

# Controlling a jeho postavení v řízení ve vybraném podniku

## Diplomová práce

*Studijní program:*

N0413A050007 Podniková ekonomika

*Studijní obor:*

Management podnikových procesů

*Autor práce:*

**Bc. Denisa Frýbová**

*Vedoucí práce:*

PhDr. Ing. Helena Jáčová, Ph.D.

Katedra financí a účetnictví





## Zadání diplomové práce

# Controlling a jeho postavení v řízení ve vybraném podniku

*Jméno a příjmení:* **Bc. Denisa Frýbová**  
*Osobní číslo:* E19000284  
*Studijní program:* N0413A050007 Podniková ekonomika  
*Studijní obor:* Management podnikových procesů  
*Zadávací katedra:* Katedra financí a účetnictví  
*Akademický rok:* **2020/2021**

### Zásady pro vypracování:

1. Deskripce a vývoj controllingu, jeho význam a funkce v řízení podniku.
2. Nástroje controllingu.
3. Metody využívané ve finančním controllingu.
4. Představení vybraného podniku včetně jeho finanční výkonnosti.
5. Návrh na implementaci controllingu do podnikového systému řízení.
6. Zhodnocení poznatků, návrhy a doporučení.

Rozsah grafických prací:  
Rozsah pracovní zprávy:  
Forma zpracování práce:  
Jazyk práce:

65 normostran  
tištěná/elektronická  
Čeština



### Seznam odborné literatury:

- ESCHENBACH, Rolf a Helmut SILLER. 2012. *Profesionální controlling: koncepce a nástroje*. 2., přepracované vydání. Přeložil Jaroslav RUBÁŠ. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-918-0.
- HORVÁTH, Péter. 2011. *Controlling. 12., vollst. überarb. Aufl. München: Franz Vahlen. Vahlens Handbücher der Wirtschafts – und Sozialwissenschaften*. ISBN 978-3-8006-3878-9.
- KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ. 2015. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-538-1.
- LAZAR, Jaromír. 2012. *Manažerské účetnictví a controlling*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-4133-8.
- POPESKO, Boris a Šárka PAPADAKI. 2016. *Moderní metody řízení nákladů: 2., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-271-9050-8.
- REICHMANN, Thomas. 2011. *Controlling mit Kennzahlen: die systemgestützte Controlling-Konzeption mit Analyse – und Reportinginstrumenten*. 8., überarb. und erw. Aufl. München: Vahlen, Controlling Competence. ISBN 978-3-8006-3800-0.
- PROQUEST. 2020. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2020-09-23]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz>

Konzultant: Ing. Jana Zachovalová

Vedoucí práce:

PhDr. Ing. Helena Jáčová, Ph.D.  
Katedra financí a účetnictví

Datum zadání práce:

1. listopadu 2020

Předpokládaný termín odevzdání:

31. srpna 2022

Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.  
děkan

L.S.

Ing. Martina Černíková, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Liberci dne 1. listopadu 2020

## Prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci jsem vypracovala samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Jsem si vědoma toho, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti Technickou univerzitu v Liberci; v tomto případě má Technická univerzita v Liberci právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má diplomová práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědoma následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

31. března 2021

Bc. Denisa Frýbová

## **Anotace**

Cílem této diplomové práce je navrhnout na principu finanční a ekonomické analýzy podniku M – SILNICE a.s. v období mezi lety 2016 až 2019 vhodný způsob implementace controllingu do podnikového systému řízení. Ke splnění stanoveného cíle jsou vytvořené analýzy, které popisují situaci v podniku a identifikují požadavky, jež by měly být v rámci podniku na controlling kladeny. Teoretická část práce zahrnuje deskripci pojmu controlling, jeho úloh a možné začlenění v rámci organizační struktury. Dále se tato část zaměřuje na strategický a operativní controlling a jejich vybrané nástroje. Závěr teoretické části se zabývá charakteristikou finančního controllingu. V praktické části jsou vytvořeny analýzy, jejichž výsledkem je poté nejen implementace controllingu do systému řízení v podniku, ale i vymezení činností, jež je zapotřebí na úrovni controllingu vykonávat. Tvorba pravidelného reportingu, zhodnocení jednotlivých finančních ukazatelů může podniku značně přispět k zefektivnění finančního řízení a přispívat také k ekonomické stabilitě. Součástí této části je ekonomická stránka spojená se začleněním controllingu v podniku a vymezení hlavních rizik a přínosů s tím souvisejících. Závěr definuje návrhy a doporučení vyplývající z analýz.

## **Klíčová slova**

Controlling, controller, operativní a strategický controlling, finanční controlling, finanční analýza, reporting.

## **Anotation**

### **Controlling and its Position in Management of the Selected Company**

The goal of this diploma thesis is to design, on the principle of financial and economic analysis of the company M – SILNICE a.s. in the period between 2016 and 2019, a suitable way of implementing controlling into the corporate management system. To achieve the set goal, there are created analyses that describe the situation in the company and also identify the requirements that should be placed on controlling within the company. The theoretical part of the thesis includes a description of the concept of controlling, its tasks and possible integration within the organizational structure. Furthermore, this part focuses on strategic and operational controlling and their selected tools. The conclusion of the theoretical part deals with the characteristics of financial controlling. In the practical part, analyses are created, the result of which is then not only the implementation of controlling into the management system in the company, but also the definition of activities that need to be performed at the level of controlling. The creation of regular reporting, the evaluation of individual financial indicators can significantly contribute to the company's efficiency of financial management and also contribute to economic stability. Part of this section is the economic side associated with the integration of controlling in the company and the definition of the main risks and benefits related to it. The conclusion of the master thesis defines the proposals and recommendations resulting from the analyses.

### **Key words**

Controlling, controller, strategic controlling, operational controlling, financial controlling, financial analysis, reporting.

## **Poděkování**

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucí mé práce PhDr. Ing. Heleně Jáčové, PhD. Za odbornou pomoc, věnovaný čas, ochotu a vedení, kterou mi v průběhu zpracování diplomové práce věnovala.

Mimo jiné bych chtěla poděkovat pracovníkům podniku M – SILNICE a.s. za poskytnuté konzultace a materiály.





# Obsah

Seznam zkratk.....	12
Seznam ilustrací.....	13
Seznam tabulek.....	14
Úvod .....	15
1 Definování controllingu v řízení podniku .....	17
1.1 Vymezení pojmu controlling .....	17
1.2 Historie controllingu .....	20
1.2.1 Vývoj controllingu v České republice .....	21
1.3 Funkce controllingu .....	21
1.4 Organizační začlenění controllingu .....	23
1.4.1 Začlenění controllingu do organizační struktury podniku.....	24
2 Úrovně controllingu.....	28
2.1 Strategický controlling.....	28
2.2 Operativní controlling.....	29
2.3 Vybrané nástroje strategického controllingu .....	30
2.3.1 SWOT analýza.....	30
2.3.2 Analýza globálního okolí .....	31
2.3.3 Analýza odvětví.....	33
2.3.4 Analýza vnitřních zdrojů podniku .....	34
2.4 Vybrané nástroje operativního controllingu .....	35
2.4.1 Metoda ABC.....	35
2.4.2 Analýza bodu zvratu .....	36
3 Finanční controlling.....	38
3.1 Finanční plánování.....	38
3.2 Finanční analýza .....	39

3.2.1	Soustavy ukazatelů .....	40
3.2.2	Bonitní modely .....	42
3.2.3	Bankrotní modely .....	43
3.2.4	Spider analýza .....	46
4	Představení vybraného podniku .....	49
4.1	Základní charakteristika podniku .....	49
	Systém managementu kvality.....	51
4.2	Ekonomická analýza podniku.....	55
4.2.1	PEST analýza .....	55
4.2.2	Porterův model pěti sil .....	57
4.2.3	SWOT analýza .....	59
4.2.4	Analýza vnitřních zdrojů.....	60
5	Ekonomické zhodnocení podniku, finanční analýza.....	63
	Finanční analýza.....	64
5.1	Vertikální analýza rozvahy .....	64
5.2	Analýza výkazu zisku a ztráty .....	67
5.3	Du Pontův pyramidový rozklad ukazatele ROE.....	67
5.4	Altmanovo Z – skóre .....	70
5.5	Index IN05.....	72
5.6	Kralickův Quicktest .....	74
5.7	Spider analýza.....	76
6	Návrh na implementaci controllingu do podnikového systému řízení.....	81
6.1	Nároky kladené na controlling v rámci podniku .....	82
6.2	Implementace controllingu do organizační struktury .....	83
6.2.1	Vymezení pozice controllera.....	83
6.2.2	Charakteristika controllera a jeho úkonů .....	84
6.3	Návrh zvolených controllingových nástrojů.....	85

Controlling zakázek .....	87
Controlling likvidity .....	88
Controlling zásob.....	89
Controlling odchylek .....	90
Finanční plánování .....	90
6.4 Zhodnocení zavedení controllingu v rámci podniku .....	91
6.5 Přínosy a rizika v souvislosti se zavedením controllingu v podniku .....	94
6.5.1 Přínosy controllingu v podniku .....	94
6.5.2 Rizika spojená se zavedením controllingu v podniku .....	95
7 Shrnutí poznatků, návrhy a doporučení .....	96
Závěr.....	97
Seznam použitých zdrojů.....	100
Seznam příloh.....	103

## Seznam zkratk

CF	Cash Flow
CZ NACE	Klasifikace ekonomických činností
ČPK	Čistý pracovní kapitál
EAT	Čistý zisk
EBIT	Zisk před úroky a zdaněním
KQT	Kralickův Quicktest
ROA	Rentabilita aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
SWOT	Silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby
VH	Výsledek hospodaření
VK	Vlastní kapitál

## Seznam ilustrací

Obrázek 1: Kooperace mezi manažerem a controllerem.....	19
Obrázek 2: Controlling jako štábní jednotka.....	25
Obrázek 3: Controlling jako liniová jednotka.....	26
Obrázek 4: PEST analýza.....	32
Obrázek 5: Porterův model pěti sil.....	33
Obrázek 6: Analýza bodu zvratu.....	37
Obrázek 7: Du Pontův rozklad.....	41
Obrázek 8: Logo M – SILNICE a.s.....	49
Obrázek 9: Uskupení koncernu MEDIS.....	50
Obrázek 10: Struktura zaměstnanců M – SILNICE a.s.....	52
Obrázek 11: Organizační schéma podniku.....	53
Obrázek 12: Majetková účast ve společnostech.....	54
Obrázek 13: Du Pontův pyramidový rozklad.....	69
Obrázek 14: Altmanův model.....	72
Obrázek 15: Index IN05.....	74
Obrázek 16: Vývoj Kralickova Quicktestu.....	76
Obrázek 17: Spider graf (2019).....	78
Obrázek 18: Návrh nové organizační struktury.....	84

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Výhody a nevýhody štábní pozice controllingu v podniku.....	26
Tabulka 2: Výhody a nevýhody liniové pozice controllingu v podniku .....	26
Tabulka 3: Základní charakteristiky operativního a strategického controllingu.....	29
Tabulka 4: Bodování Kralickova Quicktestu .....	43
Tabulka 5: Interpretace hodnot indexu Z .....	45
Tabulka 6: Interpretace výsledných hodnot IN05 .....	46
Tabulka 7: Spider graf a jeho kvadranty s jednotlivými ukazateli.....	47
Tabulka 8: SWOT analýza podniku M – SILNICE a.s.....	60
Tabulka 9: Hlavní ekonomické ukazatele za sledované období .....	63
Tabulka 10: Vertikální analýza zvolených aktiv za sledované období (údaje v %) .....	65
Tabulka 11: Vertikální analýza zvolených pasiv za sledované období (údaje v %) .....	66
Tabulka 12: Analýza vybraných položek z výkazu zisku a ztrát za sledované období (údaje v tis. Kč).....	67
Tabulka 13: Vstupní položky pro Du Pontův rozklad (údaje v tis. Kč).....	68
Tabulka 14: Vstupní položky pro Altmanův model (údaje v tis. Kč) .....	70
Tabulka 15: Altmanův model.....	71
Tabulka 16: Vstupní položky pro Index IN05 (údaje v tis. Kč).....	73
Tabulka 17: Index IN05 .....	73
Tabulka 18: Vstupní hodnoty potřebné pro Kralickův Quicktest (údaje v tis. Kč) .....	75
Tabulka 19: Kralickův Quicktest .....	75
Tabulka 20: Vstupní hodnoty (údaje v tis. Kč) .....	77
Tabulka 21: Vstupní údaje pro spider analýzu za rok 2019 .....	77
Tabulka 22: Návrh dílčího reportu finančních ukazatelů .....	87
Tabulka 23: Návrh sledování měsíční likvidity .....	88
Tabulka 24: Návrh na použití ukazatelů aktivity za čtvrtletí .....	89
Tabulka 25: Návrh tabulky pro řízení odchylek.....	90
Tabulka 26: Jednorázově vynaložené náklady spojené s pozicí controllera na dílčím závodě .....	93
Tabulka 27: Měsíční mzdové náklady .....	93

# Úvod

V dnešní době dochází k nepřetržitému zvyšování konkurence na českém trhu, proto je pro každý podnik těžké se v této době prosadit. V nynějších, náročných podmínkách bohužel není jednoduché udržení prosperity, pozitivního rozvoje podniku a konkurenceschopnosti. Jedna ze základních podmínek k dosažení úspěchu je změna způsobu myšlení, vyhledávání nových metod a systému řízení. Prostřednictvím controllingu a jeho nástrojů, tvorbou reportů, podnikových plánů a jejich kontrol lze v podniku zefektivnit hospodaření a řízení.

Controlling není pouze o kontrole, má mnohem širší význam. Hlavním účelem controllingu je zejména podpora řízení prostřednictvím náležité koordinace plánování, informačních toků a kontroly. Účelné používání controllingových nástrojů přispívá k výkonnosti a konkurenceschopnosti podniku. Controlling patří mezi nástroje, jež poskytují pomocnou a poradní funkci vedení podniku, to pomáhá celkové koordinaci systému řízení se záměrem splnit podnikové cíle.

Controlling prostupuje celým systémem řízení v podniku a ovlivňuje odlišným měřítkem množství podnikových oblastí. Tato diplomová práce se zabývá controllingem z pohledu jeho efektivního zařazení do podniku, což je obsahem praktické části.

Hlavním cílem této diplomové práce je na základě finanční a ekonomické analýzy podniku M – SILNICE a.s. v období mezi lety 2016 až 2019 navrhnout vhodný způsob implementace controllingu do podnikového systému řízení. V oblasti analýzy podniku se aplikují přijatelné nástroje ze sféry strategického a finančního controllingu, s jejichž pomocí lze posoudit hospodářskou úroveň podniku a také nalézt případné podnikové oblasti na které se bude muset na úrovni controllingu orientovat. Dílčím cílem jsou vytvořené podklady pro navrhnutí controllingu do podniku. Aby mohl být naplněn hlavní cíl práce, nejprve je prostřednictvím literární rešerše zpracována teoretická část, jež zahrnuje poznatky o controllingu, jeho nástrojích a metodách. Poté je uveden vybraný podnik, na kterém jsou posléze prakticky aplikovány teoretické vědomosti. Data jsou vzata z účetních výkazů podniku, jsou to tedy sekundární data, jež jsou zpracována na základě metody technické finanční analýzy. Na podkladu získaných výsledků je zpracováno navrhnutí controllingu

do podniku a pomocí dedukce navržena opatření orientující se na zlepšení finanční situace podniku v budoucnu.

Diplomová práce je rozdělena na dvě oblasti. Teoretická část je vysvětlována v prvních třech kapitolách. První kapitola charakterizuje pojem controlling, jeho úlohu v rámci podnikového řízení. Další část definuje zařazení controllingu do podnikového systému. To zejména vychází z úloh a funkcí, jež controlling může v podniku vykonávat. Poté se tato část zabývá strategickým a operativním controllingem a jejich nástroji. Větší pozornost je kladena na nástroje strategického controllingu, jež se aplikují v praktické části. Poslední kapitola vymezuje finanční controlling. Teoretická část slouží jako podklad pro praktickou část.

Praktická část se zabývá charakteristikou podniku M – SILNICE a.s., jeho vývojem v rámci časového hlediska a organizačním schématem. Další část se věnuje ekonomické analýze podniku, kde se použijí nástroje z oblasti strategického controllingu. Pomocí nichž lze charakterizovat vnější a vnitřní prostředí podniku.

Větší část se zaměřuje na finanční analýzu podniku, která má za úkol odhalit oblasti, na něž by se měl podnik v oblasti řízení zacílit. Následuje kapitola, kde je učiněn návrh na možnou implementaci controllingu do organizační struktury podnikového systému řízení. Tato kapitola popisuje i ekonomickou náročnost zavedení controllingu a charakterizuje hlavní rizika a přínosy s tím související. Závěrečná část definuje návrhy a doporučení vyplývajících z analýz.



# 1 Definování controllingu v řízení podniku

V této kapitole jsou definovány základní pojmy související s controllinem. Dále je zde popsán historický kontext vývoje controllingu nejenom v zahraničí, ale i u nás. Formulace činnosti controllingu je podstatou pro vytvoření controllingového systému řízení. K tomu je zapotřebí vymezení jeho základních funkcí a přijít na vhodný způsob začlenění controllingu do podnikové hierarchie.

## 1.1 Vymezení pojmu controlling

Controlling má zahrnovat specifické činnosti. Jedna z nejdůležitějších činností je pomoc vedení podniku při jeho řízení. K tomu je zapotřebí sběr informací, jejich rozřídění a zpracování. Poté se používá při plánování podniku a následné kontrole. Tyto úkoly nemusejí být přímo vykonávány samotným controllerem, mohou být provedeny i zaměstnanci na jiných pozicích. (Eschenbach a kol., 2004)

Pojem controlling není jednoznačně vymezený, proto je možné jeho různorodé chápání, o kterém vypovídá nespočet odlišných definic. Slovo controlling má základ z anglického slovesa „control“, jež má několik významů jako např. řídit, regulovat, kontrolovat, dohlížet, plánovat. (Eschenbach a Siller, 2012)

Vymezení controllingu popisuje Eschenbach a kol. (2004, str. 76), který uvádí: „*Controlling doplňuje a integruje management jak v koncepčním, funkčním a institucionálním smyslu, tak i v personálním smyslu, pokud jsou vytvořeny vlastní pozice controllerů. Controllingová filozofie (software) a infrastruktura controllingu (hardware) jsou sloupy doplnění řízení. S jejich pomocí bude možné dostat pod kontrolu komplexnost řízení podniku.*“

Freiberg o controllingu napsal (1996, str. 10): „*Controlling představuje z funkčního hlediska subsystém řízení zaměřený na proces plánování a kontroly a na jeho koordinaci a informační podporu.*“

Z následujících definic lze vyvodit, že controlling má významný vliv na rozhodování v podniku, neboť pracuje s informacemi, které pak poskytuje managementu, čímž se stává jednou z klíčových funkcí v procesu řízení. V oblasti controllingu se klade důraz na řízení, poznatky, podporu a sloučení plánování a kontroly. Controlling lze také posuzovat jako komparaci plánu se skutečností, tímto krokem se usiluje o eliminaci vzniklých odchylek. Jedná se zejména o správné řízení a jednání, což vede k dosažení cílů či jejich prověření. Controlling nezobrazuje pouze kontrolu, ale subsystém řízení, jež napomáhá a poskytuje poradenství v procesu řízení. Hlavním účelem controllingu je zabezpečit rozeznání a rozebrání stávajících a potenciálních odchylek se záměrem jejich odstranění managementem. Proto se controlling považuje za proces stále probíhající interakce mezi controllery a manažery na dílčích úrovních řízení. Controlling se tedy chápe jako funkční model řízení, díky kterému je schopen podnik včas zareagovat na vzniklé problémy, čímž má kladný vliv na výkonnost a perspektivní existenci podniku. (Eschenbach a kol. 2004; Eschenbach a Siller 2012)

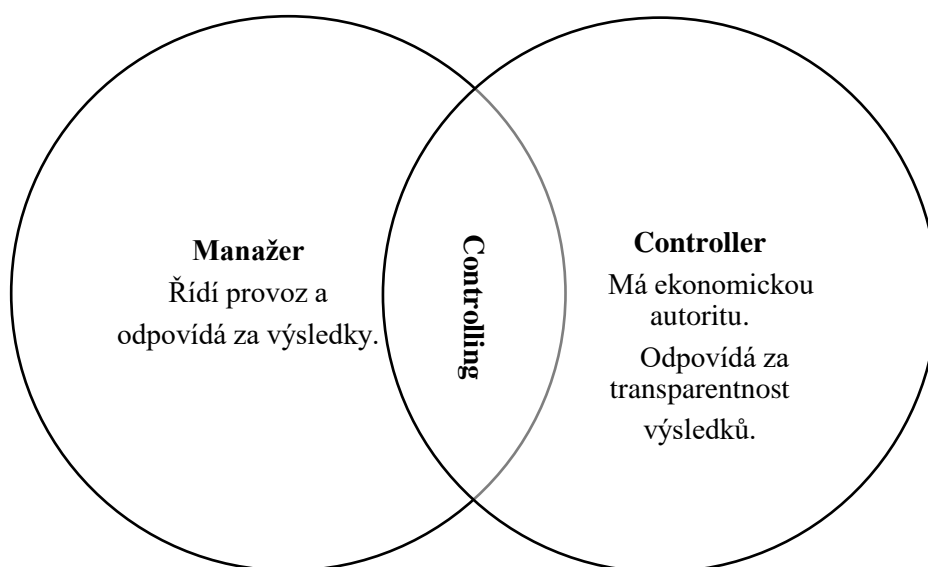
## **Controller**

Práce controllera je kvůli velkému rozsahu potřebných znalostí a schopností velmi obtížná. Vyžadují se zde vědomosti z oboru ekonomie, účetnictví, financí, statistiky, ale i z mnoha dalších oborů. Controlleri musejí umět účinně využívat tyto obory a také pracovat s informačními systémy. Mezi další nároky na tuto práci patří komunikace s lidmi, neboť controller musí umět získat poznatky od odborných zaměstnanců v podniku, ale i z jeho okolí, dále je zpracovat a posléze jasnou formou sdělení předat managementu. (Lazar, 2012)

Pro práci controllera je klíčové mít přístup k informacím ze všech oddělení v podniku. Tato data, která musí být patřičně zpracována, posléze slouží jako základ pro správná rozhodnutí. K rozeznání klíčových a nepodstatných informací, je zapotřebí, aby controller znal dopodrobna strategii firmy. Díky těmto informacím je schopen poskytnout data, která svědčí o tom, jak si podnik stojí v dosažení stanovených cílů. (Mikovcová, 2007)

Podstatnou úlohou controllera v podniku je zajištění nástrojů pro vedení dílčích útvarů v podniku. Cílem těchto nástrojů je zavčas objevit slabá místa v podniku, rozeznat změny v okolí a případně zavést nápravné prostředky, jež povedou k docílení očekávaných výsledků. (Mikovcová, 2007)

Podstatné jsou také osobní charakteristiky controllera, jako je schopnost zvládat situace pod tlakem, sdílet své myšlenky, být přesvědčivý a také umět navázat kontakty. Samostatnost, nestrannost a spolehlivost jsou pro dobře odvedenou práci nutností, stejně tak analytické a globální myšlení. (Mikovcová, 2007)



*Obrázek 1: Kooperace mezi manažerem a controllerem*

Zdroj: vlastní zpracování dle Mikovcové (2007, str. 16)

Controlling není otázkou výhradně samotných controllerů, ale i záležitostí každého manažera. Dílčí poznámky manažerů a controllerů se v controllingu navzájem doplňují, a proto je potřebná jejich společná kooperace. Koordinací úloh mezi manažerem a controllerem vzniká spojitost, jež je zobrazena jakožto průnik daných množin na obrázku 1. (Mikovcová, 2007; Reichmann 2011)

## 1.2 Historie controllingu

Controlling váže svůj původ s pracovní pozicí controllera. Tato pozice se začala vyskytovat na přelomu 19. a 20. století ve Spojených státech amerických. Jako první zavedly tuto funkci v rychle rozvojových podnicích, a to roku 1880. V tomto roce zavedla právě tuto pozici americká železniční společnost Acheson Topeka & Santa Fé Railway System. Hlavní práce controllera spočívala zejména v řízení finančních záležitostí. Tato pozice se pomalu začala rozšiřovat i mezi další americké podniky, za zmínku stojí průmyslová společnost General Electronic Company. (Šiška, 2007)

Větší rozvoj controllingu započal s vypuknutím světové hospodářské krize. V té době se ukázalo, že stávající nástroje a metody řízení podniku nepatří mezi vyhovující, a tak bylo nezbytné změnit způsob vnitropodnikového řízení. Činnost controllera se rozšířila ve sféře udělování informační podpory managementu během plánování, kontroly vykonávání podnikových cílů a také v oblasti rozhodování. (Mikovcová, 2007)

Za období rozkvětu controllingu je považován rok 1931, kdy byl založen Americký institut controllerů tedy Controller's Institute of America. V roce 1946 byl vydán první oficiální seznam controllerů. Rostoucí podstata controllingu vedla k nárůstu počtu členů této organizace. Roku 1962 dostala instituce nové jméno Fincial Executives Institute (FEI). (Šiška, 2007)

K dalšímu rozmachu controllingu došlo až v kontextu s obnovou hospodářského stavu v zemích zasažených druhou světovou válkou. V té době se začal uplatňovat controlling v západní Evropě, zejména v německy mluvících zemích, což bylo také značně ovlivněno americkými dceřinými společnostmi, které zde působily. Od té doby lze pozorovat i německou koncepci controllingu. (Mikovcová, 2007)

V polovině 70. let došlo ke stagnaci průmyslu, to vedlo k zesílení tlaku na efektivní řízení podniků. V této spojitosti si začalo stále více podniků uvědomovat důležitost controllingu v řízení. Od konce 70. let pak došlo k rozvoji na akademických půdách a s tím související definování controllingu jako samostatného vědního oboru podnikové ekonomiky. (Mikovcová, 2007)

### **1.2.1 Vývoj controllingu v České republice**

Podstatou vnitropodnikového řízení bylo členění podniku na oddělená hospodářská střediska, jež měla své vlastní vedoucí, kteří byli zodpovědní za práci i hospodářský výsledek. Založení těchto středisek zvýšilo systém plánování a zefektivnilo podnikové činnosti. (Šiška, 2007)

Do doby vypuknutí 2. světové války zaznamenal Baťův podnik, ale i většina dalších podniků, velký rozkvět prosperity, protože se ekonomika v České republice pohybovala na vysoké úrovni. Po skončení 2. světové války probíhalo ještě krátce poválečné obnovení ekonomiky a základních principů controllingu. Nástup centrálně plánované řízené ekonomiky nicméně přinesl patrné změny v podnikové sféře. Podniky neměly možnost samostatného rozhodování o svých aktivitách a možnostech o rozdělování zisku, a to bylo v kontrastu s úlohou controllingu v podniku. (Šiška, 2007)

Během tohoto období vedení podniků neusilovalo o zlepšení výrobních postupů a podnikových činností. Jejich zájem cílil pouze k plnění určených ukazatelů, a ne jejich zlepšení. To mělo za následek zastavení rozvoje úspěšných podniků. Ke znovuobnovení rozvoje controllingu došlo až v 90. letech, a to ve spojitosti vstupu zahraničního kapitálu, zejména rakouského a německého. S přílivem zahraničních investorů, kteří zdárně používali controllingové metody v řízení, začali controllingový systém řízení používat i české podniky. (Šiška, 2007)

## **1.3 Funkce controllingu**

Dříve byl hlavní činností controllingu sběr dat, zastával tedy registrační funkci. V nynějších podmínkách znázorňuje controlling subsystem vedení podniku. Z toho vyplývají jeho hlavní činnosti, jako je: plánování, koordinování, kontrolování a v neposlední řadě informování.

Proto, aby mohl realizovat své činnosti, se musí podle Mikovcové (2007) řídit těmito základními principy:

- **orientace na cíle**, kdy controlling spolupracuje a dohlíží na cíle podniku;
- **orientace na úzké profily**, kdy podstatou controllingu v podniku je vytvořit vypracovaný informační systém, přinášející podstatné informace, pomáhající najít a odstranit „úzká místa“ zabraňující dosažení cílů;
- **orientace na budoucnost** znamená, že získaná data z minulosti by měla být pouze taková, jež jsou v kontextu s předcházením nepředvídaných situací v budoucnu.

K získání stanovených cílů, dává vedení podniku controllingu specifické funkce, jako je: podpora, doplnění a koordinace řízení. (Mikovcová, 2007)

**Podpora řízení** je podstatou každé controllingové struktury v podniku. Controlling pomáhá managementu s poskytováním důležitých informací v oblasti rozhodování. Aby toto mohl controlling efektivně dělat, tak je zapotřebí, aby měl přístup k datům ze všech oddělení v podniku. Získané informace musí umět skloubit, zpracovat a následně předat odpovídajícím místům v podniku, nejběžněji ve formě reportingových zpráv. Obsahem těchto reportingových zpráv nejsou pouze interní, ale také externí údaje. Kvůli velkému obsahu informací, se kterými controlling pracuje, se rozrůstá jeho informační opora managementu v podniku do formy odborného poradenství, jakožto podpora pro každého manažera. (Eschenbach a kol., 2004)

V oblasti **doplnění řízení** je controlling efektivní součástí rozhodování managementu v podniku. Se stále probíhajícím rozvojem v okolí podniku, je vyvíjen tlak na vedení, aby docházelo k inovacím, a to nejen v rámci nových výrobních či obchodních postupů, tak i ke vztahu k zákazníkům. Změny v podniku sebou nesou vždy určité riziko a nejistotu, tak je controlling pomáhá eliminovat, a to za pomoci controllingových nástrojů a metod, jež jsou schopny provést analýzu vnějšího a vnitřního prostředí podniku. Informace z těchto zpráv jsou dále využívány jako základ pro uskutečnění změn a zařízení provozu podniku potřebným směrem. (Eschenbach a kol., 2004)

**Koordinace celého systému řízení** podniku je klíčová úloha controllingu. Pod touto funkcí controlling doladuje procesy, ulehčuje komunikaci mezi dílčími oblastmi tak, aby jednotlivá rozhodnutí odpovídala celkové strategii v podniku. S tím souvisí začlenění společných nástrojů a metod v rámci plánování a kontroly a poskytnutí nezbytných informací pro dílčí stupně řízení. (Mikovcová, 2007)

## 1.4 Organizační začlenění controllingu

S růstem funkcí a úloh controllingu v podniku dochází zejména ke změnám v organizační struktuře podniku. Při jeho zavádění je zapotřebí klást důraz na správné zahrnutí do již zmiňované organizační struktury a s tím spojené uspořádání procesu postupů. Role controllingu mohou spadat pod již stávající jednotky např. oddělení účetnictví, řízení podniku, jež mají i další úlohy. U větších podniků se ovšem klade důraz na vlastní oddělení controllingu, které poskytuje určité výhody, jako je např. zlepšení souhrnné koordinace či kvalifikace aj. Pozice controllingu, jeho struktura a organizace procesů v podniku je ovšem podmíněna mnohými faktory, a to nejen interními a externími, ale také personálními. (Horváth & PARTNERS, 2004; Mikovcová, 2007)

Podmínky pro organizační začlenění controllingu jsou: interní, externí a personální. (Horváth & PARTNERS, 2004; Mikovcová, 2007)

Interní podmínky zahrnují:

- velikost podniku;
- růst množství, souhrnnost a naléhavost řešených úkolů;
- právní formu podniku;
- pokrokovost používané technologie atd.

Externí podmínky zahrnují:

- stávající trh práce, kapitálu, zboží a peněz;
- hospodářský stav země;
- politický, sociální a legislativní kontext;
- konkurenci atd.

Personální podmínky zahrnují:

- stupeň vzdělání a odborné praxe;
- obchodní mínění zaměstnanců a schopnost převzít odpovědnost;
- kontext na podnikání. (Horváth & PARTNERS, 2004; Mikovcová, 2007)

Obvykle by pozice controllera ve struktuře podniku měla být podstatně podřízená přiděleným úkolům. Aby došlo ke správnému sjednocení do podnikové hierarchie, je zapotřebí si nejdříve odpovědět na dvě zásadní otázky, zdali funkce controllingu může spadat pod již stávající oddělení nebo jestli zřídit samostatný orgán controllingu. (Horváth & PARTNERS, 2004)

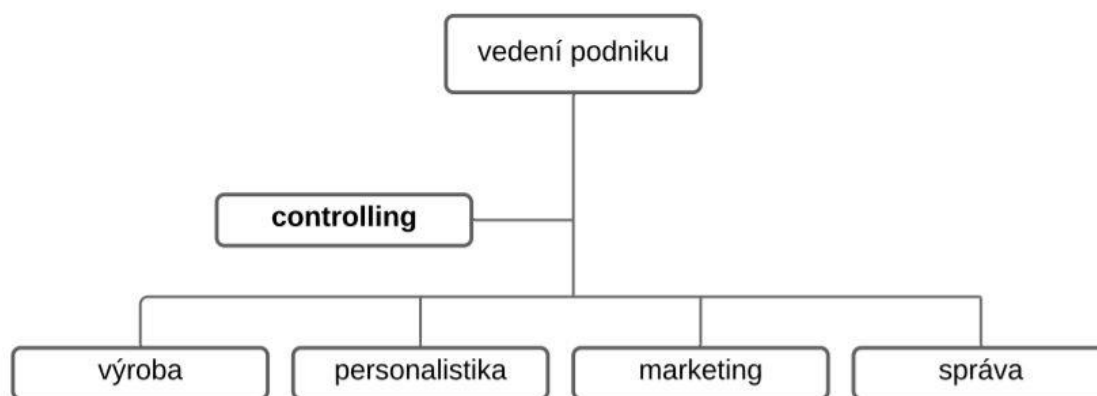
#### **1.4.1 Začlenění controllingu do organizační struktury podniku**

Při zahrnutí controllingu do řízení podniku je zapotřebí najít přijatelný způsob jeho začlenění. V podniku je třeba zjistit, ze které pozice bude schopen controller nejefektivněji vést procesy controllingových činností, což většinou souvisí s jeho umístěním na vysokých úrovních hierarchie. Takové zařazení sebou nicméně může přinést i problémy, plynoucí z toho, že se controller účastní na posouzení rozhodnutí, na jejichž schválení se sám podílel. Současně nebude moci poskytnout nutnou odbornost při vedení podřízených útvarů v podniku. Proto může připadat jako vhodnější způsob začlenění controllera mezi nižší úrovně řízení. Při takovém zařazení platí, že controller má potřebné pravomoci v souladu s ostatními podnikovými útvary. (Mikovcová, 2007)

Z pohledu podniku a chápání pozice controllingu vrcholovým managementem se nejvíce rozhoduje mezi štábní a liniovou pozicí controllingu. Podstatné při tomto rozhodování je, zdali se controlling považuje za podporu řízení či jako výkon řízení. (Horváth & PARTNERS, 2004; Mikovcová, 2007)



Jestliže controlling v podniku zastává funkci zejména poradní, servisní nebo opírající se o pomoc během řízení, pak se controlling přiřadí na **štábní postavení**. Controlling pak provozuje svoji činnost, aniž by byla nutná vlastní liniová vazba. Mnohdy dochází k tomu, že se controlling stává štábní funkcí vrcholového vedení čili představenstva, nebo funkcí individuálního jednatele či štábní funkcí jednoho z jednatelů. Všechny činnosti controllingu jsou realizovány v podobě všeobecného štábu, jež uděluje služby dalším vedoucím pracovníkům. V případě štábu jsou některé koordinační a inovační funkce jen obtížně prováděny, neboť controller nemá nutné pravomoci k řešení komplikovaných, strategických nebo relevantních odchylek. V takovém případě je controlling zcela závislý na opoře vrcholového managementu. Schéma štábního zařazení controllingu do organizační struktury ukazuje obrázek 2. (Horváth & PARTNERS, 2004; Mikovcová, 2007)



Obrázek 2: Controlling jako štábní jednotka

Zdroj: vlastní zpracování dle Mikovcové (2007, str. 20)

V případě, že je činnost controllingu realizována pomocí **liniové pozice**, controller přebírá zodpovědnost i za přijatá rozhodnutí, neplní tedy pouze poradní funkci. Controllingové oddělení je schopno lépe řešit komplikované situace, a tím zvyšuje svoje postavení v podniku. Se zřetelem na to, že controlling patří mezi průřezové funkce, jež proniká skrz celý podnik, tak často nestačí pouhé centrální controllingové oddělení, ale v rámci organizační struktury poté dochází k jeho decentralizaci. Ve velkých podnicích jsou z tohoto důvodu zřizovány decentralizované controllingová pracoviště, jež mohou být závislá na centrálním controllingu, příslušnému odbornému vedoucímu podnikové sféry. Liniové začlenění controllingu ukazuje obrázek 3 na straně 26. (Horváth & PARTNERS, 2004; Mikovcová 2007)



Obrázek 3: Controlling jako liniová jednotka

Zdroj: vlastní zpracování dle Mikovcové (2007, str. 20)

Jednotlivé výhody a nevýhody štábní a liniové pozice controllingu popisuje tabulka 1 a 2.

Tabulka 1: Výhody a nevýhody štábní pozice controllingu v podniku

<b>Štábní pozice controllingu</b>	
<b>Výhody</b>	<b>Nevýhody</b>
Odlehčení od prováděcích činností.	Napjatá atmosféra mezi štábním útvarem a manažery liniových útvarů.
Neutralita útvaru.	Neúčastní se zcela na řízení.
Větší nezávislost.	Pouze poradní funkce.

Zdroj: vlastní zpracování dle Freiberga (1996, str.12)

Tabulka 2: Výhody a nevýhody liniové pozice controllingu v podniku

<b>Liniová pozice controllingu</b>	
<b>Výhody</b>	<b>Nevýhody</b>
Větší pravomoci.	Menší „nadhled“ útvaru.
Větší kompetence controllingových funkcí.	Hrozba kontroly po sobě samém.
Samostatnost.	Orientace na operativní činnosti.

Zdroj: vlastní zpracování dle Freiberga (1996, str. 12)

## **Dílčí shrnutí**

Controlling se postupně během svého historického vývoje stal neodmyslitelnou součástí výkonného řízení v podniku. Je to klíčový nástroj, jenž pomáhá ke souhře systému podnikového řízení a umožňuje informační podporu, která je potřebná k účinnému a efektivnímu rozhodování. Controlling se současně zabývá i plánováním a kontrolou, tímto krokem dochází k podpoře splnění cílů v podniku. Hlavní činností controllera je zajištění nástrojů pro vedení dílčích útvarů v podniku, aby se zavčas přišlo na slabá místa, případně navrhnout nápravné prostředky tak, aby došlo ke splnění požadovaných podnikových výsledků. Controlling v podniku zastává zejména funkci podpory, doplnění a koordinace řízení. Mezi hlavní úlohy controllingu patří plánování, koordinování, kontrolování a také informování. Začlenění controllingu do organizační struktury podniku může být buď na již existující pozici nebo na zvlášť vytvořeném samostatném oddělení, které lze implementovat v podobě liniové či štábní pozice controllingu.

## 2 Úrovně controllingu

V této kapitole jsou formulovány základní úrovně controllingu. Nejvíce obvyklé třídění controllingových činností je dle úrovně řízení, kde ve sféře podniku probíhají, a to na strategickou a operativní úroveň. Během třídění se uvažuje časové hledisko. Jednotlivé druhy controllingu používají odlišné nástroje, díky nimž lze analyzovat a následně ovlivnit vývoj podniku. Tato kapitola se zaměřuje na zvolené nástroje strategického a operativního controllingu. Zvolené nástroje budou dále aplikovány na vybraný podnik v praktické části.

### 2.1 Strategický controlling

Strategický controlling se podílí především na zajištění stávajících faktorů úspěchu a k objevení nových příležitostí, kterými mohou být nové produkty či uplatnění nových technologií vedoucích k levnější výrobě stávajících výrobků nebo jejich užití na nových trzích. Nástroje by měly přispívat ke snížení rizik podnikání a také ke zdokonalení konkurenceschopnosti v oblasti dlouhodobého časového plánu. (Mikovcová, 2007)

Na strategický controlling má vliv okolí podniku, proto je zapotřebí jeho systematická analýza. Na základě podkladů analýzy okolí lze předejít neočekávaným výkyvům, jež by mohly podnik ohrozit. V rámci širšího okolí podniku se používá PEST analýza, eventuálně její modifikace. PEST analýza shrnuje politické, ekonomické, sociální a technologické faktory. Na bližší okolí podniku může controlling aplikovat Porterův model pěti sil, který zkoumá mikrookolí jako jsou zákazníci, dodavatelé, konkurence, substituty a případný vstup nové konkurence. (Mikovcová, 2007)

Za použití SWOT analýzy lze zjistit, jak si samotný podnik vede. Při důkladném zpracování této analýzy získá management prostředek pro zjištění a následné omezení slabých stránek, zdůraznění silných stránek, vyhledání příležitostí, objevení a případné odvrácení hrozeb. (Mikovcová, 2007)

## 2.2 Operativní controlling

Operativní controlling se používá k využití stávajících aktivit tak, aby docházelo k dosažení co nejlepších hodnot rentability, likvidity a hospodárnosti. Kontrola těchto ukazatelů by měla vést k dosažení zisku. (Mikovcová, 2007)

Management podniku při operativním plánování, řízení a kontrole vychází z odborné způsobilosti zaměstnanců, stávajícího výrobního programu a kapitálu. Během kontroly by měly být nalezeny odchylky a dojit k nápravě. Operativní analýzy jsou klíčovým nástrojem pro řešení překážek v podniku. (Mikovcová, 2007)

Mezi využívané nástroje operativního controllingu lze zařadit například analýzu bodu zvratu, analýzu ABC, výpočet krycího příspěvku, využití kalkulačních metod atd. (Mikovcová, 2007)

Hlavní odlišnosti mezi strategickým a operativním controllingu jsou uvedeny v tabulce 3.

*Tabulka 3: Základní charakteristiky operativního a strategického controllingu*

Kriterium	Operativní controlling	Strategický controlling
Časový horizont	omezený	neomezený
Veličiny	kvantitativní	kvalitativní
Okolí	zmapované, známé, předvídatelné	nespojité, vyvíjející se, obtížně předvídatelné
Počet variant	nízký	vysoký
Charakter problémů	strukturovatelné	jedinečné, obtížné strukturovatelné
Stupeň detailizace	vysoký	nízký
Hierarchie řízení	nízká	vysoká

Zdroj: vlastní zpracování dle Mikovcové (2007, str. 29)

I přes rozdíly, které strategický a operativní controlling mají, by měl controlling v rámci podniku vystupovat jednotně.

## 2.3 Vybrané nástroje strategického controllingu

Strategické nástroje se především používají k analyzování situace podniku, které mají za úkol sdělit informace o okolí podniku a jeho potencionálních změnách, jež by mohly ovlivnit činnost podniku. U strategického controllingu se jedná zejména o nástroje kvalitativního charakteru. V současné době je celá řada strategických nástrojů, které pomáhají analyzovat stav podniku, čímž umožňují vypracovat strategii. Vybrané nejznámější strategické nástroje controllingu jsou SWOT analýza, analýza globálního prostředí, analýza odvětví atd.

### 2.3.1 SWOT analýza

SWOT analýza se řadí mezi hlavní strategické nástroje controllingu, jež propojuje výsledky z externích a interních analýz, a její výsledky slouží jako podklad pro plánování strategie. V rámci SWOT analýzy se zkoumají slabé (W-weaknesses) a silné (S-strengths) stránky a současně příležitosti (O-opportunities) a hrozby (T-threats) podniku. SW analýza slabých a silných stránek se zaměřuje na vnitřní prostředí podniku, jako jsou například cíle, podniková kultura atd. Naopak OT analýza příležitostí a hrozeb se orientuje na vnější prostředí, které lze rozdělit na makroprostředí (politické, kulturně-sociální, ekonomické a technologické vlivy) a mikroprostředí (konkurence, dodavatelé, zákazníci, odběratelé a veřejnost). (Blažková, 2007; Horváth, 2011; Mikovcová 2007)

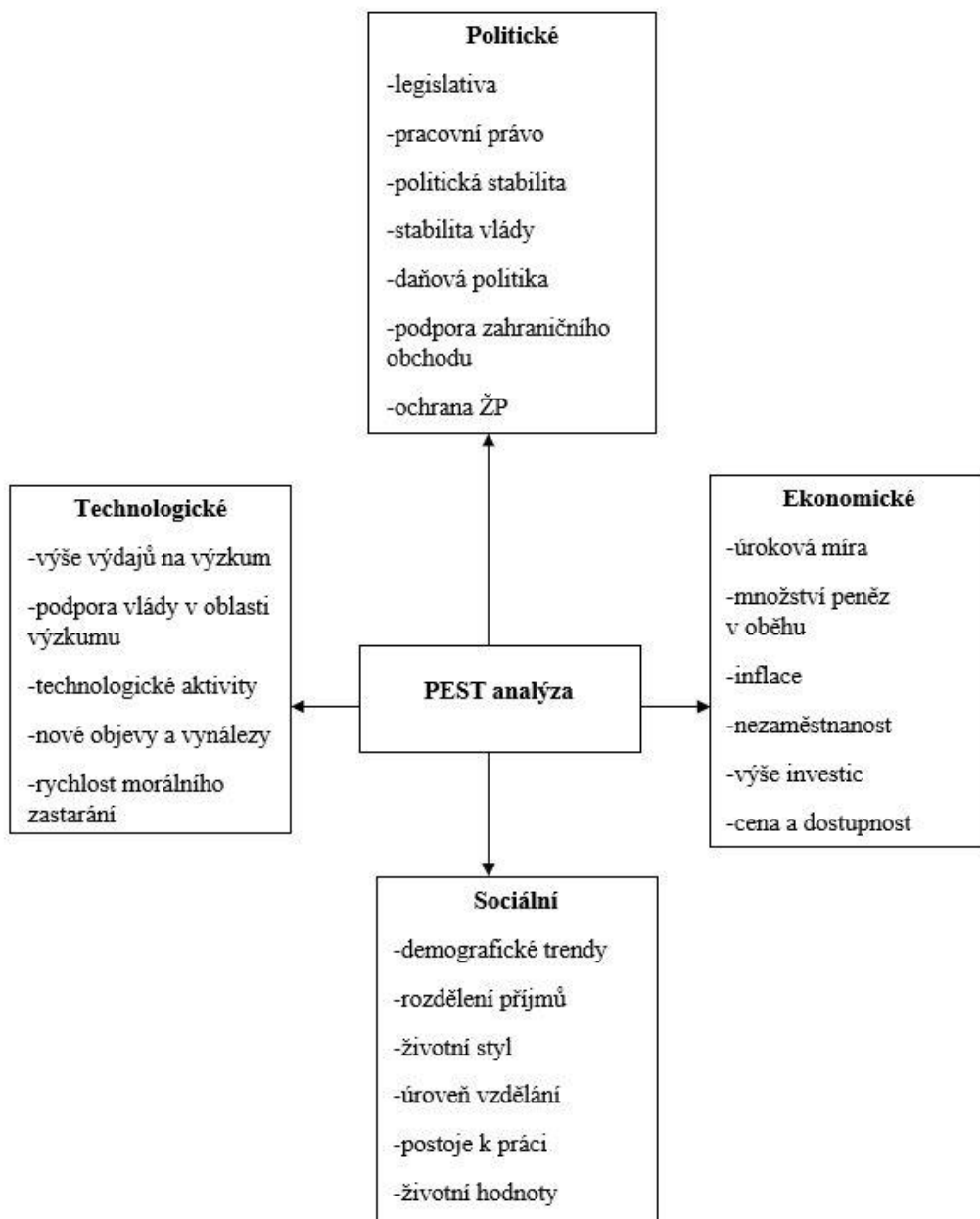
Při tvorbě strategie by měl podnik posílit své silné stránky a eliminovat slabé. Zároveň by se měly využít příležitosti a odvrátit hrozby. Hlavním úkolem SWOT analýzy je rozpoznat, jestli je podnik schopen díky své stávající strategii patřičně zareagovat na změny v okolí nebo je zapotřebí tuto strategii za pomoci podkladů provedené analýzy upravit. SWOT analýza by se měla v podniku zpracovat minimálně jednou za rok. (Blažková 2007; Mikovcová 2007)

### **2.3.2 Analýza globálního okolí**

Analýza globálního okolí se zabývá sledováním vývoje vnějšího prostředí podniku. Hlavním úkolem této analýzy je posoudit vliv vnějších okolností na stávající a budoucí výkon podniku. Získaná data jsou dále využita při tvorbě strategie podniku. (Cimbálníková, 2012)

Prosperita podnikatelského prostředí souvisí s fází hospodářského cyklu, kde se ekonomika nachází. Je tedy zapotřebí brát ohledy na prognózy budoucího vývoje ekonomiky. Jako vnější faktory, jež mají vliv na chod podniku, lze uvést trh kapitálu, nezaměstnanost, nové technologie atd. Do jaké míry tyto činitele ovlivní podnik obvykle záleží na velikosti a struktuře zdrojů financování. (Cimbálníková, 2012)

PEST analýza je jedna z nejznámějších analýz makroprostředí. Tato analýza zkoumá vlivy z pohledu politického, ekonomického, sociálního a technologického. Základní úloha je posoudit, jaké vnější faktory a čím budou mít vliv na existenci podniku. PEST analýzu zachycuje obrázek 4 na straně 32. (Cimbálníková, 2012)



Obrázek 4: PEST analýza

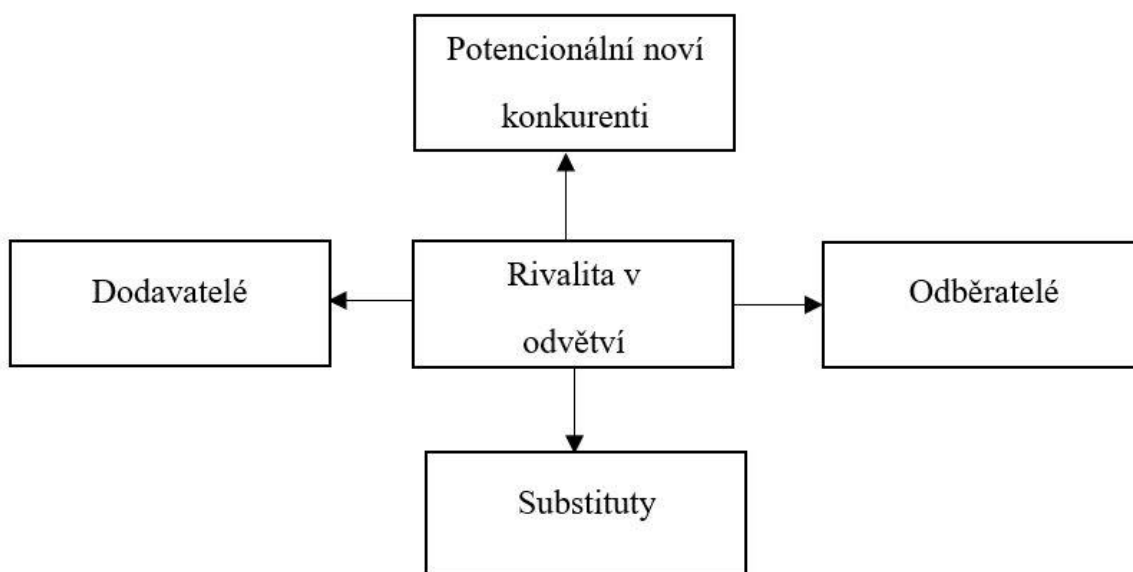
Zdroj: vlastní zpracování dle Cimbálníkové (2012, str. 35)

Cílem PEST analýzy není pouze identifikovat faktory, které působí v makrookolí, ale také rozeznat podstatné faktory, jež budou významně působit na podnik. Současně by tato analýza měla sloužit jako podklad pro odhad budoucích změn, měly by z ní vyjít návrhy, jak budoucím ohrožením vzdorovat nebo se jím přizpůsobit. (Mikovcová, 2007)



### 2.3.3 Analýza odvětví

Podnik potřebuje znát své konkurenční prostředí, aby mohl vytvářet strategii. Kvůli tomuto účelu se tvoří Porterův model pěti sil, který zkoumá mikrookolí, jako jsou zákazníci, dodavatelé, konkurence, substituty a případný vstup nové konkurence. Konkurenční síly do určité míry ovlivňují ziskovost podniku, proto by každý podnik měl zhodnotit jejich význam na svoji činnost a najít prostředky, jak tomu předejít. Porterův model zachycuje obrázek 5. (Author, 2019; Mikovcová, 2007)



Obrázek 5: Porterův model pěti sil

Zdroj: vlastní zpracování dle Mikovcové (2007, str.34)

Vstup nových konkurentů sebou nese riziko pro současné podniky v podobě ztráty tržního podílu, poklesu rentability. Riziko vstupu záleží zpravidla na vstupních bariérách. Vstupní bariéry mohou být v podobě obtížného přístupu k surovinám, vysoké potřeby kapitálu nebo vysokých nákladů na provoz výroby. (Eschenbach a Siller, 2012)

Konkurence mezi stávajícími podniky roste s vyšším počtem a velikostí konkurentů. Podniky mohou působit v konkurenčním prostředí marketingovými činnostmi, rozšířit poskytované služby či diferenciovat produkty. Podniky by měly umět využívat svých silných stránek a najít slabá místa konkurentů. (Eschenbach a Siller, 2012)

Podnik může být také negativně ovlivněn substitučními výrobky, které mohou nahradit svojí účelností výrobky stávajících podniků v odvětví. Hrozba substitutů závisí zejména na ceně a diferenciaci substitutů a nákladech na změnu. (Mikovcová, 2007)

Dodavatelé mají vliv na rentabilitu podniků v odvětví. Mohou zvyšovat ceny dodávaných vstupů, prodlužovat dodací lhůty. Síla dodavatelů se odvíjí od jejich počtu, délce smluvních vztahů atd. (Mikovcová, 2007)

Odběratelé působí na ziskovost podniků s použitím tlaku na snížení ceny kupovaných produktů. Do jisté míry tak mají vliv na výkon podniků, jejich kvalitu i samotné konkurenční prostředí. (Eschenbach a Siller, 2012)

#### **2.3.4 Analýza vnitřních zdrojů podniku**

Vnitřní zdroje se dají rozdělit do čtyř základních kategorií, a to na finanční, hmotné, nehmotné a lidské zdroje. Z této skupiny se za klíčové dají považovat finanční zdroje, protože finanční prostředky vymezují dostupnost ostatních zdrojů v podniku. (Cimbálníková, 2012)

Analýza hmotných zdrojů obsahuje všechny podstatné hmotné zdroje v podniku. Určuje jejich počet, využití, technický stav a jiné vlastnosti, jež jsou v kontextu s hlavní činností podniku a mají vliv na jeho výkonnost a postavení na trhu. Z výsledků analýzy se dá identifikovat potencionální potřeba nových investic. (Cimbálníková, 2012)

Analýza lidských zdrojů zkoumá vývoj počtu zaměstnanců v podniku v kontextu s konkrétní pozicí a strukturou dosaženého vzdělání. Jelikož si podniky chtějí udržet kvalitní zaměstnance, tak se orientují na systém odměňování a možný kariérní rozvoj. Pomocí této analýzy může podnik rozlišit zaměstnance, které je třeba udržet, protože jejich schopnosti pro podnik představují konkurenční výhodu, také se dá přijít na příčinu fluktuace zaměstnanců. (Cimbálníková, 2012)

Pomocí analýzy finančních zdrojů podnik může získat souhrn o míře, kdy podnik využívá k financování vlastní a cizí zdroje. Jejich podíl na zdrojích financování svědčí o stabilitě podniku. Prostřednictvím provedené analýzy může podnik podniknout kroky vedoucí k optimalizaci kapitálové struktury. (Cimbálníková, 2012)

Analýza nehmotných zdrojů se věnuje především dostupným technologiím, jako je například software nebo licence. Předmětem analýzy může být také to, jak podnik vnímají zákazníci a široká veřejnost. (Cimbálníková, 2012)

## **2.4 Vybrané nástroje operativního controllingu**

Operativní controlling se zabývá kratším časovým obdobím, usiluje o nepřetržité analyzování odchylek skutečného stavu od plánovaného, a díky opravným opatřením optimalizuje činnost podniku. Mezi hlavní oblasti řízení operativního controllingu lze zařadit zvyšování rentability, hospodárnosti a zabezpečení likvidity. K dosažení těchto cílů, podnik využívá množství operativních nástrojů. V oblasti operativního plánování je také důležité přemýšlet nad otázkami týkající se stavu pracovníků, kalkulací a výdajů na vědu a výzkum. (Eschenbach a Siller, 2012; Mikovcová 2007)

Mezi nejznámější operativní nástroje patří: metoda ABC a bod zvratu.

### **2.4.1 Metoda ABC**

Metoda ABC (Activity-Based Costing) patří mezi moderní metody řízení nákladů podle aktivit. Vznikla jako odezva na problémy týkající se tradičních kalkulačních postupů. Tato metoda je schopna přiřadit náklady k výkonům na základě skutečných činností, jež tyto náklady vyvolaly. Odhalení skutečných příčin původu vzniku nákladů podniku pomůže při alokaci těchto nákladů na určité výkony nebo produkty, jež tyto náklady spotřebovaly. Tato metoda se zaměřuje zejména na alokaci režijních nákladů. Pro tuto kalkulaci se používají tzv. vztahové veličiny (Cost Drivers). Na základě této vztahové veličiny, která zobrazuje nákladového nositele, se posléze přepočítají náklady na dílčí stanovené aktivity. (Popesko a Papadaki, 2016)

Metoda ABC není jen nástrojem, jenž umožňuje alokovat náklady na dílčí podnikové výkony na základě aktivit, ale používá se i jako nástroj nákladového řízení. Díky této metodě je podnik schopen snižovat a optimalizovat náklady za pomoci patřičného ovlivnění podnikových aktivit. (Popesko a Papadaki, 2016)

## 2.4.2 Analýza bodu zvratu

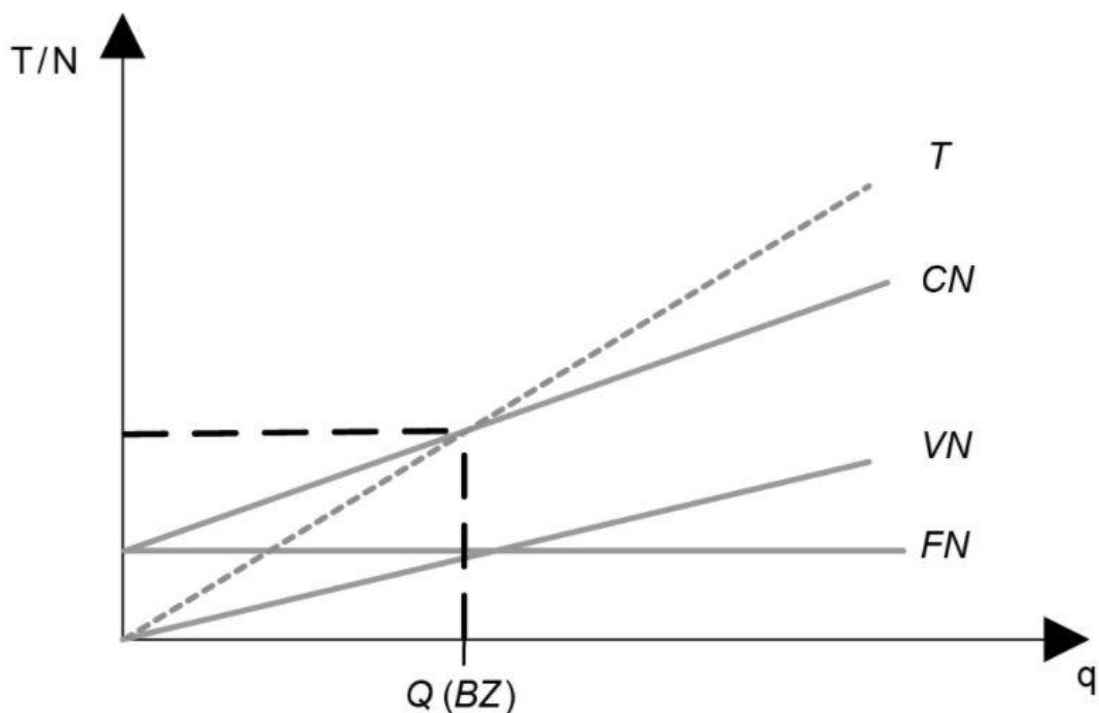
Analýza bodu zvratu je často používaným nástrojem controllingu. Stanovuje, při jakém množství výroby celkové tržby pokryjí celkové náklady v podniku. Jde tedy o nalezení takového stupně výkonů, kdy podnik uhradí fixní, tak i variabilní náklady. Tento bod bývá také označován jako kritický, reprezentuje takový objem produkce, kdy jsou uhrazeny celkové náklady v podniku, a od něhož další podnikové výkony vedou k tvorbě zisku. Grafické schéma bodu zvratu u lineární nákladové funkce zachycuje obrázek 6. Pro výpočet bodu zvratu se používá krycí příspěvek, jež představuje, kolik jednotkových krycích příspěvků na zaplacení fixních nákladů a tvorbu zisku musí podnik vytvořit, aby byly pokryty fixní náklady. Analýza bodu zvratu pomáhá během rozhodování v oblasti stanovení cílového zisku, projektování výrobní kapacity, kontrole cenové politiky atd. (Mikovcová, 2007; Popesko a Papadaki, 2012)

$$q(BZ) = \frac{FN}{p-b} \quad (1)$$

Pokud bude podnik chtít vytvářet určitou výši zisku, pak lze pro výpočet použít vzorec (2).

$$q(BZ) = \frac{FN+Z}{p-b} \quad (2)$$

q(BZ)	objem výkonů, při němž podnik dosahuje bodu zvratu,
FN	celkové fixní náklady podniku
p	cena za jednotku výkonu
b	jednotkové variabilní náklady
Z	zisk



Obrázek 6: Analýza bodu zvratu

Zdroj: Popesko a Papadaki (2012, str. 167)

Bod zvratu je takový objem výkonů, při kterém suma jednotkových marží docílí takové výše vynaložených fixních nákladů, tedy kdy je cena stejná jako součet průměrných jednotkových variabilních a fixních nákladů. Za těchto podmínek je zaručena úhrada celkových nákladů. (Popesko a Papadaki, 2012).

### Dílčí shrnutí

Controlling se rozděluje na strategický a operativní. Strategický controlling používá pro splnění cílů controllingu takové nástroje a metody, jež zprostředkovávají zejména naplnění strategických plánů a cílů stanovených v podniku. Mezi nejznámější nástroje strategického controllingu patří SWOT a PEST analýza, dále Porterův model pěti sil a také analýza vnitřních zdrojů. Operativní controlling se orientuje na plnění operativních cílů a plánů, jež následně umožňují poskytovat data pro další strategické rozhodování managementu. V této části byla nastíněna ABC metoda a analýza bodu zvratu.

## 3 Finanční controlling

Tato kapitola se zabývá definováním finančního controllingu. V rámci této kapitoly jsou vysvětleny vybrané nástroje finančního controllingu. Finanční controlling je podsystem podnikové controllingu, který má za úkol zajistit likviditu podniku. Funkčnost je dána kvalitou aplikovaných controllingových nástrojů, tedy metod a technik, kvalitou informačních systémů. Mezi hlavní nástroje finančního controllingu patří finanční plánování a finanční analýza. (Freiberg, 1996)

Základní úlohy finančního controllingu dle Freiberga (1996) jsou:

- **získání finančních zdrojů**, kdy hlavními zdroji jsou finanční trhy a zákazníci;
- **správa finančních zdrojů**, především na provozní výdaje, investice, daně, splácení závazků a podíly společníků;
- **užití finančních zdrojů** ty, jež nemají pohotové využití, jsou řízeny v rámci likvidity.

### 3.1 Finanční plánování

Finanční plánování je klíčovým nástrojem finančního řízení firmy, jež kontroluje splnění finančních cílů. Finančním cílem zpravidla bývá výše zisku a tržeb. Finanční plánování je také významným nástrojem pro zajištění finanční stability podniku. (Růčková, 2011)

Úloha finančního plánování spočívá v zajištění likvidity podniku a stanovení optimální potřeby a struktury finančních zdrojů potřebných k zajištění zamýšlených aktivit podniku. Finanční plán, jenž je výsledkem finančního plánování nemá přesně stanovenou strukturu. Obvykle má podobu plánovaných účetních výkazů. Z toho důvodu je finanční plánování těsně propojeno s účetnictvím podniku. Jeho sestavování je uskutečněno v souvislosti s ostatními částmi podnikového plánování, které mají vliv na finanční zdroje podniku. Klíčovým faktorem pro třídění plánovacích činností je časový horizont. Podle toho jsou plány roztrženy na krátkodobé a dlouhodobé, je ovšem nutné akceptovat jejich vzájemnou provázanost. (Růčková, 2011)

Během sestavování finančního plánu musí být zachována určitá pravidla:

- **Přehlednost:** struktura finančního plánu by měla mít takovou podobu, aby byla možná jeho kontrola a analýza.
- **Periodizace:** plánování příjmů a výdajů se alokuje do pravidelných po sobě následujících časových období.
- **Elastičnost:** finanční plán musí být kontinuálně upravován v souvislosti s probíhajícími změnami vnějších a vnitřních podmínek.
- **Úplnost:** musí se zde brát zřetel na všechny činnosti podniku, které ovlivňují příjmy a výdaje v daném období.
- **Systematičnost:** finanční plán by měl být sestavován a upravován v pravidelných časových obdobích. (Freiberg, 1996)

Úlohou dlouhodobého finančního plánu je rozvržení finančních zdrojů s perspektivou na několik let dopředu za podmínek, že dojde v daném časovém období v podniku k uskutečnění zamýšlených investic a činnost podniku se bude vyvíjet dle očekávaného plánu. (Růčková, 2011)

Naopak krátkodobé finanční plány obvykle shrnují časové období jednoho roku, během něhož jsou dále rozděleny na čtvrtletí či měsíce. Jejich úloha spočívá ve stanovení potřeby finančních prostředků, jež souvisejí s běžnou činností podniku a zajištěním jeho finanční stability. (Růčková, 2011)

## 3.2 Finanční analýza

Finanční analýza je hlavním nástrojem pro zhodnocení reálné ekonomické situace podniku a také jeho finanční stability. Tato analýza je v úzkém kontextu s finančním účetnictvím podniku, protože data, která používá, jsou zahrnuta především v základních účetních výkazech, jako je rozvaha, výkaz zisku a ztráty nebo cash-flow. Dále se data mohou čerpat z informací z výročních zpráv nebo z různých podnikových statistik. (Růčková, 2011)

Pomocí výpočtů finanční analýzy se dá posoudit finanční stabilita podniku z pohledu majetkové a kapitálové struktury, platební schopnosti či rentability. Finanční analýza má smysl nikoli jen pro vnitřní užití podniku, ale i pro externí uživatele (investoři či poskytovatelé úvěrů). Manažeři podniku mohou porovnávat vývoj dílčích finančních ukazatelů s plánem a najít tak příčinu vzniku odchylek. Spočítané hodnoty ukazatelů se dají porovnat s konkurenčními podniky či průměrem v odvětví. Finanční analýza se dá také použít pro prognózování budoucího vývoje v podniku, protože získaná data mohou nalézt případné slabiny ve finančním zdraví, jež by mohly být v budoucnu hrozbou pro fungování podniku. Získaná data lze také využít při tvorbě budoucího plánu podniku. (Růčková, 2011)

### **3.2.1 Soustavy ukazatelů**

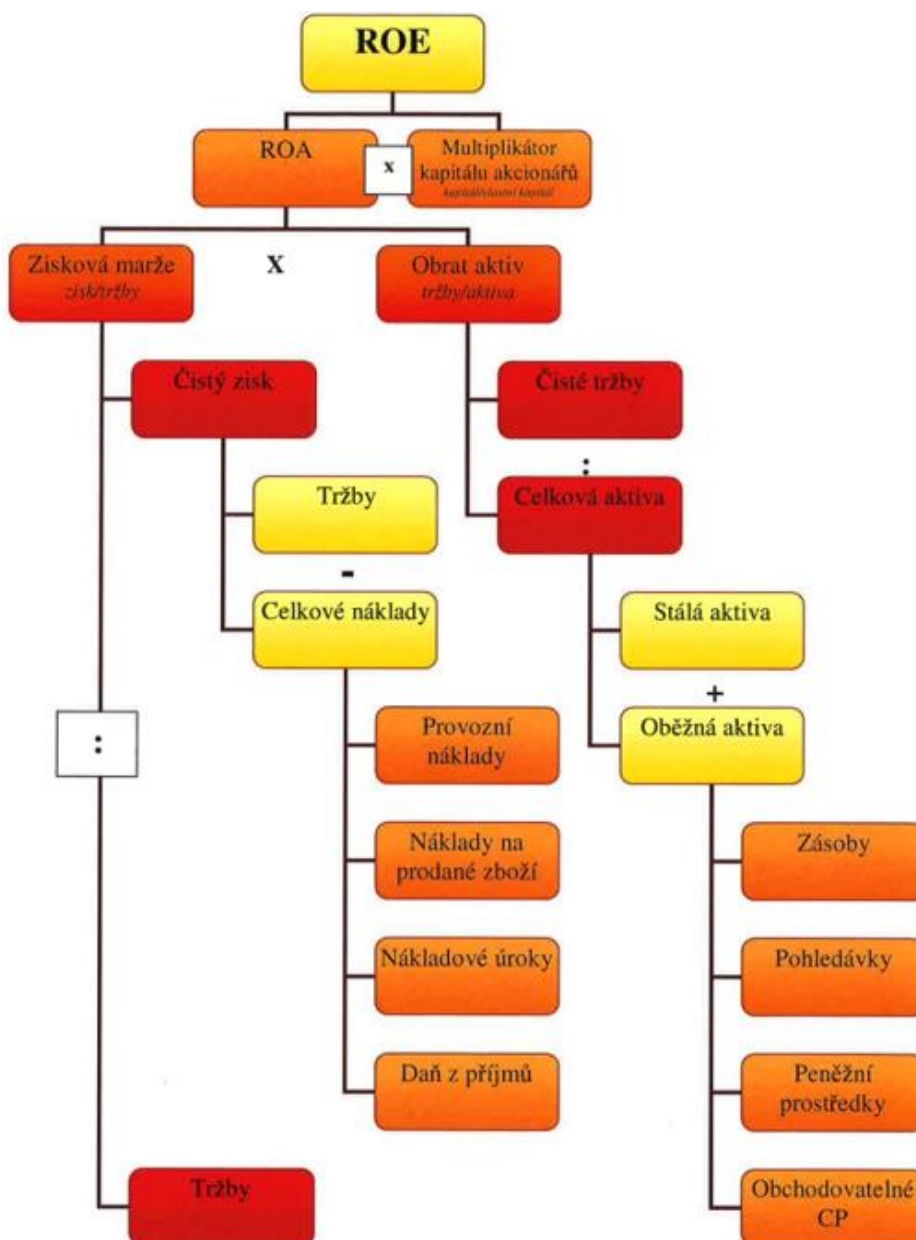
Soustavy ukazatelů pomáhají během finanční analýzy komplexně vyhodnotit výkonnost podniku. Ve velké většině jsou tyto soustavy ukazatelů sestrojovány jako souhrn jednotlivých ukazatelů, jež mají největší vliv na finanční situaci podniku. Soustavy ukazatelů se mohou zaměřovat na různé oblasti finanční analýzy (likviditu či rentabilitu). Soustav ukazatelů existuje celá řada, mezi nejznámější patří modely pyramidového rozkladu, bonitní a bankrotní modely a další. (Růčková, 2011)

#### **Pyramidový rozklad**

Pyramidové rozklady mají výhodu v tom, že svědčí nejen o finančním zdraví podniku, ale umožňují stanovit vzájemné spojení mezi jednotlivými ukazateli. Jednotlivé ukazatele jsou pak činitelé, jež mají vliv na souhrnný ukazatel. Základní zásadou při tvorbě takového modelu je rozklad souhrnného ukazatele na jednotlivé ukazatele při použití primárních matematických operací. Na tomto principu vznikají další jednotlivé poměrové ukazatele. Nejvíce je používán ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE), neboť se v něm ukazují nejčastější charakteristiky, které se týkají finančního zdraví podniku. (Kubíčková a Jindřichovská, 2015)



Nejznámější pyramidový rozklad je tzv. Du Pontův rozklad. V této struktuře se vychází z ukazatele rentability vlastního kapitálu (ROE), jež je pokládán za výsledek dvou jednotlivých ukazatelů, a to ukazatele rentability celkových aktiv (ROA) a podílu aktiv na vlastním kapitálu. Rentabilita celkových aktiv se dále člení na další jednotlivé ukazatele, jež zachycuje obrázek 7. (Kubíčková a Jindřichovská, 2015)



Obrázek 7: Du Pontův rozklad

Zdroj: ef.jcu.cz

Du Pontův rozklad je považován za základní pyramidovou strukturu. Poprvé byl použit v chemické společnosti Du Pont de Nemeurs a i dnes je stále nejtýpčtějším pyramidovým rozkladem. (Růčková, 2011)

Pro výpočet Du pontova rozkladu ROE jsou zapotřebí tyto vzorce (Růčková, 2011):

$$ROE = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Vlastní kapitál}} \times 100 [\%] \quad (3)$$

$$ROA = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Aktiva celkem}} \times 100 [\%] \quad (4)$$

$$ROS = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb} + \text{Tržby za prodej zboží}} \times 100 [\%] \quad (5)$$

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb} + \text{Tržby za prodej zboží}}{\text{Aktiva celkem}} [\text{krát}] \quad (6)$$

$$\text{Finanční páka} = \frac{\text{Aktiva celkem}}{VK} \quad (7)$$

### 3.2.2 Bonitní modely

Bonitní modely jsou sestaveny pro rozpoznání finančního zdraví podniku za pomoci jednoho syntetického koeficientu na principu účelově zvoleného souboru ukazatelů. Z toho vyplývá, že kladou důraz na posouzení a umístění podniku do kategorie prosperujících či naopak neprosperujících podniků. Poskytují tak komparaci s podniky v daném odvětví a umožňují bodovým ohodnocením určit bonitu analyzovaného podniku. Bohužel podléhají kvalitě vytvořené databáze poměrových ukazatelů porovnávaných podniků. Mezi bonitní modely patří soustava bilančních analýz podle Rudolfa Douchy, Tamariho model a Kralickův Quick test. V praktické části bude představen Kralickův Quicktest. (Růčková, 2011)

#### Kralickův Quicktest

Tento test se skládá ze soustavy čtyř vypočítaných vztahů, podle nichž se hodnotí situace v podniku. Orientuje se na dvě oblasti – finanční stabilitu podniku, jež je posouzena prvními dvěma vypočítanými vztahy a výnosovou situací podniku, jež je částí zbylých dvou vypočítaných vztahů. (Růčková, 2011)

$$R1 = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Aktiva celkem}} \quad (8)$$

$$R2 = \frac{\text{Cizí zdroje - peníze - účty u bank}}{\text{Cash flow}} \quad (9)$$

$$R3 = \frac{\text{EBIT}}{\text{Aktiva celkem}} \quad (10)$$

$$R4 = \frac{\text{Provozní Cash flow}}{\text{Celkové tržby}} \quad (11)$$

$$KQT = \frac{\frac{R1+R2}{2} + \frac{R3+R4}{2}}{2} = \frac{R1+R2+R3+R4}{4} \quad (12)$$

Výsledkům, které získáme z těchto rovnic jsou následně přiřazeny body, které zachycuje tabulka 4.

Tabulka 4: Bodování Kralickova Quicktestu

	0 bodů	1 bod	2 body	3 body	4 body
<b>R1</b>	< 0	0 - 0,1	0,1 - 0,2	0,2 - 0,3	> 0,3
<b>R2</b>	< 3	3 - 5	5 - 12	12 - 30	> 30
<b>R3</b>	< 0	0 - 0,08	0,08 - 0,12	0,12 - 0,12	> 0,15
<b>R4</b>	< 0	0 - 0,05	0,05 - 0,08	0,05 - 0,08	> 0,1

Zdroj: vlastní zpracování dle Růčkové (2011, str. 81)

Hodnocení získaných výsledků podniku se realizuje ve třech krocích.

V prvním kroku se zhodnotí finanční stabilita, zde jsou sečteny závěrečné známky z oblasti finanční stability. Výsledek je dělen dvěma. V dalším kroku se zhodnotí výnosová situace, zde se sčítají závěrečné známky z oblasti výnosové situace. Výsledek se rovněž dělí dvěma. Závěrečný krok je zhodnotit celkovou situaci. Závěrečné známky, které vyšly v předchozích krocích se sečtou a poté vydělí dvěma. (Růčková, 2011)

Celková hodnotící známka, která se umístila nad úroveň 3 stanovuje, že se jedná o bonitní podnik. Hodnotící známka v rozmezí 1 – 3 vyznačuje tzv. šedou zónu, jedná se o podnik se střední bonitou. Hodnotící známka, která je nižší 1 označuje podnik s problémy v oblasti finančního hospodaření. (Růčková, 2011)

### 3.2.3 Bankrotní modely

Bankrotní modely mají za cíl informovat podnik o tom, zdali se objevuje v blízké době možnost bankrotu. Tento model vychází z hypotézy, že podnik ohrožený možným bankrotem vykazuje specifické problémy, jež jsou pro blížící se bankrot typické. Mezi nejčastější problémy patří běžná likvidita, rentabilita celkového vloženého kapitálu

nebo výše čistého pracovního kapitálu. Do skupiny bankrotních modelů patří Tafflerův model, Altmanův index důvěryhodnosti a Index důvěryhodnosti IN05 manželů Neumaireových. Tyto dva indexy budou představeny v praktické části této práce. (Růčková, 2011)

### **Altmanův index důvěryhodnosti**

Tento index důvěryhodnosti také označován jako Z – skóre model, má základ v diskriminační analýze provedené koncem 60. a 80. letech prof. Altmanem. Zkoumaný soubor tvořily dvě skupiny podniků. První skupinu tvořily podniky, které byly nuceny ukončit podnikatelskou činnost. Do druhé skupiny naopak patřily podniky, které úspěšně vykonávaly svoji činnost. Podstatou bylo identifikovat právě ukazatele, které umožňovaly vidět symptomy blížících se finančních problémů. Prostřednictvím statistické metody, která spočívala v rozřídění analyzovaných objektů určit váhu dílčích poměrových ukazatelů, jež jsou začleněny do modelu. Výsledná hodnota Z – skóre se určí součtem těchto poměrových ukazatelů s určenou váhou. (Kubíčková a Jindřichovská, 2015)

Existuje několik variací Altmanovo Z – skóre z pohledu obchodovatelnosti na burze, a zvláště pro ostatní podniky. Z důvodu charakteru analyzovaného podniku v praktické části této práce je zde uveden pouze model pro podniky neobchodovatelné na burze.

Ukazatelé zařazené do Altmanova Z – skóre modelu pro podniky neobchodovatelné na burze. (Kubíčková a Jindřichovská, 2015):

$$X1 = \frac{\text{Čistý pracovní kapitál}}{\text{Aktiva celkem}} \quad (13)$$

$$X2 = \frac{\text{Zadržené zisky}}{\text{Aktiva celkem}} \quad (14)$$

$$X3 = \frac{\text{Zisk před úroky a zdaněním (EBIT)}}{\text{Aktiva celkem}} \quad (15)$$

$$X4 = \frac{\text{Účetní hodnota vlastního kapitálu}}{\text{Cizí zdroje}} \quad (16)$$

$$X5 = \frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva celkem}} \quad (17)$$

$$\text{Čistý pracovní kapitál} = \text{Oběžná aktiva} - \text{Krátkodobé závazky [Kč]} \quad (18)$$

$$Z = 0,717 * X1 + 0,847 * X2 + 3,107 * X3 + 0,420 * X4 + 0,998 * X5 \quad (19)$$

Interpretace výsledku je podle hodnoty indexu Z. Hodnoty jsou uvedeny v tabulce 5.

Tabulka 5: Interpretace hodnot indexu Z

<b>Z &gt; 2,9</b>	Podnik je finančně zdravý.
<b>1,2 &lt; Z &lt; 2,9</b>	Podnik je v šedé zóně.
<b>Z &lt; 1,2</b>	Podnik není finančně zdravý.

Zdroj: vlastní zpracování dle Kubíčkové a Jindřichovské (2015, str. 213)

Tabulka 5 zobrazuje interpretaci výsledných hodnot, podle kterých se pak určí kategorie, do které analyzovaný podnik spadá.

### Index IN05 manželů Neumaierových

Index IN patří mezi další varianty modelu IN. Vznikl v roce 2005. Jedná se o upravenou verzi modelu IN01. Tento aktualizovaný model je českými ekonomy pokládán jako nejpříjemnější pro české podniky. Výhodou tohoto modelu je, že používá data dostupná z účetní závěrky a propojuje věřitelský a vlastnický pohled. (Kubíčková a Jindřichovská, 2015)

Ukazatele zařazené do Indexu IN05 jsou následující (Kubíčková a Jindřichovská, 2015):

$$X1 = \frac{EBIT}{\text{Úroky}} \quad (20)$$

$$X2 = \frac{EBIT}{\text{Celková aktiva}} \quad (21)$$

$$X3 = \frac{\text{Výnosy}}{\text{Celková aktiva}} \quad (22)$$

$$X4 = \frac{\text{Výnosy}}{\text{Celková aktiva}} \quad (23)$$

$$X5 = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (24)$$

$$IN05 = 0,13 \times X1 + 0,04 \times X2 + 3,97 \times X3 + 0,21 \times X4 + 0,09 \times X5 \quad (25)$$

Podle tabulky 6 podnik zjistí, do jaké sféry se začlení.

Tabulka 6: Interpretace výsledných hodnot IN05

<b>IN05 &lt; 0,9</b>	Podnik s 97 % pravděpodobností se blíží k bankrotu a se 76 % pravděpodobností nebude tvořit hodnotu.
<b>IN05 v rozmezí 0,9 – 1,6</b>	Podnik má 50 % pravděpodobnost krachu, ale na 70 % bude tvořit hodnotu.
<b>IN05 &gt; 1,60</b>	Podniky s 92 % pravděpodobností nezkrachují a s 95 % budou tvořit hodnotu.

Zdroj: vlastní zpracování dle Kubíčkové a Jindřichovské (2015, str. 234)

### 3.2.4 Spider analýza

Spider analýza je nástroj, který je využíván v mnoha oblastech. Porovnává dílčí ukazatele a dává je do vzájemných souvislostí. Prostřednictvím toho lze udělat srovnání v mnoha směrech, ať se jedná o srovnání oborové, s minulými obdobími nebo s dílčími stránkami finanční situace. Zpravidla se porovnává více ukazatelů souběžně, což přináší navíc informační hodnotu. Tato analýza je prezentována jako metoda pro mezipodnikové srovnání. (Růčková, 2011)

Spider analýza se zpracovává prostřednictvím spider grafu. Jedná se tedy o nástroj, který je schopen jednorázově porovnat více veličin. Výsledkem spider grafu je posouzení celkové pozice podniku ve vztahu ke srovnávané veličině. Graf je členěn do čtyřech kvadrantů (kvadrant A, B, C, D), kdy každý kvadrant vystihuje situaci jednoho z hlediska finančního zdraví podniku. V tabulce 7 na straně 47 jsou ukázány ukazatele jednotlivých kvadrantů, které si podnik může například zvolit. Podnik si může zvolit i jiné ukazatele. (Kubíčková a Jindřichovská, 2015)

Tabulka 7: Spider graf a jeho kvadranty s jednotlivými ukazateli

Kvadrant A	Kvadrant B
<b>A1</b> Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	<b>B1</b> Ukazatel krytí cizích zdrojů
<b>A2</b> Rentabilita tržeb (ROS)	<b>B2</b> Peněžní likvidita
<b>A3</b> Rentabilita vloženého kapitálu (ROCE)	<b>B3</b> Pohotová likvidita
<b>A4</b> Rentabilita aktiv (ROA)	<b>B4</b> Běžná likvidita
Kvadrant C	Kvadrant D
<b>C1</b> Ukazatel zadluženosti	<b>D1</b> Obrat celkových aktiv
<b>C2</b> Ukazatel běžné zadluženosti	<b>D2</b> Doba obratu krátkodobých závazků
<b>C3</b> Ukazatel krytí stálých aktiv	<b>D3</b> Doba obratu pohledávek
<b>C4</b> Ukazatel úrokového krytí	<b>D4</b> Doba obratu zásob

Zdroj: vlastní zpracování dle Kubíčkové a Jindřichovské (2015, str. 290)

Pro použití tohoto grafu je zapotřebí respektovat stejné jednotky u všech ukazatelů, proto se nejvíce používá procentuální vyjádření, kdy odvětví nebo konkurent reprezentuje 100 % a procenta pro podnik se dopočítají, jakožto podíl hodnoty ukazatele podniku a hodnoty odvětvového ukazatele. (Kubíčková a Jindřichovská, 2015)

Pro výpočet spider grafu jsou zapotřebí tyto vzorce (Růčková, 2011):

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Krátkodobý finanční majetek}}{\text{Krátkodobé závazky}} \times 100 [\%] \quad (26)$$

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}} \times 100 [\%] \quad (27)$$

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Suma aktiv}} \times 100 [\%] \quad (28)$$

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Zásoby}}{(\text{Tržby z prodeje výrobků, služeb} + \text{Tržby z prodeje zboží}) : 365} \text{ (dny)} \quad (29)$$

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{Tržby z prodeje výrobků, služeb} + \text{Tržby z prodeje zboží}}{\text{Suma aktiv}} \text{ (krát)} \quad (30)$$

## Dílčí shrnutí

Finanční controlling se zaměřuje na řízení finanční a kapitálové struktury podniku a jeho peněžních toků. Jeho úlohou je zajištění likvidity podniku. Mezi hlavní nástroje finančního controllingu patří finanční plánování a finanční analýza prostřednictvím, které lze posoudit reálnou ekonomickou situaci podniku a finanční stabilitu podniku.

Zpravidla vychází z dat obsažených v účetních výkazech. Úlohou finančního plánování v podniku je zajištění likvidity a určení struktury finančních zdrojů, které jsou nezbytné k zabezpečení podnikových aktivit. V závěru kapitoly jsou nastíněny soustavy ukazatelů konkrétně Du pontův rozklad, bonitní a bankrotní modely a spider analýza.



## 4 Představení vybraného podniku

Analyzovaným podnikem této diplomové práce je stavební podnik M – SILNICE a.s. Tato kapitola se věnuje základním informacím o podniku.

### 4.1 Základní charakteristika podniku

<b>Název podniku:</b>	M – SILNICE a.s.
<b>Sídlo:</b>	Husova 1697, Pardubice, 530 03
<b>IČO:</b>	421 96 868
<b>Zápis do obchodního rejstříku:</b>	16. 12. 1991
<b>Právní forma:</b>	Akciová společnost
<b>Základní kapitál:</b>	213 650 000 Kč, splaceno 100%
<b>Počet zaměstnanců:</b>	614
<b>Výkonný ředitel:</b>	Ing. Zděnek Babka (Justice.cz, 2020)



Obrázek 8: Logo M – SILNICE a.s.

Zdroj: Msilnice.cz a, 2021

#### Hlavní předmět podnikání:

- tvorba staveb, jejich změn a likvidace;
- výroba stavebních hmot a výrobků;
- projektová činnost ve výstavbě;
- silniční motorová doprava vnitrostátní. (Justice.cz, 2020)

M – SILNICE a.s. patří k významným stavebním společnostem v České republice, má ryze český kapitál. Ve sféře mostního a silničního stavitelství působí i v zahraničí. Podnik má více jak pětadesátiletou historii a dlouholeté zkušenosti jsou základem pro kvalitní práci. Zakázky podniku jsou tvořeny zejména stavbami pro státní investory. (Justice.cz, 2020)

Podnikatelskou činnost uskutečňuje dále v oboru vodohospodářských a ekologických staveb, ale i ve sféře pozemního stavitelství. Mezi další aktivity se řadí výroba a prodej drceného kameniva z kamenolomů vlastněných podnikem, také produkují obalované směsi ve svých výrobnách. Pro dopravu materiálů a svých produktů podnik využívá vlastní nákladní dopravu. (Justice.cz, 2020)

Podnik spadá pod koncern MEDIS, jenž zaměřením svých dílčích společností zajistí rozsáhlé spektrum činností ve stavebním sektoru. Kooperace s provozem těchto dceřiných společností pomáhá komplexitě služeb. V současné době se pod pojmem MEDIS představuje uskupení akciových společností, jež své podnikání provozují v širším spektru odlišných odvětví, hlavním sektorem však zůstává silniční a mostní stavitelství. V rámci koncernu dochází také k rozvoji strojírenství, a to i s podporou výzkumu a vývoje nových technologií. Na obrázku 9 je vyobrazení společností v rámci uskupení koncernu MEDIS. (Justice.cz, 2020)



Obrázek 9: Uskupení koncernu MEDIS

Zdroj: Medis.cz, 2021

## **System managementu kvality**

M – SILNICE a.s. vlastní tyto tři ISO certifikáty:

- certifikát ČSN EN ISO 14001: 2005 (System environmentálního managementu);
- certifikát ČSN OHSAS 18001: 2008 (System managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci);
- certifikát ČSN EN ISO 9001:2009 (System managementu kvality) ve spojení s ČSN EN ISO 3834-2:2006 (Management svařování). (Msilnice.cz b, 2021)

## **Orgány podniku**

Za podnik jedná představenstvo a zastupují ho dva členové představenstva, případně jeden, pokud byl písemně zmocněn představenstvem. Členy představenstva volí a odvolává dozorčí rada. Představenstvo je složeno ze tří členů.

Předseda: Ing. Václav Kučera

Místopředseda: Ing. Zdeněk Babka

Člen: Mgr. Michal Kropáč

Dozorčí rada kontroluje působnost představenstva a činnost podniku. Její členové mají oprávnění nahlédnout do všech dokladů, jež souvisí s činností podniku. Dohlíží na řádné vedení účetních zápisů a také, zdali je podnikatelská činnost realizována v kontextu s právními předpisy. Dozorčí rada se skládá ze šestičlenné komise.

Předsedkyně: JUDR. Blanka Kalcosová

Místopředsedkyně: Mgr. Blanka Kropáčková Kalcosová

Člen: Zbyněk Horák

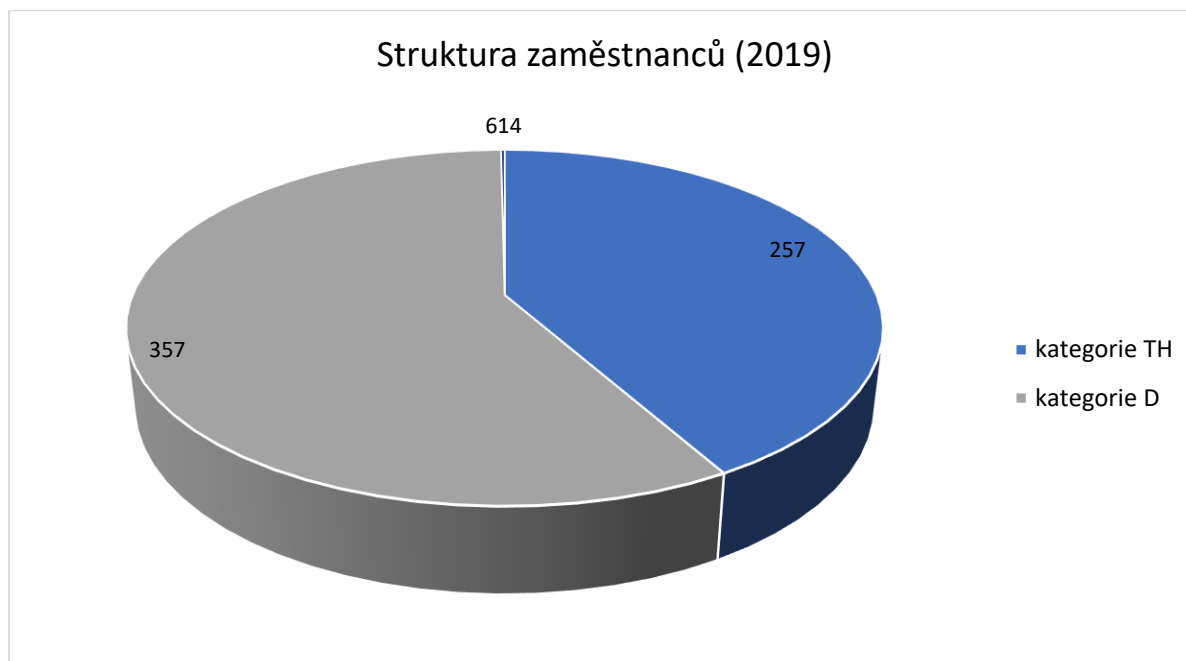
Členka: Mgr. Irena Bubeníková

Člen: Mgr. Milan Bůžek

Člen: Jaroslav Čížek (Justice.cz, 2020)

## Struktura zaměstnanců

V roce 2019 měl podnik 614 zaměstnanců, oproti předchozímu roku se počet míst zvýšil o 35. Na TH pracovníky připadalo 20 míst, a zbylých 15 příslušelo dělníkům.

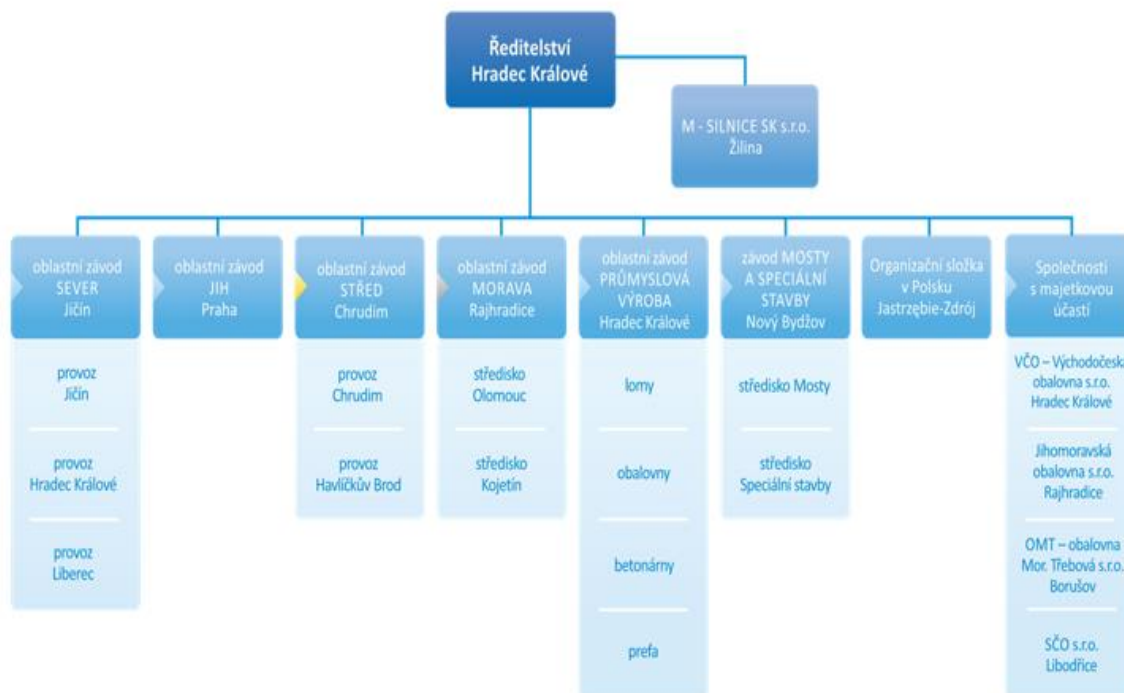


Obrázek 10: Struktura zaměstnanců M – SILNICE a.s.

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dokladů M – SILNICE a.s.

Obrázek 10 zobrazuje schéma struktury zaměstnanců. V roce 2019 se na řízení podniku podílelo 30 zaměstnanců. Tento počet řídicích zaměstnanců se oproti předešlému roku nezměnil.

Na obrázku 11 je znázorněno organizační schéma podniku M – SILNICE a.s.



Obrázek 11: Organizační schéma podniku

Zdroj: Interní data M – SILNICE a.s.

M – SILNICE a.s. se člení na ředitelství a oblastní závody. Sídla dílčích oblastních závodů jsou v Jičíně, Praze, Chrudimi, Brně, Hradci Králové a Novém Bydžově. Díky strategickému rozmístění oblastních závodů je podnik schopen realizace zakázek po celé České republice.

V roce 2007 došlo ke vzniku dceřiné společnosti M – SILNICE SK s.r.o., která má sídlo v Žilině. V roce 2011 vstupuje i na polský trh, a to vytvořením organizační složky na území Polské republiky.

Ředitelství řídí oblastní závody a dceřinou společnost na Slovensku. Řízení oblastních závodů se realizuje prostředky přímého metodického řízení.

Specifickou činností se zabývá závod MOSTY A SPECIÁLNÍ STAVBY, jenž se oproti ostatním oblastním závodům specializuje na výstavbu prefabrikovaných a monolitických mostů, ale také na montáže ocelových konstrukcí.

Oblastní závod Průmyslová výroba (OZ PV) má jako hlavní činnost těžbu kamene a výrobu drceného kameniva, dále pak výrobu asfaltových směsí na obalovnách a betonových směsí na betonárnách. Pod tento závod spadá středisko Prefa, jež se zabývá výrobou cementobetonových a železobetonových prefabrikátů.

Oblastní závody označované jako HSV (SEVER, STŘED, JIH a MORAVA) se orientují na stavební výrobu ve sféře pozemních komunikací.

Organizační složka POLSKO kvůli specifickým právním a technickým rozdílům polského prostředí jsou práva a povinnosti jejich pracovníků modifikována přímo v jejich pracovních náplních. Tato složka je začleněna do sledování v rámci informačního systému IPOS.

### **Majetková účast ve společnostech**

Majetková účast M – SILNICE a.s. se zakládá na investicích do podniků, jež se věnují výrobě asfaltových směsí. Prostřednictvím těchto podílů je pak podnik schopen konkurenceschopnosti. Na obrázku 12 je zobrazena majetková účast.



*Obrázek 12: Majetková účast ve společnostech*

Zdroj: Justice.cz, 2020

## **4.2 Ekonomická analýza podniku**

Záměrem ekonomické analýzy je posouzení postavení M – SILNICE a.s. na trhu, a to z pohledu vnějšího a vnitřního prostředí. Mezi činitele vnějšího okolí, jež mají vliv na chod podniku, lze zahrnout ekonomický vývoj, sociální a legislativní faktory atd. Co se týká vývoje hospodaření podniku, tak je všeobecně dán silou sektoru, ve kterém podniká. Na samotnou činnost podniku má vliv konkurenční prostředí, dodavatelé či zákazníci. Výkonnost podniku je ovlivněna i jeho vnitřním prostředím, konkrétně kompetencemi podnikového managementu.

K přiřazení podniku do specifického průmyslového odvětví se používá klasifikace ekonomických činností CZ – NACE. Tato klasifikace je aplikována v rámci celé EU. Přiřazení podniku do příslušné kategorie záleží na jeho provozovaných činnostech. Podle tohoto zařazení lze určit konkurenční prostředí a současně posoudit důsledek makroekonomického vývoje na konkrétní podnik.

Dle klasifikace CZ – NACE patří hlavní podnikatelská činnost M – SILNICE a.s. do kategorie 42 Inženýrské stavitelství, konkrétněji pak 42.11 Výstavba silnic a dálnic. (Nace.cz, 2018)

### **4.2.1 PEST analýza**

PEST analýza shrnuje dopad politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů na podnik. Tato část se zabývá aplikací této analýzy na daný stavební podnik.

#### **Politické prostředí**

Fungování vlády má na činnost podniku značný vliv. Může reprezentovat jak příležitosti, tak i hrozby. Podnik se musí řídit kupříkladu zákonem o účetnictví, zákoníkem práce, daňovými zákony či obchodním zákoníkem. Do tohoto prostředí patří také ISO normy. Podnik má tři ISO certifikáty, a to z oblasti systému environmentálního managementu, systému managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a systému managementu kvality ve spojení s managementem svařování.

Do politické sféry lze zařadit i legislativní prostředí, a to především kvůli stavebnímu řádu, jenž zahrnuje mnoho právních předpisů a regulací. Stavebnictví jako takové se pak řídí podle stavebního zákona z roku 2006, konkrétně se jedná o Zákon č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu (stavební zákon). (Zakonyprolidi.cz, 2021)

### **Ekonomické prostředí**

Podnik je díky svému předmětu činnosti do značné míry závislý na státních zakázkách. Jedná se především o dálniční a silniční stavby.

Významnou měrou je zakázková náplň tvořena i zakázkami od městských a obecních úřadů. Především se to týká rekonstrukcí ulic, náměstí a parkovacích ploch.

Z tohoto vyplývá, že zde existuje přímá návaznost na státní rozpočet a s tím související investice do infrastruktury a naplnění rozpočtů měst a obcí.

### **Sociální prostředí**

Podnik musí dodržovat předpisy, které se zabývají bezpečností práce. Patří sem také povinné lékařské prohlídky. Podnik také musí zajistit svým zaměstnancům ochranné pracovní pomůcky, a dodržovat stanovená pravidla při práci se stroji.

Dále jsem patří benefity pro zaměstnance. Podnik posílá své zaměstnance na četná školení, aby neustále docházelo ke zvyšování kvalifikace zaměstnanců. Využívají benefity v podobě SODEXO karet a různých odměn při pracovních a životních jubileích.

Do této sféry také patří zaměření na ekologii, kdy se podnik snaží co nejméně zatěžovat životní prostředí, snižovat emise do ovzduší, zlepšovat jakost odpadních vod a také zlepšovat podmínky ve sféře hospodaření s odpady. Totéž požaduje i od svých smluvních partnerů.

Vedení M – SILNICE a.s. se zavázalo ke zlepšování systému kvality, EMS (Systém environmentálního managementu) a BOZP (Bezpečnost a ochrana zdraví při práci).



## **Technologické prostředí**

Co se týká technologického prostředí tak podnik nerealizuje žádný výzkum a vývoj. Ten je realizován jinými společnostmi v rámci uskupení koncernu MEDIS. Nicméně v oboru stavebnictví nedochází tak často k vyváření nových inovací, jako je tomu v jiných oborech. Silniční výstavba je poměrně náročná na investice do výroben jako jsou obalovny a betonárky. Průběžně je nutná investice do jejich oprav a úprav.

Dále sem patří koupě strojů. Především se jedná o finišery na pokládku živičných a betonových směsí, stroje na zemní práce například bagry, nakladače. Kvůli zachování kvality, zejména pokládky, dochází k častému obměňování finišerů.

### **4.2.2 Porterův model pěti sil**

Prostřednictvím Porterova modelu pěti sil bude určen vliv konkurenčních podniků, odběratelů, nových potenciálních konkurentů, substitutů a dodavatelů na podnikatelskou činnost M – SILNICE a.s.

#### **Riziko vstupu nových konkurentů**

Vznik nových stavebních podniků, jež by mohly konkurovat stávajícím podnikům, je do velké míry omezen.

Hlavní příčinou je zejména potřeba vysokého vstupního kapitálu, protože náklady na pořízení výroben, jako jsou betonárky, obalovny a především stroje, jsou značně vysoké. Samozřejmě existují i podniky, které si toto vše najímají. Nicméně u státních zakázek je stanovena podmínka vytvořit dost značné procento vlastními prostředky.

#### **Rivalita mezi konkurenčními podniky**

Konkurence mezi zavedenými podniky na trhu je značně vysoká, protože v odvětví působí velké množství podniků soustředěných rovnoměrně po celé České republice. Klíčem úspěchu je vytvoření pevných vztahů mezi odběratelem a dodavatelem.

Podnik má oproti konkurenci výhodu v dlouhodobé tradici, technologické vybavenosti a stabilnímu kádru zaměstnanců.

Výhodou je i rozmístění jednotlivých provozoven v rámci prakticky celé České republiky. Dalším benefitem je vlastnictví vlastních výroben nejen živičných a betonových směsí, ale i kameniva (lomů).

Nicméně konkurence je i tak značná, především u větších zakázek, které se týkají dálničních staveb. V poslední době se prosazuje to, že do zakázek jdou podniky ve sdružení, tedy spojení například 2 až 3 podniků, kdy je poté výrazně větší pravděpodobnost na úspěch. Jedná se zejména o termíny výstavby.

### **Substituty**

Co se týká substitutů, tak zde nejsou velké možnosti. Neustále ale dochází ke zkvalitnění postupů například u pokládek směsí. Každým rokem dochází k úpravě složení na skladbu směsí, používají se nové materiály například pro asfaltové směsi pokládané „za studena“.

Avšak, že by došlo k převratné změně technologických postupů, je dost nepravděpodobné.

Podnik má velkou výhodu v tom, že má vlastní laboratoře, kde se průběžně kontroluje kvalita na jednotlivých výrobnách, což je podmínka pro certifikaci v systému ISO, kterou podnik vlastní. Také má i svoji centrální laboratoř, která právě každoročně upravuje složení pro vyráběné směsi.

### **Vyjednávací pozice dodavatelů**

Dodavatelé jsou celkem stabilní. Jedná se hlavně o dodávky kameniva, které nelze vždy vzhledem ke vzdálenostem pokrýt z vlastních lomů. Také dodavatelů asfaltu není v rámci České republiky dostatek.

U dodávek prací a služeb je již možno vybírat z více možností, kdy se jedná zejména o dodávky přepravních služeb. Vlastní doprava podniku nestačí, je zde ale škála místních drobných přepravců, ze kterých si může podnik poměrně vybírat a určovat si i své podmínky, zejména splatnost. Ten samý případ nastává i u dodávek zemních prací od drobných dodavatelů.

Horší situace je s nabídkou prací, týká se to především dlaždičské práce, neboť je zde dost malých podniků, které mají o tuto činnost zájem a samy nejsou často schopny se k větším zakázkám „prosoutěžit“, a tak své služby nabízejí.

### **Vyjednávací pozice odběratelů**

Odběratelé mají zejména u větších zakázek v zadávacích podmínkách dost přísné požadavky, především v oblasti splatnosti, kdy zpravidla požadují rozmezí mezi 30 až 60 dny, dále zpravidla 10 % pozastávky z faktur, tím je myšleno zaplacení 10 % z ceny díla až po předání a dále jsou vyžadovány bankovní záruky za celou dobu záruky, tj. cca 5 let. Tento požadavek už předem vyřadí menší, a ne dost kapitálově silné podniky ze samé účasti v těchto výběrových řízeních.

Podnik se ale následně snaží všechny vysoutěžené podmínky přenášet i na dodavatele materiálu a subdodavatele služeb. U dodavatelů materiálu není zpravidla problém, protože se většinou jedná o kapitálově silné podniky. U dodavatelů služeb nastává problém, kdy menší podniky nejsou někdy schopné akceptovat především splatnosti ve stavební sezoně (březen – listopad). Někdy dochází k problému najít dostatečné kapacity u subdodavatelů, kteří by byli schopni akceptovat vysoutěžené podmínky.

### **4.2.3 SWOT analýza**

Pro bližší analýzu podniku byla vytvořena SWOT analýza, kde byly zjišťovány prostřednictvím interní analýzy silné a slabé stránky podniku a pomocí externí analýzy příležitosti a hrozby. Dílčí poznatky SWOT analýzy jsou zachycena v tabulce 8 na straně 60.

Tabulka 8: SWOT analýza podniku M – SILNICE a.s.

Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
Dobré jméno podniku. Pozice na trhu. Ryze český kapitál. Kvalifikovaní a stabilní pracovníci. ISO certifikáty. Podnikem vlastněné lomy a výroby obalovaných směsí. Zaměstnanecké benefity. Dlouhodobá působnost.	Získávání nových kvalifikovaných pracovníků. Převážně lokální zaměření činnosti. Přílišná orientace na veřejné zakázky. Působení klimatických vlivů.
Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)
Založení dalších závodů v rámci České republiky. Spolupráce se SŠ a VŠ. Růst ve stavebnictví.	Krize ve stavebním odvětví. Vliv konkurence. Zvýšení cen vstupů. Možný pokles veřejných zakázek.

Zdroj: vlastní zpracování

Podnik M – SILNICE a.s. často analyzuje své interní a externí prostředí, ve kterém se nachází, aby prostřednictvím vhodně zvolených strategií využil svých silných stránek, eliminoval slabé a současně se chopil příležitostí a zabránil možným hrozbám.

#### 4.2.4 Analýza vnitřních zdrojů

V rámci analýzy vnitřních zdrojů budou popsány hmotné, nehmotné, finanční a lidské zdroje M – SILNICE a.s.

##### Hmotné zdroje

Mezi dlouhodobé hmotné zdroje podniku spadají zejména výroby, jako jsou obalovny, betonárky a lomy. V praxi se realizuje výstavba nových obaloven živičných směsí formou sdružení několika podniků.

Podnik také disponuje moderním strojním zařízením, jenž splňuje všechny požadavky pro realizaci zakázek.

Podnik také každoročně vynakládá finanční prostředky, které jsou potřebné na obnovu výrobních základen. Tyto obnovy se řídí podle vytvořeného dlouhodobého investičního

plánu. V roce 2019 došlo k modernizaci a inovaci technologických zařízení v lomech a obalovnách asfaltových směsí. V následujících obdobích má být uskutečněna modernizace obaloven Topol a Termesivy.

### **Nehmotné zdroje**

Do nehmotných zdrojů náleží informační systém IPOS, jedná se o systém, který je vytvářen přímo pro stavební podniky zabývající se silniční výstavbou. Tento systém je dodáván externě a externě jsou zajišťovány i pravidelné aktualizace. Systém poskytuje podniku komplexní informační a řídicí podporu.

Významným nehmotným zdrojem jsou ocenitelná práva. Tím je myšleno výrobně technické poznatky jako je know – how, licence. Důležitá je také pověst podniku, která může zajistit konkurenční výhodu.

### **Finanční zdroje**

Podnik se snaží hospodařit pouze s využitím vlastních zdrojů, nemá žádné bankovní úvěry. Vlastní zdroje neustále rozšiřuje ze zisku současných i minulých let.

Využívané bankovní produkty jsou zejména bankovní záruky za účast ve výběrových řízeních a za záruky z prováděných staveb.

### **Lidské zdroje**

Podnik má stabilizovaný kádr pracovníků. Nabízejí jim benefity v podobě příspěvku na penzijní a životní pojištění, pět týdnů dovolené, příspěvek na stravování v podobě SODEXO karty, finanční odměny při pracovním jubileu, zajišťuje jim různá školení a teambuildingové aktivity.

Problém nastává se získáváním kvalitních zaměstnanců, jak v kategorii TH pracovníků, především u technických profesí se jedná zejména o stavební inženýry jako stavbyvedoucí. Někdy nastává problém sehnat i kvalifikované dělníky na obsluhu strojů a výroben.

Podnik má kádr kmenových zaměstnanců jak TH, tak i dělníků. Na stavební sezonu si najímá část zaměstnanců na dělnické profese, zpravidla se ale jedná o zaměstnance, kteří jsou časem prověřeni.

## 5 Ekonomické zhodnocení podniku, finanční analýza

M – SILNICE a.s. je díky svým dlouholetým zkušenostem, moderními technologiemi, které jsou základním prvkem pro kvalitní realizaci stavebních plánů vnímaná kooperujícími podniky jako spolehlivý partner. Přístup jejich zaměstnanců je založen na zodpovědnosti, spolehlivosti v řešení zadaných projektů, proto má silné postavení mezi konkurenčními podniky.

Hlavní ekonomické ukazatele za sledované období zobrazuje tabulka 9.

Tabulka 9: Hlavní ekonomické ukazatele za sledované období

Ukazatel	Měrná jednotka	2016	2017	2018	2019
Výsledek hospodaření před zdaněním	tis. Kč	140 048	188 026	175 435	190 762
Celkové tržby	tis. Kč	2 535 590	2 704 496	2 703 075	2 978 122
Celkové výnosy	tis. Kč	2 559 698	2 785 893	2 799 552	3 083 768
Vlastní kapitál	tis. Kč	1 046 028	1 222 587	1 084 840	1 260 048
Průměrný počet zaměstnanců	osob	596	591	579	614

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů M – SILNICE a.s.

Z tabulky 9 vyplývá, že oproti předchozím rokům bylo dosaženo celkově vyšších výnosů a hospodářského výsledku. Došlo i ke zvýšení celkových tržeb.

V personální oblasti došlo k navýšení počtu zaměstnanců. Nicméně se převážně jedná o nabírání pracovníků na stavební práce, což souvisí s náročností a početní potřebou pracovníků na realizaci různých zakázek.

V hospodářském roce 2019, jako i v předchozích letech podnik splnil všechny finanční povinnosti vůči státním orgánům, obchodním partnerům, sociálnímu a zdravotnímu pojištění a zaměstnancům.

Pro následné období má podnik zajištěny zakázky, a to především v oblasti strategických zakázek. Jako cíl pro další období si podnik stanovil posílení postavení na stavebním trhu.

Jelikož má dostatečnou výrobní základnu, investice do obnovy a zlepšování kvality, schopný řídicí personál, tak se neočekává žádný vysoký propad v některých z vybraných ukazatelů.

Použití základních pravidel controllingu by mělo v podniku zajistit zvýšení tržeb a celkově přispět ke komplexitě uvnitř podniku. Nechoázelo by tolik k přetížení hlavních vedoucích zaměstnanců, lepšímu rozdělení práce a celkově k efektivnějšímu chodu v podniku.

## **Finanční analýza**

V návaznosti na autorkou napsanou bakalářskou práci, která se zabývala právě hodnocením finanční výkonnosti stejného podniku (Frýbová, 2019), byly vybrány pouze některé ukazatele finanční analýzy. Na začátku finanční analýzy bude provedena vertikální analýza rozvahy a analýza zisku a ztrát. Se záměrem poskytnout komplexní přehled na finanční výkonnost podniku byl vybrán Du Pontův rozklad ROE, který patří k nejvíce používaným ukazatelem výkonnosti podniku. Dále budou použity bonitní a bankrotní modely. Závěr se bude věnovat spider analýze.

### **5.1 Vertikální analýza rozvahy**

Prostřednictvím analýzy rozvahy lze analyzovat strukturu majetku podniku, a i podobu jeho financování. Vertikální analýzu aktiv zachycuje tabulka 10 na straně 65. Jedná se o analýzu, jejímž prostřednictvím se uvádí procentní zastoupení jednotlivých položek na souhrnném úhrnu aktiv.



Tabulka 10: Vertikální analýza zvolených aktiv za sledované období (údaje v %)

Položka	2016	2017	2018	2019
<b>Stálá aktiva</b>	<b>45,58</b>	<b>40,69</b>	<b>49,15</b>	<b>40,48</b>
Dl. nehmotný majetek	9,12	7,56	8,30	6,11
Dl. hmotný majetek	25,57	22,72	28,16	23,19
Dl. finanční majetek	10,89	10,42	12,68	11,18
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>54,33</b>	<b>59,21</b>	<b>50,69</b>	<b>59,22</b>
Zásoby	6,07	7,24	9,70	10,22
Krátkodobé pohledávky	12,64	18,80	14,86	21,24
Krátkodobý finanční majetek	34,75	32,38	25,43	29,20
Dl. pohledávky	0,87	0,80	1,07	0,55
<b>Časové rozlišení</b>	<b>0,08</b>	<b>0,10</b>	<b>0,16</b>	<b>0,29</b>
<b>Aktiva celkem</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů M – SILNICE a.s.

Struktura majetku podniku M – SILNICE a.s. je ovlivněna oborem podnikání, ve kterém se vyskytuje. Stavební podniky mají větší zastoupení oběžných aktiv.

Z tabulky 10 zabývající se vertikální analýzou aktiv je zřejmé, že zastoupení oběžných aktiv je o trochu vyšší než stálých aktiv. Největší rozdíl je v roce 2019, kde oběžná aktiva převyšovala stálá aktiva o 430 422 Kč, tj. téměř o 19 %.

V oblasti stálých aktiv má největší podíl hmotný majetek, jako jsou pozemky, lomy, obalovny. V rámci oběžných aktiv mají nejvýznamnější zastoupení krátkodobé pohledávky a rovněž krátkodobý finanční majetek.

Tabulka 11: Vertikální analýza zvolených pasiv za sledované období (údaje v %)

<b>Položka</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>62,26</b>	<b>62,10</b>	<b>62,44</b>	<b>54,95</b>
Základní kapitál	12,72	10,86	12,30	9,30
Kapitálové fondy	8,66	8,50	10,47	9,10
Fondy ze zisku	0,01	0,01	0,003	0,0004
VH minulých let	34,09	34,87	31,13	30,00
VH běžného účetního období	6,78	7,87	8,55	6,54
<b>Cizí zdroje</b>	<b>37,74</b>	<b>37,90</b>	<b>37,56</b>	<b>45,05</b>
Rezervy	4,93	5,96	5,95	6,92
Dlouhodobé závazky	4,03	3,53	4,59	3,61
Krátkodobé závazky	27,44	28,41	27,00	34,53
Bankovní úvěry	0	0	0	0
<b>Pasiva celkem</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů M – SILNICE a.s.

Z tabulky 11 zaměřující se na vertikální analýzu pasiv je zřetelná převaha vlastního kapitálu. Podnik ve sledovaném období nečerpal žádný úvěr.

Největší procenta zastoupení v oblasti cizích zdrojů mají krátkodobé závazky, u kterých je zjevný jejich nárůst, jenž je zapříčiněn přírůstkem subdodávek stavebních prací od externích dodavatelů.

V roce 2019 došlo k mírnému poklesu dlouhodobých závazků, to je způsobeno postupným splácením leasingů.

Jelikož je základní kapitál stále konstantní, tak vliv přírůstku celkových pasiv způsobuje mírný pokles jeho zastoupení v rámci celkových pasiv.

## 5.2 Analýza výkazu zisku a ztráty

V oblasti analýzy výkazu zisku a ztráty budou vyhodnoceny vybrané položky tohoto výkazu, jež mají významnou roli z pohledu zhodnocení hospodářské situace podniku M – SILNICE a.s. Vybrané ukazatele jsou zobrazeny v tabulce 12.

Tabulka 12: Analýza vybraných položek z výkazu zisku a ztrát za sledované období (údaje v tis. Kč)

Položka	2016	2017	2018	2019
Tržby z prodeje výrobku a služeb	2 535 590	2 704 496	2 673 446	2 962 037
Tržby za prodej zboží	0	349	29 629	25 085
Výkonová spotřeba	1 994 710	2 445 305	2 381 672	2 603 402
VH po zdanění (EAT)	113 962	155 027	148 463	150 295

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů M – SILNICE a.s.

Vybrané ukazatele mají ve sledovaném období skoro pořád rostoucí trend. Nedošlo tedy k žádným větším výkyvům, který by mohl mít na chod podniku vliv.

Velikost tržeb ve sledovaném období roste, jejich růst se očekává i v následujících letech. Největší nárůst tržeb z prodeje výrobků a služeb byl zaznamenán v roce 2019. Naopak v tomto roce došlo k mírnému poklesu tržeb za prodej zboží.

Co se týká výkonové spotřeby, která je tvořena zejména položkou služby a spotřebou materiálu, tak zde je také nárůst. Je patrné, že se jedná o podnik s výrobním charakterem.

V roce 2018 došlo k malému poklesu čistého zisku, který se ale následující období podařilo opět zvýšit.

## 5.3 Du Pontův pyramidový rozklad ukazatele ROE

Výchozím ukazatelem pro Du Pontův pyramidový rozklad je rentabilita vlastního kapitálu (ROE). Jednotlivé ukazatele potřebné pro realizování výpočtu zachycuje tabulka 13. Ukazatele byly spočítané podle vzorců (3 – 7), uvedených v kapitole 3.2.1.

Tabulka 13: Vstupní položky pro Du Pontův rozklad (údaje v tis. Kč)

Položka	2016	2017	2018	2019
Aktiva celkem	1 968 063	1 968 681	1 737 315	2 296 934
Vlastní kapitál	1 046 028	1 222 587	1 084 840	1 262 048
VH před zdaněním (EBIT)	140 048	188 026	175 435	190 762
VH po zdanění (Čistý zisk)	113 962	155 027	148 463	150 295
Tržby z prodeje výrobků, služeb	2 535 590	2 704 496	2 673 446	2 962 037
Tržby z prodeje zboží	0	349	29 629	25 085
<b>ROA</b>	<b>5,78 %</b>	<b>7,87 %</b>	<b>8,55 %</b>	<b>6,54 %</b>
<b>ROE</b>	<b>10,90 %</b>	<b>12,68 %</b>	<b>13,69 %</b>	<b>11,91 %</b>
<b>ROS</b>	<b>4,49 %</b>	<b>5,73 %</b>	<b>5,49 %</b>	<b>5,03 %</b>
<b>Finanční páka</b>	<b>1,88</b>	<b>1,61</b>	<b>1,60</b>	<b>1,82</b>
<b>Obrat aktiv (krát)</b>	<b>1,29</b>	<b>1,37</b>	<b>1,56</b>	<b>1,30</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů M – SILNICE a.s.

Prostřednictvím vývoje hospodářského výsledku od roku 2016 vykazuje podnik ve všech ukazatelích rentability pozitivní a skoro stálý vývoj. S výjimkou v roce 2019, kdy došlo k mírnému poklesu ukazatelů, což bylo způsobeno nárůstem v oblasti aktiv.

Hodnota ukazatele ROE vykazuje kladné hodnoty, jenž mají v čase vzestupnou tendenci. Největší přírůstek nastal v roce 2018, kdy bylo dosaženo maximální hodnoty 13,69 %. Jediný pokles nastal v roce 2019, kdy došlo k většímu růstu vlastního kapitálu než u čistého zisku, pokles byl 1,78 %.

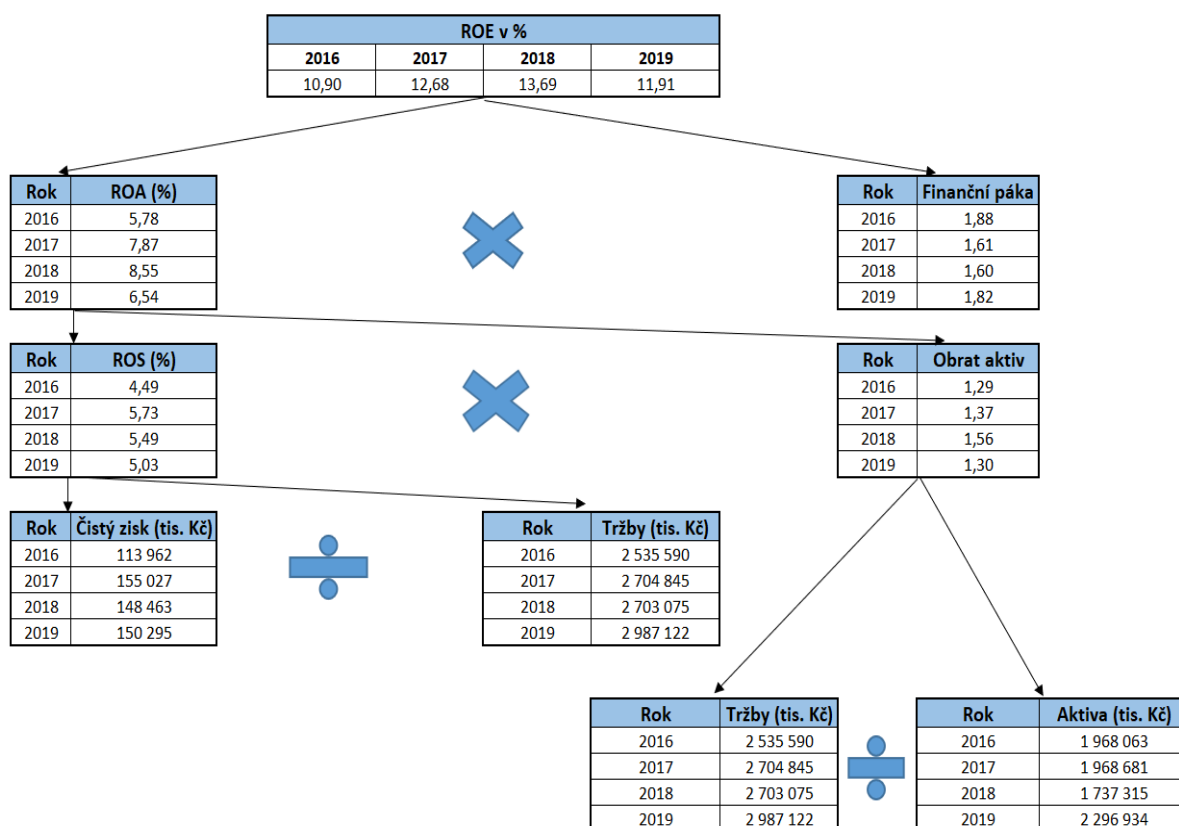
Ukazatel ROA dosahuje ve sledovaném období kladných hodnot. Až na rok 2019 má rostoucí trend. V roce 2018 vykázal podnik nejvyšší zisk, kdy 1 Kč investovaného kapitálu přinesla 8,55 haléřů čistého zisku. V roce 2019 došlo k nepatrnému poklesu, způsobeného vykazováním nižšího zisku při stále rostoucí tendenci celkových aktiv.

Ukazatel ROS má ve všech letech kladné hodnoty, to je pro podnik klíčové, neboť jsou tržby vyšší než náklady podniku. Nejvyšší hodnota byla v roce 2017, kdy hodnota ukazatele ROS byla 5,73 %, z toho vyplývá, že z jedné koruny tržeb bylo vytvořeno 5,73 haléřů čistého zisku. K malému poklesu došlo v roce 2019, kdy hodnota ukazatele klesla o 0,46 %, což bylo způsobené větším nárůstem tržeb, zatímco čistý zisk vzrostl pouze nepatrně.

Finanční páka dosahuje nízkých hodnot, neboť podnik vykazuje větší podíl vlastního kapitálu na celkových zdrojích. Kvůli tomu je efekt finanční páky na rentabilitu vlastního kapitálu nižší.

Obrat aktiv říká, kolikrát za rok se aktiva v podniku obrátí. Minimální doporučená hodnota je 1. Toto kritérium podnik splňuje. Nižší hodnoty obratu aktiv vyplývají z oboru podnikání, kdy trvá delší období, než se především oběžný majetek přemění na tržby.

Pyramidový rozklad je znázorněn na obrázku 13.



Obrázek 13: Du Pontův pyramidový rozklad

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů M – SILNICE a.s.

Obrázek 13 zachycuje Du Pontův rozklad. Všechny hodnoty ve sledovaném období dosahují kladných hodnot a většina se v průběhu času zvyšuje. Pokles nastal v roce 2019 u ukazatele ROE, což bylo způsobené větším nárůstem vlastního kapitálu než čistého zisku. Stejný problém nastal i u ukazatele ROA v roce 2019, kdy vlivem většího zvýšení celkových aktiv došlo k mírnému poklesu ukazatele. Avšak i tak, dosahují ukazatele pozitivních hodnot.

## 5.4 Altmanovo Z – skóre

Jedním z nejvíce používaných modelů pro zjištění hrozícího bankrotu je Altmanův index. Tabulka 14 zobrazuje vstupní položky, které jsou potřebné k výpočtu. Tabulka 15 poté zachycuje výsledky Altmanova modelu. Na Altmanův model byly aplikovány vzorce (13 – 19) uvedené v kapitole 3.2.3.

Tabulka 14: Vstupní položky pro Altmanův model (údaje v tis. Kč)

Položky	2016	2017	2018	2019
Aktiva celkem	1 968 063	1 968 681	1 737 315	2 296 934
Oběžná aktiva	912 851	1 165 652	880 700	1 360 312
Krátkodobé závazky	483 515	559 301	469 221	793 041
Vlastní kapitál	1 046 028	1 222 587	1 084 840	1 262 048
Cizí zdroje	634 030	746 094	652 475	1 034 886
Celkové tržby	2 558 996	2 745 385	2 737 102	3 017 914
EBIT (VH před úroky a zdaněním)	140 048	188 026	175 435	190 762
Fondy ze zisku	245	161	64	10
VH běžného účetního období	113 962	155 027	148 463	150 295
VH minulých let	572 676	686 438	540 852	689 116
Fondy ze zisku	245	161	64	10

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů M – SILNICE a.s.

Tabulka 15: Altmanův model

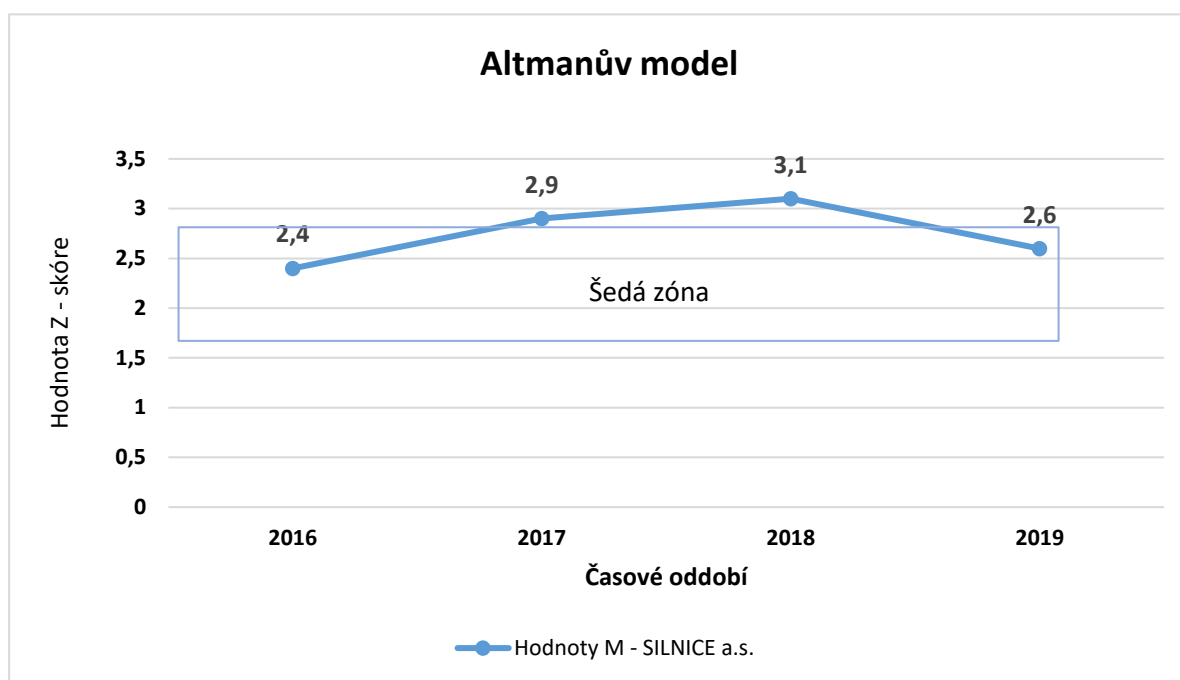
Altmanův model	Váha	2016	2017	2018	2019
X1	0,717	0,218	0,308	0,239	0,247
X2	0,847	0,087	0,428	0,397	0,365
X3	3,107	0,071	0,095	0,101	0,083
X4	0,420	1,650	1,639	1,662	1,210
X5	0,998	1,300	1,395	1,575	1,313
<b>Z - skóre</b>		<b>2,4</b>	<b>2,9</b>	<b>3,1</b>	<b>2,6</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů M – SILNICE a.s.

Z tabulky 15 vyplynulo, že se podnik v roce 2016 a 2019 pohyboval v tzv. šedé zóně. Podstatné je, že se podnik blíží k vyšší hranici intervalu. Tudíž se dá předpokládat, že možnost bankrotu se jeví jako nepravděpodobná.

V roce 2017 a 2018 se hodnoty pohybovaly od 2,9 a více. Podnik se tedy nacházel mezi prosperující firmami. Podniky, které se nachází v tomto intervalu jsou označovány jako finančně stabilní a prosperující.

Co se ukázalo jako velice pozitivní, je skutečnost, že podnik v žádném roce nedosáhl hodnoty nižší než 1,8. To je hodnota, která poukazuje na finanční problémy a do dvou let je možný bankrot.



Obrázek 14: Altmanův model

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů M – SILNICE a.s.

Podle vypočítaného Altmanova bankrotního modelu se analyzovaný podnik jeví jako finančně stabilní, jemuž v blízké době s největší pravděpodobností nehrozí bankrot. Na obrázku 14 je patrný rostoucí trend Z – skóre.

Pokles nastal až v roce 2019, což bylo způsobeno poklesem rentability, využitím cizích zdrojů. Nicméně v předešlých letech se hodnoty nacházely v oblasti prosperujících podniků. Altmanův model je spíše pro americké podniky, proto jeho vypovídací schopnost pro české podniky nemusí být zcela přesná.

## 5.5 Index IN05

Index IN05 byl vytvořen jako poslední modifikace modelu IN. V tabulce 16 jsou uvedeny položky nutné pro výpočet. Tabulka 17 poté zachycuje hodnoty indexu IN05, podle vzorců (20 – 25) z kapitoly 3.2.3.



Tabulka 16: Vstupní položky pro Index IN05 (údaje v tis. Kč)

Položka	2016	2017	2018	2019
Aktiva celkem	1 968 063	1 968 681	1 737 315	2 296 934
Cizí zdroje	634 030	746 094	652 475	1 034 886
EBIT	140 048	188 026	175 435	190 762
Nákladové úroky	5 175	4 584	5 596	7 616
Celkové tržby	2 558 996	2 745 385	2 737 102	3 017 914
Oběžná aktiva	912 851	1 165 652	880 700	1 360 312
Krátkodobé závazky	483 515	559 301	469 221	793 041

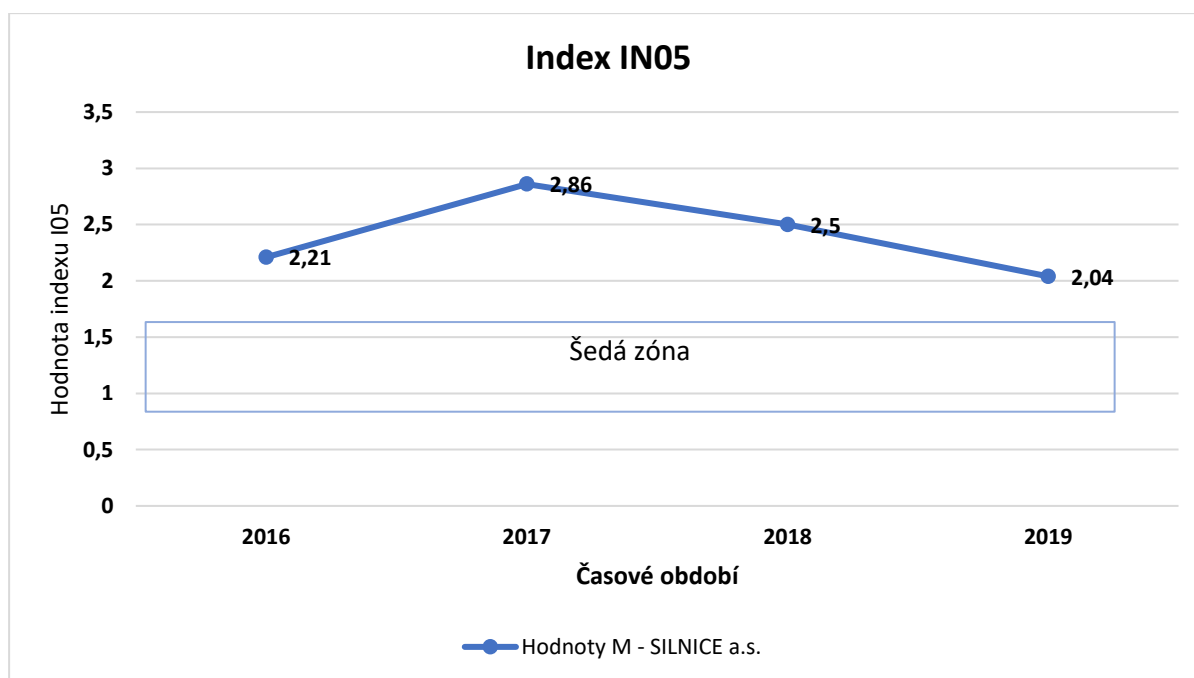
Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů M – SILNICE a.s.

Tabulka 17: Index IN05

INDEX	VÁHA	2016	2017	2018	2019
X1	0,13	3,10	2,64	2,66	2,22
X2	0,04	27,06	41,02	31,35	25,05
X3	3,97	0,07	0,10	0,10	0,08
X4	0,21	1,30	1,39	1,58	1,31
X5	0,09	1,89	2,08	1,88	1,72
<b>IN 05</b>		<b>2,21</b>	<b>2,86</b>	<b>2,50</b>	<b>2,04</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů M – SILNICE a.s.

Hodnocení podniku podle indexu IN05 potvrdilo, že podnik vytváří hodnotu a že s největší pravděpodobností nezkrachuje. Podnik se za sledované období podle hodnocení daného indexu nenacházel v tzv. šedé zóně.



Obrázek 15: Index IN05

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů M – SILNICE a.s.

Na obrázku 15 je vidět počáteční rostoucí trend, který se ale v roce 2017 zastavil, poté už dochází pouze k poklesu. Pokles byl způsoben nárůstem cizích zdrojů a krátkodobých závazků.

Podnik se nicméně celé sledované období drží nad stanovenou hranicí hodnoty 1,60; která je stanovena pro prosperující firmy.

## 5.6 Kralickův Quicktest

Kralickův Quicktest patří mezi jeden z nejvíce používaných bonitních modelů v Evropě. Prostřednictvím čtyř rovnic se hodnotí bonita z pohledu finanční stability a rentability podniku. V tabulce 18 jsou zobrazeny vstupní položky nutné pro výpočet. Pro výpočet byly použity vzorce (8 – 12) z kapitoly 3.2.2. Tabulka 19 prezentuje výslednou hodnotu Kralickova Quicktestu.

Tabulka 18: Vstupní hodnoty potřebné pro Kralickův Quicktest (údaje v tis. Kč)

Položky	2016	2017	2018	2019
VK	1 046 028	1 222 587	1 084 840	1 262 934
Aktiva celkem	1 968 063	1 968 681	1 737 315	2 296 934
Cash flow	157 996	190 999	192 579	204 223
Cizí zdroje	634 030	746 094	652 475	1 034 886
Peněžní prostředky	583 871	637 375	441 844	670 752
EBIT (VH před úroky a zdaněním)	140 048	188 026	175 435	190 762
Celkové tržby	2 558 996	2 745 385	2 737 102	3 017 914

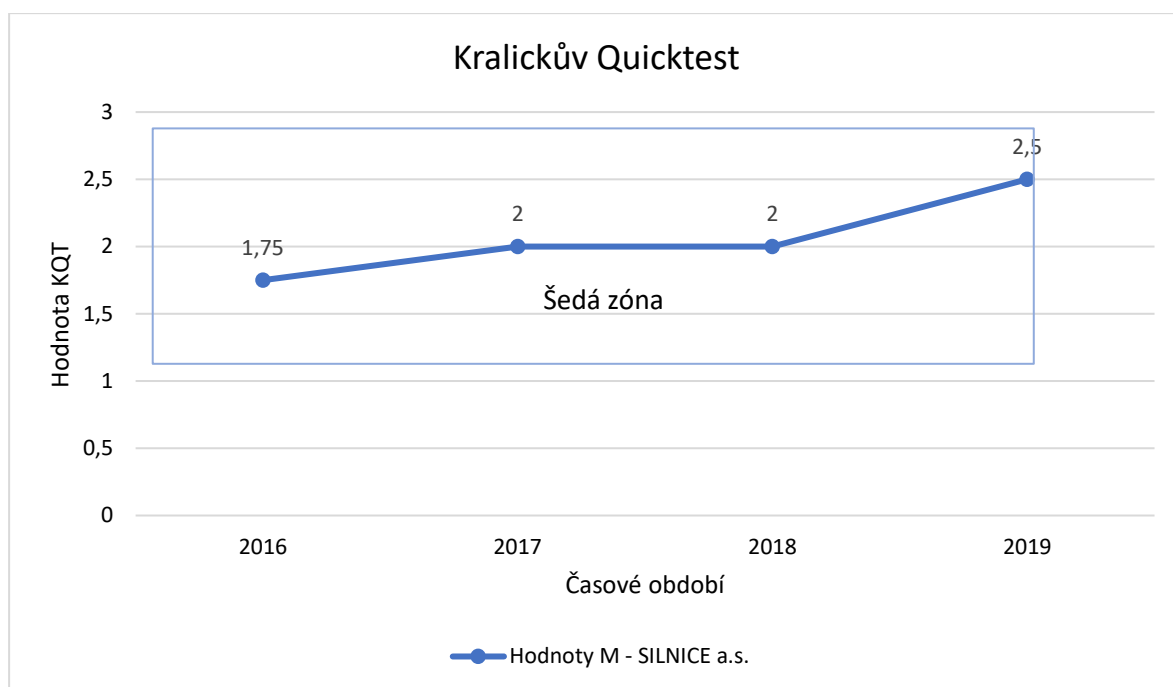
Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů M – SILNICE a.s.

Tabulka 19: Kralickův Quicktest

Položka	2016	2017	2018	2019
<b>R1</b>	<b>0,53</b>	<b>0,62</b>	<b>0,62</b>	<b>0,55</b>
Bodové ohodnocení	4	4	4	4
<b>R2</b>	<b>0,32</b>	<b>0,57</b>	<b>1,09</b>	<b>1,78</b>
Bodové ohodnocení	0	0	0	0
<b>R3</b>	<b>0,071</b>	<b>0,096</b>	<b>0,101</b>	<b>0,083</b>
Bodové ohodnocení	1	2	2	4
<b>R4</b>	<b>0,062</b>	<b>0,070</b>	<b>0,070</b>	<b>0,068</b>
Bodové ohodnocení	2	2	2	2
<b>R1 + R2 / 2</b>	2	2	2	2
<b>R3 + R4 / 2</b>	1,5	2	2	3
<b>KQT</b>	<b>1,75</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2,5</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů M – SILNICE a.s.

Z tabulky 19 vyplývá, že výsledná hodnota Kralickova Quicktestu má vzestupnou tendenci. Podnik se dle výsledné interpretace zařadil mezi tzv. šedou zónu, takže se jeho finanční situace nedá zcela posoudit. Nicméně hodnoty se blíží k horní hranici intervalu a mají rostoucí trend. Lze tedy konstatovat, že finanční problémy jsou spíše nepravděpodobné.



Obrázek 16: Vývoj Kralickova Quicktestu

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů M – SILNICE a.s.

Kralickův Quicktest používá odlišný postup během výpočtu celkového hodnocení podniku, proto jsou na obrázku 16 patrné odlišnosti. Oproti Altmanovu modelu a indexu IN05 se podnik nachází celé sledované období v tzv. šedé zóně. Přesto se blíží k horní hranici intervalu a je viditelná vzestupná tendence. Je tedy možné, že se podnik v příštích letech posune mezi bonitní podniky.

## 5.7 Spider analýza

Spider analýza je souhrnným nástrojem během vyhodnocení pozice konkrétního podniku vzhledem k odvětvovému průměru. Tabulka 20 zobrazuje vstupní hodnoty. Tabulka 21 zachycuje již spočítané ukazatele dle vzorců (3 – 4) z kapitoly 3.2.1 a (26 – 30) z kapitoly 3.2.4.

Tabulka 20: Vstupní hodnoty (údaje v tis. Kč)

Položky	2019
Aktiva celkem	2 296 934
Oběžná aktiva	1 360 312
Zásoby	234 748
Krátkodobý finanční majetek	670 752
Krátkodobé závazky	793 041
Cizí zdroje	1 034 886
VK	1 262 048
Čistý zisk	150 295
Tržby z prodeje výrobků, služeb	2 962 037
Tržby z prodeje zboží	25 085

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů M – SILNICE a.s.

Tabulka 21: Vstupní údaje pro spider analýzu za rok 2019

Ukazatel	Průměr za odvětví	M – SILNICE a.s.	%
A1 ROE (%)	11,38	11,91	105
A2 ROA (%)	5,52	6,54	118
B1 Okamžitá likvidita (%)	0,80	0,85	106
B2 Pohotová likvidita (%)	1,56	1,42	91
C1 Celková zadluženost (%)	60,03	45,06	75
C2 VK / Aktiva (%)	36,90	54,94	149
D1 Doba obratu zásob (dny)	32,40	28,69	113
D2 Obrat aktiv (krát)	1,02	1,30	128

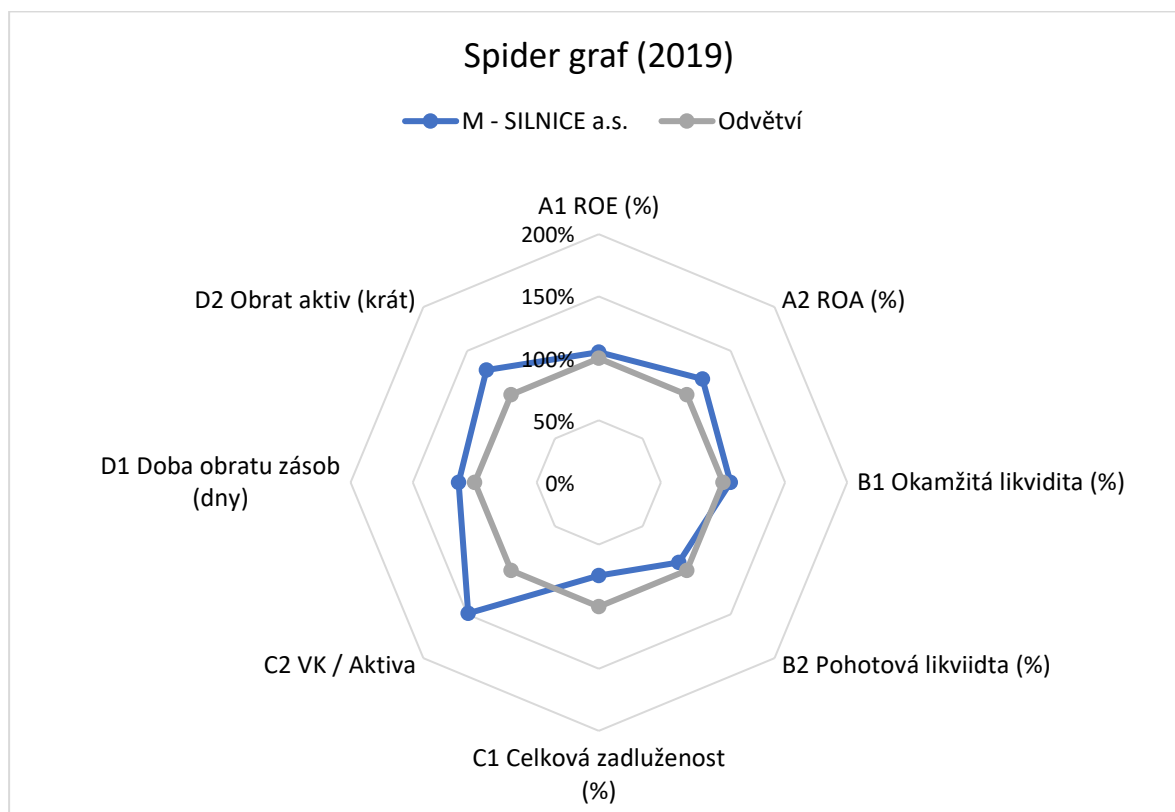
Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů M – SILNICE a.s. a údajů z MPO za obor stavebnictví

Z tabulky 21 vyplývá, že podnik ve sledovaném roce 2019 dosahuje ve většině případů nadprůměrných hodnot v rámci komparace s odvětvím.

Nejnižší hodnotu podnik vykazuje v oblasti zadluženosti. To je způsobeno nižší hodnotou tohoto ukazatele. To lze přisoudit preferenci vlastních zdrojů financování, před využitím cizích zdrojů. Podnik by měl vykazovat nižší zadluženost, než je průměr za odvětví.

Poslední podprůměrnou hodnotou je hodnota pohotové likvidity, která se jen nepatrně odchyluje od průměrné hodnoty v odvětví. Avšak stále se nachází v doporučené hodnotě, která je v rozmezí mezi 1 – 1,5.

Ostatní hodnoty ukazatelů již přesahují průměrné hodnoty v odvětví.



Obrázek 17: Spider graf (2019)

Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů M – SILNICE a.s. a dat z MPO za obor stavebnictví

Z grafu 17 výše je patrné, že se jedná o nadprůměrný podnik, který se ve většině ukazatelů pohybuje nad průměrem v odvětví.

Nejsilnější stránkou podniku je poměr vlastního kapitálu k aktivům, též označováno jako „kvóta vlastního kapitálů“. Tento ukazatel říká, do jaké míry dochází k financování aktiv vlastním kapitálem. Pro rok 2019 jsou aktiva v podniku financována vlastním kapitálem z 55 %. Podnik také splňuje doporučené kritérium, kdy by se celková zadluženost a kvóta vlastního kapitálu měla rovnat hodnotě 1.

Z ukazatelů zadluženosti je patrné, že se podnik snaží o financování aktiv zejména z vlastních zdrojů. Ukazatel celkové zadluženosti se nachází v dolní hranici doporučeného intervalu, jenž je vymezen na rozmezí 30 – 60 %, nicméně v porovnání v rámci odvětví je na tom podnik dobře.

Co se týká ukazatele obratu aktiv, tak zde je doporučována minimální hodnota 1, což podnik splňuje. Znamená to tedy, že podnik efektivně využívá své zdroje.

Doba obratu zásob je v podniku 29 dní, jedná se o dobu, kdy jsou finanční prostředky vázány v podobě zásob. Obecným pravidlem je, aby se doba obratu zásob v čase snižovala a obrat zásob zvyšoval.

Vypočítané ukazatele likvidity naznačují schopnost podniku hradit včas své platební závazky. Pohotová likvidita by měla dosahovat hodnoty 1,5 což u podniku nedosahuje, ale jen o 0,8 desetin. Tento nepatrný pokles je způsoben růstem krátkodobých závazků v čase a také růstem zásob. U okamžité likvidity je naopak doporučená minimální hodnota 20 % překročena. Z toho plyne, že podnik disponuje dobrou platební schopností. Okamžitá likvidita vystihuje, kolikrát by podnik byl schopen uhradit své krátkodobé závazky, jestliže by přeměnil svůj finanční majetek na peníze.

Hodnoty ukazatelů rentability se pohybují nad průměrem v odvětví. Ukazatel ROA v roce 2019 vykazoval 6,54 %, kdy 1 Kč investovaného kapitálu přinesla 6,54 haléřů čistého zisku. Hodnota ROE dosahovala vyšší hodnoty, a to 11,91 %.

### **Shrnutí finanční situace podniku**

Jelikož bylo zapotřebí posoudit komplexně úroveň finančního hospodaření podniku, bylo proto vybráno několik finančních ukazatelů. Ze začátku byla provedena vertikální analýza rozvahy, z té vyplynulo, že v oblasti majetku je větší zastoupení oběžných aktiv, což je ovlivněno oborem podnikání, ve kterém se podnik nachází. V oblasti pasiv převažuje vlastní kapitál, neboť se podnik snaží o financování vlastními zdroji a nečerpá tedy žádný úvěr. Z analýzy výkazu zisku a ztrát vyplynulo, že zde nedošlo k žádným větším výkyvům, které by mohly podnik v budoucnu ohrozit.

Další část se věnovala Du Pontovu pyramidovému rozkladu ROE, kde byly zhodnoceny poměrové ukazatele rentability. Podnik dosahoval ve všech ukazatelích kladné hodnoty s rostoucí tendencí. Poté byl vybrán Kralickův Quicktest, který patří mezi bonitní modely. Podnik se za celé období zařadil do tzv. šedé zóny, kdy se nedá zcela jasně určit, do jaké zóny spadá. Hodnoty se ovšem blížily k horní hranici intervalu a měly vzestupnou tendenci, z toho lze usuzovat, že finanční problémy jsou spíše nepravděpodobné. Následně byly zařazeny bankrotní modely. Z této kategorie byl zvolen Altmanův index důvěryhodnosti a Index IN05. Dle Altmanova indexu se podnik pohyboval v roce 2016 a 2019 v tzv. šedé zóně, ale opět se hodnoty blížily k vyšší hranici tohoto vymezeného intervalu. Dle hodnocení IN05 podnik vytváří hodnotu a s největší pravděpodobností nezkrachuje.

Poslední část finanční analýzy se zabývala spider analýzou, jež má za úkol komplexně shrnout vybrané poměrové ukazatele v rámci aktivity, rentability, zadluženosti a likvidity a srovnat je s podnikovým odvětvím. Ze skutečnosti vyplynulo, že je podnik ve většině ukazatelů nad odvětvovým průměrem. Nižší hodnotu oproti odvětví měl podnik u ukazatele celkové zadluženosti. To je důsledkem nižší hodnoty tohoto ukazatele, lze to přisoudit preferenci vlastních zdrojů financování před využitím cizích zdrojů. Nižší hodnota byla vykazována i u pohotové likvidity. Tento nepatrný pokles je zapříčiněn růstem krátkodobých závazků v čase a také růstem zásob.

Ačkoliv podnik nevykazoval ve vybraných modelech červená čísla, tak zde byly objeveny nedostatky právě s pravidelně prováděnou finanční analýzou a zpracováním reportingových zpráv v rámci podniku. To, že podnik nyní vykazuje kladné hodnoty neznamená, že tomu tak musí být i nadále. Tato stránka je v podniku docela podceňována. Proto se následující kapitola bude zabývat právě zavedením controllingu v podniku, který by mohl podniku značně pomoci s eliminací hrozeb a podnik by dostal souhrnný pohled na celou úroveň hospodaření.



## 6 Návrh na implementaci controllingu do podnikového systému řízení

Realizovaná finanční a ekonomická analýza podniku M – SILNICE a.s. přinesla informace o charakteru prostředí, v němž se podnik vyskytuje, a poskytla informace i o úrovni hospodaření, která je v podniku vysoká. Avšak skýtají se zde možnosti na vylepšení. Z tohoto důvodu v této kapitole budou vymezeny controllingové aktivity, na které by se měl podnik orientovat. Prostřednictvím tohoto kroku by mělo dojít k posílení pozice podniku na trhu, a i zvýšení jejich hospodaření.

Implementace controllingu v podniku M – SILNICE a.s. je zapotřebí nastínit takovým způsobem, aby jeho zavedení do podnikové struktury dokázalo podpořit ekonomické řízení podniku a vedlo k dosažení vymezených cílů.

Z hlediska velikosti podniku a jeho organizační struktury je zřejmě nejlepším řešením zavedení controllingové aktivity do stávající struktury s vyčleněním zodpovědného pracovníka, který bude dohlížet na průběh controllingových činností. Controlling by byl tedy realizován bez nově založeného specializovaného útvaru.

Kvůli stavebnímu charakteru podniku je zapotřebí zabývat se v okruhu controllingových aktivit především finančním řízením, a to ve sféře plánování a realizace zakázek, protože každá stavba je unikátní, nejde tvořit do zásoby a také je skoro každá stavba realizována pro konkrétního zákazníka se specifickými požadavky. Provedení každé stavby patří mezi složité technologické procesy, jež se uskutečňují v různých podmínkách a během nich dochází často ke změnám. Proto je důležitá příprava, jinak by se podnik mohl připravit o finanční prostředky. Plánování je důležité pro dodržení stanovených termínů, neboť jejich nedodržení souvisí se smluvními pokutami, které by podniku způsobily finanční ztráty. Důležité je i strategické plánování managementu.

Jsou to tedy činnosti, jež budou zprostředkovány v rámci odlišných úseků v podniku. Kvůli tomu bude vhodnější, aby controllingové činnosti byly realizovány navzájem v kooperaci dílčích úseků. Zejména se to týká ekonomického a obchodně – technického úseku.

## 6.1 Nároky kladené na controlling v rámci podniku

V podniku M – SILNICE a.s. probíhají controllingové aktivity v omezené formě. Controllingové aktivity spadají pod nařízení koncernu MEDIS. Koncern MEDIS podniku ukládá sledování a vyhodnocování plnění měsíčních hospodářských ukazatelů, jež jsou plněny v rámci ročních obchodních plánů podniku. Odpovědnost za plnění má na starosti odborný ředitel každého závodu. Controlling jako odbor se nachází v podniku M – SILNICE a.s. pouze v ředitelství se sídlem v Hradci Králové.

V rámci podniku jako celku nejsou v dostatečné míře vytvářeny reportingové zprávy. Vytvářené reportingové zprávy se týkají pouze krátkodobého charakteru.

Controllingové aktivity jsou podstatně závislé na informačním systému. Podnik využívá informační systém IPOS. Tento systém má základ v principech procesního nákladového řízení, měl by podniku umožňovat propojení mezi technickými a ekonomickými informacemi způsobem, který zprostředkuje jejich aplikovatelnost vedoucím pracovníkům za současného odstranění časových prodlev, jež vzniká mezi pracovníky během jejich přenosu. IPOS by měl také přispívat podniku k eliminaci rizik souvisících s realizací staveb. V současné podobě systém funguje pod operačním systémem Microsoft Windows. Pro uložení dat se používá Microsoft SQL Server. IPOS má ovšem jeden velký nedostatek a ten spočívá v nekompatibilitě se systémem ASPE, kdy podnik musí na požadavek investora realizovat nabídkové řízení právě v tomto systému. V podniku to probíhá principiálně tak, že se vytvoří nabídka řízení v systému ASPE a následně se to musí zavést do IPOS systému.

Z pohledu začlenění controllingového systému do řízení podniku M – SILNICE a.s. je zapotřebí stanovit požadavky, jež budou v podniku v rámci controllingového systému kladeny, což je základní podmínkou pro efektivní implementaci controllingu do řízení podniku. Controlling by se měl v podniku zaměřovat na oblasti, jež jsou považovány z pohledu hospodaření podniku za rozhodující. Jsou to oblasti, které lze upravit na principu plynulého srovnávání skutečných výsledků s jejich předpokládaným stavem. Kvůli této úloze je potřebné vytvořit jednotlivé plány a definovat kontrolní veličiny, na které bude dohlíženo.

## **6.2 Implementace controllingu do organizační struktury**

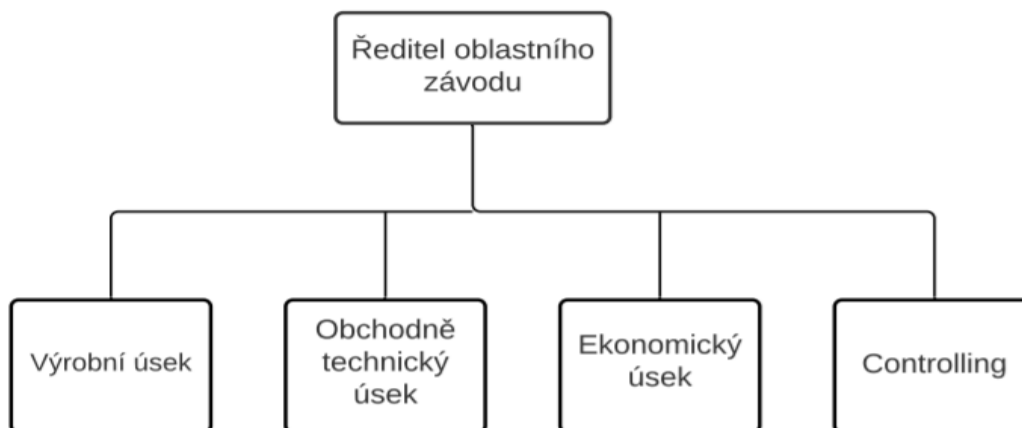
Začlenění controllingu do řízení podniku sebou nese určité změny, jež jsou pro zařazení controllingu nezbytné. Tyto změny se týkají především organizační struktury, reportingových zpráv, využití controllingových nástrojů a provedení finančního controllingu.

### **6.2.1 Vymezení pozice controllera**

Controlling by měl být neodlučitelnou součástí v podniku. Správně by měl být propojen s managementem, aby mohlo docházet ke vzájemné spolupráci. Kvůli tomu, aby byl controller ekvivalentním společníkem vedoucích zaměstnanců, tak potřebuje dostatek času pro vytvoření správných, a hlavně kvalitních materiálů. V nynější době, kdy mnohé činnosti zpracovává ekonomický úsek, se nedají všechny potřebné úkony plnit natolik kvalitně a včas anebo je realizování obtížné a z hlediska časového fondu náročné. Dále se skýtá problém v podobě zastupitelnosti v případě, že by došlo k nějaké krizové situaci.

Doporučením by bylo tedy, aby podnik vytvořil novou samostatnou pozici controllera v rámci všech závodů. Nově vznikající místo by bylo vhodné obsadit zaměstnancem z oblasti stávajících pracovníků či pravděpodobnější varianta, vyhlásit konkurzní řízení, prostřednictvím něhož si vybrat patřičného kandidáta.

Umístění nové pozice v organizační struktuře podniku by mělo být do stávající organizační struktury a také by mělo být na rovnocenné pozici jako je výrobní, obchodní a ekonomický úsek.



Obrázek 18: Návrh nové organizační struktury

Zdroj: vlastní zpracování

Navrhovaná organizační struktura je uvedena na obrázku 18.

### 6.2.2 Charakteristika controllera a jeho úkonů

Na pozici controllera se musí splňovat určitá kritéria, aby daný pracovník mohl plnit zadané úkony kvalitně. Jedinec, jenž se o tuto pozici uchází, by měl mít tyto dovednosti a kvalifikaci:

- vysokoškolské vzdělání v ekonomickém oboru, eventuálně středoškolského vzdělání s praxí v oboru;
- znalost oboru controlling, jeho nástrojů a metod;
- znalost informačního systému, zejména prostředí MS Excel pro tvorbu dat a MS Office a Outlook;
- zvládání zátěže (umět vysvětlit a obhájit si názor);
- samostatnost;
- efektivní komunikace, práce v týmu;
- analytické myšlení;
- nezaujatost.

Samozřejmě vhodná praxe v oboru poskytuje controllerovi předkládat kvalitní podklady pro následující rozhodování řediteli podniku. Controller by měl být vždy realista a kvalitní poradce. Controller musí být samostatný a také mít odpovědnost za plnění úkonů, jež plynou ze zavedených nebo nově využívaných controllingových nástrojů. Výčet nejzákladnějších úkonů je následující:

- aktualizace controllingových nástrojů, vypracování směrnice;
- zpracování a opatření plánů;
- tvorba kontinuálních výsledků hospodaření v týdenních, měsíčních intervalech, poté za celý rok;
- porovnání skutečných a plánových hodnot;
- tvoření prognóz;
- tvorba finanční analýzy, sledování vývoje;
- sestavení reportů pro ředitele oblastního závodu;
- sledování obchodního plánu a reží;
- kontinuální sledování nových tendencí vývoje a trhu.

Vše musí být v kontextu s využitím pro podnik, je zbytečné zpracovávat reporty, které nebudou mít využití.

### **6.3 Návrh zvolených controllingových nástrojů**

Jak již bylo několikrát zmíněno, podnik v rámci jednotlivých závodů v současné době nemá vytvořenou pozici controllera. Používání nástrojů finančního controllingu je uskutečňováno ekonomickým a obchodně technickým úsekem, jsou ale bohužel realizovány v omezené míře. Pro zvýšení efektivity by bylo zapotřebí začlenit efektivně tyto vybrané nástroje z finančního controllingu. Pomocí jejichž implementování do řízení podniku bude docházet k efektivnímu řízení podnikových aktivit.

Z pohledu analýzy vnějšího i vnitřního prostředí podniku byly zvolené nástroje využity již během zpracování ekonomické analýzy podniku. Tyto nástroje umí zjistit příležitosti podniku, odhalit jeho silné stránky, pozorovat vývoj v rámci konkurenčního prostředí a mohou být použity jako hlavní nástroj, ze kterého se vychází při budování konkurenční výhody.

Mezi tyto nástroje patří SWOT analýza, analýza vnitřních zdrojů, Porterův model pěti sil a PEST analýz. Tyto nástroje by se měly v podniku zpracovávat minimálně jednou za rok a také by mělo kontinuálně docházet k jejich aktualizaci.

Klíčovou součástí controllingu je poskytnutí zpětné vazby, která je nutná pro činění rozhodnutí a plánování. Zpětná vazba umožňuje poskytovat data, podle nichž lze sledovat, zda bylo určených cílů dosaženo nebo se naopak odchyľují od plánů.

Reportingové zprávy bude zpracovávat controller, s ohledem na časové období a oblast. Někdy je vhodné tvořit reportingové zprávy v řádu měsíců, někde zase naopak stačí i čtvrtletně. Controller by vždy srovnával plán se skutečností a shledával jejich odchylky. Controller ke zjištěným odchylkám napíše vysvětlující komentář, co způsobilo jejich vznik. V rámci nečekaných důvodů controller vypracuje i mimořádné reporty, většinou na žádost vedení. Může se to týkat vypracování reportů za odlišné časové období aj. Podstatné je, aby reportingové zprávy měly totožnou rámcovou strukturu, obsahovaly důležité informace a současně byly souhrnným dokumentem, jenž urychlí a ulehčí proces rozhodování. Zdrojem dat pro zpracování reportingových zpráv je informační systém.

V oblasti finančního řízení je zapotřebí se věnovat tvorbě finanční analýzy. V rámci podniku by se tato analýza měla sestavovat čtvrtletně, protože hodnoty těchto ukazatelů do jisté míry vypovídají o stavu a efektivitě hospodaření, o kterém by podnik měl mít hodnoty k dispozici i během průběhu sledovaného časového období.

Tabulka 22: Návrh dílčího reportu finančních ukazatelů

Oblast	Ukazatel	I			
		Plán	Skutečnost	Odchylka	
				Absolutní	Relativní
<b>Rentabilita</b>	ROA ROE ROS				
<b>Aktivita</b>	Doba obratu aktiv Doba obratu zásob Doba obratu pohledávek Doba obratu závazků				
<b>Likvidita</b>	Běžná likvidita Pohotová likvidita Okamžitá likvidita				
<b>Absolutní ukazatele</b>	Horizontální analýza vybraných aktiv Horizontální analýza vybraných pasiv				

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 22 zachycuje vybrané finanční ukazatele, které by měl podnik v rámci čtvrtletí sledovat a měly by být prvkem podnikových porad. Finanční ukazatele by měly být vytvořeny nejen v tabulkách, ale i v grafech, aby byl podrobněji patrný jejich vývoj.

## Controlling zakázek

Z pohledu řízení konkrétních zakázek, je klíčový systém ekonomického řízení na fázi dílčích zakázek. Velmi podstatným faktorem je řízení využití kapacit a v tomto kontextu také přiřazení nákladů, jež použitím sdílených kapacit na dílčí zakázky vznikají. Je tedy zapotřebí identifikovat náklady, které jsou vytvořené zakázkou. Důležité je možnost jejich sledování a hodnocení odděleně.

Zakázku je nezbytné vyhodnotit z pohledu splnění zadání a podnikového harmonogramu, rozpočtu a dalších interních cílů. Jelikož je M – SILNICE a.s. stavebním podnikem, zprostředkovává většinu svých výnosů za pomoci jedinečných aktivit, tedy staveb. Proto by bylo vhodné monitorovat náklady na evidenci příležitostí a úspěšnost dosažení zakázek, eventuálně hodnotit segmenty, z nichž jsou zakázky získány. Tento krok by měl i ekonomický dopad, neboť na dílčí soutěže je nutné skládat bankovní záruky. Je tedy důležité jejich potenciál důkladně hodnotit a vybírat.

Controlling by měl v tomto případě pomáhat s obstaráním informací. Aby fungoval v souladu s řízením zakázek, musejí se zavést controllingové metody pro řízení podniku jako celku. Controlling zakázek by měl obsahovat informace o tom, jaké zakázky jsou v procesu jednání, jaký je na ně předběžný odhad celkových tržeb a přímých nákladů, dále jaká je etapa jejich dojednání, tj. jaká je pravděpodobnost realizace zakázky. Nezbytnou součástí by měla být detailní analýza obchodní činnosti v minulosti. Reporty by měly umět pracovat se změnami veličin v čase, lze tedy srovnávat stavy ke dvěma odlišným libovolným datům. Dá se tedy monitorovat úspěšnost získání zakázky u dílčích odběratelů.

## Controlling likvidity

Zachování určité výše likvidity eliminuje problémy s odběrateli, dodavateli a zaměstnanci. Na druhou stranu příliš vysoká likvidita představuje vyšší náklady na peněžní prostředky a nižší efektivnost. Většina příjmů podniku je tvořena prostřednictvím úhrady odběratelů. Do této oblasti patří plán očekávaných výdajů. Tento plán by se měl v podniku zpracovávat roční a měsíční. Návrh plánu v rámci měsíců ukazuje tabulka 23.

Tabulka 23: Návrh sledování měsíční likvidity

Položka	Typ položky	Leden			
		Plán	Skutečnost	Odchylka	
				Absolutní	Relativní
<b>Očekávané příjmy</b>	Provozní Mimořádné Finanční				
<b>Očekávané výdaje</b>	Provozní Mimořádné Finanční Daně				
<b>Saldo</b>					
<b>Stav hotovosti</b>					
<b>Potřebné finanční prostředky</b>					

Zdroj: vlastní zpracování

Do očekávaných provozních příjmů by mohlo být zařazeno inkaso od odběratele. Mezi očekávané mimořádné příjmy by mohly spadat případné dotace. Očekávané finanční příjmy by mohly zahrnovat kladné úroky.



Do kategorie očekávaných výdajů by patřily platby dodavatelům. Mimořádnými výdaji by mohly být výdaje zapříčiněné nenadálou událostí. Jelikož podnik nečerpá úvěr, tak by se do finančních výdajů daly zahrnout úroky a poplatky za správu účtů. Po vyplnění dat do tabulky podnik získá přehled o celkovém pohybu peněžních toků.

## Controlling zásob

Zásoby pro podnik prezentují vázané finanční zdroje. Jelikož se jedná o stavební podnik, tak se jedná především o materiál a zboží. Pro podnik je ekonomicky nevýhodné mít na skladě zásoby, které nepotřebuje, neboť jsou s tím spojené zbytečné finanční náklady. Z finanční analýzy by se zde dal využít ukazatel rychlosti obratu zásob a doba obratu zásob. Tyto navržené ukazatele by bylo účelné sledovat minimálně čtvrtletně. Interval by se dal eventuelně prodloužit nebo naopak zkrátit. Návrh vybraných ukazatelů zachycuje tabulka 24.

Tabulka 24: Návrh na použití ukazatelů aktivity za čtvrtletí

Ukazatel/ Čtvrtletí	I			
	Plán	Skutečnost	Odchylka	
			Absolutní	Relativní
<b>Vstupní hodnoty</b>				
<b>Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb</b>				
<b>Tržby za prodej zboží</b>				
<b>Zásoby</b>				
<b>Obrat zásob</b>				
<b>Doba obratu zásob</b>				

Zdroj: vlastní zpracování

Dále by bylo příhodné zpracovávat rozpočty zásob na dané čtvrtletí. Sledovat odchylky, jež vznikají jako rozdíl mezi plánovaným a skutečným stavem. Je podstatné, aby podnik měl detailní přehled o klíčových a nejdůležitějších položkách na skladě, a to nejen v rámci čtvrtletí, ale také v kumulaci od počátku roku. Byly by sledovány nejdůležitější zásoby na skladě a jejich odchylky. Jestliže by došlo k větším odchylkám, pak by šlo dohledat i příčinu vzniku.

## Controlling odchylek

Controlling jako všeobecný pojem je vlastně založen na odchylkách. Jedním z mnoha úloh controllera je odhalení, co je stavem žádoucím a co je odchylkou. Cílem analýzy odchylek je především najít odchylky, jejich důvod vzniku, posouzení dopadu a najít taková opatření, jež by eliminovala jejich další vznik.

Prostřednictvím této analýzy by podnik získal přehled o zpětné vazbě a postupu procesů v podniku, nalezení hrozeb hrozících v budoucnu či naopak potencionálních příležitostí. Sem patří plánovací a kontrolní činnosti. Nejdůležitější částí je však nalezení potenciálních možných příčin vzniku odchylek v podniku a s tím spojené definování opatření. Controller musí opatření zřetelně formulovat, aby každý zaměstnanec podniku věděl, co, kdy a jak má udělat. Prostřednictvím reportů bude controller tyto odchylky sledovat a následně je rozebírat na poradách s vedením podniku.

Tabulka 25: Návrh tabulky pro řízení odchylek

Zjištění odchylky	Charakteristika opatření	Datum začátku opatření	Kontrola opatření	Odpovědná osoba	Datum konce opatření

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 25 je nastíněný postup. Takto by se měly odchylky v podniku sledovat především na úrovni nákladů, výnosů a výsledku hospodaření. Podnik by si měl určit důležitost odchylek, se kterými controller bude pracovat. Vhodné by bylo sledovat nejen záporné, ale i kladné odchylky, jež vznikají rozbořem mezi plánem a skutečným stavem.

## Finanční plánování

Kvalitně zpracovaný plán dává podniku jasný směr a úlohy pro následující období. Podnik by měl sestavovat roční a střednědobý plán. Roční plán by zpracovával cíle podniku do dílčích organizačních úseků a do dílčích měsíců během roku. Hlavním cílem finančního plánu je, co nejreálněji stanovit vývoj v dalším období. Takto vypracovaný roční plán by pak schválilo vedení a poté by se stalo podkladem pro vymezení úloh a odpovědností ze jejich dodržování odpovědnými zaměstnanci.

Controller bude zodpovědný za:

- vytvoření návrhu plánu;
- zajištění kooperace během sestavování plánu;
- dodržování vymezených termínů;
- za vytvoření komplexního plánu za podnik v celém rozsahu.

Controller ponese také odpovědnost za zkoordinování všech jednotlivých plánů tak, aby se vytvořil jeden souhrnný celek. Až se zpracuje finální verze plánu, je zapotřebí ji předat vedení ke schválení a případné připomínky pak controller zpracuje a znovu předloží ke schválení.

## **6.4 Zhodnocení zavedení controllingu v rámci podniku**

V oblasti zavedení controllingu v podniku M – SILNICE a.s., budou definovány náklady, jež jsou s implementací v podniku spojené.

Zavedení controllingu sebou nese požadavky na finanční prostředky, které jsou nezbytné na zajištění odborných seminářů. Odborných seminářů se bude účastnit controller a ředitel místního závodu. Společně pak mohou udělat školení pro ostatní vedoucí pracovníky závodu, kteří se budou na controllingu také podílet.

Školení je celá řada, ale největší nabídku školení nabízí Controller Institut. Kdy pro podnik by byl nejvhodnější seminář, zacílený na zavádění controllingu v praxi a finanční controlling – plánování a reporting. Součástí těchto seminářů jsou ukázky případových studií, orientované na zavedení controllingu do podniku a zvolených controllingových nástrojů.

Obsahem prvního semináře zaměřeného na zavedení controllingu v podniku je:

- příklady z praxe;
- jak řídit management k porozumění přínosů controllingu a vzájemné spolupráci;
- postup zavádění controllingu;
- nástroje controllingu – operativního a strategického řízení;
- plánování a tvorba předpovědí;
- zpracování reportingu a schéma manažerského informačního systému.

Tento seminář se koná v Praze přímo v budově Controller Institutu. Jedná se o jednodenní kurz v rozsahu 8 hodin. (Controlling.cz, 2020)

Obsahem druhého semináře orientovaného na finanční controlling je:

- finanční controlling v nynější podnikové praxi;
- controlling likvidity;
- kontinuální sledování a vyhodnocování schopnosti hradit závazky;
- ukazatele obratu a jejich vyhodnocování;
- analýza cílového obratu;
- analýza účetních výkazů a dat z účetnictví;
- aj.

Druhý seminář se opět koná v Praze, a jedná se o jednodenní kurz. (Educity.cz, 2021)

Cena seminářů dohromady je 19 723 Kč na osobu. Jelikož se oba semináře konají mimo lokaci podniku, je nutné zde ještě zahrnout náklady na dopravu, odhadovaná výše je 2 000 Kč. Mimo zaškolení ředitele místního závodu bude také zapotřebí zaškolit ostatní pracovníky, kteří se budou aktivně na controllingu podílet. Jsou zde dvě možnosti buď školení zorganizuje controller za pomoci ředitele, čímž by se podniku ušetřily náklady, a nebo si podnik zaplatí školení, které by bylo nejlepší uskutečnit přímo v podniku kvůli množství zainteresovaných osob.

Implementování controllingu sebou nese náklady nejen vynaložené na školení, ale i na růst mzdových nákladů a také na vybavení nutné pro práci controllera. Nicméně tyto náklady jsou pro podnik daňově uznatelnými náklady.

S vytvořením nové pozice controllera na jednotlivých závodech v podniku bude potřebné poskytnout controllerovi místo, odkud bude pracovat. Dále je nutné zakoupit kancelářské vybavení (židle a psací stůl), nový počítač a služební telefon. Počítač musí mít zabudované hardwarové a softwarové vybavení. Nový zaměstnanec by mohl využít prostory v rámci ekonomického úseku, kde jsou vyhovující prostory s přístupem k internetu. Navíc ekonomové by mohli konzultovat odborné znalosti.

*Tabulka 26: Jednorázově vynaložené náklady spojené s pozicí controllera na dílčím závodě*

<b>Položka jednorázových nákladů</b>	<b>Odhadovaná cena</b>
Počítač s vybavením	35 000 Kč
Kancelářské vybavení	18 000 Kč
Služební telefon s tarifem	7 000 Kč
Inzerce pracovní pozice	2 000 Kč
Semináře + doprava	43 446 Kč
<b>Celkem</b>	<b>105 446 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 26 zachycuje jednorázově vynaložené náklady, které bude muset podnik v rámci každého závodu uhradit. Mezi náklady vydané každý měsíc, tzv. osobní náklady, je zapotřebí zařadit měsíční mzdu, sociální a zdravotní pojištění, jež bude odváděno zaměstnavatelem. Mohou se zde vyskytnout i mimořádné náklady spojené se školením, s cestovním aj. Měsíční náklady jsou zobrazeny v tabulce 27 níže.

*Tabulka 27: Měsíční mzdové náklady*

<b>Položka měsíčních nákladů</b>	<b>Odhadovaná částka</b>
Mzdové náklady	30 000 Kč
Sociální odváděné zaměstnavatelem	7 500 Kč
Zdravotní odváděné zaměstnavatelem	2 700 Kč
<b>Celkem</b>	<b>40 200 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Celkové náklady v kontextu s controllingem budou v prvním roce o dost vyšší, protože mimo mzdové náklady nového zaměstnance musí také dojít k uhrazení jednorázových poplatků, jež ale v následujících letech už nebudou vydávány.

## **6.5 Přínosy a rizika v souvislosti se zavedením controllingu v podniku**

Implementace controllingu v podniku je spojena s jistými riziky, jež se musí důkladně zhodnotit ještě před samotným zavedením controllingu v úrovni řízení v podniku. Podnik si musí jasně vymežit, jaké požadavky budou po pracovnících vyžadovány. Současně je zapotřebí definovat konkrétní úkony, jež by se měly na úrovni efektivního chodu controllingu v rámci podniku uskutečňovat. Toto je základní předpoklad pro to, aby byl v podniku controlling produktivním.

### **6.5.1 Přínosy controllingu v podniku**

V rámci implementace doporučených nástrojů controllingu se dají očekávat v podniku tyto přínosy:

- opora vedení a jednodušší rozhodování prostřednictvím propracovanějších, kvalitnějších podkladů;
- tvorba jednotlivých plánů a úkonů;
- komplexnější řízení vytvořené na základě plánování a reportingu;
- příležitost včasného nalezení odchylek a poté vytvoření nápravných opatření; aby bylo dosaženo vymezených cílů;
- zaznamenání informací o vývoji podnikového okolí a podniku samotného, pokud by došlo k negativním vlivům, tak jejich minimalizaci;
- větší dosažitelnost informací o činnosti podniku pomocí reportingových zpráv;
- vymezení optimální úrovně finančních prostředků prostřednictvím controllingu likvidity;
- tvorba finanční analýzy poukáže na případná rizika;
- souhrnný přehled o stavu a předpokládaném rozvoji vnitřního a vnějšího prostředí;
- silnější konkurenceschopnost a posílení pozice na trhu.

V začátcích je zapotřebí brát za klíčové pozitivum tvorbu reportů se spolehlivým daty. Ty pak podniku poskytnou dosažení lepšího přehledu o souhrnném hospodaření podniku. Uvedené přínosy budou moct pomoci vedení podniku při dosažení cílů.

## 6.5.2 Rizika spojená se zavedením controllingu v podniku

Rizika jsou nedílnou součástí všeho, co se nově zavádí. Aby se tomu v budoucnu dalo předejít, je potřebné určit a eliminovat rizika.

- chybné stanovení pozice controllera v rámci organizační struktury;
- nevhodně definované kompetence controllera, může vyvolat komunikační šum mezi zainteresovanými zaměstnanci a controllerem;
- vymezení nereálných cílů, jež nebudou vystupovat z vnějšího prostředí podniku;
- definování neměřitelných cílů, nebude u nich možné kontrolovat jejich vykonávání;
- nedostačující tvorba reportingových zpráv, nebudou poskytovat data o problémových oblastech nebo uskutečňování podnikových plánů;
- nesprávně zvolená struktura reportu nebo chybně zvolená data;
- účelné zkreslení dat z pozice odpovědných zaměstnanců o realizování podnikových plánů;
- neakceptování nové podoby systému řízení z řad zaměstnanců, jež se budou na controllingu aktivně podílet;
- neochota investovat časové a finanční prostředky do školení v oblasti controllingu;
- nepřesné materiály pro rozhodování kvůli chybnému vyhodnocení odchylek;
- výsledky mohou přijít až po nějaké době.

Není reálné očekávat výsledky ihned, controller si nejdříve musí osvojit své postavení, poznat prostředí v podniku, utvořit si svoji představu o současném stavu podniku, proto se výsledky projeví až s odstupem času.

## 7 Shrnutí poznatků, návrhy a doporučení

Poslední kapitola praktické části se zabývá souhrnným zhodnocením finančního zdraví podniku M – SILNICE a.s. za analyzované období.

Prostřednictvím zpracované finanční analýzy lze říct, že si podnik vedl ve sledovaném období mezi roky 2016 až 2019 průměrně. Nenastaly žádné větší finanční problémy. Dá se tedy konstatovat, že podnik patří mezi stabilně a finančně zdravé podniky. Během zpracovávání finanční analýzy nebyly objeveny žádné podstatné nedostatky, jež by mohly v blízké budoucnosti ohrozit tento podnik. O tom svědčí i vysoké hodnoty likvidity a rentability, jež jsou odrazem úrovně hospodaření podniku. Podnik se sice ve sledovaných letech občas objevil u bonitních a bankrotních modelů v šedé zóně, ale vždy se jednalo o horní hranici intervalu, vymezující tuto zónu.

Podniku je možno doporučit důkladné prověřování svých obchodních partnerů před dojednáním obchodních vztahů, čímž by se co nejvíce zamezilo příležitosti vzniku pohledávek po lhůtě splatnosti, které by nepochybně jinak měly důsledek na celé finanční hospodaření.

Podnik je také úzce zaměřený na dopravní a inženýrské stavby. Případná krize v tomto sektoru by pak mohla způsobit nemalé problémy s objemem zakázek. Proto by stálo za uvažování rozšířit předmět podnikání kupříkladu o bytové či občanské stavby.

Podnik chce i nadále zůstat nezávislým na bankovních institucích, proto chce i dále využívat financování vlastními zdroji. Změna v této sféře by mohla nastat, pokud by se jednalo o větší investiční událost, kde by se mimo cizí zdroje dal použít způsob, jenž je založen na bázi založení společných podniků různými podniky. Jelikož se jedná o stavební podnik, tak by zde připadala v úvahu výroba stavebních materiálů, jako je beton aj., čímž by podnik mohl efektivně využít své finanční prostředky.

Bylo by vhodné, aby se podnik zaměřil na analýzu vnějších a vnitřních zdrojů, tvorbu a prezentování reportů, dále by měl podnik zvážit, jestli je pro něj opravdu výhodné stále využívat pouze vlastní zdroje financování. Poté by byla příhodná tvorba finanční analýzy a její sledování. Většinu z doporučených věcí by měl na starosti navrhovaný controller.



## Závěr

Cílem této diplomové práce bylo prostřednictvím finanční a ekonomické analýzy podniku M – SILNICE a.s. v období mezi lety 2016 až 2019, navrhnout přijatelný způsob implementace controllingu do podnikového systému řízení. V tomto kroku bylo nezbytné konkretizovat požadavky, jež by byly na controlling v rámci podniku kladeny. Současně bylo potřeba vymezit odpovědného pracovníka, který by měl na starosti controllingové aktivity.

Teoretická část byla rozdělena na tři kapitoly. Nejprve byl vymezen pojem controlling a charakterizována jeho úloha na úrovni řízení v podniku. V této části byly také nastíněny možnosti začlenění controllingu do podnikového vedení. Další částí bylo definování základního rozdělení controllingu na strategický a operativní a jejich vybrané nástroje. Větší pozornost byla zasvěcena nástrojům strategického řízení, neboť mají progresivní význam v oblasti podnikového řízení, jež souvisí s dynamickým prostředím, v němž se dnes podniky nacházejí, neboť vývoj v okolí podniku má podstatný vliv na činnosti podniku. Závěr byl zaměřen na finanční controlling, a to na finanční plánování, ale především na finanční analýzu. Tato teoretická část byla podkladem pro praktickou část, ve které byly osvojené vědomosti aplikovány na zvolený podnik.

Praktická část se nejprve zabývala analyzovaným podnikem. Nejprve byla nastíněna základní charakteristika podniku, dále pak jeho vývoj v rámci časového hlediska a organizační schéma. Další část byla věnována ekonomické analýze podniku, kde byly využity nástroje z oblasti strategického controllingu, pomocí nichž bylo popsáno vnitřní a vnější okolí podniku. Byla zpracována PEST a SWOT analýza, Porterův model pěti sil a v závěru analýza vnitřních zdrojů.

Jelikož bylo zapotřebí posoudit komplexně úroveň finančního hospodaření podniku, byla problematice finanční analýzy poskytnuta celá kapitola. Jako zdroj dat pro tuto analýzu byly použity účetní výkazy za roky 2016 – 2019. Nejprve byla provedena vertikální analýza rozvahy, ze které vyplynulo, že v oblasti majetku je větší zastoupení oběžných aktiv, což je způsobeno oborem podnikání, ve kterém se podnik nachází. Z oblasti pasiv převažuje vlastní kapitál, jelikož se podnik snaží o financování vlastními zdroji a nečerpá tedy žádný

úvěr. Co se týká analýzy výkazu zisku a ztrát, tak zde nedošlo k žádným větším výkyvům, jež by mohly podnik v budoucnu ohrozit.

Další část se zabývala Du Pontovým pyramidovým rozkladem ROE, kde byly zhodnoceny poměrové ukazatele rentability. Podnik vykazoval ve všech ukazatelích kladné hodnoty se vzestupnou tendencí. Následně byl vybrán Kralickův Quicktest, který patří mezi bonitní modely, jež podnik informují o skutečnosti, zdali spadá do kategorie prosperujících podniků či nikoliv. Podnik se celé období zařadil do tzv. šedé zóny, kdy se nedá zcela jasně určit, do jaké zóny spadá. Nicméně hodnoty se blížily k horní hranici intervalu a vykazovaly rostoucí charakter, z toho lze usuzovat, že finanční problémy jsou spíše nepravděpodobné. Poté byly zařazeny bankrotní modely, jak je již z názvu patrné informují podnik o možném bankrotu. Z této kategorie byl zvolen Altmanův index důvěryhodnosti a Index IN05. Dle Altmanova indexu se podnik nacházel v roce 2016 a 2019, v tzv. šedé zóně, ale opět se blížil vyšší hranici tohoto vymezeného intervalu. Dle hodnocení IN05 podnik vytváří hodnotu a s největší pravděpodobností nezkrachuje.

Poslední částí finanční analýzy byla spider analýza, která komplexně shrnuje poměrové ukazatele v rámci aktivity, rentability, zadluženosti a likvidity a srovnává je s podnikovým odvětvím. Z této analýzy vyplynulo, že se podnik ve většině ukazatelů nachází nad odvětvovým průměrem. Nižší hodnotu oproti odvětví podnik vykazoval u ukazatele celkové zadluženosti. To je způsobeno nižší hodnotou tohoto ukazatele, lze to přisoudit preferenci vlastních zdrojů financování, před využitím cizích zdrojů. Nižší hodnota byla i u pohotové likvidity. Tento nepatrný pokles je způsoben růstem krátkodobých závazků v čase a také růstem zásob.

Ačkoliv podnik nevykazoval ve vybraných modelech červená čísla, tak zde byly objeveny nedostatky právě se zpracováním finanční analýzy a reportingových zpráv v rámci podniku. To, že podnik v současné době vykazuje kladné hodnoty, ještě neznamená, že tomu tak musí být i dál. Tato stránka je v podniku podceňována. Proto se následující kapitola zabývala zavedením controllingu v podniku.

Pro podnik by bylo nejvhodnější variantou i z hlediska jeho velikosti a organizační struktury, zavést controllingové aktivity v rámci jednotlivých závodů do stávající struktury s vyčleněním zodpovědného pracovníka, který bude dohlížet na průběh controllingových

činností. Controlling by byl tedy realizován bez nově založeného specializovaného útvaru. V této části práce byly navrženy controllingové nástroje, které by měl podnik zavést. Je zde možná pravděpodobnost neochoty z oblasti ředitelství podniku poskytnout finanční prostředky nutné na realizaci této aktivity, jelikož se výsledky nedostaví hned, ale až s postupem času. Nicméně zpracování pravidelného reportingu, vyhodnocování dílčích finančních ukazatelů může podniku podstatně přispět k zefektivnění finančního řízení a také pomáhat s ekonomickou stabilitou.

## Seznam použitých zdrojů

AUTHOR, Staff. 2019. *Analyzing porter's 5 forces on coca-cola (KO)*. [online]. Databáze článků ProQuest [cit. 2021-04-27]. Dostupné z:

<https://search.proquest.com/docview/2251410387?accountid=17116>

BLAŽKOVÁ, Martina. 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-1535-3.

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. 2012. *Strategické řízení: proč je želva rychlejší než zajíc*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-2963-2.

Controlling.cz, 2020. *Nabídka* [online]. Praha: Controller Institut. [cit.2021-04-28]. Dostupné z: <https://www.controlling.cz/nabidka/seminare-a-treninky/zavadeni-controllingu-v-praxi-7/>

Educity.cz, 2021. *Kurzy* [online]. Praha: IVITERA a.s. [cit. 2021-4-28]. Dostupné z: <https://www.educity.cz/kurzy/manazerske-kurzy-id-35/financni-controlling-moderni-metody-v-prikladech-id-3969541>

Ef.jcu.cz. *Finanční analýza soustavy ukazatelů* [online]. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích: Ef.jcu.cz. [cit.2021-04-27]. Dostupné z: <http://www2.ef.jcu.cz/~asmejkal/Manazerska%20ekonomika/Kombinovan%20studium/ME3%20-%20FINANCNI%20ANALYZA%20-%20B.pdf>

ESCHENBACH, Rolf a kol. 2004. *Controlling*. 2. vyd. Praha: ASPI. ISBN 80-7357-035-1.

ESCHENBACH, Rolf a Helmut SILLER. 2012. *Profesionální controlling: koncepce a nástroje*. 2., přepracované vydání. Přeložil Jaroslav RUBÁŠ. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-918-0.

FREIBERG, František. 1996. *Finanční controlling: Koncepce finanční stability firmy*. 1.vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-859-4303-4.

FRÝBOVÁ, Denisa. 2019. *Hodnocení finanční výkonnosti vybraného podniku pomocí vybraných ukazatelů*. Liberec. Bakalářská práce. Technická univerzita v Liberci, Ekonomická fakulta. Vedoucí práce: PhDr. Ing. Helena Jáčová, Ph.D.

HORVÁTH, Péter. 2011. *Controlling. 12., vollst. überarb. Aufl. München: Franz Vahlen. Vahlens Handbücher der Wirtschafts - und Sozialwissenschaften*. ISBN 978-3-8006-3878-9.

HORVÁTH & PARTNERS. 2004. *Nová koncepce controllingu*. Praha: Profess Consulting. ISBN 80-7259-002-2.

Justice.cz, 2020. *Sbírka listin M – Silnice a.s.* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit.2021-04-13]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=425574>

KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ. 2015. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-538-1.

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

Medis.cz, 2021. *Společnosti v uskupení* [online]. Hradec Králové: koncern MEDIS [cit. 2021-04-13]. Dostupné z: <http://www.medis.cz/>

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

MPO, 2019. *Stavebnictví České republiky* [online]. Praha: Ministerstvo obchodu a průmyslu [cit.2021-04-28]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/cz/stavebnictvi-a-suroviny/informace-z-odvetvi/2019/11/Stavebnictvi-2019.pdf>

Msilnice.cz a, 2020. *M – SILNICE a.s.* [online]. Pardubice: M – SILNICE a.s. [cit. 2021-04-28]. Dostupné z: <http://www.msilnice.cz/>

Msilnice.cz b, 2021. *Iso certifikát* [online]. Pardubice: M – SILNICE a.s. [cit. 2021-04-28]. Dostupné z:

<https://www.msilnice.cz/msilnice-dokumenty>

Nace.cz, 2018. *42-inženýrské-stavitelství* [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2021-04-28]. Dostupné z: <http://www.nace.cz/42-inženýrské-stavitelství>

POPESKO, Boris a Šárka PAPADAKI. 2016. *Moderní metody řízení nákladů: 2., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-271-9050-8.

REICHMANN, Thomas. 2011. *Controlling mit Kennzahlen: die systemgestützte Controlling-Konzeption mit Analyse - und Reportinginstrumenten*. 8., überarb. und erw. Aufl. München: Vahlen, Controlling Competence. ISBN 978-3-8006-3800-0.

RŮČKOVÁ, Petra. 2011. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4. vyd. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-3916-8.

ŠIŠKA, Ladislav. 2007. *Vybrané kapitoly z controllingu*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-4495-1.

Zakonyprolidi.cz, 2021. *Zákon č. 183/2006 Sb.* [online]. Praha: AION CS, s.r.o. [cit. 2021-04-28]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-183>

## **Seznam příloh**

<b>Příloha A: zkrácená rozvaha M – SILNICE a.s. (2016 – 2019) .....</b>	<b>104</b>
<b>Příloha B: zkrácený výkaz zisku a ztráty M – SILNICE a.s. (2016 – 2019) .....</b>	<b>105</b>

## Příloha A: zkrácená rozvaha M – SILNICE a.s. (2016 – 2019)

Rozvaha (v tis. Kč)				
Položka	2016	2017	2018	2019
<b>Aktiva</b>				
Aktiva celkem	1 968 063	1 968 681	1 737 315	2 296 934
Stála aktiva	765 814	801 126	853 814	929 890
Dl. hm. majetek	429 589	447 239	489 311	532 750
Dl. fin. majetek	182 923	205 075	220 283	256 855
Oběžná aktiva	912 851	1 165 652	880 700	1 360 312
Zásoby	101 902	142 455	168 499	234 748
Pohledávky	227 079	385 822	270 357	454 813
Dl. pohledávky	14 700	15 783	18 537	12 716
Kr. pohledávky	212 378	370 039	251 820	442 097
Kr. fin. majetek	583 871	637 375	441 844	670 752
Peněžní prostředky	583 871	637 375	441 844	670 752
<b>Pasiva</b>				
Pasiva celkem	1 680 063	1 968 681	1 737 315	2 296 934
Vlastní kapitál	1 046 028	1 222 587	1 084 840	1 262 048
Základní kapitál	213 650	213 650	213 650	213 650
Kapitálové fondy	145 496	167 311	181 811	208 978
Fondy ze zisku	245	161	64	10
Cizí zdroje	634 030	746 094	652 475	1 034 886
Rezervy	82 882	117 333	103 430	156 649
VH minulých let	572 676	686 438	540 852	689 116
Závazky	551 208	628 761	549 044	876 030
Dl. závazky	67 693	69 460	79 824	82 989
Kr. závazky	483 515	559 301	469 221	739 041

Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů M – SILNICE a.s.



## **Příloha B: zkrácený výkaz zisku a ztráty M – SILNICE a.s. (2016 – 2019)**

<b>Výkaz zisku a ztráty (v tis. Kč)</b>				
<b>Položka</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Tržby z prodeje výrobků a služeb	2 535 590	2 704 496	2 673 446	2 962 037
Tržby za prodej zboží	0	349	29 629	25 085
Výkonová spotřeba	1 994 710	2 445 305	2 381 672	2 603 402
Nákladové úroky	5 175	4 584	5 596	7 616
VH před zdaněním	140 048	188 026	175 435	190 762
VH po zdanění	113 962	155 027	14 8463	150 295

Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů M – SILNICE a.s.