

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra ekonomiky



Diplomová práce

Controlling a jeho přínos pro podnik

Bc. Lucie Horáčková

© 2023 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Lucie Horáčková

Veřejná správa a regionální rozvoj – c.v. Litoměřice

Název práce

Controlling a jeho přínos pro podnik

Název anglicky

Controlling and its benefits for the company

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnocení používaných metod a nástrojů controllingu ve zvoleném podniku a následné doporučení pro možné zlepšení a zkvalitnění této činnosti.

Metodika

Diplomová práce bude rozdělena do dvou částí. Teoretická část práce bude čerpat z odborné literatury a zaměřit se na vymezení hlavních pojmů z oblasti podnikového controllingu, jeho charakteristiku, nástroje, strukturu a postavení v podniku.

V praktické části bude nejprve představena vybraná společnost, její organizační struktura, oddělení controllingu a druhy controllingu využívaného ve společnosti. Dále bude provedena analýza sledovaných ukazatelů a prováděných reportů a zhodnocena jejich efektivnost a přínos pro management firmy. Na základě tohoto zhodnocení budou doporučeny případné oblasti pro rozvoj a zvýšení kvality poskytovaných výstupních informací controllingu pro potřeby řízení podniku.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

Controlling, controller, reporting, nástroje controllingu, finanční ukazatele, manažerské účetnictví, finanční controlling, nákladový controlling

Doporučené zdroje informací

- ALEXANDER, David, Ann JORISSEN, M. N. HOOGENDOORN, Carien VAN MOURIK a Collette KIRWAN. International financial reporting & analysis. Eight edition. Hampshire: Cengage, [2020]. ISBN 978-1-4737-6685-3.
- FOTR, Jiří; VACÍK, Emil; SOUČEK, Ivan; ŠPAČEK, Miroslav; HÁJEK, Stanislav. *Tvorba strategie a strategické plánování : teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-271-2499-2.
- HAVLÍČEK, Karel. *Management & controlling : malé a střední firmy*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2011. ISBN 978-80-7408-056-2.
- KOVAŘÍK, Pavel. *Manažerská ekonomika*. Druhé aktualizované vydání. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2021. ISBN 978-80-88330-11-0.
- LAZAR, Jaromír. *Manažerské účetnictví a controlling*. Praha: Grada, 2012. *Účetnictví a daně* (Grada). ISBN 978-80-247-4133-8.
- RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza : metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2019. ISBN 978-80-271-2028-4.
- SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.
- ŠOLIAKOVÁ, L. – WAGNER, J. – PETERA, P. – FIBÍROVÁ, J. *Manažerské účetnictví : nástroje a metody*. Praha: Wolters Kluwer, 2015. ISBN 978-80-7478-743-0.
- TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra; JELÍNKOVÁ, Eva. *Podniková ekonomika – klíčové oblasti*. Praha: Grada Publishing, 2018. ISBN 978-80-271-0689-9.
- YOUNG, S. David, Jacob COHEN a Daniel A. BENS. *Corporate financial reporting and analysis*. Fourth edition. Hoboken: Wiley, [2019]. ISBN 978-1-119-49457-7.
-

Předběžný termín obhajoby

2022/23 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Renata Aulová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra ekonomiky

Elektronicky schváleno dne 16. 6. 2022

prof. Ing. Miroslav Svatoš, CSc.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 2. 11. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 04. 11. 2023

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 30.11.2023

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala paní Ing. Renatě Aulové, Ph.D. za odborné vedení mé diplomové práce, za poskytnuté cenné rady a připomínky. Dále bych chtěla poděkovat svému zaměstnavateli a kolegům z oddělení controllingu firmy Skanska Residential a.s. za poskytnutí informací a interních podkladů, bez kterých by tato práce nemohla vzniknout

Controlling a jeho přínos pro podnik

Abstrakt

Diplomová práce se zaměřuje na analýzu a hodnocení role controllingu ve společnosti Skanska Residential a.s.. Práce je strukturována do dvou hlavních částí: teoretické a praktické. Teoretická část poskytuje komplexní přehled o controllingu, jeho historii, vývoji, koncepci, cílech a funkcích. Dále se věnuje postavení controllingu v organizační struktuře, jeho vztahu k účetnictví, členění, metodám a oblastem činností.

Praktická část představuje společnost Skanska Residential a.s., včetně historie a organizační struktury. Důraz je kladen na začlenění controllingu v rámci společnosti a strukturu oddělení controllingu. Detailně jsou popsány manažerské informační systémy, které společnost využívá, včetně účetního systému, personálního systému, MS Office a reportingových systémů.

Ekonomická situace společnosti je analyzována pomocí ukazatelů finanční analýzy. Velký důraz je kladen na oblast reportingu, která je stěžejní náplní činnosti controllingového oddělení. Reporty controlling zpracovává na měsíční, čtvrtletní a roční bázi. Podstatou činností je vypracovávání ad-hoc analýz dle požadavků a potřeby uživatelů služeb controllingu. Práce se zabývá i činnostmi controllingu s přesahem do účetnictví, plánováním rozpočtu, sledovanými KPI's a spokojeností uživatelů controllingu.

V závěru práce jsou provedeny zhodnocení ekonomické situace společnosti, efektivity práce controllingu, komunikace v rámci společnosti a sběru dat. Na základě těchto analýz jsou formulována doporučení pro případné zlepšení a optimalizaci činností controllingu ve společnosti.

Celkově tato diplomová práce poskytuje komplexní pohled na roli a přínos controllingu v konkrétním podnikovém prostředí, a to včetně praktických dopadů změn v ekonomice na efektivitu společnosti Skanska Residential a.s. ve sledovaném období.

Klíčová slova: Controlling, controller, reporting, nástroje controllingu, finanční ukazatele, manažerské účetnictví, finanční controlling, nákladový controlling

Controlling and its contribution to the company

Abstract

The thesis focuses on the analysis and evaluation of the role of controlling in the company Skanska Residential a.s.. The work is structured into two main parts – theoretical and practical. The theoretical part provides a comprehensive overview of controlling, its history, development, concept, goals, and functions. It also delves into the position of controlling in the organizational structure, its relationship with accounting, classification, methods, and areas of activity.

The practical part introduces the company Skanska Residential a.s., including its history and organizational structure. Emphasis is placed on the integration of controlling within the company and the structure of the controlling department. Managerial information systems used by the company, including the accounting system, personnel system, MS Office, and reporting systems, are detailed.

The economic situation of the company is analyzed using financial analysis indicators. Significant emphasis is placed on the reporting area, which is a pivotal part of the controlling department's activities. Controlling prepares reports on a monthly, quarterly, and annual basis. The essence of the activities lies in the development of ad-hoc analyses according to the requests and needs of controlling service users. The thesis also addresses controlling activities overlapping with accounting, budget planning, monitored KPIs, and user satisfaction with controlling services.

In the conclusion of the thesis, evaluations are made regarding the economic situation of the company, the effectiveness of controlling work, communication within the company, and data collection. Based on these analyses, recommendations are formulated for potential improvements and optimization of controlling activities within the company.

Overall, this thesis provides a comprehensive view of the role and contribution of controlling in a specific business environment, including practical impacts of changes in the economy on the efficiency of Skanska Residential a.s. during the observed period.

Keywords: controlling, reporting, controlling tools, financial indicators, managerial accounting, financial controlling, cost controlling

Obsah

1 Úvod.....	12
2 Cíl práce a metodika	13
2.1 Cíl práce	13
2.2 Metodika	13
3 Teoretická část.....	15
3.1 Úvod do controllingu	15
3.2 Historie a vývoj controllingu	15
3.2.1 Historie a vývoj controllingu v anglofonních zemích	17
3.2.2 Historie a vývoj controllingu v germafonních zemích	18
3.2.3 Historie a vývoj controllingu v českých podnicích	19
3.3 Vymezení pojmu controlling.....	20
3.4 Funkce a filozofie controllingu	21
3.5 Koncepce controllingu	23
3.6 Cíle controllingu.....	25
3.6.1 Přímé - bezprostřední cíle controllingu	25
3.6.2 Nepřímé – zprostředkované cíle controllingu.....	27
3.7 Zásady controllingu.....	28
3.8 Postavení controllingu v organizační struktuře podniku.....	31
3.8.1 Oddělení controllingu a jeho vnitřní struktura.....	35
3.8.2 Controller	35
3.9 Controlling vs. účetnictví	37
3.9.1 Druhy účetnictví	37
3.9.2 Vztah controllingu a manažerského účetnictví	39
3.10 Členění controllingu.....	40
3.11 Metody využívané v controllingu	42
3.12 Oblasti činností controllingu	42
3.12.1 Plánování	43
3.12.2 Ukazatele KPI's	44
3.12.3 Kontrola	44

3.12.4	Reporting – poskytování informací.....	45
3.12.5	Sparing	47
3.12.6	Koordinace	47
3.12.7	Inovace	48
3.13	Analýzy využívané v controllingu	48
4	Praktická část	62
4.1	Představení společnosti Skanska Residential a.s. (2023).....	62
4.2	Historie skupiny Skanska (2023)	64
4.3	Základní údaje o společnosti	66
4.4	Organizační struktura	67
4.5	Začlenění controllingu v organizační struktuře společnosti.....	68
4.6	Struktura oddělení controllingu.....	68
4.7	Manažerské informační systémy	69
4.7.1	Účetní systém.....	69
4.7.2	Personální systém.....	70
4.7.3	MS Office.....	71
4.7.4	Reportingové systémy.....	72
4.8	Ekonomická situace společnosti.....	73
4.9	Reporting ve Skanska Residential.....	80
4.9.1	Měsíční reporting	80
4.9.2	Čtvrtletní reporting.....	81
4.9.3	Roční reporting	83
4.9.4	Ad-hoc analýzy	84
4.10	Činnosti controllingu s přesahem do účetnictví	84
4.11	Plánování rozpočtu společnosti	86
4.12	Sledované KPI'S	87
4.13	Spokojenost uživatelů controllingu s jeho fungováním – dotazníkové šetření	89
5	Zhodnocení a doporučení	90
5.1	Vyhodnocení dotazníkového šetření	90
5.2	Zhodnocení ekonomické situace společnosti	98

5.3	Zhodnocení efektivity práce controllingu	98
5.4	Zhodnocení komunikace controllingu v rámci společnosti	99
5.5	Zhodnocení sběru dat	100
6	Závěr.....	101
7	Citovaná literatura.....	102
7.1	Internetové zdroje.....	103
8	Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk.....	104
8.1	Seznam obrázků	104
8.2	Seznam tabulek	105
8.3	Seznam grafů.....	105
8.4	Seznam použitých vzorců	106
8.5	Seznam použitých zkratk.....	107
9	Přílohy	108

1 Úvod

V současných ekonomicky nestabilních podmínkách jsou společnosti vystaveny silnému konkurenčnímu tlaku. Z tohoto důvodu je zásadní, aby disponovaly efektivním vrcholovým managementem, který bude kontinuálně monitorovat a pravidelně posuzovat pozici firmy na trhu a její hospodaření pomocí nástrojů podnikového řízení.

Controlling, jako podpůrný nástroj řízení, má v této činnosti významnou roli. Jeho úkolem je sledovat činnosti napříč celou společností a pravidelně je vyhodnocovat. Tyto výsledky jsou pak prezentovány ve formě reportů, které posléze využívá management jako podklad pro svá rozhodnutí o dalším směřování společnosti. Kvalitní podklady umožňují vytvářet strategické plány, hodnotit účinnost stávajících postupů a identifikovat nové podnikatelské příležitosti.

Původně měl controlling převážně kontrolní funkci v oblasti účetnictví a financí. Nicméně se postupem času stal klíčovým nástrojem pro strategické plánování firem. Oblast controllingu se stále rozvíjí a jeho nástroje se neustále zdokonalují, což umožňuje manažerům účinně reagovat na tržní změny.

Efektivní controlling vyžaduje kvalitní data z manažerského účetnictví, která umožní tvorbu relevantních analýz a reportů, díky nimž lze formulovat efektivní firemní strategii. Mezi hlavní úkoly controllingu patří koordinace spolupráce napříč společností při tvorbě komplexního firemního rozpočtu, následné plánování a monitorování jeho implementace a porovnávání skutečných výsledků s rozpočtem. V případě odchylek se provádí analýza příčin a navrhnou se nápravná opatření.

Pro úspěšnou obchodní činnost by měla mít každá společnost svůj vlastní controllingový tým nebo minimálně controllera, který pomáhá manažerům s plánováním ve výrobě, financích a investicích.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem předkládané diplomové práce je zhodnocení úlohy controllingu ve zvoleném podniku a jeho celkového přínosu pro firmu. Přehled o komplexním stavu controllingu a jeho fungování v rámci zvolené společnosti bude dosaženo za pomoci dílčích cílů, kterými jsou:

- Teoreticky vymezit pojem controlling, zmapovat jeho historii napříč celosvětovou ekonomikou, popsat jeho druhy a klíčové nástroje
- Zjistit úlohu controllingu v podniku a vymezit role controllera
- Analýza způsobů výkaznictví a reportingu ve vybrané společnosti
- Zhodnocení efektivity controllingových nástrojů používaných ve firmě a přínos jejich výsledků pro management firmy a případná doporučení na zvýšení efektivity práce controllingu.
- Na základě dotazníkového řešení navrhnout oblasti pro zkvalitnění poskytovaných podpůrných služeb controllingu napříč firmou

2.2 Metodika

Diplomová práce je rozdělena na dvě stěžejní části. První teoretická část je vytvořena na základě rešerše odborné literatury, budou zde vymezeny základní pojmy z oblasti řízení podniku, manažerského účetnictví, které je zdrojem informací pro controlling a role a metody controllingu v procesu řízení podniku a strategického plánování. Dále budou vymezeny vztahy controllingu a reportingu. Syntéza poznatků z literární rešerše umožňuje získat celistvý obraz o dané problematice. Literární a jiné zdroje použité v diplomové práci jsou uvedeny v seznamu citované literatury.

Druhá část práce je praktická. V jejím úvodu je představena vybraná společnost a její organizační struktura. Na základě komparativních metod, pozorování a praktických zkušeností je popsán systém řízení podniku a pozice controllingu ve firemní struktuře zkoumané společnosti.

V práci jsou představeny vybrané controllingové procesy, které zvolená společnost využívá v rámci své činnosti. Ekonomické postavení a hospodárnost společnosti jsou

popsány za pomoci ukazatelů finanční analýzy. Podkladem pro její vypracování jsou „Výroční zprávy, zprávy auditora a účetní závěrky“ za období 2017 – 2022, které obsahují kompletní finanční výkazy za analyzované roky. Na základě výsledků finanční analýzy je zhodnocena ekonomická situace společnosti a posouzen dopad stagnace odvětví, které způsobila nestabilní ekonomicko-politická situace v České republice za posledních pár let. V práci jsou popsány sledované ukazatele KPI a jejich vývoj za období 2017 – 2022, které jsou nastaveny mateřskou společností a na základě jejich splnění jsou zaměstnancům vypláceny roční bonusy.

Pro dosažení objektivního zhodnocení silných a slabých stránek činnosti controllingového oddělení je provedeno anonymní dotazníkové šetření napříč celou společností. Dotazník obsahuje kombinaci 13 otázek s otevřenými nebo uzavřenými odpověďmi. První část otázek je identifikační díky nimž je možné zařadit respondenty do konkrétních oddělení, další část otázek se věnuje oblasti spolupráce s controllingem, její četnosti a kvality. Poslední skupina otázek je zaměřena na zhodnocení spokojenosti respondentů s podpůrnými službami, které controlling ve společnosti poskytuje.

Na základě získaných odpovědí je možné identifikovat slabé a silné stránky činnosti controllingu.

Na závěr jsou identifikovány hlavní nedostatky ve fungování oddělení controllingu, ke kterým bylo možno dojít na základě použití výše zmíněných metod a jsou zde navržena i možná řešení, jak zvýšit efektivitu a zlepšit fungování oddělení controllingu ve společnosti.

3 Teoretická část

3.1 Úvod do controllingu

V posledních třech desetiletích prochází oblast podnikání neustálými změnami, které zásadně ovlivnily a stále ovlivňují způsob procesu řízení podniku. Přestaly fungovat zažité řídicí a plánovací modely podnikových činností, protože ve stále se měnícím prostředí ztratily smysl a účinnost. S rozvojem nových technologií a komunikačních kanálů, které propojily ekonomiky zemí z celého světa, díky jimž bylo dosaženo odstranění bariér volného obchodu na celosvětové úrovni, je nutné zavádět stále nové a vylepšené postupy při sestavování podnikatelského plánu, systému řízení podniku a tyto nástroje pravidelně sledovat a vyhodnocovat.

Pro zachování konkurenceschopnosti je nutné, aby měly firmy dobře nastavené strategické plánování cílů. Je důležité, aby bylo dosaženo vzájemného propojení a monitorování činností napříč celým podnikem a k tomu slouží právě controlling, který je účinným podpůrným nástrojem při řízení podniku.

Management by měl nastavovat správné řízení procesů plánování, vytyčovat cíle a firemní vize, controlling by měl tyto procesy monitorovat, vyhodnocovat jejich efektivitu, sledovat odchylky a navrhnout opatření, která budou předcházet rizikům a krizím. Výsledky své práce by mělo controllingové oddělení pravidelně reportovat managementu.

3.2 Historie a vývoj controllingu

Podle většiny autorů zabývajících se tématem controllingu například Vochozky a spol. (2016), Kovaříka (2013), Krále (2018) či Kutáče a spol. (2012) sahají první zmínky o něm již k roku 1880. Tehdy však nebyl controlling ještě samostatnou disciplínou, ale pouze podpůrným nástrojem, který se využíval při řízení podniku a který se zaměřoval především na kontrolu a plánování v oblasti podnikových financí a účetnictví. Prvními organizacemi, které ho začaly aktivně využívat, byly velké americké dopravní a výrobní společnosti.

V průběhu času se podle Kislingerové (2008) obor controllingu rozvinul a stal se klíčovou součástí procesu řízení podniku. Mezi jeho úkoly byla zahrnuta nejen tvorba plánů a jejich vyhodnocování, srovnávání se skutečností, návrhy opatření, ale zahrnovaly i oblast

daňovou, nákladovou, finanční, majetkovou. Funkce controllera se postupně přeměňuje na pozici finančního manažera.

Controlling zahrnuje široký rozsah aktivit, jako je sběr, analýzy a interpretace dat, vytváření rozpočtů, sledování výkonu, identifikace odchylek a navrhování korektivních opatření. Jeho cílem je zajistit efektivní využívání prostředků, optimalizace procesů, snižování nákladů a zvyšování výnosů.

V současné době se controlling uplatňuje ve všech odvětvích a velikostech podniků. Moderní technologie a softwarové nástroje umožňují automatizaci a digitalizaci controllingových procesů, což vede ke zvýšení efektivity a přesnosti.

Controlling je důležitým nástrojem pro řízení podniku v konkurenčním prostředí. Poskytuje manažerům informace, které potřebují k tomu, aby mohli efektivně řídit podnik a dosahovat strategických cílů. Jeho role a význam se stále rozšiřují v reakci na dynamickou povahu světového trhu a rostoucí konkurenci. Jak můžeme vidět v tabulce č.1, kde zachytil Král (2018) základní etapy vývoje controlling a jeho narůstající vliv při řízení podniku.

Tabulka 1: Základní etapy vývoje controllingu

Základní etapy vývoje controllingu	
Období	Stručná charakteristika
40. – 60. léta 20. století	Controlling jako jedna z více funkcí řízení. Důraz na vyhodnocování odchylek od plánu. Vznik metody standardních nákladů a výnosů
70. -80. léta 20. století	Přesah do celé informační oblasti. Zejména následné vyhodnocení výsledků. Nejprve pro top management, následně pro všechny úrovně řízení
80 . – 90. léta 20 století	Postupné rozšiřování na propočty plánované, resp. Rozpočtové, resp. Očekávané skutečnosti /propočty ex-ante/. Zásadní role v přípravě a zpracování informací dílčích i celkových za podnik ex-post i ex-ante, tj. odpovědnosti za reporting
Počátek 21. století	Controlling jako doplnění/rozšíření řízení (Horváth, Eschenbach)
Návazně	Vývoj směrem k cílově zaměřenému controllingovému řízení, důsledně orientovanému procesně/činnostně (ABC/ABM) s důrazem na řízení časových charakteristik procesů, činností a zdrojů. Příkladem takového přístupu je například tzv. konvergenční controllingový koncept

Zdroj: vlastní zpracování dle (KRÁL, 2018)

Do evropských podniků začal controlling podle Kovaříka (2013) pronikat až po 2. světové válce, kdy se jeho koncept postupně rozvíjel až k jeho dnešní podobě.

3.2.1

3.2.1 Historie a vývoj controllingu v anglofonních zemích

Mikovcová (2007) uvádí jako důležitý milník ve vývoji controllingu rok 1880 železniční společnost "Atchison, Topeka & Santa Fé Railway System", která jako první v historii přišla s inovativní pozicí comptrollera, která byla zaměřena převážně na správu hospodaření s finančními prostředky a vlastnickými majetkovými listy společnosti. O dvanáct let později se také průmyslová firma General Electric Company rozhodla ve své organizační struktuře vytvořit pozici comptrollera.

K rozmachu oboru controllingu v anglofonních zemích podle Kovaříka (2013) a Behúnové a kol. (2022) dochází v období světové hospodářské krize ve 20. letech 20. století. Během této pro podniky složité doby začalo nabývat významu nákladové účetnictví, které se stalo klíčovou oblastí poskytující základní informace pro controlling.

V roce 1931 vznikl "Controllers Institute of America" jako první instituce zaměřená na oblast controllingu. O třináct let později, v roce 1944, byl založen samostatný výzkumný institut s názvem "Controlling Foundation", který se zabýval controllingem jako vědní disciplínou. V roce 1946 tato instituce vydala první oficiální studii nazvanou "The place of the Controller's Office", která definovala hlavní úlohy comptrollera. V této studii bylo popsáno celkem 23 funkcí controllingu v podniku, z nichž šest bylo považováno za klíčové.

Tyto klíčové funkce controllingu podle Kovaříka (2013) zahrnovaly:

- tvorba celopodnikového plánu, doplněného o dílčí plány
- srovnávání skutečnosti a plánu a interpretovat výsledky
- vyhodnocení úspěšnosti nastavených opatření, která vedou k dosažení stanovených cílů
- vyhotovení zpráv pro úřady a kontrola daňové legislativy
- risk management predikující dopady vnějších vlivů na podnik
- dostatečná ochrana majetku podniku za pomoci vhodného pojištění

V průběhu 60. let 20. století došlo jak uvádí Vochozka (2021) i Behúnová (2022) k přejmenování "Controllers Institute of America" na "Financial Executives Institute". Tato změna souvisela podle Kovaříka (2013) s rostoucími požadavky na oblast controllingu, který procházel největším rozvojem v celé své historii. V této éře se controlling začal rozšiřovat o mnoho nových funkcí, jako je plánování, poradenství, vyhodnocování výsledků a jejich následná interpretace.

Během 70. let podle Kislingerové (2008) a Kovaříka (2013) docházelo k postupné transformaci controllingu do oblasti finančního managementu, který získával nové úkoly a zodpovědnosti. Kromě správy finančních prostředků a aktiv podniku se finanční

management začal zabývat získáváním nového kapitálu a prostředků pro krátkodobé financování. Tento posun znamenal, že controllingu už nebyla svěřena výhradní pravomoc controllerů, ale jejich dílčí činnosti byly přeneseny na zaměstnance dalších podnikových oddělení.

Jak uvádějí Kovařík (2013) s Kislíngerová (2008) tento vývoj reflektuje rostoucí důležitost a rozšíření rolí finančního managementu ve firemním prostředí. Kromě sledování a kontroly finančních ukazatelů se finanční manažeři začali angažovat v strategickém plánování, rozhodování a poskytování poradenství v oblasti financí a investic. Tím se stali klíčovými členy týmu vedoucího managementu, kteří spolupracovali na dosahování podnikových cílů a zvyšování výkonnosti.

Během tohoto období se také objevily pokročilé nástroje a technologie, které podpořily transformaci finančního managementu. Například se začaly používat sofistikované informační systémy a softwarové aplikace pro plánování, řízení výkonu a analýzu finančních dat. Tyto nástroje umožňovaly efektivnější sběr dat, jejich zpracování a interpretaci informací z nich získaných, což následně vedlo i ke zlepšování procesů řízení a rozhodování.

Celkově lze podle Kovaříka (2013) konstatovat, že kontinuální rozvoj a transformace controllingu do finančního managementu přinesly podnikům větší efektivitu, lepší strategické rozhodování a posílení jejich konkurenceschopnosti na trhu. Finanční manažeři se stali klíčovými hráči v řízení podniku.

3.2.2 Historie a vývoj controllingu v germafonních zemích

Podle Kutáče (2012) a Behúnové (2022) začaly velké americké firmy po druhé světové válce investovat do podniků v německy mluvících zemích a zakládat zde dceřiné společnosti svých podniků. Spolu s těmito investicemi se začal šířit controlling evropským kontinentem. Největší rozšíření jeho koncepce nastává koncem 70. let 20. století, kdy stagnoval průmysl a rozvoj spotřebitelských trhů se zpomalil. Tato situace vedla ke zvýšení tlaku na hospodárnost a efektivitu řízení nákladů.

Většina velkých německých společností začala začleňovat do své organizační struktury pozici controllera a někdy i celá controllingová oddělení. Tím se začal vytvářet systém pro efektivnější sledování a řízení finančních prostředků, nákladů a celkové

výkonnosti podniku. Postupem času se controlling v evropských zemích začal vnímat jako samostatná ekonomická disciplína.

Tento vývoj byl dle Kutáče (2012) důležitým krokem v profesionalizaci a uznání controllingu jako klíčového nástroje pro řízení podnikových aktivit. Vznikaly nové postupy, metody a techniky, které umožňovaly lepší plánování, sledování a kontrolu finančních toků a výsledků. Controlling se stával nedílnou součástí manažerského procesu a přispíval k efektivnějšímu rozhodování a dosahování podnikových cílů.

V průběhu dalších let se controlling stále více rozšiřoval po celé Evropě, a to jak ve velkých korporacích, tak i ve středních a malých podnicích. Rostla také poptávka po kvalifikovaných odbornících v oblasti controllingu a vznikaly vzdělávací programy a kurzy zaměřené na tuto disciplínu. Díky tomu se controlling stal nedílnou součástí moderního podnikání a podporoval rozvoj ekonomického řízení a finančního plánování v rámci evropského trhu

3.2.3 Historie a vývoj controllingu v českých podnicích

V České republice se podle Mikovcové (2007) a Behúnové (2022) první náznaky teorie controllingu začaly objevovat v podniku Tomáše Bati, který aplikoval tuto koncepci ve svém podnikání již ve 20. letech 20. století. Tomáš Baťa implementoval operativní a strategický controlling, který důkladně zpracovával plány a pomáhal vedení společnosti při rozhodování. Tímto přístupem bylo dosaženo výrazného úspěchu v rozvoji Baťova podniku.

Nicméně, další rozvoj controllingu v České republice se odehrál až po roce 1989, kdy došlo k otevření trhu a budování nového ekonomického systému. Před touto dobou sice byl zaveden systém podvojného účetnictví a některé základy nákladového účetnictví v tuzemských firmách, avšak podniky se zaměřovaly pouze na splnění plánu, a skutečné výsledky byly pro ně nepodstatné.

Mikovcová (2007) uvádí, že na počátku 90. let minulého století začaly do české ekonomiky proudit investice ze zahraničí, a velké evropské i neevropské společnosti začaly zakládat své pobočky nebo dceřiné společnosti v Česku. V této době začal podle Šišky (2007) controlling a jeho činnosti získávat na důležitosti. Společnosti s českými vlastníky také začaly uvědomovat potřebu controllingu pro efektivní řízení a začaly jej aplikovat ve svém podnikání.

Postupem času se controllingu v České republice stále více rozšiřoval a stal se nedílnou součástí podnikového prostředí. Vznikaly profesní organizace, kurzy a vzdělávací programy zaměřené na controllery. Díky tomu byla zvýšena podle Kovaříka (2013) odbornost v oblasti controllingu a jeho význam se prohloubil. Controlling se stal klíčovým nástrojem pro efektivní řízení podniků a dosahování jejich strategických cílů v České republice.

3.3 Vymezení pojmu controlling

Pojem controlling nelze jednoznačně vymezit, je odvozen z anglického slova „to control“, jeho volný překlad do českého jazyka znamená řídit, ovládat, regulovat nebo kontrolovat, což není zcela přesné pro vymezení pojmu, proto se ve většině zemí stejně jako u nás slovo nepřekládá, ale používá se jeho anglický název „controlling“.

V literárních dílech pojednávajících o controllingu nalezneme mnoho definic a každá z nich je zcela odlišná.

Máče (2018) definuje controlling velice jednoduše : „*Controlling sám o sobě je jen nástrojem řízení.*“

Král (2018) popisuje, že controlling je v nejobecnějším slova smyslu chápán jako: „*nástroj, jehož smyslem je zvýšit účinnost systému řízení permanentním srovnáváním skutečného průběhu podnikatelského procesu se žádoucím stavem, vyhodnocováním odchylek a aktualizací cílů.*“

Fotr a kol. (2020) ho definují jako: „*Controlling je soubor vzájemně propojených kontrolních činností, které napomáhají k dosažení podnikových cílů a včas indikují hrozby vyžadující přijmou příslušná opatření. Je to tedy koncepce řízení zaměřená na výsledek, která koordinuje plánování, kontrolu, finanční a informační toky.*“

Vochozka (2021) ve své knize popisuje controlling jako soubor pravidel a postupů, které slouží k dosažení podnikových cílů a upozorňují na možná rizika, která můžou v podniku nastat. Hlavním účelem controllingu je podle něj podpora rozhodování a řízení různých procesů ve společnosti. Zároveň by se měl snažit vytvářet integrační vazby uvnitř podniku a podporovat uzavírání spolupráce s ostatními subjekty.

Podle Vochozky (2021) lze integrační vazby controllingu rozdělit do několika základních skupin činností:

1. Finanční a technické
2. Řídící, vykonávací a informační

3. Propojení různých oblastí v rámci podniku
4. Činnosti zabezpečující komunikaci mezi útvarovým a výkonným řízením

Obecně lze tedy controlling charakterizovat jako podpůrný nástroj managementu, který je využíván při podnikovém plánování, organizování a kontrole v podniku. Controlling má specifické funkce, role a cíle, které mu umožňují efektivně přispívat k dosahování strategických i operačních cílů společnosti.

3.4 Funkce a filozofie controllingu

V době kdy se začal controlling zavádět do praxe plnil podle Kislingerové (2008) i Mikovcové (2007) pouze funkci **registrační**, která spočívala ve sběru dat a jeho role v podniku byla jen pasivní. Jak se v čase controlling začal vyvíjet, začal v podniku plnit aktivní roli, zaměřoval se na kontrolu hospodárnosti podniku, vytvářel návrhy pro možná zlepšení a jeho funkce byla **navigační**. Další funkcí controllingu, kdy je jeho role zaměřená na vytvoření systému řízení, jež má vlastní filozofii a využívá veškeré dostupné relevantní informace sloužící k plánování, kontrole a regulaci podnikových aktivit, je funkce **inovační a koordinační**.

Další důležité funkce přebírá controlling v rámci systému řízení podniku k dosažení vytyčených cílů. Těmito funkcemi jsou podle Kislingerové (2008) i Eschenbacha (2004):

- **Podpora řízení (informační funkce)** – controlling poskytuje managementu kompletní servis zahrnující rady a doporučení na základě získaných informací, odpovídá za jejich včasné dodání a správnost. Management se jeho doporučeními nemusí řídit, protože konečné rozhodnutí je na jeho uvážení.
- **Doplnění řízení (inovační funkce)** – controlling vytváří systém příslušných nástrojů a metod, které jsou závazné pro jednotlivé podsystémy řízení podniku. V této funkci může controlling přebírat zodpovědnost za rozhodování v krizových situacích, při změnách v okolí podniku a trhu v rozsahu kompetencí, které mu byly v podnikovém řízení svěřeny.
- **Koordinace (koordinační funkce)** – controlling má za úkol vytvářet předpoklady pro koordinaci systému řízení a podílet se na vývoji konkrétních podsystémů řízení a jeho struktur a procesů v něm probíhajících. Koordinuje vztahy napříč podnikem.

Podle Barana (2016) se mohou funkce controllingu odlišovat podle způsobu jakým je podnik veden a jaká je jeho organizační struktura. Bez ohledu na to jsou však základními funkcemi controllingu plánování, kontrola, poskytování informací a koordinace

Podle Žůrkové (2007) má controlling ve podniku čtyři základní funkce:

1. **Plánovací funkci** – stanovují se cíle a odpovídá na otázku čeho by chtěl podnik dosáhnout. Potom se sestaví plán, na dosažení stanovených cílů.
2. **Zajišťovací a dokumentární funkci** – controlling shromažďuje a uchovává relevantní informace, které jsou klíčové pro analýzu výkonu podniku.
3. **Kontrolní a analytickou funkci** – controlling sleduje procesy ve firmě, kontroluje a řídí náklady, vyhodnocuje odchylky.
4. **Funkci reportingu** – pomocí reportů controlling poskytuje informace pro interní i externí subjekty.

Filozofie controllingu

Kislingerová (2008), Vochozka (2021) i Mikovcová (2007) se shodují, že filozofie controllingu je postavena na třech základních principech:

1. **Orientace na cíl** – princip postavený na přímém podílu controllingu při stanovování podnikových cílů a jejich kontrole a pomoc při vypracování vhodné metodiky plánování.
2. **Orientace na úzké profily** – princip postavený na teorii, že smyslem controllingu je vytvořit takový informační systém, který bude poskytovat široký rozsah kvalitních dat a bude schopen odkrýt a následně odstranit „slabá místa“, která by mohla být překážkou k dosažení podnikových cílů.
3. **Orientace na budoucnost** – princip controllingu postavený na názoru, že minulost je pro řízení podniku podstatná do té míry, jak dokáže předejít problémům a ovlivnit budoucnost. U orientace na budoucnost hraje důležitou roli přechod od zpětné vazby k perspektivnímu myšlení.

Díky výše popsaným principům můžeme controlling vnímat jako systém řízení, který má svou vlastní filozofii, pomocí které naplňuje vlastní cíle.

3.5 Koncepce controllingu

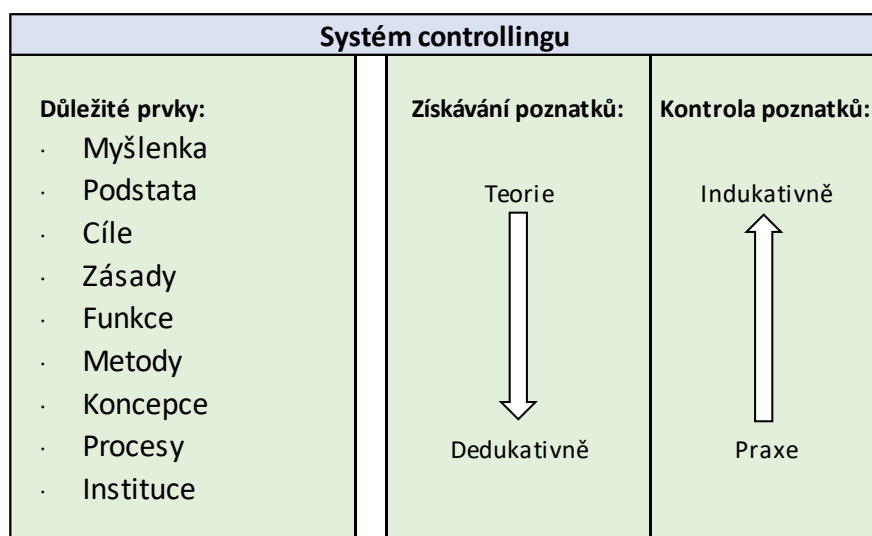
Eschenbach a kol. (2012) popisují koncepci controllingu takto: „*Koncepce nepopisuje realitu, ale slouží jako myšlenkový rámec vypovídající o tvorbě controllingu jako subsystému řízení a jako prostředku pro účely podnikové ekonomiky*“

Eschenbach a kol. (2012) také vymezují existenci několika metod, které mohou být použity pro rozvoj jednotlivých koncepcí. Jedná se o metody:

1. **Normativní metoda:** tato metoda by měla předem definovat určitý cíl, stanovit rozsah úkolů a vymezit organizační strukturu controllingu. To by však pravděpodobně vedlo k vytvoření mnoha různých standardů, různé relevance a významu, což by vygenerovalo velké množství norem, platných jen omezenou dobu a pouze v určitých situacích.
2. **Induktivní metoda:** se opírá o praktické poznatky, například z analýzy historického vývoje, zkoumáním významu pojmu "to control" průzkumem inventury controllingu v praxi prostřednictvím analýzy inzerátů nabízejících volné pracovní pozice, přináší výhodu splnění požadavku na oprávněnost controllingu v praxi. Na druhou stranu je třeba brát v úvahu, že historický vývoj controllingu v různých hospodářských obdobích má různý charakter.
3. **Deduktivní metoda:** se snaží systematicky odvozovat obsah controllingu jako subsystému řízení z existujících teoretických přístupů k plánování a kontrole a ze samotné podstaty a cíle controllingu. Tato metoda dále formuluje pravděpodobná tvrzení, která jsou zaměřena na praktické aplikace controllingu. Tato tvrzení mohou být následně podrobena ověřování nebo vyvracení skrze pozorování účinků controllingu v praktickém provozu organizací.

V praktické rovině by se měla používat kombinace induktivní a deduktivní metody, kterou vidíme znázorněnou na obrázku č. 1, tak aby se dalo na základě koncepce, kterou controlling plní jasně vyjádřit co je pro něj typické a originální.

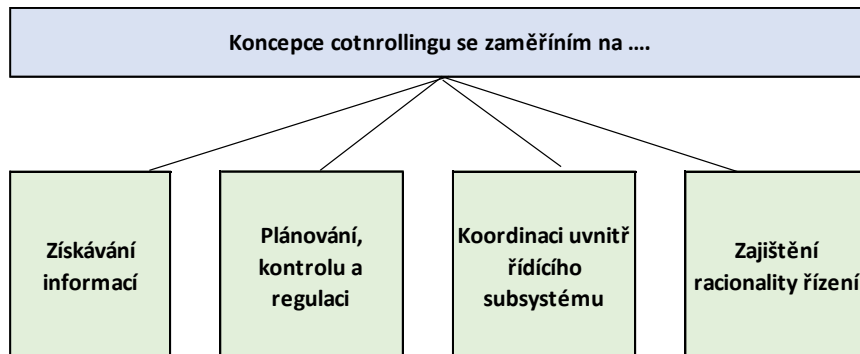
Obrázek 1: Deduktivně-induktivní postup odvození koncepce controllingu



Zdroj: vlastní zpracování autora dle Eschenbach a kol. (2012)

Literatura podle Eschenbacha a kol. (2012) rozlišuje čtyři skupiny/ typy koncepcí controllingu, které můžeme názorně vidět na obrázku č. 2.

Obrázek 2: Typy koncepcí controllingu v literatuře



Zdroj: vlastní zpracování autora dle Eschenbach a kol. (2012)

Jeich znění je následující:

1. **Controlling jako zdroj poskytování informací** – tato koncepce staví controlling do úrovně informačního systému v podniku, který získává data z účetnictví a externích zdrojů, zpracovává je a zhodnocuje, aby na jejich základě mohl být sestaven plán, nastavena koordinace a kontrola. Pozitivem této koncepce je zdůraznění důležitosti poskytování kvalitních informací pro rozhodování, negativem je pak omezení controllingu na pouhou funkci poskytování informací.

2. **Controlling jako plánování, kontrola a regulace** – tato skupina koncepcí je založená na chápání controllingu jako mechanismu řízení, který zahrnuje plánování, kontrolu a regulaci. V této koncepci je důležité poskytování informací, které jsou podstatnou součástí funkčního řídicího okruhu.
3. **Controlling jako koordinace uvnitř řídicího systému** – tato koncepce se zaměřuje na koordinaci vnitřních systémů a podsystémů v podniku, aby bylo dosaženo účinného plánování a řízení. Výhodou této koncepce je to, že klade důraz na řídicí funkce v podniku. Její negativa jsou pak v nejasném a nesprávně definovaném pojmu koordinace uvnitř organizace a v organizační struktuře, která vyžaduje, aby controlleři byli na úrovni jako vedoucí pracovníci.
4. **Controlling k zajištění racionality řízení** – jedná se o koncepci, která by měla zajistit racionalitu v rozhodovacím procesu. Předpokládá se v ní, že se pracovníci podniku chovají s omezenou racionalitou, protože při svém rozhodování zohledňují nejen faktory, ale i své emoce a svědomí. Nevýhodou přístupu této koncepce je, že se rozhodováním musí obvykle přizpůsobit různým normám a duchovním hodnotám společnosti.

3.6 Cíle controllingu

Jelikož základním účelem, proč je zřizováno oddělení controllingu v podniku je, aby podporovalo management v úspěšném a efektivním řízení tak, aby byla zajištěna jeho životaschopnost, rozlišujeme dle Eschenbacha a kol. (2012) a Barana (2016) dvě skupiny cílů:

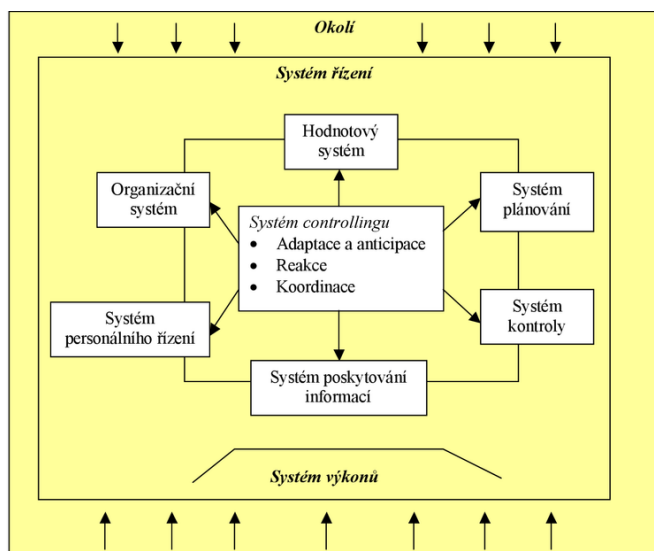
- Přímé cíle neboli bezprostřední
- Nepřímé cíle neboli zprostředkované

3.6.1 Přímé - bezprostřední cíle controllingu

Základním přímým cílem controllingu dle profesora Eschenbacha a kol. (2012) je přispět k udržení podniku životaschopným a plně operativním. Slovo podpořit v tomto kontextu znamená, že úspěch není závislý pouze na účinnosti controllingu, ale také na dalších nástrojích řízení. Controlling je pouze podpůrnou funkcí managementu, který je

odpovědný za dosažení vytyčených cílů. Rovněž Baran (2016) zastává názor, že bezprostřední cíle slouží k udržení životaschopnosti podniku.

Obrázek 3: Cíle controllingu v systému řízení



Zdroj: Mikovcová (2007)

Přímý cíl je pouze obecný a skládá se z několika dílčích cílů, jehož schematické znázornění vidíme na obrázku č. 3 a podrobný popis těchto dílčích cílů podle Kislingerové (2008) je:

- **schopnost anticipace a adaptace** – tato schopnost spočívá v controllingem poskytovaných informacích o změnách, které v okolí podniku nastaly nebo mohou nastat v budoucnosti. Na základě těchto informací se může podnik adaptovat a anticipovat.
- **schopnost reakce podniku** – na základě informačního systému, který controlling ve firmě zavedl, sledují průběžně vedoucí pracovníci vývoj plánů a skutečnosti, to jim umožňuje včas a efektivně korigovat vnitřní a vnější poruchy.
- **schopnost koordinace** – podnik musí koordinovat plnění jednotlivých cílů jako jsou finanční a nefinanční cíle a vnitřní a vnější cíle. K tomu pomáhá controlling vytvářením předpokladů k harmonizaci aktivit jednotlivých dílčích systémů řízení podniku, tak aby mohli manažeři vyrovnat střety zájmů jednotlivých skupin a udržet je ve vzájemné rovnováze.
- **schopnost proveditelnosti plánů** – controlling má za úkol postarat se o prosazení strategického popřípadě i operativního plánu uvnitř podniku

3.6.2 Nepřímé – zprostředkované cíle controllingu

Podle Barana (2016) má controlling svou činností pouze podpořit splnění nepřímých cílů, svou činností se jejich plnění neúčastní. Eschenbach a kol. (2012) uvádějí, že na podnik a jeho fungování působí tři hlavní skupiny subjektů:

Koaliční partneři – jsou klíčovými hráči ve fungování podniku. Tato skupina zahrnuje investory, kteří vlastní kapitál v podniku a jejichž hlavním cílem je udržet a neustále zvyšovat hodnotu svého investovaného kapitálu. Tito investoři mají zájem na dlouhodobém úspěchu podniku a na dosahování co nejlepších výsledků.

Zaměstnanci – jsou další významnou skupinou, která má velký vliv na fungování podniku. Jejich snahou je dosáhnout růstu aktivity a efektivnosti přidělené práce, zlepšit své dovednosti a vzdělání a zároveň si zajistit odpovídající mzdy a benefity. Pro zaměstnance je důležité, aby se cítili motivováni a spokojeni ve své práci, což má vliv na jejich produktivitu a loajalitu vůči podniku.

Okolí podniku – tvoří různé zainteresované skupiny, které ovlivňují podnikatelské prostředí a vytvářejí podmínky pro existenci podniku. Mezi tyto skupiny patří zákazníci, kteří určují poptávku po produktech nebo službách podniku, dodavatelé, kteří zajišťují suroviny a materiály, média, která ovlivňují pověst a image podniku, a také konkurence, která ovlivňuje podmínky na trhu. Tato skupina má často různé zájmy, a proto je důležité pro management podniku nalézt rovnováhu mezi jejich požadavky.

V této situaci vstupuje do hry dle Eschenbacha a kol. (2012) controlling. Controlling je klíčovou složkou podnikového řízení, která má za úkol být oporou managementu při tvorbě strategie pro dosažení rovnováhy a plnění cílů všech zúčastněných skupin. Jeho úkolem je koordinovat řízení napříč celým podnikem tak, aby byly zohledněny potřeby a cíle všech účastníků.

Controlling zajišťuje monitorování a vyhodnocování dopadů přijatých rozhodnutí na různé oblasti podniku a slouží jako nástroj pro efektivní plánování a řízení podnikových zdrojů.

Díky controllingovým metodám a nástrojům má management podniku lepší přehled o současném stavu podniku a může lépe reagovat na proměnlivé podnikatelské podmínky. Controlling poskytuje informace a analýzy, které pomáhají vytvářet informovaná rozhodnutí, minimalizovat rizika a optimalizovat výsledky. V konečném důsledku je úkolem

controllingového oddělení podporovat dlouhodobou udržitelnost a úspěšnost podniku a zajistit, aby dosahoval co nejlepších výsledků ve prospěch všech zainteresovaných stran.

Tabulka č. 2 je výsledkem provedené praktické analýzy základní cílů controllingu. Je z ní zřejmé, že největší důraz bývá kladen na zajištění kontroly a řízení a naopak úplně nepodstatné je zajištění harmonizace a kvality rozhodování.

Tabulka 2: Cíle controllingu v systému řízení podniku

Dimenze cíle	Kritéria cíle	Stupeň významu	Pořadí
Zajištění kontroly	Efekt odhalení	0,82	1
	Efekt zkušenosti		
	Efekt chování		
Zajištění řízení	Inicializační efekt	0,69	2
	Preventivní efekt		
Zajištění harmonizace	Integrace	0,65	3
	Koordinace		
Zajištění kvality rozhodování	Vnímavost	0,62	4
	Fundovanost		
	Průhlednost		
	Koordinace rozhodování		
Zajištění plánování	Obsahové plánování	0,55	5
	Formální plánování		
Zajištění informační shody	Informační marketing	0,47	6
	Transformace		
Integrace plánování a kontroly	Integrace orientovaná na strukturu	0,38	7
	Integrace orientovaná na proces		
	Organizační integrace		
Zajištění flexibility	Externě orientovaná flexibilita	0,2	8
	Interně orientovaná flexibilita		

Zdroj: vlastní zpracování autora dle (ESCHENBACH, 2004),

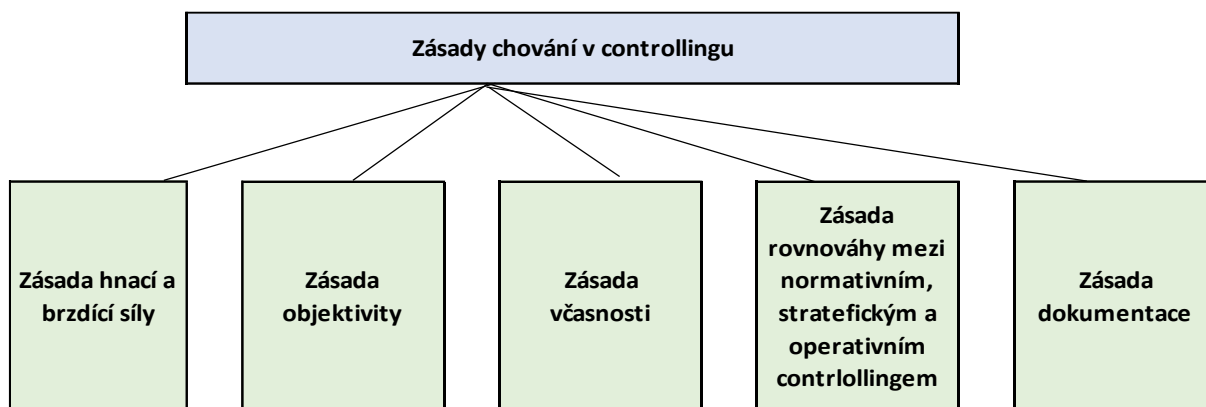
3.7 Zásady controllingu

Každá společnost má pro procesy v ní probíhající nastaveny pravidla a zásady, které jsou nezbytné pro její správné fungování. Controlling, jenž je důležitou součástí při řízení podniku má proto stanovených několik stěžejních zásad, které je potřeba dodržovat, aby bylo dosaženo splnění cílů jak přímých tak nepřímých a zajištěno bezproblémové fungování společnosti.

Zásadami jsou myšleny principy a standardy chování, které jsou platné pro určité časové období a větší počet předem specifikovaných rozhodnutí. Tyto zásady jsou brány jako normy sloužící pro posuzování jednání.

Na obrázku č. 4 můžeme vidět strukturu zásad controllingu které definují ve své publikaci Eschenbach a kol. (2012).

Obrázek 4: Zásady profesionálního controllingu



Zdroj: vlastní zpracování autora dle Eschenbach a kol. (2012)

Mezi tyto zásady dle Eschenbacha a kol. (2012) autorů patří:

Zásada hnací a brzdící síly

Controlling jakožto součást podniku, která má spoluzodpovědnost za řízení společnosti a představující podpůrnou sílu managementu, by si měl zachovat svoji nestrannost a svá rozhodnutí a doporučení by měl posuzovat na základě analýzy získaných informací.

Zásada hnací a brzdící síly controllingu spočívá ve zpětné vazbě kterou poskytuje managementu. Pokud management jedná s vědomím rizika opatrně controlling v pozici hnací síly nastíní celkový obraz o možných příležitostech a inovacích, které mohou firmu posunout dále. V případě kdy management vyhledává příležitosti bez ohledu na možná rizika, controlling poskytne komplexní kritický pohled, který vyhodnotí situaci po rizikové stránce a v případě potřeby přibrzdí, nebo zcela zastaví proces rizikové aktivity managementu.

Zásada objektivitu

Zodpovědností controllingu je chovat se objektivně, transparentně a zodpovědně. Ve vztahu ke controllingu může být objektivita definována jako:

- empiricky stanovený poznatek – controlling vychází z vyzkoušených znalostí a ověřených teorií.
- výsledek kontroly - controlling sleduje komplexní stav věcí, analyzuje a zvažuje následné a vedlejší účinky dříve než vydá posudek.
- použití vědeckých metod – struktura controllingu by měla být systematická, srozumitelná, logická a reprodukovatelná.
- koncentrace na údaje a fakta – controlling nemůže zlehčovat problémy a ignorovat fakta, jeho posudky musí být subjektivní a fundované.
- volnost hodnot – controlling vydává vlastní subjektivní názory, pohledy a zkušenosti, na jejichž základě vydává hodnotící posudky.
- vnitřní subjektivita – kontroly, vyhodnocení a interpretace výsledků controllingu jsou nezávislé na osobách a je zapotřebí je smysluplně kontrolovat a reprodukovat.

Zásada včasného jednání

Zásada včasného jednání spočívá v důležitosti včasného rozpoznání příležitostí a rizik, kterému je zapotřebí se pravidelně věnovat a hledat optimální řešení, aby se předešlo možným hrozbám z okolí podniku a být připravený na případná rizika.

Zásada rovnováhy mezi normativním, strategickým a operativním controllinem

Tato zásada vyžaduje, podle Eschenbacha a kol. (2012) aby „*aspekty normativního a strategického controllingu byly považovány za stejně důležité jako operativní agendy a vývoji a prosazování hodnot a strategií byla věnována přibližně stejná pozornost jako stanovení a plnění cíle, aby byly periodicky kontrolovány účinky operativních rozhodnutí na normativní a strategické postavení podniku a v případě potřeby se o nich diskutovalo.*“

Zásada dokumentace

Jednotlivé procesní kroky controllingu je nutné kompletně, systematicky a přehledně v písemné formě dokumentovat. Procesními kroky se rozumí provádění různých analýz, návrhů a rozhodnutí, která z nich vzejdou.

3.8 Postavení controllingu v organizační struktuře podniku

Podle Synka (2011) existuje několik faktorů, které mohou ovlivnit pozici controllingu v rámci podnikové struktury. Mezi tyto faktory patří složitost řešených úkolů, velikost podniku, zavedené zásady řízení, využívané technologie, okolí podniku a ekonomická situace. Aby mohl controlling plnit svou funkci efektivně, je pro něj zásadní, aby byl správně integrován do organizační struktury podniku. V praxi se často rozlišují podle Taušl Procházkové a kol. (2018) čtyři možné varianty začlenění controllingu do struktury organizace:

1. štábní pozice,
2. liniiová pozice
3. průřezová pozice
4. externí controlling

Štábní pozice controllingu

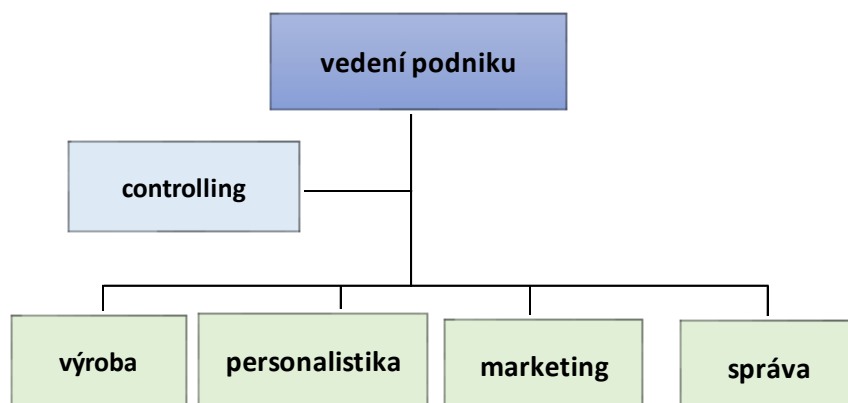
Mikovcová (2007) i Baran (2016) uvádí, že controlling na štábní pozici, kterou vidíme znázorněnou na obrázku č. 5, má ve společnosti pouze poradní funkci. Controlleri plní převážně servisní roli a jejich hlavním úkolem je příprava podkladů pro efektivní rozhodování. Zpravidla bývají podřízeni přímo vrcholovému managementu podniku, nemají však pravomoc přímo rozhodovat. To může mít za následek, že řešení závažných odchylek a plnění inovačních a koordinačních funkcí může být pro ně problematické. Tým controllingu na štábní pozici závisí na podpoře a schválení rozhodnutí ze strany vedení podniku.

Tento typ pozice může mít své výhody, zejména v poradní a analytické roli, poskytování objektivních dat a informací pro vrcholové vedení. Na druhou stranu může omezená pravomoc a závislost na vedení omezovat možnosti rychlé reakce na nečekané události a výzvy, což může ztížit plnění inovačních a koordinačních úkolů.

Správně nastavená pozice controllingu v organizační struktuře podniku je klíčová pro efektivní fungování a dosahování cílů. Liniiová pozice controllingu, která by měla větší pravomoc a pravomoc rozhodovat, a průřezová pozice, která zajišťuje spolupráci a koordinaci napříč různými odděleními, mohou být alternativami pro zlepšení flexibilního a dynamického řízení podniku. Integrace controllingu do organizační struktury podniku je

klíčovým prvkem, který mu umožní plně vyvinout svůj potenciál a efektivně přispívat k celkovému úspěchu a výkonnosti podniku.

Obrázek 5: Štábní pozice controllingu



Zdroj: vlastní zpracování autora dle Mikovcové (2007)

Liniová pozice controllingu

Je podle Fotra a kol. (2017) dalším způsobem, jak začlenit tuto funkci do organizační struktury podniku. Jak upozorňuje Mikovcová (2007), v případě liniového zařazení je controlling umístěn na stejnou úroveň jako ostatní útvary podniku. Tato forma začlenění má své specifické charakteristiky a může mít jak výhody, tak i určité výzvy.

Jednou z hlavních výhod liniového začlenění controllingu je, že tento útvar již není pouze poradním orgánem, ale má skutečnou pravomoc a zodpovědnost za rozhodnutí, která učiní. To znamená, že controlleři mají možnost přímo ovlivňovat a rozhodovat o plánech, strategiích a řešeních. Tato vyšší míra autonomie může přispět ke zlepšení rychlosti a pružnosti rozhodovacích procesů.

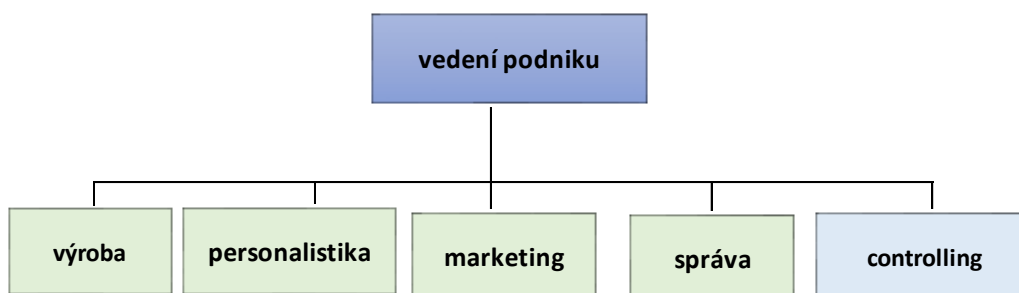
Další výhodou liniové pozice controllingu je lepší spolupráce s ostatními odděleními podniku. Controlleři jsou fyzicky umístěni na stejné úrovni jako oddělení, kterým poskytují podporu, což usnadňuje komunikaci, spolupráci a sdílení informací. Tím se může zvýšit efektivita a efektivnost celého podniku.

Nicméně, liniové začlenění controllingu může být náchylné k určitým výzvám. Kontrolní tým musí být schopný vyrovnat se s rozhodovacími pravomocemi a odpovědností, což může vyžadovat vhodně vyškolené controllery s dobrou znalostí fungování podniku a jeho strategie. Pokud kontrolní tým není řádně vybavený, může dojít k chybám v rozhodování, které mohou negativně ovlivnit celou organizaci.

Další výzvou může být někdy omezené povědomí o roli controllingu na liniové úrovni řízení. Pokud linioví manažeři nechápou plný potenciál controllingu a jeho přínos pro řízení podniku, může docházet k nedostatečnému využití controllerů a jejich znalostí. Proto je důležité vést informační kampaně a osvětu, aby bylo jasně definováno, jak controlling může přispět k dosažení cílů podniku.

V praxi můžeme podle Fotra a kol. (2017) často liniové začlenění controllingu nalézt na nižších úrovních řízení, kde mají controlleri přímo vliv na konkrétní procesy a projekty. Na vyšších úrovních řízení můžeme vidět kombinace různých začlenění controllingu, jako například průřezová pozice, která se zaměřuje na celkovou strategii a koordinaci napříč odděleními. Správná volba a implementace pozice controllingu v organizační struktuře je klíčem k dosažení efektivního a účinného řízení podniku.

Obrázek 6: Liniová pozice controllingu



Zdroj: vlastní zpracování autora dle Mikovcové (2007)

Průřezová pozice

Další možností začlenění controllingu do organizační struktury podniku je podle Synka (2011) průřezová pozice. V tomto uspořádání jsou liniový vedoucí pracovník a controller spolupracující partneři, kteří tvoří tzv. "promotérskou dvojici". Controller má v této pozici určité příkazovací pravomoci v oblastech kontroly a plánování. Rozhodování v předem vyčleněných oblastech probíhá ve spolupráci obou partnerů. V některých oblastech, které souvisejí s úkoly controllingu mu může být uděleno právo veta.

Ostatní možnosti začlenění controllingu

Synek (2011) uvádí další možnosti začlenění controllingu: „V řadě menších a středních podniků není často zřízení controllingového oddělení ekonomicky výhodné, popř.

není k dispozici kvalifikovaný personál. Pak se nabízí možnost využít dočasně či trvale služeb externích podnikových poradců. Jednoznačnou předností je velmi nízká míra konfliktů s vedením podniku a rychlejší zavedení controllingového systému (ve srovnání s interním controllingem)

Mikovcová (2007) ve své publikaci vyjadřuje názor, že se využívání externího controllingu v praxi neprokázalo jako příliš úspěšné. Externí controllingoví poradci jsou externí odborníci, kteří jsou najímáni za účelem poskytnutí odborných znalostí a poradenství v oblasti controllingu a řízení. Avšak, důvody, proč externí controllingové služby nemusí být tak efektivní, jsou různé.

Prvním důvodem je možný nedostatek znalosti o specifických potřebách a kontextu daného podniku. Externí poradci nemusí mít dostatečně hluboký vhled do fungování firmy, její kultury, historie, a významných aspektů podnikatelského prostředí. To může omezit jejich schopnost navrhnout a implementovat vhodné řešení pro konkrétní organizaci.

Druhým důvodem je možný nedostatek zapojení a zájmu externích poradců. Protože externí poradci nejsou součástí organizace, nemají stejný pocit zodpovědnosti za dlouhodobý úspěch a výsledky firmy, jako interní zaměstnanci. To může vést k menší angažovanosti a sníženému zájmu o dosažení dlouhodobé udržitelnosti.

Z tohoto důvodu Mikovcová (2007) doporučuje využití externího controllingu především v situacích, kdy je nutné zavést nový controllingový útvar nebo při realizaci specifických projektů. V těchto případech může externí poradce přinést své odborné znalosti a zkušenosti a pomoci s přechodem na nový systém řízení, nebo s řešením určitých specifických problémů.

Naopak, pro pravidelný provoz a dlouhodobé řízení podniku se doporučuje vnitřní controllingový tým, který má hlubší povědomí o vnitřních procesech a cílech firmy. Interní controlleři mají možnost lépe se soustředit na dlouhodobou strategii a spolupracovat s ostatními odděleními na dosahování společných cílů.

Je důležité si uvědomit, že rozhodnutí o využití externího controllingu nebo interního controllingového týmu by mělo být závislé na konkrétních potřebách a situaci každého podniku. V některých případech může být vhodné kombinovat obě formy, aby se získaly nejlepší výsledky a optimální zajištění potřeb podniku.

3.8.1 Oddělení controllingu a jeho vnitřní struktura

Ve vnitřní struktuře controllingu existují určité systémy uspořádání se kterými souvisí následná specializace controllerů. Podle Mikovcové (2007) toto uspořádání zahrnuje následující typy specializací:

- **Specializace podle činnosti:** V tomto případě jsou controlleri členěni podle typu činnosti, kterou v rámci controllingu vykonávají. Můžeme tak mít controllery specializované na plánování a tvorbu rozpočtu, na reporting nebo na analýzu investic.
- **Specializace podle funkce:** její podstata spočívá v orientaci controllera na konkrétní oddělení, ve kterém vykonává svěřené úkoly. To vede k existenci controllerů pro marketing, logistiku nebo projekty.
- **Specializace podle adresáta:** Tato forma specializace rozděluje controllery podle osob, se kterými spolupracují (tj. pro koho vykonávají managementové služby) a jsou specializováni na konkrétní produkt nebo trh. Můžeme se tak setkat s divizními controllery (v případě společností s více divizemi) nebo s regionálními controllery (v případě mezinárodních společností).

Všechny formy specializací se mohou vzájemně kombinovat a v praxi lze najít různé varianty. Rozsah úkolů, které má controllingové oddělení, ovlivňuje několik faktorů, podle Eschenbacha (2004), jsou těmito faktory zejména provozní požadavky, historický vývoj controllingu, dostupné kapacity a personální důvody.

3.8.2 Controller

Kutáč (2012) popisuje pozici controllera jako: „*Controller je pracovník, který zprostředkovává informace z jednotlivých částí podniku a je vedení nápomocen při hledání řešení a přijímání rozhodnutí, vede odchylkové řízení (rozbor dosažených výsledků) s odpovědnými pracovníky a prezentuje přijatá opatření a jejich dopad.*“

Controllera můžeme podle Kovaříka (2013) charakterizovat jako specializovaného odborníka, jehož úkolem je harmonizovat tok informací uvnitř firmy. Přípravuje a sestavuje data z různých částí podniku, podporuje management a společně s manažery analyzuje dosažené ekonomické výsledky. Controller tak plní úlohu koordinátora, poradce a navigátora. Jeho povinností je zajistit plynulý průběh procesů plánování, kontroly

a řízení. Všechny tyto aspekty musí být prezentovány v jasné formě, která je srozumitelná pro všechny účastníky jednotlivých kroků.

Podle Šoljakové a kol. (2010) by měl být controller v podnikové hierarchii rovnocenným partnerem pracovníků na řídicích pozicích i když nemá možnost rozhodovat o konkrétních budoucích krocích podniku, tento vztah je popsán v tabulce č. 3. Oddělení controllingu je zdrojem úplných a nezkreslených informací, proto musí být controller nezávislý, tak aby neměl žádnou motivaci prezentovat úspěch, nebo naopak zakrývat neúspěch konkrétních rozhodnutí při prezentaci předkládaných informací.

Způsob, jakým jsou plněny úkoly v oblasti controllingu, a úroveň jejich kvality závisí podle Eschenbach a kol. (2012) vedle dalších faktorů také na osobě, která tyto úkoly provádí tedy na controllerovi, tito lidé mají zásadní vliv na charakter controllingu. Na druhou stranu je také pravda, že povolání controllera formuje jednotlivce jako vykonavatele úkolů. Je nezbytné mít určité osobní schopnosti a vlastnosti, aby bylo možné skutečně naplnit potřeby, které přináší koncepce profesionálního controllingu a které řízení očekává, když využívá controllingu.

Tabulka 3: Vztah controllera a řídicího pracovníka

Controller	Řídicí pracovník
Připravuje podklady pro plánování a rozhodování	Plánuje, rozhoduje
Informuje o odchylkách	Reaguje na zjištěné odchylky
Připravuje metodiku rozpočtnictví, kalkulací, vnitropodnikových cen	Prosazuje a využívá informace připravených systémů kalkulací, rozpočtů
Informuje o změnách v okolí podniku	Reaguje, aby udržel dlouhodobou rovnováhu s okolím
Je poradcem managementu	Akceptuje controlling v procesu řízení

Zdroj: vlastní zpracování autora dle Šoljakové a kol. (2010),

Konkrétní praktické provádění controllingu ukazuje na rozmanité spektrum úkolů, se kterými se tento obor potýká. To zahrnuje specifické požadavky jednotlivých podniků, stejně jako schopnostní profil, který je hledán u potenciálního kandidáta. Dnes platí jak v teorii, tak v praxi, že pro kvalitní profesionální výkon není postačujícím faktorem pouze

odborná způsobilost controllera, ale je nezbytné aby také disponoval celým souborem vlastností a schopností, který by měl dle Eschenbacha a kol. (2012) zahrnovat:

- osobní charakteristiky a managementové dovednosti
- sociální a komunikační kompetence
- metodické způsobilosti
- hluboké odborné znalosti ekonomiky podniku
- obchodní povědomí

Z osobních vlastností tentýž autor uvádí například:

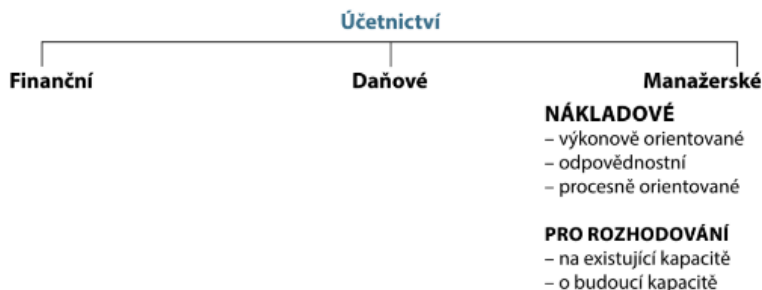
- Osobní představy o etice
- Analytické myšlení a jednání
- Sebekritický postoj
- Schopnost přijímat nepříjemnosti
- Vlastní iniciativa, přesnost, kreativita
- Ochota učit se
- Interdisciplinární a komplexní úhel pohledu
- Radost z vlastního úspěchu

3.9 Controlling vs. účetnictví

3.9.1 Druhy účetnictví

Podle Krále (2018) se účetnictví dělí do několika oblastí podle toho, kdo pracuje s informacemi získanými z účetnictví a jaké tato osoba má rozhodovací pravomoci, zda se jedná o uživatele účetních dat interního nebo externího, nebo státní orgány

Obrázek 7: Druhy účetnictví a jejich vztahy



Zdroj: Král (2018)

Finanční účetnictví

Finanční účetnictví se zabývá podle Lazara (2012) všemi účetními situacemi, které popisují změny v majetku a závazcích firmy, obvykle ve vztahu k jejímu okolí. Analyzuje náklady a příjmy z perspektivy celé firmy, což pomáhá výpočtu daně z příjmů a vyjadřuje celkový ekonomický výsledek firmy podle obecně platných zákonů.

Při vedení finančního účetnictví je důležité, aby informace z něj získané byly spolehlivé a zabránilo se zneužití přístupu k nim. K tomuto slouží několik standardů finančního účetnictví, kterými jsou např. CZ GAAP, IFRS 16 nebo US GAAP jak uvádějí Fibírová a kol. (2005). Tyto standardy zajišťují spolehlivost finančních výkazů a umožňují srovnání výsledků v průběhu času i mezi různými podniky pro externí uživatele.

S ohledem na to, že zveřejněné informace z finančního účetnictví jsou také dostupné konkurentům, společnosti se snaží ukrývat klíčové faktory svého podnikového úspěchu a poskytované informace jsou často zjednodušené. Tyto informace jsou typicky zveřejňovány ročně a zaměřují se na minulost a zhodnocení vývoje podniku. Tyto výsledky mají vliv na hodnotu podniku, výplatu dividend a rozdělení zisku.

Daňové účetnictví

Smyslem daňového i finančního účetnictví je jak uvádí Lazar (2012) podat přesné informace o hospodaření podniku, jeho majetku a závazcích. Tato data jsou zobrazena ve specifické podobě, tak aby mohl být správně vyjádřen základ pro výpočet nejen daně z příjmu, ale i dalších daňových povinností podniku.

Manažerské účetnictví

Vedoucí pracovníci, jako interní uživatelé účetnictví, potřebují klíčové informace, aby na jejich základě mohla být provedena analýza minulého vývoje a také pro prognózování budoucího směřování a možnost jeho ovlivnění. K tomu je nezbytné mít aktuální informace s minimálním zpožděním. Dle Fibírové a kol. (2005) systematické hodnocení rozdílů mezi aktuálním vývojem a plánovanými hodnotami umožňuje včasné identifikovat klíčové problémy, přijmout opatření a aktivně měnit strategii firmy. Manažerské informace musí zůstat tajné a mimo dosah vnějších uživatelů, neboť obsahují citlivá firemní data a know-how. Dle Krále (2018) na rozdíl od finančního účetnictví, není obsah ani struktura manažerského účetnictví předepsána, a proto se mezi jednotlivými firmami liší.

Podle Krále (2018) lze manažerské účetnictví rozdělit do tří fází:

První fáze by měla nejprve vyčíslit skutečnou výši nákladů a výnosů – nejdříve v souvislosti s prodávanými produkty a poté vzhledem k procesům nebo oddělením odpovědným za jeho produkci.

Druhá fáze by měla porovnat skutečný vývoj s plánovanými hodnotami a následně poskytnut informace pro operativní rozhodování. Tyto kroky, společně s prvním bodem, tvoří tzv. **nákladové účetnictví**.

Třetí fáze rozšiřuje získané účetní informace o scénáře „what if“ tzn. o modelování možných variant, které by mohly za určitých podmínek nastat. Tyto modelace pomáhají managementu rozhodovat o budoucím směřování v případě kdy nejsou známy vstupní parametry událostí, kdy např. vstupuje podnik na nový trh a musí odhadnout složení zákazníků a prodejní mix produktů. Tato fáze bývá nazývá „**účetnictví pro rozhodování**“. Zde je důraz kladen na výběr informací z finančního, nákladového a daňového účetnictví, stejně jako z informací o okolí firmy, aby se poskytla co nejkomplexnější škála dat potřebných pro manažerská rozhodnutí.

Teprve kombinací nákladového účetnictví a účetnictví pro rozhodování mluvíme dle Krále (2018) o manažerském účetnictví.

3.9.2 Vztah controllingu a manažerského účetnictví

Vochozka (2016) zastává názor, že mezi controllinem a manažerským účetnictvím existuje jistá nesourodost, která vychází z podstaty jejich fungování. Controllingu funguje jako metoda řízení podniku integrující veškeré úvahy o koordinaci funkcí systému řízení, zatímco manažerské účetnictví je pouze nástrojem, který slouží k poskytování informací v rámci tohoto systému. V tomto ohledu je tedy vhodné srovnávat spíše manažerské účetnictví s informačními nástroji v rámci controllingu.

Manažerské účetnictví se omezuje pouze na hodnotové informace, zatímco controlling zahrnuje i nefinanční informace. Lze to jednoduše vyjádřit tak, že informace z manažerského účetnictví, které jsou určené pro řízení, dělí controlling do dvou oblastí: tzv. **nákladový controlling**, který se zaměřuje na faktory ovlivňující zisk firmy a tedy i její náklady a výnosy a tzv. **finanční controlling**, jehož hlavním cílem je řídit finance a kapitálovou strukturu firmy a monitorovat tok peněz.

3.10 Členění controllingu

Podle Eschenbacha a kol. (2012) se controlling člení podle úkolů a činností, které v rámci podniku plní na :

Normativní controlling

Normativní controlling se zaměřuje na identitu a prezentaci podniku samotného. Podnik definuje své vize a poslání, což dává smysl jeho existenci. Například Eschenbach a kol. (2012) tvrdí, že controlling má úlohu ve vytváření hierarchie hodnot a stanovování pravidel chování podniku vůči jeho zaměstnancům, zákazníkům, dodavatelům a celému okolí (včetně ohledu na životní prostředí). Kontroluje, zda strategie a směřování podniku odpovídají jeho interním hodnotám a zda se jimi řízením nepřibližuje.

Tabulka 4: Základní charakteristiky operativního a strategického controllingu

Kritérium	Operativní controlling	Strategický controlling
Časový horizont	Omezený	Neomezený
Veličiny	Kvantitativní	Kvalitativní
Okolí	Zmapované, známé, předvídatelné	Nespojití, vyvíjející se, obtížně předvídatelné
Počet variant	Nízký	Vysoký
Charakter problémů	Strukturovatelné	Jedinečné, obtížně strukturovatelné
Stupeň decentralizace	Vysoký	Nízký
Hierarchie řízení	Nízká	Vysoká

Zdroj: Mikovcová (2007), vlastní zpracování autora

Operativní controlling

Operativní controlling má podle Fotra a kol. (2020) za úkol podporovat dosažení operativních plánů. Jeho činnost se zaměřuje především na oblasti, jako je pracovní kapitál, sledování hodnotových ukazatelů (jako náklady a výnosy), zajišťování likvidity firmy a sledování finanční struktury v krátkodobém horizontu. Důraz je také kladen na řízení materiálových a finančních toků ve vztazích s dodavateli a odběrateli.

V oblasti procesů se operativní controlling zaměřuje na kalkulace a řízení nákladů podle konkrétních aktivit. Tímto způsobem jsou sledovány náklady v rámci výrobních

a servisních činností, což umožňuje firmě získat reálný pohled na náklady spojené s produktem. Metoda ABC/ABM umožňuje zvýšit produktivitu v jednotlivých procesech, když se výstupy přibližují skutečné přidané hodnotě. Díky metrikám výkonnosti lze posoudit účinnost aktivit, což firmě poskytuje informace o tom, které aktivity jsou efektivní a které je třeba upravit.

Dále je důležité provádět kontrolu nevyužití kapacity, aby se plánované kapacity mohly efektivně zajistit. To všechno přispívá k dosažení operativních cílů a zajištění účinného provozu firmy.

Strategický controlling

Podle Fotra a kol. (2020) má strategický controlling za cíl podporovat strategické plánování, přeměňovat strategický záměr na konkrétní strategický plán a aktivně se podílet na definování klíčových ukazatelů výkonnosti a jejich rozpracování. Informace, které strategický controlling využívá, jsou důležité nejen pro samotné plánování, ale také pro další firemní aktivity, včetně oblastí jako jsou technologie, investice, výzkum a vývoj, tržní fenomény a interní řídicí systémy.

Při dosahování strategických cílů je nezbytné sledovat vývoj rizik a zhodnocovat jejich potenciální dopady na strategii. K tomuto účelu se využívají systémy časného varování, které slouží k identifikaci rizik s negativními dopady na firemní strategii a podporují řízení rizik.

V oblasti výroby se strategický controlling soustředí na strategii výroby a koordinuje ji s celkovou podnikovou strategií. Při tvorbě technologického portfolia bere v úvahu konkurenční produkty, inovační cykly, zdrojové limity a další klíčové faktory výrobního procesu. Personální stránka je také důležitá, a proto strategický controlling integruje podnikovou kulturu.

Hlavním posláním strategického controllingu je zabezpečit trvalou existenci a prosperitu firmy. To zahrnuje jak akceptaci strategických myšlenkových principů, tak tvorbu organizační infrastruktury pro podporu plánování a implementaci strategie. Důležitou rolí je identifikace a hodnocení odchylek od stanovených klíčových ukazatelů výkonnosti ještě před tím, než by měly zásadní dopad na běžné provozní aktivity

Nástroje strategického controllingu se používají k plánování, monitorování a řízení strategických cílů a aktivit organizace. Eschenbach a kol. (2012) píší, že k tomu slouží analýzy, které provádí controlling uvnitř podniku i v jeho okolí.

3.11 Metody využívané v controllingu

Jak již bylo v práci zmíněno, hlavním úkolem controllerů je poskytovat podporu vedení společnosti v řízení a manažerských aktivitách za pomoci nástrojů controllingu. Plánování, realizace plánů a kontrola jsou v procesu řízení klíčovými fázemi a zahrnují také důležité controllingové aktivity.

Za nejdůležitější nosné fáze v procesu plánování z hlediska controllingu považuje Mikovcová (2007):

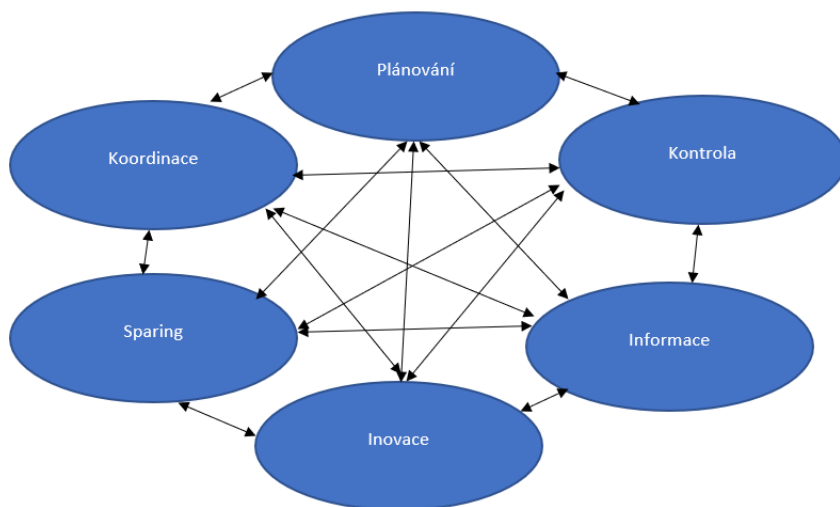
- **analytická a prognostická fáze** – jejím cílem je shromažďovat relevantní informace o minulém a současném stavu sledovaných jednotek. Konkrétně se jedná o sběr údajů týkajících se situace na trzích prodeje a zásob, výkonnosti a chování konkurence, finančních možností, technických postupů, ekonomické situace atd. Hodnocením těchto informací lze následně vytvořit prognózy, které slouží jako základní kámen pro následující fázi.
- **koncepční fáze** – v této fázi dochází k vypracovávání konkrétního plánu, který by měl vést k dosažení stanovených cílů. Tento plán bývá závazný tzn., že bylo rozhodnuto o jeho realizaci

Následně dochází k samotné implementaci schváleného plánu, v průběhu implementace se pravidelně vyhodnocuje postup realizace, aby byly odhaleny případné odchylky a mohla být vypracována vhodná regulační opatření.

3.12 Oblasti činností controllingu

Eschenbach a kol. (2012) uvádí, že pro podporu managementu podniku na všech úrovních řízení tj. na normativní, operativní a strategické, musí být controlling správně nastavený, tak aby efektivně a spolehlivě fungoval. Controlleři se podílí spolu s managementem na vytváření vize podniku, plánování investic, projektů a strategie. Poskytují managementu zpětnou vazbu, která je pro správný chod firmy velice důležitá. Provázanost a toky činností controllingu můžeme vidět na obrázku č. 9.

Obrázek 8: Oblasti činnosti controllingu a jejich vzájemné vazby



Zdroj: vlastní zpracování autora dle Eschenbacha a kol. (2012)

3.12.1 Plánování

Kovařík (2013) plánování popisuje jako: „Podnikové plánování představuje jednu ze základních manažerských aktivit, která je zaměřená na budoucí vývoj podniku. Plánování plní svoji roli především na úrovni taktického a operativního řízení podniku. Plánování je činnost, která směřuje k určení cesty, jež vede k realizaci podnikové strategie. Výsledkem plánovacích činností v podniku je plán“

Eschenbach a kol. (2012) charakterizují plánování jako proces zpracování informací, kde kvalita výsledných plánů závisí na přesnosti a úplnosti dostupných dat. Kvalitu lze hodnotit na základě stupně proveditelnosti, komplexnosti, koherence a souladu s jinými plány. Během procesu plánování je pro controllera (jednajícího jako interní zákazník) nezbytná spolupráce s vedením. Controller koordinuje proces tvorby plánu a poskytuje managementu potřebné informace pro plánování. Následně jsou přijaté vstupy zpracovány jejich kritickým posouzením, vytvořením soudržného výstupu a kontrolou vzájemné konzistence složek plánu, jejich důvěryhodnosti a dosažitelnosti. Dobře sestavený plán s sebou nese určitou míru napětí, protože stanovené cíle jsou dosažitelné, ale ne snadné a jejich dosažení vyžaduje úsilí managementu. Controlling je ve fázi plánování také zodpovědný za vytváření plánovaných rezerv.

3.12.2 Ukazatele KPI's

Zkratka KPI's (Key Performance Indicators) je výraz pro klíčové ukazatele výkonnosti. V podnikovém prostředí se využívají k hodnocení účinnosti různých procesů v průběhu času. Tyto ukazatele mohou sloužit jako měřítko pro celkový výkon firmy i pro zhodnocení konkrétních procesů.

Podle internetového zdroje FLOWii (2021) se na základě toho je můžeme dále dělit na KPI's vyšší úrovně a KPI's nižší úrovně. KPI's vyšší úrovně se v podstatě zabývají celkovým fungováním firmy (jaký je nárůst příjmů, provozní hotovostní tok, ...), naopak KPI's nižší úrovně se zaměřují na konkrétní oddělení a procesy (jako je reklama, prodej, výroba, lidské zdroje, ...).

Podle Hankusové (2020) se stonovování ukazatelů řídí metodou SMART. Ukazatele a jejich cíle musí splňovat:

S – specific – cíl ukazatele musí být konkrétně definovaný

M – measurable – hodnoty ukazatele musí být měřitelné

A – Attainable – ukazatele musí být dosažitelné

R – Relevant – ukazatel musí být relevantní a užitečný ke sledování výkonnosti podniku

T – time-bound – ukazatel musí mít časově stanovený rámec

3.12.3 Kontrola

Mikovcová (2007) uvádí, že kontrola je klíčovým subsystémem řízení. Přestože je na konci procesu, její význam je zásadní. Jde o logické ukončení řízení po plánování a realizaci. Zahrnuje srovnání hodnot, z nichž jedna slouží jako standard. Cílem kontroly je odhalit chyby z plánování či realizace a na základě toho navrhnout nápravná opatření. Přestože se zdá, že role kontroly je ustálená, další analýza ukazuje, že je třeba přizpůsobit se aktuálním požadavkům.

Podle Eschenbacha a kol. (2012) „*Kontroly mohou být:*

- *Podle objektu kontroly zaměřeny na: výsledky a/nebo procesy*
- *Podle doby: aktuální, souběžné a/nebo následné*
- *Automatické a/nebo nárazové, případ od případu“*

Kontrolu by podle téhož autora (2012) měli provádět pracovníci na řídicí úrovni odpovědní za daný úsek, jehož se kontrola týká, nebo sami pracovníci (sebekontrola). Pro

zajištění objektivitu a zabránění manipulace s výsledky kontroly, by interní kontrola měla být doplněna ještě o kontrolu externí, zajišťovanou vedením společnosti nebo controllingem. V ideálním případě je vhodné začlenit kontrolu do běžného pracovního procesu.

3.12.4 Reporting – poskytování informací

Šoljaková a kol. (2010) definuje reporting jako: „*Reporting představuje komplexní systém vnitropodnikových výkazů a zpráv, které syntetizují informace pro řízení podniku jako celku i jeho základních organizačních jednotek*“

Důležitou součástí reportingu je stanovení kritérií pro hodnocení výkonnosti. Ta slouží k posouzení skutečného pokroku ve srovnání s cíli a úkoly. Systém účinných kritérií má několik charakteristik, jako je jejich multikriteriálnost a propojení faktorů ovlivňujících efektivitu. Týmy mají stanovené období pro dosažení hodnocení výsledků. V rámci samostatných částí podniku se často používají finanční ukazatele, jako je rentabilita kapitálu, výnosů nebo nákladů. Pro vnitropodniková střediska se využívají analytická kritéria, zejména pro řízení nákladů a hodnocení kvality a časové náročnosti.

Podle Žůrkové (2007) musí být proces vytváření reportů systematický a komplexní, protože předává důležité informace. Základem úspěšného vytvoření reportu je sběr relevantních dat, které tvoří jeho základ.

Dělení reportingu

Žůrková (2007) uvádí základní dělení reportů na:

Externí reporting – vytváří reporty pro nadřízené orgány, kterými v tomto případě mohou být mateřské společnosti, státní orgány nebo jednotlivé pobočky firmy

Interní reporting – je zaměřen na poskytování informací vnitřním uživatelům ve firmě, kterými jsou majitelé, management a jednotlivá oddělení.

Šoljaková a kol. (2010) uvádí další možné členění reportingu a to podle pravidelnosti sestavování výkazů:

Standardní reporting zahrnuje pravidelně generované zprávy s předem stanovenou strukturou. Tyto zprávy obsahují informace o skutečných hodnotách, odchylkách, analýze odchylek, výpočtech očekávaných hodnot a podobně. Běžným rytmem poskytování těchto zpráv je měsíční, čtvrtletní nebo roční cyklus, ale v závislosti na potřebách může být

zpracovávání zrychleno na týdenní nebo dvoutýdenní interval. Je však nutné zvážit nákladovou efektivnost těchto informací a jejich využití.

Mimořádný reporting zahrnuje zprávy, které jsou generovány na vyžádání. Tyto zprávy mohou mít standardní strukturu, ale mohou být zpracovávány mimo obvyklé termíny. Alternativně mohou být obsahově specifické, například analýza rizika, sortimentní analýzy a podobně. Tyto zprávy nejsou součástí pravidelného cyklu generování.

Zásady reportingu

Hlavním úkolem při sestavování reportu je podle Vochozky a kol. (2012) potřeba zajistit, aby informace a zdroje dat, které management potřebuje pro rozhodování a řízení, splňovali následující kritéria:

Objektivita – předkládané informace musí být objektivní. Tento požadavek vyžaduje naprostou nezávislost oddělení controllingu.

Ověřitelnost a srozumitelnost – se týká nejen informací prezentovaných managementu, ale i zdrojů dat, použitých metod a výsledků.

Vhodný obsah, forma a struktura zprávy – je potřeba respektovat úroveň, pro kterou je report určen: politickou, strategickou, taktickou nebo operativní.

Včasnost – reporty by měly být dostupné včas, nikoli nutně okamžitě, ale v termínech, které si příjemci přejí.

Zásada stručnosti a adresnosti - Reporty pro představenstvo by měly mít 1-5 stran, základních informací o tématu ve zhuštěné podobě, pro ředitele jednotlivých oddělení 5-10 stran a pro vedoucí oddělení 30, nebo více stran podle potřeby detailů.

Písemná zpráva by měla být doplněna ústní prezentací.

Pravidelnost - Tento požadavek zahrnuje nejen pravidelnost vytváření reportů, ale také jejich pravidelnou prezentaci.

Obrázek 9: Schéma tvorby reportu



Zdroj: vlastní zpracování autora dle Vochozky a kol. (2012)

3.12.5 Sparing

Eschenbach a kol. (2012) konstatují, že pokud má controller dostatečné znalosti a informace může zastávat roli poradce managementu a stát se kontaktní osobou tzv. sparing partnerem pro pracovníky na řídicích pozicích se kterými může otevřeně probírat svá rozhodnutí a jejich možné účinky. Controlling působí nejen jako spoluvůrce, ale i jako dozorovatel, který dokáže včas odhalit nečestné praktiky a zjednat nápravu v souladu se záměry managementu.

3.12.6 Koordinace

Koordinace patří dle Eschenbacha a kol. (2012) ke klíčovým úkolům controllingu, který spočívá v zajištění efektivní koordinace mezi systémem plánování a kontroly a také mezi jednotlivými dílčími subsystémy v rámci celého podniku.

Controlling sleduje plánování a výsledky. Jeho kontrola se neomezuje pouze na soulad plánu a skutečnosti, ale zahrnuje také analýzu odchylek. To umožňuje identifikovat včas problémy a přijmout opravná opatření.

Důležitost koordinace vyplývá z komplexnosti organizace. Každá část má své role a cíle. Pro optimální výkon je potřeba harmonická práce ve všech částech. Controlling koordinační činností propojuje jednotlivá oddělení a zajišťuje sjednocení a harmonizaci jejich činností pro dosažení cílů podniku.

Proces koordinace v rámci controllingu se podle Eschenbacha a kol. (2012) dělí do pěti dimenzí:

1. **Věcná koordinace** spočívá v propojení mezi normativním, strategickým a operativním řízením, plánováním a kontrolou. Je důležité, aby operativní rozhodnutí nepoškodila strategické cíle a aby tyto cíle byly v souladu s firemními hodnotami.
2. **Časová koordinace** zahrnuje souběžné plánování na různých časových horizontech. Krátkodobé detailní plány by měly být v souladu s hrubými dlouhodobými plány.
3. **Horizontální koordinace** spočívá ve sladění strategií, plánů a rozhodnutí mezi různými odděleními na stejné úrovni hierarchie. Controlling má za úkol koordinovat používané plánovací a kontrolní metody.

4. **Vertikální koordinace** sjednocuje cíle, plány, rozhodnutí a informací napříč různými úrovněmi organizace. V oblasti plánování to může zahrnovat sjednocení dílčích rozpočtů do celkového rámce.
5. **Koordinace mezi plánem a skutečností** zajišťuje konzistenci použitých metod pro hodnocení hodnot a shodu významu jednotlivých hodnot.

Kislingerová (2007) uvádí, že controlling rozděluje koordinaci do dvou oblastí. První z nich je **vzájemná koordinace různých podsystémů řízení** a druhou oblastí je **vnitřní koordinace jednotlivých podsystémů řízení**.

3.12.7 Inovace

Podle Eschenbacha a kol. (2012) inovace neznamenají pouze vznik zcela nového, ale i úspěšnou změnu či novinku v organizaci. Tyto novinky často spočívají ve schopnosti kreativního myšlení a jednání. Inovace představuje výzvu pro podnikatele a řídicí pracovníky, aby neustále hledali nové obchodní nápady, řešení pro zákaznické problémy či nové obchodní modely. Role controllingu spočívá v aktivní podpoře těchto inovačních snah. Inovace zahrnují postupné zlepšování spíše než jedno velké geniální řešení. Mnoho projektů je inovativních, protože se realizují poprvé. Proto je role controllingu důležitá. Inovace odrážejí hodnoty organizace a podporu nových nápadů, ale vyžadují kreativitu a odvalu k překonávání zvyků, tradic a rizik. Inovace jsou riskantní, ale přinášejí také nové příležitosti. Controlling při nich hraje roli katalyzátoru, nebo oponenta. V inovačních záměrech může controlling působit jako agent změn. Jeho nástroje zahrnují analýzu, moderování myšlenek, posouzení strategií a koncepcí, projektový controlling, testování pro trh a analýzu výsledků inovací. Systém controllingu i v rámci stávajících systémů může přinášet kreativní prvky, například nové způsoby zpráv nebo využití technologií pro vyhledávání dat.

3.13 Analýzy využívané v controllingu

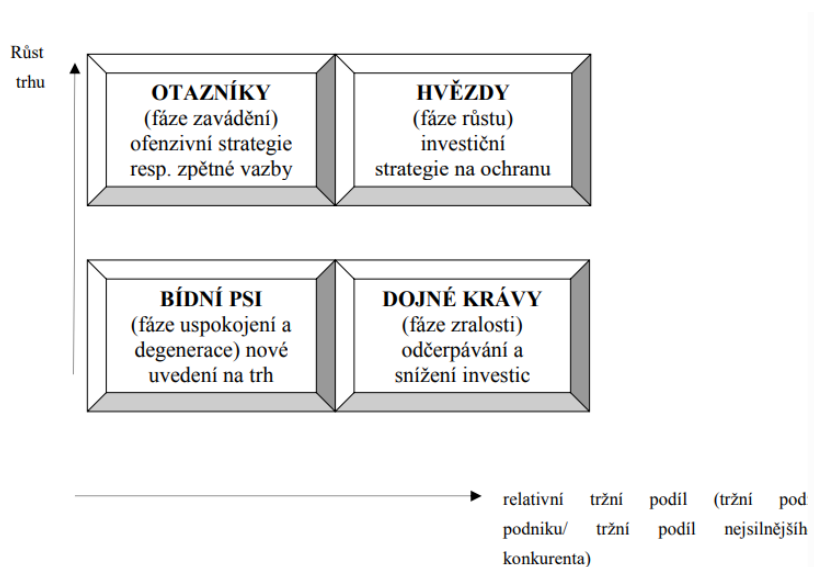
SWOT analýza je podle Fotra a kol. (2020) analytická metoda, která zkoumá silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby spojené s podnikáním. SWOT analýza pomáhá firmě identifikovat klíčové faktory, které ovlivňují strategické rozhodnutí.

PEST analýza podle Váchala a kol. (2013) blíže zkoumá faktory vnějšího prostředí organizace, jsou jimi politické, ekonomické, sociální, technologické, environmentální a legislativní faktory, které mohou ovlivnit podnikání. PEST analýza umožňuje firmě lépe porozumět externímu prostředí.

Porterův model pěti sil je strategický nástroj, který hodnotí aktivity a konkurenční prostředí trhu nebo odvětví ve kterém se firma nachází. Model dle Fotra a kol. (2020) zkoumá pět základních sil, které ovlivňují konkurenční dynamiku a dlouhodobou ziskovost v odvětví a pomáhá firmám porozumět konkurenčnímu prostředí a vyvinout efektivní strategii na základě nalezených sil a slabostí v odvětví působnosti.

BCG matice dle Vochozky (2016) pomáhá firmám hodnotit portfolio produktů a zařadit je do různých kategorií podle jejich podílů na trhu a možného potenciálu. Matice se skládá ze čtyř kategorií: otazníky, hvězdy, dojně krávy a bídní psi. Strukturu BCG matice můžeme vidět na obrázku č. 8

Obrázek 10: BCG matice



Zdroj: Vochozka a kol. (2016)

Analýza bodu zvratu

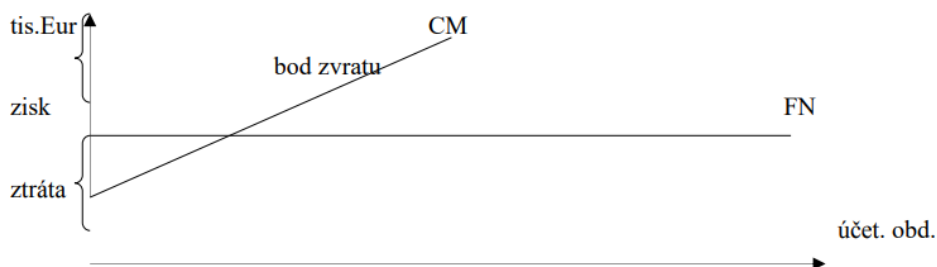
Analýza bodu zvratu je efektivním nástrojem pro řízení ziskovosti. Tato analýza umožňuje identifikovat minimální úroveň činnosti nezbytnou k pokrytí celkových nákladů nebo dosažení stanoveného zisku. Jak zdůrazňují Fibírová a kol. (2005), klíčovým prvkem při výpočtu této analýzy je rozdělení nákladů na fixní (FC) a variabilní (VC), protože jejich návratnost se liší v závislosti na dosažených výkonech. Variabilní náklady vznikají přímo s každým provedeným výkonem a měly by být pokryty příjmy z prodeje každé jednotlivé jednotky výkonu. Naopak fixní náklady jsou konstantní v určitém období a nezávisí na úrovni výkonu. Rozdíl mezi cenou výkonu a jeho variabilními náklady je známý jako marže výkonu a představuje příspěvek k úhradě fixních nákladů a tvorbě zisku. Marže hraje klíčovou roli při hodnocení výkonů a jejich struktury. Celková marže (CM) je součtem marží všech prodaných výkonů v daném období a roste s objemem výkonů (Q). Po pokrytí fixních nákladů zůstává zbytek jako zisk.

Analýza bodu zvratu identifikuje bod, kde celkové příjmy firmy vyrovnávají celkové náklady, přechází tak ze ztráty na zisk. Tato analýza umožňuje rychle zhodnotit dopad rozhodnutí vedení firmy na hospodaření. Graf na obrázku č. 25 vizualizuje tento bod, kde osa x představuje čistý obrat, počet prodaných kusů nebo účetní období, a osa y znázorňuje zisk/ztrátu.

Průsečík fixních nákladů a příspěvku k marži pak představuje bod zvratu. Tento diagram poskytuje jednoduchý přehled ekonomické situace společnosti. Výpočet tohoto bodu je založen na rovnosti kumulovaného příspěvku k marži a fixních nákladů v bodě zvratu. Známe-li kumulovaný příspěvek k marži a hodnotu bodu zvratu, můžeme vypočítat průměrnou hodnotu pro jeden výrobek. Podílem celkových fixních nákladů na příspěvku k marži na výrobek získáme počet kusů (nebo jiné jednotky).

Tato metoda umožňuje důkladně zkoumat vztahy mezi cenovou politikou a hospodařením firmy, zejména vliv cenové politiky na příspěvek k marži a tedy na bod zvratu, zejména při poskytování slev.

Obrázek 11: Schéma analýzy bodu zvratu



Zdroj: Vochozka a kol. (2016)

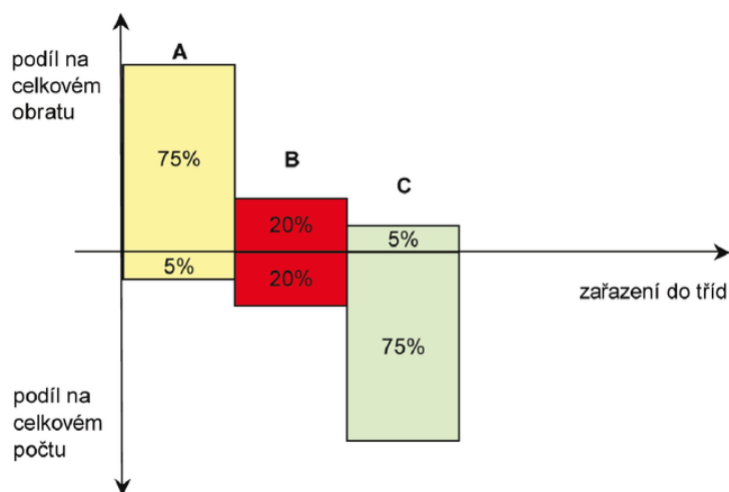
ABC analýza

Tato analýza vychází z Paretova pravidla, které se opírá o koncept 80/20, tedy o myšlenku, že přibližně 20 % úsilí vede k 80 % výsledků.

Během ABC analýzy jsou podle Eschenbacha s kol. (2012) porovnávány hodnoty a objemy. Princip spočívá v třídění jednotlivých položek do tříd A, B a C, což se týká různých aspektů, jako jsou například výrobní položky nebo dodavatelé.

Mikovcová (2007) v publikaci ilustruje konkrétní situaci, kde třída A zahrnuje 5 % položek a generuje 75 % efektů, třída B tvoří 20 % a nese 20 % efektů, a třída C je složena z 75 % položek, ale s celkovým efektem pouhých 5 %. V tomto scénáři by se podnik měl zaměřit hlavně na položky z třídy A. Pokud by došlo k nepříznivým změnám v třídě A ve srovnání s plánem, mělo by to vážné důsledky pro celkový výkon podniku. Naopak, položka C z hlediska celkového efektu prakticky nepředstavuje zásadní hodnotu.

Obrázek 12: Schéma ABC analýzy



Zdroj: Mikovcová (2007)

Globální analýza nákladů

V důsledku ekonomických změn posledních let, kterými jsou podle Mikovcové (2007) silná konkurence, zkrácené životní cykly produktů, tlak na inovace v podnicích, se firmám omezily možnosti pro manipulaci s tržbami, což následně vede k omezení ofenzivního prostoru podniku, který se soustředí na ovlivňování výše, struktury a efektivnosti nákladů. Klíčovým úkolem je vybrat z možných výrobních procesů ten, který povede ke snížení nákladů a zároveň bude ekonomicky efektivní. K tomu je nutné předvídat ekonomický vývoj nákladů, což umožňuje redukce reality na ekonomické nákladové modely. Základní nákladové zákony zahrnují :

Výnosový zákon - který spojuje variabilní náklady se ziskem

Zákon úspor z rozsahu - který popisuje degeneraci fixních nákladů se zvyšujícím se objemem produkce.

Variabilní náklady musí být nižší než cena produktu. Tyto náklady mohou působit různě:

Ekonomicky neutrálně, kdy jsou lineární a konzistentní, například spotřeba materiálu při stabilní produkci.

Ekonomicky příznivě, kdy jsou degenerativní, což se často projevuje poklesem spotřeby materiálu, mezd nebo energie při nové produkci.

Ekonomicky nepříznivě, kdy jsou progresivní a následkem omezených zdrojů rostou náklady na dopravu, materiál, mzdy atd.

Analýza nákladů zahrnuje hodnocení absolutních nákladových položek a odhad jejich vývoje v čase. Též může být proveden procentní rozbor položek výkazu zisku a ztrát vzhledem k celkovým výnosům a sledován jejich vývoj v čase. Dále může být zkoumána závislost jednotlivých nákladových položek na celkových výnosech.

Analýza odchylek

Odchylka představuje podle Krále (2018) rozdíl mezi standardní úrovní hodnoceného kritéria a jeho reálnou hodnotou. Tyto odchylky mohou být buď pozitivní nebo negativní.

Pozitivní odchylky zahrnují případy, kdy skutečné náklady jsou nižší než standardní náklady nebo skutečné výnosy jsou vyšší než standardní výnosy.

Negativní odchylky naopak zahrnují situace, kdy skutečné náklady převyšují standardní náklady nebo skutečné výnosy jsou nižší než standardní výnosy.

Hlavním cílem analýzy odchylek podle Krále (2018) je optimalizace podnikových procesů. „*To vyžaduje realizaci tří fází, navazujících na jejich zjištění:*

- *Identifikace příčin jejich vzniku*
- *Zhodnocení jejich dopadu na příslušnou část podnikatelského procesu, a to ve všech relevantních liniích, které jsou odchylkou ovlivněny (s hlavním zřetelem na výkonový, odpovědnostní a procesní průřez řízení*
- *Vytvoření předpokladů pro přijetí takových opatření, která by eliminovala vznik významných (zejména negativních) odchylek v budoucnosti“*

Zjišťování odchylek

Podle Šoljakové a kol. (2010) můžeme identifikovat odchylky dvěma způsoby: buď **průběžně**, nebo **následně**. Hlavní rozdíl mezi těmito dvěma přístupy spočívá v tom, že u následného hodnocení se dodržení standardů posuzuje po uplynutí určitého časového období, zatímco při průběžném přístupu se odchylka identifikuje v okamžiku uskutečnění transakce, jako je například prodej výrobku nebo služby, spotřeba materiálu ve výrobě atd.

Typy odchylek

Král (2018) uvádí, že odchylky se dají rozlišovat podle oblasti vzniku a to na **odchylky nákladů** (vstupů), které vznikají u hodnot, které vstupují do transformačního procesu, například materiál do výroby a **odchylky výnosů** (výstupů), tyto odchylky vznikají při výstupu z transformačního procesu, jedná se například o ocenění produktů.

Dále můžeme odchylky členit podle tabulky č. 5 podle faktoru, který odchylky zapříčinil na:

Kvantitativní odchylky – jsou vyjádřením změny v objemu hodnocených kritérií, umožňují numerické hodnocení a reakci na kvantitativní variace ve sledovaných oblastech

Kvalitativní odchylky – vznikají změnami kvalitativních parametrů hodnocených kritérií, často jsou subjektivní povahy a vyžadují systematický přístup k hodnocení a interpretaci.

Odchylky struktury – jsou vyjádřením změny struktury výkonů nebo vstupních zdrojů a poskytují důležité poznatky do efektivity organizačních procesů a adaptace na měnící se podmínky a požadavky trhu.

Tabulka 5: Členění odchylek podle faktorů, které jsou výrazem vzniku odchylky

Odchylka	Faktor – výraz vzniku odchylky	
	Náklady (vstupy)	Výnosy (výstupy)
Kvantitativní	Změna množství spotřeby materiálu, práce	Změna objemu výkonů
Kvalitativní	Změna ceny materiálu, mzdového tarifu	Změna ceny prodáváných výkonů
Struktury	Změna struktury druhů materiálu, druhu práce	Změny struktury výkonů

Zdroj: vlastní zpracování autora dle Krále (2018)

Finanční analýza

Finanční analýza je podle Kutáče a kol. (2012) klíčovým nástrojem finančního controllingu pro hodnocení finančního řízení podniku. Zdroje informací pro finanční analýzu zahrnují finanční účetnictví, manažerské účetnictví, ekonomické statistiky a data z peněžního a kapitálového trhu.

Cílem finanční analýzy je posoudit minulost, současnost a budoucnost finanční situace firmy pomocí metodických postupů. Tyto postupy zkoumají různé aspekty finančního zdraví podniku, včetně rentability, zadluženosti a likvidity.

Základem všech metod finanční analýzy jsou finanční ukazatele, které lze dělit podle různých kritérií. Růčková (2019) uvádí že: „*Finanční analýza pracuje s ukazateli, kterými jsou buď položky účetních výkazů a údaje z dalších zdrojů, nebo čísla z nich odvozená.*“

Finanční ukazatele se podle Růčkové (2019) dělí do tří základních skupin:

Absolutní ukazatele: Pocházejí přímo ze základních účetních výkazů a nemusí být dále upravovány. Patří sem ukazatele stavové a tokové, které ukazují stav podnikových aktiv a pasiv, nákladů a výnosů. Tyto ukazatele se využívají k analýze vývojových trendů a procentního rozboru, s využitím metod horizontální a vertikální finanční analýzy.

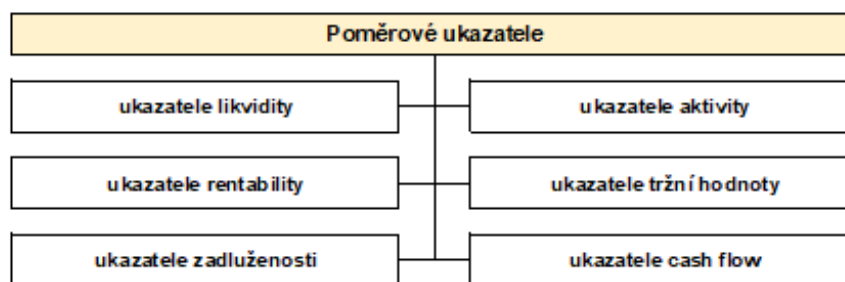
Rozdílové ukazatele: Ukazatele, které poukazují na rozdíl stavu sledovaných skupin aktiv nebo pasiv v daném okamžiku. Mezi ně patří například Čistý pracovní kapitál, který poskytuje informace o platební schopnosti společnosti.

Vzorec 1: Čistý pracovní kapitál

$$\text{Čistý pracovní kapitál} = \text{Oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky}$$

Poměrové ukazatele: Jsou nejpočetnější a nejvyužívanější skupinou ukazatelů při finanční analýze, vyjadřují podíl dvou vybraných položek z účetních výkazů. Tyto ukazatele rychle a přesně hodnotí finanční situaci podniku v různých oblastech.

Obrázek 13: Členění poměrových ukazatelů



Zdroj: vlastní zpracování podle Růčkové (2019)

Mezi nejdůležitější poměrové ukazatele, které používáme při zpracování finanční analýzy patří podle Čížinské : (2018)

Likvidita

Podle Čížinské (2018) „*Likvidita určité složky majetku vyjadřuje její schopnost se rychle a bez velké ztráty hodnoty přeměnit na hotovost. Likvidita podniku je pak vyjádřením celkové schopnosti podniku přeměnit krátkodobý likvidní majetek na peněžní prostředky. Nedostatek likvidity může vyústit v platební neschopnost a zahájení insolvenčního řízení. Na druhou stranu nadbytečná likvidita představuje neefektivní vázanost vložených zdrojů.*“

V praxi rozeznáváme základní druhy likvidity:

Okamžitá likvidita – vyjadřuje schopnost okamžitě uhradit krátkodobé závazky za pomoci vysoce likvidního majetku a hotovosti. Často se také nazývá jako likvidita prvního stupně nebo cash ratio. Doporučovaná hodnota tohoto ukazatele pro Českou republiku se pohybuje v rozmezí 0,6 až 1,1.

Vzorec 2: Okamžitá likvidita

$$\text{okamžitá likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek} + \text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Pohotová likvidita – je vyjádřením schopnosti okamžitě uhradit krátkodobé závazky a financovat běžné potřeby, přičemž vylučuje hodnotu zásob z celkové sumy oběžných aktiv. Tato forma likvidity je také známa jako likvidita druhého stupně nebo acid test. Jedná se o schopnost pokrýt dluhy pouze za pomoci pohledávek a peněžních prostředků. Doporučené rozmezí pro hodnotu tohoto ukazatele se pohybuje mezi 1,0 – 1,5.

Vzorec 3: Pohotová likvidita

$$\text{pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Běžná likvidita - též nazývaná jako likvidita třetího stupně nebo current ratio, vyjadřuje poměr běžných aktiv ke krátkodobým závazkům. Tato hodnota indikuje, kolikrát by měla být hodnota běžných aktiv vyšší než hodnota krátkodobých závazků, aby se předešlo nutnosti prodeje dlouhodobých aktiv k úhradě dluhů. Doporučené rozmezí pro hodnotu tohoto ukazatele je 1,5 až 2,5.

Vzorec 4: Běžná likvidita

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Rentabilita

Podle Růčkové (2019) lze pomocí ukazatelů rentability hodnotit účinnost hospodaření firmy. Výsledky těchto ukazatelů odrážejí schopnost podniku generovat zisk z investovaného kapitálu. Pro potřeby finanční analýzy je k dispozici široká škála různých ukazatelů rentability.

Rentabilita vlastního kapitálu ROE (Return on Equity) – tento ukazatel nám poskytuje informaci o míře výnosnosti kapitálu pro vlastníky podniku a akcionáři. Počítáme ho za pomoci vzorce:

Vzorec 5: Rentabilita vlastního kapitálu

$$ROE = \frac{\text{zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Pokud hodnota tohoto ukazatele roste, vypovídá to o zlepšení výsledku hospodaření nebo poklesu podílu vlastního kapitálu v podniku.

Rentabilita celkového kapitálu ROA (Return on Assets) – je ukazatel hodnotící celkovou efektivnost podniku, což znamená že se jedná o výnosnost kapitálu bez rozlišení, z jakých zdrojů byl tento kapitál financovaný. K jeho výpočtu používáme vzorec:

Vzorec 6: Rentabilita celkového kapitálu

$$ROA = \frac{\text{zisk}}{\text{celková aktiva}}$$

Rentabilita celkového vloženého kapitálu ROCE (Return on Capital Employed) – tento ukazatel odvozujeme od rentability celkového vloženého kapitálu. Komplexně vyjadřuje efektivnost hospodaření podniku. Jinými slovy to můžeme také popsat jako míru zhodnocení celkových aktiv financovaných vlastním i cizím dlouhodobým kapitálem. Pro jeho výpočet používáme vzorec:

Vzorec 7: Rentabilita celkového vloženého kapitálu

$$ROCE = \frac{\text{zisk}}{(\text{dlouhodobé dluhy} + \text{vlastní kapitál})}$$

Rentabilita tržeb ROS (Return on Sales) – hodnotí schopnost podniku dosahovat zisku při daném objemu tržeb. K výpočtu tohoto ukazatele používáme vzorec:

Vzorec 8: Rentabilita tržeb

$$ROS = \frac{\text{zisk}}{(\text{tržby})}$$

Zadluženost

Ukazatele zadluženosti se zaměřují podle Váchala a kol. (2013) na míru zadluženosti podniku a jeho schopnost splácet závazky, hodnotící jak celkové zadlužení, tak jednotlivé složky dluhu.

Podle Martinovičové a kol. (2019) existuje mnoho ukazatelů zadluženosti, které mají obdobnou vypovídací schopnost, což je klíčové při jejich interpretaci, zvláště při hledání optimální míry zadluženosti.

Pro hodnocení zadluženosti podniku se často využívají následující ukazatele:

Celková zadluženost - také známá jako debt ratio (DR), podle Martinovičové a kol. (2019) umožňuje zhodnotit celkové riziko věřitelů podniku prostřednictvím poměru dluhů k celkovému dlouhodobě využívanému kapitálu. Vzhledem k absenci obecně doporučené hodnoty je doporučeno sledovat vývoj tohoto ukazatele v čase a také monitorovat tvorbu peněžních toků, zejména z hlavní provozní činnosti podniku

Vzorec 9: Celková zadluženost

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{dlouhodobé + krátkodobé závazky}}{\text{celková aktiva netto}}$$

Čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím větší je riziko pro věřitele.

Dlouhodobá zadluženost - nazývaná také jako long debt ratio (LDR), stanovuje podíl dlouhodobých dluhů na celkových pasivech podniku v daném časovém okamžiku. Pro výpovědní hodnotu tohoto ukazatele je užitečné porovnávat dlouhodobou zadluženost s celkovou zadlužeností a sledovat vývoj peněžních toků, zejména z hlavní hospodářské činnosti podniku

Vzorec 10: Dlouhodobá zadluženost

$$\text{Dlouhodobá zadluženost} = \frac{\text{dlouhodobé závazky}}{\text{celková aktiva netto}}$$

Ukazatele dluhové schopnosti – podle Kuběňky (2015) jsou vstupní informace brány z výkazu zisku a ztráty nebo z cash flow. Cílem těch ukazatelů je určit jak zadlužení podniku přiměřené.

Mezi nejčastěji sledované ukazatele patří:

Ukazatel úrokového krytí – ukazuje, jak je podnik zvládne pokrýt náklady vzniklé zadlužením svým EBITem neboli ziskem.

Vzorec 11: Úrokové krytí (TIE)

$$\text{úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{nákladové úroky}}$$

Úrokové zatížení – sleduje jakou velkou část z hrubého zisku tvoří úroky. Pokud je úrokové zatížení podniku nízké, může využívat větší podíl cizích zdrojů bez většího rizika. Výpočet provádíme podle vzorce:

Vzorec 12: Úrokové zatížení

$$\text{úrokové zatížení} = \frac{\text{nákladové úroky}}{\text{EBIT}}$$

Úrokové krytí z provozního CF - ukazatel nám poskytuje přesnější informace o tom jak je podnik schopný hradit nákladové úroky.

Vzorec 13: Úrokové krytí

$$\text{úrokové krytí} = \frac{\text{provozní CF} + \text{nákladové úroky}}{\text{nákladové úroky}}$$

Doba splatnosti celkového dluhu – ukazuje, kolik let bude podnik potřebovat k uhrazení stávající výše celkového dluhu, pokud bude mít v následujících letech stejnou výši provozních příjmů jako ve sledovaném období.

Vzorec 14: Doba splatnosti celkového dluhu

$$\text{doba splatnosti celkového dluhu} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{provozní CF}}$$

Doba splatnosti finančního dluhu – sleduje pouze finanční dluhy, mezi které patří bankovní úvěry, dluhopisy a finanční výpomoci, které porovnává s ročním provozním CF.

Vzorec 15: Doba splatnosti finančního dluhu

$$\text{doba splatnosti finančního dluhu} = \frac{\text{bankovní úvěry} + \text{dluhopisy} + \text{nákladové úroky}}{\text{provozní CF}}$$

Ukazatele aktivity

Podle Růčkové (2019), „Ukazatele aktivity měří schopnost společnosti využívat investované finanční prostředky a vázanost jednotlivých složek kapitálu v jednotlivých druzích aktiv a pasiv. Tyto ukazatele nejčastěji vyjadřují počet obrátek jednotlivých složek zdrojů, nebo

aktiv, nebo dobu obratu. Jejich rozbor napomáhá podniku získat obraz o tom, jak efektivně se svými aktivy a jejich jednotlivými složkami nakládají.

Mezi základní ukazatele aktivity patří:

Obrat celkových aktiv – vyjadřuje účinnost, s jakou podnik využívá svá celková aktiva. Vyšší hodnota tohoto ukazatele je žádoucí, přičemž jeho minimální hodnota by měla být nula.

Vzorec 16: Obrat celkových aktiv

$$\text{obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}}$$

Obrat zásob – ukazuje, kolikrát během jednoho roku dochází k prodeji a obnově zásob. Čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím efektivněji podnik hospodáří se svými zásobami.

Vzorec 17: Obrat zásob

$$\text{obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}$$

Doba obratu zásob – ukazuje jaký je průměrný počet dní, po jaký jsou zásoby v držení podniku, než jsou prodány nebo spotřebovány.

Vzorec 18: Doba obratu zásob

$$\text{doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{tržby}/360}$$

Obrat pohledávek – vypovídá o tom, kolikrát se pohledávky během sledovaného období přeměnily na peníze

Vzorec 19: Obrat pohledávek

$$\text{obrat pohledávek} = \frac{\text{tržby}}{\text{pohledávky}}$$

Doba splatnosti pohledávek - vyjadřuje průměrný čas, za který jsou vybrány finanční prostředky za prodané zboží nebo poskytnuté služby.

Vzorec 20: Doba splatnosti pohledávek

$$\text{doba splatnosti pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby}/360}$$

Obrat závazků - indikuje, kolikrát byly během sledovaného roku vyrovnány závazky.

Vzorec 21: Obrat závazků

$$\text{obrat závazků} = \frac{\text{tržby}}{\text{závazky}}$$

4 Praktická část

4.1 Představení společnosti Skanska Residential a.s. (2023)

Skanska Residential a.s. je od 1.1.2014 samostatnou společností, která spadá pod přímé řízení mateřské společnosti Skanska AB se sídlem ve Stockholmu, jejíž akcie jsou obchodovány na Stockholmské burze (NASDAQ Stockholm).

Na českém trhu v oblasti rezidenční výstavby působí od roku 1997 a v současnosti patří mezi přední české developery.

Skanska Residential a.s. má široké znalosti o trendech současného životního stylu a proto dokáže svým klientům nabídnout relevantní řešení včetně kompletního servisu, který je potřeba při rozhodování ohledně pořízení vlastního domova, které je jednou z nejdůležitějších životních investic. Aktivita společnosti zahrnují hledání a nákup pozemků, vývoj nových bytových projektů a prodej jednotlivých bytových jednotek prostřednictvím vlastní realitní kanceláře. Dále má společnost exkluzivní partnerství se společností HypoSka, specializující se na developerské financování a poskytování komplexního finančního a správního poradenství. Tato spolupráce umožňuje klientům vyřídit všechny potřebné dokumenty a současně ušetřit finanční prostředky díky výhodným podmínkám sjednaným společností Skanska u bankovních institucí.

Skanska Residential a.s. klade důraz na své hodnoty a shrnuje klíčová témata ve svém konceptu "Kultura bydlení". Společnost respektuje lokality, kde působí, a aktivně naslouchá místním komunitám s cílem zlepšit danou oblast nebo dokonce celou městskou část. Zvláštní pozornost věnuje zachování přírodních zdrojů a pravidelně představuje inovativní technologie pro energeticky efektivní bydlení. Těmito technologiemi může být například systém využívající recyklovanou vodu, fototerminické a fotovoltaické panely nebo práce s recyklovatelným betonem.

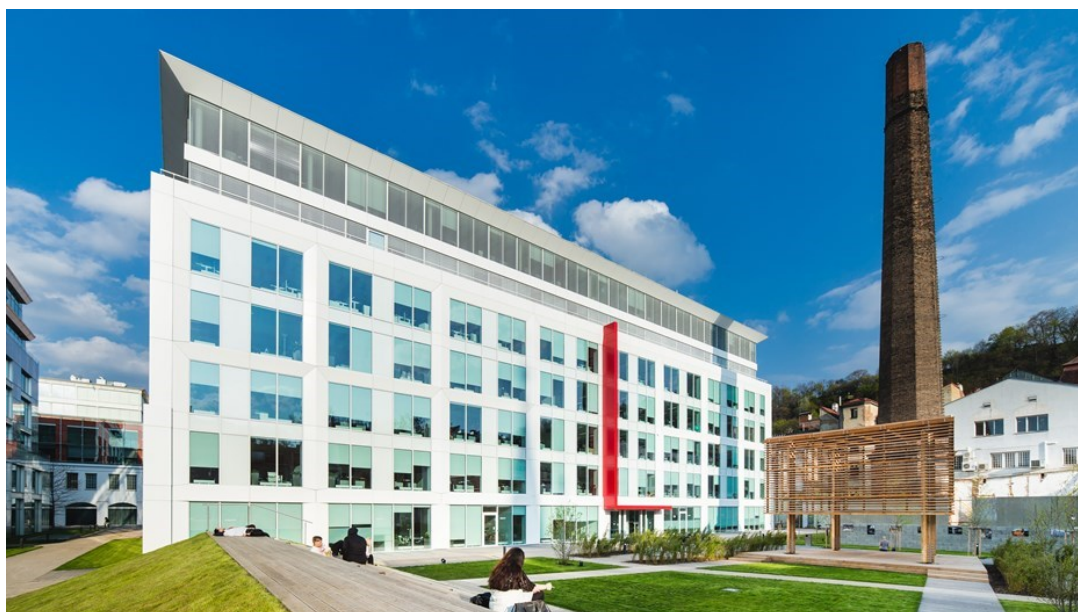
Skanska Residential a.s. byla první společností na českém trhu, která se zavázala k projektování a stavbě bydlení, které podporuje zdraví obyvatel, sousedské vztahy a udržitelnost planety, v souladu s jedinečnou environmentální certifikací BREEAM. Od roku 2020 staví všechny své projekty podle BREEAM kritérií, která mají pozitivní vliv na kvalitu a udržitelnost. Skanska Residential a.s. se stala předním hráčem na trhu s energeticky úspornými rezidenčními budovami s prvky modro-zelené infrastruktury, což vede

k účinnému využívání vody, snižování emisí CO₂ a energetickým úsporám, a zároveň zajišťuje kvalitní bydlení, zelené veřejné prostory a místa pro komunitní setkávání obyvatel.

Společnost Skanska Residential a.s. klade důraz na kvalitu své práce a svým klientům poskytuje nadstandardní servis včetně prodloužených záručních lhůt. Její sídlo se nachází v moderní budově Corso Court v pražském Karlíně viz obrázek č. 14, kde také provozuje Skanska Home Center, které můžeme vidět na obrázku č. 15. Zde umožňuje společnost zákazníkům řešit všechny aspekty spojené s novým bydlením pod jednou střechou – od prvního kontaktu s realitními makléři a hypotečními poradci přes konzultace týkající se dispozičních úprav a vybavení nového domova až po možnost prohlídky nových domů pomocí virtuální reality.

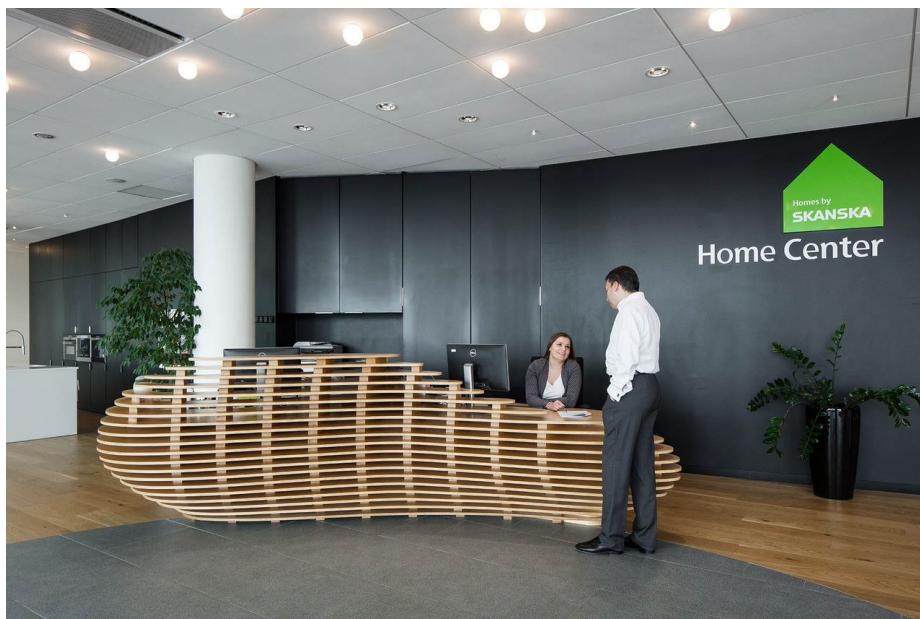
Společnost Skanska Residential a.s. nabízí svým zaměstnancům příjemné pracovní podmínky s možností různých benefitů a plně dodržuje právní předpisy. Nemá zahraniční pobočky a neúčastní se významných výzkumných a vývojových aktivit.

Obrázek 14: Sídlo společnosti v České republice



Zdroj: Skanska [online]. In: . [cit. 2023-01-16]. Dostupné z: <https://www.skanska.cz/co-delame/komerzni-development-old/>

Obrázek 15: Prostory Skanska Home Centr



Zdroj: interní materiály firmy Skanska Residential a.s.

4.2 Historie skupiny Skanska (2023)

Švédský chemik Rudolf Frederik Berg, jehož velkou vášní byly železobetonové konstrukce a nové technologie, založil v jižním Švédsku v roce 1887 společnost Aktiebolaget Skånska Cementgjuteriet, jejíž specializací byla výroba betonových dekoračních dílců.

Obrázek 16: Skånska Cementgjuteriet



Zdroj: <https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Skanska-Cementgjuteriet-Malmo-Aug-1903.jpg>

O deset let později získala společnost svou první zahraniční zakázku ve Velké Británii. V roce 1902 otevřela svou první zahraniční pobočku. V průběhu několika následujících let společnost úspěšně expandovala na rozvíjející se trhy Jižní Ameriky, Afriky, Asie, a v roce 1971 pronikla dokonce i na americký trh. V roce 1965 byla společnost zapsána na burze ve Stockholmu. Rok 1984 byl pro firmu velmi důležitý, změnila totiž svůj název z AB Skanska Cementgjuteriet na Skanska.

V současné době je skupina Skanska jednou z vedoucích společností působících ve stavebnictví. Začátky podnikání skupiny Skanska v České republice jsou datovány k roku 1953, to byla založena společnost Zemstav, která se specializovala na zemní práce. V roce 1961 tato společnost změnila název na Inženýrské a průmyslové stavby. Začátkem devadesátých let vznikla akciová společnost, jejímž stoprocentním vlastníkem se stal stát. Následně došlo k privatizaci společnosti v rámci kuponové privatizace.

V roce 1998 změnila společnost opět svůj název na IPS a. s. a o dva roky později v ní získala společnost Skanska většinový kontrolní podíl. Následuje změna názvu na IPS Skanska a.s. a dále na Skanska CZ a.s. V roce 2008 se struktura společnosti přeměnila z divizní na holdingovou. Skanska CS a.s. vede skupinu a jejím stoprocentním vlastníkem je Skanska AB sídlící ve Švédsku. V roce 2010 společnost opět změnila strukturu z holdingové na divizní s názvem Skanska a. s.

Obrázek 17: Logo společnosti

The image shows the logo for Skanska, consisting of the word "SKANSKA" in a bold, blue, sans-serif typeface. The letters are closely spaced and have a slightly irregular, blocky appearance.

Zdroj: interní materiály společnosti

Poslední transformací prošla Skanska a.s. v roce 2014, kdy se od ní oddělila divize rezidenční výstavby a vznikla samostatná společnost Skanska Reality a.s., jež je sesterskou společností Skanska a.s.. Skanska Reality se v rámci celosvětového konceptu rezidenčního developementu v září 2022 přejmenovala na Skanska Residential a.s.

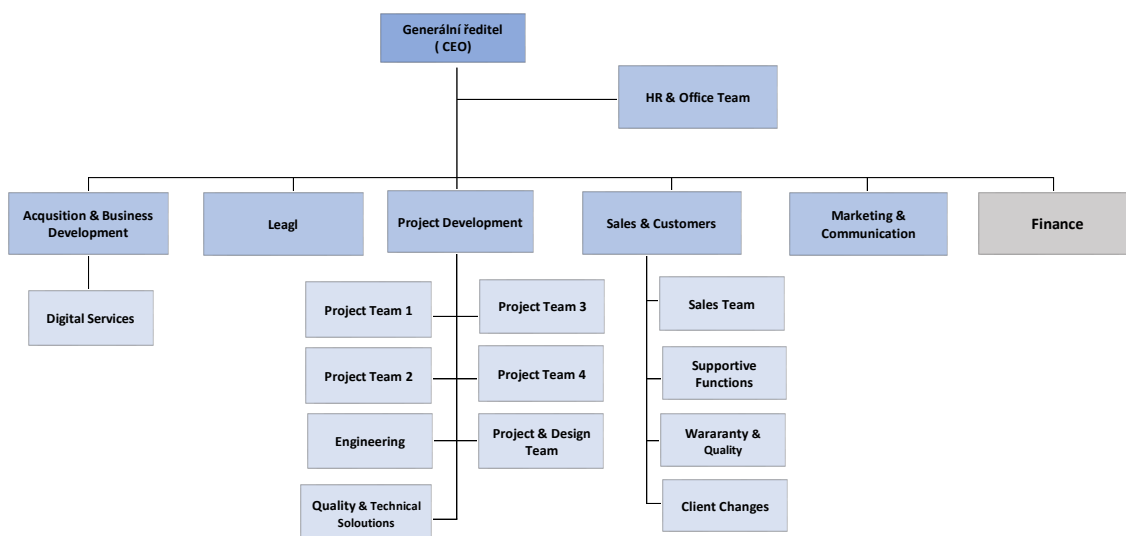
4.3 Základní údaje o společnosti

Obchodní firma:	Skanska Residential a.s.
IČO:	02 445 344
DIČ:	CZ699 004 845
Sídlo:	Křižíkova 682/34a, Karlín, 186 00 Praha 8
Vznik společnosti:	1. ledna 2014
Právní forma společnosti:	akciová společnost
Spisová značka:	B 19527 vedená u Městského soudu v Praze
Předmět podnikání:	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Předmět podnikání:	pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor
Statutární orgán – představenstvo:	
předseda představenstva:	Ing. PETR MICHÁLEK, dat nar. 4. září 1976 Práčská 2597/93, Záběhlice, 106 00 Praha 10
člen představenstva:	Ing. arch. JURAJ MURÍN, dat. nar. 16. srpna 1976 81108 Bratislava, Záhradnícká 2218/6, Slovenská republika
člen představenstva:	GABRIELA SAZIMOVÁ, dat. nar. 6 března 1982 Sokolovská 222/39, 186 00 Praha 8
Způsob jednání:	Jménem společnosti jednají společně všichni členové představenstva v případech vyžadovaných zákonem nebo vždy dva členové představenstva.
Dozorčí rada:	
předseda dozorčí rady:	BJORN OLOF MATTSSON, dat nar. 25. března 1967 Karla Engliš 3221/2, Smíchov, 150 00 Praha 5
člen dozorčí rady:	Ing. PETR HOLEČEK, dat. nar. 7. května 1978 Benediktínská 3433, 272 04 Kladno
člen dozorčí rady:	PAVLÍNA MATOUŠKOVÁ, dat. nar. 18. října 1976 Bolevecká 474, Horní Měcholupy, 109 00 Praha 10
Jediný akcionář:	Skanska Kraft AB 11274 Stockholm, c/o Skanska AB, Warfvingsvagen 25, Švédské království

4.4 Organizační struktura

V čele společnosti je generální ředitel, který je zároveň předsedou představenstva, podpořený 7 členným management týmem tvořeným řediteli jednotlivých oddělení tj. HR, akvizic, právního, prodeje, vývoje projektů, marketing a financí. Detailní organizační struktura je znázorněna na obrázku č. 18. Za společnost jednají vždy dva statutární zástupci, předseda představenstva a jeden ze členů představenstva.

Obrázek 18: Organizační struktura Skanska Residential a.s.



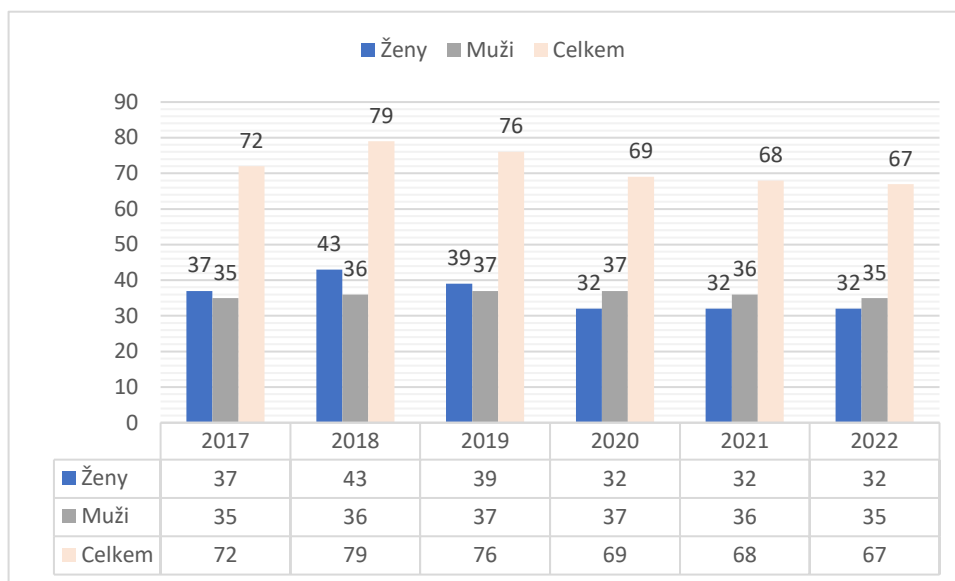
Zdroj: Interní dokument, vlastní zpracování autora

Personální vývoj společnosti

Vývoj stavu zaměstnanců ve společnosti Skanska Residential a.s. je poměrně stabilní. Průměrný roční počet zaměstnanců za posledních šest let je 71 lidí. Graf č. 1 ukazuje, jaké je jejich složení z pohledu pohlaví.

Důležitým aspektem, který vyplývá z tohoto grafu, je výrazný pokles počtu zaměstnanců od roku 2020. Tento úbytek lze přičíst stagnaci na realitním trhu, což mělo významný vliv na zaměstnanecký stav. Současně se v tomto období spustil válečný konflikt na Ukrajině, což mohlo mít negativní dopad na celkovou stabilitu trhu a ekonomické podmínky. Tyto faktory byly pravděpodobně důležitými determinanty poklesu počtu zaměstnanců a mohou vyžadovat další pozornost a analýzu ze strany vedení společnosti Skanska Residential a.s. s cílem zajistit budoucí udržitelný růst a stabilitu pracovního týmu.

Graf 1: Struktura - složení zaměstnanců Skanska Residential a.s. v letech 2017 - 2022



Zdroj: Interní dokument, vlastní zpracování autora

4.5 Začlenění controllingu v organizační struktuře společnosti

Vzhledem k velikosti a struktuře společnosti není controlling samostatným oddělením, ale spadá pod kompetence finančního ředitele. Tvoří ho celkem tři controlleři, jejichž pracovní oblasti jsou přesně definovány. Na obrázku č. 18 vidíme organizační strukturu společnosti, která jasně ukazuje, že controlling je ve společnosti zařazen na liniové pozici. Znamená to, že controlling úzce spolupracuje s finančním ředitelem a dalšími klíčovými členy týmu, aby efektivně plnil svoji roli v rámci společnosti. Controlleři jsou tak začlenění do hierarchie společnosti tak, aby jejich úkoly a odpovědnosti byly jasně definovány a sladěny s celkovými cíli organizace. Tato integrace do liniové pozice zajišťuje, že controlling efektivně podporuje finanční ředitel a přispívá k dosažení strategických cílů firmy.

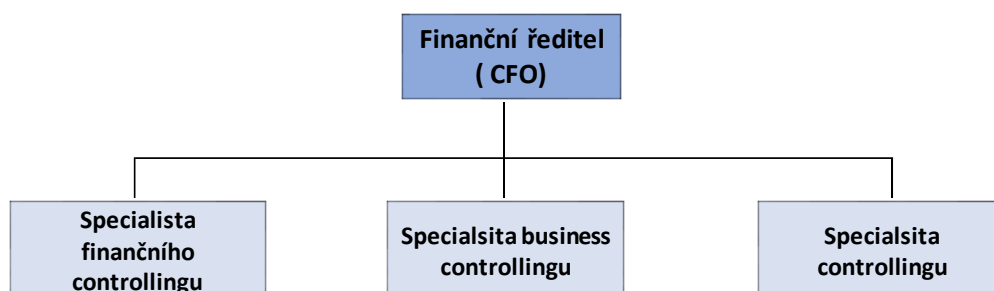
4.6 Struktura oddělení controllingu

Podle organizační struktury firmy, která je zachycena na obrázku 18, se controlling v rámci Skanska Residential nachází v liniové pozici. Controlling zde nemá rozhodovací a nařizovací pravomoci, působí převážně jako kontrolní a poradní orgán – z povahy fungování a pravomocí je mu tak bližší spíše štábní pozice. Oddělení je přímo podřízeno

finančnímu řediteli a jeho role a pravomoci jsou přesně vymezeny. Controlling neprovádí rozhodovací činnosti ani nemá pravomoc nařizovat, jeho hlavní funkcí je spíše sloužit jako kontrolní a poradní orgán.

Tým controllingu tvoří tři zaměstnanci, kteří zastávají pozice finančního specialisty, specialisty controllingu a specialisty business controllingu viz obrázek č. 19. Každý z těchto specialistů má na starosti konkrétní oblast, která ve svém rozsahu povinností zahrnuje reporting, plánování, kontrolu a ad-hoc úkoly. Tímto způsobem má controlling jasně definované role a odpovědnosti v rámci organizace, což usnadňuje efektivní fungování a podporu managementu v procesu rozhodování.

Obrázek 19: Struktura oddělení Financí



Zdroj: Interní dokument, vlastní zpracování autora

4.7 Manažerské informační systémy

Skanska Residential, jako člen nadnárodní stavební korporace s pobočkami po celém světě, při svém podnikání shromažďuje velké množství dat z různých zdrojů, které musí uchovávat, analyzovat a vyhodnocovat. Pro jejich správu využívá celou řadu systémů.

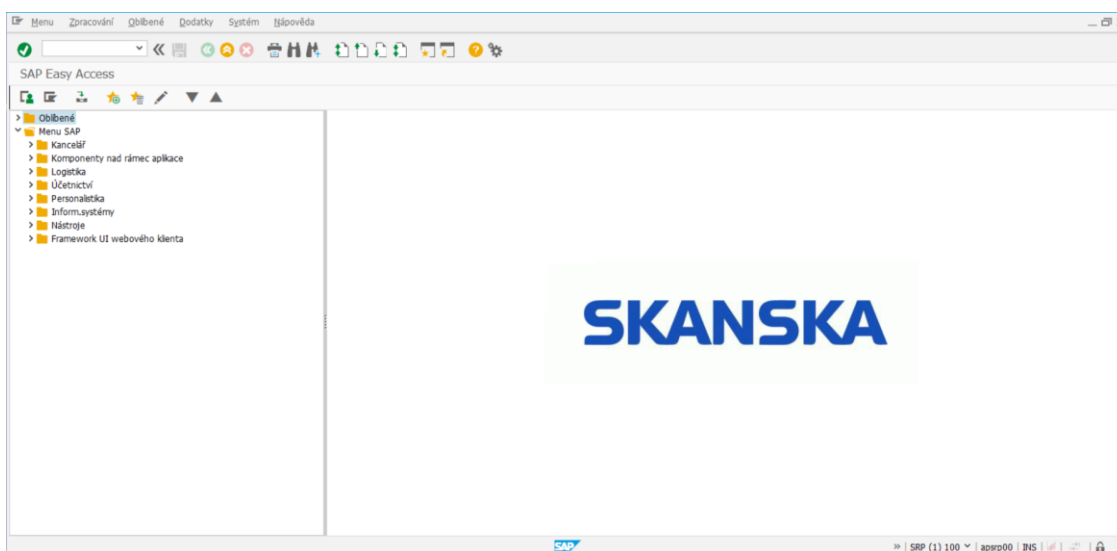
4.7.1 Účetní systém

Ve společnosti Skanska Residential a.s. je implementován od roku 2006 informační systém SAP, konkrétně pro vedení účetnictví a skladového hospodářství je to verze R3 a pro vytváření reportů je to modul BW, který slouží pro export dat potřebných pro sestavování reportů o stavu majetku, závazků, pohledávek, struktuře výsledovky a rozvahy.

System je v současnosti využíván hlavně pro správu finančního účetnictví, kde jsou zaznamenávány všechny účetní transakce spojené s hlavní knihou a souvisejícími podpůrnými knihami pro odběratele, dodavatele a správu dlouhodobého majetku. To zahrnuje různé operace, jako jsou záznamy peněžních toků, správa investičního majetku, účtování mezd a dalších personálních nákladů a sledování pohledávek a závazků.

Kromě toho je hojně využíván i modul BW, který je klíčovým nástrojem pro generování reportů a hlášení, které jsou nezbytné pro potřeby státní správy, například při podávání přiznání k dani z přidané hodnoty (DPH) a při vyplňování kontrolních hlášení, sledování závazků a pohledávek, pohybech majetku a dalších ukazatelů.

Obrázek 20: Uživatelské prostředí SAP R3



Zdroj: interní systém společnosti

4.7.2 Personální systém

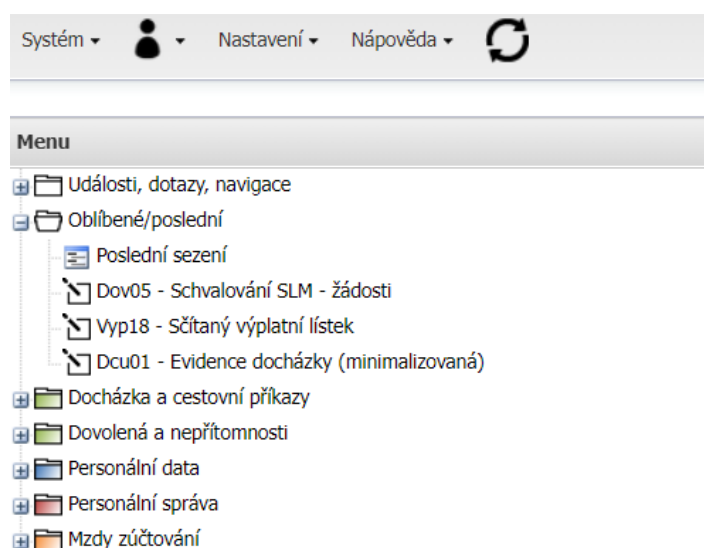
Personální agenda ve společnosti je komplexní a zahrnuje několik klíčových informačních systémů, které personalisté využívají k efektivnímu řízení pracovních záležitostí zaměstnanců. Jedním z hlavních systémů je EGJE, kde personalisté pečlivě evidují všechna data týkající se zaměstnanců, včetně informací o jejich mzdách, pracovních pozicích a docházce. Tento systém slouží jako centrální úložiště důležitých personálních informací a umožňuje efektivní správu pracovních záležitostí.

Kromě systému EGJE používají personalisté také systém TALEO, který je klíčovým nástrojem pro pravidelné roční hodnocení zaměstnanců a stanovování ročních cílů. TALEO umožňuje personalistům a zaměstnancům spolupracovat na procesu hodnocení a plánování rozvoje, což přispívá k lepší komunikaci a transparentnosti v rámci společnosti.

Důležitou součástí personální agendy je také systém e-learningu, který umožňuje evidenci a absolvování povinných školení zaměstnanců. Tento systém usnadňuje sledování a správu školení a pomáhá zajistit, aby zaměstnanci měli přístup k nezbytným vzdělávacím materiálům a kurzům.

Celkově tyto informační systémy zajišťují, že personální agenda ve společnosti je efektivní a dobře organizovaná. Personalisté mohou lépe sledovat a spravovat informace o zaměstnancích, provádět jejich hodnocení a rozvoj, a zajistit, aby byly splněny všechny požadavky na povinná školení a certifikace. Tím se přispívá k efektivnímu řízení lidských zdrojů a k dosažení společných cílů organizace.

Obrázek 21: Prostředí systému EGJE



Zdroj: interní systém společnosti

4.7.3 MS Office

Z balíčku MS Office je nejvíce využívanou aplikací MS Excel. Svou cenou a rozsahem funkcí a tvůrčích možností stále představuje velmi kvalitní aplikaci pro controllingové účely. MS Excel se ve společnosti Skanska Residential využívá pro

vyhotovování podkladů pro jednotlivé reporty. Data do Excelu se exportují ze všech systémů používaných v rámci hospodaření společnosti. Vytváří se zde podrobné a přehledné tabulky a grafy, které slouží pro prezentování výsledků. Rovněž se zde pomocí vzorců vypočítávají jednotlivé ukazatele, které podnik sleduje. MS Excel je úzce napojený na další program využívaný pro controlling, a tím je HFM

Pro prezentaci výsledků controllingových činností je využívám systém MS PowerPoint, jež zajišťuje ucelenou prezentaci jednotlivých reportů mateřské společnosti i interním uživatelům jako je management firmy.

Další aplikací z balíčku MS office, kterou firma hojně využívá je softwarový nástroj navržený pro správu projektů a plánování MS Project. V tomto programu společnost podrobně sleduje plány projektů a vytváří zde Ganttovy diagramy pro sledování časových os.

Pro uchovávání a sdílení souborů je ve společnosti využíván MS Sharepoint, který usnadňuje také komunikaci mezi jednotlivými týmy v rámci spolupráce na stejných úkolech.

Pro komunikaci uvnitř firmy i externě jsou používány aplikace MS Outlook a MS Teams.

4.7.4 Reportingové systémy

Hyperion Financial Management (HFM)

Klíčovým prvkem finančního účetnictví a manažerského reportingu na centrální úrovni je systém HFM (Hyperion Financial Management), implementovaný mateřskou společností v systému Oracle. Jeho hlavním cílem je konsolidace účetní bilance kapitálové struktury všech organizačních jednotek napříč celou skupinou Skanska. Tímto způsobem poskytuje manažerskou podporu a plní požadavky auditu. Významným výstupem je standardizovaný skupinový report "HFM Finance Information System" ve formátu XLS pro celou entitu.

Hyperion generuje manažerské reporty pro konsolidaci účetních dat entit Skanska Residential CZ společně se Skanska Residential PL, které v rámci skupiny fungují jako jedna konsolidační jednotka Skanska Residential Europe. Tyto reporty obsahují účetní bilance, výsledkové účty, analýzu prodejů, stav zásob, pohledávky, provozní náklady, personální obsazení a další ukazatele. Do HFM jsou nahrávány data ze závěrek za jednotlivé měsíce a plánované hodnoty, včetně ročního plánu a pravidelných revizí rozpočtů.

System HFM umožňuje reportování na měsíční, čtvrtletní a roční bázi. Jeho čtvrtletní konsolidační balíček, známý jako QRP "Quarterly Reporting Package," plní mimo jiné funkci celopodnikového kontrolního balíčku, na jehož základě je vyhodnocována efektivita činnosti společnosti.

4.8 Ekonomická situace společnosti

Ke zhodnocení ekonomické situace společnosti jsou použity v této práci prvky finanční analýzy, konkrétně analýza poměrových ukazatelů popsanych v kapitole 3.13 teoretické části. Analýza se týká období od roku 2017 až do roku 2022 a zdrojem dat pro výpočty jednotlivých ukazatelů jsou finanční výkazy společnosti sestavované v rámci roční závěrky, které jsou volně dostupné na portále Justice.cz a interní dokumenty ve zjednodušené podobě tvoří přílohu č. 1 této práce

Ekonomická situace společnosti za sledované období je ovlivněna několika na sebe navazujícími výkyvy v ekonomice, ať už to byla pandemie nemoci Covid-19, následná politicko-ekonomická nestabilita a vše vyvrcholilo začátkem ozbrojeného konfliktu na Ukrajině, který měl za následek zvýšení cen energií, pohonných hmot, růstem úroků hypotečních úvěrů a změnami podmínek pro jejich poskytování. To vše dohromady má za následek citelný pokles prodávaných bytových jednotek jak můžeme vidět v tabulce č. 6, tabulka č. 7 sleduje počet předaných dokončených bytů klientům ve sledovaném období.

Tabulka 6: Přehled prodaných bytů za období 2017 - 2022

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Prodané jednotky	328	294	178	221	300	169
Změna		-10,37%	-39,46%	24,16%	35,75%	-43,67%

Zdroj: interní dokumenty, vlastní zpracování autora

Skanska Residential a.s. pro potřeby mateřské společnosti vykazuje prodeje tzv. segmentově. Segment report je složený pouze z výsledovky, a nikoli z bilance, ačkoli má shodnou strukturu s normami IFRS 15. Hlavním rozdílem je okamžik realizace příjmů a souvisejících nákladů. Klíčovým principem pro evidenci zisku ve Segmentovém reportu je počet prodaných jednotek vzhledem k celkovému počtu jednotek na daném projektu.

Pro účely Segmentového reportu se okamžikem prodeje jednotky považuje uzavření první závazné smlouvy se zákazníkem (SoSB). Tento okamžik je rozhodující pro vykazování příjmů a příslušných nákladů ve výsledovce. Projekt musí splňovat další kritérium - být evidován jako "Ve výstavbě". To znamená, že jednotky prodané před zahájením výstavby jsou zaznamenány ve Segmentovém reportu až v měsíci, kdy začíná samotná výstavba.

Tímto způsobem je Segmentový report postaven na precizním časování okamžiku prodeje a začátku výstavby, což poskytuje realistický obraz o vývoji projektu a umožňuje sledování jeho finančních výsledků v souladu s definovanými kritérii.

Tabulka 7: Počet předaných bytů klientům za období 2017 - 2022

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Jednotky předané klientům	380	211	151	380	130	288
Změna		-44,47%	-28,44%	151,66%	-65,79%	121,54%

Zdroj: interní dokumenty, vlastní zpracování autora

Podle výstupů z účetnictví jsou do reportů vykazovány pouze dokončené jednotky, které byly předány klientům.

Zhodnocení ukazatelů rentability

Jak můžeme vidět v tabulce č. 8 vývoj ukazatelů rentability ve společnosti má až na výjimku v roce 2019 a 2021 rostoucí tendenci. Jak již bylo v teoretické části popsáno dle Růčkové (2019), ukazatelé rentability hodnotí jak účinně firma hospodaří.

Rentabilita vlastního kapitál ROE a jeho vývoj je nejvíce ovlivněn růstem hodnoty vlastního kapitálu, který byl v roce 2017 ve výši 230 322 tis Kč, v roce 2018 se jeho hodnota téměř zdvojnásobila na částku 443 827 tis Kč v dalším roce tedy v 2019 nepatrně jeho hodnota klesla na částku 411 527 tis, výrazný nárůst na téměř trojnásobek vzrostl v roce 2020 kdy jeho částka činila 1 067 072 tis Kč, rok 2021 byl rokem kdy hodnota vlastního kapitálu dosahovala částky 891 102 tis. Kč a v posledním sledovaném roce byla hodnota nejvyšší ze všech sledovaných období a jeho částka činila 1 385 398 tis. Kč. Druhou veličinou, která vstupuje do výpočtu ROE je EBIT, který měl ve sledovaných letech následující hodnoty: v roce 2017 byla jeho výše 88 279 tis. Kč, v roce 2018 vzrostl téměř čtyřnásobně na částku 311 937 tis. Kč, v roce 2019 zaznamenal výrazný propad do červených čísel, kdy jeho hodnota byla - 35 470 tis. Kč, o rok později tedy v roce 2020 byla

jeho hodnota nejvyšší za sledované období a činila 812 593 tis. Kč, v roce 2021 byla hodnota EBIT 147 066 tis Kč a v roce 2022 to bylo 676 757 tis. Kč.

Z těchto výsledků si můžeme udělat obraz o efektivitě jak firma umí zhodnotit vlastní kapitál. Kdy dle propočtů z tabulky č. 8 vidíme hodnotu ROE v roce 2017 ve výši 0,38 to znamená, že firma zhodnotila vlastní kapitál o 384%, v roce 2018 bylo zhodnocení vlastního kapitálu ve výši 70%, zlom nastal v roce 2019 kdy se ROE dostává do mínusové hodnoty. V tomto roce společnost nebyla schopna vygenerovat zisk, tato situace byla zapříčiněna vysokou rozestavěností projektů před dokončením. V roce 2020 byla hodnota ROE 0,76 což naznačuje zhodnocení vlastního kapitálu o 76% , v roce 2021 je zhodnocení pouze 17% opět máme vysokou rozestavěnost projektů a nízké tržby. V roce 2022 zhodnocení stoupá na 49% neboť byl dokončen jeden z rozestavěných projektů.

Rentabilita aktiv ROA je dalším sledovaným ukazatelem jak je společnost efektivní ve využívání aktiv ke generování zisku. Do výpočtu vstupují hodnoty EBIT, jež jsou popsány výše a hodnoty celkového vloženého kapitálu, tedy celkových aktiv, jejich hodnota byla v roce 2017 ve výši 4 259 977 tis Kč, v roce 2018 mírně klesla na částku 4 022 995 tis. Kč následující rok 2019 aktiva vzrostla na částku 4 573 142 tis. Kč. V roce 2020 hospodařila společnost s aktivy ve výši 3 255 585 tis. Kč a v roce 2021 to byla hodnota 3 779 975 tis. Kč. Vypočtené hodnoty ukazatele ROA jsou pak ve sledovaném období následující: v roce 2017 je hodnota ukazatele ROA velmi nízká jeho hodnota je pouze 0,02 v tomto roce bylo dosaženo malého zisku, který je ovlivněn již zmiňovanou dokončeností rozestavěných projektů, vysokou hodnotou málo likvidních zásob. V roce 2018 se hodnota mírně zvýšila na 0,08 , v roce 2019 naopak zase jako další sledované ukazatele klesla do záporných hodnot a to konkrétně na -0,01, další sledované roky jsou už příznivější pro generování zisku a hodnota pomalu roste v roce 2020 byla jeho výše 0,25 v dalším roce tj. 2021 je hodnota ROA 0,04 a v roce 2022 je to hodnota 0,18.

Rentabilita celkového vloženého kapitálu ROCE je ukazatel, který společnosti umožňuje posoudit její schopnost efektivně využívat celkový kapitál k dosažení zisku. V roce 2017 dosáhla společnost hodnoty ROCE ve výši 30%, což naznačuje její schopnost generovat dobré zhodnocení celkového kapitálu. V následujícím roce 2018, se hodnota ukazatele zvýšila na 61%, toto výrazné zlepšení ukazuje na efektivnější využívání celkového kapitálu k dosahování zisku. V roce 2019 však společnost zaznamenala zápornou hodnotu ukazatele, je to sice znepokojivý signál, ale tento jev lze přičítat zejména vysokému podílu projektů před dokončením. V této fázi jsou náklady na stavbu vysoké, zatímco tržby nejsou

vykazovány v plné výši, což má za následek neuspokojivý zisk. Obrat nastal v roce 2020, kdy hodnota ROCE opět dosáhla pozitivní úrovně 73%. Tento obrat signalizuje obnovu a zlepšení využívání celkového kapitálu, přičemž některé dokončené projekty přinesly očekávané tržby. Rok 2021 byl opětovně náročný, s vysokým stupněm rozestavenosti projektů a tržby nebyly vykazovány jako tržby, ale jako závazky vůči klientům. Hodnota ukazatele klesla na 16%, což signalizuje možný pokles efektivity využívání celkového kapitálu. Opětovný nárůst v roce 2022 na 47 % naznačuje zlepšení situace. To bylo dosaženo úspěšným dokončením dalšího rozestaveného projektu a vykázáním tržeb za prodej bytových jednotek.

Rentabilita tržeb ROS, vývoj tohoto ukazatele nám umožňuje posoudit efektivitu společnosti při generování zisku z tržeb. V roce 2017 dosahoval tento ukazatel hodnoty 4%, což znamená, že zisk z tržeb byl ve výši 6%, není to moc ale vzhledem ke způsobu vykazování tržeb je to výsledek celkem uspokojivý. O rok později, v roce 2018, dosáhl zisk z tržeb vynikající hodnoty 28%, což svědčí o velmi pozitivním výsledku. Následně v roce 2019 nastala nepříznivá situace, kdy se ROS dostal do záporných hodnot (-4%), podobně jako ostatní ukazatele rentability. Obrat přišel v roce 2020, kdy ROS dosáhl hodnoty 26%, tento výsledek ukazuje na obnovenou schopnost generovat zisk z tržeb. V roce 2021 se hodnota snížila na 16%, avšak v posledním sledovaném roce, tj. v roce 2022, společnost opět zaznamenala pozitivní vývoj, kdy hodnota ROS dosáhla 30%, což představuje zisk ve výši 30% z celkových tržeb společnosti. Celkově lze říci, že dynamika ukazatele ROS odráží schopnost firmy efektivně využívat své tržby k dosahování zisku, a přestože se v průběhu let vyskytly výkyvy, v posledním sledovaném roce dosáhla pozitivního výsledku.

Tabulka 8: Ukazatele rentability za období 2017 – 2022 v peněžním vyjádření (Kč)

Ukzatele rentability	2 017	2 018	2 019	2 020	2 021	2 022
ROE (rentabilita vlastního kapitálu)	0,38	0,70	-0,09	0,76	0,17	0,49
ROA (rentabilita aktiv)	0,02	0,08	-0,01	0,25	0,04	0,18
ROCE (rentabilita celkvého vlož. kapitálu)	0,30	0,61	-0,08	0,73	0,16	0,47
ROS (rentabilita tržeb)	0,06	0,28	-0,04	0,26	0,16	0,30

Zdroj: vlastní zpracování autora dle finančních výkazů společnosti

Zhodnocení ukazatelů aktivity

Ukazatele aktivity umožňují sledovat efektivitu využívání jednotlivých složek majetku podniku. Mezi tyto ukazatele patří:

Obrat celkových aktiv je pro podnik měřítkem kapitálové intenzity. Tento ukazatel, který je ovlivněn strukturou aktiv společnosti měl v minulých letech kolísavě rostoucí trend a poukazuje tak na efektivní využívání majetku podniku při tvorbě tržeb – společnost realizuje rostoucí tržby v obdobích dokončení jednotlivých residenčních projektů. Výstavba takového projektu trvá v rozmezí 18 – 24 měsíců proto je ve sledovaném období z tabulky č. 9 zřejmé kdy k dokončení zhruba došlo. V roce 2017 bylo zhodnocení aktiv na úrovni 35%, v roce 2018 byla aktiva společnosti zhodnocena 28%, v problémovém roce 2019 to bylo jen 19%, ale velký nárůst zhodnocení vidíme v roce 2020 kdy společnost svá aktiva zhodnotila při tvorbě tržeb dokonce 95%, v roce 2021 je zhodnocení 24% a v roce 2022 je opět na poměrně vysoké hodnotě 60%.

Obrat zásob je ukazatelem toho kolikrát za rok se společnosti podaří prodat zásoby a pomocí vygenerovaných tržeb nakoupit další. Sledovaná společnost vlastní zásoby v podobě pozemků pro residenční výstavbu a nedokončené výroby, takže jejich obratovost je velice nízká což ukazují i výpočty v tabulce č. 9, kdy v roce 2017 vychází obratovost na hodnotu 0,45 tedy společnost nepřemění zásoby na peněžní prostředky ani jednou za rok, v roce 2018 a 2019 je obratovost pouze v rozmezí 0,21 – 0,29, zlepšení nastává v roce 2020 kdy je ukazatel 0,99 což znamená že by společnosti zásoby přeměnila jednou za rok, v dalším roce padá hodnota na 0,25 a v roce 2022 se mírně zvýší na 0,60.

Doba obratu zásob - je ukazatel, který vypovídá o průměrném počtu dnů, které společnost potřebuje k přeměně svých zásob na peněžní prostředky. Opět můžeme v tabulce č. 9 vidět, že doba obratu zásob je u společnosti velmi vysoká, nejlepší hodnoty vidíme v roce 2020 kdy je průměrná doba cca 1 rok a nejhorší výsledek je vidět v roce 2019 kdy činí téměř 5 let.

Obrat pohledávek vypovídá o tom kolikrát za sledované období je společnost schopna přeměnit své pohledávky na peněžní prostředky. Z výsledků sledovaného období je vidět, že je firma celkem pružná ve vymáhání svých pohledávek, v roce 2017 pohledávky vymohla v průměrně 1,85 krát za rok, v roce 2018 je tento ukazatel 17,06, v roce 2019 má hodnotu 3,75. Nejefektivněji si počínala firma v roce 2020 kdy přeměnila pohledávky na peněžní prostředky 31,89 krát za rok, v roce 2021 to bylo 6,24 krát a v roce 2022 to bylo 8,33 krát za rok.

Doba obratu pohledávek udává průměrný počet dní za které firma vymůže své pohledávky od odběratelů v tomto případě od klientů, kteří si kupují byt. Nejhorší situace ve splatnosti pohledávek byla pro firmu v roce 2017 kdy průměrná doba úhrady od odběratelů

byla 193 dní, v roce 2018 už to bylo je 21 dní, v roce 2019 opět počet dnů stoupl na 96, v roce 2020 na tom byla společnost nejlépe, průměrný počet dní potřebných pro přeměnu pohledávek na peněžní prostředky byl 11. V dalších letech se doba splatnosti opět navýšila, ale pořád to bylo v únosných hranicích, v roce 2021 to bylo 57 dní a v roce 2022 43 dní.

Obrat závazků je posledním sledovaným ukazatelem aktivity společnosti, který vypovídá o tom kolikrát za sledované období je firma schopna vyrovnat své závazky. Analýza ukazuje, že společnost není z hlediska svých závazků optimálně efektivní. Během sledovaného období nedokázala plně pokrýt své závazky. Nicméně v roce 2020 dochází k zásadnímu obratu, kdy společnost dokáže téměř zdvojnásobit splácení svých závazků za dané období. Tento pozitivní trend pokračuje i v roce 2022, kdy společnost dokáže uhradit své závazky ve výši 1,13krát ročně. Tento ukazatel je opět silně ovlivněn charakterem závazků, které společnost má.

Tabulka 9: Ukazatele aktivity za období 2017 - 2022

Ukazatele aktivity	2 017	2 018	2 019	2 020	2 021	2 022
Obrat celkových aktiv	0,35	0,28	0,19	0,95	0,24	0,60
Obrat zásob	0,45	0,29	0,21	0,99	0,25	0,65
Doba obatu zásob (dny)	805,84	1 251,42	1 752,92	363,12	1 442,79	554,49
Obrat pohledávek	1,86	17,06	3,75	31,89	6,24	8,33
Doba splatnosti pohledávek (dny)	193,24	21,10	95,98	11,29	57,66	43,23
Obrat závazků	0,41	0,34	0,23	1,73	0,37	1,13

Zdroj: vlastní zpracování autora dle finančních výkazů společnosti

Zhodnocení ukazatelů likvidity

Ukazatele likvidity dle Růčkové (2019) slouží k posouzení podílu dostupných finančních prostředků, které lze využít k úhradě aktuálních závazků. Pro hodnocení likvidity využíváme tři typy ukazatelů viz. tabulka č. 10:

Okamžitá likvidita - tato hodnota vyjadřuje schopnost společnosti splácet právě uplynulé dluhy. Z naměřených hodnot za sledované období vyplývá, že společnost nepřekračuje doporučené hodnoty v žádném ze sledovaných časových úseků. Tato situace však nenaznačuje finanční tíseň; spíše jsou hodnoty ovlivněny strukturou krátkodobých závazků, včetně přijatých záloh od klientů a financování prostřednictvím cashpoolingu.

Pohotová likvidita - tento ukazatel reflektuje schopnost úhrady krátkodobých závazků transformací krátkodobých pohledávek a finančního majetku na hotovost. I zde

společnost nedosahuje doporučeného rozmezí hodnot 1,0 - 1,5. Podobně jako u okamžité likvidity je to způsobeno složením položek zahrnutých do výpočtu.

Běžná likvidita - tento ukazatel vyjadřuje, kolikrát firma dokáže úhradu svých krátkodobých závazků kompletně zrealizovat transformací oběžných aktiv na hotovost. Doporučené rozmezí hodnot se pohybuje mezi 1,5 a 2,0. Analyzovaná společnost se přiblížila ke spodní hranici v prvních třech sledovaných obdobích a v další třech obdobích tedy v letech 2020 až 2022 se pohybuje v doporučováním rozmezí.

Tabulka 10: Ukazatele likvidity za období 2017 - 2022

Ukazatele likvidity	2 017	2 018	2 019	2 020	2 021	2 022
Okamžitá likvidita	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Pohotová likvidita	0,2	0,0	0,1	0,1	0,1	0,1
Běžná likvidita	1,2	1,2	1,2	1,9	1,6	1,9

Zdroj: vlastní zpracování autora dle finančních výkazů společnosti

Zhodnocení ukazatelů zadluženosti

Jak můžeme vidět pasiva společnost jsou tvořena převážně cizími zdroji, jež se skládají z krátkodobých závazků. Jak vyplívá z výroční zprávy, krátkodobé závazky jsou složeny z přijatých záloh od klientů a závazky plynoucími z využívání cashpoolingu, který je v současné době v záporných hodnotách.

Celková zadluženost se v prvních třech letech sledovaného období v průměru pohybovala na úrovni 85%, tyto výpočty jsou obsaženy v tabulce č.11, obrat nastal v roce 2020 kdy spadla zadluženost k hodnotě 55%. Tento pokles by výsledkem snížení hodnoty krátkodobých závazků plynoucích z cashpoolingu, podařilo se divestovat jeden z připravovaných projektů, díky čemuž klesla hodnota zásob a získané tržby snížily hodnotu krátkodobých cizích zdrojů na polovinu oproti předchozím rokům. V roce 2021 zadluženost mírně stoupla na hodnotu 65% a v roce 2022 je na hodnotě 53%. Z výpočtů v tabulce č. 11 je míra zadluženosti poměrně vysoká a tím pádem je pro věřitele společnost riziková.

Dlouhodobá zadluženost se vztahuje především k dlouhodobým závazkům, které jsou se sledovaném období oproti krátkodobým závazkům na nízké hodnotě, proto se po celé sledované období tento ukazatel pohybuje v rozmezí 1-2%.

Úrokové krytí je poměrem EBITu a nákladových úroků. Výsledné číslo nám ukazuje, kolikrát je hrubý zisk před zdaněním a úroky větší než nákladové úroky. Jak vidíme úrokové krytí je za sledované období na vysoké úrovni kromě roku 2019 kdy má zápornou

hodnotu. Doporučovaná hodnota tohoto ukazatele by se měla pohybovat kolem trojnásobku hodnoty nákladových úroků

Úrokové zatížení je vyjádřeno poměrem nákladových úroků k EBITu a vyjadřuje se v procentní hodnotě, která nám říká jaký podíl EBITu tvoří úroky a nákladové úroky. Úrokové zatížení ve sledovaném období mělo nejvyšší hodnotu v roce 2017 kdy nákladové úroky tvořili 17% EBITu v dalších letech se úrokové zatížení pohybovalo v rozmezí 2-6%, výjimku tvoří rok 2019 kdy měla společnost záporný EBIT.

Tabulka 11: Ukazatele zadluženosti za období 2017 až 2022

	2 017	2 018	2 019	2 020	2 021	2 022
Celková zadluženost	86%	81%	84%	55%	65%	53%
Dlouhodobá zadluženosti	1%	2%	1%	2%	1%	1%
Úrokové krytí	5,94	15,96	-0,94	46,71	38,35	21,82
Úrokové zatížení	17%	6%	-106%	2%	3%	5%

Zdroj: vlastní zpracování autora dle finančních výkazů společnosti

4.9 Reporting ve Skanska Residential

Reporting lze vnímat jako klíčový prvek řízení, který je úzce propojený s informačními systémy podniku. Tento proces zahrnuje pravidelné poskytování informací ve formě interních a externích výkazů předkládaných státním institucím, mateřské společnosti a managementu firmy. Na základě poskytnutých informací se formují budoucí rozhodnutí související s vývojem firmy. Reportování se zaměřuje na sběr a zpracování dat s významnou informační hodnotou, následované jejich prezentací. Data obsažená v reportech musí být přesná, spolehlivá a předložena včas. Požadavky na obsah a formální stránku jednotlivých reportů se liší v závislosti na cílové skupině, pro kterou je reportování určeno. Podle četnosti jeho vyhotovování se ve společnosti dělí do několika skupin na: měsíční, kvartální roční a ad-hoc analýzy.

4.9.1 Měsíční reporting

Oddělení controllingu plní klíčovou roli v monitorování a reportování klíčových aspektů finančního zdraví společnosti. Pravidelně vytváří externí měsíční reporty pro Český statistický úřad, zejména "Měsíční výkaz ve stavebnictví". Tyto reporty obsahují detailní

informace o tržbách společnosti, počtu zaměstnanců a celkové výši vyplacených mezd za daný měsíc.

Dále oddělení controllingu pravidelně reportuje do mateřské společnosti. Tento report zahrnuje přehled o prodaných bytových jednotkách, který je sestavován importem dat z databáze do excelové tabulky. Tato tabulka je následně nahrávána do centrálního programu SEESAM. Dalším pravidelným reportem, který se ve společnosti připravuje je přehled o stavu finančních prostředků na bankovních účtech společnosti a přehled o hodnotě cashpoolingu včetně úroků z něj plynoucích.

Oddělení controllingu pravidelně sleduje a vytváří přehled o pohledávkách za klienty, což je klíčový faktor pro správné řízení cash flow společnosti. Provádí pravidelný přehled o vývoji jednotlivých projektů, který zahrnující informace o prodejích a forecastu prodejů. Tato analýza pomáhá identifikovat trendy a předvídat vývoj v daných projektech.

Controlling též pravidelně sestavuje přehledy o Residential Properties, jedná se o přehled o finanční hodnotě jednotlivých projektů s rozdělením na dokončené, ve výstavbě a ve vývoji (projekty, které jsou zatím pouze v evidenci jako landbank, tj. nakoupené pozemky).

Měsíčně se také reportuje do HFM (Hyperion Financial Management), tento report obsahuje skutečnou výši výnosů, režijních nákladů, úročených pohledávek a závazků, a informace o investicích. Tato data jsou klíčová pro interní a externí reporting a umožňují důkladné zhodnocení finančního výkonu společnosti v rámci definovaných období. Celkově tedy oddělení controllingu hraje klíčovou úlohu v poskytování informací a analýze, které podporují strategické rozhodování společnosti a zajišťují transparentnost a odpovědnost v oblasti finančního řízení.

4.9.2 Čtvrtletní reporting

Základem pro přípravu kvartálních reportů pro mateřskou společnost je Skanska Accounting Manual (SAM), který má za úkol zajistit jednotnost v účetních postupech a poskytuje pevný rámec pro zpracování finančních dat. Před každým obdobím zašle Skanska HQ upozornění s klíčovými termíny, specifiky a aktualizacemi. Hlavním datovým základem pro kvartální reporting je konsolidovaná rozvaha a výsledovka za skupinu Skanska v České republice, která umožňuje identifikaci trendů. Dodržování postupů SAM, pravidelná komunikace a analýza konsolidovaných finančních dat jsou klíčové pro vytvoření

důvěryhodného čtvrtletního reportu, informujícího o finančním zdraví organizace. Mezi tyto reporty patří tak jako v měsíčním reportingu nahrávání dat do HFM, ale v měsících se čtvrtletní závěrkou se nahrávají forecastovaná data, protože kvartální reporty se zveřejňují před měsíční závěrkou.

Důležitým kvartálním reportem je tzv. Project follow-up, který obsahuje aktualizovaná data o rozestavěných projektech a jejich vývoji oproti plánu, tyto data se nahrávají do systému SESAM.

QRP Package – je souhrnným a uceleným reportingovým balíčkem v Power pointu, do které se stahují dat z HFM, SESAM, konsolidované rozvahy a výsledovky. Tento balíček obsahuje i předpověď forecastu na další období. Scénáře vývoje jednotlivých ukazatelů společnosti ve variantách ML (most likely), BC (best case) a WC (worst case).

Čtvrtletně controlling připravuje data pro projednávání stavu rozpočtů jednotlivých staveb, kde se sleduje plnění plánu nákladů a výnosů projektu, podklady pro tyto data se stahují z jednotlivých firemních databází. Aktualizují se valuace, rozpočty a skutečné náklady, tyto se pak předávají jednotlivým projektovým týmům, které je obhajují na meetingu v rámci tzv. vytýkacího řízení.

Obrázek 22: Titulní strana QRP Package



Zdroj: interní dokumenty firmy

Dalším důležitým reportem projektového controllingu je **APGI a rozklad rezerv** jsou klíčové prvky správy projektů, které vyžadují pečlivou pozornost a průběžnou

aktualizaci. Controlling zajišťuje udržování stavu rezervy pro každého projektového manažera a manažera zákaznického servisu tak, aby odpovídal účetním pravidlům. Tento proces zahrnuje nejen průběžnou úpravu rezervy v souladu s rozpouštěním v účetnictví, ale také se upravuje podle konkrétních požadavků projektového manažera nebo finančního ředitele.

Důležitou částí správy je aktualizace dat z databáze, zejména při provádění úprav aktuálních rezerv na probíhajících projektech. Tímto způsobem controlling garantuje, že veškeré informace o rezervách jsou aktuální a odpovídají aktuálnímu stavu projektů. Průběžná aktualizace je klíčová pro transparentnost a správné účetní záznamy.

Tým se také věnuje reakcím na specifické požadavky uživatelů reportu, což zahrnuje úpravy rezerv podle individuálních potřeb projektů. Tímto způsobem je zaručena flexibilita a schopnost přizpůsobit se konkrétním podmínkám každého projektu.

Celkově je správa rezervy a její rozklad klíčovým prvkem účinného řízení projektů, a to zejména v kontextu finanční transparentnosti, souladu s účetními standardy a schopnosti rychle reagovat na měnící se podmínky a požadavky projektů.

Pro Český statistický úřad se připravuje „Čtvrtletní výkaz o finančních ukazatelích“, tento výkaz obsahuje kompletní rozbor stavových ukazatelů, tedy dat z rozvahy, pohybu DNM a DHM, tokové ukazatele z výsledovky jako je Přidaná hodnota, Provozní výsledek hospodaření, Výsledek hospodaření před zdaněním. Report má standardizovanou podobu danou zadavatelem.

4.9.3 Roční reporting

V rámci ročního reportingu controlling sestavuje podklady pro roční účetní závěrku a audit. Pravidelně na roční bázi sestavuje přehledy o evidovaných pozastávkách plynoucích se Smluv o dílo. Jedná se o 5 či 10 % fakturované částky, která slouží jako záruka pro případné reklamace v záruční době, nebo zajištění pro případ, kdy dodavatel neodevzdá dílo bez vad a nedodělků, při splnění všech podmínek smlouvy je toto zádržné uvolněno. Controlling ke konci kalendářního roku sestaví přehled o všech těchto závazcích a spolu s projektovým manažerem rozhodnout zda je takový závazek možné uhradit, nebo zda ještě nenastali okolnosti pro úhradu.

Ke konci kalendářního roku také controlling připravuje podklady pro inventarizaci majetku společnosti a pořizuje veškeré zápisy související s touto inventarizací. Pravidelně

se ve společnosti inventarizuje drobný majetek, stav osobních automobilů, velkého majetku a nedokončených investic.

Pro Český statistický úřad se vyplňuje „Roční výkaz o spotřebě paliv a energie“ ve kterém se shromažďují v případě Skanska Residential pouze data o spotřebě pohonných hmot, počtu služebních automobilů a ujetých kilometrech. Podstatně složitějším výkazem, který společnosti v rámci povinného statistického vykazování sestavuje je „Roční výkaz ekonomických subjektů vybraných produkčních odvětví“. Podkladem ze kterého je čerpána většina dat je Výroční zpráva, zpráva auditora a účetní závěrka za příslušný rok. Report obsahuje detailní rozbor výsledovky, rozvahy, počty prodaných bytů v závislosti na lokalitě a druhu kupujícího tzn. zda se jedná o fyzickou nebo právnickou osobu. Dále se v něm rozlišují prodeje bytových jednotek, které byly dokončeny daný rok a předchozí roky.

4.9.4 Ad-hoc analýzy

Důležitou oblastí činnosti controllingu je schopnost pružně vypracovat na vyžádání kolegů napříč celou společností takzvané ad-hoc analýzy. V období kdy controlling nepracuje na pravidelně prováděných reportech je potřeba často analyzovat různé položky rozpočtu, některé ukazatele výkonnosti. Pro projektové manažery zpracovává různé scénáře vývoje nákladů v závislosti na prostavěnosti a prodanosti jednotek. Přehledy o nákladech na různé aktivity jako jsou školení, rozvoj zaměstnanců apod.

Mezi nárazové činnosti patří také sestavení podkladů pro naskladnění bytových jednotek na dokončeném projektu, kdy controlling ve spolupráci s projektovým manažerem připravují podrobné podklady pro účetní oddělení, ve kterých alokují příslušné náklady vzniklé v období výstavby projektu do jednotlivých bytových jednotek.

Častým ad-hoc reportem je stav saldokonta dodavatelů pro jednotlivá oddělení a poskytování přehledu o úhradách závazků.

4.10 Činnosti controllingu s přesahem do účetnictví

Kontrola, rozesílání a schvalování faktur

Podnikoví controlleři pravidelně na denní bázi dostávají prostřednictvím Workflow v systému SAP ke kontrole všechny došlé faktury, provedou formální kontrolu údajů uvedených na faktuře, pokud je vše v pořádku fakturu předají na schválení příslušnému týmu

v rámci organizace. Dohlíží na správnou kontaci faktury tj. na uvedení správného účetního okruhu, střediska, materiálového čísla a uvedení čísla objednávky. Některé faktury, které jsou v gesci přímo oddělení controllingu schválí samotní controlleri.

Účetní závěrka

Oddělení controllingu na denní bázi zpracovává bankovní výpisy, které stahuje z online bankovníctví a nahrává je do účetního systému SAP, provede prvotní zpracování. Jednou z dalších činností controllingu v popisované společnosti je pravidelná spolupráce s účetním oddělením na měsíčních, čtvrtletních a ročních účetních závěrkách.

V rámci měsíční účetních závěrek zasílá do účtárny následující podklady:

1. Tvorba měsíčního podílu na rezervu na roční bonusy a prémie – na základě podkladu z HR, dle aktuální situace ohledně plnění bonusových kritérií, případně dle výše tvorby v minulém měsíci. V měsíci kdy se bonusy vyplácí (obvykle ve mzdách za duben), je nutné rozpustit rezervy natvořené v předešlém roce.
2. NEFA – dohadné položky na faktury, které podléhají konsolidaci. Na ostatní externí dodávky se dohadné položky v rámci měsíčních uzávěrek netvoří. Pouze v prosinci se tvoří dohadné položky na veškeré dodávky včetně externích.
3. Přehled projektů u kterých se mají aktivovat náklady
4. Rozpuštění rezerv na záruční závazky a projektových rezerv dle skutečných nákladů, které naběhly v daném měsíci.
5. Převod režii do projektů dle stanoveného procenta.
6. Přeúčtování výrobní a správní režie (účty 597xxx)
7. Případně ještě jiné práce dle harmonogramu měsíční závěrky, který zasílá hlavní účetní RDCZ
8. Podklady pro individuální přeúčtování dle potřeby: přeúčtování na holeritech, střediscích, vyřazení majetku, tvorba a rozpuštění rezerv, opravných položek, atd...

V rámci čtvrtletních závěrek připravuje pro účetnictví podklady na:

Proúčtování kapitalizovaných úroků z nákladu do bilance podle metodických pokynů mateřské společnosti, které jsou vydané v e Skanska Accounting manual (SAM)

Controlling také připravuje podklady pro korekce majetku a odpisů (majetek, který se dle CAS vykazuje jako DHM a odepisuje, ale dle SAM se vykazuje jako oběžný majetek a odepisovat se nemá – jedná se o budovy u nakoupených developerských projektů)

Dalším podkladem který controlling připravuje jsou podklady pro přeúčtování nákladů vzniklých na úrovni RDE, které hradila Skanska Residential a.s. a adekvátní část je přefakturovávaná do Skanska Residential PL.

Při roční účetní závěrce controlling poskytuje účtárně podklad pro přeúčtování předmluvních nákladů akviziční činnosti do příslušných projektů. Dále také poskytuje podklad k úpravě rezerv.

4.11 Plánování rozpočtu společnosti

Plánování rozpočtu společnosti tedy finančního plánu je jedním ze základních nástrojů controllingu na jehož přípravě se podílejí manažeři jednotlivých oddělení napříč celou společností. Jedná se o operativní plánování především nákladů v závislosti na plánových příjmech. S přípravou plánování se začíná v posledním čtvrtletí kalendářního roku, kdy začne oddělení controllingu připravovat harmonogram plánu. Dle přesně stanovených pravidel probíhají meetingy s manažery jednotlivých oddělení a diskutují se plánované náklady a příjmy na další rok.

S HR manažerem se sestavuje podrobný budget, kde se vyčíslí předpokládaný objem mzdových nákladů včetně zákonných odvodů, plánovaných benefitů, bonusů, dovolené a odstupného v případě snižování stavu zaměstnanců. S marketingovým manažerem se projednává plánovaný objem reklamy a propagace, eventů a dalších nákladů z této oblasti. S manažerem právního oddělení se sestavuje plán nákladů na případné soudní spory, externí právní služby. S oddělením akvizic se prochází možné náklady na aktivizační činnost a předmluvní náklady již probíhajících jednáních. Manažer prodejního týmu poskytne podrobný předpoklad nákladů souvisejících s činností SHC, které zahrnují případné náklady na reklamační řízení. Prodejní tým také poskytne podklady pro plánované prodeje bytových jednotek na základě jichž se vyčíslí plánované příjmy.

Na základě sběru těchto dat připraví controlling podrobný rozpočet, který projde připomínkováním manažerského týmu, finančního ředitele a pokud je vše srozumitelné a jasné vysvětlené management rozpočet schválí.

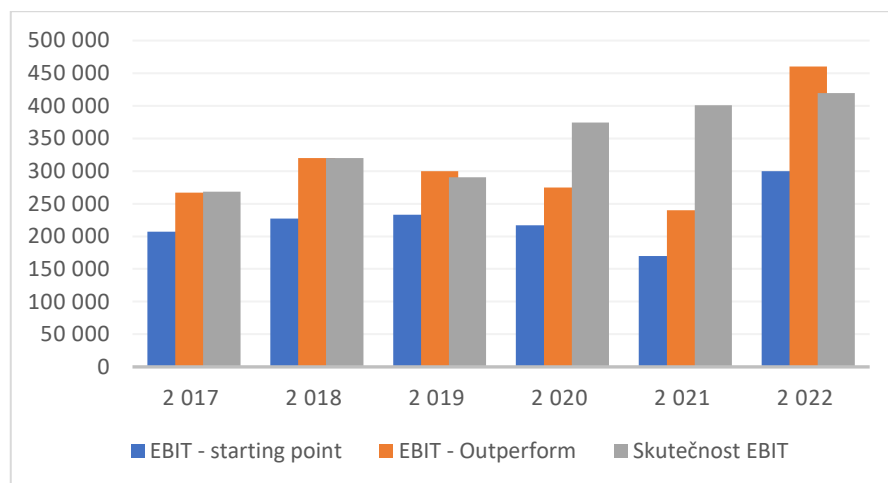
4.12 Sledované KPI'S

V analyzované společnosti Skanska Residential a. s. jsou monitorovány ukazatele, které jsou z pohledu hlavní činnosti pro podnik nejdůležitější. Jedná se o ukazatele, které nejlépe vystihují a popisují výkonnost a plnění naplánovaných cílů, které stanovila mateřská společnost. Tyto ukazatele jsou pravidelně analyzovány ve čtvrtletních reportech, které mimo jiné slouží ke sledování vývoje KPI's ukazatelů a jejich odchylek od plánovaných hodnot. Jako podklad pro výpočty těchto ukazatelů neslouží finanční výkazy společnosti, ale segmentové hodnoty viz kapitola 4.8.

KPI's ukazatele společnosti, které slouží pro stanovování finančních cílů na jednotlivé roky patří:

EBIT – ukazatel hrubého zisku před zdaněním a úroky, který slouží pro . Vývoj tohoto ukazatele můžeme vidět na grafu č. 2, kde jsou uvedeny hodnoty starting point a outperform stanovené mateřskou společností a skutečně dosažená hodnota. Jak můžeme vidět všechny hodnoty EBIT jsou vysoce nad minimální určenou hodnotou Starting point v některých letech převyšují i srovnávací hodnotu Outperform. Z pohledu mateřské společnosti jsou stanovené cíle plněné řádně.

Graf 2: Vývoj ukazatele KPI's - EBIT za období 2017-2022 v tis. Kč

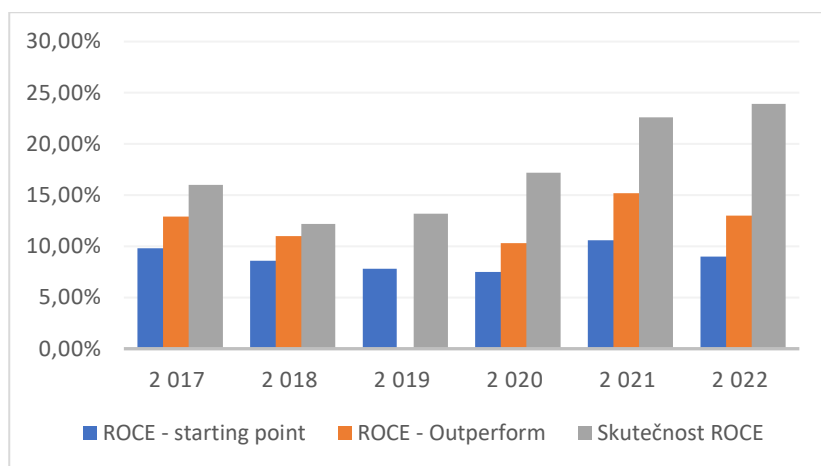


Zdroj: vlastní zpracování autora dle finančních výkazů společnosti

ROCE – je druhým sledovaným ukazatelem KPI's, který společnosti umožňuje posoudit její schopnost efektivně využívat celkový kapitál k dosažení zisku. Vývoj ukazatele můžeme vidět na grafu č. 3, kde jsou uvedeny hodnoty starting point, outperform stanovené

mateřskou společností a skutečně dosažená hodnota. Jak je vidět ve všech sledovaných obdobích ukazatel přesahuje jak Starting point hodnotu stanovenou mateřskou společností jako minimálně možnou pro hodnocení úspěšnosti tak hodnotu Outperform, sloužící k porovnání s výkonem ostatních residenčních jednotek ve skupině Skanska.

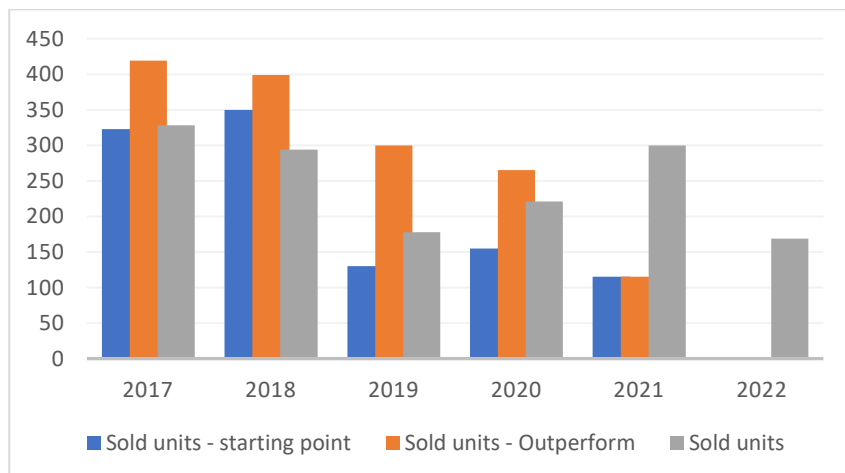
Graf 3: Vývoj ukazatele KPI's - ROCE za období 2017 - 2022



Zdroj: vlastní zpracování autora dle finančních výkazů společnosti

Počet prodaných jednotek – je posledním ze sledovaných ukazatelů minulých let od kterého se, ale v roce 2022 ustoupilo. Jedná se o počet prodaných bytových jednotek vykazovaných v segmentových reportech popsanych v kapitole 4.8. Od sledování tohoto ukazatele se v posledních dvou letech ustoupilo s ohledem na růst cen ve stavebnictví a konečných cen prodávaných bytů a sleduje se pouze ROCE a EBIT.

Graf 4: Vývoj ukazatele KPI's - Prodané jednotky za období 2017 – 2022



Zdroj: vlastní zpracování autora dle finančních výkazů společnosti

4.13 Spokojenost uživatelů controllingu s jeho fungováním – dotazníkové šetření

Pro posouzení úrovně spokojenosti uživatelů s činností controllingu byla v rámci překládané diplomové práce využita metoda anonymního dotazníkového průzkumu. Dotazník v online podobě byl respondentům zaslán emailem. Průzkumu se zúčastnilo celkem 25 respondentů napříč celou společností včetně 2 členů management týmu. Jeho hlavním cílem bylo vyhodnotit četnost a účel spolupráce respondentů s controllingem, identifikovat jeho silné a slabé stránky a zároveň zachytit vliv ekonomicko-politických změn v českém hospodářství, které způsobily stagnaci odvětví na vzájemnou spolupráci. Dotazník obsahuje následující otázky:

1. V jakém oddělení pracujete?
2. Spolupracujete s oddělením controllingu?
3. Jak častá je vaše spolupráce s oddělením controllingu?
4. Na jakých úkolech spolupracujete s controllingem?
5. Pozorujete změny ve spolupráci s controllingem během stagnace odvětví?
6. Jaké změny pozorujete?
7. Považujete spolupráci s controllingem za přínosnou?
8. Jak byste ohodnotil/a spolupráci s controllingem?
9. Je pro Vás podpora poskytovaná controllingem dostačující?
10. Schází Vám nějaký druh podpory?
11. Jsou ve spolupráci s controllingem nějaké nedostatky?
12. Postrádáte nějakou činnosti controllingu?
13. Jakou činnost controllingu postrádáte?

5 Zhodnocení a doporučení

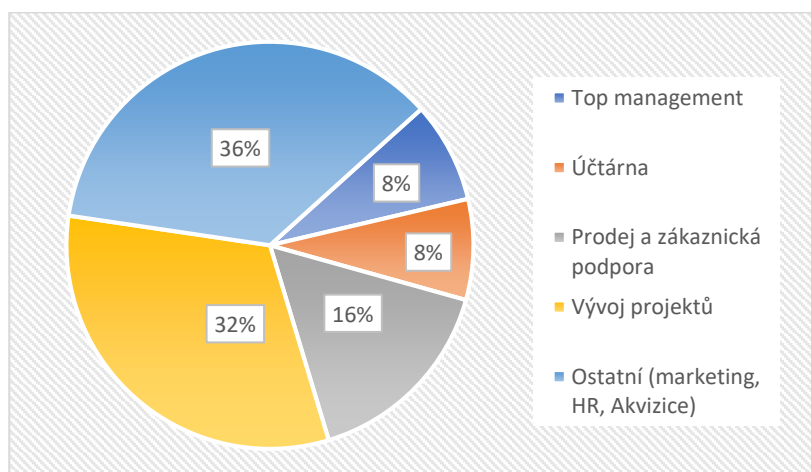
5.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Cílem provedeného dotazníkového šetření bylo zhodnotit, do jaké míry jsou uživatelé spokojeni s fungováním controllingu. Účastníci tohoto průzkumu tvořili skupinu 25 respondentů, kteří poskytli své názory a hodnocení odpovídáním na soubor 13 otázek.

Tyto otázky obsahovaly jak jednu, tak i více možných odpovědí, umožňujíc respondentům detailněji vyjádřit své pohledy na různé aspekty činnosti controllingu. Cílem tohoto komplexního šetření bylo získat hlubší porozumění potřebám a očekáváním uživatelů v této oblasti, což by mohlo poskytnout cenné informace pro optimalizaci a zlepšení fungování controllingu v dané organizaci. Na jednotlivé otázky odpovídaly následně:

Na otázku týkající se oddělení, ve kterém respondenti pracují, odpovědělo 8% respondentů, že jsou z Top managementu, 8% pracuje v účetnictví, 16% v oddělení prodeje a zákaznické podpory, 32% je z oblasti vývoje projektů a 36% respondentů uvedlo, že pracují v jiném oddělení. Tato odpověď ukazuje rozmanitost odpovědí, což naznačuje různorodost profesních pozic respondentů, včetně zaměstnanců právního, marketingového nebo akvizičního oddělení.

Graf 5: Otázka: V jakém oddělení pracujete?

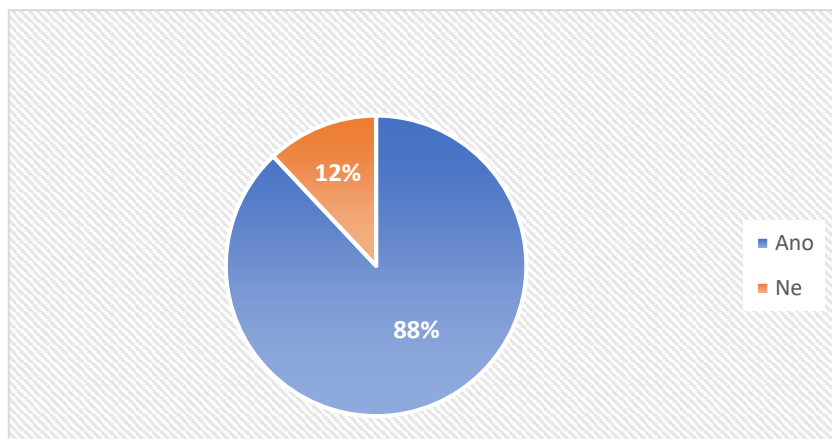


Zdroj: vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Odpovědi na otázku o spolupráci s oddělením controllingu odhalují vysokou míru integrace, kdy 88% respondentů potvrdilo, že s controllinem spolupracuje. Pouze 12% respondentů uvedlo, že s controllinem nespupracuje. Tato data poskytují podnětný pohled

na úroveň zapojení controllingu do struktury společnosti. Graf č. 6 dále vizualizuje distribuci odpovědí a může sloužit k dalšímu zhodnocení, jak je controlling vnímán a integrován v rámci organizace.

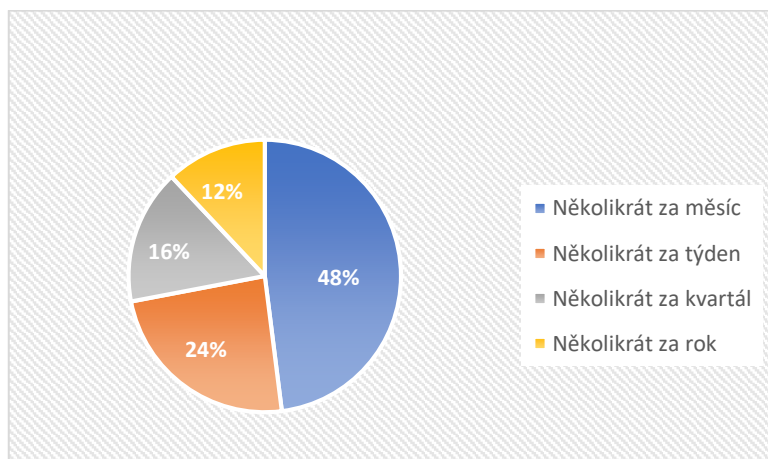
Graf 6: Otázka: Spolupracujete s oddělením controllingu?



Zdroj: vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Odpovědi na otázku o četnosti spolupráce s oddělením controllingu od 25 respondentů ukazují, že 48% spolupracuje několikrát za měsíc, 24% několikrát za týden, 16% několikrát za rok a 12% několikrát za kvartál. To ukazuje na rozmanitost a flexibilitu ve frekvenci interakcí mezi oddělením controllingu a různými částmi organizace. Skupina spolupracující několikrát za týden může být klíčová pro průběžné monitorování a rychlé reakce, zatímco ta spolupracující několikrát za rok se pravděpodobně zaměřuje na strategické plánování.

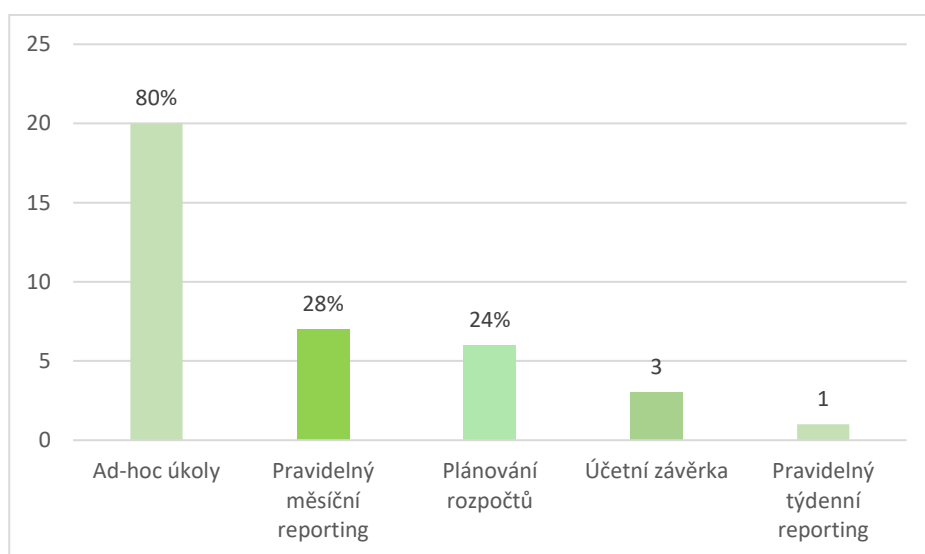
Graf 7: Otázka: Jak častá je vaše spolupráce s oddělením controllingu?



Zdroj: vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Na otázku o spolupráci s controllingem odpovědělo 80% respondentů, že se spolupracuje ad-hoc úkolech, 28% s controllingem spolupracuje na pravidelném měsíčním reportingu, 24% se podílí na plánování rozpočtů, 12% má spolupráci spojenou s účetní závěrkou a 4% se zapojuje do pravidelného týdenního reportingu. Tato analýza naznačuje, že ad-hoc úkoly jsou nejčastější oblastí spolupráce s controllingem, přičemž ostatní úkoly mají různou četnost, což odráží různorodost funkcí a důležitostí této spolupráce v organizaci. Grafické znázornění odpovědí můžeme vidět na grafu č. 8

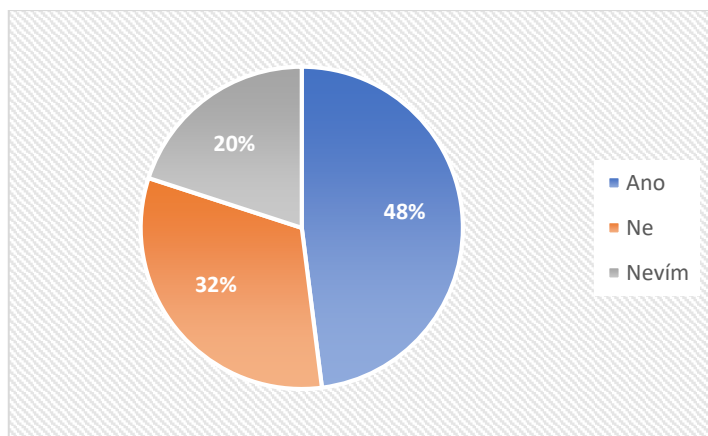
Graf 8: Otázka: Na jakých úkolech spolupracujete s controllingem?



Zdroj: vlastní zpracování z dotazníkového šetření

V otázce týkající se pozorování změn ve spolupráci s controllingem během stagnace odvětví odpovědělo 48% dotázaných, že pozoruje změny, 32% respondentů odpovědělo, že žádné změny nepozoruje a 20% respondentů uvedlo, že neví. Tato odpověď naznačuje, že pro některé respondenty může být pozorovaná stagnace v odvětví spojena s viditelnými změnami ve spolupráci s controllingem, zatímco pro jiné mohou být případné změny nepozorovatelné z pohledu jejich společné spolupráce. Graficky jsou odpovědi vyobrazeny na grafu č. 9

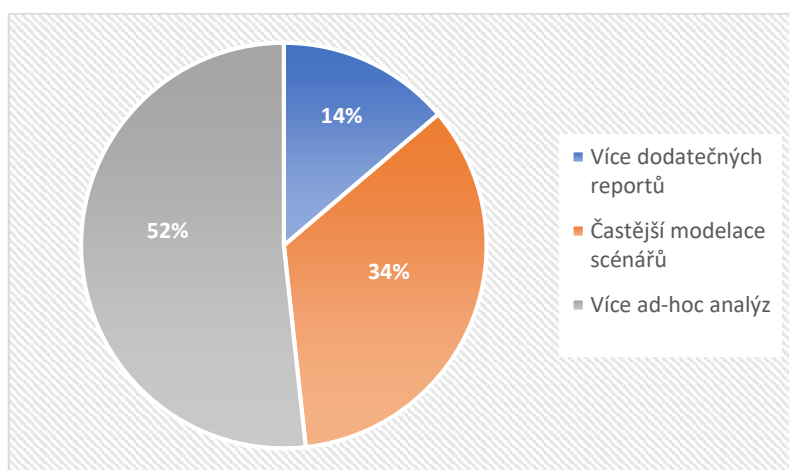
Graf 9: Otázka: Pozorujete změny ve spolupráci s controllingem během stagnace odvětví?



Zdroj: vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Na otázku týkající se pozorovaných změn odpověděli respondenti následovně: 16% dotázaných uvedlo, že pozorují vypracovávání většího množství dodatečných reportů, 40% respondentů zaznamenalo častější modelaci scénářů a 60% respondentů uvedlo, že si všimli nárůstu počtu ad-hoc analýz prováděných controllingem. Tato odpověď ukazuje, že většina respondentů zaznamenala změny ve prospěch častějších ad-hoc analýz, což může naznačovat důraz na flexibilitu a rychlé reakce v období pozorovaných změn. Graficky vidíme odpovědi znázorněné na grafu č. 10

Graf 10: Otázka: Jaké změny pozorujete?

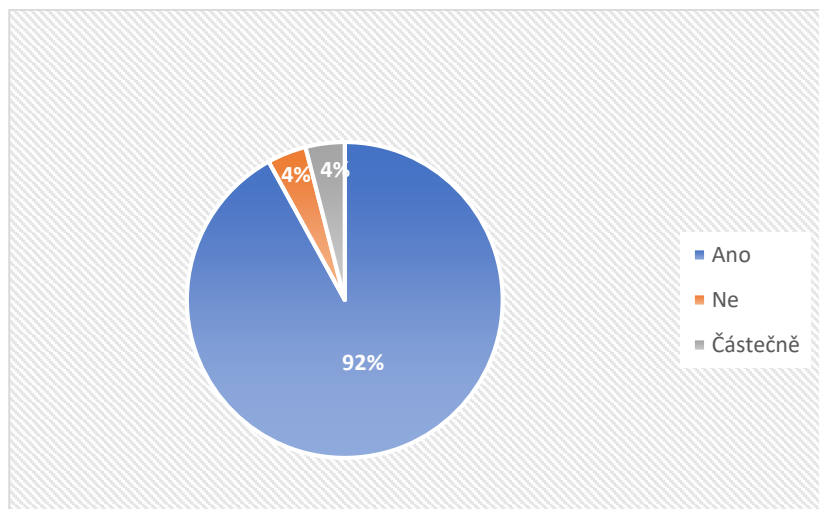


Zdroj: vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Na otázku ohledně přínosnosti spolupráce s controllingem odpovědělo 92% respondentů kladně, 4% odpovědělo záporně a 4% uvedlo částečnou přínosnost. Tato odpověď naznačuje silnou shodu mezi respondenty ohledně významu a přínosu spolupráce

s controllingem, s výjimkou malého podílu těch, kteří mají opačný názor nebo vyjádřili částečné hodnocení.

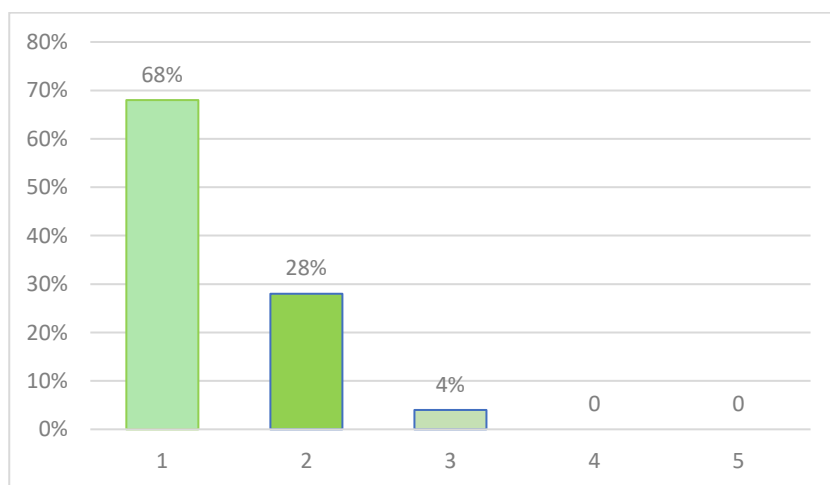
Graf 11: Otázka: Považujete spolupráci s controllingem za přínosnou?



Zdroj: vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Na otázku ohledně hodnocení spolupráce s controllingem odpovědělo 68% respondentů, že ji hodnotí jako výbornou (1), 28% vyjádřilo chvalitebné hodnocení (2) a 4% označilo spolupráci za dobrou (3). Tato odpověď ukazuje většinově pozitivní vnímání spolupráce s controllingem, přičemž výrazné procento respondentů udělilo nejvyšší možné hodnocení.

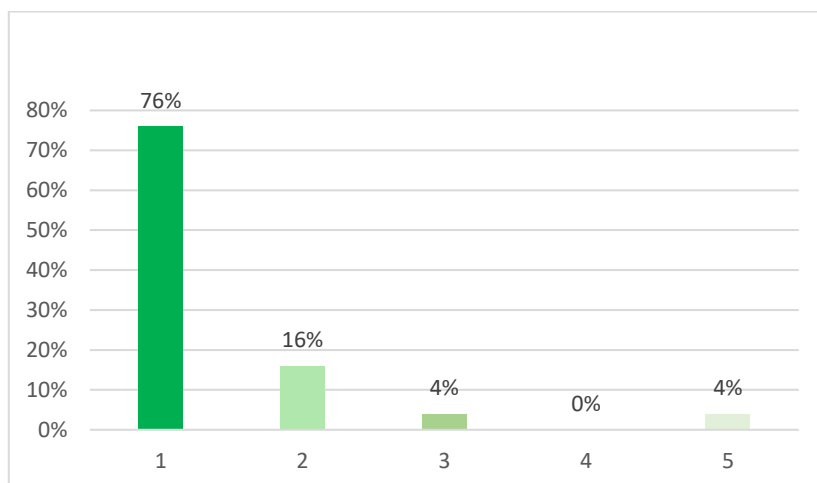
Graf 12: Otázka : Jak byste ohodnotil/a spolupráci s controllingem?



Zdroj: vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Na otázku týkající se dostatečnosti podpory poskytované controllingem odpovědělo 76% respondentů, že ji hodnotí jako výbornou (1), 16% vyjádřilo chvalitebné hodnocení (2), 4% označilo podporu za dobrou (3) a 4% respondentů uvedlo, že je nedostatečná. Tato odpověď ukazuje převážně pozitivní hodnocení podpory poskytované controllingem, s výraznou většinou respondentů udělujících nejvyšší možné hodnocení.

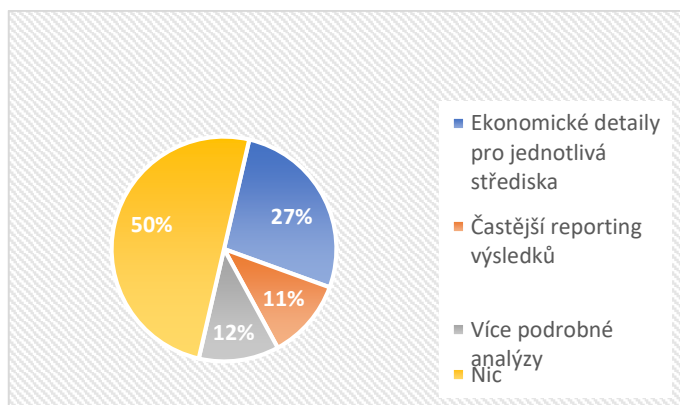
Graf 13: Otázka : Je pro Vás podpora poskytovaná controllingem dostačující?



Zdroj: vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Na otázku ohledně nedostatku nějaké formy podpory odpovědělo 28% respondentů, že jim chybí ekonomické detaily pro jednotlivá střediska, 12% vyjádřilo pocit nedostatku častějších reportů o výsledcích společnosti, 12% respondentů by uvítalo více podrobných analýz a 52% respondentů uvedlo, že jim nic neschází. Tato odpověď ukazuje, že většina respondentů nenalézá žádný výrazný nedostatek podpory, ačkoliv existují specifické oblasti, kde by mohla být potenciální vylepšení podporující efektivitu a informační potřeby.

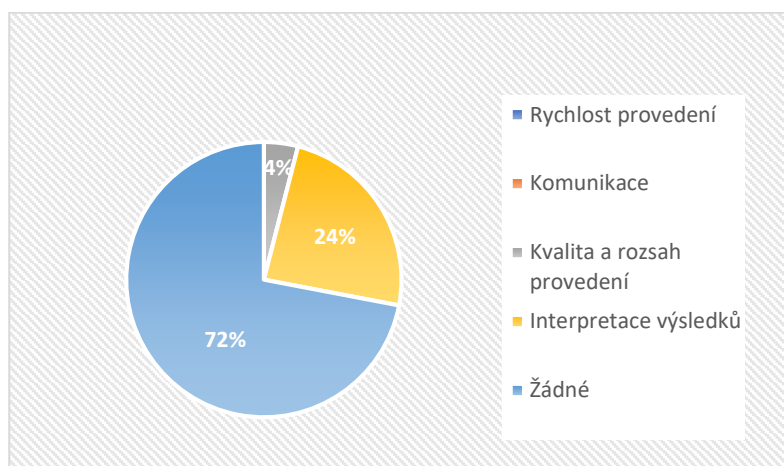
Graf 14: Otázka: Schází Vám nějaký druh podpory?



Zdroj: vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Na otázku ohledně nedostatků ve spolupráci s controllingem odpovědělo 72% respondentů, že žádné nedostatky nepociťují. 24% respondentů vyjádřilo nespokojenost s interpretací výsledků a 4% respondentů poukázalo na nedostatečnou kvalitu a rozsah provedení podkladů od controllingu. Tato odpověď ukazuje, že většina respondentů vnímá spolupráci s controllingem pozitivně, přičemž několik respondentů identifikovalo konkrétní oblasti, kde by mohlo docházet ke zlepšením.

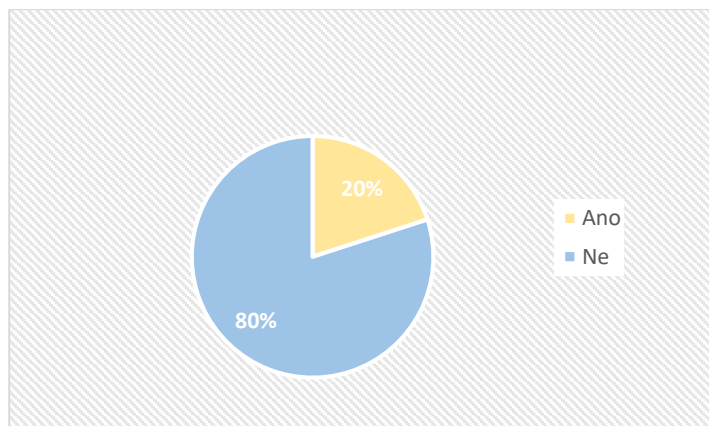
Graf 15: Jsou ve spolupráci s controllingem nějaké nedostatky?



Zdroj: vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Na otázku týkající se postrádání určitých činností controllingu odpovědělo 80% respondentů, že nepostrádá žádnou činnost controllingu. Zbývajících 20% respondentů, tedy 5 osob, vyjádřilo, že nějakou činnost controllingu postrádá. Tato odpověď naznačuje, že většina respondentů vnímá současnou škálu činností controllingu jako dostačující, ale existují jednotlivci, kteří by mohli vidět potřebu rozšíření nebo úprav v oblasti poskytované podpory.

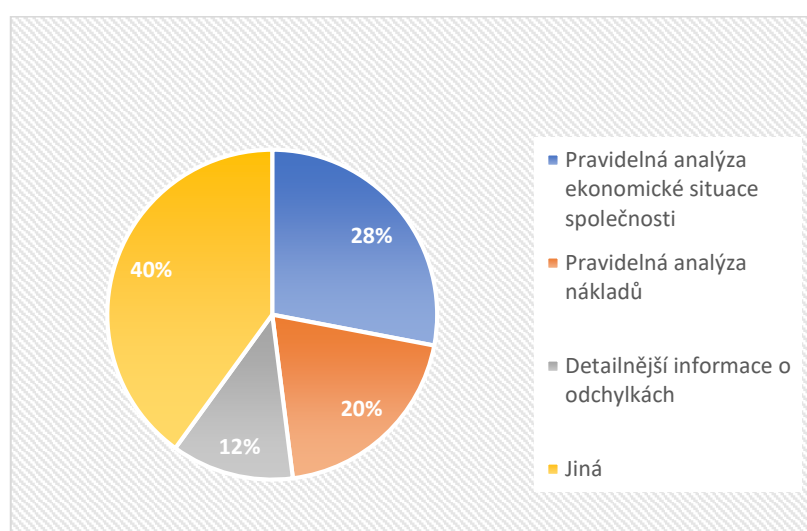
Graf 16: Otázka: Postrádáte nějakou činnosti controllingu?



Zdroj: vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Na otázku, kterou činnost controllingu respondenti postrádají, odpovědělo 28% respondentů, že postrádá pravidelnou analýzu ekonomické situace společnosti, 20% uvedlo, že jim chybí pravidelná analýza nákladů, 12% respondentů postrádá detailnější informace o odchylkách a 40% respondentů uvedlo jinou specifickou odpověď. Tato odpověď naznačuje, že existují konkrétní oblasti, které respondenti vnímají jako chybějící nebo nedostatečně pokryté v rámci současné činnosti controllingu, a tím vytváří potenciální oblasti pro zlepšení nebo úpravy.

Graf 17: Otázka: Jakou činnost controllingu postrádáte?



Zdroj: vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Analýza odpovědí respondentů na otázky týkající se oddělení a spolupráce s controllinem odhaluje různorodost pozic, přičemž 36% pracuje v jiných odděleních než účetnictví, prodej nebo vývoj projektů. 88% respondentů potvrdilo spolupráci s controllinem, což naznačuje jeho význam v rámci organizace. Ad-hoc úkoly dominují ve spolupráci (80%), ačkoliv pravidelný měsíční reporting, plánování rozpočtů a účetní závěrka jsou také důležité.

48% respondentů spolupracuje s controllinem několikrát za měsíc, což ukazuje na flexibilitu ve frekvenci interakcí. Hodnocení spolupráce je většinově pozitivní, přičemž 68% udělilo výborné hodnocení a 76% respondentů považuje poskytovanou podporu za výbornou. Pouze 4% označilo podporu za nedostatečnou. 72% respondentů nepocítuje žádné nedostatky ve spolupráci, ačkoliv někteří poukazují na oblasti interpretace výsledků a kvality provedení podkladů.

Celkově vyplývá, že spolupráce s controllingem je vnímána jako efektivní a přínosná, s důrazem na sledování konkrétních oblastí pro potenciální vylepšení podle potřeb zaměstnanců

5.2 Zhodnocení ekonomické situace společnosti

Firma v posledních letech čelila několika významným výzvám spojenými především s pandemií COVID-19, politickou a ekonomickou nestabilitou a konfliktem na Ukrajině, to vše v české ekonomice způsobilo růst cen energií a úroků hypotečních úvěrů a především inflace. Negativní dopady pocítilo mnoho průmyslových odvětví včetně stavebnictví. Finanční analýza ukázala kolísavý vývoj rentability, přičemž obrat aktiv stoupl s dokončením projektů. Vysoká doba obratu zásob naznačuje delší přeměnu zásob na peníze. Ukazatele likvidity ne vždy dosahují doporučených hodnot, ovlivňuje je struktura krátkodobých závazků a financování. Krátkodobá zadluženost společnosti klesla v roce 2020, zatímco dlouhodobá zůstává nízká.

Pro dlouhodobou stabilitu a rozvoj je klíčové úspěšně dokončit projekty a prodávat bytové jednotky ještě před samotným dokončením projektu. Z výsledků analýzy společnosti za sledované období vyplývá, že ji zatím nijak stagnace odvětví neovlivnila, tyto negativní dopady se začnou patrně ve výsledcích ukazovat až v roce 2023 a zdá se, že ovlivní i rok 2024. V tomto ohledu by bylo přínosné pravidelně podrobně analyzovat náklady společnosti a vytvořit několik scénářů jak tyto náklady optimalizovat.

5.3 Zhodnocení efektivity práce controllingu

Efektivita práce controllingu v této společnosti vychází ze solidních základů a dlouhodobé tradice. Controlling se orientuje na standardizované výstupy, které jsou často determinovány buď státními institucemi, nebo mateřskou společností. Interní materiály, generované tímto oddělením, prošly mnohaletým vývojem směřujícím k jejich srozumitelnosti a snadnému využití pro uživatele. Tato neustálá inovace materiálů reflektuje snahu přizpůsobit se měnícím se potřebám a udržet kvalitu prezentace informací na co nejvyšší úrovni.

Výsledky provedeného dotazníkového šetření poskytly pozitivní obraz o spokojenosti s činností controllingu napříč různými odděleními společnosti. Mnoho kolegů, kteří spolupracují s tímto oddělením, vyjádřilo kladné hodnocení výstupů controllingu, což svědčí o kvalitě poskytovaných informací. Nicméně, ze získaných zpětných vazeb vyplynulo, že některé výstupy by mohly být lépe interpretovány. Celkově lze říci, že i přes oblasti, které lze zdokonalit, je efektivita práce controllingu v této společnosti silná a vysoce hodnotná

Návrh zlepšení efektivita práce controllingu

Podle mírné kritiky uživatelů controllingu vyjádřené v dotazníkovém šetření a osobní zkušenost z dlouholeté činnosti v oddělení controllingu této organizace byly nalezeny oblasti pro možné zlepšení efektivita práce controllingu.

První z oblastí pro navrhované zlepšení je zavedení centrálního registru požadavků na přípravu podkladů, analýz a ad-hoc úkolů, které po controllingu žádají interní uživatelé nad rámec běžných činností. Tato evidence by zajistila přehled zvýšeném počtu dodatečné činnosti, poskytla by informace o zadavateli úkolu, jeho řešiteli, celkové době jaká bylo pro řešení potřebná a obsahovala by i interpretaci výsledku řešení, tak aby si ji mohli uživatelé kdykoliv zobrazit.

Další oblastí pro zlepšení efektivita práce je nalézt řešení pro automatizaci některých výstupů a zaškolení uživatelů pro jejich samostatné ovládání. Protože některé informace, které controlling pro své uživatele zajišťuje by si mohli na několik kliknutí vytáhnout z podnikových systému sami.

5.4 Zhodnocení komunikace controllingu v rámci společnosti

Efektivní komunikace hraje klíčovou roli ve spolupráci, a to platí zejména v prostředí, kde práce z domova a online setkávání převládají. S přechodem na virtuální komunikaci je nezbytné zdokonalit informační toky jak v rámci samotného oddělení controllingu, tak i mezi tímto oddělením a ostatními částmi společnosti. Dotazníkové šetření odhalilo, že někteří uživatelé mají výhrady ohledně interpretace výsledků, což zdůrazňuje potřebu zlepšit komunikační procesy.

Návrh řešení pro zlepšení komunikace controllingu v rámci společnosti

Jedním z návrhů na zlepšení této situace je stanovit pravidelný harmonogram setkávání mezi členy týmu controllingu a týmy napříč celou organizací. Pravidelné schůzky mohou efektivně ovlivnit pochopení daní problematiky a tím i celkovou efektivitu práce. Pravidelná setkávání umožňují hlubší diskusi o zadaných úkolech, což eliminuje možnost nesprávné interpretace požadavků a zvyšuje vzájemné porozumění.

Osobní schůzky přinášejí výhody v podobě okamžité reakce na otázky, odstranění nejasností a poskytnutí promptní zpětné vazby. Pravidelná interakce na těchto setkáních může také posílit vztahy mezi členy controllingu a ostatními uživateli. Celkově lze očekávat, že tato opatření povedou k výraznému zlepšení komunikačních procesů v rámci společnosti a podpoří efektivní spolupráci mezi controllingem a ostatními odděleními.

5.5 Zhodnocení sběru dat

Controlling provádí sběr dat pro své reporty z rozličných úložišť, včetně účetního systému SAP R3, datového skladu SAP BW, CRM, DMSS, Sharepoint, vlastních databází a dalších zdrojů. Tato rozmanitost úložišť představuje výzvu v rámci efektivní práce a správy dat. Protože práce s daty je pro controllery velice důležitá bylo by pro jejich efektivní využívání vhodné, aby byly napojeni přímo na příslušné databáze a nemuseli data z nich exportovat a dále zpracovávat manuálně

Návrh pro zlepšení sběru dat ve společnosti

Navrhovaným zlepšením by bylo centralizovat ukládání dat do jednoho centrálního úložiště. Takový krok by umožnil snazší přístup k informacím a eliminaci potřeby pečlivé kontroly vzájemné propojenosti jednotlivých úložišť, čímž by se minimalizovala rizika chyb a nepřesností. Centrální úložiště by poskytovalo jednotný a konzistentní zdroj dat, což by vedlo k efektivnější práci controllingu a zvýšení celkové spolehlivosti reportů. To by mohlo přinést výrazné zjednodušení a optimalizaci procesů spojených se získáváním a správou dat, což je klíčové pro kvalitu a rychlost rozhodovacích procesů v organizaci

6 Závěr

Předložená diplomová práce měla za cíl zhodnotit přínos controllingu pro společnost Skanska Residential a.s., najít nedostatky v jeho činnosti a navrhnou případná opatření, která by pomohla ke zlepšení efektivity práce tohoto oddělení. Jedním z aspektů pro posouzení činnosti controllingu bylo jeho možné ovlivnění událostmi posledních let, kterými byla pandemie Covid-19, ekonomicko-politická nestabilita českého hospodářství a na něj navazující stagnace odvětví stavebnictví a v neposlední řadě válečný konflikt na Ukrajině.

Struktura práce je rozdělena do dvou stěžejních částí teoretické, která poskytuje ucelený pohled na oblast controllingu, od jeho historického vývoje až po klíčové funkce a cíle. Detailní analýza zásad, metod, a členění controllingu přispěla k hlubšímu porozumění této disciplíny. Zvláštní důraz byl kladen na postavení controllingu v organizační struktuře podniku a jeho vztah k účetnictví. Teoretická část byla sestavena na základě literární rešerše.

Praktická část práce se zabývá analýzou fungování oddělení controllingu ve společnosti Skanska Residential a.s. Popisuje jeho začlenění v rámci společnosti. Pomocí nástrojů controllingu byla provedeno zhodnocení ekonomické situace společnosti. Byly představeny sledované KPI's a zhodnocen jejich vývoj. Dále byly představeny stěžejní činnosti, které jsou hlavní náplní práce controllingu ve společnosti, mezi tyto činnosti patří především pravidelný reporting, spolupráce s účetním oddělením na pravidelných měsíčních, čtvrtletních a ročních závěrkách a podpůrných činnostech s tím souvisejících.

Pomocí dotazníkového šetření byla zhodnocena spokojenost uživatelů s prací controllingu a kvalitou jím poskytovaných informací. Na základě provedené analýzy odpovědí a osobní zkušenosti bylo zjištěno kladné hodnocení spolupráce controllingu a jeho uživatelů.

Z některých odpovědí vyplynula potřeba zdokonalení interpretace výsledků práce controllingu a zefektivnění komunikace mezi controllingem a zbytkem společnosti.

Doporučení pro zlepšení zahrnuje pravidelná setkávání mezi členy týmu a týmy napříč společností, což by mohlo posílit komunikaci a vzájemné porozumění. Dále se zdá být prospěšné implementovat opatření k lepší interpretaci výsledků a optimalizaci sběru dat. Celkově lze konstatovat, že controllingu ve společnosti Skanska Residential a.s. plní významnou roli, ale existují oblasti, ve kterých lze jeho činnosti dále optimalizovat pro dosažení maximální efektivity. Tato diplomová práce přispívá k hlubšímu porozumění controllingu a jeho implementaci v konkrétním podnikovém prostředí

7 Citovaná literatura

- BARAN, Dušan. 2016.** *Controlling*. Bratislava : Slovenská technická univerzita v Bratislavě, 2016. ISBN: 978-80-227-4332-7.
- BEHÚNOVÁ, Annamaria, KANAPCIKOVA, Lucia a BEHÚN, Marcel. 2022.** *Company controlling*. Cham : Springer International Publishing, 2022. ISBN: 978-3-031-13153-0.
- ČIŽÍNSKÁ, Romana. 2018.** *Základy finančního řízení podniku*. Praha : Grada Publishing, 2018. 978-80-271-0194-8.
- . **2018.** *Základy finančního řízení podniku*. Praha : Grada Publishing, 2018. 978-80-271-0194-8.
- ESCHENBACH, Rolf a SILLER, Helmut. 2012.** *Profesionální controlling: Koncepce a nástroje*. Praha : Wolter Kluwer ČR a.s., 2012. ISBN: 978-80-7357-918-0.
- ESCHENBACH, Rolf. 2004.** *Controlling*. Praha : ASPI, 2004. ISBN 80-7357-035-1.
- FIBÍROVÁ, Jana a ŠOLJAKOVÁ, Libuše. 2005.** *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. Praha : ASPI, 2005. 80-735-7084-X.
- FIBÍROVÁ, Jana, ŠOLJAKOVÁ, Libuše a WAGNER, Jaroslav. 2011.** *Manažerské účetnictví*. Praha : Wolters Kluwert, ČR, 2011. ISBN 978-80-7357-712-č.
- FOTR, Jiří, a další. 2017.** *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha : Grada Publishing a.s., 2017. ISBN: 978-80-271-0434-5.
- FOTR, Jiří, VACLÍK, Emil a SOUČEK, Ivan. 2020.** *Tvorba strategie a strategické plánování : teorie a praxe*. Praha : Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-271-2499-2.
- KISLINGEROVÁ, Eva. 2008.** *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. Praha : C.H. Beck, 2008. ISBN: 978-80-7179-882-8.
- . **2007.** *Úvod do podnikového hospodářství*. Praha : C.H. Beck, 2007. ISBN: 978-80-7179-897-2.
- KOVAŘÍK, Pavel. 2013.** *Manažerský controlling*. Praha : Vysoká škola ekonomie a managementu, 2013. ISBN 978-80-87839-03-4.
- KRÁL, Bohumil. 2018.** *Manažerské účetnictví*. Praha : Management Press, 2018. ISBN: 978-80-7261-569-8.
- KUBĚNKA, Michal. 2015.** *Finanční stabilita podniku a její indikátory*. Pardubice : Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, 2015. ISBN: 978-80-7395-890-9.
- KUTÁČ, Josef a JANOVSÁ, Kamila. 2012.** *Podnikový controlling*. Ostrava : VŠB - Technická univerzita, 2012. ISBN 978-80-248-2593-9.
- LAZAR, Jaromír. 2012.** *Manažerské účetnictví a controlling*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN: 978-80-247-4233-8.
- MÁČE, Miroslav. 2018.** *Manažerské účetnictví veřejného sektoru*. Praha : Grada Publishing a.s., 2018. ISBN:978-80-271-2139-7.
- MARTINOVIČOVÁ, Dana, KONEČNÝ, Miloš a VAVŘINA, Jan. 2019.** *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha : Grada Publishing a.s., 2019. ISBN: 978-80-271-2034-5.
- MIKOVCOVÁ, Hana. 2007.** *Controlling v praxi*. Plzeň : Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2007. ISBN: 978-80-7380-049-9.
- Residential, Skanska. 2023.** [www.justice.cz. Justice](https://www.justice.cz/Justice). [Online] 23. 07 2023. [Citace: 15. 10 2023.] <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=77716129&subjektId=727432&spis=90050>.
- RŮČKOVÁ, Petra. 2019.** *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha : Grada Publishing, 2019. ISBN: 978-80-271-2028-4.
- SYNEK, Miroslav. 2011.** *Manažerská ekonomika*. Praha : Grada, 2011. ISBN: 978-80-247-3494-1.

- ŠIŠKA, Ladislav. 2007.** *Vybrané kapitoly z controllingu*. Brno : Masarykova univerzita, 2007. ISBN 978-80-210-4495-1.
- ŠOLJAKOVÁ, Libuše a FIBÍROVÁ, Jana. 2010.** *Reporting*. Praha : Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2759-2.
- TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra a JELÍNKOVÁ, Eva. 2018.** *Podniková ekonomika - klíčové oblasti*. Praha : Grada Publishing, 2018. ISBN 978-80-271-0689-9.
- VÁCHAL, Jan, VOCHOZKA, Marek a kolektiv. 2013.** *Podnikové řízení*. Praha : Grada Publishing a.s., 2013.
- VOCHOZKA, Marek a MULAČ, Petr. 2012.** *Podniková ekonomika*. Praha : Grada Publishing a.s., 2012. ISBN: 978-80-247-4372-1.
- VOCHOZKA, Marek. 2021.** *Finance podniku: komplexní pojetí*. Praha : Grada Publishing, 2021. str. 312. ISBN 978-80-271-3267-6.
- VOCHOZKA, Marek, STEHEL, Vojtěch a PSÁRSKÁ, Marianna. 2016.** *Controlling - studijní opora*. České Budějovice : Vysoká škola technická a ekonomická, 2016.
- ŽŮRKOVÁ, Hana. 2007.** *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*. Praha : Grada Publishing a.s., 2007. ISBN: 978-80-247-1844-6.

7.1 Internetové zdroje

- FLOWii. 2021.** www.FLOWii.com. *FLOWii*. [Online] FLOWii s.r.o., 4. březen 2021. [Citace: 24. 08 2023.] <https://www.flowii.com/cz/blog/co-je-to-kpi-a-jak-jej-nastavit>.
- Hankusová, Eva. 2020.** www,bizztreat.com. *BizzTreat*. [Online] BizzTreat s.r.o., 18. 8 2020. [Citace: 24. 8 2023.] <https://www.bizztreat.com/blog/klicove-ukazatele-vykonnosti-kpi-co-jsou-jak-na-ne-a-par-prikladu-k-tomu-mnamka>.
- SKANSKA 2023.** www.skanska.cz. [Online] SKANSKA, 2023. [Citace: 20. říjen 2023.] <https://www.skanska.cz/kdo-jsme/o-nas/historie/>.
- Residential, Skanska. 2023.** www.justice.cz. *Justice*. [Online] 23. 07 2023. [Citace: 15. 10 2023.] <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=77716129&subjektId=727432&spis=90050>.

8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

8.1 Seznam obrázků

Obrázek 1: Deduktivně-induktivní postup odvození koncepce controllingu.....	24
Obrázek 2: Typy koncepcí controllingu v literatuře	24
Obrázek 3: Cíle controllingu v systému řízení.....	26
Obrázek 4: Zásady profesionálního controllingu.....	29
Obrázek 5: Štábní pozice controllingu.....	32
Obrázek 6: Liniová pozice controllingu.....	33
Obrázek 7: Druhy účetnictví a jejich vztahy.....	37
Obrázek 8: Oblasti činnosti controllingu a jejich vzájemné vazby.....	43
Obrázek 9: Schéma tvorby reportu	46
Obrázek 10: BCG matice	49
Obrázek 11: Schéma analýzy bodu zvratu	51
Obrázek 12: Schéma ABC analýzy.....	51
Obrázek 13: Členění poměrových ukazatelů	55
Obrázek 14: Sídlo společnosti v České republice	63
Obrázek 15: Prostory Skanska Home Centr	64
Obrázek 16: Skanska Cementgjuteriet.....	64
Obrázek 17: Logo společnosti.....	65
Obrázek 18: Organizační struktura Skanska Residential a.s.....	67
Obrázek 19: Struktura oddělení Financí	69
Obrázek 20: Uživatelské prostředí SAP R3	70
Obrázek 21: Prostedí systému EGJE	71
Obrázek 22: Titulní strana QRP Package	82

8.2 Seznam tabulek

Tabulka 1: Základní etapy vývoje controllingu	16
Tabulka 2: Cíle controllingu v systému řízení podniku.....	28
Tabulka 3: Vztah controllera a řídicího pracovníka	36
Tabulka 4: Základní charakteristiky operativního a strategického controllingu	40
Tabulka 5: Členění odchylek podle faktorů, které jsou výrazem vzniku odchylky	54
Tabulka 6: Přehled prodaných bytů za období 2017 - 2022	73
Tabulka 7: Počet předaných bytů klientům za období 2017 - 2022	74
Tabulka 8: Ukazatele rentability za období 2017 – 2022 v peněžním vyjádření (Kč)	76
Tabulka 9: Ukazatele aktivity za období 2017 - 2022	78
Tabulka 10: Ukazatele likvidity za období 2017 - 2022.....	79
Tabulka 11: Ukazatele zadluženosti za období 2017 až 2022	80

8.3 Seznam grafů

Graf 1: Struktura - složení zaměstnanců Skanska Residential a.s. v letech 2017 - 2022 ...	68
Graf 2: Vývoj ukazatele KPI's - EBIT za období 2017-2022 v tis. Kč.....	87
Graf 3: Vývoj ukazatele KPI's - ROCE za období 2017 - 2022.....	88
Graf 4: Vývoj ukazatele KPI's - Prodané jednotky za období 2017 – 2022	88
Graf 5: Otázka: V jakém oddělení pracujete?.....	90
Graf 6: Otázka: Spolupracujete s oddělením controllingu?.....	91
Graf 7: Otázka: Jak častá je vaše spolupráce s oddělením controllingu?	91
Graf 8: Otázka: Na jakých úkolech spolupracujete s controllingem?	92
Graf 9: Otázka: Pozorujete změny ve spolupráci s controllingem během stagnace odvětví?	93
Graf 10: Otázka: Jaké změny pozorujete?	93
Graf 11: Otázka: Považujete spolupráci s controllingem za přínosnou?	94
Graf 12: Otázka : Jak byste ohodnotil/a spolupráci s controllingem?	94
Graf 13: Otázka : Je pro Vás podpora poskytovaná controllingem dostačující?.....	95
Graf 14: Otázka: Schází Vám nějaký druh podpory?	95
Graf 15: Jsou ve spolupráci s controllingem nějaké nedostatky?.....	96
Graf 16: Otázka: Postrádáte nějakou činností controllingu?	96

Graf 17: Otázka: Jakou činnost controllingu postrádáte?97

8.4 Seznam použitých vzorců

Vzorec 1: Čistý pracovní kapitál.....	55
Vzorec 2: Okamžitá likvidita	56
Vzorec 3: Pohotová likvidita.....	56
Vzorec 4: Běžná likvidita.....	56
Vzorec 5: Rentabilita vlastního kapitálu	57
Vzorec 6: Rentabilita celkového kapitálu	57
Vzorec 7: Rentabilita celkového vloženého kapitálu.....	57
Vzorec 8: Rentabilita tržeb	57
Vzorec 9: Celková zadluženost.....	58
Vzorec 10: Dlouhodobá zadluženost	58
Vzorec 11: Úrokové krytí (TIE).....	59
Vzorec 12: Úrokové zatížení.....	59
Vzorec 13: Úrokové krytí	59
Vzorec 14: Doba splatnosti celkového dluhu	59
Vzorec 15: Doba splatnosti finančního dluhu.....	59
Vzorec 16: Obrat celkových aktiv	60
Vzorec 17: Obrat zásob.....	60
Vzorec 18: Doba obratu zásob	60
Vzorec 19: Obrat pohledávek	60
Vzorec 20: Doba splatnosti pohledávek.....	60
Vzorec 21: Obrat závazků.....	61

8.5 Seznam použitých zkratek

CAS	Český účetní standard
CM	Celková marže
DHM	Drobný hmotný majetek
DNM	Drobný nehmotný majetek
DPH	Daň z přidané hodnoty
FC	Fixní náklady
HFM	Hyperion Financial management
IRFS	International Financial Reporting Standards
KPI'S	Key Performance Indicators
ROE	Return on Equity
ROA	Return on Assets
ROCE	Return on Capital Employed
ROS	Return on Sales
RDE	Residential Development Europe
SAM	Skanska Accounting Manual
VC	Variabilní náklady
Q	Množství

9 Přílohy

Příloha 1: Finanční výkazy Skanska Residential za období 2017-2022 ve zkrácené podobě	109
Příloha 2: Výpočet ukazatelů rentability za období 2017 – 2020	110
Příloha 3: Výpočet ukazatelů aktivity za období 2017 až 2022.....	111
Příloha 4: Výpočet ukazatelů likvidity za období 2017 - 2022.....	112
Příloha 5: Výpočet ukazatelů zadluženosti za období 2017 - 2022	112
Příloha 6: Sledované KPI's	113
Příloha 7: Dotazník - hodnocení spolupráce s oddělením controllingu	114
Příloha 8: Výsledek dotazníkového šetření v tabulkové a grafické podobě	116

Příloha 1: Finanční výkazy Skanska Residential za období 2017-2022 ve zkrácené podobě

Rozvaha

AKTIVA v tis. Kč	2 017	2 018	2 019	2 020	2 021	2 022
AKTIVA CELKEM	4 259 977	4 022 995	4 573 142	3 255 585	3 779 975	3 773 248
DLOUHODOBÝ MAJETEK	106 686	90 039	73 116	43 452	41 573	78 566
Dlouhodobý nehmotný majetek	4 153	4 940	7 478	5 214	3 107	999
Dlouhodobý hmotný majetek	98 538	85 099	65 638	38 238	38 466	24 483
Dlouhodobý finanční majetek	3 995	0	0	0	0	53 084
OBĚŽNÁ AKTIVA	4 152 837	3 930 338	4 499 290	3 211 677	3 738 089	3 694 537
Zásoby	3 347 889	3 863 459	4 264 503	3 113 621	3 593 681	3 426 537
Nedokončená výroba a polotovary	2 837 076	3 846 446	4 259 569	2 643 883	3 593 527	3 383 221
Výrobky a zboží	510 813	17 013	4 934	469 738	154	43 316
Výrobky	510 813	17 013	4 934	469 738	154	43 316
Pohledávky	802 817	65 155	233 507	96 789	143 611	267 172
Dlouhodobé pohledávky	24 634	0	29 989	41 016	49 270	46 685
Krátkodobé pohledávky	778 183	65 155	203 518	55 773	94 341	220 487
Krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0	0	0
Peněžní prostředky	2 131	1 724	1 280	1 267	797	716
OSTATNÍ AKTIVA	454	413	736	456	313	257
Náklady příštích období	454	326	736	456	313	257
Příjmy příštích období	0	87	0	0	0	0

PASIVA v tis. Kč	2 017	2 018	2 019	2 020	2 021	2 022
PASIVA CELKEM	4 259 977	4 022 995	4 573 142	3 255 585	3 779 975	3 720 164
VLASTNÍ KAPITÁL	230 322	443 827	411 527	1 067 072	891 102	1 385 398
Základní kapitál	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000
Ážio a kapitálové fondy	-203 254	-216 951	-216 951	24 782	24 782	-28 302
Fondy ze zisku	0	0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	-121 989	-87 880	160 702	-113 256	242 288	366 320
Výsledek hospodaření běž. účetního období (+/-)	55 565	248 658	-32 224	655 546	124 032	547 380
Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	0	0	0	0	0	0
CIZÍ ZDROJE	4 019 803	3 570 560	4 154 200	2 170 527	2 882 608	2 331 117
Rezervy	366 853	318 694	308 904	386 616	441 326	370 941
Závazky	3 652 950	3 251 866	3 845 296	1 783 911	2 441 282	1 960 176
Dlouhodobé závazky	60 641	65 739	50 498	50 021	50 074	50 074
Krátkodobé závazky	3 592 309	3 186 127	3 794 798	1 733 890	2 391 208	1 910 102
Časové rozlišení pasiv	9 852	8 608	7 415	17 986	6 265	3 648

Zdroj: vlastní zpracování autora dle Výročních zpráv auditora

Výkaz zisku a ztráty

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Tržby z prodeje výrobků a služeb	1 495 483	1 111 312	875 607	2 371 802	884 865	2 222 619
Tržby za prodej zboží	155	102	202	715 095	11 821	2 062
Výkonová spotřeba	922 573	884 932	969 136	872 620	1 041 764	1 103 558
Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	201 785	-80 988	-407 125	1 433 014	-479 656	318 909
Aktivace (-)	0	0	0	0	0	0
Osobní náklady	104 498	108 180	108 985	114 354	117 527	130 785
Úpravy hodnot v provozní oblasti	-1 225	-108 311	199 308	-219 448	6 694	28 969
Ostatní provozní výnosy	5 113	990	5 269	27 107	-356	611
Ostatní provozní náklady	165 796	-28 456	7 015	81 442	58 284	-65 565
Provozní výsledek hospodaření (+/-)	107 324	337 047	3 759	832 022	151 717	708 636
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíl	0	0	0	0	0	0
Náklady vynaložené na prodané podíly	0	0	0	0	0	0
Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0	0
Náklady související s ostatním dl. finančním majetkem	0	0	0	0	0	0
Výnosové úroky a podobné výnosy	79	19	290	27	542	1 537
Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0	0	0	0	0	0
Nákladové úroky a podobné náklady	14 871	19 542	37 697	17 397	3 835	31 019
Ostatní finanční výnosy	111	14	30	115	126	100
Ostatní finanční náklady	4 364	5 601	1 852	2 174	1 484	2 497
Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-19 045	-25 110	-39 229	-19 429	-4 651	-31 879
Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	88 279	311 937	-35 470	812 593	147 066	676 757
Daň z příjmu	32 714	63 279	-3 246	157 047	23 033	129 377
Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	55 565	248 658	-32 224	655 546	124 033	547 380
Převod podílu na výsledku hospodaření společníků	0	0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	55 565	248 658	-32 224	655 546	124 033	547 380
Čistý obrát za účetní období	1 500 941	1 112 437	881 398	3 114 146	896 998	2 226 929

Zdroj: vlastní zpracování autora dle Výročních zpráv auditora

Příloha 2: Výpočet ukazatelů rentability za období 2017 – 2020

Ukazatele rentability	2 017	2 018	2 019	2 020	2 021	2 022
EBIT	55 565	248 658	-32 224	655 546	124 032	547 380
Vlastní kapitál	230 322	443 827	411 527	1 067 072	891 102	1 385 398
ROE v % hodnotě	24,12%	56,03%	-7,83%	61,43%	13,92%	39,51%
ROE v absolutní hodnotě	0,24	0,56	-0,08	0,61	0,14	0,40
	2 017	2 018	2 019	2 020	2 021	2 022
EBIT	55 565	248 658	-32 224	655 546	124 032	547 380
Celkový vložený kapitál	4 259 977	4 022 995	4 573 142	3 255 585	3 779 975	3 720 164
ROA v % hodnotě	1,30%	6,18%	-0,70%	20,14%	3,28%	14,71%
ROA v absolutní hodnotě	0,01	0,06	-0,01	0,20	0,03	0,15
	2 017	2 018	2 019	2 020	2 021	2 022
EBIT	55 565	248 658	-32 224	655 546	124 032	547 380
Dlouhodobé závazky	60 641	65 739	50 498	50 021	50 074	50 074
Vlastní kapitál	230 322	443 827	411 527	1 067 072	891 102	1 385 398
ROCE v % hodnotě	19,10%	48,80%	-6,97%	58,68%	13,18%	38,13%
ROCE v absolutní hodnotě	0,19	0,49	-0,07	0,59	0,13	0,38
	2 017	2 018	2 019	2 020	2 021	2 022
EBIT	55 565	248 658	-32 224	655 546	124 032	547 380
Tržby celkem	1 495 638	1 111 414	875 809	3 086 897	896 686	2 224 681
ROS v % hodnotě	3,72%	22,37%	-3,68%	21,24%	13,83%	24,60%
ROS v absolutní hodnotě	0,04	0,22	-0,04	0,21	0,14	0,25

Zdroj: vlastní zpracování autora dle Výročních zpráv auditora

Příloha 3: Výpočet ukazatelů aktivity za období 2017 až 2022

	2 017	2 018	2 019	2 020	2 021	2 022
Tržby celkem	1 495 638	1 111 414	875 809	3 086 897	896 686	2 224 681
Aktiva celkem	4 259 977	4 022 995	4 573 142	3 255 585	3 779 975	3 720 164
Obrat celkových aktiv	0,35	0,28	0,19	0,95	0,24	0,60

	2 017	2 018	2 019	2 020	2 021	2 022
Tržby celkem	1 495 638	1 111 414	875 809	3 086 897	896 686	2 224 681
Zásoby	3 347 889	3 863 459	4 264 503	3 113 621	3 593 681	3 426 537
Obrat zásob	0,45	0,29	0,21	0,99	0,25	0,65

	2 017	2 018	2 019	2 020	2 021	2 022
Tržby celkem	1 495 638	1 111 414	875 809	3 086 897	896 686	2 224 681
Zásoby	3 347 889	3 863 459	4 264 503	3 113 621	3 593 681	3 426 537
Doba obatu zásob (dny)	805,84	1 251,42	1 752,92	363,12	1 442,79	554,49

	2 017	2 018	2 019	2 020	2 021	2 022
Tržby celkem	1 495 638	1 111 414	875 809	3 086 897	896 686	2 224 681
Pohledávky	802 817	65 155	233 507	96 789	143 611	267 172
Obrat pohledávek	1,86	17,06	3,75	31,89	6,24	8,33

	2 017	2 018	2 019	2 020	2 021	2 022
Tržby celkem	1 495 638	1 111 414	875 809	3 086 897	896 686	2 224 681
Pohledávky	802 817	65 155	233 507	96 789	143 611	267 172
Doba splatnosti pohledávek (dny)	193,24	21,10	95,98	11,29	57,66	43,23

	2 017	2 018	2 019	2 020	2 021	2 022
Tržby celkem	1 495 638	1 111 414	875 809	3 086 897	896 686	2 224 681
Závazky	3 652 950	3 251 866	3 845 296	1 783 911	2 441 282	1 960 176
Obrat závazků	0,41	0,34	0,23	1,73	0,37	1,13

Zdroj: vlastní zpracování autora dle Výročních zpráv auditora

Příloha 4: Výpočet ukazatelů likvidity za období 2017 - 2022

	2 017	2 018	2 019	2 020	2 021	2 022
Krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0	0	0
Peněžní prostředky	2 131	1 724	1 280	1 267	797	716
Krátkodobé závazky	3 592 309	3 186 127	3 794 798	1 733 890	2 391 208	1 910 102
Okamžitá likvidita	0,0006	0,0005	0,0003	0,0007	0,0003	0,0004
	2 017	2 018	2 019	2 020	2 021	2 022
Oběžná aktiva	4 152 837	3 930 338	4 499 290	3 211 677	3 738 089	3 694 537
Zásoby	3 347 889	3 863 459	4 264 503	3 113 621	3 593 681	3 426 537
Krátkodobé závazky	3 592 309	3 186 127	3 794 798	1 733 890	2 391 208	1 910 102
Pohotová likvidita	0,2241	0,0210	0,0619	0,0566	0,0604	0,1403
	2 017	2 018	2 019	2 020	2 021	2 022
Oběžná aktiva	4 152 837	3 930 338	4 499 290	3 211 677	3 738 089	3 694 537
Krátkodobé závazky	3 592 309	3 186 127	3 794 798	1 733 890	2 391 208	1 910 102
Běžná likvidita	1,1560	1,2336	1,1856	1,8523	1,5633	1,9342

Zdroj: vlastní zpracování autora dle Výročních zpráv auditora

Příloha 5: Výpočet ukazatelů zadluženosti za období 2017 - 2022

	2 017	2 018	2 019	2 020	2 021	2 022
Dlouhodobé závazky	60 641	65 739	50 498	50 021	50 074	50 074
Krátkodobé závazky	3 592 309	3 186 127	3 794 798	1 733 890	2 391 208	1 910 102
AKTIVA CELKEM	4 259 977	4 022 995	4 573 142	3 255 585	3 779 975	3 720 164
Celková zadluženost	86%	81%	84%	55%	65%	53%

	2 017	2 018	2 019	2 020	2 021	2 022
Dlouhodobé závazky	60 641	65 739	50 498	50 021	50 074	50 074
AKTIVA CELKEM	4 259 977	4 022 995	4 573 142	3 255 585	3 779 975	3 720 164
Dlouhodobá zadluženost	1%	2%	1%	2%	1%	1%

	2 017	2 018	2 019	2 020	2 021	2 022
Nákladové úroky a podobné náklady	14 871	19 542	37 697	17 397	3 835	31 019
EBIT	88 279	311 937	-35 470	812 593	147 066	676 757
Úrokové krytí	5,94	15,96	-0,94	46,71	38,35	21,82

	2 017	2 018	2 019	2 020	2 021	2 022
Nákladové úroky a podobné náklady	14 871	19 542	37 697	17 397	3 835	31 019
EBIT	88 279	311 937	-35 470	812 593	147 066	676 757
Úrokové zatížení	17%	6%	-106%	2%	3%	5%

Zdroj: vlastní zpracování autora dle Výročních zpráv auditora

Příloha 6: Sledované KPI's

	2 017	2 018	2 019	2 020	2 021	2 022
ROCE - starting point	9,80%	8,60%	7,80%	7,50%	10,60%	9,00%
ROCE - Outperform	12,90%	11,00%	1é,5%	10,30%	15,20%	13,00%
Skutečnost ROCE	16,00%	12,20%	13,20%	17,20%	22,60%	23,90%

v tis. CZK	2 017	2 018	2 019	2 020	2 021	2 022
EBIT - starting point	207 000	227 000	233000,00	217 000	170 000	300 000
EBIT - Outperform	267 000	320 000	300000,00	275 000	240 000	460 000
Skutečnost EBIT	268 600	320 000	290 600	374 200	400 700	419 600

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Sold units - starting point	323	350	130	155	115	-
Sold units - Outperform	419	399	300	265	115	-
Sold units	328	294	178	221	300	169

Zdroj: vlastní zpracování autora dle interních materiálů společnosti

Hodnocení spolupráce s oddělením controllingu

1 V jakém oddělení pracujete?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Top management Účtárna Vývoj projektů Prodej a zákaznická podpora Ostatní

2 Spolupracujete s oddělením controllingu?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano Ne

3 Jak častá je vaše spolupráce s oddělením controllingu?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- Několikrát za týden Několikrát za měsíc Několikrát za kvartál Několikrát za rok

4 Na jakých úkolech spolupracujete s controllinem?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- Pravidelný týdenní reporting Pravidelný měsíční reporting Účetní závěrka Pánování rozpočtů Ad-hoc úkoly

5 Pozorujete změny ve spolupráci s controllinem během stagnace odvětví?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano Ne Nevím

6 Jaké změny pozorujete?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- Více dodatečných reportů Častější modelace scénářů Více ad-hoc analýz

7 Považujete spolupráci s controllingem za přínosnou?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano Částečně Ne

8 Jak by jste ohodnotil/a spolupráci s controllingem?

Nápověda k otázce: *Oznamkuj jako ve škole 1-5*

- 1 2 3 4 5

9 Je pro Vás podpora poskytovaná controllingem dostačující?

Nápověda k otázce: *Oznamkujte jako ve škole 1-5*

- 1 2 3 4 5

10 Schází Vám nějaký druh podpory?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- Více podrobné analýzy Častější reporting výsledků Ekonomické detaily pro jednotlivá střediska Nic

11 Jsou ve spolupráci s controllingem nějaké nedostatky?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- Rychlost provedení Komunikace Kvalita a rozsah provedení Interpretace výsledků Žádné

12 Postrádáte nějakou činnost controllingu?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano Ne

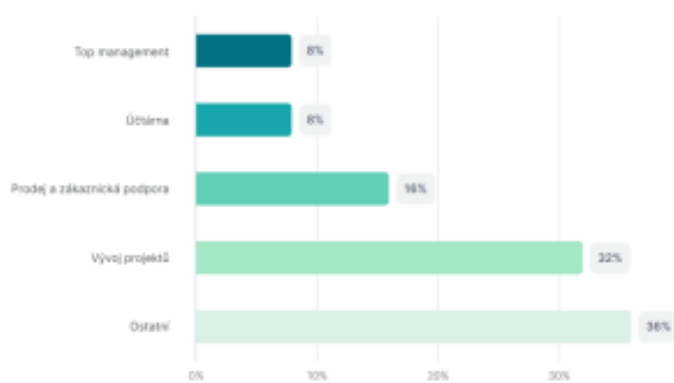
13 Jakou činnost controllingu postrádáte?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- Pravidelná analýza ekonomické situace společnosti Detailnější informace o odchylkách Pravidelná analýza nákladů
 Jiná

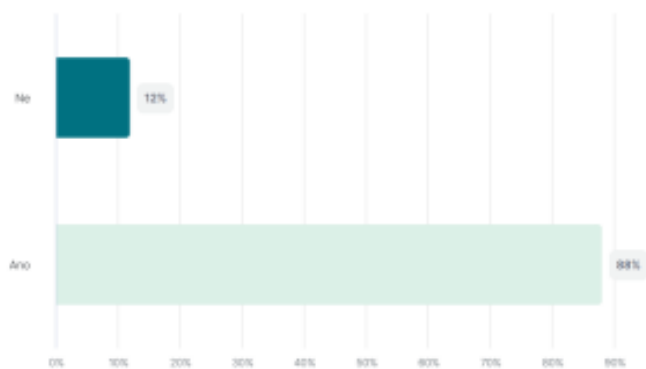
1. V jakém oddělení pracujete

ODPOVĚĎ	POČET	PODÍL
Top management	2	8%
Účetní	2	8%
Prodej a zákaznická podpora	4	16%
Vývoj projektů	8	32%
Ostatní	9	36%



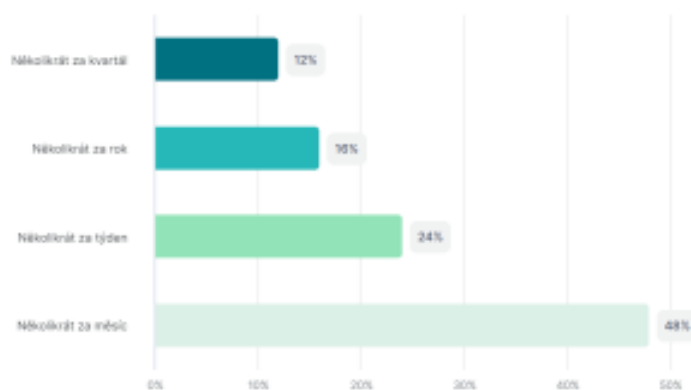
2. Spolupracujete s oddělením controllingu?

ODPOVĚĎ	POČET	PODÍL
Ne	3	12%
Ano	22	88%



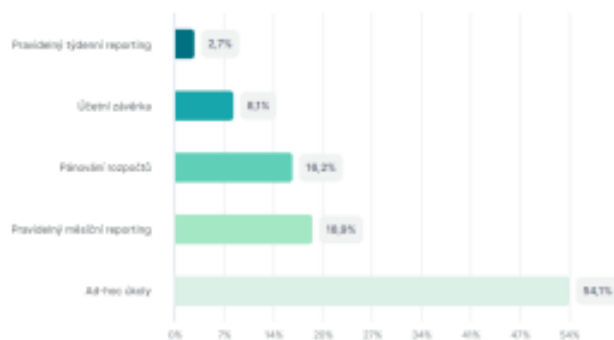
3. Jak častá je vaše spolupráce s oddělením controllingu?

ODPOVĚĎ	POČET	PODÍL
Několikrát za kvartál	3	12%
Několikrát za rok	4	16%
Několikrát za týden	6	24%
Několikrát za měsíc	12	48%



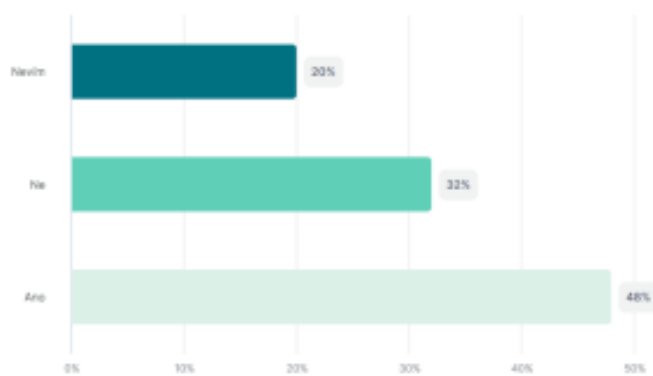
4. Na jakých úkolech spolupracujete s controllinem?

ODPOVĚĎ	POČET	PODÍL
Ad-hoc úkoly	20	80%
Pravidelný měsíční report	7	28%
Plánování rozpočtů	6	24%
Účetní závěrka	3	12%
Pravidelný týdenní report	1	4%



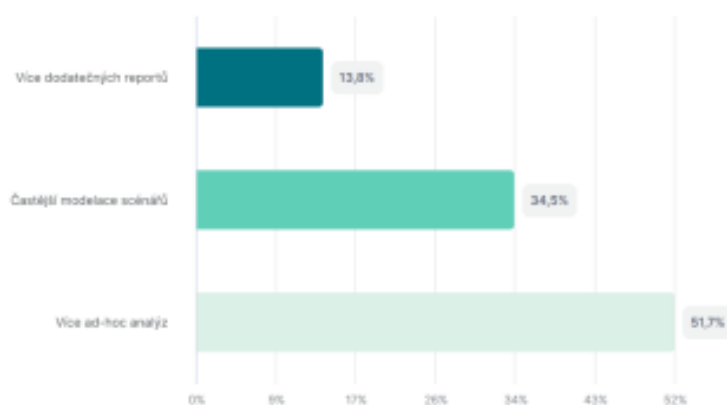
5. Pozorujete změny ve spolupráci s controllingem během stagnace odvětví?

ODPOVĚĎ	POČET	PODÍL
Ano	12	48%
Ne	8	32%
Nevím	5	20%



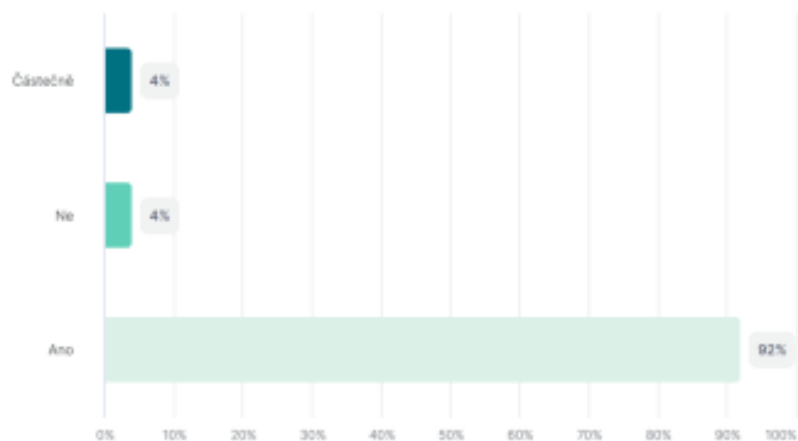
6. Jaké změny pozorujete?

ODPOVĚĎ	POČET	PODÍL
Více ad-hoc analýz	15	60%
Častější modelace scénářů	10	40%
Více dodatečných reportů	4	16%



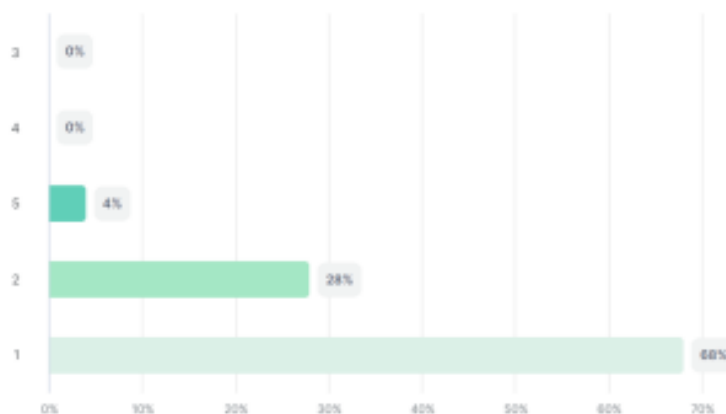
7. Považujete spolupráci s controllinglem za přínosnou?

ODPOVĚĎ	POČET	PODÍL
Ano	23	92%
Ne	1	4%
Částečně	1	4%



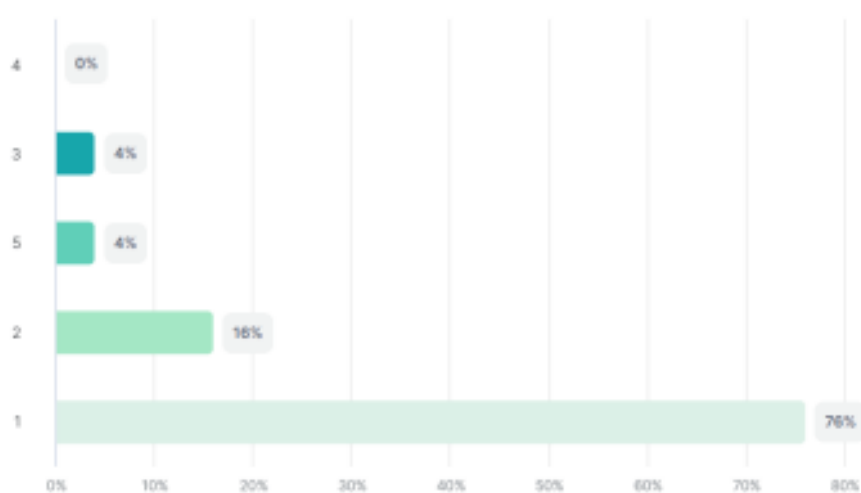
8. Jak by jste ohodnotila/a spolupráci s controllinglem?

ODPOVĚĎ	POČET	PODÍL
3	0	0%
4	0	0%
5	1	4%
2	7	28%
1	17	68%



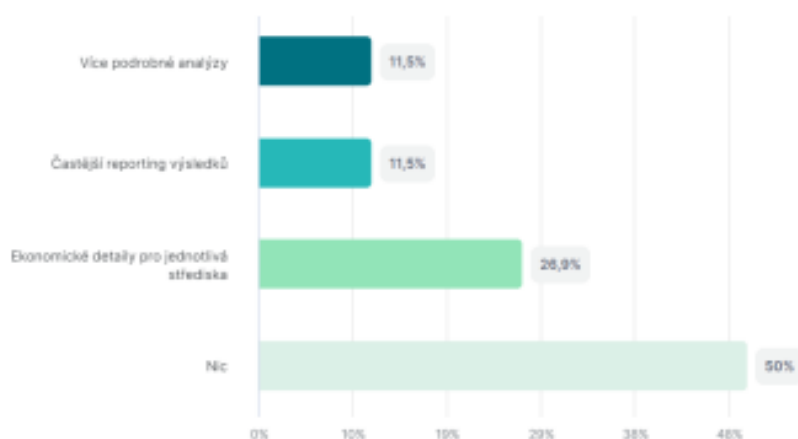
9. Je pro Vás podpora poskytovaná controllingem dostačující?

ODPOVĚĎ	POČET	PODÍL
1	19	76%
2	4	16%
5	1	4%
3	1	4%
4	0	0%



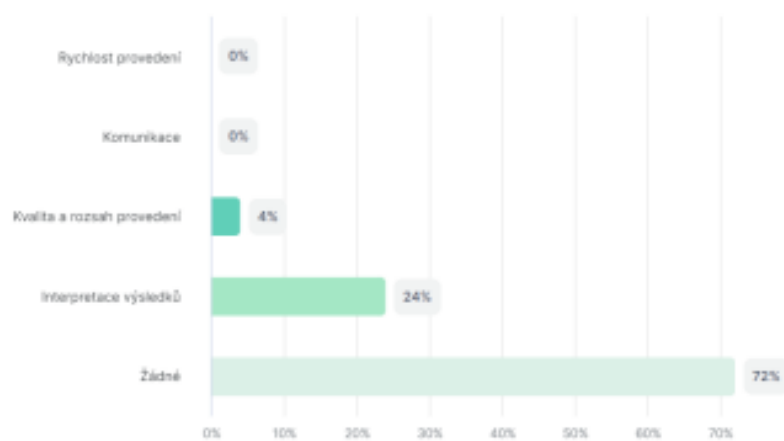
10. Schází Vám nějaký druh podpory?

ODPOVĚĎ	POČET	PODÍL
Nic	13	52%
Ekonomické detaily pro jednotlivá střediska	7	28%
Častější reporting výsledků	3	12%
Více podrobné analýzy	3	12%



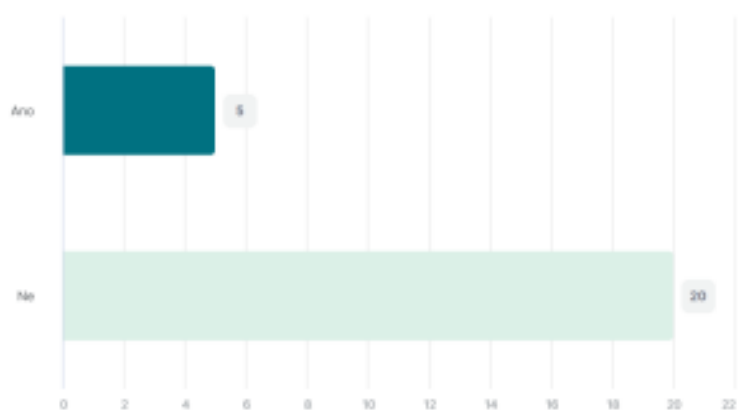
11. Jsou ve spolupráci s controllingem nějaké nedostatky?

ODPOVĚĎ	POČET	PODÍL
Žádné	18	72%
Interpretace výsledků	6	24%
Kvalita a rozsah provedení	1	4%
Komunikace	0	0%
Rychlost provedení	0	0%



12. Postrádáte nějakou činnost controllingu?

ODPOVĚĎ	POČET	PODÍL
Ne	20	80%
Ano	5	20%



13. Jakou činnost controllingu postrádáte?

ODPOVĚĎ	POČET	PODÍL
Jiná	10	40%
Pravidelná analýza ekonomické situace společnosti	7	28%
Pravidelná analýza nákladů	5	20%
Detailnější informace o odchylkách	3	12%

