

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra účetnictví a financí

Bakalářská práce

Controlling v podniku

Vypracovala: Kateřina Solařová

Vedoucí práce: Ing. Miroslava Vlčková, Ph.D., MBA

České Budějovice 2023

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta
Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Kateřina SOLAŘOVÁ
Osobní číslo: E19406
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku
Téma práce: Controlling v podniku
Zadávající katedra: Katedra účetnictví a financí

Zásady pro vypracování

Cílem práce je vymezit controlling jako koordinační koncept v podniku, analyzovat práci controllera a controllingového oddělení a zjištěné aplikovat na controllingové oddělení ve vybraném podniku

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Controlling jako proces řízení.
3. Controller versus manažer.
4. Nástroje operativního a strategického controllingu.
5. Controlling ve vybraném podniku.
6. Zhodnocení a analýza controllingových metod a nástrojů a návrhy možných opatření.
7. Závěr.
8. Přehled použité literatury.
9. Přílohy.

Rozsah pracovní zprávy: 40-50 stran

Rozsah grafických prací:

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam doporučené literatury:

- Drury, C. (2015). *Management and Cost Accounting*. London: Cengage Learning.
- Král, B. a kol. (2018). *Manažerské účetnictví*. Praha: Management Press.
- THE ASSOCIATION OF CHARTERED CERTIFIED ACCOUNTANTS. (2016). *Paper F2 – Management Accounting*. Kaplan Publishing UK.
- Vlčková, M. (2018). Which companies have implemented management accounting? *IDIMT 2018 – Strategic Modeling in Management, Economy and Society, 26th Interdisciplinary Information Management Talks*, Sept., 2018, Kutná Hora, Czech Republic, (pp. 417 – 425).
- Weber, J., & Schäffer, U. (2020). *Einführung in das Controlling*. Schäffer-Poeschel.


Vedoucí bakalářské práce: Ing. Miroslava Vlčková, Ph.D.
Katedra účetnictví a financí

Datum zadání bakalářské práce: 10. února 2021

Termín odevzdání bakalářské práce: 15. dubna 2022

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentské 13 (1)
370 05 České Budějovice


doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová
děkanka


doc. Ing. Milan Jílek, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 10. února 2021

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

.....2023

.....

Solařová Kateřina

Ráda bych poděkovala vedoucí mé bakalářské práce Ing. Miroslavě Vlčkové, Ph.D., MBA za připomínky, velkou trpělivost, všestrannou pomoc a odborné vedení mé práce. Ráda bych také poděkovala Ing. Bc. Robertu Plesníkovi, DiS., jednateři společnosti AGM-AGROMOTOR s.r.o., za průběžné konzultace, velmi cenné rady a ochotu pomoci mi při zpracování této práce. Dále bych ráda poděkovala celé společnosti a všem za důležité připomínky a za poskytnutí hodnotných informací.

Kateřina Solařová

Obsah

Obsah	1
1. Úvod a cíl práce	4
2. Controlling jako proces řízení.....	6
2.1 Pojem a význam controllingu.....	6
2.2 Vznik controllingu	8
3. Controller versus manažer	10
4. Nástroje operativního a strategického controllingu	13
4.1 Strategický controlling	13
4.1.1 PEST analýza.....	13
4.1.2 Porterův model pěti sil.....	15
4.1.3 Analýza silných a slabých stránek	17
4.1.4 SWOT analýza.....	17
4.1.5 Analýza potenciálů	19
4.1.6 Analýza portfolia	19
4.1.7 Analýza životního cyklu	20
4.1.8 Analýza konkurence	22
4.1.9 Strategická mezera.....	23
4.1.10 Technika scénáře.....	23
4.1.11 Stresové testování	23
4.2 Operativní controlling	23
4.2.1 Kalkulace	24
4.2.2 Plánování a rozpočty.....	25
4.2.3 Cenová rozhodování	26
4.2.4 Analýza odchylek	26
4.2.5 Analýza kritických bodů	27
4.2.6 Reporting	27

4.3	Pohled controllingu na podnik	28
5.	Metodika	29
6.	Controlling ve vybraném podniku	31
6.1	Úvodní informace o vybraném podniku	31
7.	Zhodnocení a analýza controllingových metod a nástrojů	34
7.1	Aplikování nástrojů strategického controllingu	34
7.1.1	SWOT analýza ve vybraném podniku	34
7.1.2	PEST analýza ve vybraném podniku	38
7.1.3	Porterův model pěti sil	40
7.1.4	Analýza konkurence	41
7.2	Aplikace nástrojů operativního controllingu	45
7.2.1	Modelace kalkulace	45
7.2.2	Plánování a metodika rozpočtu společnosti	46
7.2.3	Analýza odchylek	48
7.2.4	Reporting	49
7.3	Další návrhy možných zlepšení	51
7.3.1	Nákladovost tržeb	51
7.3.2	Pozice controllera v podniku	52
8.	Závěr	54
9.	Summary and key words	57
	Literatura	58
	Seznam bibliografických citací	58
	Elektronické a ostatní zdroje	60
	Seznam použitých symbolů a zkratk	63
	Seznam obrázků	65
	Seznam tabulek	66
	Seznam grafů	67

Seznam schémat.....	68
Seznam příloh	69

1. Úvod a cíl práce

V dnešní době nenacházíme pojem controlling pouze ve velkých firmách, ale je běžné, že se tento pojem objevuje i v malých podnicích. I malým firmám může být controlling nápomocný, zejména k dosažení jejich budoucích úspěchů. Dříve nebyl controlling v podnicích příliš využíván, avšak nyní se s ním setkáme ve velkých společnostech běžně. Je často zaměřen na výrobní procesy a předávání informací manažerům a vedení společnosti.

V každém podniku, i když nemá žádné controllingové oddělení, v určité podobě controlling existuje. Pomocí controllingových nástrojů je možné nahlížet na to, jaké má společnost nedostatky, jejichž odstranění by zlepšilo její budoucí vývoj.

Controllingem nerozumíme jen pouhou kontrolu (součást controllingu), ale může nám být nápomocný v mnoha směrech, ať už se jedná o vyhodnocování výsledků podnikání, podnikatelských záměrů, nebo zhodnocení tržní situace firmy. Pomáhá rychle reagovat na blížící se rizikovou situaci, která by mohla firmě ublížit, a dokonce i vést k jejímu zániku. Controlling může poukázat na řešení hospodářských nesrovnalostí, může vést k rychlejšímu rozhodování vedoucích pracovníků a urychlovat tím řešení problémů nebo napomáhat k jejich předcházení. Je běžné, že se podílí na řízení podniku. Controlling ovlivňuje především to, v jaké kvalitě jsou poskytovány služby, jak dochází ke zlepšení výrobního procesu a zaměřuje se na poskytnutí zpětné vazby od zákazníka. Toto vše je velmi důležité. Díky těmto informacím může management lépe reagovat na aktuální situace a stanovit si tak cíle pro podnik do budoucna.

Mezi nepoužívanější nástroje strategického controllingu patří PEST analýza, Porterův model pěti sil, SWOT analýza a Analýza konkurence. V operativním controllingu své místo zaujímají kalkulace, plánování, rozpočty, odchylky a reporting.

Díky informacím získaných z controllingu má společnost možnost předvídat svůj vývoj tím, že zná své nedostatky a mezery, které se snaží během svého fungování odstraňovat. Podniky, jež mají pod kontrolou své nedostatky, zaměřují svůj pohled zejména na zvýšení svého tržního podílu a na větší zviditelnění svého know-how.

Hlavním cílem práce je seznámení se s controllingem jakožto koordinačním konceptem v podniku. Hlavní část práce je zaměřena na přiblížení činnosti controllera a odlišení jeho práce od práce manažera. Dílčím cílem je také ukázat možnosti rozšířených funkcí controllingu ve vybraném podniku, který jej doposud ne zcela naplno využíval

kvůli neexistenci controllingového oddělení. Na základě získaných poznatků je cílem zjistit, zda má controlling příznivý vliv na budoucí vývoj tohoto vybraného podniku.

2. Controlling jako proces řízení

Pro většinu lidí je slovo controlling překládané jako kontrola. Kontrola však není to samé jako controlling (Weber & Schäffer, 2020). Kontrola pracuje s výsledky z minulých období, na druhé straně controlling sice čerpá z dat získaných v minulosti, ale tyto poznatky využívá k analýze budoucího vývoje. Tím má controlling možnost ovlivnit budoucí výsledky a vývoj podniku (Rybička, 2013; Toth, 2010; Anon, cit. 2021-11-04). Kontrolu lze chápat jako zpětnou vazbu, kterou manažeři získávají informace převážně o kontrolních účelech (ACCA, 2016).

Zatímco pozice controllera je v České republice brána jako součást řízení podniku, ve Švýcarsku je tato pozice brána spíše jako součást účetnictví (CAFIN, 2015).

2.1 Pojem a význam controllingu

Controlling, jak chápe Mikovcová (2007), je novým způsobem řízení podniku. Umožňuje zavčas připravit vedoucí pracovníky na vznik budoucích problémů a varuje společnost před nepříznivými budoucími situacemi. Vedení společnosti má tak možnost učinit rychlá opatření, aby se vyvarovala případným problémům. Controlling je tak pozitivním nástrojem vedoucím k prosperitě a dlouhodobému udržení podniku na konkurenčním trhu.

Dle Krále a kol. (2018) je controlling vnímán spíše jako důslednější prosazení cílů podniku, což spočívá především v kvalitnějším propojení jak funkcí, tak i nástrojů, jimiž je podnik řízen.

V praxi controlling pracuje také s kalkulacemi. Jedná se o nástroj týkající se informací o daných výrobcích a službách. Tyto informace jsou často čerpány z účetního oddělení. Není zde bráno v potaz jen běžné účetnictví, ale hlavní roli také hraje účetnictví manažerské (Anon, cit. 2021-11-04; Hradecký a kol., 2008). Manažeři využívají informace z kalkulací a celého účetního oddělení k předejití situace, kdy by byly náklady vyšší, než očekávali a tím by docházelo k neschopnosti plnění naplánované výroby (Vlčková, 2018). Controlling je nástrojem k vylepšení srovnání nynější a požadované úrovně podnikání. V tomto případě hraje významnou roli, jelikož jeho rozpětí je mnohem větší, než je manažerské účetnictví samotné (Horváth 1992 citovaný Králem, 2006). Není však zaměřen pouze na finanční stránku podniku, ale zabývá se i stránkou nefinanční, jako je například udržení chodu výroby (Zuzák, 2009).

Finanční ředitel společnosti Hella Autotechnik, s.r.o., Miloš Weiser (2002) považuje controlling za významnou část systému společnosti a dle něj je důležité, aby data, která jsou využívána oddělením zabývajícím se controllingem, byla spolehlivá a kvalitní. Jen z takových dat pak mohou vznikat správná rozhodnutí pro budoucí chod společnosti. Cílem controllingu je především získat co nejrychlejším způsobem informace, jež se pomohou vedoucím pracovníkům rychleji a správně rozhodnout (Anon, 2019). Jestliže nebude mít controller k dispozici správná a kvalitní data, vznikají náklady ztracených příležitostí a controller není schopen včas předložit manažerům výsledky, neboť je sám zaneprázdněn získáním a upravením dat potřebných pro výstup (CAFIN, 2015). Výběr dat závisí především na tom, co management očekává jako výstup controllingu. Pokud by nebyly stanoveny výstupy požadované po pracovnících controllingu, docházelo by ke shromažďování dat, jež by nebyla vhodně použita pro budoucí vývoj společnosti (Kolář, 2010). Data lze tedy chápat jako fakta. Jsou to údaje obsahující čísla, písmena, symboly, fakta, události a transakce. Údaje byly doposud zaznamenány, ale nebyly ještě zpracovány do podoby správného použití. Informace se skládají z dat, jež už byla zpracována tak, aby byla pochopitelná a smysluplná (ACCA, 2016).

Controlling je v dnešní době využíván spíše většími společnostmi, v malých společnostech se ve většině případů s controllingovým oddělením nesetkáme, avšak tuto funkci zastřešuje jednatel či majitel společnosti, jak uvádí Ing. Lucie Fricker, MBA v časopisu CAFINews (CAFIN, 2015; Kislingerová, 2008). Ze studie České asociace pro finanční řízení vyplývá, že ze sledovaných 260 společností mají samostatné controllingové oddělení vždy banky a pojišťovny (Štěpánková, cit. 2021-11-06). Banky controlling využívají z toho důvodu, že se potřebují přizpůsobit externímu prostředí, plánovat do budoucna, předpokládat změny a čelit tak konkurenci na trhu (Kašparovská, 2006).

Malé a střední podniky controlling potřebují, neboť jim zajišťuje finanční stabilitu¹ na velmi konkurenčním trhu, jak potvrdili ve své studii Pavlák & Písař (2020). Controlling sleduje i hospodářský výsledek firmy čili je pro něj důležité, aby firma dosahovala zisku. Zaměřuje se tedy na náklady a výnosy vytvářející hospodářský výsledek. Důležitou součástí je i cash flow (Dvořáček, 2003).

¹ Studie také prokázala, že existuje velmi nízká úroveň dlouhodobých cílů, finančního plánování a kontroly budoucího rozvoje malých a velkých podniků (Pavlák & Písař, 2020).

Manažerské účetnictví

Tento pojem neznamená striktní splnění naplánované výroby, ale díky němu dochází k řadě postupů, jak dostat svým závazkům a své firemní plány uskutečnit (Hradecký a kol., 2008). Počátky manažerského účetnictví pochází z Ameriky (Zuzák, 2009). Úkolem manažerského účetnictví je informovat podnik nejen o tom, co by se mělo odehrát v řízení společnosti v budoucnosti, ale musí nahlížet i na skutečnosti, jež byly získány v minulosti (ACCA, 2016). Data pomáhají manažerům k lepší informovanosti o situaci ve společnosti a jsou nápomocná k lepšímu rozhodování, organizování a řízení společnosti, aby mohly být realizovány a uskutečněny všechny důležité cíle. Manažeři tímto způsobem získávají různé podklady týkající se výrobků, služeb, zákazníků, nákladů, příjmů nebo stavu položek na skladě (Drury, 2015; Vlčková, 2018). Většina podkladů má finanční charakter, ale manažeři potřebují i nefinanční podklady tvořící důležitou součást výroby a informací v podniku (ACCA, 2016).

2.2 Vznik controllingu

Vznik a vývoj controllingu je v evropských zemích spjatý s Německem a Rakouskem, kde je o něm zmínka především ve vztahu k účetnictví (Zuzák, 2009). V roce 2016 bylo v Německu přibližně již 110 000 controllerů (Weber & Schäffer, 2020). Controlling je stále v rychlém vývoji, stává se souhrnnějším, pochopitelnějším a pomalu se uceluje (Král a kol., 2018).

První zmínka o controllingu pochází z Ameriky (období mezi 19. a 20. stoletím). Hlavní náplní práce controllera bylo starat se převážně o peněžní operace. Nadále se controlling vyvíjel. Controlleri nedostávali na starosti pouze finanční záležitosti a získávání strukturovaných dat společnosti, ale jejich náplň práce se pomalu rozšiřovala. Zanedlouho museli být součástí řízení společnosti a napomáhat tak vedení společnosti. Jejich nejdůležitějším cílem bylo pracovníky informovat, radit jim a pomáhat dělat správná rozhodnutí, či pouze kontrolovat (Kislingerová, 2008; Synek a kol., 2011; Král a kol., 2018).

Controlling i nadále rostl. Finanční činnost zahrnovala spoustu dalších funkcí, jež museli controlleri splnit, ať už to byla plánovací funkce, nebo oblast celého řízení společnosti. Postupem času se funkce controllera přeměnila v manažera a v této době se objevuje i manažerské účetnictví. Na evropském kontinentu se controlling začal objevovat až po roce 1945 (Mikovcová, 2007).

Nejdůležitější náplní controllingu byl sběr důležitých dat, vyhledávání potřebných informací a zaměření se na budoucí vývoj podniku. Controlling jako takový přitom vznikl proto, aby napomáhal společností s jejich řízením (Synek a kol., 2011; Král a kol., 2018).

Vývoj v ČR

Controlling se v České republice začal rozvíjet teprve až v době po sametové revoluci, což představuje rok 1989. Doposud nebyl controlling znám v takové podobě, v jaké jej známe nyní. Zároveň lze s vývojem controllingu zaznamenat rozšíření a vývoj manažerského účetnictví, jenž je jeho nedílnou součástí. Controlleři měli dříve užší náplň práce, než je tomu dosud, což je způsobeno právě rozvojem a rozšířením působnosti controllingu ve firmě (Mikovcová, 2007; Šiška, 2013).

V České republice je nejvíce rozšířen finanční controlling. Objevují se tu i jiné typy controllingu, jako je controlling rizik, výrobní controlling nebo personální controlling. Controlling rizik je využíván především u zahraničních společností. Podnik se zabývá analýzou důsledků důležitých rozhodnutí a jejich dopady. Objevuje se ve strategickém rozhodování, při změnách ekonomické situace a při tvorbě finančních plánů (Kolař, 2010).

3. Controller versus manažer

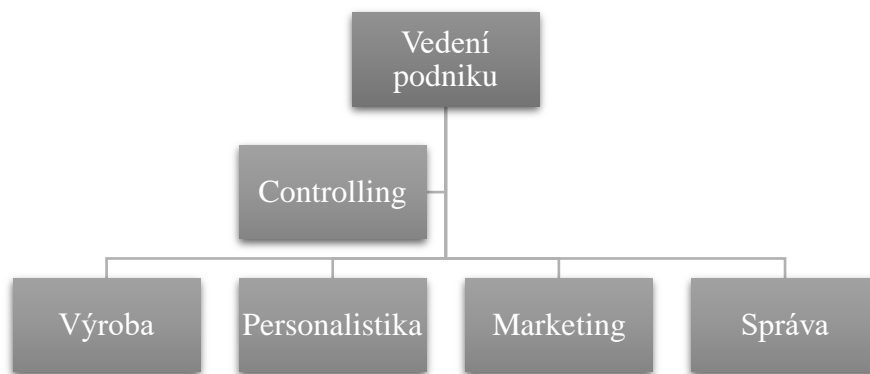
Controlling nevyplývá pouze z práce controllera, podstatná je i práce manažera. Tyto dvě funkce tedy tvoří celý controlling. Jedna pozice by bez druhé nemohla existovat, obě pracovní role se navzájem doplňují (Vochozka a kol., 2012; Kislingerová, 2008). Controlling můžeme zařadit do jedné z funkcí managementu (Mikovcová, 2007).

Controller by měl mít především pozitivní vliv na řízení podniku (Kislingerová, 2008). Na jeho pozici můžeme nahlížet různými způsoby. Někdo ji chápe jako funkci pracovníka, který má na starosti archiv, nebo pracovníka, jako je správce informací. Někdo ji ale může vnímat jako pozici top manažera. Controller je velmi často zaměňován s pozicí manažera (Mikovcová, 2007). Dodává vedení společnosti důležitá data a informace (Vochozka a kol., 2012), pomáhá mu plánovat do budoucna, uskutečnit cíle, varovat před nebezpečím i dělat správná rozhodnutí a zaujímat dobré místo na trhu (Scholleová, 2009). Správný controller by měl mít příznivý vliv na cash flow, dostání všech závazků a rovnováhy mezi zásobami a financemi v podniku. Pro společnost je důležité, aby uměl správně hospodařit s penězi v podniku tak, aby nebyl ztrátový (CAFIN, 2015). Zaujímá především místo, ve kterém má za úkol komunikovat se zákazníky, odběrateli, nadřízenými či podřízenými. Důležitá je komunikativnost a odbornost (Lazar, 2012).

Manažer má na druhé straně na starosti správný chod a prosperitu podniku. Ručí za správné fungování celého podniku (Vochozka a kol., 2012). Správný manažer nese za všechno plnou zodpovědnost. Měl by především umět plánovat do budoucna, zaručit prosperitu firmy, správně organizovat, vést své podřízené a kontrolovat, zda vše probíhá podle plánu a je dosahováno požadovaných cílů (Mikovcová, 2007).

Ve společnosti můžeme pozici controllera najít přímo pod pozicí vedení společnosti, neboť napomáhá k řízení společnosti a ke správnému rozhodování vedoucích pracovníků. Jeho pracovní místo můžeme najít i mezi ostatními pozicemi, kdy není spjat přímo s vedením společnosti, ale zodpovídá za své správné fungování (Vochozka a kol., 2012). Pozici v blízkosti vedení společnosti controller zaujímá v případě, kdy se má angažovat do řízení podniku a být přímo nápomocný s rozhodováním vedení podniku. Štábní postavení nemá pod sebou přímo podřízené pracovníky, ale má s nimi vazby. V této organizační struktuře, zaujímá controlling místo pod vedením podniku, viz schéma 1.

Schéma 1: Štábní organizační struktura



Zdroj: Mikovcová (2007)

Postavení v liniové organizační struktuře zaujímá controller hlavně v případě, kdy společnosti hrozí nebezpečí (viz schéma 2). Zodpovídá za svou rozhodovací funkci. Je zde rychlá komunikace. Vyskytuje se spíše v menších podnicích (Mikovcová, 2007).

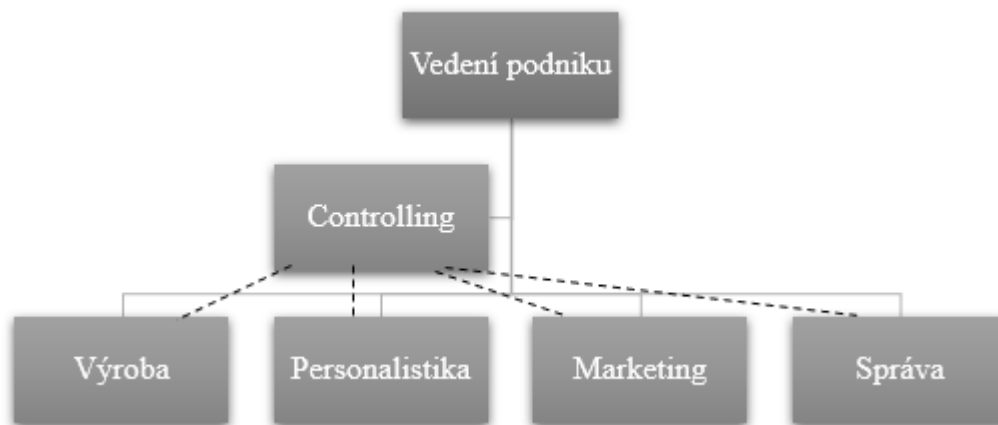
Schéma 2: Liniová organizační struktura



Zdroj: Mikovcová (2007)

Společnosti nejvíce využívají liniově štábní organizační strukturu (viz schéma 3). V této struktuře se prolíná štábní postavení a liniové postavení (Lazar, 2012; Synek a kol., 2011). Štábní pozice zde zaujímá místo rádce vedoucích pracovníků, ale i místo specialisty ve svém oboru (Synek, 2011). Controlling pod sebou nemá přímo podřízené pracovníky, ale má s nimi vazby. Přijímá zodpovědnost a má možnost větší komunikace s ostatními odděleními. Tento způsob postavení může společnosti napomoci v lepším rozhodování (Fotr a kol., 2017).

Schéma 3: Liniově štábní organizační struktura



Zdroj: Mikovcová (2007); Lazar (2012)

Velmi rozšířený je v dnešní době i způsob externího controllingu. V některých firmách se nevyplatí zřízovat controllingové oddělení (Synek, 2011). Společnosti tedy nechávají controlling na jiných firmách, jež se controllingem zabývají, nebo mají specializované pracovníky. Ve společnosti nedochází k větším neshodám (Fotr a kol., 2017).

4. Nástroje operativního a strategického controllingu

Mezi základní rozdělení controllingu patří zejména nástroje strategického controllingu, jehož hlavním rysem je dlouhodobé řízení podniku. Kratší časové úseky jsou charakteristické pro nástroje operativního controllingu (Mikovcová, 2007).

4.1 Strategický controlling

Strategický controlling se zaměřuje především na dosavadní schopnosti dostat svým kladným výsledkům, jako je ziskovost, prosperita, splnění všech úkolů. Snaží se najít cestu k novým možnostem, jak docílit dalších úspěchů a svým dlouhodobým cílům. Tím usiluje i o stálé udržení společnosti na trhu. Je to role TOP managementu a důležitá je dlouhodobost (Mikovcová, 2007; Janišová & Křivánek, 2013). Vrcholoví manažeři stanovují své dlouhodobé cíle a strategie, jež by měly naplňovat poslání celé společnosti (ACCA, 2016). Strategický controlling má za úkol předejít problémům z nadcházejících hrozeb a těchto problémům se vyvarovat (Vlčková, 2020). Sleduje různá nebezpečí, která by mohla společnosti ublížit a tím vyhledává nejvhodnější strategii, jak těmto rizikům předejít (Fotr a kol., 2020). Hlavním cílem je zaměření se na budoucnost vedoucích k takovým činům, které jsou důkazem správného fungování podniku (Anon, cit 2021-11-13). Vedení společnosti potřebuje znát, jaká je situace a vývoj na trzích, kde se společnost pohybuje, nebo jaká je celková hospodářská situace. Vedení by se také mělo zajímat o to, jaká je činnost konkurentů na těchto trzích, a zda existují nové technologie v oboru (ACCA, 2016). Strategický controlling se zaměřuje spíše na externí formu podniku a jeho rozšířenější okruh (Zuzák, 2009).

Strategický controlling lze chápat z hlediska kvality, kdy je důležité dívat se na podnik do budoucnosti. Nejpodstatnější je sledovat budoucí faktory působící na podnik a mající na něj významný vliv. V tomto případě se nejvíce využívá SWOT analýza nebo PEST analýza, Porterův model pěti sil či analýza silných a slabých stránek (Vlčková, 2020; Mikovcová, 2007; Srpová & Řehoř, 2010).

Další hledisko, podle kterého lze chápat strategický controlling, je množství. Jedná se o upřesnění hlediska kvality, ale v číselné formě (Vlčková, 2020).

4.1.1 PEST analýza

PEST analýza obsahuje vlivy působící na podnik z vnějšího okolí. Analýza dále řeší, jak se tyto vlivy chovají a jaké mají dopady na společnost. Pokaždé je několik vlivů majících

špatné dopady na společnost a mohly by jí ublížit. PEST analýza se snaží těmto problémům předcházet a řešit je (Mikovcová 2007; Váchal a kol. 2013). Nezabývá se pouze konkurenčními trhy, ale řeší i trh, na kterém se zrovna nachází. Zaměřuje se nejvíce na poptávku, což může pozitivně či negativně ovlivnit podnik z důvodů nízké anebo vysoké poptávky po výrobcích a službách. PEST analýza je úzce spjata s makroekonomií. Zabývá se faktory, jež by mohly působit na podnik v budoucnu (Karlíček a kol., 2018). Pomocí PEST analýzy dokáže podnik předpovídat situace, které by jej mohly dostat do nepříznivých situací nebo do krize (Sedláčková & Buchta, 2006).

Tabulka 1: PEST analýza

Společenské (sociální) faktory	Technologické faktory
Způsob života lidí	Vládní výdaje na vědu
Vzdělání	Nové vynálezy, objevy
Mobilita obyvatel	Inovace
Distribuce příjmů	Patenty
Demografický vývoj	Míra zastarávání výrobních prostředků
Ekonomické faktory	Politické faktory
Toky peněz, zboží, informací	Přerozdělování moci, legislativa
Inflace, kurzy měn	Stabilita vlády
Nezaměstnanost	Složitost legislativy
Úroková míra	Regulace a podpora obchodu
HDP, cena energií	Vymahatelnost práva

Zdroj: Edolo (2019); Vlčková (2020); Mikovcová (2007); Blažková (2007); Tichá & Hron (2003)

Společenské faktory jsou zaměřeny na společenský a kulturní život obyvatel projevující se v podnikovém prostředí (Mikovcová, 2007; Edolo, 2019). Jejich nedílnou součástí je i celá populace nebo její sociální zvyklosti, jak lze vidět v tabulce 1 (Srpková & Řehoř, 2010; Tichá & Hron, 2003).

Technologické faktory napomáhají k vyřešení problémů v podniku (viz tabulka 1). Jsou důležité při samotné výrobě, kdy se vyrábí nový produkt, nebo se mění celý výrobní proces (Srpková & Řehoř, 2010). Tímto způsobem poté společnost komunikuje

s odběrateli a mění pozitivně konkurenční pozici na trhu. Podnik se stává efektivnější a má stálejší místo na trhu (Mikovcová, 2007; Edolo, 2019).

Ekonomické faktory zahrnují vše, co se financí týče, ať už se jedná o cash flow, nebo inflaci – opět lze vidět v tabulce 1 (Edolo, 2019; Mikovcová, 2007). Rozvíjí se z ekonomického hospodaření celého státu (Srpková & Řehoř, 2010).

Politické faktory jsou nedílnou součástí podniku (viz tabulka 1). Společnost se musí řídit platnými zákony, jež mohou ovlivňovat podnik i v budoucnu, a celou legislativou (Mikovcová, 2007). Odvíjí se od nynější politické situace, která je ve státě, a od fungování politických stran (Srpková & Řehoř, 2010)

PEST analýza může být nahrazena metodou PESTEL. PESTEL zahrnuje navíc i legislativní a ekologický faktor. Legislativní faktor obsahuje zejména patenty, pracovní právo, ochranu spotřebitelů, zdraví, data i hospodářskou soutěž (Váchal a kol., 2013). Pojímá vše, co je spjato se zákony a předpisy působící na chod společnosti (Blažková, 2007). Na druhé straně ekologický faktor zahrnuje klimatické změny související s počasím, recyklací, znečištěním a nedílnou součástí jsou i postoje k obnovitelným zdrojům (Váchal a kol., 2013). Zahrnuje vše, co se produkce týče, až po předání výrobku nebo služby zákazníkovi (Blažková, 2007).

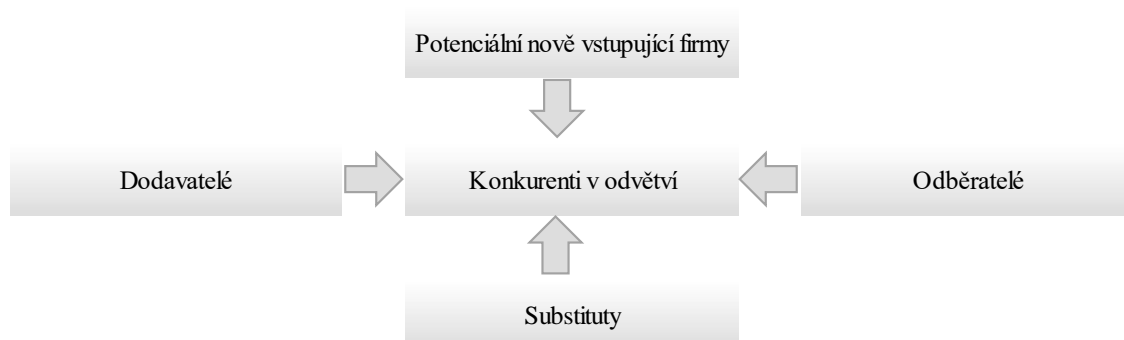
4.1.2 Porterův model pěti sil

Tento model je známý také pod názvem analýza odvětví (Mikovcová, 2007). Zabývá se hlavně konkurencí a vnějšími vlivy působícími na podnik a tím i ziskovost podniku (Tichá & Hron, 2003). Konkurence je pro činnost podniku velmi důležitá, jelikož konkurenční společnosti přinášejí na trh nové výrobky a substituty, jež by mohly jinému podniku ublížit. Podnik proto musí sbírat informace, snažit se těmto problémům předcházet a udržet si své stávající místo na trhu (Střelec, 2012). Porterův model pěti sil tedy zobrazuje konkurenci na trhu a hodnotí, jak velká konkurence na trhu panuje, a zda může tato konkurence firmu ovlivnit do budoucna (Sedláčková & Buchta, 2006; Srpková & Řehoř, 2010).

Dle Mikovcové (2007) je cílem tohoto modelu zjistit, které z těchto pěti sil působí na trhu na podnik a zda mohou podnik ohrožovat. Veškeré firmy na trhu nemají stejnou možnost dosažení zisku. Dle Keřkovského & Vykypěla (2006) do tohoto modelu pěti sil patří i složky, jež jsou nedílnou součástí substitutů v odvětví a mohou na trhu působit negativně. Složkami se myslí například pohonné látky při nákupu automobilu.

Všech pět sil působících na trhu a ovlivňujících podnik lze vidět v obrázku 1.

Obrázek 1: Porterův model pěti sil



Zdroj: Vlčková (2020); Střelec (2012); Mikovcová (2007); Keřkovský & Vykypl (2006); Tichá & Hron (2003)

Konkurenti v odvětví jsou firmy zabývající se podobnými či stejnými činnostmi. Je to pojem, jež napomáhá podniku zorientovat se ve vybraném odvětví, v němž se nachází. Firmy mezi sebou soupeří a chtějí dosáhnout výhody na trhu (Srpová & Řehoř, 2010).

Potenciální nově vstupující firmy jsou hlavním důvodem ohrožení podniku ze strany konkurence. Konkurence firmy nutí, aby snižovaly své ceny, své peníze investovaly nebo se snažily různými způsoby prosadit na trhu pomocí reklam. Nové firmy vstupují na trh a snaží se získat od ostatních firem své místo na trhu (Mikovcová, 2007). Jsou zde velké překážky při vstupu do odvětví (Tichá & Hron, 2003).

Dodavatelé jsou významní na vyjednávací sílu velikosti ceny, kvality či jak velké bude podnik poskytovat služby. V jejich kompetenci jsou i dodací lhůty (Mikovcová, 2007). Podnik by si mohl zakázky od dodavatelů začít vyrábět sám, ale bylo by to nákladné nebo neproveditelné (Keřkovský & Vykypl, 2006). Zakázka od dodavatele může být jedinečná (Tichá & Hron, 2003).

Odběratelé udávají podniku, za jakou cenu mají prodávat své výrobky nebo služby a co mají nabízet na trhu, aby dosahovali dostatečných tržeb. Zákazníci požadují vysokou kvalitu. Rozhodující je i množství odběratelů v odvětví. Podstatné pro podnik je získat co nejvíce zákazníků (Mikovcová, 2007). Významné je naklonit si zákazníky nakupující velké množství produktů (Tichá & Hron, 2003).

Substituty znamenají nahrazování výrobku výrobkem stejným (Tichá & Hron, 2003). Může se například měnit značka tohoto výrobku. Odběratelé se mohou rozhodovat

podle ceny tohoto výrobku nebo podle lepšího výkonu (Mikovcová, 2007). Zákazníci mají možnost se snadno rozhodnout přejít ke konkurenční firmě (Keřkovský & Vykpěl, 2006).

V rámci Porterovy analýzy pěti sil by měla firma znát svou potencionální konkurenci na trhu, ale i své možnosti, jak na trhu zaujmout a dosahovat ziskovosti (Keřkovský & Vykpěl, 2006).

4.1.3 Analýza silných a slabých stránek

Zaměřuje se na interní prostory v podniku. Zaměstnanci informují své vedoucí pracovníky o tom, co by bylo možné ve společnosti změnit a vylepšit. Při této analýze se tak najdou silné a slabé stránky společnosti. V praxi sestaví controller dotazníkové listy vydávané zaměstnancům. Po vyplnění dotazníků s jednotlivými kritérii jsou získaná data pracovníkem controllingového oddělení interpretována vedoucím pracovníkům. Vedení společnosti se na základě těchto informací snaží o zlepšení jednotlivých postupů. Dalším způsobem, jak analyzovat silné a slabé stránky ve společnosti, je prozkoumat uplynulé zisky i nezisky podniku. Pomocí této metody lze ovlivnit budoucí vývoj podniku (Mikovcová, 2007).

4.1.4 SWOT analýza

SWOT analýza je oblíbená. V dnešní době se neobjevuje pouze v podnikatelské sféře, ale využívají ji i fyzické osoby ke svému vlastnímu prospěchu (Keřkovský & Vykpěl, 2006). SWOT analýza řeší vnitřní a vnější prostředí podniku současně. Vnitřní faktory obsahují silné (S) a slabé (W) stránky podniku. Vnější faktory zahrnují příležitosti (O) a ohrožení (T). Tito činitelé se navzájem propojují, jak lze vidět v tabulce 2 (Kozel, 2006). Mnohdy není jasné, jaké pojetí kam zařadit. Je běžné, že se jedno hledisko zamění za druhé (Sedláčková & Buchta, 2006; Blažková, 2007).

Tabulka 2: SWOT analýza

	Slabé stránky (W)	Silné stránky (S)
Příležitosti (O)	Strategie HLEDÁNÍ	Strategie VYUŽITÍ
Ohrožení (T)	Strategie VYHÝBÁNÍ	Strategie KONFRONTACE

Zdroj: Tichá & Hron (2003)

Příležitosti a ohrožení analyzují vnější prostředí podniku (Kozel, 2006). Není ve vlastních silách společnosti je ovlivnit, ale existují příležitosti, jak je společnost může aplikovat ve svůj prospěch a hrozbám musí zabraňovat (Blažková, 2007). Za příležitost pro podnik lze považovat možnost vstoupit na nový trh, vyrábět nový produkt nebo získat nové zákazníky (Mikovcová, 2007). Příležitosti napomáhají společnosti zlepšit své postavení na trhu vůči konkurenci (Blažková, 2007). Společnost může ohrožit zákazník, když se mu změní potřeby. Neblahý vliv na podnik má i rostoucí prodej substitutů (Mikovcová, 2007). Hrozby musí podnik eliminovat. Je třeba hledat způsoby, jak nepříznivým vlivům předcházet (Blažková, 2007).

Slabé a silné stránky analyzují vnitřní prostředí podniku (Jakubíková, 2008). Oba ukazatele může společnost ovlivňovat vlastními prostředky (Blažková, 2007). Společnost se snaží podporovat své silné stránky a eliminovat své slabé stránky. K tomu je důležité, aby měla správná data z vnitřního prostředí, ale i z prostředí okolo podniku (Kozel, 2006). K silným stránkám je možné zařadit dobrou pověst mezi zákazníky, vlastní technologie nebo významného společníka na trhu (Mikovcová, 2007). Tento ukazatel znázorňuje činnosti významné a ukazující příznivé postavení společnosti na trhu. (Blažková, 2007). Naopak do slabých stránek podniku lze zahrnout nevyužití kapacit, zaostávání ve výzkumu a vývoji nebo špatnou komunikaci se zákazníky (Mikovcová, 2007).

Strategie HLEDÁNÍ zahrnuje příležitosti a slabé stránky. Podnik se snaží minimalizovat své slabé stránky, ale pokouší se vyhledávat co nejvíce nových příležitostí ze svého vnějšího prostředí (Mikovcová, 2007; Šafrová Drážilová, 2019; Tichá & Hron, 2003).

Strategie VYUŽITÍ se zabývá příležitostmi a silnými stránkami. Jedná se o strategii, které chce podnik dosáhnout (Mikovcová, 2007). V praxi se tato strategie využívá

málokdy (Tichá & Hron, 2003). Jejím cílem je využít své silné stránky a příležitosti na trhu (Šafrová Drášilová, 2019).

Strategie VYHÝBÁNÍ je složena z ohrožení a slabých stránek. Podnik má snahu zůstat na trhu a pokouší se přežít. Společnost se buď spojí s jinou společností, nebo jí hrozí likvidace (Mikovcová, 2007; Tichá & Hron, 2003).

Strategie KONFRONTACE zahrnuje ohrožení a silné stránky podniku. Společnost se snaží překonat konkurenci na trhu pomocí svých silných stránek (Mikovcová, 2007). Společnost může využít svou silnou stránku při střetu s ohrožením. Strategii využívá podnik například v případě vymáhání peněžitých trestů u firem vyrábějících stejné výrobky, které má společnost chráněny patenty (Tichá & Hron, 2003).

SWOT analýza napomáhá společností, jak se má vedení rozhodnout do budoucna o tom, zda byl předešlý postup efektivní, nebo ne (Mikovcová, 2007).

4.1.5 Analýza potenciálů

Analýza se zaměřuje především na konkurenci na trhu. Provádí se nejméně jedenkrát za rok. Společnost srovnává své zdary s nejméně úspěšnější společností na trhu nebo s podniky, které se zabývají výrobou substitutů. Podnik určuje kritéria úspěšnosti na trhu, pomocí kterých se srovnává s ostatními podniky. Kritéria fungují jako měřítko. V případě, že společnost dosahuje lepších hodnot než konkurenční podnik, vzniká potenciál konkurenční výhody (Mikovcová, 2007).

4.1.6 Analýza portfolia

Společnost se zaměřuje na své pozitivní postavení na trhu. Své faktory zaměřuje tam, kde se jeví výhodná situace nad konkurencí (Mikovcová, 2007). Nejvyužívanější je matice BCG neboli Bostonská matice (Mallya, 2007). Matice zahrnuje oblasti jako jsou problémové děti neboli otazníky, dojně krávy, hvězdy a bídní psi nebo také hladoví psi. Matici lze použít jako podklad při rozhodování (Blažková, 2007). Záleží především na velikosti podílu společnosti na trhu a tempu růstu trhu. Podnik má možnost vytvořit na trhu nové konkurenční výhody (Mallya, 2007). Cílem matice BCG je určit náklonost zákazníků k produktům společnosti s ohledem na tempo růstu trhu a relativním tržním podílu, jak lze vidět na obrázku 3 (Soukalová, 2015).

Problémové děti (otazníky) zobrazují nově uváděné produkty na trh. Do výrobků musí firma investovat například reklamou nebo musí vložit peníze do vývoje či do nových

inovací. Společnost neví, zda postupem času budou tyto výrobky přinášet výdělky, nebo jestli naopak budou pro podnik prodělečné (Jakubíková, 2008; Keřkovský & Vykypěl, 2006). Otazníky se mohou přeměnit na dojné krávy nebo na hvězdy. Vedení společnosti se musí rozhodnout, zda do těchto produktů vložit peníze, nebo zda do nich naopak investovat nebude (Mallya, 2007).

Hvězdy potřebují od společnosti obnos finančních prostředků, jejichž prostřednictvím mají možnost rozšířit své výrobní kapacity (Mallya, 2007). Mohou přinášet společnosti již značné množství příjmů (Keřkovský & Vykypěl, 2006; Soukalová, 2015). Není však pravidlem, že přinášejí takové množství finančních prostředků, aby sami sebe uspokojily a mohly se rozvíjet. Podnik předpokládá, že postupem času budou hvězdy přinášet významné příjmy do společnosti. V případě, kdy se sníží příjmy z produktů, přeměňují se hvězdy na dojné krávy (Jakubíková, 2008).

Dojné krávy jsou produkty, které nesou podniku velký obnos financí (Mallya, 2007). Společnost se snaží, aby produkty byly na trhu co nejdéle a zákazníci o ně měli zájem. (Jakubíková, 2008). Finance získané z prodeje produktů mohou být dále použity na financování otazníků a dojných krav (Soukalová, 2015; Jakubíková, 2008). Společnost smí z těchto příjmů financovat otazníky tak, aby se přeměnily na hvězdy (Mallya, 2007).

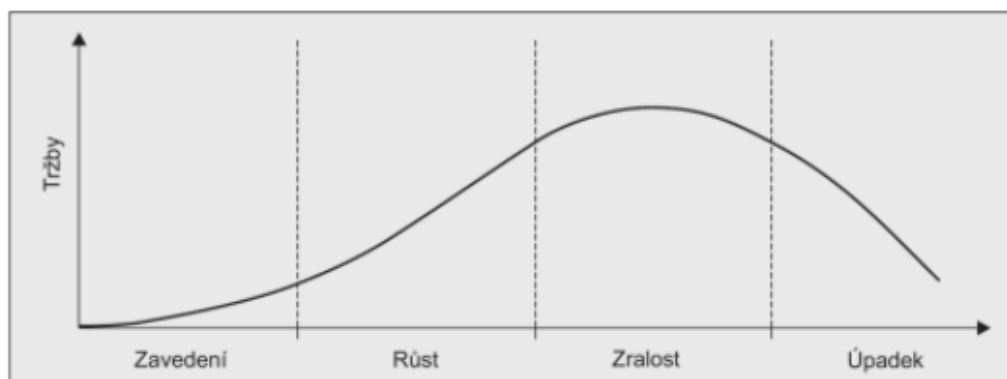
Bídící psi (hladový psi) neprodukují dostatek finančních prostředků na to, aby sami sebe dokázali uspokojit a mohli se udržet na trhu. Vedení společnosti uvažuje, zda by nebylo lepší tyto produkty odstranit z trhu (Mallya, 2007). Jsou jen doplňkem sortimentu společnosti zaručující stálost zákazníků (Jakubíková, 2008; Soukalová, 2015).

Cílem matice BCG je napomoci společností vymezit možnosti, jaké složky mají využívat, aby dosahovaly zisku. Složky by měly být v rovnováze. Hvězdy a bídní psi indikují podniku možnou budoucí krizi. Dojné krávy nedokážou vyprodukovat tolik finančních prostředků na to, aby dokázaly pokrýt veškeré potřebné peněžní prostředky vynaložené do hvězd a bídných psů. Vedoucí pracovníci musí rozhodovat a určit, jak se bude společnost do budoucna vyvíjet (Jakubíková, 2008).

4.1.7 Analýza životního cyklu

Všechny výrobky mají svoji životnost a procházejí několika etapami. Matice BCG zahrnuje nejprve otazníky, následuje přeměna ve hvězdy, dojné krávy a nakonec v bídné psy (Jakubíková, 2008).

Obrázek 2: Životní cyklus produktu



Zdroj: Jakubíková (2008)

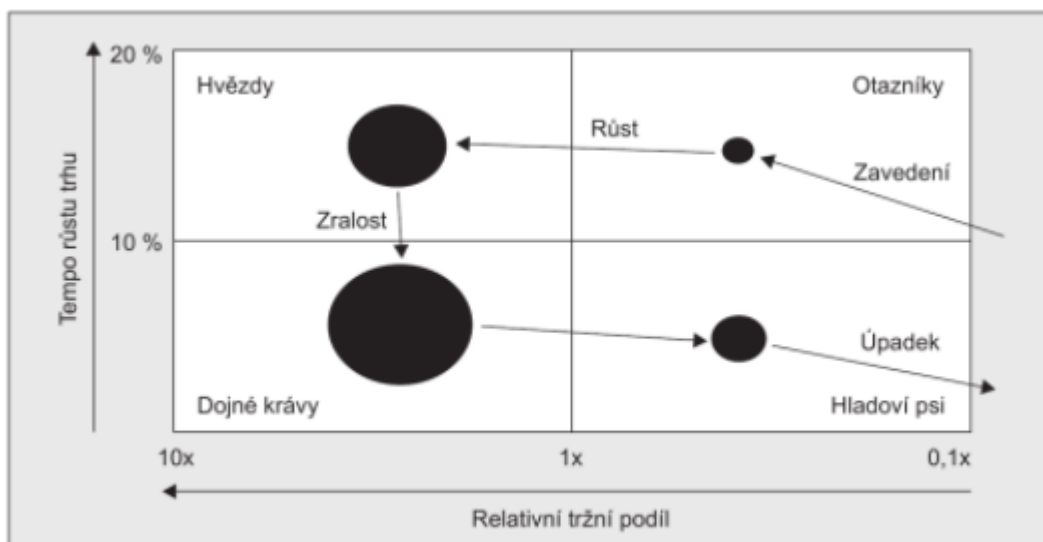
Pozici zavedení znázorňují otazníky neboli problémové děti. Společnost zavádí nový výrobek na trh, jak lze vidět v obrázku 2 (Soukalová, 2015). Je očekáván vyšší přínos peněžních prostředků. Etapa zavedení přiláká na trh nové konkurenty (Jakubíková, 2008). Vedoucí pracovníci musí určit, zda tento výrobek umístí na trh. V případě neinvestování do produktu může být zničen konkurenty. Pokud do výrobku budou investovat, dokáže přežít a bude přinášet zisk (Jakubíková, 2008; Mallya, 2007).

Růst zobrazují hvězdy. Etapa růstu znamená pro společnost největší přínos finančních prostředků (Jakubíková, 2008). Společnost vyvíjí úsilí tyto produkty na trhu ponechat co nejdéle a investovat do jejich rozvoje (Mallya, 2007; Keřkovský & Vykpěl, 2006).

Dojné krávy značí zralost. Produkt je na svém vrcholku, dosahuje nejvyšších zisků, ale pomalu upadá (Jakubíková, 2008). Společnost do těchto produktů přestává investovat (Keřkovský & Vykpěl, 2006). Peníze získané z dojných krav jsou využity pro financování jiných výrobků, jako jsou například otazníky. Díky těmto financím mohou otazníky přerůstat ve hvězdy (Mallya, 2007).

Do úpadku se řadí bídní psy nebo též hladoví psi. Vedení společnosti se rozhoduje dále neinvestovat do tohoto výrobku, jelikož začíná být pro zákazníky nezajímavý (Jakubíková, 2008; Mallya, 2007; Keřkovský & Vykpěl, 2006).

Obrázek 3: Životní cyklus matice BCG



Zdroj: Jakubíková (2008)

Jestliže je roční tempo růstu prodeje na trhu nad úrovní 10 %, jedná se o vysoké tempo růstu. Pokud se však tempo růstu prodeje pohybuje pod deseti procenty, trh má pomalé tempo růstu prodeje na trhu (viz obrázek 3). Vysoký nebo nízký relativní tržní podíl určuje hranice 1. V případě, že je hranice větší než jedna, relativní tržní podíl je vysoký. Naopak pokud se pohybuje pod 1, relativní tržní podíl je nízký (Jakubíková, 2012; Mallya, 2007; Keřkovský & Vykypěl, 2006).

4.1.8 Analýza konkurence

Společnost sleduje konkurenční situaci na trhu. Pro podnik je důležité znát své stálé i možné budoucí konkurenty, ale i výrobky a služby v podobě substitutů. Pomocí analýzy konkurence jsou vedoucí pracovníci schopni určit jejich velikost konkurenční výhody na trhu (Srpová & Řehoř, 2010; Svobodová & Andera, 2017). Je významná pro porozumění minulé a stálé situace na trhu. Přispívá ke stanovení vývoje konkurence v následujících letech. Vedení společnosti dokáže předpovídat chování konkurentů na jejich nová strategická rozhodnutí. Dovedou předvídat, kdy se vrátí podniku jeho investované finanční prostředky (Blažková, 2007). Je však na rozhodnutí jednotlivých společností a aktuální situaci na trhu, zda se budou konkurenčním prostředím zabývat (Svobodová & Andera, 2017).

4.1.9 Strategická mezera

Podnik sleduje své potřebné a dosažené strategické cíle. Vedení společnosti zkoumá vývoj celého podniku. Strategická mezera zobrazuje rozdíl mezi těmito cíli. Mezeru se snaží podnik eliminovat (Fotr a kol. 2020). Musí se vztahovat na důležité strategické cíle společnosti. Pokud by se strategická mezera zvýšila u významnějšího cíle a u méně podstatného se snížila, nemá význam měnit strategii (Keřkovský & Vykypěl, 2006).

4.1.10 Technika scénáře

Tato metoda zobrazuje budoucí stav podniku i jeho externí prostředí (Tichá & Hron, 2003). Vedení společnosti se díky technice scénáře zaměřuje na budoucí vývoj podniku a na jeho možnosti (Tomek & Vávrová, 2009). Napomáhá společnosti předcházet krizím i v případě málo pravděpodobných a nepředvídatelných situací (Mikovcová, 2007). Zabývá se nynějším stavem společnosti a dochází k určení předpokladů, podle kterých má vedení společnosti možnost ovlivnit podnik do budoucna. Technika scénáře napomáhá předvídat. Manažeři více vnímají přicházející nebezpečí a dokáží proti nim rychle vyvíjet opatření (Tichá & Hron, 2003).

4.1.11 Stresové testování

Nedílnou součástí měření tržního rizika je stresové testování. Napomáhá podnikům provádět vlastní analýzu a vyhýbat se krizím. Stresové testování udává, jaké množství kapitálu potřebuje podnik držet, aby odolal ztrátám v období značných změn na trhu (Nash, 2018). Podnik se může naučit žít s nejistotou, jež může ovlivnit obchod či půjčky sahající do budoucnosti. Testování může být nápomocné při získávání pohledu na skutečnosti, ve kterých se nejistota vyskytuje. Má za úkol krizovým situacím předcházet. Běžné testy poskytují pouze omezený pohled na skutečnosti (Chorafas, 2007). Společnost, která neprojde testy, potřebuje vytvořit dodatečný kapitál a větší rezervu, jež předejde budoucím krizím (Nash, 2018).

4.2 Operativní controlling

Operativní controlling se zaměřuje spíše na momentální stav společnosti. Jeho nynější kladné výsledky jsou podkladem pro docílení co nejvyšší ziskovosti, efektivnosti a dostání svých závazků. (Mikovcová, 2007, Janišová & Křivánek, 2013). Manažeři se každodenně rozhodují, jak řešit vzniklé problémy, a určují, co se bude se společností dít dál (ACCA, 2016). Operativní controlling se zabývá interní formou podniku, která je

nedílnou součástí kalkulace, aktiva a pasiva, cash flow nebo celého výrobního procesu (Fotr a kol., 2020). Jeho úmyslem je zaměřovat se na nynější úspěchy ve společnosti a hledat nové podklady pro nové úspěchy a prosperitu podniku (Vochozka a kol. 2012).

Operativní i strategický controlling se doplňují. Strategický controlling funguje správně pouze tehdy, pokud správně funguje i operativní controlling (Anon, cit. 2021-11-13).

4.2.1 Kalkulace

Na trhu pomocí výkonů bojuje podnik proti konkurenci a odvíjí se tak jeho tržní podíl. Aby podnik mohl stanovit cenu výrobku, potřebuje znát jeho náklady. Pro určení nákladů a ceny výkonu se využívá kalkulace. V případě, kdy podnik potřebuje zjistit budoucí náklady výrobku, aplikuje předběžnou kalkulaci. Zde zaujímá své místo plánovaná kalkulace (Hradecký a kol., 2008). Během výroby, po vyhotovení výrobku nebo v případě prodeje výrobku zákazníkovi využívá společnost výslednou kalkulaci (Šoljaková & Fibírová, 2010). Kalkulace vlastních nákladů se využívá zejména pro získání vnitropodnikové ceny výrobků a služeb a je nápomocná k sestavení rozpočtů. Společnost analyzuje, zda je výhodné vyrábět určitý výrobek nebo provádět danou službu (Synek, 2011).

Existuje několik druhů členění nákladů, ale nejčastěji jsou používány dva typy nákladů, a to přímé a nepřímé náklady. Přímé náklady zahrnují vše, co souvisí přímo s výrobkem či je bezprostředně jeho součástí. Nepřímé náklady obsahují všechny ostatní náklady, které patří k fungování podniku, jako je například elektrická energie nebo mzdy technickohospodářských pracovníků. Režijní náklady nejsou součástí pouze jednoho druhu výrobku, ale jsou složkou více druhů výkonů (Kráal a kol., 2018).

Tabulka 3: Kalkulační vzorec

+ Přímý materiál
+ Přímé mzdy
+ Ostatní přímé náklady
Součet přímých nákladů
+ Výrobní režie
Vlastní náklady výroby
+ Správní režie
Vlastní náklady výkonu

+ Odbytová režie
Úplné vlastní náklady výkonu
+ Zisk (Ztráta)
Prodejní cena bez DPH
+ DPH
Prodejní cena včetně DPH

Zdroj: Hradecký a kol. (2008); Lazar (2012); Synek (2011); Mikovcová (2007; Filip & Šebestík (2016)

Kalkulace udává základ pro výpočet, za jakou cenu lze prodávat vyrobené výrobky a služby (viz tabulka 3). Využívá se v případě zavádění nového výrobku a při zakázkové výrobě. Prodejní cena zahrnuje veškeré náklady a zisk (Synek, 2011). Pomocí kalkulace podnik nemusí zjišťovat pouze minulé informace o nákladech na výkon, ale má možnost tyto informace využít i do budoucnosti. V retrográdním kalkulačním vzorci se rozlišují variabilní náklady, měnící se v souvislosti se změnou objemu výkonu (Král a kol., 2018). Na druhé straně jsou náklady fixní, které jsou pro určitý objem výkonů nepohyblivé (Taušl Procházková & Jelínková, 2018).

Synek (2011) dále rozlišuje kalkulaci úplných nákladů a kalkulaci neúplných nákladů. Kalkulace s úplnými náklady zahrnuje veškeré náklady použité na výrobek nebo službu. Kalkulace neúplných nákladů se zabývá přímými náklady, jež se mění. Zahrnuje tedy variabilní náklady a rozdíl mezi prodejní cenou výrobku a variabilními náklady neboli příspěvek na zaplacení fixních nákladů a zisku.

4.2.2 Plánování a rozpočty

Plánování je podstatným podkladem pro rozhodovací funkci v podniku. Je zde možné získat rezervy (Král a kol., 2018). Plánování a peněžní toky jsou velmi důležitou složkou controllingu (Kolář, 2010). Plán definuje cíle podniku a vytváří strategie na jejich dosažení. Označuje tedy soustavnou činnost, kdy vedení společnosti se řídí plánem a rozhoduje, jakým směrem se má podnik ubírat v budoucnu. Stanovuje postup, jenž zahrnuje celý plánovací proces i jeho jednotlivé části (Mikovcová, 2007; Synek, 2011).

Controlling ve funkci plánování sleduje spojitost plánů mezi sebou, vyhledává správné metody, zajišťuje informace a nese odpovědnost. Spojuje všechny jednotlivé aspekty v celek. Ze stanovisek vytváří například plánovanou rozvahu, finanční plán, výkaz zisků a ztrát. Všechna data se z pohledu strategického controllingu doplňují ročně a z hlediska operativního měsíčně. Controlling má na starosti sestavování plánů, jejich

kontrolu nebo zpětnou vazbu (Vochozka a kol., 2012). V průběhu fungování podniku se může změnit jeho prostředí a zde je nutné pozorovat, jak se mění postup realizování plánu. Jestliže je to nezbytné, je možné plán dále upravovat (Fotr a kol., 2017). Z vnějšího pohledu zaujímá plánování externí pozici v podniku, kdy společnost komunikuje se svými zákazníky, dodavateli, konkurenty, věřiteli či investory. Jako součást řízení zaujímá plánování vnitřní pozici v podniku (Synek, 2011).

Pro dlouhodobé i krátkodobé finanční plánování se využívá propočet Cash Flow. Cash Flow umožňuje řízení peněžních toků, všech příjmů a výdajů. Podniku napomáhá plánovat své příjmy a náklady ve výkazu zisků a ztrát i v rozvaze. Součástí je finanční plán, který napomáhá měřit rentabilitu a likviditu podniku. Společnost by měl vykonávat strategická rozhodnutí, jež budou součástí plánování s vyhlídkou do budoucnosti (Kolář, 2010).

Manažeři snáze přijmou rozpočet, pokud jsou zapojeni do jeho sestavování. Následně znají všechny okolnosti a více rozumějí veškerým souvislostem. Ve velkých podnicích není proces plánování vytvářen pouze liniovou strukturou, ale musí být nápomocný i štáb (Král a kol., 2018).

4.2.3 Cenová rozhodování

Vedení společnosti se mimo jiné zabývá cenovým rozhodováním, ale je možné přenést funkci i na nižší pracovní pozice. Tržní cena je ovlivněna poptávkou. Informace pro tržní cenu předává marketingové oddělení z průzkumu trhu, z potřeb zákazníků a z jejich preferencí. Cena nákladů se čerpá z informací, které jsou obsaženy v kalkulaci. Aby byla cenová rozhodnutí správná, využívají pracovníci informace poskytnuté controllingem, které musejí být aktuální a přesné (Král a kol., 2018).

4.2.4 Analýza odchylek

Analýza odchylek rozlišuje odchylky nákladů a výnosů. Nákladové odchylky jsou nedílnou součástí nákladového controllingu. Řadí se sem odchylky cenové, kapacitní a spotřební. Odchylky výnosů závisí na změně množství stavu výrobků či na změně poměrů různých kategorií odběratelů, kteří mají odlišné preference (Mikovcová, 2007).

Analýzu odchylek lze aplikovat na zjištění odchylky mezi hlavním rozpočtem podniku a skutečností, nebo mezi krátkodobými rozpočty a skutečností. Získaná fakta lze nejlépe aplikovat na kalkulaci (Šoljaková & Fibírová, 2010). Pomocí získaných

odchylek mají možnost vedoucí pracovníci rozhodovat o příslušných opatřeních, které povedou k jejich odstranění (Hradecký a kol., 2008).

Důležité je, aby si společnost stanovila výši tolerance, ve které ještě nebude odchylka závažná. Pokud odchylka překoná tuto hranici, začne controllingové oddělení problém řešit. Odchylky lze měřit absolutně či relativně. Absolutní odchylka je měřena v naturálních jednotkách nebo v penězích. Procenta jsou výsledkem relativní odchylky (Toušl & Jelínková, 2018).

4.2.5 Analýza kritických bodů

Aby podnik mohl začít vyrábět, potřebuje určit základní předpoklady. Při zahájení výroby i v průběhu existují dva typy nákladů. Náklady neměnné neboli fixní a měnící se náklady neboli variabilní náklady (Němec, 2002; Mikovcová, 2007). Variabilní náklady se mění podle objemu výroby. Fixní náklady se s růstem objemu výroby na jednotku produkce snižují. To zapříčiní klesání průměrných nákladů na výrobek. Analýzu kritických bodů je možné určit pomocí nákladů, ke kterým lze připojit odhad tržeb z výrobků. Kritický bod neboli bod zvratu představuje místo, kdy tržby v podniku pokrývají veškeré náklady (Mikovcová, 2007). Účelem analýzy kritických bodů je analyzovat nebezpečné faktory, jež by ovlivnily celý výrobní proces. Hlavním cílem je vymezit kritické body a eliminovat hrozby podniku pomocí preventivních opatření (Šupšáková, 2017). Pro jednotlivý kritický bod podnik určuje nápravná opatření (Váchal a kol., 2013).

4.2.6 Reporting

Reporting poskytuje společnosti informace důležité pro funkci rozhodování (Vochozka a kol., 2012). Nevztahuje se pouze na podnik jako celek, ale zaměřuje se i na jednotlivá oddělení v podniku (Fotr a kol., 2017). Patří mezi nejvýznamnější složky controllingu. Informace jsou vyhledávány z vnitřního prostředí i vnějšího okolí podniku (Mikovcová, 2007). Podávané informace musí být jasné, aktuální, stručné a musí dokázat navazovat i na minulá období (Král a kol., 2018).

Práce s daty je pro podnik velmi důležitá. Díky automatizaci a přenesení do online světa je v dnešní době reporting velmi rychlý, někdy až nepostřehnutelný. Aby mohl být rychlý, musí podnik využívat data a pracovat s nimi správně. Čas na rozhodování se tím zkracuje a urychluje. Často to pro podnik může znamenat úplně všechno (Anon, 2019). Vyhledávání a zpracování dat v reportingu má na starosti controllingové oddělení, poté data putují k určitým příjemcům, kteří s nimi dále nakládají. Účetnictví patří mezi

nejdůležitější podklady získávání informací pro tvorbu reportů. Pouze interní informace bývají nedostatečné. Podnik potřebuje vnitřní informace doplnit o informace z vnějšího prostředí (Mikovcová, 2007).

Pro mnoho podniků je roční reporting moc dlouhou dobou. V operativním controllingu se více využívá reporting čtvrtletní či měsíční. Výsledkem reportingu je porovnání a analýza skutečného hospodaření podniku s jeho plánovaným hospodařením (Šoljaková & Fibírová, 2010).

4.3 Pohled controllingu na podnik

Z pohledu zodpovědných pracovníků ve výrobě je důležité udržovat vyšší zásoby pro případ nečekané nepříznivé situace (zmetkovost ve výrobě, vada materiálu, špatný proces výroby atd.). Z finančního pohledu jsou však ve vyšších zásobách uloženy finance, které nejsou momentálně využity, proto zde vzniká rozpor mezi finančním a výrobním útvarem (Janišová & Křivánek, 2013).

Ve firmách má nyní controlling důležité postavení a nadále bude značně ovlivňovat jednu z nejvýznamnějších funkcí ve vedení společností, což udává Mgr. Miloš Weiser v časopisu IT Systems (2002).

5. Metodika

Cílem práce je vymezit controlling jako koordinační koncept v podniku, analyzovat práci controllera a controllingového oddělení a zjištěné aplikovat na controllingové oddělení ve vybraném podniku.

Předpokládaným výstupem práce je začlenění controllingu do podniku, který jej až doposud kvůli neexistenci controllingového oddělení příliš nevyužíval. Z hlediska controllingu se pro podnik bude jednat o nový přístup v řízení.

V teoretické části práce jsou na základě studie odborných článků a literatury obsaženy základní poznatky týkající se zařazení controllingu jako procesu řízení podniku. Teoretická část práce se dále zabývá vznikem, vývojem, a celkovým významem controllingu. Shrnuje rozdíly mezi pozicí controllera a manažera. Operativní a strategický controlling jsou nedílnou součástí teoretické části. Strategický controlling zahrnuje analýzy zaměřené na vnější okolí podniku, naopak operativní controlling se zabývá vnitřním prostředím podniku. Teoretická část je přizpůsobena poznatkům o vybraném podniku, jenž je popisován v praktické části.

Praktická část uplatňuje informace získané z teoretické části na vybraný podnik. Analýzy a získaná data jsou aplikovány na společnost AGM-AGROMOTOR s.r.o., jenž má sídlo ve Velkém Meziříčí. Použitá data jsou filtrována z firemních programů, výročních zpráv podniku a podnikových materiálů. Informace jsou čerpány od jednatele společnosti, ekonomického a účetního oddělení.

Praktická část obsahuje poznatky o společnosti AGM-AGROMOTOR s.r.o. Na podnik jsou aplikovány analýzy zobrazené v teoretické části. Jsou zařazeny způsoby, kterými se vedení podniku již snaží controlling do řízení aplikovat. Vývoj ukazatelů společnosti je graficky znázorněn pomocí grafů s časovou osou, kdy v případě nedostačujících dat z časové řady nejen u této společnosti, ale i u konkurentů bylo využito predikce hodnot vycházejících z již získaných dat minulých období.

Po dohodě s jednatelem společnosti bude v prvním úseku praktické části z pohledu strategického controllingu vypracována SWOT analýza, která zde bude více rozebrána pomocí metody párového srovnávání. Dále bude vypracována PEST analýza, Porterův model pěti sil a Analýza konkurence. V této části dochází ke komparaci výsledků z analýz s nejbližšími konkurujícími společnostmi.

Druhá část se bude věnovat operativnímu controllingu ve vybrané společnosti. Operativní controlling se bude zabývat zejména kalkulací, plánováním a rozpočtem, analýzou odchylek a reportingu. V této části bude použito metody komparace, predikce, pozorování vývoje a analýzy v rámci práce se získanými daty z výročních zpráv, účetních závěrek a dalších podkladů získaných nejen přímo od jednatele společnosti, ale také z internetového portálu www.justice.cz.

Závěr práce se bude věnovat návrhům vedoucím ke zlepšení a celkovému shrnutí provedených analýz, které společnost již v rámci controllingových nástrojů využívá a zároveň nástrojů, které by mohly být pro společnost novým směrem řízení. Závěrem je zhodnoceno, jaké metody by mohly být na podnik využity a zda by mělo smysl v tomto podniku controlling rozvinout.

Dále budou k výpočtům využity vzorce:

$$\text{Rentabilita tržeb (ROS)} = \frac{\text{EBIT}}{\text{tržby}} \quad (1)$$

$$\text{EBIT} = \text{VH před zdaněním} + \text{nákladové úroky} \quad (2)$$

$$\text{Rychlost obratu zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}} \quad (3)$$

$$\text{Obchodní marže (v \%)} = \frac{\text{obchodní marže zakázek}}{\text{tržby z prodeje výrobků a služeb}} * 100 \quad (4)$$

$$\text{EBITDA} = \text{Provozní výsledek hospodaření} + \text{odpisy} \\ + \text{nákladové úroky} \quad (5)$$

$$\text{Nákladovost} = \frac{\text{náklady}}{\text{výnosy}} \quad (6)$$

6. Controlling ve vybraném podniku

V každém větším podniku controlling svým způsobem existuje, přestože nemá zavedené controllingové oddělení. Pro zpracování této bakalářské práce byla vybrána společnost AGM-AGROMOTOR s.r.o., na níž jsou controllingové nástroje aplikovány.

6.1 Úvodní informace o vybraném podniku

Společnost AGM-AGROMOTOR s.r.o. je česká společnost, která má své počátky už od roku 1949. Sídli ve Velkém Meziříčí. Od svého založení se podnik věnuje oblasti oprávenství motorů a motorových částí zemědělských a dalších strojů např. stavební, průmyslové atd. Firma byla v té době založena jako firma na opravu motorů značky ZETOR, v kteréžto činnosti firma pokračuje doposud.

V roce 2020 společnost AGM-AGROMOTOR s.r.o. změnila vlastníka. Nynější a také jediný vlastník a společník je firma OLBENA, akciová společnost, sídlící v Olomouci.

Společnost se zabývá opravami nejen zemědělských strojů se specializací na diesellové motory, ale zaměřuje se i na opravy a renovace motorů nákladních, stavebních automobilů, lesních strojů a další (kogenerační jednotky). Jedním z nejdůležitějších zdrojů financí jsou také opravy tzv. after market dílů pro společnost SCANIA.

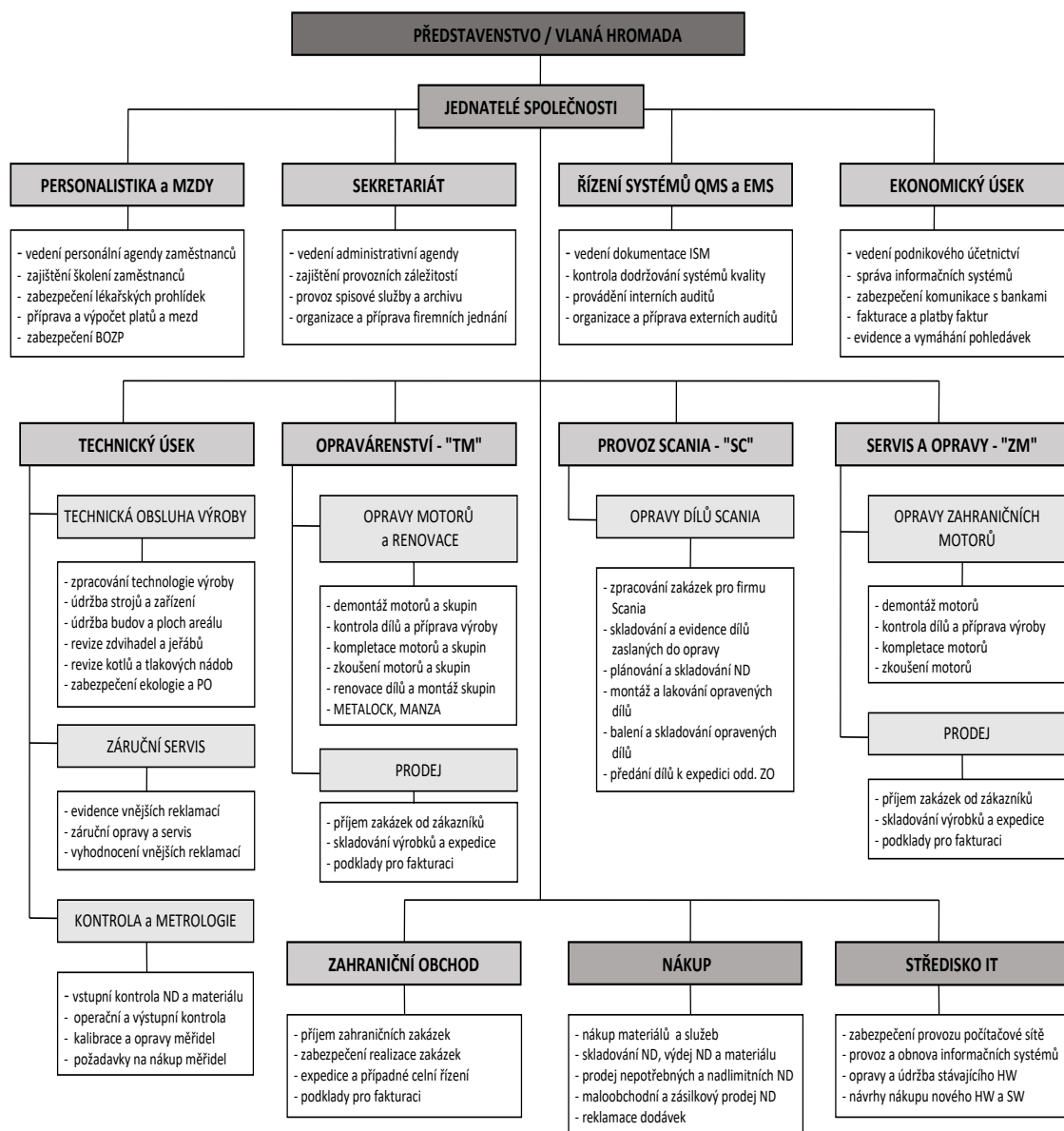
Nemalou část výnosů také zaujímají generální opravy a renovace zahraničních motorů, jako je například MAN, IVECO, PERKINS, VOLVO a mnoho dalších. Firma se nevěnuje pouze opravám celých motorů, ale renovuje a opravuje náhradní díly, sešívá bloky anglickou patentovanou technologií (tzv. METALOCK), opravuje hlavy, vyvažuje a brousí kliky. Mezi náplň práce dále patří různé strojní obrábění. Ke společnosti náleží podniková prodejna pro maloobchodní prodej náhradních dílů.

Společnost je velmi dobrým příkladem cirkulární ekonomiky, kdy dává nový život již opotřebovaným produktům. Je to koloběh existence výkonů. Tímto způsobem šetří životní prostředí, kdy se nemusí dobývat nová ruda a omezuje se tak plýtvání například železa, hliníku, mědi, cínu, wolframu, niklu, manganu atd. Minimalizuje se rovněž uhlíková stopa a tím pádem podporuje současnou politiku Green Dealu.

Svou velikostí se řadí do kategorie malých účetních jednotek, kdy její obrat za rok 2021 činil 64 277 tis. Kč (za rok 2020 činil 60 852 tis. Kč) a její aktiva netto byla za rok 2021 ve výši 39 670 tis. Kč (za rok 2020 ve výši 37 923 tis. Kč), jak uvádí společnost ve

svých výkazech za rok 2021. AGM-AGROMOTOR s.r.o. zaměstnává 64 kvalifikovaných a taktéž pravidelně proškolených pracovníků. Ve svém čele zaujímají postavení jednatelé (viz schéma 4).

Schéma 4: Organizační struktura společnosti AGM-AGROMOTOR s.r.o.



Zdroje: Společnost AGM-AGROMOTOR s.r.o. (2022), vlastní zpracování

Využitím nástrojů, jež controlling používá, pomáhá společnosti nacházet její podstatu v konkurenčním prostředí a vylepšit její postavení na trhu. Zároveň nástroje controllingu umožňují vedení společnosti zrychlit reakce a včasné řízení neočekávaných situací.

Vedení společnosti sleduje vývoj nákladů a výnosů. Nástrojem jsou klasické excelovské tabulky, které firma považuje za obchodní tajemství, a proto je pro potřeby této bakalářské práce odmítla poskytnout.

Excelovské tabulky a grafy představují základní kontrolu výsledků sloužících pro rozhodování. Společnost se zaměřuje (s ohledem na svoji společenskou zodpovědnost) hlavně na vývoj zisku, a tím pádem na rentabilitu kapitálu.

Pro potřeby této bakalářské práce bylo po diskuzi s vedením společnosti AGM-AGROMOTOR s.r.o. využito 6 po sobě jdoucích let z veřejně dostupných informací. Z důvodu ověření stavu společnosti byly vypočteny základní ukazatele analýzy vycházející z výročních zpráv zveřejněných na stránkách www.justice.cz, dále bylo čerpáno z webových stránek společnosti AGM-AGROMOTOR s.r.o.

7. Zhodnocení a analýza controllingových metod a nástrojů

Metod a nástrojů využívaných v controllingové oblasti je nesčetná řada. Každý podnik využívá takové metody a nástroje, které ukazují zejména oblasti, na které je podnik zaměřen a zároveň ukazují, na co vedení společnosti cílí při sledování svých záměrů a posunu společnosti k lepšímu budoucímu vývoji.

7.1 Aplikování nástrojů strategického controllingu

Společnost AGM-AGROMOTOR je malou společností, která jako většina těchto malých účetních jednotek nemá zavedené controllingové oddělení. Pro ujasnění své pozice na trhu, konkurentů a silných a slabých stránek by se měla zabývat základními metodami strategického controllingu.

Mezi metody, které jsou společnosti AGM-AGROMOTOR s.r.o. navrženy a kterým by měla společnost věnovat svoji pozornost z pohledu strategického controllingu patří:

- SWOT analýza,
- PEST analýza,
- Porterův model pěti sil,
- analýza konkurence.

S vedením společnosti AGM-AGROMOTOR s.r.o. je dohodnuto vypracování podrobné SWOT analýzy, kterou mimo potřeby TOP managementu také potřebují pro svůj QMS (Quality management system) a EMS (Environment management system) zavedený systém. Toto je mimo jiné důležitým požadavkem norem ISO 9001:2015 (tj. QMS) a ISO 14001:2015 (tj. EMS), jež jsou zobrazeny v příloze 1 a příloze 2. Společnost v říjnu roku 2022 obhájila své certifikáty velkým certifikačním auditem (který se musí opakovat jednou za 3 roky), nově od mezinárodně uznávané certifikační a na světě největší společnosti URS se sídlem ve Velké Británii.

7.1.1 SWOT analýza ve vybraném podniku

SWOT analýza je velmi užitečnou metodou, jak prozkoumat možné faktory (ať už vnitřní tak i vnější), jež mohou společnosti pomoci v konkurenceschopnosti a ke zlepšení svých slabých stránek. Naopak mohou odhalit nové možnosti k vylepšení jejího postavení

na trhu a utvrdit se v jejich silných stránkách. Zkoumá vnitřní i vnější prostředí podniku současně.

Tabulka 4: SWOT analýza ve vybraném podniku

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Dobré dodavatelsko-odběratelské vztahy	Vysoký věk pracovníků
Zaměstnanci s dlouholetou praxí	Zastaralé technologie
Podniková prodejna	Sezónnost – v zimě se provádí údržba zemědělské a jiné techniky
Komunikace mezi vedením a zaměstnanci	Nezrekonstruované budovy
Kvalita odvedené práce	Zpožděné dodávky od dodavatelů
Certifikace – ISO (kvalita, environment)	Nedostatek odborných pracovníků na trhu práce
Dobré umístění společnosti – dopravní dostupnost	
Benefity pro zaměstnance	
Příležitosti (O)	Ohrožení (T)
Získávání nových zákazníků	Konkurenční trh
Nové značky motorů	Vysoká cena energií a dalších vstupů
Vlastní způsob získávání energie – solární panely, tepelná čerpadla, kogenerace	Neuhrazené pohledávky od odběratelů
Pronájem volných nebytových prostorů	Živelné pohromy
Další dodavatelé náhradních dílů	Měnicí se kurz měn
Rozšíření nabídky sortimentu	Odchod zaměstnanců ke konkurenci
Zahraniční trh	

Zdroj: vlastní zpracování

Již po ucelení vnitřních faktorů společnosti, značně převyšují silné stránky nad slabými (viz tabulka 4). U vnějších faktorů společnosti, což představují příležitosti a ohrožení, převyšují příležitosti. Lze tedy říci, že společnost zaujímá pozici strategie VYUŽITÍ, které chce každý podnik dosáhnout.

Obrázek 4: SWOT analýza – párové srovnávání

PÁROVÉ SROVNÁVÁNÍ																													
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	26	
2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27				
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24
3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27					
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	16
4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27						
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	18
5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27							
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	19
6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27								
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	15
7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27									
7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	13
8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27										
8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	13
9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27											
9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27												
10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	4
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27													
11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	6
12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27														
12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	2
13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27															
13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	18
14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27																
14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	7	
15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27																	
15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	11	
16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27																		
16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	1	
17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27																			
17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	19	
18	19	20	21	22	23	24	25	26	27																				
18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	8	
19	20	21	22	23	24	25	26	27																					
19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	6	
20	21	22	23	24	25	26	27																						
20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	1	
21	22	23	24	25	26	27																							
21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	24	
22	23	24	25	26	27																								
22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	20	
23	24	25	26	27																									
23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	18	
24	25	26	27																										
24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	22	
25	26	27																											
25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	2	
26	27																												
26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	20	
27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	8	
																													350

Zdroj: vlastní zpracování v MS Excel

Dle párového srovnávání (viz obrázek 4), ve kterém jsou silné stránky o 28,00 % větší než slabé a ohrožení jsou o 5,71 % větší než příležitosti, zaujímá tedy společnost strategii

KONFRONTACE (viz obrázek 5). Následkem je snaha podniku více využívat své silné stránky na to, aby dokázal překonat veškeré hrozby, které by mu mohly uškodit.

Obrázek 5: Párové srovnávání – výsledky

Silné stránky (S)		Silné stránky celkem
1 Dobré dodavatelsko-odběratelské vztahy	7,43%	41,14%
2 Zaměstnanci s dlouholetou praxí	6,86%	
3 Podniková prodejna	4,57%	
4 Komunikace mezi vedením a zaměstnanci	5,14%	
5 Kvalita odvedené práce	5,43%	
6 Certifikace - ISO (kvalita, environment)	4,29%	
7 Dobré umístění společnosti – dopravní dostupnost	3,71%	
8 Benefity pro zaměstnance	3,71%	
Slabé stránky (W)		Slabé stránky celkem
9 Vysoký věk pracovníků	2,57%	13,14%
10 Zastaralé technologie	1,14%	
11 Sezónnost – v zimě se provádí údržba zemědělské a jiné techniky	1,71%	
12 Nezrekonstruované budovy	0,57%	
13 Zpožděné dodávky od dodavatelů	5,14%	
14 Nedostatek odborných pracovníků na trhu práce	2,00%	
Příležitost (O)		Příležitosti celkem
15 Získávání nových zákazníků	3,14%	20,00%
16 Nové značky motorů	0,29%	
17 Vlastní způsob získávání energie – solární panely, tepelná čerpadla, kogenerace	5,43%	
18 Pronájem volných nebytových prostorů	2,29%	
19 Další dodavatelé náhradních dílů	1,71%	
20 Rozšíření nabídky sortimentu	0,29%	
21 Zahraniční trh	6,86%	
Ohrožení (T)		Ohrožení celkem
22 Konkurenční trh	5,71%	25,71%
23 Vysoká cena energií a dalších vstupů	5,14%	
24 Neuhrazené pohledávky od odběratelů	6,29%	
25 Živelné pohromy	0,57%	
26 Měnící se kurz měn	5,71%	
27 Odchod zaměstnanců ke konkurenci	2,29%	
	100,00%	
Silné stránky - Slabé stránky S - W 28,00%		Strategie KONFRONTACE Silné stránky + Ohrožení
Příležitosti - Ohrožení O - T -5,71%		

Zdroj: vlastní zpracování v MS Excel

Nejdůležitější silnou stránku zde představují dodavatelsko-odběratelské vztahy. Je jen málo dodavatelů, kteří dodávají potřebný kvalitní materiál či zboží a které společnost potřebuje ke svému provozu. Tato silná stránka jednoznačně vyplývá z dlouhodobé existence firmy, a to od roku 1949. Za zmínku stojí také jedno z pravidel marketingu, a to je důvěra ke značce (tedy důvěra ve spolupráci s AGM-AGROMOTOR s.r.o.), která se buduje velmi dlouho a těžce, ale ztrácí se velmi lehce a rychle.

V případě ohrožení jsou zde nejméně závažné živelné pohromy. Společnost sídlí hned na břehu řeky, která vzniká soutokem dvou řek Oslavy a Balinky. Řeka protéká středem města Velké Meziříčí. Mezi živelné pohromy se v tomto případě řadí záplavy. Město je na zvýšení hladiny vodních toků připraveno protipovodňovými bariérami, a proto jsou živelné pohromy nejméně ohrožující. Nejzávažnějším ohrožením jsou neuhrazené pohledávky od odběratelů. Zákazníci dluží společnosti finanční prostředky, které jsou někdy nedobyvatelné, jelikož se odběratelé dostanou například do tíživé situace či do insolvence. Tyto pohledávky jsou poté těžko vymahatelné.

Vnější vlivy působící na podnik dále rozebírá PEST analýza. Porterův model pěti sil se zabývá vnějšími vlivy působícími na podnik, konkurencí a tím i dosahování zisku podniku.

7.1.2 PEST analýza ve vybraném podniku

PEST analýza (nebo také PESTE, PESTLE analýza) nachází vlivy, které mohou společnosti uškodit a snaží se na tyto vlivy reagovat a eliminovat je.

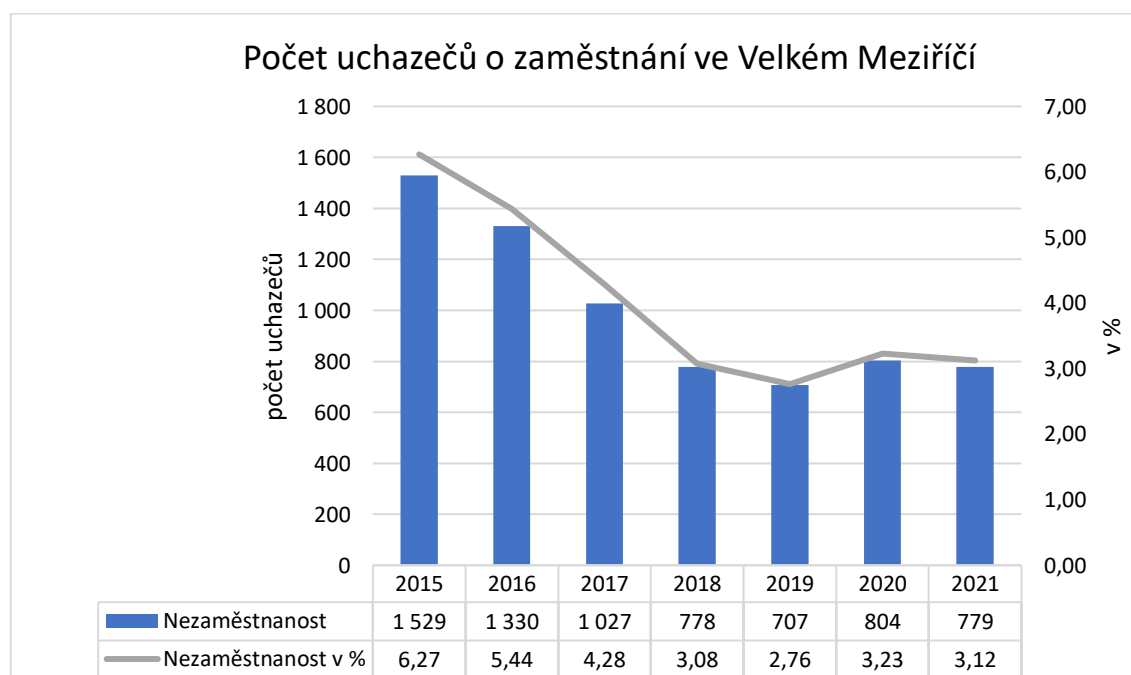
Politické faktory – Společnost nejvíce ovlivňují zákony a vládní nařízení, kdy musí tyto ustanovení splňovat. Velkou roli zde hrál i COVID 19. Kvůli mimořádným opatřením, kdy bylo omezení pohybu osob mezi okresy, museli mít pracovníci potvrzení od zaměstnavatele o vykonávání práce a byl neustále narušován pracovní koloběh zakázek.

Sociální faktory – Na společnost působí životní styl lidí. Zdravotní stav obyvatelstva je pro společnost klíčový. Ve firmě převládá starší generace, mladí lidé chtějí raději studovat a pracovat v oblasti IT, než se zabývat černým řemeslem a ruční výrobou. Mladší generace obyvatelstva má i větší hodnotový systém, ve kterém chtějí za svoji práci vysokou odměnu. Zásadní jsou pro firmu menší zemědělci, kteří své stroje a náhradní díly raději renovují, než aby kupovali nové.

Technologické faktory – Nezbytné pro společnost je investovat do vlastního výzkumu a vývoje. V nedávné době podnik investoval do nových přístrojů na opravu motorů, jako je například pračka či vyvažovačka na kliky a další nové stroje na opracování větších dílů. Je třeba investovat do inovací a oprav mnoha přístrojů, které kvůli překotnému technickému rozvoji a vývoji časem zastarávají.

Ekonomické faktory – Každá společnost si nejdříve musí vydefinovat důvod své existence, potažmo cíle svého snažení – např. tvorbu zisku, vliv na veřejné mínění (ochrana přírody atd.). Firma AGM-AGROMOTOR s.r.o. je založena na uchování hodnoty vložených do ní jejími majiteli. Tedy jako ostatní společnosti podobného charakteru potřebuje sledovat své náklady, výnosy. V důsledku toho sleduje i výsledek hospodaření. Často je pro společnost v rámci výnosů i nákladů složité stanovit cenu na nichž má významný vliv inflace tak, aby byla jejich cena pro zákazníky za služby či výrobky atraktivní. Aby zákazníkům, kteří navštěvují místní maloobchodní prodejnu firma vyšla vstříc, prodloužila zde pracovní dobu. Společnost zjistila, že většina zákazníků chodí nakupovat náhradní díly až v odpoledních hodinách po práci. Prodloužení pracovní doby zapříčinilo mírný nárůst zisku.

Graf 1: Nezaměstnanost evidovaná úřadem práce Velké Meziříčí



Zdroj: ČSÚ (2021), vlastní zpracování

Nezaměstnanost je pro společnost zásadní. Dle grafu 1 lze soudit, že míra nezaměstnanosti klesá, snižuje se tedy i počet lidí, kteří hledají práci. Společnost má nedostatečný výběr potencionálních pracovníků. Na trhu práce je méně pracovníků, jež by byli vyučení a zkušení v odvětví strojírenství a opravárenství. Společnost proto (i přes své rozvojové plány a požadavky majitelů na růst firmy) naráží na limity v podobě nových pracovníků a pracovníků v oboru technických profesí, kteří jsou na trhu práce vysoce požadováni.

Kdyby však rostla míra nezaměstnanosti, zvyšoval by se i počet lidí ucházející se o jedno pracovní místo. V současné době se společnost navíc musí také vypořádat s enormním nárůstem cen energií.

7.1.3 Porterův model pěti sil

Další metodou, která se zabývá vnějšími vlivy působící na podnik, je Porterův model pěti sil. Centrem pěti sil je informování se o konkurenci na trhu.

Konkurenti v odvětví – Konkurence může společnost do budoucna ovlivnit v zisku. Společnost má 2 větší konkurenty v okolí. První z nich je Renova Malec-Kadlec s.r.o. sídlící ve Stránecké Zhoři a druhý je MOTORSERVIS Švec s.r.o., který sídlí v Šumperku. Renova Malec-Kadlec s.r.o. se věnuje též opravě a renovaci motorů stejně jako AGM-AGROMOTOR s.r.o., proto je tato společnost považována za největšího konkurenta. MOTORSERVIS Švec s.r.o. je společnost, jež se zabývá generálními opravami motorů některých shodných značek motorů jako AGM-AGROMOTOR s.r.o., autoservisem a velkoobchodem náhradních dílů.

Potenciální nově vstupující firmy – Mnoho nových společností odradí od vstupu na trh jejich budoucí vysoké investice. Nejčastěji se jedná o vysoké vstupní náklady, kdy společnost musí nejprve postavit halu, aby bylo kde práci vykonávat, a nakoupit strojní vybavení, aniž by dopředu věděla a znala své budoucí zákazníky a z toho plynoucí objednávky. Společnost AGM-AGROMOTOR s.r.o. má nákladové výhody, své know-how, kdy už ví, jak své služby vykonávat. Sešívá bloky anglickou patentovanou metodou METALOCK, kterou téměř nikdo neumí ovládat, což činí společnost vysoce konkurenční.

Odběratelé – Velcí odběratelé (díky své vyjednávací moci) na společnosti působí velkou silou. Mohou si začít diktovat a zpříšňovat podmínky a svým odchodem mohou způsobit společnosti velké problémy. Odběratelé si zjišťují o společnosti informace včetně informace o jejím postavení na trhu. Zákazníci mají možnost přejít ke konkurenci. Největší odběratelé společnosti AGM-AGROMOTOR s.r.o. jsou soukromí zemědělci a maloobchodníci se zemědělskou technikou s vlastním servisem na opravu prodávaných strojů.

Dodavatelé – Jestliže jsou dodavatelé velcí, mají na firmu mocný vliv. Tyto velké podniky si můžou (tak jako velcí odběratelé) diktovat podmínky, které by společnosti nemuseli plně vyhovovat. Například dodavatelé klíčových komponentů pro opravy (např. kliková hřídel) svojí velikostí dosáhnou na nižší nákupní ceny komponentů z důvodu

vysokého objemu nákupů. V případě, že je podnik pro dodavatele malý a je pro něj neefektivní dodávat mu potřebný materiál, může dodavatel se společností přestat spolupracovat. AGM-AGROMOTOR s.r.o. za dobu své dlouhé existence (od roku 1949) má už vybudované své stálé dodavatelské řetězce. Dotazy na oddělení nákupu a výrobu bylo zjištěno, že tyto dodavatele už mají s AGM-AGROMOTOR s.r.o. vybudovány dobré vztahy díky dlouholeté spolupráci.

Pro společnost jsou tyto dlouhodobé vztahy jak se zákazníky, tak s dodavateli velmi důležité pro zajištění stability chodu společnosti jako takové.

Substituty – na veřejně dostupných místech (např. internet, pohovory se zaměstnanci firmy a s příchozími zákazníky do firmy během výzkumu) bylo zjištěno, že společnost má v širokém okolí nízkou konkurenci, a proto není moc substitutů, které by mohly nahradit služby, jež firma nabízí a provádí. Má mnoholeté zkušenosti, tudíž je pro zákazníka mezi konkurencí prioritou, a to i přesto, že velkou část oprav motorů si jsou zákazníci schopni opravit sami. Avšak společnost AGM-AGROMOTOR s.r.o. nabízí spousty přidaných hodnot při kompletních opravách nejen motorů, a to díky svému strojnímu vybavení (např. dynamické vyvažování rotačních dílů, rentgenová defektoskopie sledující např. únavové mikrotrhliny v materiálu a další) a dlouholetým zkušenostem zaměstnanců.

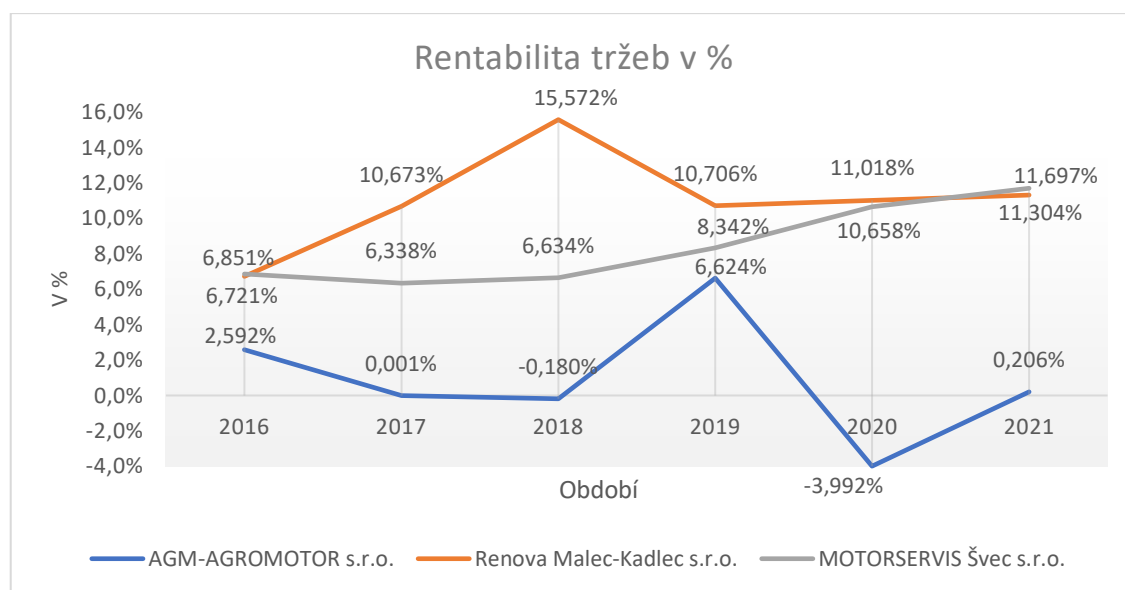
7.1.4 Analýza konkurence

Analýza konkurence je důležitým aspektem strategického controllingu. Je nedílnou součástí např. Porterova modelu pěti sil. Společnost se zaměřuje na konkurenční podniky a může si odpovědět na otázky, proč mají konkurenční podniky tolik zákazníků a proč se jim tak daří. Pomocí jejich podrobné analýzy se může podniku podařit je porazit a získat tak dominantní postavení na trhu.

Společnost má 2 hlavní konkurenty. Základním hlediskem pro srovnávání podniků je například rentabilita tržeb. Aby byla jasná síla konkurence, je potřeba ukazatel rentability tržeb porovnat i s celkovým objemem tržeb a rychlostí obratu zásob. Vysoká rychlost obratu zásob a velký objem tržeb mohou být nakonec prospěšnější než nízká hodnota ukazatele rentability tržeb. Některé společnosti využívají toho, že sníží cenu výrobků, která přiláká zákazníky. Tím se jim podaří navýšit tržby a zvýšit zisk. Prvním aspektem porovnávání podniků je rentabilita tržeb zobrazená v následujícím grafu 2. Rentabilita tržeb byla počítána dle vzorce 1, jenž je obsažen v metodice práce. V čitateli byl

použit EBIT, který byl vypočítán dle vzorce 2, jelikož se rentabilita tržeb srovnává s jinými konkurenčními firmami. Tento ukazatel byl využit proto, aby se předešlo ovlivnění srovnání mezi konkurenčními podniky kapitálovou strukturou či jinou mírou zdanění.

Graf 2: Rentabilita tržeb v %

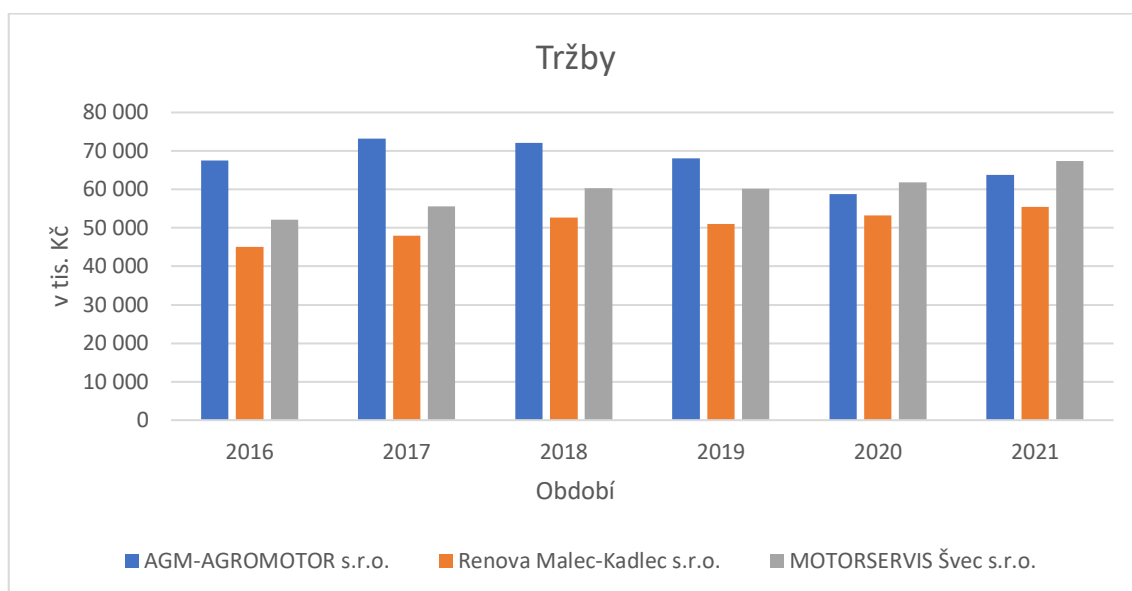


Zdroj: Výkazy zisku a ztráty jednotlivých společností, vlastní zpracování

Renova Malec-Kadlec s.r.o. má poslední známé výsledky z roku 2018. Roky 2019, 2020 a 2021 byly namodelovány dle funkce FORECAST či LINTREND, díky níž lze vytvořit predikci hodnot. Nejlepších výsledků dosahuje Renova Malec-Kadlec s.r.o., kdy rentabilita tržeb tohoto podniku stále stoupá. Na druhém místě se umístila společnost MOTORSERVIS Švec s.r.o. Rentabilita tržeb tohoto podniku od roku 2017 stále stoupá. Na posledním místě se řadí společnosti AGM-AGROMOTOR s.r.o. Dle grafu 2 lze soudit, že by se společnost AGM-AGROMOTOR s.r.o. měla více zaměřit více na snížení svých nákladů, což by mohlo přispět k dosažení vyšších zisků a ke zlepšení svého postavení v konkurenčním prostředí. V roce 2020 její rentabilita tržeb klesla pod kladnou hodnotu. Na tento rok měl vliv COVID 19, kdy společnost byla ovlivněna nařízením vlády. Lidé se více zdržovali doma. Působil tu i jev, kdy byly uzavřeny hranice okresů. Obyvatelé jednoho okresu nesměli přejíždět do jiných okresů, pokud nejeli za prací či neměli jiné závažné důvody.

Dalším hlediskem, jak porovnávat společnosti, je vývoj tržeb. Toto hledisko úzce souvisí s rentabilitou tržeb. Veškeré tržby jsou obsaženy ve vzorci rentability tržeb.

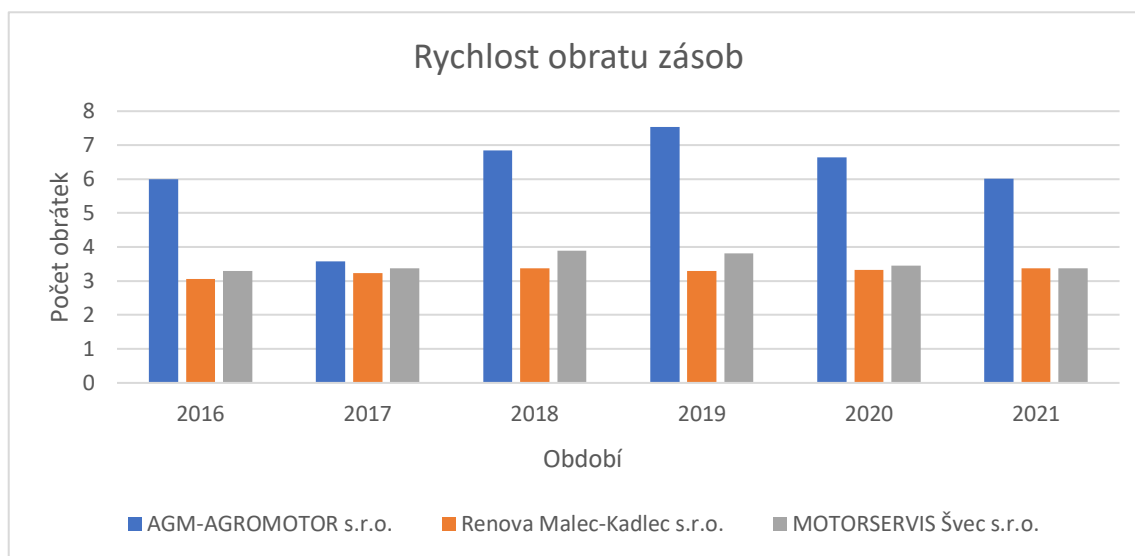
Graf 3: Vývoj tržeb 2016-2021 (v tis. Kč)



Zdroj: výkazy zisku a ztráty jednotlivých společností, vlastní zpracování

Jak lze vidět z grafu 3, největší tržby má AGM-AGROMOTOR s.r.o. Tržby tohoto podniku měly do roku 2017 stoupající tendenci. Od té doby sice mírně poklesly, ale nyní opět stoupají. Hned za ním následuje společnost MOTORSERVIS Švec s.r.o. Tato společnost převýšila v roce 2021 tržby společnosti AGM-AGROMOTOR s.r.o. Tržby společnosti MOTORSERVIS Švec s.r.o. se každoročně navyšují. V roce 2019 měla společnost mírný pokles, ale nyní její tržby opět rostou. Firma Renova Malec-Kadlec s.r.o. má tržby nejnižší. Tržby této společnosti jsou oproti společnosti AGM-AGROMOTOR s.r.o. každoročně nižší o přibližně 20 mil. Kč.

Graf 4: Rychlost obratu zásob v letech 2016-2021



Zdroj: výkaz zisku a ztráty, vlastní zpracování

Rychlost obratu zásob byla vypočítána dle vzorce 3 obsaženém v metodice bakalářské práce. Nejlepší rychlost obratu zásob má opět AGM-AGROMOTOR s.r.o. (viz graf 4). V roce 2019 dosáhla rychlost obratu svého vrcholu a od roku 2020 opět klesá. Společnost MOTORSERVIS Švec s.r.o. je hned na druhém místě. Ve všech hodnotách rychlostí obratu je nad společností Renova Malec-Kadlec s.r.o. Rychlost obratu do roku 2018 stoupala a od roku 2019 stále klesá. V roce 2020 trošku více poklesl i z důvodu COVID 19, kdy byla koronakrize a společnosti ovlivňovala nařízení vlády. Na posledním místě je opět Renova Malec-Kadlec s.r.o. Její hodnota rychlostí obratu zásob je každým rokem okolo 3 obrátek.

Na zásoby je možné dívat se ze dvou pohledů. Jedno pojetí je udržovat vyšší zásoby kvůli nepříznivým situacím, kdy by došlo například k výpadkům v dodavatelském řetězci nebo k výrazně navýšené zmetkovosti ve výrobě společnosti AGM-AGROMOTOR s.r.o., či ke špatné dodávce materiálu nebo zboží. Je zde možné i zničení materiálu v procesu manipulace s komponenty pro výrobu. Druhé hledisko je finanční. V zásobách jsou uloženy finance. Zásoby jsou potřeba točit a získávat z nich peníze a opět nakupovat nové zásoby a tím pádem generovat zisk. Peníze vložené v zásobách by jinak mohly být například vloženy na termínovaných účtech.

Dle porovnání všech třech ukazatelů by největším konkurentem byla firma MOTORSERVIS Švec s.r.o. Pro AGM-AGROMOTOR, s.r.o. ale zůstává hlavním konkurentem Renova Malec-Kadlec s.r.o. jelikož se pohybuje ve stejném oboru a provádí

totožné služby jako společnost AGM-AGROMOTOR, s.r.o. Tato společnost sídlí velice blízko vybrané společnosti. Z hlediska tržeb i rychlosti obratu zásob si vede společnost AGM-AGROMOTOR s.r.o. mnohem lépe než podnik Renova Malec-Kadlec s.r.o.

7.2 Aplikace nástrojů operativního controllingu

Společnost nemá zavedené controllingové oddělení. Nástroje operativního controllingu se zabývá jednatel společnosti sám. Tyto nástroje nejsou využívány běžně. Základní metody operativního controllingu využívá vedení společnosti v rozhodovacích situacích. Společnost si střeží své soukromí. Z důvodu zachování obchodního tajemství nebyla k této práci poskytnuta veškerá interní data.

7.2.1 Modelace kalkulace

Společnost sestavuje kalkulaci v případě potřeby. Není dáno, kolikrát do roka vyhotovuje kalkulace. Sestavuje se vždy, když je změna v kterékoliv položce kalkulace. Nejčastější je změna přímého materiálu, kdy se mění cena nakupovaného materiálu od dodavatelů. Tyto ceny nejsou fixní. Podnik se zabývá různorodými výrobky, které mají odlišné náklady. Kalkulace si sestavuje jednatel společnosti sám.

Společnost určité díly (použitelné do motoru) renovuje a pro zákazníka je to finančně výhodnější. Tato kalkulace je složená z nových cen a počítá též s náhradními díly, které byly v pořádku a nevyměňovaly se. Určitá část náhradních dílů, pokud jsou v pořádku, se vrací zákazníkovi. Zákazník neplatí tak velkou částku, jako kdyby kupoval úplně nový motor.

Příkladem zpracované kalkulace (viz tabulka 5) je složení celého motoru značky Zetor 3011 z nových náhradních dílů i renovovaných dílů.

Tabulka 5: Modelace kalkulace celého motoru značky Zetor 3011 v tis. Kč

+ Přímý materiál	118
+ Přímé mzdy	79
+ Ostatní přímé náklady	6
Součet přímých nákladů	202
+ Výrobní režie	68
Vlastní náklady výroby	270
+ Správní režie	11

Vlastní náklady výkonu	281
+ Odbytová režie	17
Úplné vlastní náklady výkonu	298
+ Zisk (Ztráta)	32
Prodejní cena bez DPH	330
+ DPH	21 %
Prodejní cena včetně DPH	399

Zdroj: vlastní zpracování

Jelikož společnost neposkytla současnou kalkulaci na opravu 1 ks motoru Zetor 3011, bylo využito komplexních dat z výkazů zisku a ztráty. Opravy a renovace Zetoru tvoří 54,55 % činnosti společnosti a bylo využito předpokladů získaných u dělníků firmy, že společnost opraví a zrenovuje za celý rok celkem 120 ks motorů typu Zetor a 100 ks motorů ostatních značek. Za rok 2023 se v kalkulaci předpokládá nárůst počtu opravovaných zařízení značky Zetor o 20 kusů, jelikož je možné, že společnost bude spolupracovat s firmou Zetor.

7.2.2 Plánování a metodika rozpočtu společnosti

Souvisí s analytikou účetnictví, kterou má firma zavedenou. Hlavní hledisko, které v této oblasti firma pravidelně sleduje, je vývoj fakturace, zásob a všech nákladů na analytických účtech. Společnost neplánuje, pouze sleduje své náklady a výnosy.

Plánování do budoucna může společnosti zajistit dobrý výhled, kde získat rezervy a lepší pohled na rozhodování vedení podniku. Plánování zajišťuje splnění cílů, kterých má být v budoucnu dosaženo. Zde má TOP management společnosti možnost předpovídat a odhalit možná rizika a nebezpečí. Společnosti nejčastěji plánují rozvahu a výkaz zisku a ztráty, jež jsou součástí účetní závěrky a vytváří finanční plán posuzující rentabilitu a likviditu firmy. Pro plánování příjmů a výdajů a pro řízení peněžních toků slouží Cash flow.

Metodika rozpočtu společnosti

Rozpočet bude stanoven na základě posledního známého výkazu s pravděpodobností zvýšení zisku společnosti o 20 %. Předpoklad zvýšení zisku je na základě z předchozích let, kdy situace týkající se COVID 19 nedovolila společnosti se zviditelnit na trhu pomocí propagace své značky. V této koronakrizi se dělaly úspory převážně ve financích.

Dalším předpokladem růstu společnosti je spolupráce s významným (možná i budoucím) partnerem, se kterým by probíhala spolupráce na úrovni montáže motorů a oprav těchto zařízení.

V roce 2023 se předpokládá nárůst jak výnosů, tak i přímých nákladů, s čímž souvisí i nárůst počtu opravených a smontovaných zařízení.

Tabulka 6: Modelace celkového rozpočtu na rok 2023

Rozpočet 2023	V tis. Kč
Přímé náklady do zakázek	52 219
Výrobní režie	14 988
Správní režie	2 325
Odbytová režie	3 730
Hrubá marže zakázek	36 112
Provozní výsledek hospodaření	15 069
Odpisy	1 150
Nákladové úroky	50
EBITDA	16 269

Zdroj: vlastní zpracování, výkaz zisku a ztráty, rozvaha

Data pro rozpočet vycházejí z rozvahy a výkazu zisku a ztráty, jelikož společnost neposkytlala interní data. Rozpočet 2023 byl sestaven za předpokladu, že společnost za rok 2023 opraví a zrenovuje 140 ks motorů značky Zetor a 120 ks ostatních motorů, tedy celkem 260 ks motorů. Přímé náklady, které jdou do zakázek budou narůstat u přímého materiálu o 15 % a u přímých mezd o 20 %. Přímý materiál musí narůst, jelikož ceny u dodavatelů jsou variabilní a navyšují se. Režijní náklady narůstat nebudou i včetně nejvýznamnější položky režii, což jsou energie. Energie jsou zastropovány a v rozpočtu na rok 2023 a v kalkulačním vzorci na rok 2023 jsou tvořeny s dostačující rezervou.

Dle tabulky 6 by se měla společnost na konci roku 2023 dostat do zisku 15 069 tis. Kč. Jen na režijních nákladech společnost zaplatí 21 044 tis. Kč i kdyby se neopravovalo ani nerenovalo. Podle vzorce 4, obsaženém v metodice této bakalářské práce, obchodní marže zakázek vychází na 41 %. Hodnota dle vzorce 5 EBITDA by se měla dostat na 16 269 tis. Kč

Společnost si nemůže dovolit několikanásobně zdražit své služby, jelikož by tím odradila zákazníky, ztrácela by tedy svoji dobrou pověst a docházelo by k poklesu zakázek.

7.2.3 Analýza odchylek

Společnost AGM-AGROMOTOR s.r.o. především sleduje své náklady a výnosy. Analýza odchylek má za úkol rozlišovat odchylky, zejména mezi předem stanovenými a skutečnými náklady, popř. výnosy. Každý motor je úplně jiný, má rozdílnou výši nákladů i výnosů. Záleží i na použitelnosti náhradních dílů, kdy se u renovací či oprav nevyužívají jen nové náhradní díly, ale i starší, které neztratily svoji funkčnost. Analýza odchylek se nejlépe aplikuje na kalkulace (viz tabulka 7).

Tabulka 7: Kalkulace motoru Zetor za rok 2022 a 2023 v tis. Kč

Ukazatel	Rok 2022	Rok 2023
+ Přímý materiál	118	114
+ Přímé mzdy	79	80
+ Ostatní přímé náklady	6	8
Součet přímých nákladů	202	202
+ Výrobní režie	68	58
Vlastní náklady výroby	270	260
+ Správní režie	11	9
Vlastní náklady výkonu	281	269
+ Odbytová režie	17	14
Úplné vlastní náklady výkonu	298	283
+ Zisk (Ztráta)	32	57
Prodejní cena bez DPH	330	340
+ DPH	21 %	21 %
Prodejní cena včetně DPH	399	411

Zdroj: vlastní zpracování, výkaz zisku a ztráty, rozvaha

Skutečně vynaložené náklady představuje kalkulace z roku 2022, jež je stanovena z údajů výkazů uvedených ve Veřejném rejstříku a Sbírce listin (justice.cz), neboť přesnou kalkulaci společnost pro potřeby práce neposkytla. V kalkulaci vypracované pro roky 2022 a 2023 je vycházeno z informací, které byly o společnosti postupem času načerpány,

a nikoliv z informací podniku, jelikož data ani informace nebyly od společnosti poskytnuty, jak je výše zmíněno.

Přímý materiál se pro rok 2023 zvýší o 15 % avšak počet zařízení se navýšil ze 120 ks na 140 ks, pro rok 2023 tedy klesne přímý materiál. Bude se nakupovat ve větším množství, ale odpad materiálu bude menší.

Přímé mzdy se navýší na 20 %, avšak počet zařízení je 140 ks, přímé mzdy se tedy nepatrně navýší.

Společnost by si měla zastropovat prodejní cenu motoru. Kdyby tuto cenu překročila, pro zákazníky by už byla tato služba méněcenná a mohli by odejít ke konkurenci, jelikož by o služby AGM-AGROMOTOR s.r.o. ztratili zájem.

7.2.4 Reporting

Reporting pracuje s daty získanými z jednotlivých oddělení v podniku. Nejvíce dat se získává z účetnictví, častěji z manažerského účetnictví. Reporting poskytuje společnosti důležité informace, ať už v podobě pravidelných reportů, jež čerpají data z interních i z externích informací podniku. Pouze interní informace jsou pro tvorbu reportů nedostatečné. Vedení společnosti se rozhoduje na základě předložených výsledků a řeší návrhy možných opatření.

Reporting se nejčastěji zpracovává týdně, měsíčně, čtvrtletně a ročně. Není striktně předepsáno, co společnost musí sledovat. Vedení společnosti si samo určí, co je pro ni nejvýhodnější a nejdůležitější sledovat.

Jelikož společnost nemá zavedené controllingové oddělení, pozici controllera zastupuje jednatel společnosti. Společnost zpracovává reporting denně, kde sleduje především počet generálních oprav motorů a počet zaměstnanců, kteří daný den na opravách motorů pracovali. Data jednateli společnosti poskytuje vedoucí Oddělení generálních oprav motorů a ekonomka podniku. Report je pro jednatele společnosti nejdůležitějším zdrojem informací. Slouží k rozhodování a po domluvě s vedoucím oddělení lze učinit nápravná opatření, která se týkají produktivity a efektivní dělby práce.

Dále společnost sestavuje reporty minimálně jednou za 14 dní, kdy průběžná data vyžaduje představenstvo firmy. Jednatel společnosti předkládá představenstvu podklady formou reportů kdykoli je potřeba. V tomto reportu je obsažen vývoj fakturace (její

objem). Dle reportu se předpovídá, jak velká fakturace by mohla být do konce měsíce, z čehož se taktéž predikuje vývoj zisku.

Firma má zavedený pravidelný měsíční reporting s údaji, jež pro kontrolu činnosti a chodu společnosti požaduje její představenstvo. Společnost sleduje především své náklady a výnosy, tedy i výsledek hospodaření, který je součástí i týdenního reportu.

Týdenní reporting

Společnosti mají nastaven týdenní reporting různými způsoby. Některé zpracovávají své informace v pondělí a jiné až v pátek. Společnost AGM-AGROMOTOR pravidelný týdenní reporting nedělá. Daný týdenní reporting je společnosti doporučen, aby její vedení mělo větší přehled o situaci v podniku. Ideální by bylo, vytvářet report každý týden v pátek, aby vedení společnosti mělo možnost učinit rozhodnutí a případně další týden aplikovat nápravná opatření. Informace by byly získávány od vedoucích pracovníků jednotlivých oddělení.

Měsíční reporting

Každý měsíc vedení společnosti prezentuje měsíční výsledky společnosti představenstvu, aby mělo přehled o chodu společnosti a mělo nad vším kontrolu. Společnost AGM-AGROMOTOR s.r.o. vytváří denní reporting, jeden krát za 14 dní a měsíční reporting. Report vytváří jednatel společnosti, jak již bylo výše zmíněno. Výsledky zpracovaného reportu jednatel společnosti představuje představenstvu na schůzce na začátku nebo na konci měsíce.

Jednatel společnosti předkládá měsíční report vytvořený z informací získaných z následujících oddělení:

- **oddělení generálních oprav motorů** – vedoucí pracovník podává jednateři společnosti informace o množství provedených generálních oprav motorů značky Zetor a počtu pracovníků, kteří na generálních opravách motorů v daný měsíc pracovali,
- **oddělení výroby** – vedoucí pracovník dává informace o četnosti prováděných středních oprav motorů značky Zetor a počtu renovací,
- **zahraniční oddělení, obchod** – vedoucí pracovník poskytuje informace o množství přijetí zahraničních motorů,
- **ekonomické a účetní oddělení** – vedoucí pracovnice dává jednateři společnosti informace získané z účetnictví, jako jsou informace o nákladech a výnosech a výsledku hospodaření,

- **oddělení nákupu** – vedoucí pracovník zpracovává informace o množství nakoupeného a spotřebovaného materiálu a zboží,
- **oddělení odbytu, prodeje** – vedoucí pracovník informuje jednatele společnosti o množství zakázek a přijatých a vyřízených objednávek.

Čtvrtletní reporting

Čtvrtletní report je závislý na potřebách představenstva. Veškeré zpracované údaje, které potřebuje ke svému rozhodování, mu dodává v reportech jednatel společnosti. Jednateli společnosti veškeré potřebné informace a data dodávají vedoucí pracovníci vybraných oddělení. Jednatel společnosti informace a data zpracuje do přehledného reportu a opět představí představenstvu společnosti. Většina dat se týká množství nových zakázek, vývoji tržeb, fakturace či spotřeby materiálu ve výrobě.

Roční reporting

Za roční reporting lze pokládat výroční zprávy, jejichž nedílnou součástí je zpráva auditora a účetní závěrka, jež obsahuje rozvahu a výkaz zisku a ztráty. Tyto dokumenty má společnost povinnost veřejně zpřístupnit. Zde má vedení společnosti a představenstvo možnost dozvědět se, jak si celý rok podnik vedl. Ze získaných informací má vedení společnosti větší možnost se snažit vylepšit své postavení na trhu a rozhodovat o budoucím vývoji společnosti.

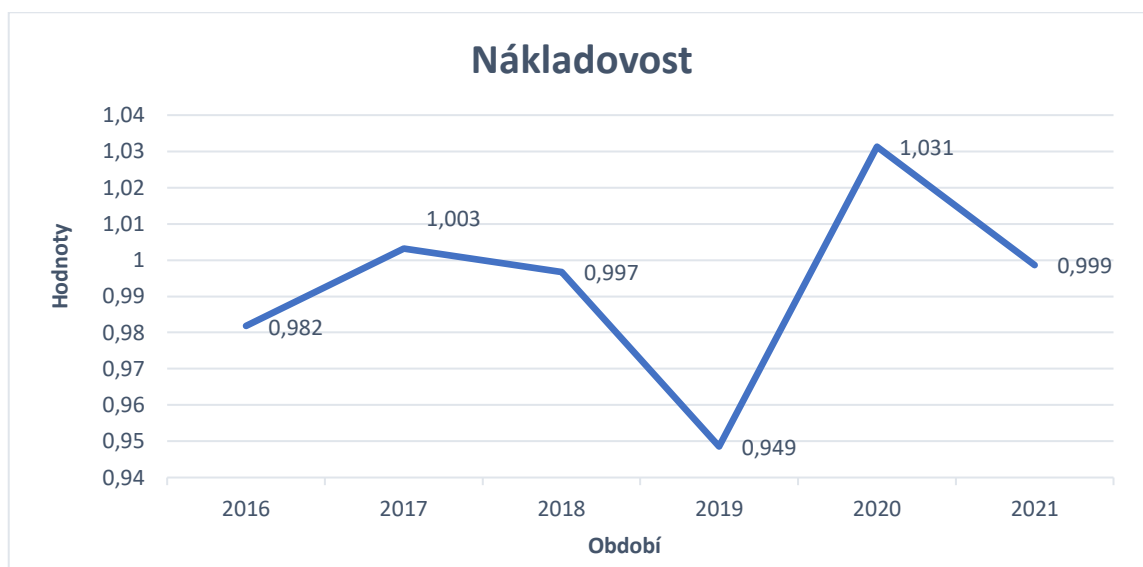
7.3 Další návrhy možných zlepšení

Kromě základních metod a ukazatelů je pro společnost mnohdy lepší sledovat některé části podrobněji, neboť se může jednat o specifické oblasti podnikání, u nichž je potřeba se zaměřovat např. na podrobnější nákladovou stránku a detail financování potřeb podniku. Pro vybranou společnost jsou tedy navrženy tyto ukazatele níže, jež by měla využívat pro svoji jistotu a kontrolu nad svými financemi.

7.3.1 Nákladovost tržeb

Jelikož se společnost vyskytuje v nízkých hodnotách rentability tržeb, bylo by lepší, kdyby více sledovala a analyzovala své náklady. Nákladovost tržeb je ukazatel, jenž je součástí ziskovosti i rentability. Ukazatel v peněžních jednotkách udává, jaká hodnota z 1 Kč tržeb připadá na celkové náklady. Hodnota nákladovosti tržeb byla vypočítána dle vzorce 6, který je obsažen v metodice bakalářské práce.

Graf 5: Nákladovost v období 2016-2021



Zdroj: vlastní zpracování, výkaz zisku a ztráty

Dle grafu 5 má společnost velmi vysoké náklady. Hodnota nákladovosti by se měla pohybovat kolem 1. Nejlépe by bylo, kdyby hodnota byla nižší než 1. Společnost v některých letech dokonce hodnotu 1 překračuje, tudíž má náklady oproti výnosům vyšší. Při této situaci by se měla snažit své náklady snížit pomocí zastropování cen elektrické energie nebo například domluvit lepší cenu materiálu u dodavatelů.

7.3.2 Pozice controllera v podniku

Jak již bylo výše zmíněno, společnosti chybí controllingové oddělení. Veškerou pracovní náplň této pozice zajišťuje jednatel společnosti spolu s vedoucími pracovníky jednotlivých oddělení. Controlling jako takový je spojení práce controllera a manažera, jednatel společnosti tedy ve skutečnosti pracuje na obou pozicích. Rozdíl mezi manažerem a controllerem je v tom, že manažer je často hodnocen na základě předem stanovených cílů. Pokud je manažer také controllerem, může vzniknout situace, kdy si manažer začne ohýbat výsledky tak, aby docílil stanovených požadavků. Na výsledky pak nelze pohlížet jako na relevantní vůči skutečnosti. Obsazení pozice controllera novou osobou by mohlo způsobit, že by se jednatel společnosti mohl více zaměřovat na rozhodovací funkci, a to by mohlo mít blahodárný vliv na vývoj společnosti na trhu. Měl by více času starat se o správný chod společnosti a o její prosperitu. Společnosti je doporučeno obsadit pozici controllera již zkušenou osobou s dlouholetou praxí.

Pracovní místo by bylo přímo pod pozicí vedení společnosti. Nový controller by byl jednatelem pravou rukou a oporou. Jednalo by se o liniově štábní organizační strukturu, kdy by controller neměl přímo pod sebou podřízené pracovníky, avšak měl by s nimi vazby. Vedlo by to k lepší komunikaci a rozhodování.

Společnost by musela zainvestovat do nové pozice controllera 55 410 Kč měsíčně při stanovené hrubé mzdě 40 000 Kč tzn. za rok by společnost vložila do controllingového oddělení 674 920 Kč včetně vybavení pro controllera.

8. Závěr

Úvodní část pojednává o teoretických poznatcích controllingu jako celku. Zahrnuje jeho význam i vznik. Řeší rozdíly mezi controllerem jako osobu na pozici controllingového oddělení a manažerem, který má na starosti řídicí funkce. Teoreticky pojednává o strategickém a operativním controllingu a jejich nástrojích.

Praktická část bakalářské práce získané poznatky z úvodní teoretické části aplikuje do praktického využití. Poznatky byly aplikovány na vybraný podnik, který nemá zavedené controllingové oddělení. Jedná se o podnik AGM-AGROMOTOR s.r.o. sídlící ve Velkém Meziříčí již od roku 1949. Byly zde představeny základní informace o vybraném podniku, jeho předmětu podnikání i organizační struktuře společnosti.

Společnost má líniovou organizační strukturu, kdy se vše napojuje na jednatele společnosti. Veškerá oddělení se zodpovídají přímo vedení společnosti, TOP management má tedy velmi rychlou komunikační schopnost s podřízenými.

Bylo zjištěno, jakým způsobem a jaké nástroje ze strategického a operativního controllingu společnost využívá. I když společnost nemá zavedené controllingové oddělení, controlling se v určitém rozsahu vyskytuje v každé společnosti.

Ve strategickém controllingu byla namodelována podrobná SWOT analýza dle požadavku TOP managementu společnosti. Dále byla ze strategického controllingu využita PEST analýza, Porterův model pěti sil a analýza konkurence. Tyto analýzy se spíše zabíraly vnějšími vlivy působícími na podnik. Nejdůležitější složkou pro společnost byla právě SWOT analýza.

V rámci kapitoly o SWOT analýze byly zjištěny veškeré slabé stránky společnosti, ale i silné stránky, ohrožení a příležitosti. Po ucelení veškerých faktorů vyšla strategie VYUŽITÍ, které chce každý podnik dosáhnout. Z podrobnější SWOT analýzy (dle párového srovnání) vyšla ale strategie KONFRONTACE, která může být vedení společnosti nápomocná a určuje, na jaké faktory by se společnost měla více zaměřovat – obecně silné stránky více posilovat a slabé odstraňovat. Příležitosti vycházející ze SWOT analýzy by se měla snažit společnost posilovat a využívat, aby docházelo k jejímu výraznému budoucímu vývoji a aby se společnost nenechala svými ohroženími natolik ovlivňovat.

Z dalších nástrojů strategického controllingu byla využita PEST analýza, která rozebírala vnější vlivy působící na společnost. Vedení společnosti tímto způsobem získá

nový pohled na vnější vlivy působící na společnost. Politické faktory, sociální faktory, technologické i ekonomické faktory ukazují vedení společnosti z jedné strany, jak na společnost nahlíží zákazníci a veškeré okolí podniku a z druhé strany, jakými způsoby by se mělo vedení společnosti rozhodovat o dalších postupech, aby společnost prosperovala a měla své stálé místo na trhu. Významný vliv má na společnost nezaměstnanost v místě sídla, jelikož má málo potencionálních zaměstnanců.

Porterův model pěti sil se zabýval vnějšími vlivy působícími na podnik. Zde jsou znázorněny veškeré známé informace o konkurenci na trhu. Model rozebíral konkurenty v odvětví, odběratelé, dodavatelé, substituty i potenciálně nově vstupující firmy do odvětví. Bylo zjištěno, že společnost nemá na trhu moc potencionálních konkurentů, kteří by ji mohli ohrožovat.

V analýze konkurence se potvrdil fakt, že největším konkurentem AGM-AGROMOTOR s.r.o. zůstává společnost Renova Malec-Kadlec s.r.o. i v tom případě, kdy společnost MOTORSERVIS Švec s.r.o. dosahovala ve většině ukazatelů mnohem lepších výsledků než druhá konkurenční společnost. Renova Malec-Kadlec s.r.o. má obdobnou pracovní náplň, jako AGM-AGROMOTOR s.r.o. Vybraná společnost dosahovala nejlepších výsledků, až na ukazatel rentability tržeb, kdy byla ze všech sledovaných společností nejhorší. Dle tržeb a rychlosti obratu zásob je na tom mnohem lépe než její nejhlavnější konkurent Renova Malec-Kadlec s.r.o.

Druhá oblast praktické části bakalářské práce byla věnována operativnímu controllingu. Operativní controlling se zaměřoval především na kalkulaci, plánování a rozpočty, odchylky a reporty, z nichž některé společnost vytváří. Operativní controlling se zaměřuje na vnitřní stránku společnosti. Kvůli obchodnímu tajemství si společnost své interní informace chrání.

Hlavní část operativního controllingu zaujímají kalkulace. Od kalkulací se odvíjejí i vzniklé odchylky. Společnost sestavuje kalkulace v případě potřeby. Kalkulace se zaměřovala na kalkulaci prodejní ceny včetně DPH motoru značky Zetor 3011.

Od kalkulací se odvíjelo plánování a metodika rozpočtu společnosti. Rozpočet byl sestaven pro rok 2023. Oproti předchozímu roku se zde počítalo se zvýšením zisku společnosti o 20 %. Předpokládá se, že rok bude pro společnost příznivý a zakázky motorů Zetor vzrostou o 20 kusů motorů.

Analýza odchylek se nejlépe aplikovala na modelaci kalkulace z roku 2022 a na plánovanou kalkulaci pro rok 2023. Byly zde zdůvodněny a popsány vzniklé odchylky, které se týkaly přímého materiálu a mezd.

Společnost sestavuje reporty denně, 1x za 14 dní, což vyžaduje představenstvo firmy, a pravidelně měsíčně. Sestavuje také roční reporting, který zahrnuje účetní závěrku a výroční zprávy.

Doporučení

Společnosti bylo doporučeno, aby se zaměřovala i na jiná odvětví než jen na opravárenství. Aby měla společnost větší úspěch na stávajícím trhu, měla by se více zaměřit na svoji propagaci. Společnost veškeré síly a postupy upíná na své dobré jméno a na to, že se zákazníci vždy rádi vracejí, protože jsou s touto společností a s jejími službami spokojeni.

Společnost příliš nevyužívá nástroje operativního a strategického controllingu, a proto jim je navrženo, začít je využívat ve větší míře. S ohledem na reporting by měla společnost začít zpracovávat i pravidelný týdenní a čtvrtletní výhled. Důležitým předpokladem nápravy by mohlo být sledování nákladů, jež by způsobily navyšování rentability tržeb. Náklady společnosti jsou velmi vysoké a společnost by se měla zaměřit na šetření vznikajících nákladů.

Dalším doporučením je zavést controllingové oddělení, kde by controller sledoval veškerá dění a dokázal by v brzké době reagovat na vzniklé situace a varovat vedení před hrozícím nebezpečím. Controller by mohl být součástí ekonomického oddělení, kde by spolupracoval s účetní a jednatelem společnosti od nichž by získával prvotní finanční informace. Společnost by do controllingu musela zainvestovat 0,7 mil. Kč za rok.

Hlavním přínosem práce by pro společnost bylo využití nástrojů strategického a operativního controllingu, řídit se doporučením a vytvořit controllingové oddělení. Nejdůležitější část přibližující aktuální situaci společnosti AGM-AGROMOTOR s.r.o. je část věnující se strategickému controllingu, jenž rozebral veškeré stránky společnosti.

9. Summary and key words

The aim of this thesis is to define controlling as one of the ways of running a business, to define the work of the controller, manager, and the entire controlling department. To show the possibilities of expanded controlling functions in the selected company, which has not yet fully exploited it due to the absence of controlling department. Since the lessons learned, the aim is to determine whether controlling has a beneficial effect on the future development of this company.

The company to which the controlling methods were applied was AGM-AGRO-MOTOR, s.r.o., which is based in Velké Meziříčí.

The theoretical findings of controlling as a whole were explained in the opening part of the work. In this section, methods of operational and strategic controlling were dismantled.

The practical part includes basic information about the selected company, its business and its organizational structure. The theoretical part of the knowledge was applied to the chosen enterprise. There was a particular emphasis on strategic controlling methods, which discussed the internal and external environment of the company.

Thanks to controlling method modelling, it was found that the company has only 2 main competitors in the sector that does not threaten it to a large extent, i.e., it has a stable marketplace. The reporting period was from 2016 to 2021 and the data was obtained primarily from the financial statements and from consultations with the company manager.

All methods have been summarized and evaluated. The final part of the work consists of proposals for possible improvements for society.

Key words: controlling, controller, management, manager

JEL classification: M11

10. Literatura

Seznam bibliografických citací

Blažková, M. (2007). *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy: jak hodnotit investiční záměry a řídit podnikové investice: investiční proces jako základ budoucí prosperity, nástroje a metody investičního controllingu, volba financování a technologie, monitoring průběhu investice a postaudit*. (2., přepracované a doplněné vydání). Praha: Grada.

Drury, C. (2015). *Management and Cost Accounting*. London: Cengage Learning.

Dvořáček, J. (2003). *Interní audit a kontrola: vybrané kapitoly*. (2., přepracované a doplněné vydání). Praha: C.H. Beck.

Fotr, J., Vacík, E., Souček, I., Špaček, M., & Hájek, S. (2020) *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. (2., aktualizované a doplněné vydání). Praha: Grada Publishing.

Fotr, J., Vacík, E., Špaček, M., & Souček, I. (2017). *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing.

Hradecký, M., Lanča, J., & Šiška, L. (2008). *Manažerské účetnictví*. Praha: Grada Publishing.

CHorafas, D. N. (2007). *Stress Testing for Risk: Control Under Basel II*. Copyright,

Jakubíková, D. (2012). *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. (2., aktualizované a rozšířené vydání). Praha: Grada.

Jakubíková, D. (2008). *Strategický marketing: Jak využít matici SWOT pro změnu v kariéře a podnikání*. Praha: Grada.

Janišová, D., & Křivánek, M. (2013). *Velká kniha o řízení firmy: Praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace*. Praha: Grada Publishing.

Karlíček, M., Mulač, P., Souček, I., Špaček, M., & Hájek, S. (2018). *Základy marketingu: teorie a praxe*. (2., přepracované a rozšířené vydání). Praha: Grada.

Kašparovská, V. (2006). *Řízení obchodních bank: vybrané kapitoly*. V Praze: C.H. Beck.

Keřkovský, M., & Vykypl, O. (2006). *Strategické řízení: teorie pro praxi*. (2. vydání). Praha: C.H. Beck.

- Kislingerová, E. (2008). *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací: vybrané kapitoly*. V Praze: C.H. Beck.
- Kozel, R. (2006). *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada.
- Král, B. a kol (2018). *Manažerské účetnictví*. Praha: Management Press.
- Lazar, J. (2012). *Manažerské účetnictví a controlling*. Praha: Grada Publishing.
- Mallya, T. (2007). *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada.
- Mikovcová, H. (2007). *Controlling v praxi*. Plzeň: Aleš Čeněk.
- Nash, P. (2018). *Effective product control: controlling for trading desks*. Chichester, West Sussex, United Kingdom: John Wiley.
- Němec, V. (2002). *Projektový management*. Praha: Grada.
- Sedláčková, H., & Buchta, K. (2006). *Strategická analýza: jak hodnotit investiční záměry a řídit podnikové investice: investiční proces jako základ budoucí prosperity, nástroje a metody investičního controllingu, volba financování a technologie, monitoring průběhu investice a postaudit*. (2., přepracované a doplněné vydání). V Praze: C.H. Beck.
- Scholleová, H. (2009). *Investiční controlling: jak hodnotit investiční záměry a řídit podnikové investice: investiční proces jako základ budoucí prosperity, nástroje a metody investičního controllingu, volba financování a technologie, monitoring průběhu investice a postaudit*. Praha: Grada.
- Soukalová, R. (2015). *Marketing... je věda kreativní: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. (2., aktualizované a rozšířené vydání). Zlín: Radim Bačuvčík - VeRBuM, Marketing (Grada).
- Srpová, J., & Řehoř, V. (2010). *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. (2., přepracované a rozšířené vydání.) Praha: Grada.
- Svobodová, I., & Andera, M. (2017). *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. Praha: Grada.
- Synek, M. (2011). *Manažerská ekonomika: vybrané kapitoly*. (5., aktualizované a doplněné vydání). Praha: Grada.

Šafrová Dráčilová, A. (2019). *Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele*. Praha: Grada.

Šoljaková, L., & Fibírová, J. (2010). *Reporting*. (3., rozšířené a aktualizované vydání). Praha: Grada.

Šupšáková, P. (2017). *Řízení rizik při poskytování zdravotních služeb: manuál pro praxi*. Praha: Grada Publishing.

Taušl Procházková, P., & Jelínková, E. (2018). *Podniková ekonomika - klíčové oblasti*. Praha: Grada Publishing.

THE ASSOCIATION OF CHARTERED CERTIFIED ACCOUNTANTS. (2016). *Paper F2 - Management Accounting*. Kaplan Publishing UK.

Tichá, I., & Hron, J. (2003). *Strategické řízení*. Praha: Credit.

Tomek, G., & Vávrová, V. (2009). *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. Praha: C.H. Beck.

Váchal, J., & Vochozka, M. (2013). *Podnikové řízení*. (2., přepracované a rozšířené vydání). Praha: Grada.

Vlčková, M. (2018). *Which companies have implemented management accounting? IDIMT 2018 - Strategic Modeling in Management, Economy and Society, 26th Interdisciplinary Information Management Talks, Sept. 5–7, 2018, Kutná Hora, Czech Republic, (pp. 417 - 425)*.

Vochozka, M., Mulač, P., Souček, I., Špaček, M., & Hájek, S. (2012). *Podniková ekonomika: teorie a praxe*. (2., aktualizované a doplněné vydání). Praha: Grada.

Weber, J., & Schäffer, U. (2020). *Einführung in das Controlling*. Schäffer-Poeschel.

Zuzák, R. (2009). *Krizové řízení podniku*. (2., aktualizované a rozšířené vydání). Praha: Grada Publishing.

Elektronické a ostatní zdroje

ABRA.eu,. (2019). *Co je controlling a jak na něj* [online]. [cit. 2021-11-06]. Dostupné online z: <https://www.abra.eu/co-je-controlling-a-jak-na-nej/>.

CAFINews. (2015). *CAFINews.cz* [online]. [cit. 2021-11-13]. Dostupné online z: <https://cafin.cz/wp->

content/uploads/2017/05/CAFINews_2_2015_listovaci.pdf?fbclid=IwAR00snRKKP
sTtK0XgIprvpjkTs-4ofcfTitRebfozQkGdDc7f4PZZ0GVPw.

CONSULTING PLUS (2021). *Controllingové nástroje* [online]. [cit. 2021-11-13]. Dostupné online z: <http://www.consultingplus.cz/uploads/Controllingovenastroje.pdf>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: Krajská správa ČSÚ v Jihlavě (2021) *Časová řada – vybrané ukazatele za SO ORP Velké Meziříčí* [online]. [cit. 2023-01-16]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xj/orp_velke_mezirici.

EDOLO. (2019). *PEST ANALÝZA* [online]. [cit. 2021-11-13]. Dostupné online z: <https://edolo.cz/clanky/pest-analyza/>.

Filip, L. & Šebestík, J. (2016). *(NE)KVALITA aneb pravdivý příběh kvality* [online]. pod Ještědem: Tz-One. [cit. 2021-12-14]. Dostupné online z: [file:///C:/Users/Uzivatel/Downloads/\(NE\)KVALITA%20aneb%20pravdiv%C3%BD%20p%C5%99%C3%ADb%C4%9Bh%20kvality.pdf](file:///C:/Users/Uzivatel/Downloads/(NE)KVALITA%20aneb%20pravdiv%C3%BD%20p%C5%99%C3%ADb%C4%9Bh%20kvality.pdf).

JUSTICE.CZ (2022). *Veřejný rejstřík a Sběrka listin* [online]. [cit. 2023-01-16]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=78964>

JUSTICE.CZ (2022). *Veřejný rejstřík a Sběrka listin* [online]. [cit. 2023-01-16]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=49038788&subjektId=600797&spis=722421>

JUSTICE.CZ (2022). *Veřejný rejstřík a Sběrka listin* [online]. [cit. 2023-01-16]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=50009719&subjektId=617098&spis=733306>

Kolář, J. (2010). *Controlling a reporting z pohledu analytických nástrojů* [online]. BusinessInfo.cz. [cit. 2021-11-06]. Dostupné online z: <https://www.businessinfo.cz/narovody/controlling-reporting-analyticke-nastroj/>.

Král, B. (2006). *Dual Relation of Financial and Management Accounting*. Český Finanční a Účetní Časopis, (1), 5-8. Dostupné z: https://cfuc.vse.cz/artkey/cfu-200601-0002_Dualni-vztah-financniho-a-manazerskeho-ucetnictvi.php.

ManagementMania.com. (2016). *Controlling*. [online]. Wilmington (DE) 2011-2021. Dostupné online z: <https://managementmania.com/cs/controlling>.

MPO. Ministerstvo průmyslu a obchodu (2020). *Panorama zpracovatelského průmyslu ČR* [online]. [cit. 2023-01-16]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/panorama-interaktivni-tabulka.html>

Pavlaček, M. & Písař, P. (2020). *Strategic management controlling system and its importance for SMEs in the EU*. *Problems and Perspectives in Management* Dostupné z: 10.21511/ppm.18(3).2020.30

Rybička, T. (2013). *Controlling se musí dívat do budoucnosti* [online]. *Finanční manager*. [cit. 2021-11-04]. Dostupné online z: <https://www.financnimanager.cz/controlling-se-musi-divat-do-budoucnosti/>.

Štřelec, J. (2012). Vlastnicesta. *MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE | PUBLIC RELATIONS* [online]. 23.4.2012 [cit. 2021-11-13]. Dostupné online z: <https://www.vlastnicesta.cz/metody/porteruv-model-konkurencnich-sil-1/>.

Šiška, L. (2013). *The Relation between Controllershship and Managerial Accounting*. *Český Finanční a Účetní Časopis*, (3), 73-83. Dostupné z: <https://cfuc.vse.cz/pdfs/cfu/2013/03/07.pdf>.

Štěpánková, Z. (2021) *Role a organizace controllingu* [online]. [cit. 2021-11-06]. Dostupné online z: https://adoc.pub/controlling-je-vtinou-podizen-pimo-cfo-resp-exekutivnimu-ved.html?fbclid=IwAR0ymFAu_s3-GGUAPp2CrUgKGNofj6FwO-GOuMk95LIWnUfUOF-IS9S0frlg.

Toth, Š. (2010). *Controlling* [ppt]. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha s. r. o [cit. 2021-11-04]. Dostupné z: <https://www.kr-zlinsky.cz/docs/clanky/dokumenty/4999/controlling-final.ppt>.

Vlčková, M. (2020). *Controlling*. Prezentováno v: Manažerské účetnictví; 10. října 2020; České Budějovice.

Weiser, M. (2002). „*Controlling bude v budoucnu zaujímat jedno z významných míst v řízení....*“ In: *Časopis IT Systems SystemOnLine.cz*. Dostupné online z: <https://www.systemonline.cz/clanky/controlling-bude-v-budoucnu-zaujimat-jedno-z-vyznamnych-mist-v-rizeni.htm?mobilelayout=false>.

Seznam použitých symbolů a zkratek

ACCA	THE ASSOCIATION OF CHARTERED CERTIFIED ACCOUNTANTS
CAFIN	Česká asociace pro finanční řízení
ČSÚ	Český statistický úřad
EBIT	Earnings before interest and taxes, zisk před zdaněním a úroky
EBITDA	Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization, zisk před zdaněním a úroky a odpisy
EMS	Environment Management System (Systém environmentálního managementu)
ISO	International Organization for Standardization (Mezinárodní organizace pro normalizaci)
PEST	P = Political (Politické faktory), E = Economical (Ekonomické faktory), S = Social (Sociální faktory), T = Technological (Technologické faktory)
PESTE	P = Political (Politické faktory), E = Economical (Ekonomické faktory), S = Social (Sociální faktory), T = Technological (Technologické faktory), E = Ecological (Ekologické faktory)
PESTLE	P = Political (Politické faktory), E = Economical (Ekonomické faktory), S = Social (Sociální faktory), T = Technological (Technologické faktory), L = Legal (Právní faktory) E = Ecological (Ekologické faktory)
QMS	Quality Management System (Systém řízení kvality)
ROS	Return on sales, rentabilita tržeb
SWOT	S = Strengths (Silné stránky), W = Weaknesses (Slabé stránky), O = Opportunities (Příležitosti), T = Threats (Hrozby)
URS	United Registrar of Systems
VH	Výsledek hospodaření

ZM

Zahraniční motory

Seznam obrázků

Obrázek 1: Porterův model pěti sil	16
Obrázek 2: Životní cyklus produktu.....	21
Obrázek 3: Životní cyklus matice BCG.....	22
Obrázek 4: SWOT analýza – párové srovnávání	36
Obrázek 5: Párové srovnávání – výsledky	37

Seznam tabulek

Tabulka 1: PEST analýza	14
Tabulka 2: SWOT analýza	18
Tabulka 3: Kalkulační vzorec	24
Tabulka 4: SWOT analýza ve vybraném podniku	35
Tabulka 5: Modelace kalkulace celého motoru značky Zetor 3011 v tis. Kč	45
Tabulka 6: Modelace celkového rozpočtu na rok 2023	47
Tabulka 7: Kalkulace motoru Zetor za rok 2022 a 2023 v tis. Kč	48

Seznam grafů

Graf 1: Nezaměstnanost evidovaná úřadem práce Velké Meziříčí.....	39
Graf 2: Rentabilita tržeb v %	42
Graf 3: Vývoj tržeb 2016-2021 (v tis. Kč).....	43
Graf 4: Rychlost obrátu zásob v letech 2016-2021.....	44
Graf 5: Nákladovost v období 2016-2021	52

Seznam schémat

Schéma 1: Štábní organizační struktura	11
Schéma 2: Liniová organizační struktura	11
Schéma 3: Liniově štábní organizační struktura	12
Schéma 4: Organizační struktura společnosti AGM-AGROMOTOR s.r.o.....	32

Seznam příloh

Příloha 1: Certifikát ISO 9001:2015	70
Příloha 2: Certifikát ISO 14001:2015	71

Příloha 1: Certifikát ISO 9001:2015



Certifikát

Tento certifikát byl udělen

AGM – AGROMOTOR s.r.o.

Ostrůvek 300/30, 594 01 Velké Meziříčí, Česká republika

jako osvědčení o Systému Řzení kvality, uplatňovaného v organizaci v rozsahu:

ISO 9001:2015

Obor činnosti, na které se tento certifikát vztahuje, je definován níže

viz Příloha k certifikátu

Číslo certifikátu: 200753/8/001/UK/01			
Datum počátku Certifikačního cyklu	Vydání	Platnost certifikátu do	Certifikační výška
08 prosince 2022	1	07 prosince 2025	1
Datum revize	Číslo revize	Převládá datum vystavení	Číslo Standardu
08 prosince 2022	0	08 prosince 2022	n/a

Podrobné vysvětlění výše uvedených informací naleznete na stránce <http://www.urs-holdings.com/ags-and-reg-act.htm>

Vydán:  Muzen Singhani - Za certifikační orgán








Příloha k certifikátu

Opravy tuzemských a zahraničních dieselových motorů traktorů, stavebních strojů a nákladních automobilů. Renovace součástí motorů a strojů. Opravy vstříkovacích čerpadel MOTORPAL. Opravy součástí navařováním a nástřikem kovů. Výměny opravených motorů ve vozidlech. Prodej náhradních dílů.

Číslo certifikátu: 200753/8/0001/UK/01			
Datum počátku Certifikačního výšky	Vydání	Platnost certifikátu do	Certifikační výška
08 prosince 2022	1	07 prosince 2025	1
Datum revize	Číslo revize	Převládá datum vystavení	Číslo Standardu
08 prosince 2022	0	08 prosince 2022	n/a

Podrobné vysvětlění výše uvedených informací naleznete na stránce <http://www.urs-holdings.com/ags-and-reg-act.htm>

Vydán:  Muzen Singhani - Za certifikační orgán






Zdroj: Společnost AGM-AGROMOTOR s.r.o.

Příloha 2: Certifikát ISO 14001:2015



Certifikát

Tento certifikát byl udělen

AGM – AGROMOTOR s.r.o.
Ostrůvek 300/30, 594 01 Velké Meziříčí, Česká republika

jako ověření o Systému environmentálního managementu, uplatňovaného v organizaci v souladu s

ISO 14001:2015

Obor činnosti, na které se tento certifikát vztahuje, je definován níže

viz Příloha k certifikátu

Číslo certifikátu: 20015/A/001/UR/C			
Datum vydání Certifikátu (třetí vydání)	Vydání 2	Platnost certifikátu do	Certifikační cyklus
05 prosinec 2022	1	05 prosinec 2025	1
Datum revize	Číslo revize	Přívodní datum vykazování	Číslo standardu
05 prosinec 2022	0	05 prosinec 2022	n/a

Podrobné vysvětlení výše uvedených informací najdete na stránce <http://www.urs-holdings.com/logo-and-regulations>

Vydán  Mukesh Singh - Za certifikáční orgán







Příloha k certifikátu

Opravy tuzemských a zahraničních dieselových motorů traktorů, stavebních strojů a nákladních automobilů. Renovace součástí motorů a strojů. Opravy vstřikovacích čerpadel MOTORPAL. Opravy součástí navařováním a nástřikem kovů. Výměny opravovaných motorů ve vozidlech. Prodej náhradních dílů.

Číslo certifikátu: 20015/A/001/UR/C			
Datum vydání Certifikátu (třetí vydání)	Vydání 2	Platnost certifikátu do	Certifikační cyklus
05 prosinec 2022	1	05 prosinec 2025	1
Datum revize	Číslo revize	Přívodní datum vykazování	Číslo standardu
05 prosinec 2022	0	05 prosinec 2022	n/a

Podrobné vysvětlení výše uvedených informací najdete na stránce <http://www.urs-holdings.com/logo-and-regulations>

Vydán  Mukesh Singh - Za certifikáční orgán






Zdroj: Společnost AGM-AGROMOTOR s.r.o.