

# Controlling vybrané společnosti

## Bakalářská práce

*Studijní program:* B6208 Ekonomika a management  
*Studijní obor:* Podniková ekonomika

*Autor práce:* **Michaela Kamešová**  
*Vedoucí práce:* Ing. David Pur, Ph.D.  
EUROVIA CS, a.s., ekonom







## Zadání bakalářské práce

# Controlling vybrané společnosti

*Jméno a příjmení:* **Michaela Kamešová**  
*Osobní číslo:* E18000219  
*Studijní program:* B6208 Ekonomika a management  
*Studijní obor:* Podniková ekonomika  
*Zadávací katedra:* Katedra financí a účetnictví  
*Akademický rok:* **2021/2022**

### Zásady pro vypracování:

1. Vymezení pojmu controlling, jeho význam a historie.
2. Druhy a nástroje controllingu.
3. Charakteristika vybrané společnosti a její informační systém.
4. Členění nákladů a analýza controllingu v oblasti nákladů, finanční analýza vybrané společnosti.
5. Vyhodnocení poznatků zjištěných z praktické části práce a navržení opatření ke zvýšení efektivity.

Rozsah grafických prací:  
Rozsah pracovní zprávy: 30 normostran  
Forma zpracování práce: tištěná/elektronická  
Jazyk práce: Čeština



### Seznam odborné literatury:

- BRAGG, Steven M., 2019. *Cost accounting fundamentals: essential concepts and examples*. Sixth Edition. Centennial: AccountingTools. AccountingTools. ISBN 978-1-64221-023-1.
- ESCHENBACH, Rolf a Helmut SILLER, 2012. *Profesionální controlling: koncepce a nástroje*. 2., přepracované vydání. Přeložil Jaroslav RUBÁŠ. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-918-0.
- KUTÁČ, Josef a Kamila JANOVSÁ, 2012. *Podnikový controlling*. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita. ISBN 978-80-248-2593-9.
- LAZAR, Jaromír, 2012. *Manažerské účetnictví a controlling*. Praha: Grada. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-80-247-4133-8.
- SCHOLLEOVÁ, Hana, 2017. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0413-0.
- TÓTH, Miroslav a Slávka ŠAGÁTOVÁ, 2020. *Nákladový controlling*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7598-906-2.
- PROQUEST, 2021. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2021-09-26]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz>

Konzultant: Otto Gudas, jednatel

Vedoucí práce: Ing. David Pur, Ph.D.  
EUROVIA CS, a.s., ekonom

Datum zadání práce: 1. listopadu 2021  
Předpokládaný termín odevzdání: 31. srpna 2023

doc. Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.  
děkan

L.S.

Ing. Martina Černíková, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Liberci dne 1. listopadu 2021

## Prohlášení

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

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

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

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

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

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

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

25. listopadu 2021

Michaela Kamešová



## **Anotace**

Cílem této bakalářské práce s názvem „Controlling vybrané společnosti“ je vhodně implementovat controlling do společnosti a jejího řízení. Práce je rozdělena do dvou ucelených částí, které na sebe logicky navazují. Teoretická část bakalářské práce je zaměřena na vymezení pojmu „controlling“, jeho význam, historii a úroveň. V závěru teoretické části je blíže specifikován nákladový a finanční controlling, neboť tyto dva druhy jsou pro bakalářskou práci díky svým nástrojům představujícím finanční analýzu a analýzu nákladů, klíčové. Následuje praktická část bakalářské práce, ve které je nejprve představena vybraná společnost. Především tedy její základní informace, charakteristika a informační systém. Dále je provedena ekonomická analýza formou SWOT analýzy. Následuje analýza finanční, jejímž cílem je zhodnocení jednotlivých finančních ukazatelů, jež mohou zefektivnit řízení financí ve společnosti a přiložit ruku ke stabilnímu hospodaření. Další část je zaměřena již na samotnou implementaci nákladového controllingu. Závěrem práce je vyhodnocení analýz a návrh doporučení pro zlepšení hospodářské situace, finančního zdraví ve společnosti a mimo jiné jsou zde vypíchnuty i výhody pro implementaci controllingové činnosti.

## **Klíčová slova**

Controlling, controller, finanční controlling, nákladový controlling, finanční analýza, analýza nákladů, rozvaha, ukazatele rentability, ukazatele likvidity, ukazatele aktivity, ukazatele zadluženosti.

## **Annotation**

The goal of this bachelor thesis entitled "Controlling of chosen company" is to properly implement controlling in the company and its management. This thesis is divided into two complete parts, which follow each other logically. The theoretical part of the bachelor thesis is focused on defining the term "controlling", its meaning, history and levels. At the end of the theoretical part, cost and financial controlling are specified in more detail, as these two types are crucial for the bachelor's thesis thanks to their tools representing financial analysis and cost analysis. The practical part of the bachelor thesis follows, in which the selected company is introduced first. Above all, its basic information, characteristics and information system. Furthermore, an economic analysis is performed in the form of SWOT analysis. The following is a financial analysis, the goal of which is to evaluate individual financial indicators that can streamline the company's financial management and put their hand to stable management. The next part is focused on the implementation of cost controlling. The conclusion of the thesis is the evaluation of analyzes and indicators and there are also recommendations for improving the economic situation, financial health in the company and, among other things, there are also benefits for the implementation of controlling activities.

## **Key words**

Controlling, controller, financial controlling, cost controlling, financial analysis, cost analysis, balance-sheet, profitability indicators, liquidity indicators, activity indicators, indebtedness indicators.



## **Poděkování**

Velmi ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce Ing. Davidu Purovi, PhD. za vstřícné jednání, odbornou a kvalitní pomoc a profesionální vedení mé práce. Vážím si veškerých cenných rad a připomínek. Dále bych ráda poděkovala celému kolektivu ve společnosti, který mi udílel rady, obětoval čas a poskytl informace o všem, co bylo k psaní této práce potřeba, zvláště pak panu Ottovi Gudasovi, jednatelem celé společnosti.



# Obsah

Seznam ilustrací.....	13
Seznam tabulek.....	14
Seznam zkratek.....	15
Úvod.....	16
1 Controlling.....	18
1.1 Definice pojmu controlling .....	18
1.2 Význam controllingu .....	19
1.3 Zavedení controllingu v praxi .....	19
1.4 Historie controllingu v tuzemsku .....	20
1.5 Hlavní funkce controllingu.....	21
1.6 Cíle a zásady controllingové činnosti .....	22
1.7 Controller a jeho funkce.....	23
2 Úrovně controllingu .....	25
2.1 Strategický controlling.....	25
2.1.1 Vybrané nástroje strategického controllingu.....	26
2.2 Operativní controlling.....	26
2.3 Investiční controlling .....	27
3 Nákladový controlling.....	29
3.1 Členění nákladů .....	30
3.1.1 Ekonomické členění nákladů (podle nákladových druhů).....	30
3.1.2 Členění nákladů dle odpovědnosti za jejich vznik .....	30
3.1.3 Kalkulační členění nákladů .....	31
3.1.4 Účelové členění nákladů (podle vztahu k produkčnímu procesu).....	32
3.1.5 Členění nákladů dle závislosti na objemu výroby .....	32
3.1.6 Členění nákladů dle rozhodovacího procesu.....	33
4 Finanční controlling .....	34

4.1	Finanční analýza a charakteristika vybraných ukazatelů .....	34
4.1.1	Ukazatele zadluženosti .....	38
4.1.2	Ukazatele likvidity .....	39
4.1.3	Ukazatele rentability.....	40
4.1.4	Ukazatele aktivity.....	41
5	Představení vybrané společnosti.....	44
5.1	Základní informace.....	44
5.2	Charakteristika společnosti .....	44
5.3	Organizační struktura společnosti .....	45
5.4	Informační systém společnosti .....	45
5.5	SWOT analýza vybrané společnosti.....	46
6	Implementace základních controllingových nástrojů ve společnosti .....	49
6.1	Charakteristika a použití vybraných ukazatelů finanční analýzy.....	49
6.2	Implementace nákladového controllingu ve společnosti BPK nord .....	54
6.2.1	Ekonomické členění nákladů.....	54
6.2.2	Horizontální a vertikální analýza nákladů.....	55
6.2.3	Analýza nákladů u vybraných materiálů a energie .....	56
7	Vyhodnocení zjištěných poznatků a doporučení pro společnost do budoucna.....	60
	Závěr.....	62
	Seznam použité literatury .....	64
	Seznam příloh.....	65

## **Seznam ilustrací**

Obrázek 1: Logo společnosti .....	44
-----------------------------------	----

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Znaky strategického a operativního controllingu .....	27
Tabulka 2: SWOT analýza vybrané společnosti .....	46
Tabulka 3: Vývoj čistého pracovního kapitálu společnosti za období 2019-2021 (v tis. Kč) .....	49
Tabulka 4: Ukazatele zadluženosti společnosti za období 2019-2021 (v tis. Kč) .....	50
Tabulka 5: Ukazatele likvidity společnosti za období 2019-2021 (v tis. Kč).....	51
Tabulka 6: Ukazatele rentability společnosti za období 2019-2021 (v tis. Kč).....	52
Tabulka 7: Ukazatele aktivity společnosti za období 2019-2021 (v tis. Kč).....	53
Tabulka 8: Náklady společnosti za období 2019-2021 (v tis. Kč).....	54
Tabulka 9: Změny nákladů společnosti za období 2019-2021 (v tis. Kč, v %).....	55
Tabulka 10: Jednotlivé náklady k celkovým nákladům společnosti za období 2019-2021 (v tis. Kč).....	56
Tabulka 11: Změny nákladů na nákup vybraných materiálů společnosti za 1. čtvrtletí roku 2021 .....	57
Tabulka 12: Změny nákladů na nákup vybraných materiálů společnosti za 1. čtvrtletí roku 2022 .....	58
Tabulka 13: Porovnání změn nákladů na spotřebu energie a vody za 1. čtvrtletí roku 2021 a 2022 .....	59

## Seznam zkratek

ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČPP	Čisté pohotové prostředky
EAT	Earnings after taxes – zisk po zdanění
EBIT	Earnings before interest and taxes – zisk před odečtením úroků a daní
EBT	Earnings before taxes – zisk před zdaněním
HC	Hockey club – hokejový klub
ROA	Return on assets – rentabilita celkového vloženého kapitálu
ROC	Return on costs – rentabilita nákladů
ROCE	Return on capital employed – rentabilita celkového investovaného kapitálu
ROE	Return on ekvity – rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Return on sales – rentabilita tržeb
SWOT	strenghts – silné stránky, weaknesses – slabé stránky, opportunities – příležitosti, threats – hrozby
VK	Vlastní kapitál

# Úvod

Hlavním cílem každého podniku je schopnost dosahovat zisku a zajistit si svůj podíl na trhu. Výrobků a služeb je ovšem na trhu k dispozici čím dál tím více, s čímž je spojen růst konkurence a stoupající náklady. Dnešní doba tomu navíc bohužel vůbec nepomáhá a slova jako je krize nebo inflace jsou slyšena po celém světě dnes a denně. Podniky jsou tedy nuceni akceptovat změny. Musí se oprostit od klasických nástrojů, běžně využívaných ke zjišťování efektivity hospodaření. Možným řešením je právě jeden z mnoha moderních nástrojů využívaný ke kontrole a vyhodnocování efektivnosti podniku, controlling. V dnešní době už je tento pojem poněkud známější, než tomu bývalo před deseti lety. Jeho největší výhodou je, že pod správným vedením umožní podniku, aby byly všechny jeho činnosti vedeny dle jasně stanovených postupů a plánů. Controlling není jen nástrojem, sloužícím ke kontrole a řízení. V rámci controllingu se i sestavují plány do budoucna a následně se vyhodnocují případné odchylky. Cílem tohoto moderního nástroje je podávat podniku klíčové, a hlavně reálné informace a tím i upozornit na možnou nestabilitu a s tím spojené problémy.

Cílem této bakalářské práce je zhodnocení současného řízení nákladů a zavedení základních nástrojů nákladového controllingu ve vybrané společnosti, jež by mohly sloužit v budoucnu jako první krok pro zavedení nákladového controllingu ve vybrané společnosti. Ta totiž dosud žádné analýzy nebo rozpočty neprovádí, což by mohlo být změněno po vyhodnocení veškerých finančních ukazatelů a analýz nákladů. Cílem je veškeré výsledné hodnoty dále interpretovat vedení společnosti a usilovat o zavedení controllingové činnosti v oblasti nákladů.

Teoretická část bakalářské práce se zaměřuje nejprve na vymezení pojmu controlling, dále popisuje jeho cíle a rovněž se setkává s pojmem controller, představující osobu pověřenou k vykonávání controllingových činností. V teoretické části nejsou opomenuty ani jednotlivé úrovně controllingu a jejich nástroje. Následující téma, jež je v této části bakalářské práce rozebráno, je nákladový controlling a členění druhů nákladů. Poslední téma již cílí na finanční controlling a s tím spojené charakteristiky finančních ukazatelů.

Praktická část bakalářské práce hned v úvodní části podává základní informace o vybrané společnosti. Nesmí chybět ani její podrobná charakteristika a informační systém, který společnost využívá. Další část už je přímo zaměřena na ukazatele finanční analýzy vybrané společnosti, jejich výpočet a interpretaci výsledných hodnot, jež vypovídají o schopnostech a efektivitě hospodaření společnosti. Zhodnocení současného řízení nákladů je rozebráno v



další části bakalářské práce. Konkrétně jsou vybrány náklady za poslední tři roky a porovnává se jejich růst nebo naopak pokles. Analýza nákladů je také provedena u vybraných materiálů, což dává společnosti možnost zhodnotit, jak se mění meziroční náklady na jejich pořízení. To je velmi podstatná část praktické části, neboť se téměř každým čtvrtletím mění vstupy u nejvíce obrátkových materiálů a pro společnost je tato analýza v poslední době prioritou. I ona je nucena na takové změny reagovat a je zapotřebí to provádět především včas.

# 1 Controlling

Velké množství českých výrobců se setkává s problémem prodat svoje výrobky na trhu. Není to pouze kvůli jejich užitným vlastnostem, ale především z důvodu úrovně nákladů. Manažeři se tedy často nachází v nelehké situaci, kdy musí rozhodnout, zda mají vůbec výrobek vyrábět, kterému konkrétnímu výrobku dát preference v daném období a také musí pružně reagovat na požadavky na trhu. Na to, aby o tomto manažeři mohli vůbec rozhodnout, potřebují mít k dispozici flexibilní a rozsáhlý informační systém, který jim poskytne kvalitní informace. Právě tyto potřebné informace získává manažer podniku z controllingu (Tóth, Šagátová, 2020).

## 1.1 Definice pojmu controlling

*„Pojem “controlling“ je odvozen od anglického slova “to control“, které v češtině znamená jednak “kontrolovat“, ale také je můžeme překládat ve smyslu “řídít, vést“. V literatuře je pojem controlling překládán jako ekonomické řízení.“ (Lazar, 2012, str. 174)*

*„Controlling je aktivní přístup k řízení společnosti orientovaný na budoucnost zohledňující procesy a jejich dopad do ekonomického systému společnosti.“ (Kutáč, Janovská, 2012, str. 15)*

*„Controlling je nástroj řízení přesahující řadu funkcí, který podporuje podnikový proces rozhodování a řízení prostřednictvím cílově orientovaného zpracování informací.“ (Lazar, 2012, str. 175)*

*„Controlling je chápáný jako řízení, ovládání. Je to specifická koncepce podnikového řízení založená na komplexním informačním systému, organizačním propojení plánovacího a kontrolního procesu. Takto koncipovaný controlling je založený na aplikaci controllingových nástrojů, metod a technik analýzy, na systémovém vytváření controllingových informačních systémů, na systémové komunikaci mezi organizačními útvary a na změně postoje a způsobu myšlení.“ (Tóth, Šagátová, 2020, str. 8)*

*„Controllingem rozumíme v rámci podnikové ekonomiky fundovanou regulaci norem, strategií, financí, trhu, procesů, informací a chování. Účelem controllingu je řízení, aby se dosáhlo společně dohodnutých podnikových cílů.“ (Eschenbach, Siller, 2012, str. 38)*

## 1.2 Význam controllingu

Pojem controlling není jednoznačně vymezen, ale obecně je pojímán jako ekonomické řízení. Zahraniční i české subjekty chápou controlling jako všeobjímající pojem uplatňovaný na všechny oblasti řízení. Obecné pojetí představuje řízení jakékoliv ekonomické oblasti. Příkladem zde může být finanční nebo bankovní controlling. Oproti tomu užší pojetí je založeno na konkrétně vymezených základech. Tím je myšlen především nákladový controlling. Užší pojetí na základě výsledků průzkumu trhu pomáhá zlepšovat optimalizaci hlavního řídicího ukazatele, kterým je celopodniková marže (Lazar, 2012).

Controlling se všeobecně může charakterizovat jako určitý řád, jehož záměrem je zkvalitnit řízení podniku, a to díky hodnotám a evidenci všech skutečností a událostí v oblasti ekonomiky. Controlling také můžeme vnímat jako nástroj pro manažera, který podporuje řízení, propojení informací, plánování a kontroly, orientuje se na budoucnost, slabá místa a cíle podniku, buduje informační zázemí pro manažery a v neposlední řadě hodnotí poradenství a výsledky (Tóth, Šagátová, 2020).

*„Controlling is the process of setting objectives, planning and managing, all oriented towards sustainable productivity, and hence an essential part of a company's management processes. From this perspective, the controlling process's description can include the issue of company development.“* (Haufe Gruppe, 2012, str. 16)

Překlad: *Controlling je proces stanovování cílů, plánování a řízení, vše orientované na udržitelnou produktivitu, a proto je nezbytnou součástí procesů řízení společnosti. Z tohoto pohledu lze do popisu procesu controllingu zahrnout i problematiku rozvoje firmy.*

## 1.3 Zavedení controllingu v praxi

Ve chvíli, kdy se firma rozhodne pro uvedení a používání controllingu v podniku, se veškeré iniciativy ohledně zavedení ujímá top management podniku. Ten zodpovídá nejen za jeho bezproblémové vedení, ale rovněž za splnění stanovených cílů majitelem podniku, musí velice úzce kolaborovat s controllorem, který mu představuje vývoj jednotlivých jednotek, pomáhá při hledání nových řešení, je zodpovězen za odchylky a přijímá opatření a prezentuje jejich důsledek. Vzhledem k potřebě zpracování všech účetních dat pro interní potřeby pracovníků, přináší implementace controllingu do společnosti velké změny v informačním systému. Všichni pracovníci musí být následně seznámeni s novým nástrojem. Je třeba

přizpůsobit tomu i změny všech činností v podniku jako je plánování, kde musíme každou položku podkládat hmatatelným důvodem čerpání. Přizpůsobují se změny v účtování, ve způsobech oceňování, jsou nutné i změny v organizačním schématu podniku, a hlavně v eliminaci odchylek. Pro podnik je dále nutné uspořádat politiku prodeje na základě marketingových průzkumů trhu. Prosazuje se princip místa vzniku nákladů a příčin, tzv. základní informační rovina v controllingovém výkaznictví, kde se jako stavební kámen volí odpovědnostní třídění a tzv. druhá rovina výkaznictví, kde probíhá třídění podle výrobků a segmentů trhu. Sestaveným finančním plánem (výkaz zisků a ztrát) podávají manažeři podniku údaje o již vynaložených nákladech a výnosech jednotlivě za každý měsíc i za každé oddělení zvlášť (Lazar, 2012).

## **1.4 Historie controllingu v tuzemsku**

Zcela poprvé se o pojmu controlling začalo v Česku debatovat až v roce 1990 a to na základě nově započatého politického a ekonomického systému. Samotný controlling ovšem v té době už nebyl až tak úplně něčím absolutně novým, protože v Česku již v té době existovaly předsocialistické tradice, které přetrvávaly i v době socialistického ekonomického řízení podniku.

Toto řízení se překlenulo na státní plánování a navázalo tak na již dříve vzniklý systém podvojného a nákladového účetnictví, včetně systému sestavování kalkulací a rozpočtů, které se vyhodnocovaly pomocí odchylek. Za největší rozdíl se však považuje to, že se podnik soustředil na plnění plánu, nikoliv na dosahovanou skutečnost. To poté paradoxně znamenalo, že i když byla realita, jakkoliv špatná, ale plán byl splněn, vyhodnocoval se tento výsledek jako úspěšný. Díky tomuto pojetí došlo především k postupnému snižování produktivity práce v oblasti využívání pracovních a strojních kapacit.

Hlavním průkopníkem, ve kterém byl vytvořen základ nákladového účetnictví, které se následně stalo základnou informací controllingu, byl podnik Baťa a.s. Zlín, spadající mezi světovou špičku. Nejenže se jeho výrobky řadily mezi konkurenčně zdařilé, ale byl oceňovaný i díky zavedenému výrobnímu a ekonomickému systému řízení podniku.

Reakcí na systém centrálního plánování vznikla počátkem 90. let z pohledu controllingu rozporná situace, kdy z pohledu pracovníků došlo na úplné odmítnutí sestavování plánů, rozpočtů, kalkulací a vedení vnitropodnikové účetnictví, neboť to bylo považováno za přežitek socialismu.

Tato tendence byla doprovázena i úsporou pracovníků, kteří tyto činnosti vykonávali. Pro nové zavedení controllingu sehrály podstatnou úlohu především podniky se zahraniční kapitálovou účastí. Ve většině případech se jednalo o německé a rakouské podniky.

Koncem 90. let se důležitost controllingu začala vrávat do paměti i velkým podnikům s českými vlastníky a pro tento systém začalo nové budování. Bohužel ale již řada pracovníků znající metody rozpočtování a tvorby kalkulací v těchto podnicích nepracovala. Skutečností však je, že v menších i středních podnicích, nacházejících se v rukou českých vlastníků není ani v současném controllingu věnována dostatečná pozornost. Má to dva hlavní důvody. Jedním z nich je fakt, že získávání informací není levnou záležitostí, a tudíž i zavedení fungujícího controllingu si ve většině případech vyžádá navíc minimálně jednoho odborného pracovníka, který podniku zvýší náklady. Druhým faktem je skutečnost, že v převážné většině těchto podniků je součástí managementu i vlastník této společnosti, který často dává před controllingovým systémem přednost řízení podniku na základě svých zkušeností a řídicích schopností ostatních top manažerů (Kutáč, Janovská, 2012).

## **1.5 Hlavní funkce controllingu**

Controlling v podniku plní dle Kutáče a Janovské (2012) celkem čtyři základní funkce:

- Plánovací funkce – všechny fáze plánovacího cyklu představují v plánovacím procesu hlavní a nezastupitelnou roli. V počáteční fázi plánování je třeba jasně určit, kterých cílů chce podnik dosáhnout a kam přesně míří. Následně se pro stanovené cíle vybuduje plán, který stanoví nejideálnější cesty k jejich dosažení. V následující fázi je plnění plánu monitorováno a v úplně poslední fázi se vyhodnocují dosažené výsledky a také jejich příčiny.
- Funkce zajišťovací a dokumentární – tato funkce podporuje sběr a uložení informací, potřebných pro analýzu výkonu. Zjištěné podklady si poté přebírá management i jednotlivé útvary v podniku.
- Funkce kontrolní a analytická – hlavní náplní této funkce je řízení nákladů a kontrola, podobně jako sledování procesů v podniku a určování odchylek.
- Reporting – hlavním smyslem je podávání informací formou tzv. reportů (zpráv), které jsou uspořádány ve vhodné tabulce nebo grafu a poskytují potřebné informace

o podniku interním i externím uživatelům. Controller poté z velkého množství informací vybere jen ty, které jsou pro podnik zásadní.

Nejčastěji jsou ale dle Kutáče a Janovské (2012) naplňovány tyto funkce controllingu:

- Operativní koordinační i informační funkce – tvorba, řízení a kontrola rozpočtů, reporting, podnikový servis, plánování investic
- Funkce regulační a řídicí – analýza chyb a jejich příčin, opravná opatření, poradenství
- Strategická koordinační a informační funkce – spolupráce při sestavování strategií, strategické analýza a informační servis pro strategie, které se naplánovaly
- Koordinace, díky které vzniká systém – vytváření a kontrola controllingu
- Sekundární úlohy – digitální zpracování dat, revize a organizace
- Finance, kalkulace a bilancování

## **1.6 Cíle a zásady controllingové činnosti**

Controlling podle Kutáče a Janovské (2012) rozlišuje dva hlavní druhy cílů:

- Přímé bezprostřední cíle – tyto cíle především zajišťují životaschopnost podniku a definují rozsah controllingových úloh a rovněž se snaží přijít na to, zda tyto cíle obsahují i obstarávání informací a spolurozhodování.
- Nepřímé zprostředkované cíle – controlling by měl podporovat dosažení těchto cílů, ale sám jich přímo není účastníkem.

Dle Eschenbacha a Sillera (2012) každý podnik cílí na jeho dlouhodobou životaschopnost a v rámci controllingu je podstatným cílem i manažerská podpora při vytváření přínosů pro podnik. Schopnosti, díky kterým mohou manažeři přinést pro podnik přínos, mohou vypadat následovně:

- Schopnost anticipace – kvalitně připravené aktuální informace ohledně možných změn v budoucnosti
- Schopnost adaptace – zpracované údaje o již zvládnutých změnách
- Schopnost koordinace – přijetí důležitých cílů a úkolů v podsystémech podniku
- Schopnost proveditelnosti plánu – protlačení co nejlepších strategických a operativních plánů, budoucích plánů a záměrů

Dle Eschenbacha a Sillera (2012) by měl každý profesionální controller/ka postupovat při dosahování cílů podle určitých zásad nebo standardů. Např. vést správně a řádně účetnictví, efektivně plánovat, objektivně hodnotit a řídit podnik a také se držet zásady politiky podniku a v neposlední řadě i mezinárodních standardů auditu „ISA 230 International Federation of Accountants.“

## 1.7 Controller a jeho funkce

To, jakým způsobem a jak kvalitně jsou naplňovány controllingové úkoly závisí mimo jiné i na osobě zvané controller. Dnešní doba už si neříká jen o to, aby tato osoba disponovala pouze kvalitním profesionálním chováním a odbornou způsobilostí. Je zapotřebí i určitého souboru schopností, znalostí a vlastností. Tento soubor by měl dle Eschenbacha a Sillera (2012) zahrnovat následující:

**Obchodní a odborné znalosti podnikové ekonomiky** představují všestranný pohled na podnikovou ekonomiku, a zvláště rozsáhlý objem znalostí v oblasti interního i externího účetnictví, strategického řízení podniku, logistiky, etiky managementu, plánování a sestavování rozpočtu, posuzování investic a výkaznictví a kontroly. Mezi obchodní znalosti se řadí důkladná znalost podniku, jednajících osob, dosavadního vývojového směru, klíčových kompetencí, konkurence a celkového okolí podniku.

**Schopnosti managementu a osobní vlastnosti** zahrnují vlastní představy o etiketě, analytickém jednání a myšlení, (sebe)kritickém postoji, přijímání nepříjemností, odvaze rozvíjet vlastní návrhy řešení, kreativité a tvůrčích schopnostech a ochotě se učit a přijímat nové poznatky, mít komplexní úhel pohledu a rovněž radost ze sebe úspěchu. Být nekompromisní v oblasti dosažených odchylek, hledat příčiny, otevřeně prezentovat chyby.

K **metodám kompetencí** se řadí základní znalosti obchodního práva, vlastní a časový management, dosažitelnost vlastní osoby, prezentace, informační a projektový management.

Ke **komunikačním a sociálním dovednostem** patří především jednací a diplomatická zručnost, motivace členů týmů a týmová práce, zabývání se překážkami a bezproblémové řešení konfliktů a také poznání sebe a důvěra, na které je controllingová činnost založena.

Každá jednotlivá osoba se vyznačuje vlastními charakteristickými znaky, díky kterým lze jednoduše popsat její silné a slabé stránky. Profesionální controller/ka nikdy nedisponuje všemi výše uvedenými vlastnostmi a schopnostmi, nikdo není génius. Cílem je pouze

vysvětlit důležitost osoby controllera v podniku. To, jaké vlastnosti konkrétní osoba přednostně potřebuje v praxi záleží na oboru, velikosti podniku a jeho stupni rozvoje, jednajících osobách, fázi životního cyklu podniku a také na požadavcích z okolí. V controllingu také stoupá podíl žen, jejichž úspěch tkví v umění vcítit se do ostatních lidí (Eschenbach, Siller, 2012).



## 2 Úrovně controllingu

Účelem této kapitoly je představení dvou hlavních úrovní controllingu. Z hlediska časového a z hlediska funkcí lze controlling rozčlenit na strategický a operativní. Dále se tato část bakalářské práce bude zaměřovat na jejich nejčastěji používané nástroje, jež mohou pozitivně ovlivnit hospodářský vývoj podniku. Do praktické části bude následně aplikován jeden z vybraných nástrojů strategického controllingu. Tato kapitola nezapomene zmínit ani investiční controlling.

### 2.1 Strategický controlling

*„Pokud má controlling vést k souhrnnému zlepšení schopností vedení podniku, nesmí se pominout jeho operativní a strategické aspekty.“ (Kutáč, Janovská, 2012, str. 24)*

**V oblasti strategické** se jedná především o poslání podniku, jeho cíle a strategii. Definuje se zde také podniková politika a hledají se úzká místa a rozpoznávají se chyby a odchylky. Časový horizont jde do budoucnosti, není nijak omezen. Zisk zde není, na rozdíl od operativního controllingu, chápán jako cíl, ale jako výsledek správného strategického jednání (Kutáč, Janovská, 2012).

Hlavním úkolem a výsledkem strategického controllingu je dle Tótha a Šagátové (2020) zaměření se na perspektivní vyhlídky s hlavním záměrem zajistit nepřetržitou existenci a vývoj podniku, budovat nové možnosti podniku, podílet se na vytváření strategií, strategické marketingové analýzy, neustále zkoumat nové vývojové tendence. Podílí se rovněž na fungování plynulého peněžního toku ve firmě, sleduje hrozby, které plynou díky existenci konkurence, vytváří nové projekty, analyzuje efektivnost investic. Strategické plánování cíleně míří na změny externího i interního okolí, zaměřuje se na rozvoj nových kapacit, výrobků, optimalizuje náklady, buduje nové distribuční a odbytové cesty a zároveň i dává možnost podniku proniknout na nové trhy, s novými produkty, představit nové technologie, zlepšuje systém řízení a orientuje se na vývoj a výzkum.

### 2.1.1 Vybrané nástroje strategického controllingu

Jedním z užitečných nástrojů využívaných ve strategickém controllingu je **SWOT analýza**. Ta společnosti dokáže podat ucelený pohled na fungování podniku díky zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů společnosti. Konkrétně se vyhodnocují silné a slabé stránky podniku, ale také příležitosti a hrozby. Z vyhodnocených výsledků se následně vytvoří analýza, díky které je podnik schopný eliminovat hrozby nebo je dokonce přeměnit na příležitosti a ten samý případ se pokouší aplikovat i na slabé stránky firmy, ze kterých mohou vzniknout ty žádoucí silné stránky (Kubíčková, Jindřichovská, 2015).

Dalším nástrojem, který podnik ve strategické oblasti controllingu může využít je **Porterův model pěti sil**, který pomáhá podniku analyzovat jeho mikrookolí. Tento model podává přehled o tom, jak přitažlivé je dané odvětví podniku a jaké v něm má ambice na získání zisku. Určuje se například obtížnost vstupu na trh pro nového konkurenta, vstupní překážky, kolik je na trhu dominantů a jak mezi sebou soupeří, jakým způsobem je vnímána strana dodavatele a odběratele a zda existují na trhu substituty, které by podnik mohly ohrozit (Kutáč, Janovská, 2012).

## 2.2 Operativní controlling

**Operativní controlling** naopak usměrňuje likviditu, rentabilitu a hospodárnost v horizontu jednoho až tří let. Mnohem více se soustředí na kvantitativní stránku řízení. Zaměřuje se na podnik a na operativní činnosti, nikoliv na okolí podniku (Lazar, 2012).

*„Operativní controlling si klade za cíl „dělat věci správně“, strategický controlling pak „dělat správné věci“.* (Kutáč, Janovská, 2012, str. 25)

Hlavním úkolem a výsledkem operativního controllingu je zase naopak zamření se na současnou situaci v podniku. Operativní controlling se orientuje na kratší časové období s hlavním posláním využívat hospodárně nynější možnosti podniku. Studuje silné a slabé stránky podniku, dále náklady, výnosy, výdaje, příjmy, rentabilitu apod. a snaží se je optimálně využívat a dosahovat jich. Cílem podnikového procesu je v tomto případě zisk.

Jedním z nástrojů, které využívá operativní controlling je **analýza bodu zvratu**, která udává, jak přeměna objemu výkonů dokáže přeměnit objem tržeb, nákladů a zisku. Rovněž podává podniku informace o tom, jakou musí mít výši výnosů, aby dokázal pokrýt fixní a variabilní náklady a vytvářet zisk. *„Bod zvratu představuje takový objem výkonů (výroby, činnosti),*

*při kterém se celkové výnosy (tržby) rovnají celkovým nákladům, kdy tedy není dosahováno zisku ani ztráty. Ohraničuje ziskové a ztrátové pole objemu výkonů (výroby). Bod zvratu se nazývá také mrtvý bod, kritický bod rentability nebo nulový bod.“ (Kutáč, Janovská, 2012, str. 62).*

Operativní controlling lze rozčlenit do tří velkých částí. První z nich je vnitropodnikový controlling, který se dále člení na již zmíněný nákladový controlling a na výkonový controlling (controlling výnosů). Druhou velkou částí je finanční controlling, který se dá rovněž dále rozčlenit, a to na controlling likvidity a controlling pracovního kapitálu, kam patří například i controlling pohledávek a zásob. Poslední velkou samostatnou částí je investiční controlling (Tóth, Šagátová, 2020).

Nákladovému a finančnímu controllingu bude detailně věnována pozornost v následujících kapitolách, neboť tyto dvě kategorie jsou pro bakalářskou práci klíčové.

V tabulce č. 1 jsou uvedeny základní znaky strategického a operativního controllingu.

*Tabulka 1: Znaky strategického a operativního controllingu*

<b>Znaky</b> / <b>Typy</b>	<b>Strategický controlling</b>	<b>Operativní controlling</b>
<b>Orientace</b>	Prostředí a podnikání: Adaptace	Podnikání: Hospodárnost provozních procesů
<b>Stupeň</b>	Strategické plánování	Taktické a operativní plánování a rozpočtování
<b>Dimenze</b>	Šance/rizika/přednosti/slabiny	Výdaje/příjmy/náklady/výnosy
<b>Cílové veličiny</b>	Zajištění existence, potenciál úspěchu	Hospodárnost, zisk, rentabilita

Zdroj: Kutáč a Janovská (2012)

### **2.3 Investiční controlling**

Hlavní činností investičního controllingu je investiční plánování (plánování investičních projektů). Obsahem této činnosti je poté především tvorbu plánů v oblasti výkazů zisku a

ztráty (náklady a výnosy), dále rozvahy (pořizování hmotného i nehmotného majetku, odpisy, dopad investování do zásob, závazky a pohledávky) a cash flow (příjmy a výdaje).

Investiční controlling také stanovuje reálné cíle, hodnotí výsledky a porovnává je s plány, což poté umožňuje zanalyzovat případné odchylky a v neposlední řadě se zabývá reportem významných výstupů.

Dalším cílem investičního controllingu je výpočet návratnosti plánovaných investic pomocí metod hodnocení efektivnosti investičních projektů. Tyto metody slouží k určení velikosti ekonomického efektu investičních projektů s pomocí matematických nástrojů. Výsledkem je následně vypočtená doba návratnosti (Kutáč, Janovská, 2012).

Neexistuje žádný podnikatel, který by nesledoval náklady ve svém podniku, neznal jejich výši, dopad na tržby a nekontroloval by jejich skladbu. Bez těchto znalostí by totiž nemohl být za žádnou cenu úspěšný (Tóth, Šagátová, 2020).

### 3 Nákladový controlling

Tato kapitola se zaměří na nákladový controlling, který je nevíce spjatý s touto bakalářskou prací, neboť hlavním tématem praktické části bude implementace nákladového controllingu ve vybrané společnosti.

Hlavní činností nákladového controllingu je plánovat náklady a vnitropodnikové procesy se snahou definovat budoucí cíle. Díky tomuto procesu je poté umožněno porovnat dosaženou realitu s plánem a nabízet řešení, která eliminují odchylky reality od plánu. Nákladový controlling na tyto odchylky nejen upozorňuje, ale musí je i srozumitelně prezentovat pro příslušné manažery podniku.

Nákladový plán je také hlavním zdrojem pro sestavení plánu cash-flow, ze kterého je možné vyčíst, kolik volných finančních prostředků máme k dispozici. Controlling nákladů se tedy uplatňuje hlavně při sestavování rozpočtů výnosů a nákladů, při výpočtu kalkulací (cenových, plánovaných i výsledných) a spadá sem i reporting. Rovněž je to první část celkového modelu controllingu. Teprve až poté by se měl podnik rozmyslet nad dalšími kategoriemi (investiční nebo finanční controlling) (Kutáč, Janovská, 2012).

Nákladový controlling sleduje celý proces vzniku nákladů, přehledně náklady uspořádává, umí aplikovat novodobé metody plánování nákladů a udává jedinečné postupy na spojování nákladů definovaným procesem (reengineering). Vždy si firma musí pokládat základní otázky: Jak náklady vznikly, kde vznikly, na co je firma použila, za co je uhradí, jaká je jejich výše a proč a co podniku přinesly? V užším významu chápeme controlling výnosů a nákladový controlling jako nástroje, pomocí kterých klasifikujeme přehlednost nákladového a výnosového toku v podniku. Použití těchto dvou druhů controllingu se považuje za nejsložitější fáze analýzy, jsou ovšem nejdůležitějšími nástroji v operativním řízení podniku. Do nákladového controllingu ještě můžeme zahrnout controlling režijních, výrobních a finančních nákladů a dále controlling vývoje a struktury nákladů (Tóth, Šagátová, 2020).

Nákladový controlling je součástí toho vnitropodnikového. Podstatou vnitropodnikového controllingu je nejen vytváření nákladového a kalkulačního systému informací, který zjišťuje strukturu a rovněž příčiny vzniku nákladů uvnitř podniku ale také podporuje vést firmu k zisku, neboť má k dispozici nástroje, které dokáží seřadit a jednoduše posoudit úspornost a účinnost podnikatelského konání. Jeho úkolem je také zlepšovat plánování,

porovnává stanovené plány se skutečností a vymezuje odchylky, snaží se včas varovat před existujícími riziky, maximálně upotřebuje kapacitu podniku, průběžně pozoruje likviditu podniku a v neposlední řadě dokáže skutečně poradit jednotlivým oddělením a podnikovému managementu. Z toho vyplývá, že hlavními nástroji, které využívá vnitropodnikový controlling jsou rozpočty, kalkulace, technickohospodářské standardy a normy, rozpočty a plány, účetnictví (finanční i manažerské) a statistika (Tóth, Šagátová, 2020).

### 3.1 Členění nákladů

V následující části budou rozebrány jednotlivé druhy nákladů a jejich členění. Rozdělení nákladů do jednotlivých skupin je velmi důležitou podmínkou efektivního řízení nákladů.

#### 3.1.1 Ekonomické členění nákladů (podle nákladových druhů)

Základní význam spočívá v zodpovězení podniku na otázky, kdy, jak a od koho musí zajistit energie, materiál, vnější služby a jiné ekonomické zdroje. V podstatě se ptáme na to, co bylo spotřebované. Mezi základní náklady, jež spadají do této skupiny, se tedy řadí právě například spotřeba materiálu, použití externích prací a služeb, odpisy dlouhodobého majetku a dále finanční, mzdové a osobní náklady. Vymezují je tři základní charakteristiky. Jednak jsou to **externí náklady**, jež vznikají pomocí vnějších subjektů. Nedávají podniku možnost je dále podrobněji rozčlenit, proto jsou považovány za **jednoduché**. Poslední důležitou vlastností je to, že se zobrazují okamžitě při proniknutí do podniku, jsou to tedy **prvotní** náklady.

#### 3.1.2 Členění nákladů dle odpovědnosti za jejich vznik

Toto uvedené členění nákladů přímo navazuje na členění dle místa vzniku. Interní útvar v podniku zodpovídají za jednotlivé náklady a nazývají se **odpovědními středisky**. Ta obsluhují příslušní pracovníci s rozhodovacími pravomocemi. V podniku se může vyskytovat například ziskové středisko, nákladové středisko, dále investiční nebo rentabilní středisko a v neposlední řadě i středisko rozpočtové. (Tóth, Šagátová, 2020)

### 3.1.3 Kalkulační členění nákladů

Tento druh členění stanovuje náklady ke konkrétnímu výkonu. Existují dvě základní skupiny, přímé a nepřímé náklady. **Přímé náklady** se přímo vztahují, jak už to vypovídá z jejich názvu, ke konkrétnímu druhu výkonu (Tóth, Šagátová, 2020),

*„A direct cost is traceable to a specific item, such as a product. For example, the cost of the materials used to create a product is a direct cost. There are very few direct costs. The cost of any consumable supplies directly used to manufacture a product can be considered a direct cost. However, production labor is frequently not a direct cost, because employees usually are not sent home if there is one less incremental item being produced, instead, they are paid for the duration of their work shifts, irrespective of the volume of production.“* (Bragg, 2019, str. 16)

Překlad: *Přímé náklady lze vysledovat ke konkrétní položce, jako je produkt. Například náklady na materiály použité k vytvoření produktu jsou přímými náklady. Přímých nákladů je velmi málo. Náklady na jakýkoli spotřební materiál přímo použitý k výrobě produktu lze považovat za přímé náklady. Výrobní práce však často není přímým nákladem, protože zaměstnanci obvykle nejsou posláni domů, pokud se vyrábí o jeden přírůstek méně, místo toho jsou placeni po dobu pracovních směn, bez ohledu na objem výroby.*

U **nepřímých nákladů** je tedy jasné, že naopak nesouvisí přímo s konkrétním druhem výkonu, ale zajišťují průběh podnikatelským procesem. Jsou také označovány jako náklady režijní. V tomto případě podnik odpovídá na otázku, na jaké výrobky a služby byly náklady vynaložené (Tóth, Šagátová, 2020).

*„Indirect costs are costs used by multiple activities, and which cannot therefore be assigned to specific products, services, geographical regions, customers, or other cost objects. Instead, indirect costs are needed to operate the business as a whole. Indirect costs do not vary substantially within certain production volumes or other indicators of activities, and so are considered to be fixed costs. Examples of indirect costs are: accounting and legal expenses, administrative salaries, office expenses, rent, telephone expenses and utilities.“* (Bragg, 2019, str. 18)

Překlad: *Nepřímé náklady jsou náklady, které využívá více činností, a které proto nelze přiřadit konkrétním produktům, službám, geografickým regionům, zákazníkům nebo jiným nákladovým objektům. Místo toho jsou k provozování podniku jako celku potřeba nepřímé*

*náklady. Nepřímé náklady se nemění výrazně v rámci určitých objemů výroby nebo jiných ukazatelů činnosti, a proto jsou považovány za fixní náklady. Příklady nepřímých nákladů jsou: účetní a právní náklady, administrativní platy, kancelářské náklady, nájemné, náklady na telefon a energie.*

### **3.1.4 Účelové členění nákladů (podle vztahu k produkčnímu procesu)**

Základní význam v tomto rozdělení tkví v tom, že se náklady dělí dle podnikatelské činnosti. Jejich hlavním úkolem je prozkoumat, zda podnik vynaložené náklady dokáže uspořít nebo zda naopak překračuje stanové limity. První skupinu tvoří **technologické náklady**, které přímo souvisí s nějakou danou operací, například to mohou být materiálové náklady. Druhou skupinu zastupují **náklady na obsluhu a řízení**. Tyto náklady vznikají díky podpurné činnosti, která je nezbytná při činnosti hlavní. Jedná se například o osvětlení. Dále se tyto náklady dají dělit na **jednicové**, které tvoří podskupinu těch technologických a mají přímou vazbu k jednotce čistého výkonu a na **režijní**, které souvisí s různými typy výkonů a počítají se nepřímo pomocí veličin. (Tóth, Šagátová, 2020)

### **3.1.5 Členění nákladů dle závislosti na objemu výroby**

Do této skupiny spadají fixní a variabilní náklady. **Fixní náklady**, nebo také někdy označované jako kapacitní náklady, jsou neměnné v závislosti na změnách objemu výroby. Podniku zajišťují efektivní podnikatelský proces. Typickým příkladem bývají uváděny náklady za pronájem kanceláří (Tóth, Šagátová, 2020).

*„A fixed cost is a cost that does not vary in the short term, irrespective of changes in production or sales levels. Examples of fixed costs are: amortization, depreciation, insurance, interest expense, property taxes and rent.“* (Bragg, 2019, str. 17)

*Překlad: Fixní náklady jsou náklady, které se v krátkodobém horizontu nemění, bez ohledu na změny v úrovni výroby nebo prodeje. Příklady fixních nákladů jsou: amortizace, odpisy, pojištění, úroková expanze, majetkové daně a nájemné.*

Přesným opakem jsou poté **variabilní náklady**, které se mění společně se změnou výroby. Tvoří je tzv. proporcionální variabilní náklady, což je například spotřeba materiálu (Tóth, Šagátová, 2020).



*„A variable cost is a cost that varies in relation to either production volume or services provided. If there is no production or no services are provided, there should be no variable costs. Direct materials are considered a variable cost. Direct labor may not be a variable cost if labor is not added to or subtracted from the production process as production volumes changes. Most types of overhead are not considered a variable cost.“ (Bragg, 2019, str. 22-23)*

*Překlad: Variabilní náklady jsou náklady, které se mění v závislosti na objemu výroby nebo poskytovaných službách. Pokud nedochází k výrobě nebo nejsou poskytovány žádné služby, neměly by existovat žádné variabilní náklady. Přímé materiály jsou považovány za variabilní náklady. Přímá práce nemusí být variabilními náklady, pokud se pracovní síla nepřipočítává nebo neodečítá od výrobního procesu, jak se mění objemy výroby. Většina typů režie se nepovažuje za variabilní náklady.*

### **3.1.6 Členění nákladů dle rozhodovacího procesu**

**Alternativní náklady**, označované jako náklady obětovaných příležitostí, tvoří první skupinu a říkají nám, že s výběrem jedné věci se automaticky musíme vzdát té druhé. Jsou zaměřeny na komparativní výhodu, to znamená, že podnik obětuje výrobek s nižší hodnotou, aby za to dostal výrobek s hodnotou vyšší, pro něj užitečnější a vzácnější. Zatímco **relevantní náklady** se mění dle různých variant, **irelevantní náklady** jsou jejich přesným opakem. Nejsou tedy pro dané rozhodnutí tak důležité, jako ty relevantní. Jako příklad se dají uvést daně, poplatky nebo pojištění (Tóth, Šagátová, 2020).

## 4 Finanční controlling

Pro tuto kapitolu bude hlavním tématem finanční controlling a s ním spojená finanční analýza a charakteristika vybraných ukazatelů, kterým bude věnována detailní pozornost v praktické části bakalářské práce.

Základním úkolem finančního controllingu je zajišťovat finanční likviditu (rovnováhu) podniku, řídit kapitálové a finanční struktury podniku a v neposlední řadě jeho peněžní toky. (Kutáč, Janovská, 2012)

Funkce finančního controllingu tedy představují získávání, správu a užití finančních zdrojů (Kutáč, Janovská, 2012; Růčková, 2021).

Finanční controlling analyzuje fixní a oběžný majetek a podává o něm informace managementu podniku. Zaměřuje se také na zásoby, pohledávky, závazky a jejich splatnosti. Hodnotí také průběžnou likviditu podniku při nynějším nabývání rentability (Tóth, Šagátová 2020).

### 4.1 Finanční analýza a charakteristika vybraných ukazatelů

Jako hlavní nástroj, který zajišťuje zpětnou vazbu mezi plánovaným efektem řídicích rozhodnutí a realitou, se zde používá **finanční analýza**. Tento nástroj hodnotí minulost, současnost a předpovídá budoucnost toho, jak bude podnik hospodařit s finančními prostředky. V podstatě je jejím smyslem provádět rozbor finančního hospodaření podniku, což může být s pomocí analýzy rentability, zadluženosti nebo také likvidity. Z těchto analýz poté vyplývají základní finanční poměrové ukazatele. Je to ukazatel rentability, jehož součástí je i ukazatel aktivity, dále ukazatel zadluženosti, třetí skupinu tvoří ukazatel platební schopnosti a čtvrtou ukazatel vyplývající z údajů na kapitálovém trhu. Informace pro sestavení tohoto nástroje vyplývají z finančního a manažerského účetnictví, ekonomické statistiky a z ostatních zdrojů kapitálového a peněžního trhu. Finanční analýza v podstatě rozebírá všechny činnosti, v jejichž souvislosti si můžeme představit peníze nebo čas (Kutáč, Janovská, 2012; Růčková 2021).

Vstupní informace, které podnik získá pro úspěšné sestavení finanční analýzy by měly být kvalitně a komplexně zpracovány. Analytici mají k dispozici velké množství zdrojů, ze kterých mohou čerpat. Ucelené informace jim poskytují především účetní výkazy. Ty se dělí do dvou

hlavních částí. První skupinu představují finanční účetní výkazy sloužící externím uživatelům. Srozumitelně poukazují na majetkovou strukturu, zdroje krytí a také poskytují data ohledně výsledku hospodaření a cash-flow.

Druhou skupinu tvoří vnitropodnikové účetní výkazy, jež poskytují data z vnitřních prostředků firmy. Pomáhají konkrétně ucelit výsledky finanční analýzy, odstraňují rizika odchylky od reality, neboť jsou vytvářeny v krátkých intervalech a jsou velmi podrobné.

Pro finanční analýzu a její sestavení jsou nezbytností základní účetní výkazy, kterými jsou rozvaha, výkaz zisků a ztrát a přehled o peněžních tocích.

**Rozvaha** je jedním ze základních účetních výkazů sestavovaných ke konci účetního roku, jenž zpřehledňuje rovnovážný stav dlouhodobého hmotného majetku (aktiv) a zdrojů, které tato aktiva financují (pasiv). Obvyklé datum pro sestavení rozvahy bývá 31.12. daného roku (může to být ale i půl rok nebo čtvrtletí). Ve chvíli, kdy sestavujeme rozvahu, je naším cílem získat věrný přehled o majetku podniku, dále o zdrojích, které majetek financují a o celkovém finančním hospodaření. (Růčková, 2021)

Druhým základním účetním výkazem je pak **Výkaz zisku a ztráty**. Ten jasně zpřehledňuje, jak je na tom firma v oblasti výnosů, nákladů a výsledku hospodaření za konkrétní účetní období. Datum pro jeho sestavení je úplně stejné, jako u rozvahy, tedy na konci účetního období nebo v kratších časových obdobích. Základní rozdíl mezi těmito dvěma účetními výkazy je především to, že rozvaha poskytuje přehled o aktivech a pasivech k danému časovému období, zatímco výkaz zisku a ztráty k danému časovému intervalu.

**Cash-flow** neboli přehled o peněžních tocích je dalším důležitým účetním výkazem. Je to poměrně mladá metoda, která nám umožňuje sledovat peněžní toky v průběhu účetního období. Tento účetní výkaz zpřehledňuje zdroje, ze kterých se tvoří peněžní prostředky (příjmy) s jejich užitím (výdaji). Sestavuje se tedy proto, aby byl podnik schopen zjistit reálnou finanční situaci, ve které se nachází (Růčková, 2021).

Jak již bylo řečeno výše, rozvaha se zpracovává vždy k určitému datu, jedná se tedy o tzv. stavový ukazatel. Z rozdílů těchto stavových ukazatelů lze získat **rozdílové ukazatele**. Naopak výkaz zisku a ztráty je ukazatelem tokovým. Pokud je možno dát do poměru data s ostatními údaji, hovoříme o **poměrových ukazatelích**. (Růčková, 2021)

*„Financial statements provide insight into the company’s current status and lead to the development of policies and strategies for the future. It should be pointed out, however, that management also has responsibility for preparing the financial statements. The analyst should be alert to the potential for management to influence the outcome of financial statement reporting in order to appeal to creditors, investors, and other users. It is important that any analysis of financial statements includes a careful reading of the notes to the*

*financial statements, and it may be helpful to supplement the analysis with other material in the annual report and with other sources of information apart from the annual report.*“ (Fraser, Ormiston, 2015, str. 195)

Překlad: *Finanční výkazy poskytují náhled na současný stav společnosti a vedou k rozvoji politik a strategií do budoucna. Je však třeba zdůraznit, že za sestavení účetní závěrky nese odpovědnost i vedení. Analytik by si měl dávat pozor na potenciál managementu ovlivnit výsledek výkaznictví účetní závěrky s cílem apelovat na věřitele, investory a další uživatele. Je důležité, aby každá analýza účetní závěrky zahrnovala pečlivé prostudování přílohy k účetní závěrce, a může být užitečné doplnit analýzu o další materiály ve výroční zprávě a o další zdroje informací kromě výroční zprávy.*

**Rozdílové ukazatele** analyzují oblast řízení oběžných aktiv a likvidity. Nejzákladnějším ukazatelem je **čistý pracovní kapitál (ČPK)**. Definuje se jako „rozíl mezi oběžným majetkem a krátkodobými cizími zdroji“ (Knápková et. al. 2017, str. 34). Je to vlastně provozní kapitál představující tu část oběžného majetku, jenž se financuje kapitálem dlouhodobým a je v úzkém spojení s ukazateli likvidity (Knápková et al., 2017).

Tento rozdílový ukazatel se dle Knápkové et al. (2017) vypočítá následovně:

$$\text{ČPK} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky} \quad (1)$$

**Čisté pohotovostní prostředky (ČPP)** je další ukazatel představující rozíl mezi pohotovými peněžními prostředky a okamžitě splatnými závazky. Jeho úkolem je zobrazit okamžitou likviditu splatných krátkodobých závazků v ten moment, kdy se provádí výpočet.

Výpočet je dle Knápkové et al. (2017) následující:

$$\text{ČPP} = \text{pohotové peněžní prostředky} - \text{okamžitě splatné závazky} \quad (2)$$

**Poměrové ukazatele** jsou základním nástrojem potřebným pro sestavení finanční analýzy. Tyto ukazatele dávají do poměru různé položky ze základních účetních výkazů, proto jich existuje velké množství. Jsou ovšem určité základní ukazatele, které firmy využívají nejčastěji. V praxi je to například ukazatel zadluženosti, likvidity, rentability a aktivity (Knápková et al., 2017).

### 4.1.1 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti dle Knápkové et al. (2017) určují riziko, které firma podstoupí při určitém poměru a struktuře vlastního kapitálu a cizích zdrojů. Samozřejmostí je, že podnik na sebe bere tím větší riziko, čím větší má zadluženost.

Každá firma by měla být schopna vždy uhradit své závazky včas bez ohledu na to, jak se jí daří. Základním ukazatelem je **celková zadluženost**. Vypočtená hodnota tohoto ukazatele by se měla pohybovat vždy v rozmezí od 30 % do 60 %.

Výpočet celkové zadluženosti je následující:

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} \times 100 \text{ (v \%)} \quad (3)$$

Další základní ukazatel představuje **míra zadluženosti**, která měří cizí a vlastní kapitál. Používá se v případě, kdy firma žádá o nový úvěr a banka musí rozhodnout, zda úvěr poskytne či nikoli.

Míra zadluženosti se tedy počítá následovně:

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}} \times 100 \text{ (v \%)} \quad (4)$$

**Úrokové krytí** identifikuje výši zadluženosti dle schopnosti firmy splácet nákladové úroky. Pokud podnik pro financování často využívá cizí úročené zdroje, tak je pro něj tento ukazatel velmi potřebný a neměl by se brát na lehkou váhu. Výsledná hodnota by se měla pohybovat nad číslem 5.

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{zisk z provozní činnosti (EBIT)}}{\text{nákladové úroky}} \times 100 \text{ (v \%)} \quad (5)$$

**Doba splácení dluhů** je ukazatel vyjadřující čas, během kterého by měl být podnik schopen vlastními silami z provozního cash flow uhradit své závazky. Optimálně by měl být ukazatel klesající (Knápková et al., 2017).

$$\text{Doba splácení dluhů} = \frac{\text{cizí zdroje-rezervy}}{\text{provozní cash flow}} \quad (6)$$

**Krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem** je poslední ze základních ukazatelů zadluženosti určující vztah mezi finanční a majetkovou strukturou. Pokud výsledná hodnota překračuje číslo 1, znamená to, že je podnik schopen využívat vlastní kapitál i pro pokrytí oběžných aktiv, což znamená, že je finančně stabilní, ale nedává přednost výnosům. Zde platí zlaté pravidlo financování, které nám říká že: „*Dlouhodobý majetek by měl být krytý dlouhodobými zdroji.*“ (Knápková et al., 2017, str. 35).

$$\text{Krytí dlouhodobého majetku VK} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{dlouhodobý majetek}} \quad (7)$$

#### 4.1.2 Ukazatele likvidity

Ty jsou pro podnik důležité především z důvodu finanční rovnováhy, protože platit včas své závazky je schopen pouze likvidní podnik. Je ovšem nutné se na to podívat i z jiného úhlu pohledu. Pokud je totiž míra likvidity vysoká, znamená to, že jsou peněžní prostředky uloženy v aktivech a nezhodnocují se a tím snižují rentabilitu. Je tedy potřeba vždy hledat vyváženou hodnotu likvidity, díky které bude podnik schopen dostát svým závazkům a zároveň bude efektivně zhodnocovat finanční prostředky. Poměrové ukazatele likvidity se objevují ve výročních zprávách akciových společností a jsou součástí ekonomických analýz. Obecně se používají tři nejzákladnější ukazatele (Růčková, 2021).

**Okamžitá likvidita** je ukazatel prvního stupně, do něhož vstupují jen ty nejvíce likvidní údaje z rozvahy. Posuzují se zde peněžní prostředky, ať už to jsou hotové peníze nebo disponibilní zůstatek na bankovním účtu proti krátkodobým závazkům. Doporučená výsledná hodnota se pohybuje mezi 0,2 a 1,1. (Růčková, 2021)

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (8)$$

**Pohotová likvidita** představuje 2. stupeň likvidních ukazatelů. Výsledná hodnota by měla vycházet dle odborníků v poměru 1:1, tedy čísel se jmenovatelem by si měly být rovni. Pokud je tento poměr dodržen, znamená to, že podnik nemusí prodávat své zásoby, a i přesto je schopen platit své závazky. (Růčková, 2021)

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (9)$$

Ještě širším ukazatelem, představujícím třetí stupeň je **běžná likvidita**. Ta poskytuje přehled o tom, zda by byl podnik schopný splatit závazky svým věřitelům, kdyby byla jeho oběžná aktiva přeměněna na peníze v hotovosti. Zde platí, že čím vyšší je výsledná hodnota, tím větší má podnik schopnosti likvidity. Doporučená hodnota by mě dosahovat k číslu 2. (Růčková, 2021)

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (10)$$

### 4.1.3 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability dle Růčkové (2021) obecně vypovídají o možnosti podniku vytvářet stále nové a nové zdroje a s takto investovaným kapitálem dosahovat zisku. K ruce v tomto případě musí mít podnik především rozvahu a také výkaz zisku a ztráty, který zanalyzuje tři nejdůležitější skupiny zisků. První zisk, který je podnikem sledován se nazývá **EBIT** (Earnings before interest and taxes) a je to zisk, kterého podnik dosahuje ještě před odečtem daně a úroků. Dalším sledovaným ziskem je tzv. **EAT** (Earnings after taxes) neboli zisk, od kterého už je daň odečtena. V účetnictví je znám pod názvem „výsledek hospodaření za běžné účetní období“. Třetím ziskem je **EBT** (Earnings before taxes), v účetnictví známý jako provozní zisk, tedy opět zisk před zdaněním, který je ale již buď navýšený nebo snížení o tzv. finanční výsledek hospodaření. Ke zjištění rentability se nejčastěji využívá pět základních ukazatelů, pro které obecně platí, že by měly s časem dosahovat růstu.

**Ukazatel rentability celkového vloženého kapitálu ROA** (return on assets) vyjadřuje celkovou schopnost podniku vydělávat, a to bez ohledu na to, z jakých zdrojů financuje podnikatelské činnosti. Používá se také v situaci, kdy je potřeba zhodnotit efektivnosti řídicích pracovníků v minulosti. Výsledek se vyhodnocuje na základě toho, s jakým ziskem podnik počítá. Pokud dosazuje do výpočtového vzorce EBIT, tedy provozní výsledek hospodaření, jde vlastně o srovnání podniků s rozdílným daňovým a úrokovým zatížením, které ale rozhodně není nezvyklé, protože každý podnik se vyznačuje jinou věřitelskou bonitou. Z ní je počítána úroková sazba úvěru. Pokud však podnik počítá s čistým ziskem, (EAT) před vyplacením dividend, pak jde o běžný ukazatel rentability, který neber v úvahu, z čeho jsou zdroje financovány. (Růčková, 2021)

$$ROA = \frac{\text{zisk (EBIT)}}{\text{aktiva celkem}} \quad (\text{v } \%) \quad (11)$$



Z ukazatele ROA je možno odvodit **ukazatel rentability celkového investovaného kapitálu ROCE** (return on capital employed), jenž se zabývá stranou pasiv a měří, jak se podniku zhodnotí veškerá aktiva, která se financují jak vlastním, tak i cizím dlouhodobým kapitálem. (Růčková, 2021)

$$ROCE = \frac{\text{zisk}}{\text{dlouhodobý kapitál}} \text{ (v \%)} \quad (12)$$

**Ukazatel rentability vlastního kapitálu ROE** (return on equity) dává přehled majitelům podniků o tom, zda se jim efektivně rozmnožuje kapitál a zda tomu odpovídá riziko, které kvůli investici podstoupili.

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}} \text{ (v \%)} \quad (13)$$

Dalším často používaným ukazatelem je **rentabilita tržeb ROS** (return on sales), často nazývaná ziskové rozpětí, sloužící ke znázornění ziskové marže. Tento ukazatel formuluje to, zda je v podniku možné dosahovat zisku při určité míře tržeb. Jinak řečeno, kolik je podnik schopný vytvořit výsledku na 1 Kč tržeb.

$$ROS = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}} \text{ (v \%)} \quad (14)$$

Doplňkovým ukazatelem k rentabilitě tržeb je ještě **ukazatel nákladovosti**. Ten poukazuje na to, že čím menší je výsledná hodnota, tím podnik efektivněji hospodaří, protože dokáže vyprodukovat 1 Kč tržeb s nízkou nákladovostí.

$$\text{Nákladovost} = \frac{1 - \text{zisk}}{\text{tržby}} \quad (15)$$

Oproti tomu **ukazatel rentability nákladů ROC** (return on costs) poměřuje provozní zisk (při provozní analýze) s náklady z provozní činnosti. (Růčková, 2021)

$$ROC = \frac{\text{zisk}}{\text{náklady}} \text{ (v \%)} \quad (16)$$

#### 4.1.4 Ukazatele aktivity

*„Ukazatele aktivity měří schopnost společnosti využívat investované finanční prostředky a vázanost jednotlivých složek kapitálu v jednotlivých druzích aktiv a pasiv.“* (Růčková, 2021, str. 302). V podstatě poukazují na to, jak se podniku daří hospodařit s aktivy.

Dle Růčkové (2021) největší provázanost na předchozí ukazatele rentability má **ukazatel obratu celkových aktiv**, jenž vyjadřuje poměr mezi tržbami a celkovým vloženým

kapitálem. Tento ukazatel udává v podstatě počet obrátek aktiv za určitou dobu a platí, že zisku dosáhne tím snadněji, čím více a jakým způsobem používá aktiv. Výsledná hodnota nejde zobecnit, neboť závisí na typu podnikatelské činnosti, ale udává se, že by neměla být menší než 1. *Obrat celkových aktiv* =  $\frac{\text{roční tržby}}{\text{aktiva}}$  (17)

Další ukazatelé se zaměřují převážně na oblast zásob, závazků a pohledávek. Prvním z těchto ukazatelů je **rychlost obratu zásob**. (Růčková, 2021)

$$\text{Rychlost obratu zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}} \quad (18)$$

Na tento ukazatel navazuje ještě **doba obratu zásob**. Výsledná hodnota tohoto ukazatele se zobrazuje ve dnech. Obecné pravidlo je takové, že čím větším počtem obrátek za co nejkratší dobu zásoby projdou, tím je situace pro podnik lepší.

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{365}{\text{rychlost obratu zásob}} \quad (\text{ve dnech}) \quad (19)$$

Na podobném systému jsou založeny i výpočty **rychlosti obratu pohledávek** a **doby obratu pohledávek**. Tyto ukazatele udávají dobu, po kterou jsou aktiva spjata s pohledávkami, respektive za kolik dní jsou pohledávky podniku splaceny.

$$\text{Rychlost obratu pohledávek} = \frac{\text{tržby}}{\text{pohledávky}} \quad (20)$$

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{365}{\text{rychlost obratu pohledávek}} \quad (\text{ve dnech}) \quad (21)$$

Poslední skupinu těchto ukazatelů, tvoří **rychlost obratu závazků** a **doba obratu závazků**. Opět je jejich výpočet velmi obdobný těm předchozím. Ukazatelé vyjadřují, s jakou rychlostí se splácejí závazky podniku. Pro finanční bilanci platí pravidlo, že doba pohledávek by měla být kratší než doba obratu závazků (Růčková, 2021).

$$\text{Rychlost obratu závazků} = \frac{\text{tržby}}{\text{závazky}} \quad (22)$$

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{365}{\text{rychlost obratu závazků}} \quad (\text{ve dnech}) \quad (23)$$

S pomocí ukazatelů doby obratu zásob, pohledávek a závazků lze zjistit tzv. **Obratový cyklus peněz**, jenž má spojitost s provozním cyklem podniku. Jeho pravidlem je, že čím kratší je doba trvání cyklu, tím menší pracovní kapitálu potřebuje podnik k vykonávání podnikatelské činnosti. (Kubíčková, Jindřichovská, 2015)

Vyjadřuje se dle Kubíčkové a Jindřichovské (2015) následovně:

$$\text{Obratový cyklus peněz} = \text{doba obratu zásob} + \text{doba obratu pohledávek} - \text{doba obratu závazků} \quad (24)$$

## 5 Představení vybrané společnosti

Vybranou společností pro tuto bakalářskou práci je společnost BPK nord. V této kapitole budou představeny její základní informace, předmět podnikání a celková charakteristika.

### 5.1 Základní informace

**Název podniku:** BPK nord, spol. s r.o.

**Majitel podniku/jednatel:** Otto Gudas

**Typ podnikatele:** Právnícká osoba

**Zápis od obchodního rejstříku:** 12. ledna 1998

**Místo podnikání:** 463 03, Stráž nad Nisou, Kateřinská 118

**Identifikační číslo:** 25030744

**Předmět podnikání:** velkoobchodní a maloobchodní prodej stavebních materiálů pro realizaci inženýrských sítí, inženýring a poradenství

**Počet zaměstnanců:** 5 interních a 2 externí



*Obrázek 1: Logo společnosti*

Zdroj: Bpknord, 2021

### 5.2 Charakteristika společnosti

B P K nord spol. s r.o. zajišťuje komplexní dodávku materiálu pro výstavbu inženýrských sítí, vodohospodářských a průmyslových staveb a dodávku stavebních materiálů pro výstavby a rekonstrukce objektů po celé České republice. Jejím cílem je stoprocentní spokojenost zákazníka a kvalita dodávaných služeb a materiálů.

Důraz klade na dodávku díla v termínu a dodržení vysoké kvality. Díky odbornosti jejich zaměstnanců a vybrané síti dodavatelů dokážou plnit i ty nejnáročnější požadavky zákazníků. Firemní odborní pracovníci jsou vždy připraveni zpracovat cenovou nabídku pro konkrétní stavbu dle požadavků zákazníka.

Dále nabízí technické konzultace pro výběr vhodného materiálu, ocenění materiálu dle kladečského schéma a kalkulaci cen franco (cena včetně dopravy). Zaměstnanci společnosti jsou rovněž schopni zajistit odbornou pomoci při montáži.

Společnost má svoje sídlo ve Stráži nad Nisou, kde se nachází mimo kanceláří i velké skladovací prostory pro materiály určené k maloobchodní činnosti.

### **5.3 Organizační struktura společnosti**

Tato společnost má čtyři organizační stupně v organizačním schématu. První a nejvyšší stupeň představuje majitel společnosti, který je rovněž jednatelem a ředitelem společnosti. Druhý stupeň tvoří technické a obchodní oddělení. Tento stupeň zastupuje jeden člověk, který se stará o poradenství ohledně staveb a výběru správného materiálu. Také provádí nabídky firmám a rozhoduje o všech cenách ve firmě. Třetí stupeň poté tvoří ekonomické a obchodní oddělení. V tomto oddělení pracují dva lidé, kteří se starají o veškeré objednávky, obsluhu zákazníků, vyřizování telefonátů a o veškerou fakturaci a přijímání dodávek na sklad. Na stejné úrovni se nachází externí účetní. A poslední, čtvrtý stupeň zastupuje sklad. Na této pozici se nachází skladník, který vydává zboží ze skladu zákazníkům, a naopak zboží, které přijde na sklad, tak vykládá a správně rozmísťuje za pomoci vysokozdvizného vozíku i ručně. V podnikové struktuře malých firem bývá za controlling zodpovědný přímo ředitel firmy, který je úzce spjat s účetním podnikem, od kterého získává potřebné informace. U středně velkých firem bývá vytvořena samostatná funkce finančního ředitele.

### **5.4 Informační systém společnosti**

Ekonomický a účetní systém POHODA se stará o daňovou evidenci a účetnictví. Patří společnosti STORMWARE, což je česká softwarová společnost, zabývající se produkcí softwarových produktů pro platformu Microsoft Windows. Společnost každý rok POHODU

aktualizuje a přináší spoustu novinek, které dává vědět svým věrným zákazníkům prostřednictvím katalogu Moje POHODA.

Vedle evidence majetku a knih jízd se v ní také může vést skladové hospodářství, vystavovat objednávky, vytvářet nabídky, zpracovávat poptávky apod. Varianta umožňuje vedení personalistiky, zpracování mezd pro neomezený počet zaměstnanců a vystavování cestovních příkazů a faktur.

## 5.5 SWOT analýza vybrané společnosti

Pro bližší analýzu společnosti byla vytvořena SWOT analýza, jejímž základem je zhodnocení 4 základních skupin, které mezi sebou mají vzájemné propojení a společnost tak může získat přehled o jejím fungování, je schopna nalézt skryté problémy nebo rovněž najít nové možnosti pro její rozvoj (Knápková et al., 2017).

Bližší informace jsou zaznamenány v tabulce č. 2

Tabulka 2: SWOT analýza vybrané společnosti

	<b>Silné stránky (Strengths)</b>	<b>Slabé stránky (Weaknesses)</b>
<b>Vnitřní prostředí</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kvalita zboží a služeb</li> <li>• Kvalifikovaní zaměstnanci</li> <li>• Nadstandartní vztahy s dodavateli a odběrateli</li> <li>• Velmi nízká zadluženost</li> <li>• Přátelská atmosféra mezi zaměstnanci</li> <li>• Dlouholetá tradice na trhu</li> <li>• Přitažlivé benefity pro zaměstnance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vysoká cena oproti konkurenci</li> <li>• Absence marketingové komunikace</li> <li>• Velká orientace na veřejné zakázky</li> <li>• Absence strategie</li> <li>• Absence příspěvků na penzijní spoření, stravenky</li> <li>• Absence obchodního zástupce</li> </ul>
	<b>Příležitosti (Opportunities)</b>	<b>Hrozby (Threats)</b>
<b>Vnější prostředí</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podnikání ve stálém oboru</li> <li>• Spolupráce s velkými podniky v okolí</li> <li>• Státní investice do infrastruktury</li> <li>• Spolupráce s ŘSD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velké množství konkurenčních podniků</li> <li>• Sezónní obor</li> <li>• Krize způsobená Covidem 19</li> <li>• Krize způsobená válkou na Ukrajině</li> <li>• Vysoká inflace</li> <li>• Vysoké úrokové míry</li> </ul>

Zdroj: Vlastní zpracování

## **Silné stránky**

Mezi nejsilnější stránky společnosti patří především kvalita, v jaké je dodáváno zboží odběratelům, a to stejné lze tvrdit o službách, které je společnost schopna poskytovat v nadstandardní kvalitě, a především včasném termínu. S nadstandardní kvalitou služeb je spojena samozřejmě kvalifikovanost zaměstnanců, kteří ve společnosti pracují. Bez jejich znalostí by byla kvalita poskytovaných služeb poloviční. Z toho vyplývá, že znalosti a dovednosti pracovníků jsou tím nejcennějším, čím může společnost disponovat. Vzhledem k tomu, že společnost působí na trhu již 23 let, má s těmi nejbližšími dodavateli nadstandardní vztahy. Vedení společnosti dokáže vyjednat přednostní práva na výrobu zboží a následně i na dopravu v co nejkratší době. Z toho vyplývají i velmi dobré vztahy s odběrateli, kteří tuto skutečnost ocení. Rovněž si společnost velmi zakládá na bezdlužnosti vůči svým dodavatelům. Tím, že má společnost jen pár zaměstnanců, tak zde panuje velmi přátelská až rodinná atmosféra. Co se týče benefitů, tak ty jsou pro zaměstnance velmi přitažlivé. Jedná se například o celosezónní permanentní vstupenky na hokejové zápasy HC Bílých Tygrů Liberec a poskytnutí celoroční dálniční známky.

## **Slabé stránky**

S výše zmíněnými nadstandardními službami a kvalitou zboží jsou spojené vysoké ceny, oproti těm konkurenčním. Velkou slabinou je úplná absence marketingové komunikace a strategie. Například webové stránky společnosti působí zastaralým dojmem a nejsou přehledné. Na sociálních sítích se společnost rovněž vůbec neprezentuje. Jako největší priorita při případných změnách by se měla zmínit reklama formou cedulí, které by velmi usnadnily všem řidičům příjezd k sídlu společnosti, kde se nachází její skladové zásoby. Rovněž by bylo výhodné, kdyby společnost zaměstnala spolehlivého a komunikativního obchodního zástupce, který by kontaktoval a navštěvoval menší firmy v okolí. Pozornost je totiž až moc soustředěna na velké firmy a spíše veřejné zakázky. Nicméně dostat se do podvědomí i běžným laikům nebo malým firmám je neméně důležité. Hlavní benefit, který většina společností nabízí svým zaměstnancům je příspěvek na penzijní spoření, ten zde úplně chybí. To samé platí pro stravenky.

## **Příležitosti**

Za největší výhodu vycházející z externího okolí společnosti se dá s jistotou považovat obor, ve kterém společnost podniká. Obor stavebnictví je velmi stálý a má i výborné předpoklady do budoucna, protože stavět a opravovat se bude vždy. Další příležitostí pro společnost BPK

nord je spolupráce s velkými okolními stavebními podniky, jež jí pomáhají tvořit z velké části zisk. Tyto velké podniky poté společnost posouvají vysoko na trhu, a tak má možnost se podílet i na stavbách, které jsou řízeny Ředitelstvím silnic a dálnic. Příležitost plyne i ze státní podpory do infrastruktury. To má přímou souvislost s investicemi od Evropské unie, díky které je většina oprav nebo nových výstaveb v infrastruktuře zrealizována.

### **Hrozby**

V externím okolí společnosti se samozřejmě vyskytuje spousta konkurenčních podniků. S některými z nich je možné kooperovat, ale s většinou z nich tato cesta možná není, takže představují hrozbu. Jak již bylo výše zmíněno, obor stavebnictví je stálý a bude tu navždy, nicméně je i sezónní, což opět představuje pro společnost hrozbu, neboť v zimě a při špatném počasí je tento obor utlumený. Hrozbu rovněž představuje krize způsobená Covidem 19 a válkou na Ukrajině. Tyto dvě situace vyvolávají vysokou inflaci, tudíž enormní nárůst vstupních materiálů a nárůst cen za dopravu. Úrokové míry, které na tyto situace také reagují, jsou na vysoké úrovni a nutí občany spořit.



## 6 Implementace základních controllingových nástrojů ve společnosti

V následující kapitole bude provedena finanční analýza společnosti BPK nord, dále zde budou podrobně zanalyzovány její celkové náklady a náklady vybraných materiálů. Rovněž je nutné zmínit, že společnost dosud náklady žádným způsobem nevyhodnocovala, ani nesestavovala finanční analýzu. Vzhledem k současné situaci je ale již nutností tuto skutečnost změnit.

### 6.1 Charakteristika a použití vybraných ukazatelů finanční analýzy

Tato kapitola bude věnována vybraným ukazatelům finanční analýzy, které byly podrobně charakterizovány v teoretické části.

**Čistý pracovní kapitál** je prvním ukazatelem, který spadá do skupiny rozdílových ukazatelů. Určuje rozdíl mezi hodnotou oběžných aktiv a hodnotou krátkodobých závazků. Tabulka č. 3 uvádí, jak se čistý pracovní kapitál vyvíjí v letech. Data byla vypočtena dle vzorce (1).

Tabulka 3: Vývoj čistého pracovního kapitálu společnosti za období 2019-2021 (v tis. Kč)

Položka	2019	2020	2021
Oběžná aktiva	20 529	17 101	21 939
Krátkodobé závazky	3 665	2 041	2 015
<b>Čistý pracovní kapitál</b>	<b>16 864</b>	<b>15 060</b>	<b>19 924</b>

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů

Výsledné hodnoty čistého pracovního kapitálu by v ideálním případě měly vyjít kladné, protože společnost samozřejmě vždy usiluje o to, aby měla vyšší hodnotu celkových aktiv oproti krátkodobým závazkům. V tomto případě si tedy společnost vede dobře, neboť ve všech třech sledovaných letech převyšují aktiva hodnoty krátkodobých závazků.

**Ukazatele zadluženosti** představují zástupce ukazatelů poměrových a říkají nám, do jaké výše podnik využívá vlastní kapitál nebo naopak cizí zdroje.

Tabulka č. 4 poměruje cizí zdroje ku celkovým aktivům společnosti (celková zadluženost) a poté cizí zdroje pouze k vlastnímu kapitálu (míra zadluženosti neboli zadluženost vlastního kapitálu). Hodnota prvního ukazatele vypočítaná dle vzorce (3) by se měla pohybovat v rozmezí mezi 30-60 % procenty. Čím nižší hodnota, tím je zadluženost podniku menší. Hodnoty druhého ukazatele vypočítané dle vzorce (4) představují zadluženost na 1 Kč vložených zdrojů a doporučená hodnota je těsně pod 1 Kč (100 %).

Tabulka 4: Ukazatele zadluženosti společnosti za období 2019-2021 (v tis. Kč)

Položka	2019	2020	2021
Cizí zdroje	3 665	2 041	2 015
Aktiva celkem	22 090	20 132	24 255
Vlastní kapitál	18 425	18 059	22 141
<b>Celková zadluženost (v %)</b>	<b>16,59 %</b>	<b>10,14 %</b>	<b>8,31 %</b>
<b>Míra zadluženosti (v %)</b>	<b>19,89 %</b>	<b>11,30 %</b>	<b>9,10 %</b>

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů

Z ukazatelů lze vyčíst, že silnou stránkou společnosti je její nízká zadluženost, na které si opravdu zakládá. Soudě dle sledovaných let se hodnota celkové zadluženosti každým rokem snižuje. V roce 2021 je zadluženost podniku dokonce o polovinu nižší než v roce 2019.

Z tabulky č. 4 je také zřejmé, že hodnota vlastního kapitálu značně převyšuje hodnotu cizích zdrojů. Vybraná společnost má tedy hodnoty opravdu velmi nízké a s každým rokem se snižují. Je tedy zřetelné, že se společnost snaží co nejvíce financovat z vlastních zdrojů a nevyužívat cizí kapitál. To ale také pro společnost není úplně ideální, protože vlastní kapitál bývá většinou dražší oproti cizímu kapitálu. Důvod je ten, že cizí kapitál slouží jako daňový štít, protože úroky spadají do nákladů společnosti a snižují zisk, ze kterého je následně daň odváděna.

Následující část bude zaměřena na **ukazatele likvidity**.

Z tabulky č. 5 se tedy dozvíme, jaké % krátkodobých závazků je společnost schopna uhradit s využitím všech peněžních prostředků (okamžitá likvidita) dále jakou míru krátkodobých závazků je schopna společnost pokrýt všemi peněžními prostředky (pohotová likvidita) a následně dá tabulka do poměru i celková oběžná aktiva s krátkodobými závazky (běžná likvidita).

Tabulka 5: Ukazatele likvidity společnosti za období 2019-2021 (v tis. Kč)

Položka	2019	2020	2021
Oběžná aktiva	20 529	17 101	21 939
Zásoby	9 336	9 122	5 789
Peněžní prostředky	4 380	1 566	4 213
Krátkodobé závazky	3 665	2 041	2 015
<b>Okamžitá likvidita (v %)</b>	<b>119,50 %</b>	<b>76,73 %</b>	<b>209,10 %</b>
<b>Pohotová likvidita (v %)</b>	<b>305,40 %</b>	<b>390,94 %</b>	<b>801,49 %</b>
<b>Běžná likvidita (v %)</b>	<b>560,23 %</b>	<b>837,74 %</b>	<b>1089,01 %</b>

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů

Doporučená hodnota ukazatele okamžité likvidity počítaná dle vzorce (8) by se měla pohybovat v rozmezí od 20 % do 110 %. Hodnoty dle tabulky č. 5 značně převyšují tuto doporučenou hodnotu, především v roce 2021. K optimální výši se nejvíce přibližoval rok 2020 se svými necelými 77 %. Důvodem pro tento výsledek je poměrně vysoká částka držená v peněžních prostředcích, které se nikam neinvestují.

Dalším likvidním ukazatelem je pohotová likvidita, řídící se dle vzorce (9), u kterého by výsledná hodnota měla vycházet v poměru 1:1. Dle tabulky č. 5 lze pozorovat, že výsledné hodnoty určitě nevycházejí v poměru 100 % ke 100 %. Důvodem jsou velmi nízké hodnoty krátkodobých závazků, které jsou téměř o polovinu nižší než krátkodobé pohledávky. Tato situace může být dána i typem podnikání. Společnost nevyrábí žádné vlastní výrobky, ale pouze nakupuje a prodává zboží.

Posledním ukazatelem znázorněným v tabulce je běžná likvidita. Doporučená výsledná hodnota dle vzorce (10) by se měla pohybovat kolem čísla 200 %, pokud ji vyjádříme v procentech. Z výsledných hodnot v tabulce č. 5 je zjištěno, že opět značně převyšují doporučenou hodnotu. Nejvíce v roce 2021, ve kterém se hodnota vyšplhala na 1089 %, což převyšuje doporučenou hodnotu dokonce pětinašobně a stejně jako ostatní ukazatele značí velmi dobrou finanční situaci ve společnosti.

Třetí skupinu tvoří **ukazatele rentability** obecně vypovídající o možnosti podniku vytvářet nové zdroje a dosahovat zisku.

Tabulka 6: Ukazatele rentability společnosti za období 2019-2021 (v tis. Kč)

Položka	2019	2020	2021
Aktiva celkem	22 090	20 132	24 255
Vlastní kapitál	18 425	18 059	22 141
VH za účetní období	3 888	1 634	3 902
Úroky	4	0	100
Dlouhodobé závazky	0	0	0
Tržby z prodeje výrobků a služeb	1 337	1 701	3 592
Tržby za prodej zboží	64 905	45 700	68 784
<b>ROA (v %)</b>	<b>17,60 %</b>	<b>8,12 %</b>	<b>16,09 %</b>
<b>ROCE (v %)</b>	<b>21,10 %</b>	<b>9,05 %</b>	<b>17,17 %</b>
<b>ROE (v %)</b>	<b>21,10 %</b>	<b>9,05 %</b>	<b>17,62 %</b>
<b>ROS (v %)</b>	<b>5,87 %</b>	<b>3,45 %</b>	<b>5,39 %</b>

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů

U ukazatele rentability celkového vloženého kapitálu je důležité, aby výsledná hodnota vyšla jako kladné číslo. Tato podmínka je v tomto případě splněna. Nejvyšší ziskovosti dosahovala společnost dle tabulky č. 6 v roce 2019. Na 1 Kč vloženého kapitálu společnost utrhla 17,60 haléřů čistého zisku navíc.

Stejně pravidlo o kladné výsledné hodnotě platí i u ukazatele rentability celkového investovaného kapitálu. Zde vychází opět nejvyšší hodnota v roce 2019, konkrétně 21,10 %.

Neměnná podmínka a její splnění platí i u ukazatele rentability vlastního kapitálu. Maximální hodnotou bylo 21,10 % v roce 2019.

Posledním ukazatelem z tabulky je rentabilita tržeb a lze pozorovat, že tržby převyšují náklady společnosti, což je velmi důležité. Nejvyšší hodnoty dosáhla společnost v roce 2019, konkrétně tedy zisk 5,87 haléřů z 1 Kč celkových tržeb.

Ukazatele rentability jsou vypočítány dle vzorců (11) – (14).

Poslední skupinu poměrových ukazatelů představují **ukazatele aktivity** měřící efektivnost hospodaření společnosti s vlastními aktivy.

Tabulka 7: Ukazatele aktivity společnosti za období 2019-2021 (v tis. Kč)

Položka	2019	2020	2021
Tržby z prodeje výrobků a služeb	1 337	1 701	3 592
Tržby za prodej zboží	64 905	45 700	68 784
Aktiva celkem	22 090	20 132	24 255
Zásoby	9 336	9 122	5 789
Pohledávky	6 813	6 413	11 937
Závazky	3 665	2 041	2 015
<b>Obrat celkových aktiv</b>	<b>2,99</b>	<b>2,35</b>	<b>2,98</b>
<b>Rychlost obratu zásob</b>	<b>7,10</b>	<b>5,20</b>	<b>12,50</b>
<b>Doba obratu zásob (ve dnech)</b>	<b>51,41</b>	<b>70,19</b>	<b>29,20</b>
<b>Rychlost obratu pohledávek</b>	<b>9,72</b>	<b>7,39</b>	<b>6,06</b>
<b>Doba obratu pohledávek (ve dnech)</b>	<b>37,55</b>	<b>49,39</b>	<b>60,23</b>
<b>Rychlost obratu závazků</b>	<b>18,07</b>	<b>23,22</b>	<b>35,92</b>
<b>Doba obratu závazků (ve dnech)</b>	<b>20,20</b>	<b>15,72</b>	<b>10,16</b>

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů

Z vypracované tabulky č. 7 byla zjištěna velmi dobrá obrátkovost aktiv, u které by měla být hodnota vyšší než 1, což je ve všech třech sledovaných letech splněno na téměř podobné úrovni. Doba obratu zásob nejlépe vychází v roce 2021. Tam platí, že počet obrátek byl 12,50 a prošel podnikem za 29,20 dní. Čím větší počet obrátek za co nejkratší dobu, tím lépe pro společnost. Naopak nejhorší hodnoty vychází pro rok 2020.

Doba obratu pohledávek dosahuje nejvyšší hodnoty v roce 2021, konkrétně je to 60 dní. Naopak v roce 2019 je hodnota téměř o polovinu nižší. Obvyklá doba splatností faktur pro odběratele se pohybuje kolem 30-40 dnů. Z tabulky lze snadno vyčíst, že pohledávky jsou ale spláceny v delších časových intervalech. Důvodem jsou tři vybrané firmy, které mají se splácením svých závazků vůči společnosti problémy a jsou téměř vždy po splatnosti kolem půl roku. Doba obratu pohledávek se tedy bohužel stále zvyšuje.

Doba obratu závazků by měla být delší než doba obratu pohledávek. V tomto případě tomu tak ale není. V roce 2021 byla doba obratu závazků 10 dní a doba obratu pohledávek 60 dní. To je opravdu podstatně velký rozdíl. Důvod je ten, že položka krátkodobých závazků je v roce 2021 přibližně pětkrát nižší, než jsou krátkodobé pohledávky.

Ukazatele aktivity jsou vypočítané dle vzorců (17) – (23).

## 6.2 Implementace nákladového controllingu ve společnosti BPK nord

Společnost BPK nord se díky své velikosti řadí mezi malé účetní jednotky, proto v ní není zřízeno samostatné controllingové oddělení a jistě to tak zůstane i do budoucna. Z toho důvodu bude v této praktické části bakalářské práce navrženo, jak by měl takový controlling nákladů vypadat. Jde tedy především o jeho implementaci do budoucna. Controlling nákladů je opravdu velmi důležitou součástí pro efektivní řízení celé společnosti a řízení zisku.

### 6.2.1 Ekonomické členění nákladů

Tato část zanalyzuje náklady společnosti BPK nord za poslední tři roky. Konkrétně zde bude zpracováno druhové členění nákladů, jejichž podkladem je Výkaz zisku a ztráty. Data z roku 2019 a 2020 byla čerpána z veřejných výkazů, ale za rok 2021 konečné výkazy nejsou zatím k dispozici, proto jsou data čerpána ze zdrojů interních, které ještě nejsou úplné.

Tabulka 8: Náklady společnosti za období 2019-2021 (v tis. Kč)

Vývoj vybraných nákladů ve sledovaných letech v tis. (v Kč)			
Rok	2019	2020	2021
Náklady vynaložené na prodané zboží	50 876,-	35 529,-	53 059,-
Spotřeba materiálu a energie	584,-	1 507,-	2 485,-
Služby	4 780,-	3 649,-	4 903,-
Mzdové náklady	3 284,-	3 189,-	2 549,-
<b>Náklady celkem</b>	<b>59 524,-</b>	<b>43 874,-</b>	<b>62 996,-</b>

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů

Hned na první pohled je zcela zřejmé, že zde dominují **Náklady vynaložené na prodané zboží**, které byly v roce 2021 nejvyšší ze sledovaných tří let. Důvod je ten, že veškeré výrobky, které společnost poskytuje ze svých skladových zásob a se kterými obchoduje, jsou nakoupené od výrobních podniků, takže představují zboží. Naopak jako nejnižší náklad v roce 2019 z výše uvedených vychází Spotřeba materiálu a energie. To samé se dá interpretovat i u roku 2020 a 2021, ovšem v roce 2021 už se tyto náklady značně zvýšily a dosahují k nákladům za mzdy, které naopak s postupem let ve společnosti klesají. Nejvyšší náklady za čtyři vybrané druhy nákladů společnost vynaložila v roce 2021.

Prudké zvýšení nákladů u **Spotřeby materiálu a energie** je zcela jasně dáno růstem energie, nikoli materiálu. K nárůstu energie došlo vlivem ceny, která se hlavně v druhé půlce roku 2021 dočkala skokového nárůstu vlivem pandemie Covid 19.

Klesající **náklady za mzdy** jsou ve společnosti dány propuštěním dvou zaměstnanců z důvodu jejich nadbytku. Tito dva zaměstnanci vykonávali činnost, kterou byli schopní převzít stávající zaměstnanci. Konkrétně se jednalo o sestavování nabídek pro stavební společnosti, kterých bylo méně kvůli úbytku velkých zakázek.

## 6.2.2 Horizontální a vertikální analýza nákladů

Horizontální analýza dává do poměru hodnoty z určitých účetních výkazů ve sledovaném čase. Vyhodnocuje vždy změny jednotlivých nákladů po řádcích, tedy horizontálně. Zjištěné hodnoty je možno uvádět jak absolutně, tak i relativně, tedy, v procentech (Knápková et al., 2017)

V tomto konkrétním případě tedy horizontální analýza nákladů zkoumá jednotlivé náklady z Výkazu zisku a ztráty napříč sledovanými lety, zde opět za roky 2019-2021.

Vertikální analýza naproti tomu vyjadřuje podíl v procentech k určité zvolené základně (Knápková et al., 2017). V tomto případě zkoumá tedy také jednotlivé položky nákladů z Výkazu zisku a ztráty napříč sledovanými lety, ale v poměru k celkovým nákladům.

Tabulka 9: Změny nákladů společnosti za období 2019-2021 (v tis. Kč, v %)

<b>Absolutní a relativní změny nákladů ve sledovaných letech 2019-2021</b>						
<b>Rok</b>	<b>2020/2019 (v Kč)</b>	<b>2020/2019 (v %)</b>	<b>2021/2020 (v Kč)</b>	<b>2021/2020 (v %)</b>	<b>Celkem (v Kč)</b>	<b>Průměr (v %)</b>
Náklady na prodané zboží	-15 347	-30 %	17 530	49,5 %	2 183	<b>19,5 %</b>
Spotřeba materiálu a energie	923	158 %	978	65 %	1 901	<b>223 %</b>
Služby	-1 131	-24 %	1 254	34,5 %	123	<b>10 %</b>
Mzdové náklady	-95	-3 %	-640	-20 %	-735	<b>-23 %</b>

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů

Tabulka č. 9 již jasně potvrzuje slova výše zmíněná ohledně růstu energie. V roce 2020 se náklady na její spotřebu zvýšily oproti roku 2019 o 158 %, což je opravdu skokový nárůst. V roce 2021 se poté jedná o nárůst oproti roku 2020 o 65 %. Celkový nárůst nákladů za spotřebu materiálu a energie činí za sledované roky 223 %.

Náklady na prodané zboží v roce 2021 oproti roku 2020 vzrostly o 49,5 %, což je rovněž poměrně dost vysoký nárůst. V přechodném roce ale zase o 30 % poklesly, takže v celkovém průměru to poté činí 19,5 %. Pokles nákladů na prodané zboží o 30 % v roce 2020 oproti roku 2019 je způsobený úbytkem velkých zakázek, což dokazuje i položka čistého obrátu za účetní období, která v roce 2020 představovala hodnotu 66 264 000,- Kč, kdežto v roce 2019 to bylo pouze 47 622 000,- Kč. To představuje také rozdíl cca 30 %, stejně jako je tomu u nákladů na prodané zboží.

Mzdové náklady poklesly v roce 2021 oproti roku 2020 o 20 %, což bylo způsobeno již výše zmíněným poklesem zaměstnanců z důvodu nadbytečnosti.

Tabulka 10: Jednotlivé náklady k celkovým nákladům společnosti za období 2019-2021 (v tis. Kč)

<b>Podíl jednotlivých nákladů k celkovým nákladům ve sledovaných letech 2019-2021</b>			
<b>(v %)</b>			
<b>Rok</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Náklady na prodané zboží	81,59 %	77,26 %	76,92 %
Spotřeba materiálu a energie	0,94 %	3,28 %	3,60 %
Služby	7,67 %	7,93 %	7,11 %
Mzdové náklady	5,27 %	6,93 %	3,70 %
<b>Celkové náklady</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů

Z tabulky č. 10 je patrné, že v roce 2019 představovala největší podíl na celkové náklady položka Náklady na prodané zboží. Spotřeba materiálu a energie v roce 2019 nepředstavovala ani jedno celé procento, za to v roce 2021 už to byla více než 3,5 %. Podíl Služeb k celkovým nákladům se drží každoročně téměř stejně, ale mzdové náklady V roce 2021 představují snížení k celkovým nákladům téměř o polovinu oproti roku 2020.

### 6.2.3 Analýza nákladů u vybraných materiálů a energie

V této praktické části bakalářské práce budou podrobně rozebrány jednotlivé materiály za první čtvrtletí roku 2021 v porovnání s rokem 2022 z hlediska nákladů vynaložených na jejich získání. Firma se zabývá především prodejem tří hlavních skupin materiálu, proto se v této části objeví vždy jeden zástupce z kameniny, jeden z betonových výrobků a jeden z PVC výrobků. Zajímavým výrobkem pro posouzení jsou i dřevěné palety, proto v analýze nesmí chybět. Výrobky jsou vždy vybírány dle jejich počtu odběrů za rok v kusech.



Tabulka 11: Změny nákladů na nákup vybraných materiálů společnosti za 1. čtvrtletí roku 2021

Procentní změny nákladů na nákup vybraných materiálů během 1. čtvrtletí roku 2021				
<b>Kamenina</b>	<b>leden</b>	<b>únor</b>	<b>březen</b>	<b>Průměr</b>
KT 300/2500 trouba	4,5 %	0 %	0 %	4,5 %
<b>Beton</b>	<b>leden</b>	<b>únor</b>	<b>březen</b>	<b>Průměr</b>
TBR-Q 600/1000 kónus	1 %	-7 %	11 %	5 %
<b>PVC</b>	<b>leden</b>	<b>únor</b>	<b>březen</b>	<b>Průměr</b>
Drenážní roura DN 160 černá	7 %	40 %	-22 %	25 %
<b>Dřevěné palety</b>	17 %	35 %	26 %	78 %

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů

Tabulka č. 11 udává procentní změny nákladů na nákup vybraných materiálů během 1. čtvrtletí roku 2021. První zmíněnou skupinou je kamenina. Jako nejvhodnější zástupce pro tuto skupinu byla vybrána kameninová trouba, jejíž průměr je 300 mm a její délka činí 2,5m. Tyto kameninové trouby zažívají každý rok v lednu růst, který se pohybuje kolem 5 %. Po celý rok pak už bývají ceny drženy na hladině, která se stanovila v lednu. Průměrný nárůst tedy činil 4,5 % za první tři měsíce roku 2021, což není nic neobvyklého.

Druhou skupinu tvoří betonové výrobky, jejich nejvěrnějším zastupitelem je betonový kónus, který má 1 m v průměru a na výšku 60 cm. Začátkem roku u tohoto výrobku proběhl opravdu velmi nepatrný nárůst, v únoru poté došlo dokonce ke snížení o 7 %, ale v březnu cena a s tím spojené náklady na pořízení opět vzrostly o celých 11 %. Důvodem byly rostoucí ceny cementu a také energie.

Nejlepším zástupcem pro skupinu plastových výrobků je vybrána drenážní trubka s průměrem 100 mm a délkou 100 m. Cena tohoto výrobku prošla v roce 2021 největším kolísáním. V únoru se cena rapidně zvýšila, konkrétně o 40 %. Důvodem pro takové zvýšení byl nedostatek ropných granulátů, ze kterých se tyto plastové výrobky vyrábí. Hned v březnu ale došlo k poklesu ceny a to o 22 %. Průměrně se tedy náklady na pořízení tohoto výrobku v 1. čtvrtletí roku 2021 vyšplhaly na 25 %.

Nyní se už pozornost dostává ke dřevěným paletám s označením EURO. Jedná se o palety s rozměry 80x120 cm, které slouží k pohodlnější přepravě výrobků, které jsou na nich uloženy. Ceny palet rostly během celého čtvrtletí, nejvíce však v únoru, a to až o 35 %. Průměrně se náklady za tyto přepravní doplňky dostaly až k 78 % za 1. čtvrtletí roku 2021.

Tabulka 12: Změny nákladů na nákup vybraných materiálů společnosti za 1. čtvrtletí roku 2022

<b>Procentní změny nákladů na nákup vybraných materiálů během 1. čtvrtletí roku 2022</b>				
<b>Kamenina</b>	<b>leden</b>	<b>únor</b>	<b>březen</b>	<b>Průměr</b>
KT 300/2500 roura	8,5 %	0 %	0 %	8,5 %
Mezipaletový proklad	8,5 %	40 %	25 %	73,5 %
<b>Beton</b>	<b>leden</b>	<b>únor</b>	<b>březen</b>	<b>Průměr</b>
TBR-Q 600/1000 kónus	-0,4 %	18 %	2,5 %	20,1 %
<b>PVC</b>	<b>leden</b>	<b>únor</b>	<b>březen</b>	<b>Průměr</b>
Drenážní roura DN 160 černá	0 %	0 %	-14 %	-14 %
<b>Dřevěné palety</b>	-5 %	-17 %	0 %	-22 %

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů

Výše uvedená tabulka č. 12 bude porovnávat ty stejné materiály, jako tabulka č. jen s tím rozdílem, že zde se bude jednat o 1. čtvrtletí roku 2022. Údaje za první tři měsíce tohoto roku jsou ve společnosti již k dispozici, proto je možno z nich čerpat a porovnávat náklady na pořízení jednotlivých výrobků. Rok 2022 je vybrán proto, aby byla praktická část bakalářské práce a hodnoty v ní co nejaktuálnější.

Navíc k růstu nákladů na pořízení materiálů dochází stále, dle výše uvedené tabulky č. 12 je vidět, že dokonce ještě více, oproti předchozímu roku. Proto je zajímavé a pro firmu přínosné se zabývat tím, co je pro ni nejvíce aktuální a vyhodnocovat ta data, které momentálně nejvíce potřebuje mít zjištěná.

První skupinu výrobků opět představuje kamenina. U tabulky č. 11 z roku 2021 bylo uvedeno, že obvykle se cena za 1 rok mění o 5 %. V letošním roce se ale v lednu cena tohoto materiálu změnila o 8,5 %. Jde tedy o největší nárůst cen za poslední dobu s tím, že náklady za dopravu byly započteny vždy již v ceně zboží. Od začátku roku 2022 už tomu tak přestalo být a doprava se účtuje ještě zvlášť, což představuje další nárůst ceny za tento materiál cca o 5 %.

K dalšímu zanalyzování byl vybrán i dřevěný mezipaletový proklad. U něj se totiž ceny od začátku roku 2022 vyšplhaly raketově vzhůru, přičemž i tento pomocný materiál byl navyšován každoročně pouze o 5 %. Největší nárůst, o 40 %, proběhl v únoru. Průměrně se za první tři měsíce letošního roku zvýšily náklady na pořízení tohoto přepravního doplňku o 73,5 %.

U betonového kónusu byl průměrný nárůst nákladů za 1.čtvrtletí 20,1 %, z toho nejpodstatnější navýšení proběhlo v únoru o 18 %.

Naopak u drenážní trouby se letos společnost dočkala poklesu nákladů o 14 %.

I ceny dřevěných palet už se letos více umoudřily a společnosti se na jejich získání snížily náklady o 22 %.

*Tabulka 13: Porovnání změn nákladů na spotřebu energie a vody za 1. čtvrtletí roku 2021 a 2022*

<b>Porovnání změn nákladů na spotřebu energie a vody v letech 2021 a 2022 (v %)</b>			
	<b>leden</b>	<b>únor</b>	<b>březen</b>
<b>Voda a topení</b>	55 %	40 %	113 %
<b>Elektrina</b>	68 %	75 %	86 %

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů

Tabulka č. 13 porovnává, jak se společnosti změnily náklady na spotřebu energie, vody a topení v roce 2022 oproti roku 2021 s tím, že spotřebované kW a m3 zůstaly téměř neměnné. Dle tabulky jde poznat, že nárůsty cen energií, topení a vody jsou opravdu velmi vysoké. Největší nárůst nastal v březnu v roce 2022 za dodávku vody a topení. Za tu zaplatila společnost v roce 2022 o 113 % více oproti roku 2021. Za elektřinu to pak bylo o 86 % více v roce 2022 oproti roku 2021.

## **7 Vyhodnocení zjištěných poznatků a doporučení pro společnost do budoucna**

Vzhledem ke zpracované finanční analýze lze tvrdit, že finanční zdraví společnosti je nadprůměrné. Ukazatele zadluženosti i likvidity vycházely ve všech třech sledovaných letech značně nad doporučené hodnoty. V tomto ohledu by se společnost měla více zamyslet nad možnými investicemi, které by její finanční stabilitu rozhodně neohrozily.

Doba obratu zásob se v roce 2021 značně zlepšila oproti předchozím dvěma letům. V tomto ohledu by se tedy dalo společnosti doporučit jen to, ať zůstanou výsledné hodnoty i pro další rok takto dobré nebo ať se ještě mírně sníží.

Jako velmi důležité doporučení pro společnost do budoucna by se měla zmínit důsledná validace obchodních partnerů, zejména tedy stávajících i potencionálních odběratelů. Rozhodně není pro žádnou společnost kladné, když se ocitne v situaci, že slouží pro odběratelskou firmu jako banka a čeká na zaplacení pohledávek i 6x delší dobu, než společně mají nasmlouváno. V roce 2021 byly krátkodobé pohledávky 5x vyšší než krátkodobé závazky.

Co se týče meziročního porovnání u analýzy nákladů, tak nejvíce měnící se položkou z vybraných nákladů je Spotřeba materiálu a energie, u níž došlo během tří sledovaných let k nárůstu o 223 %, což bylo výše zdůvodněno růstem cen energie. Naopak byli ze společnosti propuštěni dva zaměstnanci, takže mzdové náklady poklesly během sledovaných let o 23 %. Důvodem k propuštění dvou zaměstnanců byl úbytek velkých zakázek.

U analýzy nákladů na pořízení vybraných materiálů lze pozorovat u roku 2021 vysoký nárůst nákladů u plastových výrobků. To bylo způsobeno nedostatkem ropných granulátů. Ceny se naopak s rokem 2022 zase snížily, ovšem určitě ne na původní cenu před zdražením. V roce 2021 lze sledovat také vysoký nárůst dřevěných palet, které se s rokem 2022 také snížily, ovšem mezipaletové proklady, které jsou vyráběny ze stejného materiálu šly raketově nahoru. Důvodem je to, že tyto dřevěné proklady jsou dodávány od německého výrobce, s čímž souvisí růst cen paliv, neboť tyto výrobky jsou dováženy z velké vzdálenosti.

Pro shrnutí, za zvýšení cen materiálu mohl v roce 2021 především nedostatek vstupních surovin kvůli pandemii Covid 19. V roce 2022 tento trend stále pokračuje, avšak už ne v takové míře. V tomto roce je zase velkým problémem růst cen paliv, což má za následek prudké zdražení cen za dopravu, která se promítá do cen výrobků. Ceny paliv rostou

především díky válce na Ukrajině. Spojené státy si tvoří zásoby nerostných surovin a dokud je neuvolní, ceny se o moc nesníží. Pro OPEK teď rovněž není výhodné těžit velké množství nerostných surovin, což se promítne do jejich množství. Růst cen energií je zase spojen s nařízením Evropské unie, která se snaží o přechod na ekologičtější tvorbu energie a s jejím vyhlášením ohledně postupného upadání jaderných elektráren, které budou nahrazeny těmi větrnými, vodními apod., skokově klesly ceny akcií jaderných společností na trhu a zvýšila se cena energií, neboť v tuto dobu není jasné, zda ostatní druhy elektráren budou schopny nahradit ty jaderné. S tím je spojen i cenový růst emisních povolenek.

Obecně s sebou implementace controllingu do podniku přináší nové náklady nejen na mzdy zaměstnanců, které se tomuto oboru budou věnovat, ale i na jejich zaškolení a vybavení pracovního místa. V případě této společnosti tomu tak ale není. V praktické části již bylo zmíněno, že vzhledem k velikosti společnosti, může tuto funkci zastat jeden ze stálých zaměstnanců. Ze všech výše uvedených tabulek, které zachytávají analýzu nákladů je rovněž zřetelné, že na vykonávání funkce controllera v oblasti nákladů nejsou v tuto chvíli nutná žádná speciální školení a lze analyzovat náklady jednoduchým způsobem, který je pro tak malou společnost ideálním řešením. Rizika spojená se zavedením nákladového controllingu nejsou v případě této společnosti žádná.

Naopak přínosy pro společnost budou značné. Díky finanční analýze bude mít společnost lepší přehled ohledně jejího celkového hospodaření a například i likvidity, na kterou se zaměřuje. Po sestavené SWOT analýze bude mít přehled o jejích slabých stránkách a hrozbách, které se může pokusit eliminovat nebo úplně odstranit. Analýza nákladů poté může sloužit jako opora pro vedení společnosti při rozhodování a lépe zpřehlední i případné odchylky.

Pro začátek je nejvhodnějším řešením uspořádání veškerých důležitým dokumentům a účetních výkazů, aby byla k dispozici co nejspolehlivější data.

## Závěr

Bakalářská práce se skládá ze dvou částí, z teoretické a praktické. Tyto dvě části vždy obsahují hlavní kapitoly, které jsou ještě doplněny o podkapitoly.

V první kapitole teoretické části je nejprve vymezen pojem controlling a následně je přesně definován a charakterizován. Jsou zde zmíněny jeho hlavní cíle a zásady a nezapomíná se ani na osobu zvanou controller. Druhá část teoretické práce je poté zaměřena na jednotlivé druhy controllingu a jejich nástroje. Nejprve je vysvětlen rozdíl mezi operativním a strategickým controllingem, u kterého nesmí chybět zmínka o SWOT analýze, jakožto hlavním nástroji využívaném ve strategickém controllingu. Následuje nákladový controlling, jehož podkapitolou je členění jednotlivých druhů nákladů a jejich příklady pro lepší představivost. Za nákladovým controllingem je v pořadí controlling finanční, jehož hlavní nástroj je finanční analýza, která tvoří nedílnou součást podkapitoly, ve které nesmí chybět ani charakteristika vybraných finančních ukazatelů, které se poté vyhodnocují v praktické části práce. Posledním zmíněným druhem controllingu je investiční controlling.

Následuje praktická část, která ve svém úvodu nejprve podává základní informace o vybrané společnosti a podrobně jí charakterizuje. Detailně vysvětluje nejen podnikatelskou činnost, ale rovněž informační systém vybrané společnosti a její SWOT analýzu. V druhé části jsou zanalyzovány vybrané ukazatele finanční analýzy. Konkrétně jsou tedy provedeny jejich výpočty a výsledky jsou interpretovány. Třetí část obsahuje analýzu nákladů, konkrétně se soustředí na náklady vynaložené na prodané zboží, na náklady za spotřebu materiálu a energie, na náklady v oblasti služeb a rovněž i na mzdové náklady. Na tyto druhy nákladů se vybraná společnost nejvíce zaměřuje a jsou v jejím hlavním zájmu. Hlavním cílem takové analýzy je zhodnotit meziroční nárůst nebo pokles nákladů u jednotlivých vybraných druhů nákladů. Hodnotí se tedy jak meziroční změny nákladů mezi sebou vždy u jedné vybrané položky, tak i to, v jakém poměru je jednotlivý druh nákladů k celkovým nákladům. To se opět hodnotí ve třech po sobě jdoucích letech, konkrétně se náklady analyzují v letech 2019-2021. Po analýze 4 vybraných nákladů následuje ještě analýza nákladů na pořízení vybraných materiálů a jejich přepravních doplňků. Materiály byly vybrány na základě jejich obratovosti v kusech a rovněž jsou to i ty materiály, u kterých se v poslední letech nejvíce měnily ceny, díky velkému nárůstu vstupních surovin. Analyzuje se první čtvrtletí roku 2021 a první čtvrtletí roku 2022, aby byly výsledky jednak co nejaktuálnější a také aby byl vidět nárůst cen, způsobený pandemií Covidu 19 a v letošním roce i válkou na Ukrajině.

Jako poslední je ještě analyzována cena za spotřebu energie, která v poslední době zažila také velký nárůst. U této analýzy se opět porovnávají první tři měsíce roku 2021 s prvními třemi měsíci roku 2022.

Poslední kapitola praktické části shrnuje všechny poznatky autora a dává do souladu veškeré zjištěné výsledné hodnoty a zaměřuje se na doporučení pro vybranou společnost.

Cílem této bakalářské práce bylo zhodnotit současné řízení nákladů ve vybrané společnosti a dát tak návrh na možné změny v oblasti kontroly nákladů. Autor této práce doufá v alespoň částečnou implementaci nákladového controllingu, jež by zlepšila hospodaření společnosti.

## Seznam použité literatury

Bpknord. 2021. Bpknord.cz In: *Bpknord* [online]. [cit. 2021-12-06]. Dostupné z: <https://www.bpknord.cz/>

BRAGG, Steven M., 2019. *Cost accounting fundamentals: essential concepts and examples*. 6 th ed. Centennial: AccountingTools. AccountingTools. ISBN 978-1-64221-023-1.

ESCHENBACH, Rolf a Helmut SILLER, 2012. *Profesionální controlling: koncepce a nástroje*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-918-0.

FRASER, Lyn M. a Aileen ORMISTON, 2015. *Understanding financial statements*. 11th ed. Boston: Mass Pearson. ISBN 978-0-13-387403-7.

HAUFE GROUP, 2012. *Controlling process model: a guideline for describing and designing controlling processes*. Freiburg: Haufe-Lexware. ISBN 978-3-648-03265-7.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER, 2017. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0563-2.

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

KUTÁČ, Josef a Kamila JANOVSÁ, 2012. *Podnikový controlling*. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita. ISBN 978-80-248-2593-9.

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

RŮČKOVÁ, Petra, 2021. *Finanční analýza: metody, ukazatele a využití v praxi*. 3. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-3124-2.

SCHOLLEOVÁ, Hana, 2009. *Investiční controlling*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2952-7.

TÓTH, Miroslav a Slávka ŠAGÁTOVÁ, 2020. *Nákladový controlling*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7598-906-2.



## Seznam příloh

<b>Příloha 1: Rozvaha ve zkráceném tvaru (2019-2021) .....</b>	<b>66</b>
<b>Příloha 2: Výkaz zisku a ztráty ve zkráceném tvaru (2019-2021).....</b>	<b>67</b>
<b>Příloha 3: Analýza nákladů (2019-2021).....</b>	<b>68</b>
<b>Příloha 4: Horizontální analýza nákladů (2019-2021).....</b>	<b>69</b>
<b>Příloha 5: Vertikální analýza nákladů (2019-2021).....</b>	<b>70</b>

## Příloha 1: Rozvaha ve zkráceném tvaru (2019-2021)

označ a	AKTIVA b	řád c	Účetní období		
			Netto		
			2019	2020	2021
	<b>AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 07 + 14)</b>	001	22 090	20 132	24 255
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0
B.	<b>Dlouhodobý majetek (ř. 04 až 06)</b>	003	1 293	2 843	2 218
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	005	1 293	2 843	2 218
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	006	0	0	0
C.	<b>Oběžná aktiva (ř. 08 + 09 + 12 + 13)</b>	007	20 529	17 101	21 939
C. I.	Zásoby	008	9 336	9 122	5 789
C. II.	Pohledávky (ř. 10 + 11)	009	6 813	6 413	11 937
C. II. 1	Dlouhodobé pohledávky	010	1 541	1 541	1 541
2	Krátkodobé pohledávky	011	5 272	4 872	10 396
C. III.	Krátkodobý finanční majetek	012	0	0	0
C. IV.	Peněžní prostředky	013	4 380	1 566	4 213
D.	Časové rozlišení aktiv	014	268	188	98
	<b>PASIVA CELKEM (ř. 16 + 23 + 28)</b>	015	22 090	20 132	24 255
A.	<b>Vlastní kapitál (ř. 17 až 22)</b>	016	18 425	18 059	22 141
A. I.	Základní kapitál	017	100	100	100
A. II.	Ážio a kapitálové fondy	018	4 126	2 126	4 126
A. III.	Fondy ze zisku	019	10	10	10
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	020	10 301	14 189	14 003
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	021	3 888	1 634	3 902
A. VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku	022			
B.+C.	<b>Cizí zdroje (ř. 24 + 25)</b>	023	3 665	2 041	2 015
B. I.	<b>Rezervy</b>	024	0	0	0
C.	<b>Závazky (ř. 26 + 27)</b>	025	3 665	2 041	2 015
C. I.	Dlouhodobé závazky	026	0	0	0
C. II.	Krátkodobé závazky	027	3 665	2 041	2 015
D.	<b>Časové rozlišení pasiv</b>	028	0	32	99

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů

## Příloha 2: Výkaz zisku a ztráty ve zkráceném tvaru (2019-2021)

označ	TEXT	řád	Skutečnost v účetním období		
			2019	2020	2021
a	b	c			
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	1 337	1 701	3 592
II.	Tržby za prodej zboží	02	64 905	45 700	68 784
A.	Výkonová spotřeba	03	56 240	40 685	60 447
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	04			
C.	Aktivace	05	-1 363	-973	
D.	Osobní náklady	06	4 527	4 422	3 488
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	07	1 081	306	3 007
III.	Ostatní provozní výnosy	08	2	217	503
F.	Ostatní provozní náklady	09	875	1 046	738
*	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	10	4 884	2 114	5 199
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly	11	0	0	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	12			
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	13	0	0	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	14			
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	15	0	0	0
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	16			
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	17	4	0	100
VII.	Ostatní finanční výnosy	18	0	4	0
K.	Ostatní finanční náklady	19	34	36	225
*	<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	20	-38	-32	-325
**	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	21	4 846	2 082	4 874
L.	Daň z příjmů	22	958	448	972
**	<b>Výsledek hospodaření po zdanění</b>	23	3 888	1 634	3 902
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	24			
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	25	3 888	1 634	3 902
	<b>Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.</b>	26	66 244	47 622	72 879

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů

### Příloha 3: Analýza nákladů (2019-2021)

	Náklady v tis. Kč	Skutečnost v účetním období		
		2019	2020	2021
<b>A.</b>	<b>Výkonová spotřeba</b>	56 240	40 685	60 447
1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	50 876	35 529	53 059
2.	Spotřeba materiálu a energie	584	1 507	2 485
3.	Služby	4 780	3 649	4 903
<b>B.</b>	<b>Změna stavu zásob vlastní činnosti</b>			
<b>C.</b>	<b>Aktivace</b>	-1363	-973	0
<b>D.</b>	<b>Osobní náklady</b>	4 527	4 422	3 488
1.	Mzdové náklady	3 284	3 189	2 549
2.	Náklady na soc. zabezpečení, ZP a ost. náklady	1 243	1 233	939
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	1 125	1 090	877
4.	Ostatní náklady	118	143	62
<b>E.</b>	<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti</b>	1 081	306	3 007
1.	Úpravy hodnot DNM a HM	319	414	554
2.	Úpravy hodnot DNM a HM – trvalé	319	414	554
3.	Úpravy hodnot DNM a HM – dočasné			
4.	Úpravy hodnot zásob			
5.	Úpravy hodnot pohledávek	762	-108	2 453
<b>F.</b>	<b>Ostatní provozní náklady</b>	875	1 064	738
1.	Zůstatková cena prodaného DM			
2.	Zůstatková cena prodaného materiálu			
3.	Daně a poplatky	37	52	160
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní NPO			
5.	Jiné provozní náklady	838	1 012	578
<b>G.</b>	<b>Náklady vynaložené na prodané podíly</b>			
<b>H.</b>	<b>Náklady související s ostatním DFM</b>			
<b>I.</b>	<b>Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti</b>			
<b>J.</b>	<b>Nákladové úroky a podobné náklady</b>	4	0	100
1.	Nákladové úroky a podobné náklady – ovládaná nebo ovládající osoba			
2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	4	0	100
<b>K.</b>	<b>Ostatní finanční náklady</b>	34	36	225
<b>L.</b>	<b>Daň z příjmů za běžnou činnost</b>	958	448	972
1.	Daň z příjmů splatná	958	448	972
2.	Daň z příjmů odložená			
<b>M.</b>	<b>Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům</b>			
<b>Náklady celkem</b>		<b>62 356</b>	<b>45 988</b>	<b>68 977</b>

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů

## Příloha 4: Horizontální analýza nákladů (2019-2021)

Položka		Změna v letech			
		2020/2019 (Kč)	2020/2019 (%)	2021/2020 (Kč)	2021/2020 (%)
<b>A.</b>	<b>Výkonová spotřeba</b>	-15 555	-28 %	19 762	48 %
1.	Náklady na prodané zboží	-15 347	-30 %	17 530	49 %
2.	Spotřeba materiálu a energie	923	158 %	978	65 %
3.	Služby	-1 131	-24 %	1254	34 %
<b>C.</b>	<b>Aktivace</b>	-390	-29 %	-973	-100 %
<b>D.</b>	<b>Osobní náklady</b>	-105	-2 %	-934	-21 %
1.	Mzdové náklady	-95	-3 %	-640	-20 %
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	-35	-3 %	-213	-20 %
4.	Ostatní náklady	25	21 %	-81	-57 %
<b>E.</b>	<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti</b>	-775	-72 %	2 701	883 %
1.	Úpravy hodnot DNM a HM	95	30 %	140	34 %
5.	Úpravy hodnot pohledávek	-870	-86 %	2 561	2 171 %
<b>F.</b>	<b>Ostatní provozní náklady</b>	189	22 %	-326	-31 %
3.	Daně a poplatky	15	41 %	108	208 %
5.	Jiné provozní náklady	174	21 %	-434	-43 %
<b>J.</b>	<b>Nákladové úroky a podobné náklady</b>	-4	-100 %	100	100 %
2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	-4	-100 %	100	100 %
<b>K.</b>	<b>Ostatní finanční náklady</b>	2	6 %	189	525 %
<b>L.</b>	<b>Daň z příjmů za běžnou činnost</b>	-510	-53 %	524	117 %
1.	Daň z příjmů splatná	-510	-53 %	524	117 %
<b>Náklady celkem</b>		-16 368	-26 %	22 989	50 %

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů

## Příloha 5: Vertikální analýza nákladů (2019-2021)

Položka		Účetní období		
		2019	2020	2021
<b>A.</b>	<b>Výkonová spotřeba</b>	90 %	88 %	88 %
1.	Náklady na prodané zboží	82 %	77 %	77 %
2.	Spotřeba materiálu a energie	1 %	3 %	4 %
3.	Služby	7 %	8 %	7 %
<b>C.</b>	<b>Aktivace</b>	-2 %	-2 %	0 %
<b>D.</b>	<b>Osobní náklady</b>	7 %	10 %	5 %
1.	Mzdové náklady	5 %	7 %	4 %
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	2 %	3 %	1 %
4.	Ostatní náklady	0 %	0 %	0 %
<b>E.</b>	<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti</b>	2 %	1 %	5 %
1.	Úpravy hodnot DNM a HM	0 %	1 %	1 %
5.	Úpravy hodnot pohledávek	2 %	0 %	4 %
<b>F.</b>	<b>Ostatní provozní náklady</b>	2 %	2 %	1 %
3.	Daně a poplatky	0 %	0 %	0 %
5.	Jiné provozní náklady	2 %	2 %	1 %
<b>J.</b>	<b>Nákladové úroky a podobné náklady</b>	0 %	0 %	0 %
2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	0 %	0 %	0 %
<b>K.</b>	<b>Ostatní finanční náklady</b>	0 %	0 %	0 %
<b>L.</b>	<b>Daň z příjmů za běžnou činnost</b>	1 %	1 %	1 %
1.	Daň z příjmů splatná	1 %	1 %	1 %
<b>Náklady celkem</b>		100 %	100 %	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů