

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Controlling a jeho postavení v řízení podniku

Bc. Věra Hájková

© 2016 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Věra Hájková

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Controlling a jeho postavení v řízení podniku

Název anglicky

Controlling and his role in enterprise management

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je sestavit soubor doporučení ke zlepšení výrobní činnosti v podniku. K naplnění hlavního cíle jsou formulovány tři dílčí cíle. Prvním cíl bude zaměřen na analýzu úrovně řízení v podniku, dále stanovení nefunkční oblasti a posledním cílem je sestavit konkrétní návrhy a doporučení ke zlepšení výrobní činnosti.

Metodika

1. Úvod
2. Metodika a cíle diplomové práce
3. Teoretická východiska, řešení problematiky
4. Představení vybraného podniku a jeho charakteristika
5. Analytická část práce
6. Shrnutí získaných poznatků, návrhy a doporučení
7. Závěr
8. Seznam použitých zdrojů
9. Přílohy

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

podnik, řízení,controlling,operativní controlling,strategický controlling,hospodářská střediska,výroba,analýza

Doporučené zdroje informací

ESCHENBACH, R. Controlling. Praha: ASPI Publishing, 2004. 816 s. ISBN 80- 7357-035-1.

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

International Group of Controlling. Slovník controllingu: Česko-anglický / Anglicko- český. 1.vyd. Praha: Management Press, 2003. 395 s. ISBN 80-7261-085-6.

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

SCHOLLEOVÁ, H. Investiční controlling. Praha: Grada Publishing, 2009. 285 s. ISBN 978-80-247-2952-7.

Předběžný termín obhajoby

2015/16 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Zdeněk Bednarčík, MBA, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 13. 10. 2015

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 11. 11. 2015

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 29. 03. 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci " Controlling a jeho postavení v řízení podniku" 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 31.3.2016

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Zdeňku Bednarčíkovi, MBA, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a možnosti konzultovat náplň práce. Poděkování patří i zaměstnancům společnosti Intertell spol. s r.o. za poskytnuté informace a konzultace.

Controlling a jeho postavení v řízení podniku

Souhrn

Předložená práce se zaměřuje na controlling a jeho postavení v řízení podniku Intertell spol. s r.o. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V první teoretické části je vymezen pojem controlling, controller a jsou zde definovány typy controllingu dle podnikových činností. V kapitole jsou dále zahrnuty vybrané nástroje a metody controllingu.

V praktické části je charakterizována společnost Intertell spol. s r.o. a následně je provedena analýza vnějšího a vnitřního prostředí společnosti. V textu jsou popsány výrobní činnosti podniku. Rovněž je autorem provedena analýza stávajícího controllingového řízení podniku a zjištěné poznatky jsou shrnuty v závěru kapitoly.

V návrhové části práce autor doporučí zefektivnění řízení podniku zavedením vnitropodnikového účetnictví, navrhne sledovat ziskovost jednotlivých projektů a v neposlední řadě doporučí navýšení počtu controllerů v podniku.

Klíčová slova: Controlling, controller, finanční analýza, finanční controlling, hospodářská střediska, informační systém SAP, nákladový controlling, operativní controlling, odchylky, plánování, řízení, strategický controlling, vnitropodnikové účetnictví, výrobní controlling

Controlling and his role in enterprise management

Summary

The presented work focuses on controlling and its place in the enterprise management of Intertell spol. s r. o. The thesis is divided into theoretical and practical part. In the first theoretical part the terms of controlling, the controller are defined and there are types of controlling according to the business activities defined there too. The chapter also includes selected tools and methods of controlling.

In the practical part there is the Intertell spol. s r. o. company description given which is followed by a subsequent analysis carried out of the external and internal environment of the company. In the course of the text the production activities of the enterprise are being described. Subsequently, the author conducts the analysis of current controlling management of the enterprise and the findings are summarized in the conclusion chapter.

In the proposal part, the author recommends improvements in management of the enterprise by the introduction of the internal accounting, proposes to monitor the profitability of individual projects and also recommends an increase in the number controllers in the enterprise.

Keywords: Controlling, controller, financial analysis, financial controlling, economic centers, information system, SAP, cost controlling, operational controlling, deviations, planning, management, strategic controlling, cost accounting, manufacturing controlling

Obsah

1 Úvod	13
2 Cíl práce a metodika.....	14
2.1 Cíl práce	14
2.2 Metodika	14
3 Teoretická východiska.....	15
3.1 Řízení podniku	15
3.1.1 Podnik.....	15
3.1.2 Znaky podniku.....	15
3.1.3 Typologie podniků.....	16
3.2 Vývoj Controllingu	17
3.2.1 Vznik a vývoj controllingu	17
3.2.2 Pojem controlling	17
3.2.3 Definice controllingu.....	18
3.2.4 Filozofie controllingu	18
3.2.5 Nezbytnost controllingu v podniku	19
3.3 Cíle a úlohy controllingu.....	20
3.3.1 Cíle controllingu	20
3.3.2 Úlohy controllingu.....	21
3.3.3 Rozdělení controllingu	22
3.3.4 Controller.....	23
3.3.5 Zapojení controllera do organizační struktury	24
3.3.6 Význam účetnictví pro controlling	26
3.3.7 Vtah manažerské účetnictví a controllingu	26
3.4 Controlling hlavních podnikových činností	27

3.4.1 Finanční controlling.....	27
3.4.2 Nákladový controlling	27
3.4.3 Investiční controlling.....	28
3.4.4 Výrobní controlling	28
3.5 Vybrané nástroje a metody controllingu.....	30
3.5.1 Strategické nástroje controllingu	31
3.5.2 Operativní nástroje controllingu.....	33
4. Představení společnosti Intertell spol. s r.o.	38
4.1 Základní údaje	38
4.1.1 Vývoj společnosti	39
4.1.2 Vize společnosti.....	40
4.1.3 Organizační struktura	41
4.1.4 Současná náplň činnosti	41
4.1.5 Informační systém	41
5 Analytická část práce.....	42
5.1 Analýza vnějšího prostředí.....	42
5.1.1 Pestel analýza	42
5.1.2 Porterův model pěti sil.....	46
5.2 Analýza ekonomické situace.....	48
5.2.1 Analýza nákladů	48
5.2.2 Finanční analýza	49
5.3 Proces činností v podniku	53
5.3.1 Akviziční činnost.....	53
5.3.2 Návrh a vývoj podniku	54
5.3.4 Příjem a evidence poptávky.....	58

5.3.5 Nákup materiálu	59
5.3.6 Výroba	59
5.3.7 Sklad	60
5.3.8 Expedice	62
5.4. Controlling ve společnosti Intertell spol. s r.o.	62
5.4.1 Controlling v organizaci	62
5.4.2 Hospodářská střediska	63
5.4.3 Finanční controlling.....	64
5.4.4 Nákladový controlling	67
5.4.5 Výrobní controlling	69
5.4.6 Nákupní controlling.....	71
5.5 Přehled nedostatků společnosti Intertell spol. s r.o.	72
5.5.1 Nepropojenost informačního systému s controllingem podniku.....	72
5.5.2. Výnosnost hospodářských středisek.....	72
5.5.3 Ziskovost projektů	72
5.5.4 Nedostatečný počet controllerů	72
6 Návrhová část.....	73
6.1 Vnitropodnikové účetnictví.....	73
6.1.1 Definice vnitropodnikového účetnictví	73
6.1.2 Druhy řízení vnitropodnikového účetnictví.....	74
6.1.3 Centralizace a decentralizace vnitropodnikového účetnictví	75
6.1.4 Vnitropodniková cena	75
6.2. Obnova controllingových dat v informačním systému SAP	77
6.3 Sledování ziskovosti projektů	78
6.4 Nábor nových pracovníků controllingu	78

7 Závěr	80
8 Seznam literatury	81
8.1 Knižní zdroje.....	81
8.2 Internetové zdroje.....	83
9 Přílohy.....	84
Seznam obrázků	
Obrázek č. 1: Otázky k základní ideje controllingu.....	19
Obrázek č. 2: Cíle controllingu v systému řízení.....	20
Obrázek č. 3: Organizační schéma controllingu ve štábní pozici.....	25
Obrázek č. 4: Organizační schéma controllingu v liniové pozici	25
Obrázek č. 5: Typy výroby	29
Obrázek č. 6: Logo a sídlo společnosti	38
Obrázek č. 7: Organizační struktura společnosti	41
Obrázek č. 8: Transakční schéma společnosti	53
Obrázek č. 9: Zobrazení controllingové zakázky a sběračů nákladů ve společnosti Intertell spol. s.r.o.....	64
Obrázek č. 10: Cash flow v informačním systému SAP.....	65
Obrázek č. 11: Obrat podniku v roce 2015.....	67
Obrázek č. 12: Přehled nákladů a výnosů střediska Nástrojárna za měsíc únor.....	68
Obrázek č. 13: Zobrazení plnění zakázek společnosti na daný týden.....	69
Obrázek č. 14: Výpis vytíženosti strojů za období od 1. 3. 2016 do 10. 3. 2016	70
Obrázek č. 15: Vyhodnocení zmetkovitosti za celý podnik za měsíc leden 2016.....	71

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Nástroje controllingu v dílčích fázích řízení.....	31
Tabulka č. 2: Struktura nákladů v tis. Kč	48
Tabulka č. 3: Přehled mzdových nákladů společnosti v letech 2010-2015	49
Tabulka č. 4: Vybrané ekonomické ukazatele v letech 2010-2015	49
Tabulka č. 5: Přehled ukazatelů zadluženosti společnosti v letech 2010-2015	50
Tabulka č. 6: Přehled ukazatelů rentability společnosti v letech 2010-2015.....	51
Tabulka č. 7: Přehled ukazatelů likvidity společnosti v letech 2010-2015	52
Tabulka č. 8: Kalkulace nákladů a výnosů projektu	56
Tabulka č. 9: Porovnání kalkulace/nákupních cen pro projekt S	71

Seznam grafů

Graf č. 1: Vývoj výsledku hospodaření před zdaněním v letech 2010 – 2015 v tis. Kč.....	50
Graf č. 2: Grafické znázornění operativního Cash flow	66

1 Úvod

Konkurenční boj mezi jednotlivými výrobci se v posledních letech vyhrotil na velmi vysokou úroveň. Tato skutečnost byla způsobena zejména stavem prostředí globální tržní ekonomiky, nebývalým rozvojem přenosu dat a informacemi všeho druhu. Poptávkové a nabídkové řízení na výrobu nových projektů se rovněž globalizovalo. Je zcela běžné, že část projektu, např. výroba vstřikolisovacích forem, se vyrábí v Číně, kde je využívána komparativní výhoda této země, další fáze projektu se vyrábí např. v České republice a finální fáze projektu je realizována zase v jiné zemi. V takovémto globálním tržním prostředí, hraje důležitou roli u nabízených produktů kvalita, technická úroveň a zejména cena. Je proto nezbytné, aby manažeři podniků, kteří operují v tomto tržním globálním prostředí, měli dostatek informací o své konkurenci, dokonalý přehled o cenových úrovních nakupovaných produktů a služeb a zejména měli dostatek informací o nákladech v jednotlivých procesech vlastní realizace výrobku. Ke sběru těchto informací je využíván controlling, jehož význam neustále roste a zvětšuje se.

Controlling se stal nepostradatelným pomocníkem manažerů na všech úrovních řízení, kteří jej potřebují pro svá kvalifikovaná rozhodnutí a v neposlední řadě také na to, aby si ověřili, jak se jejich rozhodnutí realizují v praxi (zpětná vazba).

Cílem diplomové práce je sestavit soubor doporučení ke zlepšení výrobní činnosti v podniku Intertell spol. s r.o..

V teoretické části autor definuje pojem a úlohy controllingu v podniku, poté popíše jednotlivé typy controllingových činností a bude definován rozdíl mezi strategickými a operativními nástroji controllingu. Autor v závěru kapitoly představí nejdůležitější ukazatele finanční analýzy, kterými podniky získávají informace ohledně likvidity, rentability a hospodárnosti.

Praktická část bude zaměřena na představení výrobního podniku a bude provedena analýza vnějšího a vnitřního prostředí. Autor rovněž popíše výrobní činnosti společnosti a analyzuje stávající controllingové řízení v podniku. Získané poznatky z provedené analýzy budou shrnuty v závěru kapitoly. V návrhové části závěrečné práce bude navrženo řešení zjištěných nedostatků, které přispějí podniku k lepšímu ekonomickému řízení.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je sestavit soubor doporučení ke zlepšení výrobní činnosti v podniku. K naplnění hlavního cíle budou formulovány tři dílčí cíle. První cíl bude zaměřen na analýzu úrovně řízení v podniku, dále stanovení nefunkční oblasti a posledním cílem je sestavit konkrétní návrhy a doporučení ke zlepšení výrobní činnosti.

2.2 Metodika

Teoretická část závěrečné práce je zpracována pomocí analýz, syntéz, literární rešerše dostupných informačních a legislativních zdrojů. Autor využil knižní a elektronickou odbornou literaturu.

Praktická část je vypracována na základě dat získaných z vybraného podniku, knižních a relevantních elektronických zdrojů.

V teoretické části práce byly využity cenné informace z odborné literatury z oblasti řízení podniku a controllingu. Na základě prostudování odborných publikací, které jsou uvedeny v seznamu použité literatury, autor na začátku kapitoly definoval pojem podnik, znaky podniku a stručně vymezil typologii podniků. Následně byly uvedeny definice controllingu, byl popsán vývoj controllingu s jeho cíli a úlohami a v neposlední řadě byl představen controlling hlavních podnikových činností. Závěr teoretické části je věnován vybraným nástrojům a metodám controllingu.

Praktická část závěrečné práce je zaměřena na vybranou výrobní společnost, která je soustředěna v odvětví zpracovatelského průmyslu. Jedná se o společnost Intertell spol. s r.o., která působí na českém trhu od roku 1994. Autor se v této části věnoval analýze vnějšího a vnitřního prostředí a dále rozebral proces činností v podniku. Dále bylo analyzováno využití nástrojů controllingu v dané společnosti. Návrhová část je zaměřena na možnosti posílení controllingových aktiv podniku zavedením vnitropodnikového účetnictví, sledováním ziskovosti jednotlivých projektů, obnovou controllingových dat v informačním systému a navýšením počtu controllerů v podniku. Data, která byla využita pro zpracování závěrečné práce, spadají do období roku 2010-2015. Informace ohledně podnikových a controllingových činností byly poskytnuty od zaměstnanců společnosti a následné obrázky, tabulky a grafy byly zpracovány autorem.

3 Teoretická východiska

3.1 Řízení podniku

Vyjde-li autor z názvu diplomové práce „Controlling a jeho postavení v řízení podniku“, je důležité pro čtenáře definovat pojem podnik a znaky podniku. Součástí první kapitoly je také typologie podniků.

3.1.1 Podnik

Podnik lze popsat jako subjekt, ve kterém nastává přeměna vstupů na výstupy. Z obsáhlejšího hlediska lze podnik vymezit jako ekonomickou a právní samostatnou jednotku, která vznikla a existuje za účelem podnikání. Ekonomická samostatnost podniku je projevem svobodou v podnikání a pojí se s odpovědností vlastníků za výsledky podnikání. Pokud má podnik příležitost vstupovat do právních vztahů s jinými tržními subjekty, uzavírat s nimi smlouvy, ze kterých vyplývají práva a povinnosti, jedná se o právní samostatnost podniku. (Srpová, 2010)

Dle obchodního zákoníku je podnik „soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají tomuto účelu sloužit“ (§ 5 odst. 1 Obchodního zákoníku).

3.1.2 Znaky podniku

Pro každou podnikatelskou jednotku je velmi důležité znát znaky, kterými se vyznačuje. Tato znalost přispívá ke správnému řízení společnosti.

Jedním z nejzásadnějších faktorů působících na podnik je okolí podniku. Vývoj okolí může přinést určité omezující podmínky nebo příležitosti pro rozvoj, jejichž včasné určení a užití představuje konkurenční výhodu. Okolí je nutno chápat zejména v jeho dynamice a snažit se dohlédnout na změny, které nastanou střednědobě či dlouhodobě. Mezi nejdůležitější faktory působící na podnik jsou:

- geografické faktory
- politické a právní faktory
- ekonomické faktory
- technologické faktory

- ekologické faktory
- sociální faktory
- kulturně – historické faktory
- etické faktory.

Stát výrazně ovlivňuje okolí podniku. Podnik je pokládán za zcela autonomní jednotku, která má povinnosti a právo rozhodovat o tom, co bude vyrábět, za jakou cenu, komu výstupy prodá a odkud bude nakupovat potřebné výrobní faktory. Státu zůstávají pouze ty činnosti, které trh nemůže zabezpečit nebo které tvoří rámec pro vlastní použití trhu a rozvíjí je (Martinovičová, 2014).

Podnik je tvořen z prvků a vazeb mezi prvky nezbytných procesů. Každý proces obsahuje vstupy, vnitřní činnosti a výstupy. Organizační struktura společnosti musí poskytovat pružný efektivní průběh nezbytných procesů ve vzájemných vazbách k dosahování cílů v proměnlivých podmínkách. V hodnotovém řetězci jsou činnosti rozděleny na:

- primární
- sekundární.

Do primárních činností řadíme řízení vstupních operací, výroba a provoz, řízení výstupních operací, marketing, odbyt a servisní služby. Mezi sekundární činnosti patří procesy vytvářející organizační a řídicí struktury podniku, řízení pracovních sil, technický rozvoj a zásobování (Martinovičová, 2014).

3.1.3 Typologie podniků

Podniky lze členit dle společných znaků neboli typů. Podniky konkrétního typu mají stejné základní charakteristiky, kterými se liší od jiných typů podniku. Toto třídění se jmenuje typologie. Podniky se dají rozdělit podle velkého množství hledisek. V ekonomické teorii se obvykle podniky třídí dle právní formy vlastnictví na:

- podnik jednotlivce
- osobní společnosti
- kapitálové společnosti
- družstva
- veřejné státní podniky. (Synek, 2006)

3.2 Vývoj Controllingu

Kapitola bude zaměřena na vznik a vývoj controllingu, bude definován pojem controlling, filozofie controllingu a bude popsána důležitost controllingu v podniku.

3.2.1 Vznik a vývoj controllingu

Na přelomu 19. a 20. století vznikl u výrobních a dopravních společností v USA pojem controlling. Povinností controllerů bylo vedení finančních záležitostí. Pojem controlling se dočkal jednoho z největších rozmachů v období světové hospodářské krize roku 1926, kdy bylo vnitropodnikové řízení donuceno přehodnotit své dosavadní postupy. V 50. a 60. letech dvacátého století byla již práce controllerů velmi rozsáhlá, zahrnovala plánování, vyhodnocení plánů, srovnání se skutečností, správu daňových záležitostí, majetku společností, financí, nákladů a vedení účetnictví. V 70. letech se činnost controllera mění na funkci finančního manažera, jehož úkolem je zejména plánování, hodnocení, získávání finančních prostředků, vedení účetnictví a poradenství. V této době se controlling rozvíjel i mimo podnikovou praxi a to i na akademické půdě. V České republice se za průkopníka controllingové filozofie považuje Tomáš Baťa (Mikovcová, 2007).

3.2.2 Pojem controlling

V posledních desetiletích se v podnikové praxi pojem controlling neustále vyvíjel a začal být integrální součástí moderních podniků. Neustále dochází, v teorii i v praxi mezi laiky, k záměně pojmů controllingu s kontrolou. Dle Nové koncepce controllingu je pojem controlling chápán jako „koncepce řízení orientovaná na výsledek, která překračuje hranice funkcí a koordinuje informační toky, plánování a kontrolu“ (Horváth&Partners, 2004, str. 5).

V angloamerické oblasti je controlling chápán jako porovnání plánu se skutečností. Rozeznání případných a aktuálních odchylek od stanoveného plánu, odstranění těchto odchylek managementem, během několika fází, je úkolem úspěšného controllingu. V německé oblasti je controlling interpretován jako porovnání plánu – skutečnost, controlling jako plánování-kontrola a controlling jako ovlivňování chování (Eschenbach, 2004).

Český význam controllingu je odvozen od slovního základu control, co znamená nejen kontrolovat, ale zejména řídit, regulovat, ovládat, eventuálně dohlížet (Mikovcová, 2007).

3.2.3 Definice controllingu

Controllingem definujeme proces od stanovení cílů přes plánování a řízení v okruhu financí a výkonů. Controlling obsahuje činnosti v oblasti rozhodování, formulace, stanovování, vedení a regulace (International group of controlling,2007).

Dle Hoffmanovy definice lze controlling chápat jako „podporu řízení podniku informace“.

Hummel je názoru, že „controlling nelze ztotožňovat s kontrolou. Úkolem controllingu je propojení a koordinace plánování a kontroly a zároveň jejich informační podpora řízení“.

Vollmuthova formulovaná definice controllingu označuje controlling jako „nástroj řízení, překračující funkční rámec dosavadního řízení a má vedení podniku a řídicí pracovníky podporovat při jejich rozhodování“ (Mikovcová, 2007).

3.2.4 Filozofie controllingu

Na začátku vývoje controlling zastával především tzv. funkci registrační, byl proto zaměřen na sběr dat. Následujícím stupněm je aktivně orientovaný controlling, který klade důraz na kontrolu hospodárnosti a na tvorbu zlepšovacích koncepcí, jedná se o tzv. navigační funkci. Nejvýznamnějším vývojovým stupněm je controlling orientovaný na řízení. Tento stupeň se zaměřuje na tvorbu vlastního systému řízení, který má definovanou vlastní filozofii a který aplikuje pro řízení všechny podstatné informace z oblasti plánování, kontroly a regulace podnikových aktivit. Jde o controlling v koordinační a inovační funkci.

Filozofii controllingu lze definovat pomocí třech základních tezí:

- **orientace na cíle:** controlling se přímo participuje na určení firemních cílů a na jejich kontrole, zároveň pomáhá vypracovat vyhovující metodiku plánování
- **orientace na úzké profily:** mezi hlavní účely controllingu patří vybudování vhodného informačního systému, který poskytne uspokojivé množství kvalitních dat a který pomůže odhalit a následně odstranit tzv. úzká místa, která jsou bariérou pro uskutečnění firemních cílů
- **orientace na budoucnost:** minulost je pro řízení zajímavá pouze v případě ovlivnění budoucnosti a umí pomoci předcházet problémům. Charakteristické je přechod od myšlenkového chodu feed-back (zpětná vazba) k typu feed-forward (dopředná vazba) (Mikovcová, 2007).

3.2.5 Nezbytnost controllingu v podniku

Společnost je ovlivňována řadou faktorů, které na ni působí vnitřním a vnějším okolím. Nejvýznamnější změny spočívají v politické integraci, odbourání státních intervencí do hospodářského života, celosvětové odbourání obchodních překážek, prudký hospodářský rozmach rozvojových zemí, rychlý technologický pokrok. Tyto vývojové tendence kladou vysoké nároky na udržení konkurenceschopnosti společnosti (Eschenbach, 2004).

Vytvoření a vedení vitálního podniku je výzva pro management podniků. Vitalita neboli dlouhodobá existenční schopnost si žádá dovednost přizpůsobení a přijetí pokroku. Hlavním cílem pro správné řízení společnosti by měly být tyto schopnosti. (Eschenbach, 2004).

Dle Horvátha si společnost může prověřit úroveň controllingu několika otázkami viz obr.č.1.

Obrázek č. 1: Otázky k základní ideje controllingu

- Víte přesně, které vaše výrobky vydělávají peníze a které musíte dotovat?
- Víte, jak určitá opatření působí na výsledek?
- Víte, jak vypadá váš výsledek podle provozně hospodářských zásad, tzn. bez daňových a bilančních zkreslení?
- Dozvíte se, zda se ještě pohybujete v rámci plánu, nebo zda již něco vybočuje z daného kurzu?
- Jste schopni svoji podnikovou strategii přeměnit v konkrétní plány výsledků a opatření?
- Znáte faktory, které zvyšují nepřímé náklady?

Zdroj: (Horváth&Partners, 2004, str.8)

V případě, že nelze alespoň na jednu z těchto otázek odpovědět jednoznačně „ano“, je controlling ve firmě nezbytný.

3.3 Cíle a úlohy controllingu

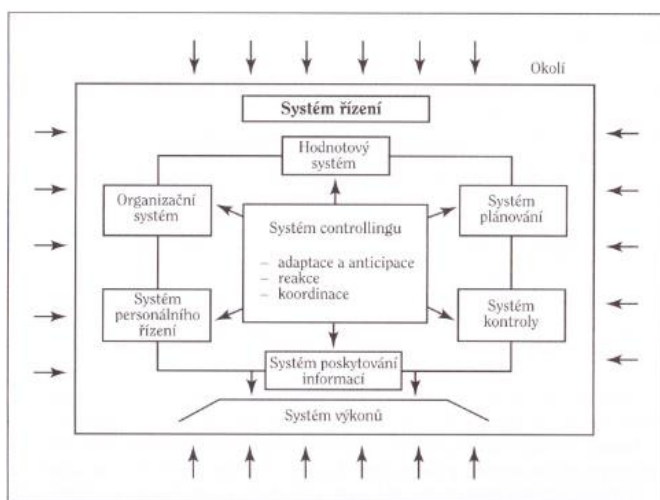
Cíle a úlohy controllingu ve společnosti se odvíjí od celé řady faktorů. Předmětem této kapitoly je specifikace těchto faktorů a vymezení pojmu controller a jeho zařazení do organizační struktury podniku.

3.3.1 Cíle controllingu

Cíle controllingu jsou východiskem a důvodem pro vytvoření systému controllingu a funkcí controllingu. Hlavním obecným cílem je přispět k zabezpečení životaschopnosti podniku. Mezi bezprostřední cíle controllingu řadíme zajištění schopnosti:

- **anticipace a adaptace** – controlling udává informace o existujících změnách okolí (adaptace) a o případných budoucích změnách okolí (anticipace), čímž napomáhá ke schopnosti adaptace a anticipace podniku. Společnost se tím stává aktivní v celém průběhu řízení,
- **reakce** – controlling přispívá zavedením kontrolního systému. Upozorňuje vedoucí zaměstnance na průběžný vztah mezi plánovaným a skutečným vývojem a poskytuje korektury vnějších i vnitřních poruch,
- **koordinace** - controlling poskytuje předpoklady pro sladění aktivit dílčích podsystémů řízení podniku, je nezbytné, aby manažeři koordinovali plnění cílů finančních i nefinančních, tak i vnitřních a vnějších (Eschenbach, 2004).

Obrázek č. 2: Cíle controllingu v systému řízení



Zdroj: (Eschenbach, 2004, str. 94)

Zprostředkované cíle vychází z cílů bezprostředních, tedy cíle, nároky a potřeby zainteresovaných skupin. Mezi zainteresované osoby řadíme zejména investory, zaměstnance, zákazníky, dodavatele, konkurenty apod., tedy o komplexní okolí podniku. Každá zainteresovaná osoba usiluje svůj specifický cíl. Vzorovým příkladem může být investor usilující o co největší zhodnocení vloženého kapitálu, zaměstnanci sledující výši mzdy, sociálního zabezpečení atd. (Jirků, 2008).

Controlling napomáhá ke sladění těchto cílů a jejich sjednocení do strategie podniku. Hodnota pro investory je tvořena podnikem, při úspěšném zavedení strategie do praxe, a to tím, že zhodnocuje jejich vložený kapitál. Tohoto zhodnocení je dáno na základě vysokých tržeb. Pokud podnik produkuje kvalitní zboží nebo služby, které jsou v souladu s poptávkou a potřebami zákazníků, lze hovořit o prosperujícím podniku (Jirků, 2008).

3.3.2 Úlohy controllingu

Podnik musí mít vždy jasně definované úlohy, které mají být v podniku provedeny, při vytváření organizační struktury. Podobné je tomu tak i při zavádění controllingového oddělení. Je nutné definovat takové úkoly či soubory úkolů, které poskytnou co nejlepší provedení controllingových funkcí při daných podmínkách (řídicí styl, stávající organizační struktura apod. (F. Freiberg, 1996).

F. Freiberg určil šest hlavních souborů controllingových úloh [F. Freiberg, 1996, str. 12]:

- plánování a rozpočtování,
- nákladové účetnictví a kalkulace,
- finanční účetnictví,
- vytváření zpráv a informačních systémů,
- běžné a speciální analýzy a kontrola,
- organizace a správa.

Podstatné úlohy controllingu musí být organizačně zakotveny a být realizovány jednotně. Porozumění a provádění úkolů controllingu poskytuje vedení podniku, aby podnik pomocí plánování a kontroly cíleně reagoval na změny vnějšího prostředí a prováděl úkoly v souladu s podnikovým řízením (F. Freiberg, 1996).

3.3.3 Rozdělení controllingu

Controlling lze členit dle času na:

strategický controlling – vznikl z nutnosti včas odhalit a vzít v úvahu, že se v budoucnosti mohou naskytnout příležitosti a rizika pro podnik. „Strategické plánování je orientováno dlouhodobě a zahrnuje zpravidla období nejméně čtyř let. Úkol strategického plánování spočívá ve vyhledávání podnikových potenciálů úspěchů, jejich budování a udržování“ (Dyrt, 2006, str. 81.). Pomocí strategického plánování lze mnohem dříve odhalit problémy, které mohou zasáhnout podnik a mohou být zjištěny i potenciály jeho úspěchu. Vedení je na základě těchto předpokladů schopno reagovat a realizovat opatření vedoucí k uchování trvalého úspěchu podniku (Dyrt, 2006).

Strategický controlling představuje myšlenkový postoj skládající se ze strategického myšlení a jednání, dále ze systémů nástrojů a procesů a podpory procesů při plánování strategie a uplatňování strategie pomocí informačních úkonů. Strategický controlling by měl rozpoznat odchylky od stanoveného cíle dříve, než se ztratí v operativních číslech (Eschenbach, 2004).

operativní controlling – je zaměřen na krátkodobou budoucnost. Operativní controlling plánuje v krátkodobém nebo střednědobém časovém horizontu. Orientuje se zejména interně, kde hlavně vychází z aktuálních firemních, personálních a kapitálových předpokladů. Analyzuje získaná data v současnosti, ale v případě nutnosti i v minulosti (Konečný, 2000).

Základní funkcí operativního controllingu je řízení zisku, hospodárnosti a likvidity. Zjišťuje odchylky od cíleného stavu a pomáhá vykonat nápravná opatření. Využívá interní firemní informace, zejména účetní data. Primární stupně operativního controllingu jsou plánování, kontrola a řízení (Eschenbach, 2004).

Výše uvedené oblasti controllingu jsou na sobě závislé nelze je od sebe oddělit, jelikož mezi nimi bez přestání proudí informační toky. Ze strategického plánování vychází operativní a činnosti tohoto plánování udávají významné informace, dle kterých se upravuje strategický vývoj společnosti.

3.3.4 Controller

Controlling nepředstavuje pozici nebo osobu, nýbrž soubor úkonů, které mohou být prováděny vedením podniku nebo různými pracovníky, aniž by byla některá z osob nazývána controller. Především v malých a středních podnicích je funkce controllera zastávána vedením společnosti nebo vedením účetního odboru. V podniku vzrůstá počet controllerů odpovědných za controllingové úlohy, pokud ve firmě pracuje více jak 200 osob (Horváth&Partners, 2004).

Controller je zodpovědný za to, aby management podniku vykonával plánování a kontrolu s hlediskem na výsledek společnosti a že jsou všechny potřebné informace pro tuto činnost k dispozici. Při plánování má controller na starost koordinaci jednotlivých plánů a organizaci komplexního procesu plánování. V podnikové praxi pracovníci controllingového oddělení mnohdy přebírají činnosti jednotlivých odborných oddělení, hlavně při tvorbě obchodní politiky a strategického plánování (Horváth&Partners, 2004).

Vzhledem k šíři a důležitosti činností controllera, jsou kladeny i vysoké nároky na profil controllera, jako zaměstnance controllingového útvaru. Je zřejmé, že kladné výsledky controllingu jsou determinovány schopnostmi pracovníků- controllerů. Nároky kladené na pracovníky lze rozdělit na osobní předpoklady a odborné (Mikovcová H., 2007).

Osobní předpoklady pro výkon controllingové pozice:

- schopnost odolávat tlaku z nadřízených i podřízených míst,
- schopnost komunikovat a navazovat kontakt,
- schopnost předávat myšlenky a přesvědčovat o nich,
- schopnost analytického i globálního myšlení,
- nezaujatost, spolehlivost, samostatnost,
- schopnost porozumění pro druhé, schopnost vcítění se.

Odborné předpoklady pro výkon controllingové pozice:

Kvalifikační

- ekonomické vzdělání
- schopnost využití výpočetní techniky
- teoretické a praktické controllerské vzdělání

Odborné

- finanční účetnictví a finanční řízení obecně
- metody evidence a kalkulace nákladů
- znalost a schopnost aplikace plánovacích a prognostických metod ve strategické a operativní oblasti
- znalost controllingových nástrojů pro analýzu odchylek
- znalost podniku a podnikového okolí.

(Mikovcová H., 2007, str. 18)

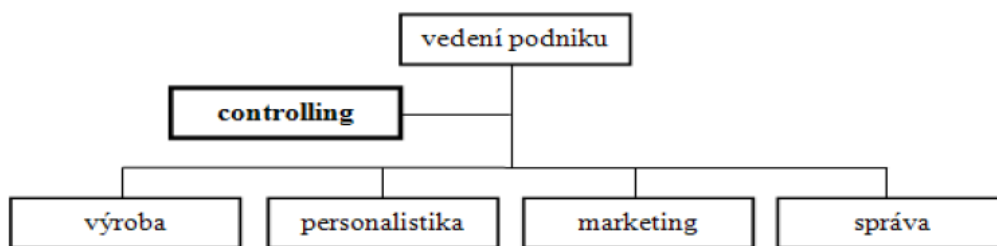
3.3.5 Zapojení controllera do organizační struktury

Důležité je vymezit na jaké úrovni podnikové hierarchie lze docílit nejefektivnějšího zvládnutí úkolů controllingové funkce. V podstatě lze konstatovat, že controller může svoji činnost vykonávat nejefektivněji, je-li situován na co nejvyšší hierarchické úrovni. Na úrovni hospodářského oddělení, činnost controllera garantuje koordinaci a sledění hospodářských úseků. Z této úrovně jsou cíle společnosti uplatňovány i v jednotlivých oblastech podniku (Vollmuth, 1993).

Controller může být situován na pozici:

- **štábní** – controlling je situován na vysoké hierarchické úrovni, jelikož štábní pozice je přímo podřízena vedení podniku. Štábní pozice jsou vyznačovány pouze funkcí poradní, připravující podklady pro rozhodování, koordinací jednotlivých plánů. Tyto pozice však nemají oprávnění k rozhodování a nařizování. Pro zavedení a udržení efektivního controllingového systému v podniku, jsou tyto kompetence pro pracovníky nezbytné. Organizační schéma controllingu ve štábní pozici je zobrazeno na obr.3.

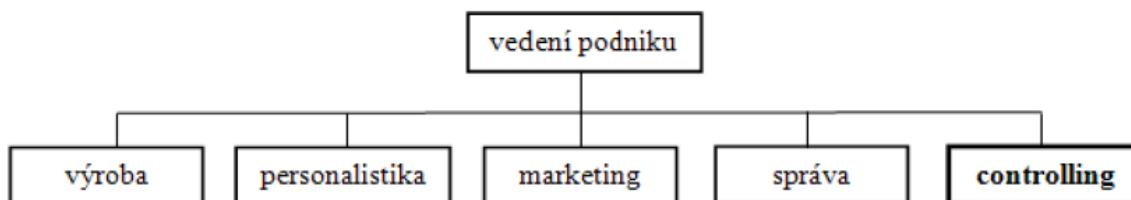
Obrázek č. 3: Organizační schéma controllingu ve štábní pozici



Zdroj: (Vollmuth, 1993, str. 20)

- **liniové** – v této situační pozici je realizace controllingu vykonávána výrazně efektivněji v oblastech plánování, kontroly a řízení. Controller je na stejné úrovni jako vedoucí marketingu, odbytu, výroby a i materiálové hospodářství. Stává se zodpovědným za schválená rozhodnutí a připadá mu funkční nařizovací právo (Vollmuth, 1993).

Obrázek č. 4: Organizační schéma controllingu v liniové pozici



Zdroj: (Vollmuth, 1993, str. 20)

Malé a střední podniky nezřizují místo controllera z ekonomických důvod. V tomto případě je doporučováno vyškolit vedoucího finančního a účetního oddělení nebo přímo jednatele, aby mohli převzít úlohy controllera. Jednatel, na základě vypracovaných materiálů od vedoucího finančního a účetního oddělení, může provádět controllingové funkce sám. Tento koncept je vhodným řešením v menších společnostech, jelikož podnikatel musí sám vymýšlet možnosti plánování, kontroly, řízení a je povinen se věnovat výstavbě a budování informačního systému (Vollmuth, 1993).

3.3.6 Význam účetnictví pro controlling

Účetní systém společnosti se skládá z finančního a manažerského účetnictví. Na manažerské účetnictví je úzce napojen controlling. Primárním úkolem účetnictví je evidence všech pohybů majetku, pohybů finančních zdrojů a předkládání informací o jejich hospodaření. Informace o hospodaření podniku jsou poskytovány interním a externím uživatelům. Z hlediska uživatelů, pro které se data shromažďují, se účetnictví rozděluje na dva úseky (Král, 2010).

Finanční účetnictví je determinované ke zveřejnění výsledků a je významné pro externí uživatele, jako jsou vlastníci, investoři, věřitelé, zákazníci či orgány státní správy. Mezi hlavní činnosti finančního účetnictví se řadí monitoring činnosti podniku a zaopatření hospodářského výsledku účetní jednotky jako celku, sledování pohybu majetku, jmění, pohledávek, závazků a styku s vnějším okolím. Hlavním znakem finančního účetnictví je zákonná regulace udávající specifika na požadované výstupy (Král, 2010).

Controlling vycházející z manažerského účetnictví je v plné režii společnosti, jelikož není zákonem omezena forma výstupů manažerského účetnictví. Manažerské účetnictví získává potřebné údaje z finančního účetnictví a jeho hlavní náplně jsou tvořeny sledováním nákladů, výnosů a hospodárnosti. Výstupem tohoto účetnictví jsou informace důvěrného charakteru, společnost tyto informace nezveřejňuje. Mezi činnosti manažerského účetnictví se řadí:

- tvorba kalkulací a rozpočtů
- pravidelná kontrola nákladů
- prezentování údajů pro odpovědnostní řízení dle útvarů a pro řízení dle činností.

(Král, 2010)

3.3.7 Vtah manažerské účetnictví a controllingu

Společná představa spojující manažerské účetnictví a controlling je v chápání účetnictví jako potřebného nástroje, který sladuje veškeré funkce systému řízení v závislosti na získaných informacích z rozvahy, výsledovky a výkazu o peněžních tocích. Manažerské účetnictví je pouze jakýmsi informačním nástrojem formy řízení, kdežto controlling je metoda řízení spojující úvahy o sladění veškerých funkcí systému řízení. Z toho je patrné, že manažerské účetnictví obsahuje jen informační nástroje controllingu zatímco controlling, využívající i

údaje nepeněžního charakteru, vychází především z hodnotových veličin. Údaje manažerského účetnictví potřebné pro řízení a jsou zajištěny finančním a nákladovým controllingem (Král, 2010).

3.4 Controlling hlavních podnikových činností

Každá podniková činnost vyžaduje určitý typ controllingu.

3.4.1 Finanční controlling

Finanční controlling se zaměřuje na řízení finanční a kapitálové struktury společnosti, jejích peněžních toků a primárním úkolem je zajišťování likvidity společnosti. Primární cíl se člení na určité činnosti finančního controllingu, kterými jsou získávání, správa a využití peněžních zdrojů. Společnost navyšuje finanční zdroje především realizací svých činností, eventuálně z kapitálového trhu. Zdroje mohou být využívány na provoz, k investování, vyplacení dividend či k uhrazení daní a závazků. Finanční zdroje, které nejsou společností využity, musí finanční controlling spravovat jako tzv. rezervu likvidity (Freiberg, 1996).

3.4.2 Nákladový controlling

Mezi první zaváděné modely controllingu ve společnostech se řadí právě nákladový controlling, až poté se zavádí následující moduly. Nákladový controlling usiluje o výstavbu nového systému plánování, který umožní zhodnocení a ovlivnění vývoje skutečnosti vzhledem k plánu. Po vyhotovení tohoto plánu je možné navázat na finanční plánování a řízení finančních prostředků, které patří mezi činnosti finančního controllingu. Podmínka pro zavedení nákladového controllingu je jasně dané členění nákladových položek (Hermann, 1999).

Významnými pojmy pro nákladový controlling jsou nákladová střediska a výkony. Nákladové středisko lze definovat jako samostatně hospodařící vnitropodnikový útvar, který analyzuje své náklady a výnosy a určuje výsledek hospodaření. Nákladové středisko je členěno společností na jednotlivé části, se záměrem oddělit jednotlivé činnosti a procesy. Nákladové středisko je takové středisko, ve kterém vznikají náklady společnosti. Každé středisko má vymezené pravomoci a je zodpovědné za aktuální vývoj ovlivnitelných ekonomických veličin. Střediska jsou určena svou činností, která jsou zásadní z důvodů kalkulace nákladů a řízení dle odpovědnosti. Produkce střediska lze dále rozdělit na výkony

neboli výrobky, služby či práce, které jsou ohodnoceny vnitropodnikovými cenami (Hermann, 1999).

3.4.3 Investiční controlling

Pro controllingové řízení investic je nejdůležitější na začátku procesu řízení řádně specifikovat požadované investice, aby mohly být přiřazeny kvantifikované charakteristiky a mohla být určena metoda sledování a hodnocení určitého investičního projektu, eventuálně aby mohly být stanoveny kritické hodnoty odmítnutí. Investiční projekty lze dělit dle podnětu k investicím, zachycení v účetnictví dle druhu pořízení, vztahu k rozvoji, vzájemného vlivu a věcné náplně (Scholleová, 2009).

Vedení podniku popřípadě manažeři posuzují investice, rozhodují o nich a nesou za ně plnou odpovědnost. V kompetencích controllera není rozhodování, ale zásadně se podílí na rozhodování kvalitně zpracovanými daty. Controller musí včas připravit správné informace, vypracované správnou metodou, s ohledem na dílčí investiční fáze. „Cílem investičního controllingu je podpora procesů řízení a rozhodování na všech hierarchických úrovních podniku v průběhu celého investičního procesu“ (Scholleová, 2009, str.16).

Primární funkcí controllingu je udávat adekvátní data, vypracované přehledně a jednoduše, s diferenciací pro jednotlivé úrovně rozhodování vedení nebo manažerů. Činností investičního controllingu je třídění a zpracování všech vstupů do jednoduchých, ale kvalifikovaných výstupů v přímé návaznosti na cíle dané úrovně řízení (Scholleová, 2009).

3.4.4 Výrobní controlling

Mezi hlavní náplně podniku je řazena výroba. Výroba je definována jako spojení výrobních faktorů (práce, půdy, kapitálu) se záměrem získání výkonů tzn. výrobků a služeb. Tento proces je složen z činností nákupu výrobních faktorů, činností finančních a personálních, výroby produktů a poskytnutí služeb, dopravy, skladování, odbytu, správy a kontroly. Výrobní činnost lze charakterizovat jako přeměnu materiálu na výrobek, který může být z hlediska společnosti nebo výrobní jednotky konečný, nebo dále zpracovatelný. Účel výrobního procesu není produkce jakýchkoliv výrobků a služeb, ale výroba produktů prodávajících se na trhu s odpovídajícími výnosy. Transformace vstupů na výstupy by měla být co nejefektivnější, tedy při optimální spotřebě výrobních materiálů, přiměřených nákladech a nejlepším výběru výrobního postupu. (Botek, 2004)

Výrobní podniky jsou rozděleny na základě komplexity a variability na typy. Komplexita udává počet a rozdílnost jednotlivých úkonů potřebných k výrobě. Variabilita charakterizuje počet a předvídatelnost žádostí na změnu požadovaných na výrobu. Níže uvedená matice zobrazuje hlavní typy výrob (Eschenbach, 2004).

Obrázek č. 5: Typy výroby

vysoká variabilita	<p>Oblast 1 Sériová výroba orientovaná na zakázku</p> <ul style="list-style-type: none"> - částečně standardizované výrobky - podle objednávky zákazníka - v sériové výrobě např. oděvní průmysl 	<p>Oblast 2 Kusová výroba orientovaná na zakázku</p> <ul style="list-style-type: none"> - nestandardizované výrobky - podle objednávky zákazníka - v kusové výrobě např. stavba velkých zařízení 	
	<p>Oblast 3 Hromadná výroba orientovaná na trh</p> <ul style="list-style-type: none"> - standardizované výrobky - pro anonymní odběratele - ve velkosériové výrobě např. potravinářský průmysl 	<p>Oblast 4 Sériová výroba orientovaná na trh</p> <ul style="list-style-type: none"> - částečně standardizované výrobky - pro anonymní odběratele - v sériové výrobě např. hardware pro výpočetní techniku 	
nízká	nízká	komplexita	vysoká

Zdroj: Eschenbach, 2004, str. 720

V autorově analyzovaném podniku je typ výroby definován jako sériová výroba orientovaná na zakázku. Tento typ je charakterizován vysokou komplexitou a vysokou variabilitou, což je výsledkem výroby jednotlivých produktů na základě těsné dohody se zákazníkem. Základ úspěchu tkví ve vysoké flexibilitě, aby mohly být ve velké míře a rychle splněny požadavky zákazníků a podnik mohl zabránit vysoké nejistotě plánování. (Eschenbach, 2004)

Výroba analyzuje čtyři strategické cíle v oblastech hospodárnosti, flexibility, kvality a humanizace. Oblast hospodárnosti je vymezena poměrem vyrobených produktů k potřebným nákladům. Hospodárnost ovlivňuje produktivita, cena, výše nákladů a hodnota vydaných nákladů. Flexibilita udává schopnost výroby se přizpůsobit a rychle reagovat na změněné či nové potřeby zákazníků. Vysoké flexibility je dosaženo na úkor nízké hospodárnosti. V tomto ohledu musí být stanoveny hlavní priority vedením společnosti. Jakost vyjadřuje vlastnosti výrobku s aspektem na možný účel využití. Humanizací se rozumí přesouvání úloh pracovníka ve výrobě. Lidé zastávají čím dál více méně úloh, zato jsou tyto úlohy komplexnějšího charakteru. Hlavním účelem strategického controllingu, je

zpracovávat strategii výroby a zabezpečit její koordinaci s firemní strategií a filozofií společnosti (Eschenbach, 2004).

Operativní cíle výrobního controllingu potřebují soulad věcných, hodnotových a humánních cílů. Věcné cíle obsahují nároky na základě dispozic k nákupu a skladování, v požadované jakosti a množství v nejkratší době věcný majetek žádaný zákazníkem a přichystat ho na správné místo. „Hodnotové cíle výroby jsou v obecné rovině poměřovány ukazatelem produktivity a jednotlivě rozlišujeme produktivitu práce, věcného kapitálu, výrobního materiálu a přeměny energie“ (Eschenbach, 2004, str. 722). Jistota pracovních míst, zaměstnanecké podmínky, bonusy, finanční a nefinanční uznání výkonů patří mezi humánní cíle operativního controllingu. Operativní výrobní controlling se nevztahuje pouze na proces výroby, ale zapojuje se do organizace společnosti (Eschenbach, 2004).

3.5 Vybrané nástroje a metody controllingu

Do controllingových nástrojů se řadí druhy analýz, matematické či statistické metody, které pomáhají manažerům ve funkci při řízení podniku a poskytují relevantní data vedoucím pracovníkům. V současné době se analýzy nejvíce zpracovávají prostřednictvím výpočetní techniky a informačních systémů. Při volbě controllingových nástrojů je velmi důležité zvolit vhodné metody a nástroje, aby byly schopny poskytnout požadované informace. Současně je nutné, aby se vybrané nástroje dotýkaly všech fází a úrovní řízení (Mikovcová, 2007).

Controllingové nástroje vychází z fází řídicího procesu, mezi které se řadí plánování, realizace plánu a kontrola. Plánování lze třídit na analytickou, prognostickou a koncepční fázi. Pro analyticko-prognostické složky je zásadní získání informací o situaci na trhu, o finančních možnostech, technickém vývoji apod., které pomůžou posoudit budoucí vývoj. Další fází po analyticko-prognostické je koncepční fáze, která obsahuje konkrétní metody k dosažení cílů. Po fázi koncepční následují fáze realizace a kontroly. Realizace je průběžně vyhodnocována a v případě zaznamenaných odchylek se hledá nápravné opatření. Každá popsaná fáze vyžaduje specifické controllingové nástroje, které zobrazuje tabulka č. 1. (Mikovcová, 2007).

Tabulka č. 1: Nástroje controllingu v dílčích fázích řízení

Fáze analytická
• <i>Analýza globálního okolí, např. PEST a PESTEL analýza</i>
• <i>Analýza odvětví, např. Porterův model 5 sil</i>
• <i>Analýza podniku, zahrnující zejména</i>
○ <i>Analýzu základního strategického postavení podniku – SWOT analýza, strategická bilance</i>
○ <i>Analýzu hodnotového řetězce</i>
○ <i>Analýzu funkčních oblastí</i>
• <i>Analýza produktu, využití např.</i>
○ <i>Analýzy životního cyklu</i>
○ <i>Portfólio techniky</i>
○ <i>Analýzy stáří výrobního programu, analýzy progresivity výrobků</i>
• <i>Analýza cílů podniku (z hlediska jejich hierarchie, významu a vazeb)</i>
Fáze prognostická a koncepční
• <i>Prognostické metody a techniky kvalitativního charakteru</i>
○ <i>Individuální a skupinové výpovědi (expertní a kreativní techniky)</i>
○ <i>Techniky scénářů</i>
○ <i>Metody analogie</i>
○ <i>Strategické hry</i>
• <i>Prognostické metody a techniky kvantitativního charakteru</i>
○ <i>Časové řady</i>
○ <i>Kauzální techniky</i>
○ <i>Modelování</i>
• <i>Metody pro hodnocení a výběr z variant</i>
○ <i>Porovnání nákladů, příspěvku na úhradu</i>
○ <i>Analýzy citlivosti</i>
○ <i>Propočty založené na časové hodnotě</i>
○ <i>Simulační postupy</i>
○ <i>Modely</i>
Fáze realizační
• <i>Nákladové modely</i>
• <i>Kalkulační metody</i>
• <i>Kapacitní propočty</i>
• <i>Analýza úzkých profilů</i>
• <i>Tržní analýzy</i>
• <i>Analýza životního cyklu</i>
• <i>ABC analýzy</i>
Fáze kontrolní
• <i>Kvantitativní a kvalitativní porovnání plánu a skutečnosti</i>
• <i>Kvantitativní porovnání plánu a očekávání</i>
• <i>Analýza odchylek a analýza příčin odchylek</i>
• <i>Systémy včasné výstrahy</i>

Zdroj: Mikovcová, 2007, str. 30

Mnoho autorů člení controllinové nástroje na strategické a operativní nástroje, toto rozdělení bude zachováno i v rámci autorova práce.

3.5.1 Strategické nástroje controllingu

Strategický controlling využívá nástroje k udržování současného vývoje společnosti a k zaopatření budoucího vývoje. Strategické nástroje jsou zaměřeny dlouhodobě v rozsahu pěti let a navazují na strategické cíle podniku.

Mezi nejčastěji používané strategické nástroje řadíme:

SWOT analýza – cílem analýzy je určit, jak je podnik schopen vyrovnat se změnami působících z okolí a definovat silná a slabá místa podniku. Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb je složena z původních dvou analýz, a to analýzy SW a analýzy OT. Nejprve se provádí analýza OT – příležitostí a hrozeb, které působí na podnik z vnějšího prostředí, a to jak makroprostředí (skládá se z faktorů ekonomických, politicko - právních, sociálně - kulturních, technologických) tak i mikroprostředí (zákazníci, dodavatelé, konkurence, veřejnost). Analýza SW navazuje na analýzu OT a zaměřuje se na vnitřní prostředí společnosti (cíle, systémy, zdroje, materiály, organizační struktura apod.) (Jakubíková, 2013).

Analýza konkurence – analýza se realizuje dle určených kritérií, jejichž úroveň je posuzována u vlastní společnosti a u konkurentů. Nejvhodnější způsob je porovnání vlastního podniku s nejlepší společností na trhu. Smysl této analýzy se zvyšuje s postupujícími fázemi životního cyklu produktu, jelikož je společnost vystavena trvale rostoucímu ohrožení ze strany dosavadních i potencionálních konkurentů. Společnost by měla předvídat reakce konkurentů a dle toho stanovovat strategie vlastního podniku. Analýza největších konkurentů by měla být podnikem realizována pravidelně a strategie podniku by měla na základě jejich výsledků reagovat (Vollmuth, 2004).

Komplexní řízení jakosti (TQM –Total Quality Management) – do této koncepce řízení jsou zahrnuti všichni zaměstnanci a všechny firemní činnosti s cílem zvýšení potenciálu společnosti a zlepšení produktů, služeb a procesů. Hlavními východisky TQM jsou soulad v realizaci činností, odpovědnost za jejich výsledek, procesní zaměření, prevence, porozumění pracovníků z pohledu interních zákazníků a trvalé zlepšování jakosti (Vollmuth, 2004).

Technika scénáře – poskytuje spojení nesouvislého okolí společnosti do strategického plánování a výsledkem jsou scénáře, které se orientují na rozdílné možnosti budoucího vývoje. Scénáře se rozdělují na optimistický, pesimistický, realistický scénář a vypracovávají se pro delší časový horizont. Na základě scénářů podniky vytvoří alternativy plánů, které pomůžou vedení rychleji reagovat a jednat v případě, že některá z uvažovaných variant nastane (Vollmuth, 2004).

3.5.2 Operativní nástroje controllingu

Operativní nástroje controllingu jsou krátkodobého charakteru, zpravidla odpovídající jednomu roku. Operativními nástroji získáváme informace ohledně optimalizace firemní činnosti a zajištění likvidity, rentability a hospodárnosti. Detailní přehled o nákladech a výnosech je využíván pro analýzu rentability. Controllingový útvar zodpovídá za řízení nákladů, které jsou obsahem mnoha operativních metod controllingu, zatímco za výnosy zodpovídá marketing (Růčková, 2015).

Finanční analýza – v publikacích se najde mnoho definic pro význam finanční analýzy. „Finanční analýza představuje systematický rozbor získaných dat, která jsou obsažena především v účetních výkazech. Finanční analýzy v sobě zahrnují hodnocení firemní minulosti, současnosti a předpovídání budoucích finančních podmínek“ (Růčková, 2015, str. 9). Finanční analýza se zpracovává z účetních výkazů společnosti jako je rozvaha, výsledovka, výkaz cash flow. Výsledky finanční analýzy je nutné správně zhodnotit, okomentovat a provést mezipodnikovou komparaci, porovnání se standardy nebo sledováním jejich vývoje v čase. Při zpracování finanční analýzy se využívají různé typy ukazatelů, které jsou diferencovány hlavně stavbou. V rámci horizontální analýzy se používají absolutní ukazatele, které vychází z hodnot účetních výkazů. Horizontální analýza se zaměřuje na vývoj ukazatelů v čase, zatímco vertikální analýza zjišťuje podíl jednotlivých hodnot na celku (Růčková, 2015).

Standardní rozdělení ukazatelů je na absolutní, rozdílové a poměrové ukazatele. Absolutní ukazatele rozdělujeme na stavové a tokové veličiny a jsou náplní účetních výkazů. Stavové veličiny jsou k nalezení v rozvaze a tokové veličiny nalezneme ve výkazu zisku a ztráty a v cash flow. Rozdílové ukazatele jsou definovány rozdílem hodnoty aktiv s určitou hodnotou pasiv. Nejpoužívanějšími ukazateli jsou poměrové ukazatele, které jsou charakterizovány podílem dvou hodnot, nejvíce se získávají z účetních výkazů. Poměrovými ukazateli se realizují srovnání v čase, průřezové a srovnávací analýzy (Růčková, 2015).

Ukazatele rentability

Úspěšnost dosažení vytyčeného cíle společnosti se měří, pomocí ukazatelů rentability neboli ziskovosti, porovnáním zisku s jinými veličinami. Rentabilitu podniky nejvíce využívají při rozhodování o tom, jaká aktivita má být společností vyloučena, nebo v opačném případě, jaká aktivita má být podnikem v budoucnu přijata. Výpočty ukazatelů se provádí na základě údajů podniku, které jsou k nalezení ve výkazu zisku a ztráty a v rozvaze (Hrdý, 2009, str. 126).

Jak již bylo autorem uvedeno, pro výpočet rentabilit je důležitý zisk, proto je nezbytné stanovit kategorie zisků:

EBT - Earnings before Taxes – zisk před zdaněním

EAT - Earnings after Taxes – zisk po zdanění

EBDIT - Earnings before Depreciation, Interest and Taxes – zisk před odečtením odpisů, úroků a daní, musí být dopočítán z výkazů

EBIT – Earnings before Interest and Taxes - zisk před odečtením úroků a daní - ekvivalent provozního výsledku hospodaření

EBITDA - Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization – zisk před odečtením daní, úroků, odpisů a amortizace.

1. Rentabilita aktiv ROA

Hlavním měřítkem finanční výkonnosti je ukazatel rentabilita aktiv, který udává celkovou efektivnost podniku. Posuzuje zisk s celkovými investovanými aktivy, aniž by byly známy zdroje financování. Krátkodobé, dlouhodobé závazky a vlastní kapitál tvoří celkový kapitál podniku.

$$\text{ROA} = \text{EBIT} / \text{celková aktiva}$$

V čitateli je dosazen zisk před úroky a zdaněním z důvodu snížení rizika nepřesnosti výsledného ukazatele výší sazby daně z příjmu nebo mírou zadluženosti. Ukazatel porovnává společnosti s odlišným daňovým zatížením a s rozdílným podílem peněžních závazků na financování podniku (Hrdý, 2009, str. 126).

2. Rentabilita vlastního kapitálu ROE

Ukazatel zobrazuje efektivnost (výnosnost) kapitálu, vložený do podniku vlastníky společnosti (a to přímo i nepřímo pomocí nerozděleného zisku). Ukazatel je určen poměrem čistého zisku a vlastního kapitálu.

$$\text{ROE} = \text{EAT} / \text{vlastní kapitál}$$

Na základě tohoto ukazatele jsou investoři schopni určit, zda jejich peněžní prostředky přináší přijatelný výnos úměrný riziku investice. „Hodnota ukazatele by měla být vyšší než je výnosnost alternativní stejně rizikové investice, nebo výnosnost bezrizikové investice, za kterou lze u nás považovat investice do cenných papírů garantovaných státem, jako jsou státní dluhopisy, státní pokladní poukázky“ (Hrdý, 2009, str. 126).

3. Rentabilita tržeb ROS

Ukazatel, nazýván také jako zisková marže, ukazuje schopnost společnosti dosahovat výnosu při dané úrovni tržeb. Definiuje, kolik Kč zisku je nutné vyrobit na 1 Kč tržeb.

$$\text{ROS} = \text{EAT} / \text{tržby}$$

Čistá zisková marže se vypočte dosazením zisku po zdanění do čitatele, v případě provozní ziskové marže musí být dosazen do čitatele zisk před úroky a zdaněním. Jmenovatel zobrazuje tržní ohodnocení výrobků a služeb podniku za určité časové období. Mnohdy jsou za tržby dosazovány výnosy společnosti, jelikož lépe vyjadřují jejich činnost. Čím vyšší je získaná hodnota ukazatele, tím lépe (Hrdý, 2009, str. 126).

4. Rentabilita dlouhodobého kapitálu ROCE

Připojením cizích dlouhodobých zdrojů k vlastnímu jmění zjistíme výnosnost vlastního jmění neboli hodnotu ukazatele (Březinová, 2014).

$$\text{ROCE} = \text{EAT} / \text{vlastní kapitál} + \text{dlouhodobé závazky}$$

Ukazatele likvidity

Likvidita je označována jako schopnost společnosti platit své závazky. Společnost je platebně schopna, má-li ke dni splatnosti méně splatných závazků, než pohotových monetárních prostředků. Monetární schopnost společnosti se měří prostřednictvím poměru krátkodobých oběžných aktiv a krátkodobých peněžních závazků. Likvidita se dělí na 3 stupně, podle likvidnosti oběžného majetku (Hrdý, 2009).

1. Běžná likvidita (likvidita 3. stupně)

Nejvíce sledovaný ukazatel určuje schopnost společnosti přeměnit svůj oběžný majetek na finanční prostředky a zaplatit své krátkodobé závazky. Mezi oběžná aktiva se řadí peněžní prostředky, krátkodobé cenné papíry, krátkodobé pohledávky a zásoby, z tohoto důvodu je objektivnost získaných hodnot závislá na výši stavu zásob a pohledávek (Hrdý, 2009).

$$\text{BL} = \text{OA (oběžná aktiva)} / \text{KZ (krátkodobé závazky)}$$

2. Pohotová likvidita (likvidita 2. stupně)

Pohotová likvidita vyjadřuje schopnost společnosti ihned zaplatit krátkodobé závazky. Ukazatel vyřazuje sporné položky v čitateli, které jsou představovány nejméně likvidní složkou oběžného majetku a to zásobami (Mallya, 2007).

$$\text{PL} = \text{OA (oběžná aktiva)} - \text{ZÁS (zásoby)} / \text{KZ (krátkodobé závazky)}$$

3. Okamžitá likvidita (likvidita 1. stupně)

Schopnost společnosti zaplatit právě splatné závazky.

$$\text{OL} = \text{FMk (krátkodobý finanční majetek)} / \text{KZ (krátkodobé závazky)}$$

Pro optimální hodnoty ukazatelů likvidity obecně platí, že čím je vypočtená hodnota ukazatelů vyšší, tím je vyšší finanční schopnost společnosti (Hrdý, 2009).

Ukazatele zadluženosti

Ukazatele se používají k posouzení finanční stability společnosti, jejíž předpokladem je stabilita majetkové a finanční struktury podniku. „K hodnocení finanční struktury se používá několik ukazatelů zadluženosti, které jsou odvozeny z rozvahy, vycházejí z rozboru vzájemných vztahů mezi položkami závazků, vlastního kapitálu a celkového kapitálu“ (Hrdý, 2009, str. 129). Definice zadluženosti je, když společnost využívá cizích prostředků k financování svých aktiv a činností. Společnost může používat cizí zdroje, jestliže výnosnost později nabytého dluhového kapitálu je vyšší, než jsou náklady související s jeho využitím (Hrdý, 2009).

Celková zadluženost

Tento ukazatel bývá také označován jako ukazatel věřitelského rizika a vypovídá o tom, jestli účetní jednotka dává přednost cizím zdrojům před vlastními zdroji financování.

$$\text{Celková zadluženost} = \text{cizí kapitál} / \text{celková aktiva}$$

Pokud hodnota ukazatele je vysoká, pak je vysoká zadluženost podniku a to znamená i vysoké riziko pro věřitele. Doporučená hodnota ukazatele je pod úrovní 50% při dodržování navrhovaných oborových standardů (Hrdý, 2009).

Koeficient samofinancování

Ukazatel popisuje rozměr, v níž jsou aktiva podniku financována prostředky akcionářů. Patří k jedním z nejdůležitějších poměrových ukazatelů zadluženosti, kvůli posouzení celkové finanční situace, přesto je významná jeho návaznost na ukazatele rentability (Růčková, 2015).

$$\text{Koeficient samofinancování} = \text{vlastní kapitál} / \text{celková aktiva}$$

Uvedený ukazatel je doplňkovým ukazatelem celkové zadluženosti a jejich součet je roven 1 resp. 100%. Převrácená hodnota ukazatele je definována jako finanční páka. Čím více společnost používá cizích prostředků, tím je páka vyšší.

Ukazatel úrokového krytí

Ukazatel úrokového krytí vyjadřuje o kolik je vyšší zisk než úroky. Úrokové krytí poskytuje obraz o velikosti bezpečnostního polštáře pro věřitele. Doporučená hodnota v zahraničí je až na úrovni trojnásobku. Doporučované hodnoty jsou na takové úrovni z důvodu faktu, že po splacení úroků z dlouhodobého financování by měl zůstat dostatečný zisk pro akcionáře. (Růčková, 2015)

Podnik využívá ukazatel k zjištění, zda je pro něj dluhové zatížení ještě akceptovatelné. Akcionářům poskytuje údaje o schopnosti podniku splácet úroky a věřitele o zajištění nároků v případě likvidace společnosti. (Hrdý, 2009)

$$\text{Ukazatel úrokového krytí} = \text{zisk před úroky a zdaněním} / \text{nákladové úroky}$$

Úpadek podniku hrozí, pokud není schopen platit ze zisku úrokové platby. Jestliže hodnota ukazatele úrokového krytí se rovná 1, nákladové úroky jsou hrazeny z celého zisku. Doporučená hodnota ukazatele se má rovnat nebo být vyšší než 3. (Hrdý, 2009)

4. Představení společnosti Intertell spol. s r.o.

Společnost Intertell spol. s r.o. podniká v odvětví zpracovatelského průmyslu. Oborem podnikání je plastikářská výroba. Obchodní společnost Intertell spol. s r.o. byla založena 18. 3. 1994 dvěma společníky – fyzickou osobou představovanou panem Ing. Lubošem Gaboríkem a právnickou osobou představovanou společností Franzen Söhne spol. s r.o. se sídlem v Praze. Oba zakládající partneři disponovali v době založení firmy dlouholetými zkušenostmi v oblasti výroby dílů pro galanterní průmysl a v oboru drobných montáží.

Od svého založení až do současnosti se společnost dynamicky rozvíjí a tento trend je stabilní. Nyní je podnik vlastněn společností Metal Holding AG a společností GABO INVEST s.r.o. Podíl každé společnosti na základním kapitálu je 50%.

Obrázek č. 6: Logo a sídlo společnosti



Zdroj: interní materiály společnosti, vlastní zpracování, 2016

4.1 Základní údaje

Název firmy: Intertell spol. s r.o.

IČO firmy: 00670154

Sídlo společnosti: Rozvojová zóna 556, 340 21 Janovice nad Úhlavou, Česká republika

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Datum vzniku: 18. 3. 1994

Základní kapitál: 400 000,- Kč

Zdroj: <http://www.info.mfcr.cz>, 2016

Hlavním předmětem podnikání společnosti Intertell spol. s r.o. je výroba technických výlisků z termoplastů vstřikolísaváním, lisování kovových výrobků na postupových střížných nástrojích, specializované montáže výrobků dle požadavků zákazníků, oprava vstřikolísavacích forem, povrchové úpravy a svařování kovů a dalších materiálů a v poslední letech se podnik zejména specializuje na povrchové úpravy plastových výrobků technologií Flock.

4.1.1 Vývoj společnosti

„Firma Intertell spol. s r.o. byla zapsaná do obchodního rejstříku vedeného u Krajského soudu v Plzni dne 18 března 1994. Společnost se již od svého vzniku specializovala na montáž číselných mechanismů, zámků, držátek a jiných komponentů z plastů a kovů pro výrobu kufrů, brašen a jiných dílů pro galanterní výrobky“ (Gaboríková, 2012, str.29)

Na začátku své činnosti podnik zaměstnával pět pracovníků a montáž plastových dílů probíhala na bázi práce ve mzdě. Rok poté podnik zaměstnával již 80 pracovníků. Jediným zákazníkem byla německá společnost Franzen Söhne GmbH & Co KG. Na základě rychlého rozvoje se v roce 1995 společnost rozhodla postavit první výrobní halu – vstřikolísavnu, z důvodů úspor dopravních nákladů. (Gaboríková, 2012)

Společnost se úspěšně rozvíjela a postupem času vznikla servisní firma poskytující služby v oblasti vstřikolísavání. V roce 1999 podnik vytvořil svá první dvě střediska a to středisko „Nástrojárna“ a „Lisovna kovů“. V této době již podnik zaměstnával 160 pracovníků. Primární činností střediska Nástrojárny bylo provádět údržbu a opravy vstřikovacích forem a střížných nástrojů. K rozšíření výrobního portfolia o výrobu montážních a lisovacích přípravků, došlo na základě vytvoření oddělení konstrukce. (Gaboríková, 2012)

V roce 2001 začala společnost Intertell spol s r.o. získávat nové zákazníky z odvětví automobilového průmyslu. Koncem roku 2005 podnik zaměstnával 245 pracovníků a fakturovaný roční obrat překročil 9 mil EUR. (Gaboríková, 2012)

„V průběhu roku 2006 se rozhodlo o výstavbě nového závodu – vstřikolísavny. Dosavadní výroba probíhala ve výrobních halách bývalého západočeského dřevařského podniku v Klatovech a tyto budovy již neodpovídaly potřebám a úmyslům společnosti na její další rozšiřování. Ve stejném roce byl také úspěšně zaveden informační systém SAP (Sappy –

car) a to z důvodu zlepšení plánování výrobních a logistických procesů“ (Gaboríková, 2012, str. 30).

V roce 2007 se postavila nová vstřikolisovací hala v Janovicích nad Úhlavou, kde byl zahájen provoz 33 lisů, a pro podnik v tuto dobu pracovalo 450 zaměstnanců. Významným krokem k navýšení přidané hodnoty, byla v roce 2007 investice do nového výrobního postupu, tj. povrchové úpravy plastů tzv. flockování. Tato technologie se vyznačuje nanášením textilní stříže na povrch plastových výlisků. Flockování se nejvíce využívá v automobilovém průmyslu. (Gaboríková, 2012)

S příchodem krize se podnik začal orientovat na akviziční činnosti. Tento proces probíhá neustále a jeho záměrem bylo změnit portfolio odběratelů. Původní 100% výroba pro kufrový průmysl nyní tvoří 52% objemu současné produkce. „Postupné zavádění špičkové techniky, snižování podílu lidské práce a plnění požadavků zákazníků v oblasti lisování technicky náročných výrobků ve vysoké kvalitě je hlavním cílem do budoucna“ (Gaboríková, 2012, str. 31).

V roce 2011 byla společností realizována výstavba skladovací haly a celý podnik se přestěhoval do průmyslové zóny v Janovicích nad Úhlavou.

V roce 2012 podnik úspěšně zvládl certifikaci systému řízení jakosti dle normy ISO/TS 16949 a v roce 2014 úspěšně završil zlepšování systému řízení jakosti získáním certifikátu pro životní prostředí dle normy ISO 14001.

V roce 2015 byl firemní obrat ve výši 25 milionů EUR a podnik zaměstnával více jak 500 pracovníků.

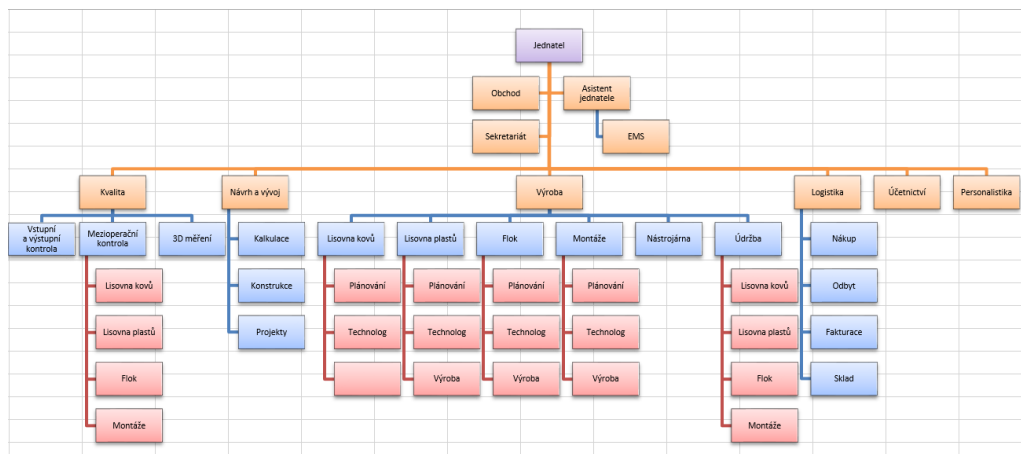
4.1.2 Vize společnosti

Posláním společnosti Intertell spol. s r.o. je výroba a prodej produktů, které ve srovnání s konkurencí, obsadí v hodnocení zákazníků vrcholovou pozici. Při tom chce vysokou efektivností a účinností procesů, dlouhodobě zajistit kontinuitu a růst firmy, v zájmu zákazníků, zaměstnanců, vlastníků, spolupracujících organizací i regionu. Firma si uvědomuje svou odpovědnost k regionu i společnosti, a proto je pro ni ochrana životního prostředí a přírodních zdrojů samozřejmým závazkem.

4.1.3 Organizační struktura

Počtem zaměstnanců patří Intertell spol. s r.o. k organizacím střední velikosti. Z hlediska zaměstnanců je kladen důraz na kvalifikaci a motivaci. To umožňuje vstřícný a flexibilní přístup k požadavkům zákazníků, jak v technických parametrech výrobků, tak v termínech dodávek. Organizační struktura společnosti je zobrazena v organigramu viz obr. č. 7.

Obrázek č. 7: Organizační struktura společnosti



Zdroj: interní materiály společnosti, vlastní zpracování, 2016

4.1.4 Současná náplň činnosti

Jak již bylo autorem uvedeno společnost Intertell spol. s.r.o. se zabývá výrobou plastových dílů a komponent pro galanterii a automobilový průmysl. Dále se zaměřuje na vývoj nových produktů, návrhy konstrukcí vstřikolisovacích forem pro plastové díly a jejich následnou výrobou.

4.1.5 Informační systém

Podnik pro svou činnost využívá informační systém SAP. Tento systém zastřešuje všechny činnosti související s provozem podniku a zahrnuje oblasti financí, controllingu, řízení lidských zdrojů, logistiky, výroby, řízení kvality, údržby či projektové řízení. Data jsou dostupné určeným uživatelům v celé společnosti ve stejném čase. Informační systém zobrazuje detailní přehledy o výkonnosti společnosti a poskytuje různé reporty pro rozhodování vedení podniku. Společnost využívá modul Sappy Car, který je navržen pro zákazníky z automobilového průmyslu. (www.aimtec.cz,2016)

5 Analytická část práce

V analytické části práce, bude autorem provedena analýza vnitřního a vnějšího prostředí podniku. Poté bude popsán proces činností v podniku s následnou charakteristikou controllingových úseků. V závěru analytické části budou shrnuty získané poznatky.

5.1 Analýza vnějšího prostředí

Vnější prostředí udává budoucí směr a může negativně či pozitivně ovlivňovat společnost a její hospodaření.

5.1.1 Pestel analýza

Manažeři společnosti na základě Pestel analýzy monitorují vlivy z vnějšího prostředí, které mohou podnik ohrozit, nebo naopak mohou přinést příležitosti.

Politicko-právní faktory

V každém státě platí zákony, vyhlášky, nařízení a jiné právní normy, platné pro všechny subjekty, které by se měly dodržovat. Zákony mohou ovlivňovat podnikání společností pozitivně či negativně. Společnost Intertell a ostatní podniky, provozující svou činnost na území České republiky, se musí řídit a plnit tyto zákony:

- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník – jedná se o hlavní právní předpis celého soukromého práva, který tvoří obecnou modifikaci ve vztahu k velkému počtu i jiných zákonů.
- Zákon č. 90/2012 Sb., zákon o obchodních korporacích- zákon se úzce věnuje vymezení okruhu právnických osob.
- Zákon č. 586/1992 Sb., zákon o dani z příjmů ve znění pozdějších novel – zákon upravuje, jak velkou částku zisku musí podnikatelský subjekt odvést do státního rozpočtu.
- Zákon č. 235/2004 Sb. o dani z přidané hodnoty a ve znění pozdějších novel – zákon stanovuje daň z přidané hodnoty, uplatňovanou na služby, zboží a nový dopravní prostředek z jiného státu EU, který byl získán za úplatu osobou nepovinnou k dani.
- Zákon č. 563/1991 Sb. o účetnictví a ve znění pozdějších novel – zákon vymezuje rozsah a způsob vedení účetnictví, požadavky na jeho rozsah, prokazatelnost a metody zveřejňování informací z účetnictví a podmínky poskytování účetních materiálů dle požadavků státu.

- Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce – zákoník upravuje pracovněprávní poměry při výkonu práce mezi zaměstnavateli a zaměstnanci.
- Zákon č. 338/1992 Sb. o dani z nemovitosti a ve znění pozdějších novel
- Zákon č. 16/1993 Sb. o dani silniční a ve znění pozdějších novel (www.portal.gov.cz)

Každoročně jsou vládou navrhovány nebo prováděny změny v zákonech a daňových systémech. Od 1. 1. 2016 vznikla zákonná povinnost plátcům DPH podávat kontrolní hlášení. Kontrolní hlášení bylo zavedeno z důvodu odhalení fiktivních faktur a zamezení umělému nadhodnocování nákladů. Nový typ daňového tvrzení se podává pouze elektronicky a vykazují se v něm údaje na základě všech daňových dokladů. Podniky jsou povinni zaslat kontrolní hlášení vždy za kalendářní měsíc do 25. dne po skončení kalendářního měsíce. (www.Finanční správa.cz, 2016)

Neexistuje podnik, kterého by se nedotkla změna v novele zákona o účetnictví. Od září roku 2015 se stala součástí Sbírkou zákonů Novela zákona o účetnictví č. 221/2015 Sb., která nabyla účinnost 1. 1. 2016. Uvedená novela zákona zavádí kategorizaci účetních jednotek, dle které se budou, na základě stanovených kritérií, rozlišovat mikro, malé, střední a velké účetní jednotky. Dále novela doplnila definici subjektu veřejného zájmu, zavedla povinnost sestavovat a poskytovat zprávu o platbách, členění konsolidační skupiny účetních jednotek na malé, střední a velké a znovuzavedla jednoduché účetnictví. (www.podnikatel.cz, 2016)

Ekonomické faktory

Vnější okolí podniku bývá více či méně ovlivňováno makroekonomickými ukazateli jako jsou například hrubý domácí produkt (HDP), míra inflace, úrokové sazby, nezaměstnanost.

Ekonomické ukazatele mají přímý vliv na naplňování cílů podniku. Prvním ze sledovaných makroekonomických ukazatelů je vývoj HDP, který má obvykle vliv na dynamiku podnikatelského prostředí. V současné době česká ekonomika pokračuje v dynamickém růstu. Ve třetím čtvrtletí roku 2015 reálné HDP mezičtvrtletně vzrostlo o 0,7%. Meziroční růst byl ve výši 4,1%, z čeho vyplývá, že již po třetí v řadě přesáhl 4% hranici. Nárůst o 1,2% byl zaznamenán u reálné hrubé přidané hodnoty. Reálná růst HDP za rok 2015 se odhaduje ve výši 4,6%, predikce na rok 2016 je ve výši 2,7% a na rok 2017 je pouze 2,6%. K ekonomickému růstu nejvíce přispívá domácí poptávka. (Makroekonomická predikce ČR, 2016)

Míra inflace za rok 2015 byla uvedena ve výši 0,3%. Tato hodnota je na nejnižší hranici od roku 2003 a jedná se o druhou nejnižší hodnotu v historii samotného státu. Nízká hodnota je zapříčiněna hlavně velkým propadem světových cen minerálních paliv a celkově nízkou inflací v globálním rozsahu. (Makroekonomická predikce ČR, 2016)

„Společnost Intertell je podnikem, který je závislý na nákupu materiálu, strojů a služeb ze zahraničí a rovněž své výrobky z 99% prodává do zahraničí. Na základě požadavků zahraničních zákazníků jsou cenové kalkulace výrobků vypočítávány v měně EUR a tržby za prodané výrobky se realizují v měně EUR. Je tedy zřejmé, že společnost využívá konverzi měn, převážně směnu EUR do Kč“ (Gaboríková, 2012, str.32). Česká národní banka od listopadu 2013 využívá měnový kurz, jako nástroj měnové politiky k zabránění posílení koruny pod hladinu 27 CZK/EUR. Banku intervence stojí nemalé peníze, jen za druhé pololetí roku 2015, banka vynaložila na obranu kurzového závazku peníze ve výši 7,5 mld. EUR. Česká národní banka je schopna zasáhnout, proti tlakům na posilování koruny, v zásadě neomezeně. Tento krok banky výrazně napomáhá společnosti Intertell v rozvoji.

V lednu roku 2016 byla míra registrované nezaměstnanosti ve výši 6,4%, což je o 0,2% více než byla hodnota v prosinci roku 2015. V lednu 2016 se zvýšil počet volných pracovních míst na 107 779 a jedná se o nejvyšší hodnotu od roku 2008. Zaměstnavatelé nejvíce požadovali do svých podniků pomocné pracovníky ve výrobě, montážní dělníky, kováře, nástrojaře, svářeče, slévače, pracovníky v oblasti ochrany a řidiče nákladních automobilů. Dle uvedených statistik, se v lednu 2016 oproti prosinci roku 2015, meziměsíčně zvýšil podíl nezaměstnaných osob v Klatovech o 7,3 %. V příštích měsících se zahájením jarních sezónních prací by měla nezaměstnanost stagnovat či klesat. V současné době společnost zaměstnává 552 pracovníků a stále poptává nové. (statnisprava.cz,2016)

Sociálně – kulturní faktory

Demografická stránka daného státu se obvykle posuzuje v sociálních faktorech. Přírůstek populace v posledních letech viditelně klesá. V září roku 2015 měla Česká republika celkem 10,456 mil. lidí. Struktura zaměstnaných pracovníků odpovídá umístění výrobních závodů. Ve výrobním závodě v Janovicích nad Úhlavou má společnost největší zájem o kvalifikované pracovníky s přednostně technickým vzděláním a jazykovými znalostmi. K získání kvalifikovaných pracovníků společnost úzce spolupracuje se střední průmyslovou školou v Klatovech. Kromě kvalifikovaných pracovníků najdou uplatnění ve výrobních

procesech i tzv. nekvalifikovaní pracovníci, které společnost proškolí a tito pracovníci získají potřebnou kvalifikaci. V současné době není zájem o méně kvalifikovanou práci a práci v nepřetržitém provozu. Tato skutečnost společně s nízkou nezaměstnaností v České republice se stává významným problémem pro další rozvoj kapacit podniků. Mezi další významné trendy, v sociálně- kulturních faktorech ohrožující podniky, můžeme řadit neochotu lidí dojíždět větší vzdálenost do zaměstnání a preference života mladých lidí ve městech.

Technicko - technologické faktory

Tak jako v každé oblasti lidské činnosti, tak i v lisování plastových výrobků dochází k technickému a technologickému pokroku. Zaměstnanci společnosti neustále sledují nové trendy a často jezdí na veletrhy nových technologií v tomto odvětví. Pozornost je věnována technickým novinkám a moderním trendům ve vývoji, které podniku umožňují držet krok s konkurencí. Jedním z primárních cílů podniku je automatizace výroby.

Environmetální faktory

Společnost při uplatňování firemní politiky klade důraz, aby při veškerých činnostech bylo chráněno životní prostředí, a vždy volí ohleduplné a racionální využívání přírodních zdrojů. Dlouhodobým záměrem podniku je přijímání environmentální politiky, je to závazek organizace vůči všem zainteresovaným stranám. Společnost je držitelem certifikace ISO 14001.

5.1.2 Porterův model pěti sil

Cílem analýzy je zhodnocení konkurenčního prostředí společnosti, které přispívá ke zpracování podnikových strategií. Jedním z neúčinnějších nástrojů pro sledování konkurenčních sil je Porterův model pěti sil. Model popisuje konkurenční prostředí, které pomáhá vybudovat informační základnu pro určení tvorby konkurenční výhody společnosti.

Nový konkurenti v odvětví

Firma se řadí do plastikářského průmyslu, který je charakteristický velkým množstvím spíše malých a středních podniků. Průmyslová výroba plastů je specifikována využívanými surovinami. Odvětví je z velké části dodavatelské, jelikož jeho výstupy se používají jako komponenty v jiných odvětvích např. stavební, strojírenský, automobilový průmysl. Vstup do odvětví ztěžuje vyšší kapitálová náročnost, jiné bariéry nejsou příliš významné. Vzhledem k tomu, že se plastikářskému průmyslu v posledních letech velmi daří, dá se očekávat příliv nových firem do odvětví.

Konkurence

Intertell spol. s r.o. má na českém trhu několik velkých konkurentů. Plastik HT a.s. je podnik s dlouhodobou tradicí orientující se na výrobu technických výlisků z plastů s využitím nejmodernějších technologií pro automobilový a elektronický průmysl, poskytování služeb v oblasti vstřikování a svařování plastů. Tato firma sídlí v Horšovském Týně a zaměstnává 550 lidí a dodává do společností Škoda Auto, Borgers, Panasonic a další. Druhý významný konkurent je akciová společnost Alfa plastic, která nabízí svým odběratelům návrh výlisků, konstrukci a výrobu forem, lisování, kompletaci a montáže. Podnik se specializuje na vývoj a výrobu cestovních kufrů pro známého výrobce společnost Samsonite, čímž se řadí mezi hlavní konkurenty společnosti Intertell. Mezi další konkurenty patří výrobní družstvo Plzeňské dílo s tradicí sahající až do roku 1945, Okula Nýrsko a.s. a Key Plastics Janovice s.r.o. Všechny uvedené společnosti se zabývají vstřikolísování termoplastů včetně vstřikolísováním pomocí dusíku.

V oblasti flockování je konkurence podstatně menší z důvodu know how potřebného k výrobě. Hlavním konkurentem v této oblasti je flockovací společnost Jelínek s.r.o.. Firma využívá ve své činnosti pětiosý stříkáci automat, díky kterému může flockovat 3D produkty.

Pomocí této technologie dostal podnik zakázku na flockování plastových výrobků do luxusních krabic od whisky Johnnie Walker Blue label.

Dodavatelé

Podnik produkuje plastové výlisky, pro které se musí využívat specifických vstupů. Tyto vstupy jsou nabízeny omezeným počtem dodavatelů a je velmi obtížné je nahradit. Mnohdy v praxi nastane situace, kdy podnik musí některé suroviny odebírat pouze od jediného nabízejícího dodavatele. Firma z větší části spolupracuje se zahraničními dodavateli, jelikož požaduje stabilní a vysokou kvalitu dodávaných vstupů, která není mnohdy plněna domácími dodavateli. Přehled několika významných dodavatelů:

- Albis s.r.o. – dodavatel granulátů
- Karl Finke GmbH & Co. KG - dodavatel barviv
- Normteile Dresden GmbH - dodavatel kovových dílů
- GNP spol. s.r.o. - dodavatel kartónů

Odběratelé

Intertell spo. s r.o. nevyrábí finální produkty, které by si spotřebitelé mohli koupit, ale dodává své produkty podnikům na další zpracování. Hlavním zákazníkem analyzovaného podniku je společnost Solingen Franzen Söhne GmbH & Co. (SRN), kterému jsou dodávány plastové zámky na kufry. Jedná se o významného světového dodavatele galanterních dílů. Druhým významným odběratelem je podnik Playmobil. Tato firma se specializuje na výrobu hraček z plastových dílů a spolupracuje s Intertellem již 10 let.

Přehled několika dalších významných zákazníků:

- Magna Bohemia – dodavatel pro automobilový průmysl, se kterým firma spolupracuje při dodávkách flokovaných dílů pro automobilový průmysl.
- BOS – dodavatel pro automobilový průmysl
- Lisa Dräxlmaier GmbH – dodavatel pro automobilový průmysl
- Geobra Brandstätter Stiftung & Co. KG - významný světový dodavatel hraček.

Substituty

Jak již bylo autorem zmíněno v předešlé části práce, společnost má několik velkých konkurentů. Významnou hrozbu pro podnik představují substituty levnějších lisovaných produktů. Výhoda podniku je vlastnění know-how v oblasti řízení výroby, kvality, přesnosti provedení a v široký prodejní i po prodejní servis.

5.2 Analýza ekonomické situace

Cílem této finanční analýzy je komplexní zobrazení finanční situace společnosti v posledních 3 letech, znázornění vývoje hospodaření a vymezení příčin zlepšení či zhoršení finanční pozice podniku.

Náklady, výnosy a zejména hospodářský výsledek se řadí mezi nejdůležitější ukazatele hospodaření každé společnosti. Výnosy představují peněžní částky, které společnost obdržela ze svých činností za dané účetní období. Mezi hlavní výnosy výrobního podniku se řadí hlavně tržby za prodej vlastních výrobků a služeb. Náklady společnosti představují peněžní částky, které byly vynaloženy na získání výnosů. Rozdíl mezi výnosy a náklady tvoří hospodářský výsledek. Podnik dosahuje zisku v případě převyšujících výnosů, naopak v případě převyšujících nákladů je podnik ve ztrátě (Synek, 2006).

5.2.1 Analýza nákladů

Analýza byla provedena na základě údajů z výkazu zisku a ztrát za příslušné období. Hodnoty v tabulkách jsou uvedeny v tis. Kč

Tabulka č. 2: Struktura nákladů v tis. Kč

Struktura nákladů	2013		2014		2015	
Podíl spotřeby materiálu a energie	377 725	64%	422 149	65%	519 497	64%
Podíl služeb	59 182	10%	72 087	11%	100 135	12%
Podíl osobních nákladů	133 989	23%	138 792	21%	166 407	21%
Podíl odpisů	6 712	1%	6 785	1%	8 632	1%
Podíl úroků	2 625	0,44%	2 146	0,33%	2 428	0,30%
Podíl ostatních finančních nákladů	14 017	2%	4 909	0,76%	6 369	0,79%
Celkem	594 250	100%	648 882	100%	805 483	100%

Zdroj: interní materiály společnosti, vlastní zpracování, 2016

Z výše uvedené tabulky je patrné, že největší podíl na struktuře nákladů podniku má spotřeba materiálu a energie (v r. 2013 55%, v r. 2014 a 2015 56%).

Druhou nejvyšší položku nákladů představují osobní náklady, které se skládají ze mzdových nákladů, nákladů na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění, sociálních nákladů a daní. Nejvíce se na osobních nákladech podílí mzdové náklady a to z důvodu růstu počtu zaměstnanců.

Třetí nejvyšší položkou nákladů jsou služby. Na celkových nákladech se ostatní hodnoty podílí minimálně.

Tabulka č. 3: Přehled mzdových nákladů společnosti v letech 2010-2015

Mzdové náklady v tis. Kč	2010	2011	2012	2013	2014	plán 2015
průměrná hrubá mzda v podniku v Kč	16 193	17 535	17 213	19 670	21 614	21 543
celkový počet zaměstnanců	491	417	429	408	393	543
celkové mzdové náklady	89 679	100 579	106 334	97 658	101 098	122 041

Zdroj: interní materiály společnosti, vlastní zpracování, 2016

V současné době pracuje ve společnosti 552 zaměstnanců. Z výše uvedené tabulky lze konstatovat, že společnost v posledních pěti letech zaměstnávala zhruba stejný počet zaměstnanců, ke skokovému nárůstu došlo v roce 2015, kdy společnost získala zakázky na nové projekty v oblasti výroby kufrů, proto se musel navýšit i počet pracovníků. Celkové mzdové náklady rostly úměrně vzhledem k počtu zaměstnanců v podniku.

5.2.2 Finanční analýza

Finanční analýza je využívá v podnicích k celkovému zhodnocení finanční situace podniku. Výsledky z analýz udávají podniku, je-li dostatečně ziskový, jestli má vyhovující kapitálovou strukturu, zda využívá efektivně svých aktiv a je schopen včas hradit své závazky a řadu jiných významných skutečností. (Knápková, Pavelková, 2013)

Zvolené hospodářské ukazatele jsou zpracovány na základě účetních výkazů z roku 2013,2014 a 2015. Tyto výkazy jsou součástí přílohy.

Tabulka č. 4: Vybrané ekonomické ukazatele v letech 2010-2015

Rok/Ukazatel	2010	2011	2012	2013	2014	plán 2015
Tržby (tis. Kč)	479 618	552 558	567 019	558 163	616 244	745 452
Výsledek hospodaření před zdaněním (tis. Kč)	28 896	25 044	22 980	37 239	59 688	74 070

Zdroj: interní materiály společnosti, vlastní zpracování, 2016

Graf č. 1: Vývoj výsledku hospodaření před zdaněním v letech 2010 – 2015 v tis. Kč



Zdroj: interní materiály společnosti, vlastní zpracování, 2016

Výsledek hospodaření před zdaněním mezi lety 2010 až 2012 klesal z důvodů doznívání celosvětové krize. Rok 2012 byl pro společnost zlomový z důvodu ukončení několika projektů. Ke konci tohoto roku došlo i k navýšení hodinových sazeb pro výpočet kalkulací, jenž mělo pozitivní přínos v dalších letech. V roce 2013 rozšířil podnik své portfolio o výrobu forem, což mělo za následek získání nových zákazníků. Díky intervencím České národní banky, která drží korunu poblíž hodnoty 27 CZK/EUR, společnost vydělává při konverzi měn a tím roste i zisk.

Ukazatele zadluženosti

Tabulka č. 5: Přehled ukazatelů zadluženosti společnosti v letech 2010-2015

Ukazatel zadluženosti	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Celková zadluženost (%)	74,0%	70,0%	66,2%	59,8%	53,9%	50,9%
Koefic. samofinancování	26,0%	30,0%	33,8%	40,2%	46,1%	49,1%
Úrokové krytí	10,42	8,29	7,26	14,19	16,7	30,51

Zdroj: interní materiály společnosti, vlastní zpracování, 2016

Aktiva podniku mohou být financovány z vlastních peněžních prostředků nebo z cizích zdrojů. Ukazatele zadluženosti měří výši využívání cizích peněžních prostředků v podniku. Vysoké hodnoty u ukazatele zadluženosti představují riziko pro věřitele, zejména pro banky. Hodnoty ukazatele celkové zadluženosti od roku 2010 postupně klesají, což je zapříčiněno zvyšující se hodnotou aktiv v jednotlivých letech z důvodu nárůstu zásob a pohledávek, zatímco výše cizích zdrojů se v daném období příliš nemění. Koeficient samofinancování je

opakem ukazatelé celkové zadluženosti, tyto ukazatele společně tvoří 100%. Pokud je hodnota ukazatele vyšší než 40%, společnost má příznivou finanční situaci a dosahuje dostatečně velkého zisku. Hodnota ukazatele úrokového krytí by měla být vyšší než 3 a pro strojírenský průmysl je doporučená hodnota ve výši 4,5 a více. Z tabulky je patrné, že pro podnik je dluhové zatížení únosné a že je schopen ze zisku platit úrokové sazby.

Ukazatele rentability

Ukazatel rentability aktiv je jedním z nejdůležitějších ukazatelů finanční analýzy a je vnímán za hlavní měřítko rentability celkových zdrojů investovaných do podnikání.

Tabulka č. 6: Přehled ukazatelů rentability společnosti v letech 2010-2015

Ukazatel rentability	2010	2011	2012	2013	2014	plán 2015
Rentabilita aktiv ROA	17,5%	12,6%	10,9%	15,4%	19,7%	18,3%
Rentabilita vlastního kapitálu ROE	57,1%	35,3%	26,7%	31,4%	34,8%	30,3%
Rentabilita tržeb ROS	4,9%	3,7%	3,3%	5,39%	7,77%	8,03%
Rentabilita dlouhodobého kapitálu ROCE	37,3%	25%	19,5%	26,66%	30,48%	29,79%

Zdroj: interní materiály společnosti, vlastní zpracování, 2016

Rentabilita aktiv udává, v jaké výši podnik generuje zisk z dostupných aktiv. Aktiva v jednotlivých letech společnosti rostou, od roku 2010 do roku 2015 se zvýšila hodnota aktiv podniku o 238 milionů Kč. Na straně druhé zisk společnosti také roste, během pěti let se zisk podniku zvýšil o 45 milionů Kč. V letech 2010 až 2012 hodnoty ukazatele klesly z důvodu snížení zisku společnosti.

Z pohledu rentability vlastního kapitálu se zdá být pro společnost nejlepší rok 2010, kdy je poměr výsledku hospodaření k vlastnímu kapitálu nejvyšší – nejvyšší výnosnost vlastního kapitálu. Nicméně tento ukazatel je dosti nepřesný: Hodnota vlastního kapitálu se ve vykazovaných letech mění tím, že se navyšuje o HV min. let. Hodnota vlastního kapitálu se zvýšila od roku 2010 do roku 2015 o 155 milionu Kč.

Rentabilita tržeb popisuje kolik Kč zisku, je nezbytné vyprodukovat na 1Kč tržeb. Obecně platí, že čím je vyšší získaná hodnota, tím lépe na tom podnik je.

Ukazatele likvidity

Tabulka č. 7: Přehled ukazatelů likvidity společnosti v letech 2010-2015

Ukazatel likvidity	2010	2011	2012	2013	2014	plán 2015
Běžná likvidita	1,16	1,26	1,34	1,41	1,88	1,72
Pohotová likvidita	0,64	0,61	0,76	0,83	1,31	1,35
Okamžitá likvidita	0,18	0,16	0,27	0,26	0,51	0,45

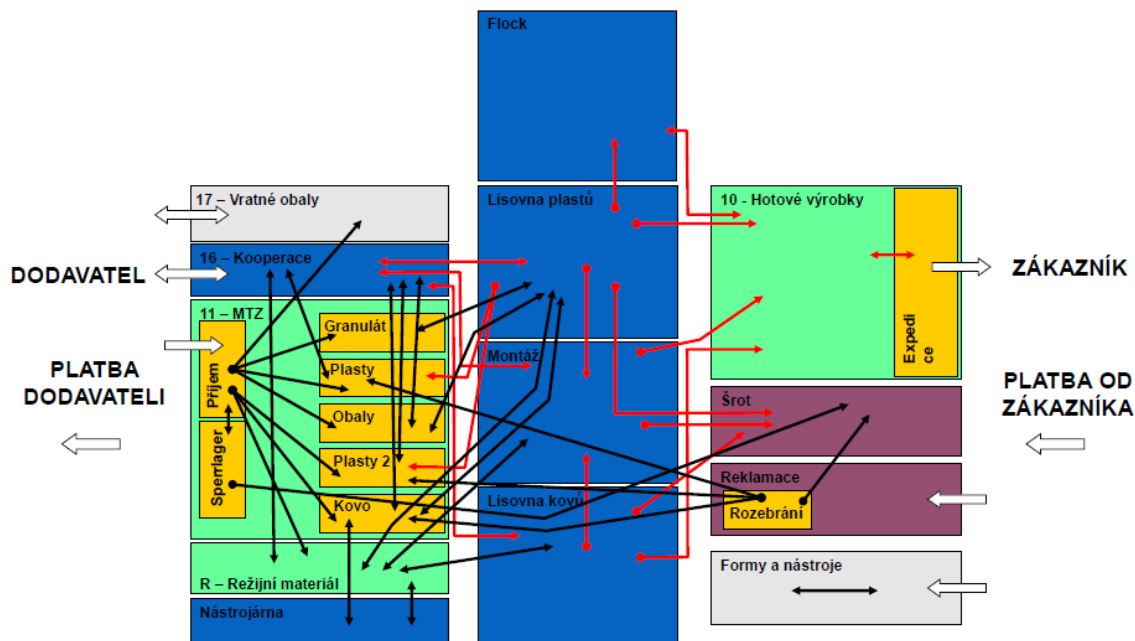
Zdroj: interní materiály společnosti, vlastní zpracování, 2016

Schopnost společnosti hradit své závazky se hodnotí pomocí ukazatelů likvidity. Ukazatele znázorňují věřitelům možné riziko nezaplacení jejich peněžních nároků. Jsou poměřovány aktiva, kterými se hradí pohledávky se závazky, které mají být uhrazeny. Nejvíce likvidní položka aktiv jsou peníze, naopak mezi nejméně likvidní položky jsou řazeny hmotný majetek a zásoby. Hrdý ve své publikaci definuje optimální hodnotu u ukazatele běžné likvidity v rozmezí 1,5 – 2,5, pohotové likvidity v rozmezí 1 – 1,5 a okamžité likvidity hodnotu $\geq 0,2$. Z uvedených hodnot je zřejmé, že podnik mezi lety 2010 až 2013 nebyl příliš likvidní a hodnoty společnosti nespádali mezi optimální. V současné době je likvidita společnosti na velmi dobré úrovni.

5.3 Proces činností v podniku

Před analýzou controllingových činností podniku je nutné zmapovat předpoklady a specifikovat úzká místa podniku.

Obrázek č. 8: Transakční schéma společnosti



Zdroj: interní materiály společnosti, vlastní zpracování, 2016

Procesní schéma společnosti znázorňuje toky jednotlivých procesů při realizaci činnosti podniku.

5.3.1 Akviziční činnost

Akviziční činnost lze definovat jako získávání nových zákazníků. O akvizici se stará vedení společnosti společně s oddělením návrhu a vývoje. Při získávání nových zákazníků je kladen důraz na osobní jednání. Vedení společnosti, případně zaměstnanci oddělení návrhu a vývoje, jezdí pravidelně na tuzemské i zahraniční veletrhy, kde navazují kontakty s podniky ze stejného odvětví.

V posledních letech převažuje akvizice ze strany zákazníků. Díky finanční stabilitě a kvalitě podniku je společnost kontaktována od zákazníka prostřednictvím emailu nebo telefonu. Na základě požadavků zákazníků je provedena nabídka, která je zaslána zákazníkovi a následně zařazena do výběrového řízení.

Mezi hlavní předpoklady, pro úspěch ve výběrovém řízení a akvizici zákazníka, společnost Intertell spol. s r.o. řadí:

- certifikace podniku – systém řízení kvality
- know how podniku
- finanční stabilita podniku
- jazykové znalosti zaměstnanců
- cena.

Pokud podnik vyhraje ve výběrovém řízení, je mezi stranami podepsána nominační smlouva, která definuje podmínky obchodu a projektu.

5.3.2 Návrh a vývoj podniku

Oddělení NV se věnuje vývoji nestandardního výrobku, nebo návrhu a vývoji změny u standardního výrobku. Zahájení procesu je iniciováno plánem technického rozvoje, nebo požadavkem od zákazníka a je realizován zaměstnanci oddělení NV.

Vstupem pro oddělení NV je požadavek od zákazníka či interní potřeba od vedoucích oddělení. Příjemcem požadavku za společnost je vedoucí oddělení NV. Oddělení je povinno evidovat veškeré požadavky v Databázi návrhů a vývojů. Po zaevidování požadavku musí vedoucí pracovník NV rozhodnout o realizaci požadavku či jeho zamítnutí. V případě zamítnutí žádosti, sdělí důvody řediteli společnosti, který následně informuje zákazníka o této skutečnosti vhodným způsobem. Pokud dojde k realizaci projektu, musí být určen vedoucí projektu.

Vedoucí projektu je zodpovědný za vypracování plánu projektu, definování jednotlivých etap konkrétního návrhu a vývoje, vypracování nabídkové kalkulace, stanovení termínů a odpovědných osob pro realizaci jednotlivých etap. Po vytvoření je plán projektu posouzen z hlediska úplnosti, vhodnosti a přiměřenosti vedoucím pracovníkem NV. Při zahájení realizace projektu musí vedoucí projektu prověřit dostatečnost všech vstupních informací od zadavatele. Jestliže dojde k absenci jakýchkoliv důležitých informací pro NV, požádá zadavatele o jejich doplnění. Stanovený zpracovatel zahájí na základě získaných údajů realizaci etap. Forma výstupu etapy se odvíjí od jejího charakteru. Formy výstupu mohou být výkresy, výpočty, kusovníky výrobků, FMEA produktu, plán kontrol prototypu a specifikace materiálů a technologií. K navrhovanému produktu je důležité stanovit a zajistit:

- FMEA procesu a plán kontrol procesu
- Technologické vybavení
- Nástroje, přípravky, měřidla a měřicí přípravky
- Podklady pro pracovní a kontrolní postupy
- Způsob členění, manipulace a balení produktů
- Dodavatele nových materiálů, komponent a služeb.

Vedoucí společnosti ITL je informován o navrhované výrobní technologii, který následně rozhodne o vhodnosti na základě ekonomického hlediska. V případě nutnosti se provede úprava navrhovaných parametrů výrobní technologie. Vedoucí projektu stanoví technologické vybavení, nástroje a přípravky potřebné při výrobě. Veškeré toto vybavení musí umožnit dodržení předepsané kvality navrhovaného produktu.

Zpracovatel předkládá jednotlivé výstupy z etap vedoucímu projektu k přezkoumání a kontrole. Rozhodne-li vedoucí projektu, že výstupy neodpovídají požadavkům zadavatele na navrhovaný produkt, je dokumentace vrácena zpracovateli na přepracování. V opačném případě je výstup schválen v dokumentaci podpisem. Pro vybrané etapy jsou vždy stanovena hodnotitelná kritéria vedoucímu projektu, jako je například dodržování stanovených termínů a sledování nákladů. Následně je dle konstrukčních výkresů vypracována nabídková kalkulace.

Nabídková kalkulace

Ve společnosti Intertell spol. s.r.o. jsou kalkulace používány především jako prostředek ke stanovení ceny, jako podklad k nabídkovému řízení a pro účely ocenění vlastní výroby. Kalkulace je tvořena dle požadavků a specifikací zákazníka. Ceny jsou stanoveny na základě přírážkové kalkulace.

Proces kalkulování výrobku začíná obdržáním výkresové dokumentace výrobku, konstrukčního návrhu a kusovníku výrobku z oddělení návrhu a vývoje. Konstrukční návrh se skládá z konstrukční, logistické, technologické části a z části kvality. Návrh poskytuje všechna potřebná data pro tvorbu plánované kalkulace, jako jsou např. předpokládaná váha výrobku, materiál, ze kterého bude produkt vyráběn, cyklus a tonáž stroje, na kterém bude vyráběn.


Pro tvorbu všech kalkulací musí být specifikován začátek projektu, **doba trvání projektu** a počet plánovaného odběru kusů. V kalkulacích jsou vždy promítnuty náklady připadající

na výrobu 1KS výrobku, náklady po dobu trvání projektu a celkový výnos po dobu trvání projektu. V případě, že si zákazník nezajistí dopravu zboží z vlastní strany, jsou do ceny výrobku zahrnuty náklady na dopravu. Společnost z 99% své výrobky nabízí a prodává zahraničním společností, proto jsou kalkulace počítány v měně eur.

V posledních třech letech společnost nabízí svým zákazníkům službu výrobu forem. Zákazníci tuto službu využívají čím dál více, z důvodu úspory nákladů a času zajišťováním externích firem na výrobu forem. Služba se promítne v celkové kalkulaci výrobku, navýšené o výrobní náklady formy, náklady související s výrobou měřících přípravků a dopravních nákladů.

Kalkulace jsou rozlišovány dle nabízených produktů (lisované díly, kovové díly) nebo služeb (montáž dílů, povrchová úprava flock).

Tabulka č. 8: Kalkulace nákladů a výnosů projektu

Intertell - Analýza nákladů	
	Informace
Dodavatel	Intertell spol. s r.o.
Projekt	Porsche Panamera PO623
Označení dílu	Entkopplung MIKO
Číslo v INT	105705319C/CA01
Revize	1
Měrná jednotka	Ks
(Max) počet kusů za rok	45 028
Celkový počet kusů za dobu běhu	249 000
Doba běhu (v letech)	7
Zahájení výroby	1.5.2016
Konec výroby	1.8.2023
Místo dodání	Jelenia Gora
Dodací podmínky	FCA Intertell
Požadavek na vzorky (měrná jednotka)	Ks
Požadavek na vzorky (počet kusů)	3 x 25Ks
Požadavek na předsérii (měrná jednotka)	Ks
Požadavek na předsérii (počet kusů)	600
Plánované datum pro požadavek předsérie	
Popis změny	
Zásadně vyplňujte jen bílá pole!	
Mohou být vyplněna více než dvě desetinná místa v hodnotách EUR, budou zohledněny při výpočtech!	
Přehled nabídky (Serie)	
Náklady nakupované díly (na 1.000 ks)	- €
Náklady surový materiál (na 1.000 ks)	48,42 €
Náklady výroba (na 1.000 ks)	64,51 €
Přirážky (na 1.000 ks)	14,27 €
Mezisoučet (na 1.000 ks)	127,20 €
Náklady balení (na 1.000 ks)	10,10 €
Náklady doprava (na 1.000 ks)	- €
Náklady logistika (na 1.000 ks)	10,10 €
Náklady provozní prostředky	16 060,00 €
Ostatní jednorázové náklady	5 220,00 €
Cena dílu (na 1.000 ks)	137,30 €
Náklady na nástroj / jednorázové náklady	21 280,00 €
Náklady díly na dobu běhu	34 188,30 €
Celkový obrat	55 468,30 €
Předpoklady / Poznámky / Návrhy	
Místo pro poznámky INT	

Zdroj: interní materiály společnosti, vlastní zpracování, 2016

Tabulka č. 8 zobrazuje výslednou část nákladů a výnosů vybraného projektu. Kalkulace je rozdělena na čtyři části. V první části jsou vypočteny náklady na nakupované díly, na surový materiál a na výrobu včetně mzdových nákladů. V druhé části jsou vyčísleny náklady tykající se výroby požadovaného nástroje. Náklady na balení a logistiku jsou vymezeny v třetí části kalkulace společně se stanovenými přírážkami společnosti např. režijní náklady, zisk. Poslední část kalkulace představuje sumarizaci jednotlivých nákladů a zobrazuje celkový obrat za dobu trvání projektu.

Požadavek na prototyp

Zadá-li zákazník požadavek na výrobu prototypu, společnost ji provede v rámci realizace NV výroba prototypu. Jedná se o formu ověření výstupu z konstrukční části NV, která má za povinnost přezkoumat na prvním vzorku všechny stanovené požadavky vyplývající ze zadání a z technologických možností podniku. Při zkouškách prototypu je hlavně ověřována funkčnost a řešení produktu dle zadání. Etapa končí přezkoušením shody parametrů prototypu se zadáním. Pokud dojde k neshodě parametrů, je prototyp změněn tak, aby vyhovoval požadavkům zákazníka.

Výroba ověřovací série se provádí na sériových nástrojích a přípravcích a má za úkol ověřit výrobní možnosti vzhledem k parametrům jakosti (tolerance, povrchové a tepelné úpravy), prověřit možnost ověřování kvality produktů v průběhu výrobního procesu (kontrolní postupy, speciální postupy, měřidla a přípravy), prověřit schopnost bezporuchového provozu technologického vybavení a všech nástrojů, přípravků a porovnat finální parametry nového výrobku s původními požadavky zákazníka. Je-li zjištěna při ověřovací sérii neshoda, přijme vedoucí projektu taková opatření, aby byla co nejrychleji odstraněna. Po odstranění neshody vždy následuje provedení ověřovací série, mělo by již být úspěšné.

Kalkulace dle skutečnosti

Na základě požadavků zákazníka a zaslaných dat výrobku – 3D model, byla předložena zákazníkovi cenová nabídka na realizaci projektu. V případě že tato nabídka zvítězí mezi ostatními konkurenčními nabídkami, obdrží společnost nominační dopis a zahájí realizaci projektu. Po ukončení výroby vstřikolisovacích forem a ostatních přípravků dochází k praktickým zkouškám ve výrobě, při kterých jsou prováděny porovnání kalkulovaných hodnot se skutečnými dosaženými hodnotami. V této části se ukáže, jak dalece se podařilo projekt dobře zkalkulovat v teoretické (nabídkové) části. Pokud například navržený cyklus

vstříkolisování výrobku je delší než kalkulovaný, lze říci, že dochází k určité ztrátě kalkulovaného zisku (počet kusů za hodinu je nižší než původně kalkulovaný). Tímto porovnáním je potřeba zkontrolovat všechny kalkulované ceny jak výrobní, tak i nakupované včetně nakupovaných služeb. Při konečné analýze nákladů se porovná, zda kalkulovaný zisk je dosažitelný tzn., jestli byl projekt zkalkulovaný správně nebo dochází ke snížení zisku. V tomto případě je nutno nalézt opatření, která by zlepšila stávající stav.

Po úspěšném vykonání ověřovací série a schválením zadavatele, je projekt ukončen vedoucím projektu tím, že jsou technologické vybavení, nástroje a přípravky předány do výrobního úseku k zaevidování a k užívání při sériové výrobě, tím i jejich zařazení do QMS.

5.3.4 Příjem a evidence poptávky

Příjemcem poptávky za společnost může být jakýkoliv pracovník. Poptávka může být přijata v písemné nebo ústní formě např. telefonický dotaz, jednání. Jestliže poptávka má formu ústního zadání, příjemce je povinen ji písemně zapsat a následně předat zápis ředitelovi společnosti. Zápis musí mít všechna předepsaná kritéria:

- jméno a adresu příjemce nabídky
- kontaktní spojení na příjemce nabídky
- technickou specifikaci poptávaného výrobku či služby
- termín plnění
- datum přijetí poptávky.

Veškeré poptávky podniku jsou evidovány v Knize poptávky v písemné formě. Společnost vždy kontroluje požadavky poptávajícího produktu před přijetím závazku dodání výrobku zákazníkovi. Musí být stanoveny požadavky na výrobek, požadavky smlouvy či objednávky, které jsou rozdílné od dříve vyjádřených požadavků.

Ve fázi zpracování poptávky podnik zjišťuje realizovatelnost poptávky, na základě všech požadovaných dodacích podmínek zákazníka, s ohledem na výrobní možnosti společnosti. Při nedostatečné specifikaci výrobku, žádá pověřený odborně příslušný zaměstnanec o doplnění dat. Pokud není podnik schopen realizovat poptávku z důvodů nesplnitelných požadavků, co se týče termínu nebo ceny, navrhuje ředitel poptávající společnosti jejich úpravu. Jestliže specifikace výrobku nebo služby je vyhovující a současně je shledána jako realizovatelná, vypracuje pracovník controllingu nabídku.

5.3.5 Nákup materiálu

Zadáním objednávky nebo odvolávky odběratele do systému SAP vzniká materiálová potřeba na zakázku. Informační systém zařadí materiálovou potřebu pro jednotlivé komponenty a vyhodnotí pokrytí požadavku ze skladových zásob nebo doporučí doplnění zásob objednaním či odvoláním aktualizací rozvržení termínů dodávky. Tímto opatřením je do oddělení nákupu předána informace o nově vzniklé potřebě na materiálové krytí projektu. Pracovník oddělení nákupu vytvoří objednávku na základě návrhu informačního systému v případě, že aktuální skladové zásoby nepokryjí materiálovou potřebu na projekt.

Při pořizování režijního materiálu je uplatňována objednávka iniciovaná objednacím návrhem. Požadavek může vznést kterýkoliv pracovník, musí však podat informaci o potřebě nákupu vedoucímu oddělení. Objednací návrh musí obsahovat středisko podniku, na které se materiál objednává, jasnou a úplnou specifikaci požadovaného materiálu nebo komponentu. Všechna střediska mají svou dokladovou řadu.

Objedávka může být vystavena pouze na dodavatele, který na základě vyhodnocení splňuje veškeré požadavky společnosti. Nákup u nového dodavatele realizován jedině při splnění definovaných předpokladů zaměřených minimalizaci rizik. Po určení volby dodavatele vystaví pracovník oddělení objednávku. Schválená objednávka je dodavateli odeslána faxem, e-mailem, poštou, případně je doručena osobně.

5.3.6 Výroba

Výroba jednotlivých produktů je iniciována na základě došlé objednávky od odběratele nebo při vzniku potřeby na doplnění skladových zásob. V případě zadané objednávky v informačním systému a provedení přeplánování výroby, prověří vedoucí výroby připravenost k zahájení výroby. Před zahájením činnosti je důležité zajistit ze strany odpovědných referentů prověření použitelnosti všech zásadních vstupů do výrobního procesu, hlavních vstupních materiálů, nezbytných dílů a potřebné výrobní kapacity tj. zařízení, stroje a lidské zdroje. Referenti k prověření připravenosti využívají informačního systému SAP. Při odhalení nedostatku výrobních zařízení či přípravků, musí vedoucí výroby zajistit taková opatření, aby byly pro zakázku k dispozici všechny potřebné stroje ke splnění požadavků. Vedoucím výroby je pravidelně prováděna analýza vytíženosti strojů a lidských zdrojů. Výroba může na základě analýzy upřednostnit prioritní zakázky, nesmí tím ale ohrozit termín realizace zakázky, která je odsunuta na následující období.

Po zajištění veškerých nezbytných vstupů je vydán pokyn plánovači výroby k provedení automatického přeplánování informačního systému a vygenerování výrobních objednávek do plánu sériové výroby jednotlivých středisek. Tato činnost je plánovačem výroby provedena pravidelně jednou denně, může však tuto činnost v souladu s rozhodnutím vedoucího výroby kdykoliv opakovat. Plánovač výroby přidělí v plánu výroby k vygenerovaným objednávkám jednotlivé stoje a pracoviště. Plán výroby současně vygeneruje všechna data k dané výrobní objednávce, tj. časová náročnost, požadavek materiálu, potřeba personálního obsazení atd. K plánu výroby mají možnost přístupu vedoucí výrobního střediska a mistr vedoucí směny.

Všechny údaje o splnění výrobních zakázek jsou zaznamenány v plánu výroby. Údaje zadává do plánu výroby obvykle mistr vedoucí směny. Výrobní zakázka je považována za splněnou v okamžiku, kdy je vyrobeno požadované množství produktů v kvalitě odpovídající zákazníkem schválených vzorků. Po vykonání konečné kontroly je výrobek předán z výrobního střediska do skladu společnosti jak fyzicky, tak evidenčně.

5.3.7 Sklad

Výrobky jsou skladovány v určených prostorách podniku, které jsou k tomuto záměru určeny a řádně vybaveny. Ve společnosti jsou vybudovány a využívány sklady:

- příjmový sklad
- sklad materiálu a komponent
- mezisklady
- expediční sklad.

Příjmový sklad

Zboží, zakoupené na základě potřeby společnosti, je zprvu uloženo v příjmovém skladu. V tomto skladu dochází k přijímání dodávek a jejich zaevidování do Skladové evidence a Evidence příjmů. Uložené materiály ve skladu jsou označeny tak, aby byla zachována jeho přiřaditelnost k náležitým dokumentům o dodávce. Materiálu je možné přijmout pouze v případě uvolnění dodávky inspektorem jakosti pro vstupní kontrolu, který materiál označí jako vhodný dle předepsaných směrnic.

Sklad materiálu a komponent

Všechny dodávky přijaté do skladu společnosti mohou být naskladněny ve skladu materiálu a komponent, až po provedené vstupní kontrole a jejím potvrzení v dokumentech. Z toho je patrné, že nakupované díly mohou být naskladněny až na základě uvolnění z příjmového skladu. Zboží vyrobené ve společnosti je z výrobních středisek do skladu přijímáno neustále. U těchto výrobků musí být vždy úspěšně realizována konečná kontrola. Výdej materiálu a komponent je uskutečněn na základě písemných požadavků výrobních středisek. Pracovník, který zodpovídá za vydání požadovaného materiálu pro výrobu, musí zachovat identifikaci materiálu vydaného ze skladu i zbývajících materiálu ve skladu. Pracovník střediska skladu je povinen provést záznam o výdeji či vrácení zboží do Evidence výdejů/vrácení .

Skladování v meziskladech

Tento typ skladů je v podniku využíván k přechodnému skladování rozpracovaných produktů. Vedoucí příslušného střediska určí plochu potřebnou k přechodnému uskladnění rozpracovaných produktů. Současně je stanovena individuální odpovědnost za skladování v dílčích meziskladech. Polotovary jsou v průběhu výrobního procesu ve středisku skladovány v meziskladech, z důvodu následného využití v technologických operacích. Výstup z procesu jednoho pracovníka je současně vstupem do procesu pracovníka jiného. Zvláštním druhem meziskladu je místo vyhrazené k separaci vadných produktů zjištěných v průběhu výrobní činnosti. Prostor je vymezen vedoucím technické kontroly. Uložení do prostoru či odebrání z prostoru mohou konat jen pracovníci oddělení technické kontroly.

Skladování v expedičním skladu

Hotové výrobky společnosti jsou umístěny v expedičním skladu od okamžiku jejich zhotovení do expedice k zákazníkovi. Vedoucí skladu je odpovědný za všechny pohyby hotových výrobků v tomto skladu. Vedoucí výrobního střediska či mistr dá svolení k uskladnění hotových výrobků do expedičního skladu, na základě splnění výroby daného typu výrobku, nebo naplnění standardního obalu stanoveného společností k danému výrobku. Obaly s hotovými výrobky mohou být uskladněny jen v případě úspěšně provedené konečné kontroly. Výdej výrobků z expedičního skladu je možný pouze na základě příkazu k expedici, kterým je dodací list. Učený zaměstnanec vypracuje dodací list, který následně předá pracovníkům střediska skladu. Na základě tohoto dokumentu provádějí expedici.

5.3.8 Expedice

Společnost Intertell spol. s r.o. má vždy včasné dohodnuté expediční termíny se zákazníkem. Vedoucí logistiky předá stanovené termíny všem útvarům podílející se na výrobní činnosti s dostatečným předstihem. K zákazníkovi mohou být expedovány pouze ty výrobky, které byly ověřeny a následně označeny za vyhovující pracovníkem oddělení technické kontroly. Způsob přepravy výrobků k zákazníkovi je stanoven v kontraktu. V případě, že společnost zajišťuje přepravu, řídí se při výběru přepravce postupem stanoveným v předepsaných směrnících.

5.4. Controlling ve společnosti Intertell spol. s r.o.

V této podkapitole budou vymezeny controllingové činnosti společnosti Intertell spol. s r.o.

5.4.1 Controlling v organizaci

Controlling je v podniku prováděn jedním zodpovědným pracovníkem neboli controllerem. Oddělení je podřízené jednatelem společnosti a je součástí ekonomického úseku. Zaměstnanci controllingu nepřipadají žádné příkazovací a rozhodovací pravomoci. Věnuje se pouze poskytování ekonomického servisu pro vedení podniku a pro majitele. Činnosti controllingu nejsou předepsány organizačními směrníci, ale jsou stanoveny z potřeb vedení společnosti.

Controlling zabezpečuje:

- Metodiku výpočtu kalkulací
- Kalkulace jednotlivých výrobků
- Vypracování nabídek pro zákazníky
- Stanovení mzdových tarifů
- Sestavení controllingových reportů
- Zpracování a vyhodnocení materiálových a mzdových úspor
- Porovnání kalkulovaných nákladů se skutečnými náklady
- Porovnání nabídkových kalkulací s prodejní cenou
- Srovnání plánu se skutečností a analýza odchylek

Controllingová data potřebná k činnosti pracovníka jsou dostupná v informačním systému SAP. Pro sestavování a vyhodnocování controllingových reportů, je využíván tabulkový procesor MS Excel. Controller si může potřebná data, která byla zaznamenána automaticky

z různých částí informačního systému, převést do tabulkového procesu MS Excel a následně jej upravovat a analyzovat. Forma analyzování nákladů je založena na rozdělení nákladů podle druhů, nebo nákladových středisek neboli místa vzniku.

5.4.2 Hospodářská střediska

Na základě podnikových funkcí jsou rozčleněna hospodářská střediska. Hospodářská střediska společnosti se rozdělují na:

- Středisko 1000 – Montáže
- Středisko 2000 – Lisovna kovů
- Středisko 3000 – Lisovna plastů
- Středisko 4000 – Nástrojárna
- Středisko 4500 - Flock Janovice
- Středisko 5000 – Správa
- Středisko 6000 – Odbyt
- Středisko 6500 – Nákup
- Středisko 7000 – Logistika
- Středisko 8000 – Flock Klatovy
- Středisko L000 – Flock Liberec

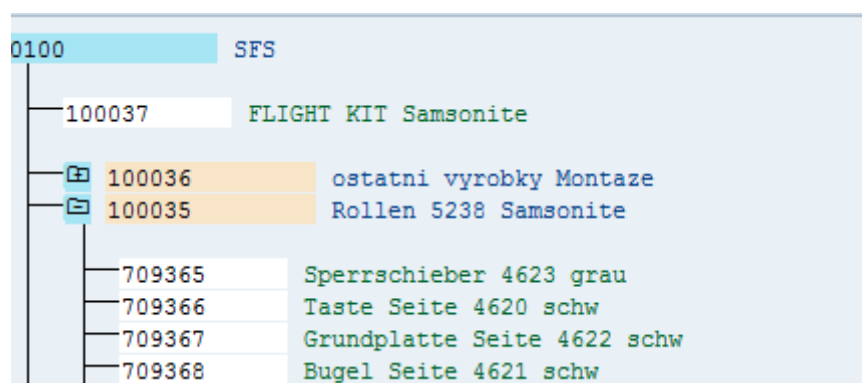
Nejvíce se společnost zaměřuje na kontrolu výrobních nákladů. Nákladové středisko je sestaveno na základě organizační struktury podniku. Prezentuje nejnižší útvar, za který se určují a sledují náklady z hlediska odpovědnosti. V systému SAP se na nákladovém středisku zjišťují náklady a druhotné výnosy, tzn., že nákladové středisko spotřebovává náklady a realizuje interní výkony. Každé nákladové středisko je napojeno na identické profit centrum. Náklady zachycující se na hospodářských střediscích jsou sledovány průběžně během měsíce. Stav ke konci měsíce je vždy porovnávám s hodnotami předešlých měsíců, v případě neobvyklých odchylek nákladů, jsou společností zahájeny příslušná nápravná opatření. Za hospodaření jednotlivých nákladových středisek odpovídá vedoucí příslušného úseku.

Vnitropodnikové zakázky společnosti

Vnitropodnikové zakázky jsou objekty využívající se v controllingu pro evidenci, plánování, monitorování nebo zúčtování nákladů určitých činností nebo úkolů jako jsou aktivity,

události nebo projekty. Jednotlivé vnitropodnikové zakázky jsou napojeny na příslušná profit centra neboli střediska. Zakázky jsou tříděny do skupin tak, aby bylo možné tyto skupiny využít při vyvolání výkazu nebo při zúčtování. Ke každé zakázce jsou přiřazeny jednotlivé sběrače nákladů a výnosů. Ve společnosti Intertell představují sběrače nákladů jednotlivé výrobky dané zakázky.

Obrázek č. 9: Zobrazení controllingové zakázky a sběračů nákladů ve společnosti Intertell spol. s.r.o.



Zdroj: interní materiály společnosti, vlastní zpracování, 2016

Na výše uvedeném obrázku je zobrazen hlavní uzel 0100 SFS, který představuje název společnosti zákazníka podniku. Pod hlavním uzlem je založena zakázka Rollen 5238 Samsonite s číslem 100035. Sběrače nákladů v tomto případě představují jednotlivé výrobky vyrábějící se pod zakázkou.

5.4.3 Finanční controlling

Finančním controllingem v podniku se zabývá vedení podniku a controller.

Cash Flow

Cash flow neboli peněžní tok společnosti je definován peněžními příjmy nebo výdaji. Veličina vyjadřuje schopnost společnosti vytvářet finanční hotovost. Mezi důležité funkce podniku se řadí zabezpečení kapitálu v okamžiku potřeby. Pracovník controllingového úseku průběžně kontroluje vývoj cash flow a denně sleduje stavy zůstatků bankovních účtů.

Obrázek č. 10: Cash flow v informačním systému SAP

Přehled o peněžních tocích (výkaz cash flow)			
...	Označ.	Text	Částka
1	P.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období	66 056 605,17
2		Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnost)	0,00
3	Z.	Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	22 111 498,98
4	A. 1	Úpravy o nepeněžní operace	1 949 726,16
5	A. 1 1	Odpisy stálých aktiv (+) s výjimkou zůstatkové ceny prodaných stálých aktiv, a dále umořování oceňovacího rozdílu k naby	1 673 237,00
6	A. 1 2	Změna stavu opravných položek, rezerv	0,00
7	A. 1 3	Zisk (ztráta) z prodeje stálých aktiv (-/+ (vyúčtování do výnosů "-", do nákladů "+")	0,00
8	A. 1 4	Výnosy z podílů na zisku	0,00
9	A. 1 5	Vyučtované nákladové úroky s výjimkou kapitalizovaných a vyučtované výnosové úroky	276 489,16
10	A. 1 6	Případné úpravy o ostatní nepeněžní operace	0,00
11	A. *	Čistý peněžní tok z prov. činnosti před zdaněním, změnami prac. kapitálu a mim.položkami	24 061 225,14
12	A. 2	Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	16 796 847,70-
13	A. 2 1	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, přechodných účtů aktiv	26 759 703,87-
14	A. 2 2	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti, přechodných účtů pasív	20 367 674,94-
15	A. 2 3	Změna stavu zásob	30 330 531,11
16	A. 2 4	Změna stavu krátkodobého finančního majetku nespadaajícího do peněžních prostř. a ekvivalentů	0,00
17	A. **	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami	7 264 377,44
18	A. 3	Vyplacené úroky s výjimkou kapitalizovaných	277 516,21-
19	A. 4	Přijaté úroky	1 027,05
20	A. 5	Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a doměrky daně za minulá období	0,00
21	A. 6	Příjmy a výdaje spojené s mimořádným hospodářským výsledkem včetně daně z příjmů	0,00
22	A. ***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	6 987 888,28
23		Peněžní toky z investiční činnosti	0,00
24	B. 1	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	459 652,07-
25	B. 2	Příjmy z prodeje stálých aktiv	0,00
26	B. 3	Zápůjčky a úvěry spřízněným osobám	0,00
27	B. ****	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	459 652,07-
28		Peněžní toky z finančních činností	0,00
29	C. 1	Dopady změn dlouhodobých, resp. krátkodobých závazků	1 281 072,24-
30	C. 2	Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky a ekvivalenty	0,00
31	C. 2 1	Zvýšení peněžních prostředků z důvodů zvýšení základního kapitálu, áža atd.	0,00
32	C. 2 2	Vyplacení podílů na vlastním jmění společníkům	0,00
33	C. 2 3	Další vklady peněžních prostředků společníků a akcionářů	0,00
34	C. 2 4	Úhrada ztráty společníky	0,00
35	C. 2 5	Přímé platby na vrub fondů	0,00
36	C. 2 6	Vyplacené podíly na zisku včetně zaplacené daně	0,00
37	C. ***	Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	1 281 072,24-
38	F.	Čisté zvýšení resp. snížení peněžních prostředků	5 247 163,97
39	R.	Stav peněžních prostředků a pen. ekvivalentů na konci účetního období	71 303 769,14

Zdroj: interní materiály společnosti, 2016

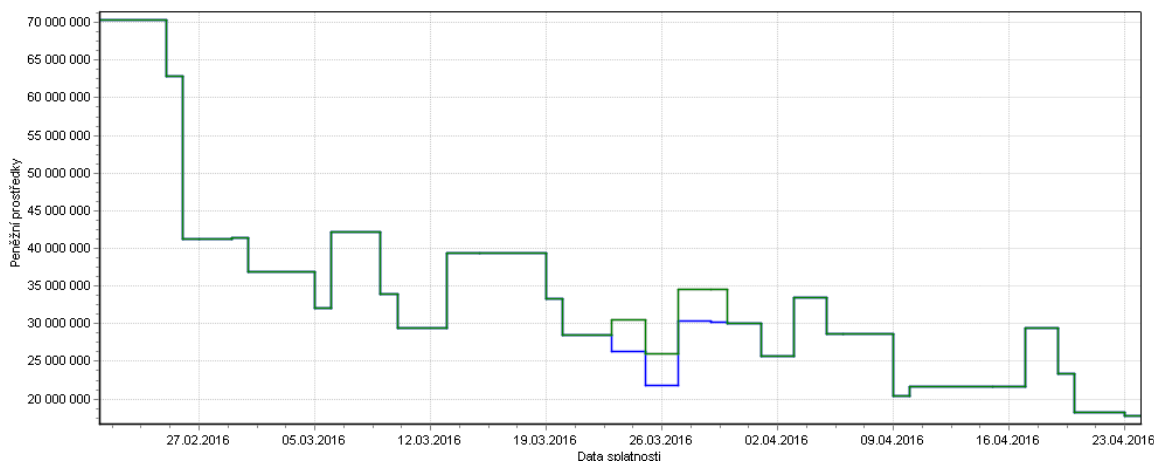
Výše uvedený přehled zobrazuje aktuální stav peněžních prostředků podniku, v tomto případě stav k 29. 2. 2016. První řádek výkazu vyjadřuje stav peněžních prostředků na začátku účetního období tedy 1. 1. 2016. Z výkazu je patrné, že cash flow společnosti se zvýšil od začátku roku 2016 do konce února o 5 200 tis. Kč.

Operativní cash flow

Operativní cash flow poskytuje informace o vývoji peněžních prostředků v blízké budoucnosti na základě skutečné fakturace a známých fixních nákladů. Controllingový úsek provádí operativní cash flow jednou za dva měsíce, na žádost vedení může být ale vypracováno i dříve. Pracovníci pro tvorbu operativního cash flow nevyužívají interní informační systém ale softwarový produkt Equanta, který poskytuje uživatelům řadu výpočetních, přehledových a pomocných funkcí nápomocných k dosažení podnikatelských

záměrů. V programu se pracuje se skutečnými a plánovanými daty. Základem veškerých výpočtů jsou data importovaná z interního informačního systému SAP.

Graf č. 2: Grafické znázornění operativního Cash flow



Zdroj: interní materiály společnosti, 2016

Na grafu č. 2 je zobrazen operativní cash flow společnosti vypracovaný na konci února roku 2016. Skokové snížení peněžních prostředků je dáno splacením krátkodobé půjčky. Jednotlivé propady v grafu představují fixní náklady společnosti (mzdy, odvody, pojištění, úvěry, leasingy, nájmy, elektrik) a provozní náklady. Křivka také zobrazuje potvrzené zakázky odběratelem, na základě kterých budou realizovány budoucí peněžní příjmy.

Vývoj zásob

Každý týden jsou vedení podniku předkládány reporty z jednotlivých úseků společnosti na výrobních poradách. Z finančního controllingu je prezentován přehled vývoje zásob, plánovaný obrát společnosti a otevřené položky za jednotlivé měsíce.

Podnik sleduje vývoj stavu zásob za dané období a jeho obrátkovost. Na vývoj se nahlíží z pohledu jednotlivých výrobních závodů, tak i za celou společnost Intertell spol. s r.o. Zásoby jsou tvořeny materiály, výrobky, zbožím a nedokončenou výrobou. Veškerá data jsou získána z interního informačního systému a jsou týdně aktualizována. Získané hodnoty se vždy porovnávají s plánem a daty minulých období.

Obrat podniku

Obrat podniku představuje množství přijatých peněžních prostředků za konkrétní období.

Obrázek č. 11: Obrat podniku v roce 2015

Obrat / Umsatz	leden / Januar	únor / Februar	březen/ März	duben / April	květen / Mai	červen / Juni	červenec / Juli	srpen / August	září / September	říjen /October	listopad / November	prosinec / Dezember	Celkem / Gesamt
Klatovy	1 523 557 €	1 638 988 €	1 806 965 €	1 770 930 €	1 797 152 €	2 526 181 €	1 665 824 €	1 889 049 €	2 104 110 €	2 280 238 €	2 086 734 €	1 180 164 €	22 269 891 €
Liberec	382 954 €	444 754 €	469 115 €	417 397 €	418 362 €	433 297 €	452 983 €	238 354 €	399 300 €	337 451 €	234 352 €	106 277 €	4 334 596 €
celkem / gesamt:	1 906 510 €	2 083 742 €	2 276 080 €	2 188 327 €	2 215 514 €	2 959 478 €	2 118 807 €	2 127 403 €	2 503 410 €	2 617 689 €	2 321 086 €	1 286 441 €	26 604 487 €

Plán / Plan	leden / Januar	únor / Februar	březen/ März	duben / April	květen / Mai	červen / Juni	červenec / Juli	srpen / August	září / September	říjen /October	listopad / November	prosinec / Dezember	Celkem / Gesamt
Klatovy	1 460 000 €	1 460 000 €	1 464 000 €	1 470 000 €	1 818 000 €	1 818 000 €	1 600 000 €	1 600 000 €	2 000 000 €	2 200 000 €	2 200 000 €	910 000 €	20 000 000 €
Liberec	534 038 €	534 038 €	534 038 €	534 038 €	534 038 €	534 038 €	400 675 €	400 675 €	534 038 €	534 038 €	534 038 €	267 313 €	5 875 000 €
celkem / gesamt:	1 994 038 €	1 994 038 €	1 998 038 €	2 004 038 €	2 352 038 €	2 352 038 €	2 000 675 €	2 000 675 €	2 534 038 €	2 734 038 €	2 734 038 €	1 177 313 €	25 875 000 €

Zdroj: interní materiály společnosti, 2016

Obrat společnosti je kontrolován každý týden. Plán budoucího obratu je tvořen vedením podniku a vždy je porovnáván se skutečně dosaženými hodnotami. Na obrázku č. 11 je zobrazen plánovaný obrat podniku s dosaženým obratem v roce 2015.

Stav závazků a pohledávek

Vývoj stavu závazků tj. hodnoty závazků do splatnosti a po splatnosti, jsou týdně předkládány vedoucímu ekonomického úseku. Vývoj stavu pohledávek je sledován stejným způsobem jako vývoj stavu závazků. Současně je porovnávána výše našich pohledávek oproti výši našich závazků.

5.4.4 Nákladový controlling

Hlavním cílem nákladového controllingu ve společnosti je analyzovat výši a strukturu nákladů, určit plánované hodnoty a porovnávat je se získanými hodnotami. Mezi analyzované náklady společnosti se řadí náklady na spotřebovaný materiál, služby, energie a provoz jednotlivých úseků. Režijní náklady jsou složeny ze mzdových nákladů zaměstnanců a ostatních režijních nákladů. Veškeré náklady jsou zaznamenávány dle vzniku na příslušném středisku včetně mzdových nákladů.

Mzdové náklady

Společnost eviduje a kontroluje veškeré mzdové náklady měsíčně a také analyzuje kumulované hodnoty od počátku roku. Každý měsíc zasilá pracovník personálního oddělení přehled mzdových druhů controllerovi podniku, který následně poměřuje mzdové druhy na jednotlivé účty v účetnictví. Mezi mzdové druhy se řadí hodinová mzda, měsíční mzda, prémie, proplacená dovolená, prostoje atd. Všechny mzdové druhy musí být správně

zachyceny na příslušných účtech, v případě zjištění odchylek musí controller s pracovníkem personálního oddělení provést nápravné opatření. Mzdy jsou klasifikovány na mzdy dělníků, technickohospodářských zaměstnanců. Podnik sleduje průměrné mzdy na zaměstnance na hodinu práce a počtu vyrobených kusů výrobků a průměrnou mzdu pracovníka na hodinu práce.

Náklady hospodářských středisek

Podnik se nejvíce zaměřuje na kontrolu výrobních nákladů. Náklady jednotlivých hospodářských středisek jsou analyzovány průběžně. Pro každé středisko je vytvořen přehled plánovaných nákladů a vedoucí pracovníci měsíčně porovnávají skutečné náklady s plánovanými hodnotami. Controllingový úsek společnosti tyto náklady také sleduje v informačním systému a v případě zjištění odchylek ihned kontaktuje vedoucího úseku a vyžaduje vysvětlení, případnou nápravu.

Obrázek č. 12: Přehled nákladů a výnosů střediska Nástrojárna za měsíc únor

Výsledkové účty 2016	Skutečnost 2	Sk.kum. 1 - 2
501030 Spotřeba materiálu - nakupovaný	18 335,20	18 335,20
501030 Spotřeba mat.-ostatní	103 096,28	179 025,72
501110 Spotřeba režij. mat.	99 969,42	99 969,42
502100 Spotřeba energie-elekt.	50 000,00	100 000,00
511030 Opravy a udržování - ostatní	20 952,97	20 952,97
518100 Ostatní služby	2 675,90	4 895,90
518880 Leasing - MCV 1000-214090414	96 002,06	192 004,12
518970 Leas.-Trysk. zařízen	10 996,76	32 996,28
521150 Mzdové náklady - Klatovy - ostatní	0,00	319 175,00
524010 Zákonné SP-OSSP	0,00	78 995,50
524020 Zákonné ZP - pojistovny	0,00	28 440,00
527200 Zákon soc.náklady-ZL	0,00	150,00
548100 Ostatní provozní náklady-pojištění	6 706,00	13 874,00
551100 Odpisy HIM a NIM	24 032,00	48 068,00
568100 Ostatní finanční náklady- KB	849,75	1 659,78
Náklady celkem	433 618,34	1 138 541,89
601030 Tržby - formy, přípravy	-5 052 522,71	-25 078 936,16
602200 Tržby z prodeje služeb-opravy SRN	0,00	-311 270,40
602600 Tržby z prodeje služeb	-1 273 452,60	-1 324 142,12
Výnosy celkem	-6 325 975,31	-26 714 348,68
Výsledek	-5 892 356,97	-25 575 806,79

Zdroj: informační systém SAP podniku

Na obrázku č. 12 jsou zobrazeny náklady a výnosy hospodářského střediska Nástrojárna za měsíc únor. Informační systém podniku zobrazuje výnosové položky se znaménkem mínus, z toho vyplývá, že středisko vykazuje ke konci měsíce výnos ve výši 5 892 357 Kč. Výnosové položky musí být zadávány do systému ručně. Výnosnost hospodářských středisek je ale zavádějící, jelikož se do reportů promítnou pouze ručně zadané výnosové

položky. Veškeré fakturované výkony na zákazníka, spadají na hospodářské středisko odbytu, tedy nelze určit výnosnost jednotlivých středisek.

5.4.5 Výrobní controlling

Výrobní controlling společnosti se skládá ze sledování plnění zakázek, vytižnosti strojů, vyhodnocení zmetkovitosti a sledování produktivity práce.

Plnění zakázek

Analýzu plnění zakázky provádí vedoucí výroby společně s představitelem vedení pro systém jakosti, vedoucím výrobního střediska a zaměstnanci odbytu. Kontrola plnění plánu výroby jednotlivých projektů se provádí průběžně a hodnotí se na výrobních poradách pořádaných v pravidelném intervalu jednou týdně. Na výrobních poradách jsou všem členům předloženy údaje o stavu plnění a skluzu zakázek na aktuální týden viz obrázek č. 13.

Obrázek č. 13: Zobrazení plnění zakázek společnosti na daný týden

Podklady na poradu dne 1.3.2016										KW 9	
Zakázky a skluz do 6.3.2016 dle stavu v SAPu v Út 1.3.16 v 6:15 h-po expedici											
Přij.mař	Materiál	Označení	skluz do 28.2.2016	zakázky 29.2.-6.3.2016	CELKEM množst.	CELKEM Hodnota/Ot.m n. (Euro)	Cena za 1ks (Euro)	Vyrobeno (ks)	Vyrobeno EURO	skluz včet. celkových zakázek na týden (ks)	hodnota skluzu včet. celkových zakázek na týden (Euro)
10000064	Celkem	Fehrer Bohemia Liberec		11 236,73 €	20 447 ks	11 236,73 €		91 846 ks	40 924,98 €	71 399 ks	29 688,25 €
10000065	Celkem	BOS Klášterec	492,74 €		378 ks	492,74 €		30 ks	1,19 €	-348 ks	-491,55 €
10000068	Celkem	Fehrer Bohemia Česká Lípa		3 330,60 €	6 000 ks	3 330,60 €		2 175 ks	1 207,34 €	-3 825 ks	-2 123,26 €
10000082	Celkem	Magna Liberec		20 273,41 €	6 178 ks	20 273,41 €		13 553 ks	45 257,86 €	7 375 ks	24 984,45 €
10000139	Celkem	Rosenberg	830,04 €	3 762,90 €	1 236 ks	4 592,94 €		474 ks	2 082,84 €	-762 ks	-2 510,10 €
10000174	Celkem	SFS CZ Dič	1 076,62 €		480 ks	1 076,62 €		2 760 ks	6 184,37 €	2 280 ks	5 107,75 €
10000203	Celkem	Franzer Hardware CZ	442 896,15 €	54 782,10 €	260 435 ks	497 678,25 €		7 309 ks	38 105,01 €	-253 126 ks	-459 573,24 €
20000006	Celkem	SFS (Rimowa+Haubitz+Parat+Roto)	792 778,55 €	314 962,60 €	1 670 321 ks	1 107 741,15 €		373 745 ks	115 822,74 €	-1 296 576 ks	-991 918,41 €
20000007	Celkem	Samsonite	18 499,74 €	53 691,48 €	71 760 ks	72 191,22 €		12 336 ks	10 724,43 €	-59 424 ks	-61 466,79 €
20000033	Celkem	Playmobil	15 704,02 €	112 071,69 €	36 620 ks	127 775,71 €		17 915 ks	18 239,44 €	-18 705 ks	-109 536,27 €
20000097	Celkem	Domestic Seitz		8 329,53 €	569 ks	8 329,53 €		384 ks	5 376,84 €	-185 ks	-2 952,69 €
20000102	Celkem	Bos Maďarsko		99,76 €	800 ks	99,76 €		1 600 ks	199,52 €	800 ks	99,76 €
20000152	Celkem	Dr. Schneider		8 731,64 €	3 533 ks	8 731,64 €		2 736 ks	6 795,81 €	-797 ks	-1 935,83 €
20000167	Celkem	Metal Holding AB	78 931,20 €	39 465,60 €	192 000 ks	118 396,80 €		81 450 ks	59 025,12 €	-110 550 ks	-59 371,68 €
Celkový součet KW9 (29.2. - 6.3.2016)			1 351 209,06 €	630 738,04 €	2 270 757 ks	1 981 947,10 €		608 313 ks	349 947,49 €	-1 662 444 ks	-1 631 999,61 €
Celkový součet KW8 (22.2. - 28.2.2016)			1 175 096,18 €	658 026,87 €	2 322 599 ks	1 833 123,05 €		813 186 ks	343 909,50 €	-1 509 413 ks	-1 489 213,55 €
Rozdil			176 112,88 €	-27 288,83 €	-51 842 ks	148 824,05 €		-204 873 ks	6 037,99 €	153 031 ks	142 786,06 €
					zakázky na březen bez skluzu		zakázky na březen včetně skluzu		výhled zakázek na duben		
					3 018 086,98 €		4 386 773,74 €		1 767 665,08 €		

Zdroj: interní materiály společnosti, vlastní zpracování, 2016

Výše uvedená tabulka je připravována zaměstnanci odbytu a všechna data jsou stahována z informačního systému SAP. V tabulce jsou analyzovány skluzy zakázek k datu výrobní porady, požadované zakázky na aktuální týden v hodnotě EUR a v počtech kusů, vyrobené množství v hodnotě EUR a v počtech kusů, skluz včetně celkových zakázek na týden

v kusech a hodnota skluzu včetně celkových zakázek na týden v EUR. Cílem výrobního controllingu je snížení skluzů zakázek a zlepšení efektivního využití strojů.

Vytíženost strojů

Vytíženosti strojních zařízení jsou analyzovány každý týden a výsledky jsou prezentovány na pravidelných výrobních poradách. Výpis vytíženosti strojů je získán z interního programu společnosti, ve kterém probíhá plánování výroby. Tento program byl společností vytvořen na základě jejích specifikací a požadavků. Velkou výhodou programu je vysoká flexibilita při změnách požadovaných zákazníkem. Ukázka zkráceného výpisu vytíženosti strojů je zobrazena viz obrázek č. 14.

Obrázek č. 14: Výpis vytíženosti strojů za období od 1. 3. 2016 do 10. 3. 2016

Masch. Nr. Č. stroje	Maschinenbezeichnung	Tonnage	Maschinenauslastung in Stunden				Produktionserfielung %	
			Fond prac. doby v hod.	Kalk čas výroby v hod.	Skutečný čas výroby v hod.	Úspora+ Ztráta- v hod.	V.s. včetně nezav.p	Plnění výrobku
LP001	lis ? 1 -ARBURG 221/35/20	35	218,0	42,2	42,5	-0,3	24,0	98,9
LP002	lis ? 2 -ARBURG 221/35/20	35	218,0	30,4	28,0	2,4	20,5	104,7
LP003	lis ? 3 -ARBURG 221/35/20	35	218,0	88,8	48,5	42,3	24,3	106,8
LP004	lis ? 4 -ARBURG 370/80/30	80	218,0	28,0	32,7	-4,7	15,8	82,4
LP005	lis ? 5 -KM 80/C1/80/40	80	218,0	53,3	43,0	10,3	18,9	93,4
LP006	lis ? 6 -KM 110/C1/110/50	110	218,0	39,7	47,0	-7,2	19,4	82,2
LP007	lis ? 7 -ARBURG 470C/200/50	200	218,0	26,7	30,0	-3,3	13,1	81,0
LP008	lis ? 8 -KM 180-750C/180/40	180	218,0	39,4	48,6	-9,2	25,9	99,0
LP009	lis ? 9 -ARBURG 420C/130/40	130	218,0	34,4	48,0	-13,5	15,3	88,8

Zdroj: interní materiály společnosti, vlastní zpracování, 2016

Výpis vytíženosti zdrojů zobrazuje všechna strojní zařízení podniku, tonáž požadovaného stroje, fond pracovní doby v hodinách, kalkulovaný čas výroby na stroji v hodinách, skutečný čas výroby v hodinách, úsporu nebo ztrátu v hodinách, vytíženost stroje včetně nezaviněných prostojů a plnění výrobku na stroji v %. Na obrázku č. 14 je zvolen časový interval na 10 dní, při zadání většího časového intervalu probíhá vyhodnocení stejně.

Vyhodnocení zmetkovitosti

Vyhodnocení zmetkovitosti se provádí pro jednotlivá výrobní střediska každý měsíc, viz obrázek č. 15. Analyzuje se vyrobené množství kusů daného střediska, celkový počet zmetků daného střediska, cena zmetků v české měně a v EUR, zmetkovitost vyjádřená v procentech. Zaměstnanci střediska lisovny plastů jsou motivováni ke snížení zmetkovitosti prémiei při nepřekročení stanovené hodnoty vedením společnosti. V ostatních střediscích jsou pracovníci placeni za plnění norem spotřeby práce.

Obrázek č. 15: Vyhodnocení zmetkovitosti za celý podnik za měsíc leden 2016

Vyhodnocení zmetkovitosti za celý podnik za měsíc leden 2016

Měsíc	Středisko	Vyrob. množ. KS	Zmetky celk. KS	KS	Cena zmetky Kč	Cena zmetky CZK	Eur	Zmetkov. v %	PPM	
1	Montáž	13 249 094	2 060	KS	6 945,96	CZK	257,09	EUR	0,016%	155
1	Lisovna kovů	82 050	0	KS	0,00	CZK	0,00	EUR	0,000%	0
1	Lisovna plastů	7 726 191	94 757	KS	430 304,93	CZK	15 647,45	EUR	1,226%	12 264
1	FLOCK_Janovice	53 875	1 285	KS	74 555,77	CZK	2 759,28	EUR	2,385%	23 852
1	Liberec	222 631	1 458	KS	98 919,93	CZK	3 661,01	EUR	0,655%	6 549
	C E L K E M :	21 333 841	99 560	KS	610 726,59	CZK	22 324,83	EUR	0,467%	4 667

Zmetkovitost vstříkolisovna:			
Hodnota dílů odepsána na LP - padá do spotřeby granulátu:	placky, rozjezdy	46 342,93 Kč	160 102,24 Kč
	zmetky	113 759,31 Kč	
Hodnota sešrotovaných zmetků, vyříděno při montáži - účet 613:			
C E L K E M HODNOTA ZMETKŮ U VSTŘÍKLIŠOVNY:			430 304,93 Kč

Zdroj: interní materiály společnosti, vlastní zpracování, 2016

5.4.6 Nákupní controlling

Oddělení nákupu pravidelně kontroluje a porovnává ceny nakupovaných materiálů s kalkulovanými cenami pro zákazníka. Nižší uvedená tabulka zobrazuje skutečnou spotřebu materiálu v kg za dané období, nákupní cenu materiálu v eurech, cenu použitou v kalkulaci pro zákazníka v eurech, spotřebu materiálu přepočtenou kalkulovanou nebo nakupovanou cenou v eurech. Informace o vývoji cen jsou půlročně předkládány vedení podniku. V případě, že se cena materiálu změní, jsou pracovníci obchodního oddělení povinni neprodleně informovat o této změně vedení podniku a pracovníky návrhu a vývoje. Změna ceny materiálu by měla být následně promítnuta v kalkulaci pro zákazníka.

Tabulka č. 9: Porovnání kalkulace/nákupních cen pro projekt S

SAP	Označení	Spotřeba 06-12/2015		Kalkulace		Skutečnost 06-12/2015		% porovnání	Aktuální ceny 11.12.2015		% porovnání
		kg	€/kg	Spotřeba €	€/kg	Spotřeba €	€/kg		Spotřeba €	€/kg	
100447	ABS STAREX HF0660I SWZ	6 835,61	1,56	10 663,55	2,25	15 380,12	144,23	2,20	15 038,34	141,03	
100448	ABS STAREX HF0660 natur (Terluran GP35)	32 293,40	1,50	48 440,10	1,95	62 972,13	130,00	1,80	58 128,12	120,00	
100458	PA6 Altech C2030/119 IM NC0001natur	36 343,90	2,20	79 956,57	2,20	79 956,57	100,00	2,28	82 864,08	103,64	
100460	PA6 DURETHAN BKV130/000000 natur	6 680,28	2,84	18 971,98	2,84	18 971,98	100,00	2,95	19 706,81	103,87	
100461	PA6 GF30 Regranulat (Rewalon) schw	23 646,44	1,31	30 976,84	1,31	30 976,84	100,00	1,31	30 976,84	100,00	
100466	PA6 Radilon SHS 100P NAT	306,11	2,70	826,51	3,41	1 043,85	126,30	3,41	1 043,85	126,30	
100470	PA66 CelstranGF40-02-P11/15 schw	1 263,20	5,60	7 073,89	5,60	7 073,89	100,00	5,60	7 073,89	100,00	
100473	PBT GF30 POCAN B3235 natur	3 461,37	3,20	11 076,38	3,15	10 903,31	98,44	3,10	10 730,24	96,88	
100475	PC Panlite LI250 Y (Makrolon 2805) natur	46 572,54	2,80	130 403,12	2,40	111 774,10	85,71	2,35	109 445,48	83,93	
100478	PE LDPE EXXONMOBIL LD 650	161,00	1,58	254,38	1,58	254,38	100,00	1,58	254,38	100,00	
100479	PE LDPE EXXONMOBIL LL 6201 XR	2 090,00	1,36	2 842,40	1,62	3 385,80	119,12	1,62	3 385,80	119,12	
100480	POM Kepital F20-03 natur	16 193,16	2,15	34 815,30	1,95	31 576,67	90,70	1,87	30 281,21	86,98	
100484	PP INEOS ICP 400-GA 03 natur (Eltex)	4 225,64	1,35	5 704,61	1,31	5 535,59	97,04	1,42	6 000,41	105,19	
100592	TPE Thermoflex 55 EHS 9007 schw	1 702,88	4,15	7 066,93	3,89	6 624,18	93,73	3,89	6 624,18	93,73	
100888	PA6 Altech A2030/109 BK 0002-00 SCHW	14 256,00	2,20	31 363,21	2,20	31 363,21	100,00	2,57	36 637,93	116,82	
101444	PA6 Promyde B30 P natur	2 332,00	2,70	6 296,40	3,04	7 089,28	112,59	2,53	5 899,96	93,70	
101587	PP Factor LGF30 S11 UV schwarz	21 157,95	2,00	42 315,90	2,20	46 547,49	110,00	2,00	42 315,90	100,00	
101590	PBT/PC Makroblend S 7916 natur	43 896,38	4,33	190 071,32	4,33	190 071,32	100,00	4,11	180 414,12	94,92	
101630	TPE Lifoflex UV 702242 Schwarz	9 586,81	3,55	34 033,16	3,55	34 033,16	100,00	2,75	26 363,72	77,46	
101632	PP Moplen EP300K natur	4 813,28	2,00	9 626,56	2,00	9 626,56	100,00	2,00	9 626,56	100,00	
101648	PA6 Altech A2015/321 GF15 UV GRAU	41 117,93	3,00	123 353,79	3,00	123 353,79	100,00	3,23	132 810,91	107,67	
101694	TPE Lifoflex UV 702242 Natur	267,00	3,55	947,85	3,85	1 027,95	108,45	3,85	1 027,95	108,45	
101762	PA6 Altech A2015/321 GF15 UV Braun	490,00	3,10	1 519,00	3,10	1 519,00	100,00	3,10	1 519,00	100,00	
101957	PA6 GF 30 UV EHLAMID B / AB farbig ROT	1 885,00	3,90	7 351,50	3,90	7 351,50	100,00	3,90	7 351,50	100,00	
102061	ABS/PC Bayblend T65XF 000000 NATUR	3 277,00	3,30	10 814,10	3,30	10 814,10	100,00	3,30	10 814,10	100,00	
102179	PA6 EHLAMID B swz 900	2 277,96	3,59	8 177,86	3,59	8 177,86	100,00	3,59	8 177,86	100,00	
102180	ABS P2MC Sondereinfärbung RAL 7011grau	553,82	2,85	1 578,39	2,85	1 578,39	100,00	2,85	1 578,39	100,00	
102181	ABS P2MC Sondereinfärbung RAL 8019 braun	538,01	2,89	1 554,86	2,89	1 554,86	100,00	2,89	1 554,86	100,00	
102273	PA6 GF15 Altech A2015/109 natur	14 283,01	3,40	48 562,22	2,80	39 992,41	82,35	2,80	39 992,41	82,35	
102394	PPH Total 9069 natur	1 750,77	2,00	3 501,55	2,00	3 501,55	100,00	1,97	3 449,02	98,50	
	Celkem	344 258,44		€ 910 140,22		€ 904 031,84	99,33		€ 891 087,82	97,91	
				€ 14 984,60		€ 889 047,24	97,68				

Zdroj: interní materiály společnosti, vlastní zpracování, 2016

5.5 Přehled nedostatků společnosti Intertell spol. s r.o.

Na základě provedené analýzy controllingových činností v podniku byly zjištěny nedostatky, které lze zahrnout do čtyř oblastí.

5.5.1 Nepropojenost informačního systému s controllingem podniku

Jak již bylo autorem zmíněno, společnost využívá ke své činnosti informační systém SAP. Veškeré controllingové přehledy jsou vypracovávány a vyhodnocovány v tabulkovém procesu MS Excel. Získané poznatky a přehledy jsou ukládány do interní sítě společnosti, kam má přístup vedení podniku a vedení ekonomického úseku. Modul controlling ve společnosti Intertell spol. s r.o. není již dlouhodobě využíván a obsahuje zastaralá a neúplná data. Tato nejednotnost a nepřehlednost systému znamená pro pracovníky controllingového oddělení vyšší pracnost z důvodu zadávání a vyhodnocování dat mimo informační systém.

5.5.2. Výnosnost hospodářských středisek

V současné době není podnik schopen definovat ziskovost jednotlivých středisek. Informační systém umožňuje zobrazit pouze náklady související s daným střediskem. Při fakturaci polotovaru nebo finálního výrobku na zákazníka, je v informačním systému automaticky nastaveno středisko odbyt, z toho vyplývá, že veškerý výnos spadá na toto středisko. Lze tedy analyzovat pouze výnosnost výkonů jako celku v rámci celého podniku.

5.5.3 Ziskovost projektů

V podniku jsou udržovány zakázky, ke kterým jsou přiřazeny jednotlivé sběrače nákladů a výnosů. V současné době ve společnosti neexistuje transakce v informačním systému, která by snadno zobrazila ziskovost jednotlivých projektů. Controller musí složitě vyhledávat v několika transakcích potřebné údaje a není zde záruka, že získané údaje jsou úplné a pravdivé. Při analýze činností bylo zjištěno, že nejsou zadávány do informačního systému vícenáklady na projekt.

5.5.4 Nedostatečný počet controllerů

Podnik zaměstnává na pozici controllera jednoho pracovníka. Controller není schopen v rámci tak velkého podniku provádět důkladně veškeré controllingové analýzy. Tento nedostatek může být v budoucnu pro podnik zásadní.

6 Návrhová část

Po provedení analýzy podnikových činností a controllingových aktivit budou v této kapitole navrženy doporučení pro zlepšení controllingových a řídicích funkcí podniku.

6.1 Vnitropodnikové účetnictví

V současné době se společnost potýká s problémem, že není schopna zjistit výnosnost jednotlivých výrobních středisek. Při fakturaci výrobků spadá veškerý výnos na středisko odbyt. Z tohoto důvodu podnik není schopen určit a kontrolovat výnosnost hospodářských středisek. Majitelé společnosti mají v plánu expandovat a rozšiřovat svá výrobní portfolia. Je tedy patrné, že podniku v budoucnu přibudou nová výrobní střediska. Na základě zjištěných nedostatků a vizí majitelů, autor doporučuje zavést ve společnosti vnitropodnikové účetnictví.

6.1.1 Definice vnitropodnikového účetnictví

Vnitropodnikové účetnictví si společnost stanovuje na základě svých potřeb a není upraveno žádnými relevantními předpisy. Je to systém poskytující údaje potřebné k řízení podniku a všech jejích částí. Vnitropodnikové účetnictví obsahuje jak účetní data, tak pomáhá k lepšímu přehledu o veškerých aktivitách podniku. Lze říci, že bez získání těchto dat, které se využívají k dalším propočtům intenzivních ukazatelů, jak za celek společnosti, tak za jednotlivá střediska, nelze podnik efektivně a účinně řídit. (Kutáč, 2012)

Organizace vnitropodnikového účetnictví je plně v pravomoci managementu podniku. Každá společnost má specifické požadavky ohledně postupu evidování a organizování dat. Z tohoto důvodu je vybrán takový systém, který na základě požadavků poskytne nejlepší údaje o stavu společnosti. Obecně jsou diferencovány dvě formy vedení účetnictví.

- **jednookruhová soustava** – tato soustava obsahuje syntetické účty v účtové rozvrhu pro finanční účetnictví a tyto syntetické účty jsou doplněny o účty analytické evidence (účty 599 a 699). Tato metoda se využívá hlavně v menších účetních jednotkách (Kutáč, 2012).
- **dvouokruhová soustava** – udává vyšší přehled o účtování vnitropodnikových přesunech výrobků. V této soustavě se používají volné účtové třídy (8. a 9. třída) účtové osnovy pro podnikatele. Třídění účtových skupin, syntetických účtů a jejich obsahovou náplň si stanoví společnost sama. Úkolem účetní jednotky je doplnit

účetový rozvrh o zvolené účty a zvolit si délku účetního období. Tato metoda je nejvíce vhodná pro větší výrobní podniky (Kutáč, 2012).

Společnost Intertell spol. s r.o. se řadí mezi velké výrobní podniky s mnoha výrobními středisky, proto by byla autorem podniku doporučena dvouokruhová forma vedení účetnictví.

Příklad dvouokruhové soustavy ve společnosti Intertell spol. s r.o.

Vylisovaný výrobek na středisku „Lisovna plastů“ a spotřebovaný na středisku „Montáže“ se zaúčtuje na středisku „Lisovna plastů“ jako druhotný výnos v rámci 9. účetní třídy (např. na účet 902 30) a na středisku „Montáže“ se zaúčtuje ve stejné výši jako druhotný náklad v rámci 8. účetní třídy (např. na účet 802 30).

6.1.2 Druhy řízení vnitropodnikového účetnictví

Druhy vedení vnitropodnikového účetnictví lze rozdělit na výkonové a odpovědnostní účetnictví (Král, 2002).

Výkonové účetnictví

Účetnictví je hlavně zaměřeno na monitorování nákladů a výnosů vztahujících se k podnikovým výkonům, tj. k výrobkům, prováděným úkonům či poskytovaným službám. Poskytuje systematický dohled a zjišťuje skutečné náklady na prováděné výkony (Král, 2002).

Odpovědnostní účetnictví

Tento typ účetnictví je hlavně zaměřen na monitorování nákladů a výnosů dle odpovědnosti. Má tedy za úkol sledovat hospodaření výrobních středisek (Král, 2002).

Při zavedení vnitropodnikového účetnictví ve společnosti Intertell spol. s r.o. by autor navrhoval využívat kombinaci výkonového a odpovědnostního účetnictví. Pro podnik je významné sledovat výsledek hospodaření společnosti jako celku, ale také je velmi zásadní umět definovat, jak hospodárna byla jednotlivá střediska. Propojení těchto druhů účetnictví může efektivně pomoci controllingovému úseku při sestavování reportů ohledně ziskovosti podniku potažmo výrobních středisek.

6.1.3 Centralizace a decentralizace vnitropodnikového účetnictví

V případě zavedení dvouokruhové formy vedení účetnictví, musí podnik rozhodnout variantu vedení vnitropodnikového účetnictví a to buď formou centralizovanou, nebo decentralizovanou.

Forma centralizovaného vedení účetnictví je zaměřena pouze na jediné místo, kde se účtuje oboustranný styk hospodářských středisek přímo v rámci celé společnosti. Všechny doklady pořízené mimo centrum, jsou zaúčtovány až v centrální účtárně (Munzar, 2004).

Decentralizovaná forma vedení účetnictví se nejvíce využívá u podniků, které jsou členěny na divize, závody či jiné organizační celky. Jednotlivá střediska vedou svá účetnictví samostatně, oboustranný styk mezi jednotlivými organizačními jednotkami je zabezpečen pomocí účtu (např. 395). Zůstatek, tohoto účtu za účetní období, musí vykazovat nulu (Munzar, 2004).

V současné době je účetnictví společnosti vedeno centralizovanou formou. Návrhem autora by bylo v této formě účetnictví pokračovat i nadále v rámci vnitropodnikového účetnictví. To znamená, že by byly všechny poznatky o hospodaření jednotlivých středisek, přenášeny pomocí informačního systému do účtárny podniku, kde by byly následně vyhodnocovány pracovníky controllingu (Munzar, 2004).

6.1.4 Vnitropodniková cena

Vnitropodnikovými cenami se oceňují výkony hospodářských středisek v rámci vnitropodnikového účetnictví. Zásadní otázkou pro společnost je, jak správně ocenit výkony pro mezistřediskové převody.

Převod mezi středisky může být oceněn dle (Fibířová, 2007):

- skutečných nákladů
- předem stanovených nákladů
- tržní ceny.

Převody oceněné dle skutečných nákladů jsou prováděny přeúčtováním skutečných nákladů poskytovajícího střediska na středisko odebírající.

Převod může být uskutečněn také na základě předem stanovených nákladů, kde jsou výkony oceněny dle předběžné kalkulace a rozpočtu.

V posledním případě je možnost převod ocenit na základě tržní ceny, za kterou jsou výkony pořízeny od externích dodavatelů (Fibírová, 2007).

V souvislosti s oceněním převodů mezi jednotlivými hospodářskými středisky lze dělit vnitropodnikové ceny na tyto základní typy (Fibírová, 2007):

- založené na nákladech
 - na úrovni variabilních nákladů
 - na úrovni plných střediskových nákladů
 - na úrovni plných střediskových nákladů s připočtením ziskové marže
- založené na tržní ceně
- založené na dohodě mezi středisky.

Vnitropodnikové ceny založené na nákladech

Vnitropodniková cena na úrovni variabilních nákladů se využívá pro střediska, která nemají vliv na využití jejich kapacit. Hlavním cílem je získání absolutních úspor nákladů.

Vnitropodniková cena na úrovni plných nákladů se využívá u středisek, které jsou schopni ovlivnit použití kapacit. Jejich záměr souvisí s vyšším využitím kapacit s cílem získat nižší podíl fixních nákladů (Fibírová, 2007).

Vnitropodniková cena na úrovni plných střediskových nákladů s připočtením ziskové přírážky předpokládá, že každé středisko usiluje o dosažení zisku. Použití této ceny může být zavádějící, protože v případě ztráty celé společnosti, může být středisko v zisku (Fibírová, 2007).

Vnitropodniková cena založená na tržní ceně

Takto stanovená cena poskytuje společnosti možnost srovnání cen s konkurencí. To přináší podniku velkou výhodu. Lze snadno porovnávat náklady určitých výkonů střediska s konkurenční cenou. Rozdíl pak podnik informuje o tom, zda je určité středisko konkurenceschopné a jestli podnik výrobky nevyrábí s nadměrně vysokými náklady (Fibírová, 2007).

Aby mohla být podnikem zavedena tato vnitropodniková cena, musí existovat konkurenční trh s danými výrobky. To je zásadní podmínka pro takto stanovené ceny.

Vnitropodniková cena založená na dohodě mezi středisky

Pokud podnik zavede tento typ vnitropodnikové ceny, ponechá smluvní volnost vytváření cen výkonů jednotlivým hospodářským střediskům. Vše závisí na domluvě mezi poskytujícím a odebírajícím střediskem, jakou cenu si stanoví pro určitý výkon.

V souladu s výše uvedenými informacemi, by byl podniku doporučen převod mezi jednotlivými středisky na základě předem stanovených nákladů, kde by výkony byly oceněny pomocí předběžných kalkulací a rozpočtu. Nedokončená výroba by v podniku byla oceňována na úrovni vlastních nákladů výroby. Cena výkonu by tedy zahrnovala přímé náklady a výrobní režii (Fibířová, 2007).

6.2. Obnova controllingových dat v informačním systému SAP

Dalším návrhem je obnovení controllingové části v informačním systému SAP, která nebyla dlouhodobě aktualizována. Informační systém obsahuje zastaralá a neúplná data, a proto nelze tyto výstupy v současné době používat.

Hlavním důvodem pro obnovení controllingu je odstranění následujících nedostatků:

- analýza controllingových dat mimo informační systém - zpracování dat v tabulkovém procesoru MS Excel
- pomalost zpracování dat
- chybovost
- časová náročnost.

Podnik by měl určit odpovědného pracovníka, který by provedl analýzu aktuálnosti dat zadaných v informačním systému, a následně by měla být nevyhovující data opravena. V případě zjištění chybějících údajů, by měla být data doplněna na základě skutečnosti. Nově zadané informace by se automaticky měly promítnout do stávajících transakcí a měly by přinést tyto přínosy:

- plnohodnotné využívání stávajícího modulu controllingu v informačním systému SAP
- jednotnost podnikových dat v informačním systému
- efektivnější a rychlejší zpracování a vyhodnocování reportů
- snížení chybovosti, časová úspora.

6.3 Sledování ziskovosti projektů

V současné době může podnik analyzovat náklady připadající na daný projekt, nelze však zjistit ziskovost jednotlivých projektů. Při analýze podnikových činností bylo zjištěno, že nejsou do informačního systému zadávány vícenáklady na jednotlivé projekty. V tomto ohledu je nezbytné stanovit určité pracovníky jednotlivých úseků, kteří by byli zodpovědní za ruční zadávání těchto nákladů do podnikového informačního systému. Je nutné evidovat veškeré vícenáklady na jednotlivé projekty a přiřazovat k jednotlivým projektům odpovídající výnosy. Pouze tímto způsobem lze získat nezkrácené informace o výnosnosti projektů.

Jednou z velkých výhod informačního systému SAP je vytvoření transakcí dle individuálních potřeb zákazníka. Transakce poskytne uživateli požadované reporty z údajů, které obsahuje podnikový informační systém. Dalším autorovým návrhem je vytvoření takovéto transakce, která by podniku umožnila sledovat ziskovost jednotlivých projektů. Navrhovaná transakce by umožnila operativně vyhodnocovat ztráty ve výrobě a současně by ukazovala, s jakým krycím příspěvkem jednotlivé projekty vykazují, zda je projekt ziskový nebo ztrátový.

6.4 Nábor nových pracovníků controllingu

S ohledem na výše uvedené návrhy a velikost podniku, by autor společnosti doporučil navýšit počet pracovníků controllingového úseku, z dosavadního jednoho pracovníka na dva, nejlépe tři pracovníky. Přítomnost více controllerů by společnosti přineslo komplexnější a efektivnější koncept controllingových činností a napomohla by odstranit zvyšující se pracovní zatížení zodpovědných pracovníků při zavádění nových nástrojů controllingu.

Jednou z možností je pozici controllera obsadit někým z řad vedoucích pracovníků. Toto obsazení by mělo výhodu, že stávající pracovník má určité znalosti týkající se podniku a jeho specifik, ale na straně druhé by musel projít řadou školení v oblasti controllingu.

Druhá možnost je přijmout controllera s potřebnou kvalifikací a zkušenostmi v daném oboru. Controller z oboru by byl patrně schopen rychleji realizovat controllingové techniky ve společnosti. Nevýhodou by byla neznalost podniku.

Požadavky na nového controllera:

- vysokoškolské vzdělání v ekonomickém oboru
- praxe v controllingu nejméně 3 roky
- znalost informačního systému SAP
- znalost účetnictví
- analytické myšlení
- komunikační schopnost
- flexibilita
- znalost cizího jazyka.

Nový pracovník by měl být v jakési pozici poradce pro vedení podniku a měl by pomoci při rozhodování poskytnutím relevantních informací. Controller by měl pomoci k lepší orientaci a využití dat pro řízení společnosti a měl by předvídat budoucí vývoj podniku. S příchodem nového controllera, by mohly být zavedeny i nové metody controllingu.

7 Závěr

Práce byla zaměřena na controlling společnosti Intertell spol. s r. o, která se specializuje na vývoj, výrobu a montáž výrobků z plastů a kovů pro průmysl. Hlavním cílem společnosti je tvorba zisku a současně naplnění všech funkcí podniku. Jedná se o činnosti, jejichž naplnění vyžaduje neustálé porovnávání skutečného stavu s plánovaným stavem. Zjištěné odchylky musí být okamžitě analyzovány a potřebná opatření k nápravě, musí být provedena co nejrychleji. Tato činnost je nesmírně důležitá pro celkové zdraví podniku a musí být vykonávána nepřetržitě.

V diplomové práci, vypracované na téma Controlling a jeho postavení v řízení podniku, bylo hlavním cílem sestavit soubor doporučení ke zlepšení výrobní činnosti v podniku. V souladu s tímto cílem a s dílčími cíli byla zprvu definována teoretická východiska, která byla následně aplikována na vybraný podnik.

V teoretické části autor vymezil pojem řízení podniku, znaky podniku a typologie podniků. Další část byla věnována popisu vývoji controllingu, byl definován pojem controller a byl autorem přiblížen controlling hlavních podnikových činností. V závěru teoretické části byly představeny nástroje strategického a operativního controllingu.

V rámci praktické části byla provedena analýza současného stavu a úrovní controllingových činností ve společnosti. Z analýzy vyplynulo, že controllingové činnosti v rámci podniku jsou realizovány, ale jejich fungování je do značné míry narušeno neefektivním zpracováním dat a nízkým počtem pracovníků orientovaných na řízení v této oblasti.

Návrhová část doporučuje podniku rozšíření vnitropodnikové účetnictví, obnovu a aktualizaci controllingových dat v informačním systému SAP, sledování ziskovosti projektů, měsíční vyhodnocování stanovených ukazatelů podniku v informačním systému SAP, nábor nových pracovníků controllingu.

Implementace vnitropodnikového účetnictví je složitým procesem, který bude probíhat v několika etapách. Zařazení nástrojů manažerského účetnictví do systému řízení s sebou přináší mnoho změn, ale navrhovaná doporučení přispějí k lepší informovanosti o ekonomickém a provozním stavu společnosti a v konečné fázi zkvalitní rozhodovací procesy vedení společnosti, při vyhodnocování stávajících cílů a plánování nových cílů.

8 Seznam literatury

8.1 Knižní zdroje

BOTEK, Marek a Libor ADAMEC. *Sbírka příkladů z inženýrské ekonomiky a managementu*. Vyd. 2., přeprac. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 2004. ISBN 80-7080-544-7

BŘEZINOVÁ, Hana. *Rozumíme účetní závěrce podnikatelů*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer, 2014. ISBN 978-80-7478-640-2

ESCHENBACH, R. *Controlling*. Praha: ASPI Publishing, 2004. 816s. ISBN 80-7357-035-1.

FIBÍROVÁ, Jana. *Manažerské účetnictví: nástroje a metody*. 2., aktualiz. a přeprac. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2015. ISBN 978-80-7478-743-0

FREIBERG, F. *Finanční controlling: Koncepce finanční stability firmy*. Praha: Management Press, 1996. 199 s. ISBN 80-85943-03-4.

GABORÍKOVÁ, Věra. *Přínosy a náklady eura na příkladě konkrétního podniku*, Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, Ekonomická fakulta, Kabinet knihovnictví, 2012, 55s., Vedoucí bakalářské práce Ing. Vendule Mašátové, Ph.D.

HERMANN, Petr a Jaromír LAZAR. *Nákladový controlling*. Vyd. 1. Ostrava: Repronis, 1999. ISBN 80-86122-34-4.

HORVÁTH & PARTNERS. *Nová koncepce controllingu : Cesta k účinnému controllingu*. Praha: Profess Consulting, 2004. 288 s. ISBN 80-7259-002-2.

HRDÝ, Milan a Michaela KRECHOVSKÁ. *Finance podniku*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009. ISBN 978-80-7357-492-5

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

JIRKŮ, Dita. *Operativní controlling – funkce a organizační zařazení v podniku*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, Kabinet knihovnictví, 2008. 77 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Ladislav Šiška.

KAPLAN, S. R. *Advanced management accounting*. London: Prentice Hall, 1998. ISBN 0-13-080220-4.

- KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.
- KONEČNÝ, M., REŽŇÁKOVÁ, M. *Controlling*. 2. vyd. Brno: VUT, 2000. 120 s. ISBN 80-214-1535-5.
- KRÁL, Bohumil. *Manažerské účetnictví*. 3., dopl. a aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-217-8.
- KUTÁČ, Josef a Kamila JANOVSÁ. *Podnikový controlling* [CD-ROM]. Vyd. 1. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita, 2012. ISBN 978-80-248-2593-9.
- MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.
- MARTINOVIČOVÁ, Dana. a Miloš KONEČNÝ. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014, 208 s. ISBN 978-80-247-5316-4
- MIKOVCOVÁ, H. *Controlling v praxi*. Plzeň : Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2007. 183 s. ISBN 978-80-7380-049-9.
- MUNZAR, Vladimír, Zdeněk BURDA a Olga JEDLIČKOVÁ. *Účetnictví pro střední odborná učiliště a veřejnost*. 1. vyd. Praha: Fortuna, 2004. ISBN 80-7168-907-6.
- REICHMANN, T. *Controlling mit Kennzahlen und Management-Tools: die systemgestützte Controlling-Konzeption*. 7. überarb. und erw. Auflage. München: Franz Vahlen, 2006. 942 s. ISBN 3-8006-3253-5.
- SCHOLLEOVÁ, H. *Investiční controlling*. Praha: Grada Publishing, 2009. 285 s. ISBN 978-80-247-2952-7.
- SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 427 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5
- SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 4., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, 475 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-892-4

VOLLMUTH, Hilmar J. *Nástroje controllingu od A do Z*. Překlad Jiří Vysušil, Ludmila Sladká. Praha: Profess Consulting, 2004. Poradce controllingu. ISBN 80-7259-032-4.

VOLLMUTH, H. J. *Controlling : Nový nástroj řízení*. Praha : Profess Consulting, 1993. 127 s. ISBN 80-85235-54-4.

Zákon č. 513/1991 Sb., Obchodní zákoník, Díl II: Podnik a obchodní jmění, § 5

8.2 Internetové zdroje

Administrativní registr ekonomických subjektů [online], [cit. 1.2.2016] Dostupné z www:

http://www.info.mfcr.cz/cgi-bin/ares/darv_res.cgi?ico=00670154&jazyk=cz&xml=1

Finanční správa. Kontrolní hlášení DPH [online]. 2016 [cit. 2016-02-28] Dostupné z:

<<http://www.financnisprava.cz/cs/dane-a-pojistne/dane/dan-z-pridane-hodnoty/kontrolni-hlaseni-DPH>>

Podnikatel.cz průvodce vaším podnikáním. Novela zákona o účetnictví od roku 2016. [online]. 2016 [cit. 2016-02-29] Dostupné z: <<http://www.podnikatel.cz/clanky/novela-zakona-o-ucetnictvi-od-roku-2016/>>

Portál veřejné správy. Zákon o obchodních korporacích 90/2012 Sb. [online].

2016 [cit. 2016-02-20] Dostupné z:

<https://portal.gov.cz/app/zakony/zakon.jsp?page=0&nr=90~2F2012&rpp=15#seznam>

Společnost Aimtec a.s. [online]. 2016 [cit. 2016-02-26]. Dostupné z:

<<http://aimtec.cz/cz/produkty/sap.html>>

Společnost Intertell spol. s r. o. [online]. 2016 [cit. 2016-01-26]. Dostupné z:

<<http://www.intertell.cz/>>

Státní správa.cz. Počet lidí bez práce se v lednu meziměsíčně zvýšil, meziročně jejich počet klesl o téměř 89 tis. [online]. 2016 [cit. 2016-02-29] Dostupné z: http://www.statnisprava.cz/rstsp/clanky.nsf/i/pocet_lidi_bez_prace_se_v_lednu_mezimesicne_zvysil_mezirocne_jejich_pocet_klesl_o_temer_89_tis_16020809_92445258

9 Přílohy

Příloha A: Výkaz zisků a ztrát společnosti Intertell spol. s r.o.....	85
Příloha B: Rozvaha společnosti Intertell spol. s r.o.....	87
Příloha C: Výrobky společnosti Intertell spol. s r.o.....	91

Příloha A: Výkaz zisků a ztrát společnosti Intertell spol. s r.o

Označ.	Text	2 010	2 011	2 012	2 013	2 014	2 015
I.	Tržby za prodej zboží	0	0	0	0	0	0
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	0	0	0	0	0	0
+	Obchodní marže (ř. 01-02)	0	0	0	0	0	0
A.II.	Výkony (ř. 05+06+07)	484 199	557 336	572 013	561 213	631 078	771 524
A.II.1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	479 618	552 558	567 019	558 163	616 244	745 452
A.II.2	Změna stavu zásob vlastní činnosti	4 581	4 108	4 994	3 050	13 402	25 818
A.II.3	Aktivace	0	670	0	0	1 432	253
B.	Výkonová spotřeba (ř. 09+10)	329 712	382 033	394 304	377 725	422 149	519 497
B.1	Spotřeba materiálu a energie	277 491	323 735	335 717	318 543	350 062	419 362
B.2	Služby	52 221	58 298	58 587	59 182	72 087	100 135
+	Přidaná hodnota (ř. 03+04-08)	154 487	175 303	177 709	183 488	208 929	252 026
C.	Osobní náklady	122 693	138 039	145 825	133 989	138 792	166 407
C.1	Mzdové náklady	89 679	100 579	106 334	97 658	101 098	122 041
C.2	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	0	0	0	0	0	0
C.3	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	29 254	33 289	35 062	32 514	33 279	40 115
C.4	Sociální náklady	3 760	4 171	4 429	3 817	4 415	4 250
D	Daně a poplatky	121	134	163	93	101	111
E	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	5 416	6 406	7 322	6 714	6 786	8 632
III	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20+21)	10 180	12 335	6 920	5 372	7 232	21 748
III.1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	0	0	0	53	0	85
III.2	Tržby z prodeje materiálu	10 180	12 335	6 920	5 319	7 232	21 664
F	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	9 768	11 702	6 163	3 497	5 586	23 244
F.1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	0	0	0	0	67
F.2	Prodaný materiál	9 768	11 702	6 163	3 497	5 586	23 178
G	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a	422	-321	-117	484	1 179	0
IV	Ostatní provozní výnosy	474	1 612	2 072	2 428	1 270	2 879
H	Ostatní provozní náklady	1 632	1 430	1 956	1 466	2 027	2 175
V.	Převod provozních výnosů	0	0	0	0	0	0
I.	Převod provozních nákladů	0	0	0	0	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření I(+/-)	25 089	31 860	25 389	45 045	62 960	76 084

VI	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0	0	0	0	0	0
J	Prodané cenné papíry a podíly	0	0	0	0	0	0
J.VII	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 34 + 35 + 36)	0	0	0	0	0	0
J.VII.1	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobám a v účetních	0	0	0	0	0	0
J.VII.2	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	0	0	0	0	0	0
J.VII.3	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0	0
J.VIII	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0	0	0	0	0
K	Náklady z finančního majetku	0	0	0	0	0	0
K.IX	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0	0	0	0
L	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0	0	0	0
M	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	0	0	0	0	0	0
M.X	Výnosové úroky	2	5	10	13	13	5
N	Nákladové úroky	2 773	3 022	3 164	2 625	2 146	2 428
N.XI	Ostatní finanční výnosy	12 875	7 848	9 119	8 791	3 715	6 755
O	Ostatní finanční náklady	6 297	11 265	8 374	14 017	4 909	6 368
O.XII	Převod finančních výnosů	0	0	0	0	0	0
P	Převod finančních nákladů	0	0	0	0	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření / (+/-)	3 807	-6 434	-2 409	-7 838	-3 327	-2 035
Q	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50 + 51)	5 275	4 691	4 317	7 152	11 787	14 246
Q.1	-splatná	4 970	4 344	4 143	6 846	11 473	13 931
Q.2	-odložená	305	347	174	306	314	315
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + 48 - 49)	23 621	20 735	18 663	30 055	47 846	59 802
XIII.	Mimořádné výnosy	0	14	0	32	55	22
R.	Mimořádné náklady	0	396	0	0	0	0
S	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56 + 57)	0	-19	0	0	11	0
S.1	-splatná	0	-19	0	0	11	0
S.2	-odložená	0	0	0	0	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53 - 54 -55)	0	-363	0	32	44	22
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0	0	0	0	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52 + 58 - 5	23 621	20 372	18 663	30 087	47 890	59 824
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48 + 53	28 896	25 044	22 980	37 239	59 688	74 070

Příloha B: Rozvaha společnosti Intertell spol. s r.o.

Aktiva

Označ.	Text	2010	2011	2012	2013	2014	2015
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 31 + 63)	164 939	198 120	209 411	241 578	302 597	403 826
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 23)	75 499	101 085	97 292	95 110	127 197	150 245
B.I	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř.05 až 12)	689	779	1 281	1 158	1 911	1 980
B.I.1	Zřizovací výdaje	0	0	0	0	0	0
B.I.2	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	0	0	0	0	0	0
B.I.3	Software	689	779	1 281	1 158	1 672	1 980
B.I.4	Ocenitelná práva	0	0	0	0	0	0
B.I.5	Goodwill	0	0	0	0	0	0
B.I.6	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0	0
B.I.7	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	239	0
B.I.8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0	0
B.II	Dlouhodobý hmotný majetek (ř.14 až 22)	72 839	98 335	94 040	91 981	123 315	146 294
B.II.1	Pozemky	3 558	3 558	3 558	3 558	3 558	3 558
B.II.2	Stavby	57 983	79 250	76 028	73 146	75 075	127 320
B.II.3	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	8 709	10 973	8 441	8 889	9 121	12 349
B.II.4	Pěstitelské celky trvalých porostů	0	0	0	0	0	0
B.II.5	Základní stádo a tažná zvířata	0	0	0	0	0	0
B.II.6	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0	0	0
B.II.7	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	2 582	4 549	6 010	6 387	35 561	30 671
B.II.8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0	0	0
B.II.9	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	7	5	3	1	0	0
B.III	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)	1 971	1 971	1 971	1 971	1 971	1 971
B.III.1	Podíly v ovládaných a řízených osobách	1 971	1 971	1 971	1 971	1 971	1 971
B.III.2	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0	0	0	0	0	0
B.III.3	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0	0	0

B.III.4	Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	0	0	0	0	0	0
B.III.5	Jiný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0	0
B.III.6	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0	0
B.III.7	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva (ř. 32 + 39 + 48 + 58)	86 752	94 749	110 560	144 758	174 193	251 003
C.I	Zásoby (ř.33 až 38)	39 183	49 090	59 834	75 222	88 256	148 865
C.I.1	Materiál	24 363	30 074	23 433	35 837	34 053	67 690
C.I.2	Nedokončená výroba a polotovary	0	0	12 025	15 562	35 079	45 559
C.I.3	Výrobky	14 820	19 016	24 376	23 823	19 124	35 615
C.I.4	Zvířata	0	0	0	0	0	0
C.I.5	Zboží	0	0	0	0	0	0
C.I.6	Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0	0	0	0	0
C.II	Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47)	0	0	0	0	0	35 847
C.II.1	Pohledávky z obchodních vztahů	0	0	0	0	0	0
C.II.2	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	0	0	0	0	0	0
C.II.3	Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0	0	0	0
C.II.4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdr	0	0	0	0	0	0
C.II.5	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	0	0	0	0	0	0
C.II.6	Dohadné účty aktivní	0	0	0	0	0	0
C.II.7	Jiné pohledávky	0	0	0	0	0	35 847
C.II.8	Odložená daňová pohledávka	0	0	0	0	0	0
C.III	Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 57)	34 202	33 937	28 690	43 096	38 682	36 045
C.III.1	Pohledávky z obchodních vztahů	32 372	32 269	23 278	35 760	34 698	31 283
C.III.2	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	494	0	0	0	0	0
C.III.3	Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0	0	0	0
C.III.4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdr	0	0	0	0	0	0
C.III.5	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0	0	0	0	0	0
C.III.6	Stát - daňové pohledávky	1 083	1 064	2 415	3 805	155	4 450
C.III.7	Krátkodobé poskytnuté zálohy	414	202	2 063	2 903	3 405	0
C.III.8	Dohadné účty aktivní	0	0	329	0	46	0
C.III.9	Jiné pohledávky	436	402	605	628	378	312

C.IV	Finanční majetek (ř. 59 až 62)	13 367	11 722	22 036	26 440	47 255	66 057
C.IV.1	Peníze	229	61	51	190	222	273
C.IV.2	Účty v bankách	13 138	11 661	21 985	26 250	47 033	65 783
C.IV.3	Krátkodobý cenné papíry a podíly	0	0	0	0	0	0
C.IV.4	Požizovaný krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0	0	0
D.I	Časové rozlišení (ř. 64 až 66)	2 688	2 286	1 559	1 710	1 207	2 579
D.I.1	Náklady příštích období	2 589	1 918	1 317	1 334	1 185	901
D.I.2	Komplexní náklady příštích období	0	0	0	0	0	0
D.I.3	Příjmy příštích období	99	368	242	376	22	1 679

Pasiva

Označ.	Text	2010	2011	2012	2013	2014	2015
	PASIVA CELKEM (ř. 68 + 88 + 121)	164 939	198 120	209 411	241 578	302 597	403 826
A.	Vlastní kapitál (ř. 69 + 73 + 80 + 83 + 87)	41 351	57 775	69 971	95 919	137 507	197 331
A.I	Základní kapitál (ř. 70 až 72)	400	400	400	400	400	400
A.I.1	Základní kapitál	400	400	400	400	400	400
A.I.2	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	0	0	0	0	0	0
A.I.3	Změny základního kapitálu	0	0	0	0	0	0
A.II	Kapitálové fondy (ř. 74 až 77)	0	0	0	0	0	0
A.II.1	Emisní ážio	0	0	0	0	0	0
A.II.2	Ostatní kapitálové fondy	0	0	0	0	0	0
A.II.3	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	0	0	0	0	0	0
A.II.4	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	0	0	0	0	0	0
A.II.5	Rozdíly z přeměn společností	0	0	0	0	0	0
A.II.6	Rozdíly z ocenění při přeměnách společností	0	0	0	0	0	0
A.III	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	67	67	67	67	67	67
A.III.1	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	40	40	40	40	40	40
A.III.2	Statutární a ostatní fondy	27	27	27	27	27	27
A.IV	Výsledek hospodářství minulých let (ř. 84 až 86)	17 263	36 936	50 841	65 365	89 150	137 040
A.IV.1	Nerozdělený zisk minulých let	23 269	42 942	50 841	65 365	89 192	137 081
A.IV.2	Neuhrazená ztráta minulých let	-6 006	-6 006	0	0	0	0
A.IV.3	Jiný výsledek hospodářství minulých let	0	0	0	0	-42	-42

A.V	Výsledek hospodření běžného účetního období (+/-) /r.01-(+6	23 621	20 372	18 663	30 087	47 890	59 824
B.	Cizí zdroje (ř. 89 + 94 + 105 + 117)	122 124	139 178	138 625	144 365	163 148	205 739
B.I	Rezervy (ř. 90 až 93)	0	0	0	0	0	0
B.I.1	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	0	0	0	0	0	0
B.I.2	Rezerva na důchody a podobné závazky	0	0	0	0	0	0
B.I.3	Rezerva na daň z příjmů	0	0	0	0	0	0
B.I.4	Ostatní rezervy	0	0	0	0	0	0
B.II	Dlouhodobé závazky (ř. 95 až 104)	21 954	24 766	25 979	16 933	19 634	3 208 143
B.II.1	Závazky z obchodních vztahů	0	0	0	0	0	0
B.II.2	Závazky - ovládající a řídicí osoba	20 203	22 668	11 137	14 354	16 740	0
B.II.3	Závazky - podstatný vliv	0	0	0	0	0	0
B.II.4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdru	0	0	0	0	0	0
B.II.5	Dlouhodobé přijaté zálohy	0	0	0	0	0	0
B.II.6	Vydané dluhopisy	0	0	0	0	0	0
B.II.7	Dlouhodobé směnky k úhradě	0	0	0	0	0	0
B.II.8	Dohadné účty pasivní	0	0	0	0	0	0
B.II.9	Jiné závazky	0	0	12 570		0	0
B.II.10	Odložený daňový závazek	1 751	2 098	2 272	2 579	2 894	3 208
B.III	Krátkodobé závazky (ř. 106 až 116)	74 776	75 328	82 230	102 319	92 727	145 596
B.III.1	Závazky z obchodních vztahů	57 078	61 323	47 515	55 346	36 922	57 277
B.III.2	Závazky - ovládající a řídicí osoba	0	0	0	0	0	2 162
B.III.3	Závazky - podstatný vliv	0	0	0	0	0	0
B.III.4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdru	0	0	2 358	2 573	4 458	0
B.III.5	Závazky k zaměstnancům	6 221	5 392	5 678	6 058	5 964	8 344
B.III.6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	3 115	3 166	3 176	3 529	3 555	4 949
B.III.7	Stát - daňové závazky a dotace	5 196	2 422	508	3 148	8 767	5 892
B.III.8	Kratkodobé přijaté zálohy	269	1 552	18 600	17 870	28 175	25 088
B.III.9	Vydané dluhopisy	0	0	0	0	0	0
B.III.10	Dohadné účty pasivní	2 179	687	2 716	12 265	2 592	20 375
B.III.11	Jiné závazky	718	786	1 679	1 530	2 294	2 047
B.IV	Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 118 až 120)	25 394	39 084	30 416	25 113	50 787	56 935
B.IV.1	Bankovní úvěry dlouhodobé	25 394	3 908	29 596	25 113	45 832	56 935

B.IV.2	Bankovní úvěry krátkodobé	0	0	820	0	0	0
B.IV.3	Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0	0	0	0
C.I	Časové rozlišení (ř. 122 + 123)	1 464	1 167	815	1 294	1 942	755
C.I.1	Výdaje příštích období	1 464	1 167	815	1 294	1 942	755
C.I.2	Výnosy příštích období	0	0	0	0	0	0

Příloha C: Výrobky společnosti Intertell spol. s r.o.

Obr. č. 1 - Zámky na kufry + odkládací schránka do auta



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Obr. č. 2 - Flockovaný díl



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Obr. č. 3 – Plastové hračky pro děti



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Obr. č. 4 – Kolečka na kufry



Zdroj: Eva Holečková, 2016