

**UNIVERZITA  
JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

Magisterské/kombinované studium

2010 – 2012

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

Bc. Tomáš Kucharčuk

Finanční procesy ve společnosti ROSENGART s.r.o.

**Praha 2012**

**Vedoucí bakalářské práce:**

Ing. Štefan Toth

**COMENIUS UNIVERSITY PRAGUE**

Master Combined Studies

2010 – 2012

**Diploma Thesis**

Bc. Tomáš Kucharčuk

Financial processes at ROSENGART Ltd.

**Prague 2012**

**The Diploma Thesis Work Supervisor:**

Ing. Štefan Toth

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 5. března 2012

.....  
Tomáš Kucharčuk

## **Poděkování**

Na tomto místě bych rád poděkoval všem, kteří mi byli jakkoliv při zpracování této práce nápomocni. Můj největší dík patří vedoucímu mé diplomové práce Ing. Štefanu Tothovi za odborné vedení, motivaci, trpělivost, podporu, cenné rady a podněty.

## **Anotace**

V této diplomové práci se zaměříme na finanční řízení společnosti ROSENGART s r.o. Protože téma firemních financí je velmi obsáhlé, budeme se věnovat především řízení nákladů, nákladovému controllingu a finančnímu reportingu. V dnešní době kdy mnoho zemí prochází hospodářskou recesí, jsou náklady a řízení nákladů velmi častým a aktuálním tématem. Je prokázáno, že podniky s výrazným řízením nákladů jsou úspěšnější, dokážou lépe reagovat na nové podněty na trhu a také samozřejmě jsou schopny generovat lepší zisky. Podnikatelé jsou často nuceni přizpůsobovat svou obchodní strategii změněným obchodním podmínkám, aby byli schopni reagovat na konkurenční tlak na snižování cen produkce. Zjistíme, jak funguje řízení nákladů ve společnosti, kdo se významným způsobem podílí na regulaci nákladů, kde mohou vznikat nedostatky a odchylky. Naším cílem bude seznámit se s problematikou controllingu, shromáždit a prostudovat odborné zdroje a navrhnout controllingové mechanismy řízení nákladů tak, abychom zajistili maximální úspory a rentabilitu podniku. Navrheme novou strukturu finančních reportů, které pomohou vedení společnosti při rozhodování. V období růstu se náklady v podnicích většinou příliš nesledují, jejich řízení bývá často odsunuto na vedlejší kolej. Tak tomu bylo i ve společnosti ROSENGART a bohužel některé nešváry přetrvaly dodnes. Výsledkem bylo, že rostl obrat, ale za cenu vysokého vytížení při klesajících výnosech na jednotku produkce. Budeme tedy nastavovat controllingové mechanismy a reporting tak, aby bylo možné včas podchytit nedostatky a také na ně pružně reagovat. Vytipovali jsme několik základních oblastí řízení nákladů, které mohou být pro další vývoj ekonomiky podniku klíčové.

## **Klíčové pojmy:**

Controlling, finanční reporting, finanční řízení, nákladový controlling, organizace a řízení, podnikový management, řízení nákladů.

## **Annotation**

In this thesis we will focus on the financial management at the ROSENGART Ltd. We are aware of the fact that the topic of corporate finances is very broad, for this reason we will mainly focus on cost management, cost controlling and financial reporting. Nowadays, when many countries are going through an economic recession, the costs and cost management have become very frequent and up to date themes. It has been proved that companies with a strong cost management are more successful, they can better respond to new stimuli in the market and of course, are able to generate better profits. Companies are often forced to adapt their business strategy to changing business conditions to be able to respond to a competitive pressure to reduce production prices. We will find out how the cost management in the company works, who is significantly involved in costs controlling, and where deviations may occur. Our goal is to become familiar with the issue of controlling and assemble and study professional resources and propose mechanisms for controlling and managing costs to ensure maximum savings and profitability. We will propose a new structure of financial reports to assist management in decision making. During growth, the costs in enterprises are usually not controlled carefully, their management is often pushed to the sidelines. So it was at ROSENGART Ltd, and unfortunately some mistakes persisted to these days. As a result, the turnover grew, but on the account of full utilization in declining revenue per a unit of production. Thus, we will set up mechanisms for controlling and reporting to be able to detect deficiencies in time, and respond to them flexibly. We have identified several basic areas of costs management, which can be crucial to further development of the enterprise economy.

## **Key words**

Controlling, cost controlling, cost management, corporate management, financial reporting, financial management, management and organisation.

## OBSAH

1. ÚVOD.....	8
2. TEORETICKÁ ČÁST.....	9
2.1. Cíle diplomové práce.....	9
2.2. Metodologie – obecná metodologie .....	10
2.3. Hypotéza.....	10
3. LITERÁRNÍ REŠERŠE.....	11
3.1. Finanční řízení společnosti.....	11
3.1.1. Historie a význam finančního řízení společnosti .....	11
3.1.2. Náklady a řízení nákladů.....	16
3.2. Controlling.....	20
3.2.1. Definice a charakteristika Controllingu .....	20
3.2.2. Controllingové mechanismy v praxi .....	23
3.2.3. Činnost controllera .....	25
4. PRAKTICKÁ ČÁST.....	28
4.1. Společnost ROSENGART .....	28
4.1.1. Historie a vývoj společnosti .....	29
4.1.2. Portfolio společnosti.....	31
4.2. Analýza současného stavu řízení nákladů.....	34
4.2.1. Výsledky analýzy .....	44
4.2.2. Prověření hypotézy.....	46
4.3. Propojení finančního oddělení s controllingem .....	47
4.3.1. Metodika účetního oddělení a nastavení reportingu .....	51
4.3.2. Metodika finančního manažera .....	53
4.3.3. Nastavení zpětných vazeb pro vedení společnosti .....	57
4.4. Aplikace poznatků na další zlepšení v oblasti řízení financí .....	60
5. ZÁVĚR.....	63
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	65
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ.....	67
SEZNAM PŘÍLOH .....	69

# 1. ÚVOD

Pro svou diplomovou práci jsem zvolil téma, které se týká řízení financí ve společnosti ROSENGART spol. s r.o., v níž jsem zaměstnán. Protože zde již deset let pracuji na pozici ve financích, je mi známo, že existují nedostatky a problémy, kterým se mohu podrobně věnovat. V roce 2001 jsem nastoupil na pozici Finanční koordinátor, kde jsem měl na starosti kontrolu finančních výkazů obchodních zástupců. V roce 2005 jsem byl povýšen na pozici Finanční manažer. Mám tedy možnost řídit firemní finance. Zním také dopodrobna pracovní podmínky, firemní kulturu, strukturu firemních procesů a zaměstnanců, pracovní náplně jednotlivých pozic a samozřejmě také nedostatky, které jednotlivá oddělení a pozice provází.

Provedeme průzkum, jehož smyslem bude zjistit, jak fungují finanční procesy ve společnosti, seznámíme se s problematikou controllingu, ukážeme si jakou strukturu má finanční reporting a podrobíme analýze jednotlivá manažerská rozhodnutí, která ovlivňují výši firemních nákladů. Zjistíme, jak probíhají kontrolní procesy, které pozice jsou do těchto procesů zainteresovány, a která kritéria manažeri berou v úvahu při rozhodování. Naším cílem bude dokázat, že zavedení controllingových mechanismů a kvalitnějšího reportingu je pro společnost nezbytné. Navrheme také novou podobu a systém reportů. Problém dnes vidíme ve špatné komunikaci uvnitř společnosti ve vztahu k financím, v absenci hlubších diskusí ohledně financí na firemních poradách. Věřitelé společnosti a jednatel často rozhodují na základě jiných ukazatelů nežli finančních, což vedlo v minulosti ke špatným rozhodnutím. Rovněž zaměstnanci by měli v nezbytné míře znát výsledky hospodaření společnosti, musí vědět, jak mohou hospodaření ovlivnit a co pozitivního to přinese jim samotným. Těmto problémům a problémům navazujícím bude věnována tato diplomová práce. Cílem diplomové práce tedy bude seznámit se s controllingem, dokázat na konkrétních příkladech, že má v podniku svůj význam a navrhnout jakým způsobem bude fungovat v našem případě, kteří zaměstnanci se na něm budou podílet a také nastavit zpětné vazby pro věřitele, jednatele a finančního ředitele.



## 2. TEORETICKÁ ČÁST

### 2.1. Cíle diplomové práce

Primárním cílem autora této diplomové práce je seznámit se podrobně s problematikou controllingu a reportingu, prostudovat dostupné odborné zdroje, které se touto tematikou zabývají a dokázat, že ve společnosti ROSENGART je potřeba controllingové mechanismy zavést a nastavit a to především prostřednictvím detailnějšího reportingu. Bude potřeba také nastavit přesná pravidla a postupy pro jednotlivé manažerské pozice tak, aby byla pokud možno co nejlepší kontrola. Provedeme analýzu současného stavu, uvedeme konkrétní příklady, ve kterých mohlo dojít k úsporám a kde došlo k pochybení. Popíšeme co je špatně a proč. Naším cílem bude dále popsat současný stav řízení financí, a na konkrétních případech ukázat, kde došlo k nesprávnému rozhodnutí, nebo vývoji. Na základě těchto zjištění navrhne, kde by mohlo dojít ke zlepšení. Nastavíme nové měsíční reporty, zavedeme pravidelnost reportů a také je povedeme do větší hloubky. Činnost kontrollera budou přitom vykonávat současně zaměstnanci na pozicích finančního manažera a hlavní účetní.

Jednatel společnosti, věřitelé a Finanční manažer již od jejího vzniku řeší otázku, jak efektivně spravovat firemní finance, především náklady takovým způsobem, aby byl systém pokud možno jednoduchý a přehledný, pro všechny srozumitelný a hlavně průkazný. Zdánlivě jednoduché zadání je ve skutečnosti poměrně komplikované. Finanční manažer bohužel eviduje případy z minulosti, kdy došlo k chybným rozhodnutím ze strany některých manažerů, což mělo za následek vyšší náklady, než bylo potřeba. Často také dochází k odchylkám skutečných stavů od forecastu, nebo k přečerpání rozpočtů. Z toho samozřejmě pramení další nepříjemné situace kdy je potřeba z těchto případů vyvodit adekvátní postih, což může také negativně zasáhnout interpersonální vztahy uvnitř společnosti. Zavedení pravidelnosti v kontrolních mechanismech a v reportingu je tedy nezbytné.

## 2.2. Metodologie – obecná metodologie

Metodologie se zabývá systematizací, posuzováním a navrhováním strategií a metod výzkumu. Předmětem této disciplíny jsou nástroje vědy. „Řešení metodologických otázek je ovlivněno filosofickými pohledy. Jak výzkum provedeme, závisí na našich názorech na povahu sociálního světa (ontologie), na to, co o něm můžeme vědět, na našich názorech na povahu znalostí a jak k nim můžeme dospět (epistemologie), na hodnotových a etických hlediscích. Také závisí na základních cílech výzkumu, na externích vlivech na výzkum (dotace, zadavatelé výzkumu) i na našem bezprostředním okolí.“<sup>1</sup>

Pokud jde o metody výzkumu, použijeme analýzu současného stavu. „Analýza spočívá v rozdělení celku na jeho komponenty a zkoumání, jak tyto komponenty fungují jako relativně samostatné prvky a jaké jsou mezi nimi vztahy. Každá analýza se vyznačuje určitým stupněm explorační.“<sup>2</sup> Analýze podrobíme současný stav řízení financí a firemních nákladů. Budeme vycházet z informací, které jsou nám k dispozici z informačního systému a z firemních metodik.

V praktické části se zaměříme na analýzu stávajícího systému reportů, controllingu, forecastingu a tvorbě rozpočtů. K této analýze použijeme metodu popisného výzkumu. Popisný výzkum dává obraz specifických podrobností situace, jevu nebo vztahů. Popisný výzkum popisuje jevy a soustředí se na otázky: kdo, jak a kolik. Popisný výzkum má poskytnout relevantní informace o konkrétních aspektech daného jevu v daném prostředí.<sup>3</sup>

## 2.3. Hypotéza

Zavedení detailnějšího systému reportingu a následně nových controllingových mechanismů přinese úspory na nákladech a zajistí tak vyšší ziskovost společnosti, přehled a informovanost managementu.

---

<sup>1</sup> HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum*, 2. aktualizované vydání. Praha: Portál, s.r.o., 2008. 33 s.

<sup>2</sup> HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum*, 2. aktualizované vydání. Praha: Portál, s.r.o., 2008. 33 s.

<sup>3</sup> HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum*, 2. aktualizované vydání. Praha: Portál, s.r.o., 2008. 37 s.

## 3. LITERÁRNÍ REŠERŠE

### 3.1. Finanční řízení společnosti

#### 3.1.1. Historie a význam finančního řízení společnosti

##### Vývoj finančního řízení

Na začátku 20. století se začalo finanční řízení oddělovat od ostatních činností v podniku. V této době začíná převládat názor, že finanční řízení je vrcholem celého řízení firmy (dříve bylo chápáno pouze jako doplněk). Od této doby se finanční řízení vyděluje jako samostatná vědní disciplína, začínají vznikat samostatné řídicí útvary, které se zabývají finančními toky a finančním řízením. Z hlediska vlastního vývoje se přibližně ve 30. letech soustřeďuje jak teorie, tak praxe z oblasti získávání kapitálu a to v souvislosti se vznikem podniku. Teoretici řešili problematiku externího a interního kapitálu a jejich vazeb. Od 30. let v souvislosti s hospodářskou krizí se věda začala opírat o získávání cizího kapitálu a s tím spojených rizik, zároveň dochází ke koncipování prvních metod finanční analýzy. Velkým dopadem na vznikající koncepci finančního řízení mělo zavádění informačních technologií (v 50. letech). V současné době je snaha vylepšovat dané metody a zlepšovat přístup k informacím, racionalizovat finanční řízení.

Základem finančního účetnictví je vedení všech finančních operací podniku, které zahrnuje zejména vedení hlavní účetní knihy, saldokonta dodavatelů a odběratelů, správu investičního majetku a finanční konsolidaci. Celkový rozsah obvykle zahrnuje:

*Finanční účetnictví* – hlavní kniha, závazky, pohledávky, konsolidace, pokladna, elektronický bankovní styk.

*Nákladové účetnictví* – účetnictví nákladových středisek, účetnictví ziskových středisek, nákladové účetnictví zakázek a projektů, zúčtování výkonů, procesní řízení, podpora ABC (Activity Based Costing)<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> BASL, Josef a Roman BLAŽÍČEK. *Podnikové informační systémy: podnik v informační společnosti*. 2. vyd. Praha: Grada, 2008. 288 s.

Mnoho publikací užívá pojmu finanční strategie v souvislosti s rolí finančního řízení a finančního manažera v podnikání, ale často zaměňuje finanční strategii za strategii podnikovou. Autory k tomu pravděpodobně vede podvědomá záměna pojmů „finanční“ a „peněžně vyjádřené“. Jiné prameny uvádějí, že se správná finanční strategie věnuje efektivnímu výkonu finančního řízení, jako jsou financování, investiční rozhodování, řízení finančních rizik, zajištění likvidity apod. Jiným názorem je, že hlavním tématem strategického řízení oblasti financí je manažerské účetnictví poskytující údaje pro řízení podniku.

„Finanční řízení a rozhodování podniku není uskutečňováno izolovaně od okolního prostředí, ať již na ně pohlédneme z hlediska geografického, politického, právního, sociálního, ekonomického, ekologického, technologického, či kulturně – historického. Je ovlivňováno existencí odlišných zájmů různých subjektů, které jsou na chování a výsledcích podniků různým způsobem zainteresovány.“<sup>5</sup>

V pramenech lze vypátrat tři přístupy k definici úlohy financí. Neexistují současně a spíše se jedná o názorový vývoj v čase.

1. Správa společnosti
2. Příspěvek ke strategii
3. Vyvážená role správce a stratéga

Tyto tři varianty se opakují v téměř všech zdrojích zpracovávaných pro tuto práci. „Příspěvek ke strategii“ byl někdy nazýván jako „role stratéga“ nebo „Business Advocate Model“. Každý z těchto přístupů předpokládá, že obor financí opustil doménu účtů a výkazů a soustředí se na to, jak pomoci firmě k dosahování svého cíle – zvyšování hodnoty pro vlastníky. Přístupy nazývané jako „správce“ nebo „firemní policista“ vidí roli financí v zajištění týlu firmy, tedy předcházení negativním vlivům rizik, prosazování interní legislativy, distribuci klíčových informací apod. Třetí typ přístupu je odvozen od obou předchozích a je jejich kombinací. Předpokládá, že každý ze dvou popsaných postupů je pro společnost důležitý a nelze v zásadě jeden z nich upřednostnit na úkor druhého. Tento třetí přístup je také považován za neobyčejně náročný

---

<sup>5</sup> NÝVLTOVÁ, Romana a Pavel MARINIČ. *Finanční řízení podniku: Moderní metody a trendy*. Praha: GRADA, 2010. 15 s.

na výkon, profesionální znalosti a zkušenosti osoby finančního manažera, což dokládá například již citovaný výzkum Deloitte Research. Podle něj 32% vrcholových finančních manažerů (CFO) uvažovalo v letech 2002 - 2003 k odchodu „z oboru“, přičemž hlavním důvodem byl narůstající tlak a změny v nárocích kladených na jejich práci.

Finance podniku zahrnují pohyb peněžních prostředků, kapitálu a finančních zdrojů a to pohyb, při kterém se podnik dostává do různorodých kvantitativních a kvalitativních peněžních vztahů s ostatními podnikatelskými subjekty, ale také se zaměstnanci a státem. Finanční řízení je definováno jako subjektivní ekonomická činnost zabývající se získáváním pro podnik potřebných peněžních prostředků a kapitálu a to z různých finančních zdrojů (*financování*) a poté přemísťování peněz do různých forem nepeněžního majetku (*investování*). S tímto je spojena i další činnost – rozdělování zisku (dividendová politika). To vše se děje s cílem maximalizace tržní hodnoty vlastního majetku firmy.

Základem finančního řízení je **finanční rozhodování** o výběru nejvhodnějších variant pohybu peněz, kapitálu a finančních zdrojů a kontrola realizace těchto rozhodnutí.

### **Cíle a principy finančního řízení**

Finanční řízení je jedním z nejdůležitějších faktorů při řízení podniku. Spočívá v tom, že téměř veškerá činnost podniku je přímo, nebo nepřímo spojena s pohybem financí (zakládání firmy, provoz, ukončení nebo spojení či rozdělení firmy). Obecně se dá tedy říci, že základem měření úspěšnosti podniku jsou finance, finanční ukazatele. Stále se tyto role projevují v tom, že všechny podniky, které chtějí úspěšně fungovat, si stanovují finanční cíle formou KPI (Key Performance Index), tedy jsou součástí ostatních podnikových cílů. Současně platí, že do té doby jediný cíl – maximalizace zisku, ustupuje a již není prioritou číslo jedna.

Řízením financí budeme rozumět:

- Řízení nákladů, přičemž cílem bude jejich minimalizace.
- Řízení tržeb, přičemž cílem bude jejich maximalizace.
- Řízení cash flow, přičemž cílem bude přírůstek finančních zdrojů.

Poznámky: minimalizace nákladů nebývá vždy cílem a záleží na tom, jak management firmy přistupuje k optimalizaci daňové povinnosti. V dlouhodobém období tedy během kontinuálního trvání firmy, však minimalizace nákladů cílem asi bude. Vlastníci přece chtějí vyplatit podíl na zisku nebo dividendu.<sup>6</sup>

Mezi hlavní cíle finančního řízení patří:

- strategické cíle – základní cíle k udržení fungování podniku. Jde o udržení finanční stability.
- finanční cíle - maximalizace hodnoty majetku (akcionářů)
- uspokojení zákazníků
- dosahovat stálé likvidity – likvidita - schopnost splácet (vyplatit) vklady věřitelům (u bank)
- likvidita - schopnost přeměnit finanční instrument (akcie...) na peníze

### **Principy finančního řízení společnosti**

Existuje několik základních principů finančního řízení podniku. K těm nejzákladnějším a také nejdůležitějším patří zejména:

- **princip CASHFLOW** – zdůrazňuje potřebu peněžních toků pro chod podniku, (poukazuje přitom na cesty, jak podnik získává příjmy a jak je vydává). Přitom platí, že podnik může být ve špatném stavu, ačkoliv vykazuje účetní zisk.
- **princip čisté současné hodnoty** – podle tohoto principu by se mělo investovat jen do takových činností, které vykazují pozitivní

---

<sup>6</sup> CHARVÁT, Jaroslav.; *Firemní strategie pro praxi*. 1. vyd. Praha: GRADA, 2006. 72 s.

současnou hodnotu. Toto představuje rozdíl mezi peněžními příjmy z určité činnosti a výdaji na zabezpečení chodu této činnosti. V tomto kontextu zohledňuje nejen samotnou výši peněžních prostředků a výdajů, ale také jejich časové rozložení. Současné teorie ve většině případů upřednostňují tento princip před hlediskem návratnosti peněžních prostředků.

- **princip respektování času** - zásada, která zohledňuje změny hodnoty peněz v čase.
- **princip zohledňování rizika** – určitý stupeň rizikovosti existuje v každém podnikání. Je úkolem managementu, aby byli připraveni na náhlé změny na trhu. Dobře fungující podnik by měl v krátkém období výkyvy na trhu překonat bez větší újmy. „Krátké období je časové období, v němž lze přizpůsobit množství variabilních vstupů, materiálů, nebo práce, nicméně je příliš krátké na to, aby bylo možné pozměnit množství dlouhodobých faktorů jako budovy a zařízení. V krátkém období jsou náklady na práci a materiál variabilní, zatímco kapitálové náklady jsou fixní.“<sup>7</sup>
- **princip optimalizace kapitálové struktury** – dle tohoto principu je úkolem managementu a vlastníků podniku navrhnout optimální rozložení mezi vlastním a cizím kapitálem. Toto je důležité zejména v návaznosti na strategické řízení podniku. Kapitálová struktura musí být taková, aby bylo možné efektivně rozhodovat na strategickém stupni.
- **princip analýz finančních ukazatelů efektivního plánování** – plánování a forecasting na jedné straně, na druhé straně analýzy výsledků.

---

<sup>7</sup> SAMUELSON, Paul A.; NORDHAUS William D. *Ekonomie*. 18. vyd. Praha: NS Svoboda 2007. 131 s.

### 3.1.2. Náklady a řízení nákladů

Náklady rozumíme v následujícím textu veškeré náklady, které společnosti ROSENGART zaúčtovala v účetnictví na nákladové účty, tedy účty z třídy 5. Z finančního pohledu jsou náklady primární vynaložení peněz na uskutečnění určitých aktivit. Očekávaná náhrada má zajistit návratnost vynaložených peněz, teprve přebytek znamená zisk.<sup>8</sup>

Řízení nákladů je pro finance každého podniku klíčovou činností. Dá se říci, že náklady sledují výrobu jako stín. Každá firma, nehledě na její velikost, používá více či méně propracovaný systém řízení a sledování nákladů. Firmy musejí za všechny vstupy zaplatit. Ziskové podniky jsou si toho při určování výrobní strategie plně vědomy. Ovšem náklady se nedotknou pouze výroby a zisku. Náklady ovlivňují rozhodování o vstupech, investicích a dokonce i o tom, zda zůstat či podnikání zanechat. Je levnější najmout nového zaměstnance nebo platit přesčasy? Otevřít novou továrnu nebo rozšířit původní? Investovat do nových strojů doma nebo přesunout výrobu do zahraničí? Firmy by rády vybraly takové metody výroby, které jsou nejefektivnější a které mají nejnižší náklady.<sup>9</sup>

Finanční, nákladové a manažerské účetní systémy, které nástroje umožňující práci s náklady obsahují, prodělaly za poslední stolení relativně málo změn. V posledních dvou dekadách se ale objevily postupy a metody, které celé nákladové řízení posouvají dopředu a dramaticky mění jeho tvář. Tyto změny jsou způsobeny jednak rostoucí konkurencí, která je vlastně samotnou příčinou toho, že firmy jsou nuceny tlačit své náklady dolů a hledat právě takové nástroje, které jim pomohou dosáhnout efektivnějšího vykonávání svých činností.<sup>10</sup>

---

<sup>8</sup> CHARVÁT, Jaroslav.; *Firmní strategie pro praxi*. 1. vyd. Praha: GRADA, 2006. 78 s.

<sup>9</sup> SAMUELSON, Paul A.; NORDHAUS William D. *Ekonomie*. 18. vyd. Praha : NS Svoboda 2007. 124 s.

<sup>10</sup> POPESKO, Boris. *Moderní metody řízení nákladů: Jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. Praha: Grada, 2009. 72 s.



## Ekonomická analýza nákladů

Celkové náklady firmy se dělí na fixní náklady a variabilní náklady. **Fixní náklady** (FC) se také často označují jako „režijní“, nebo „zapuštěné“. Skládají se z položek jako jsou platby za pronájem továrny, nebo kanceláří, smluvní platby za zařízení, úrokové platby z půjček atd.. „Tyto položky musí být zaplacený i v případě, že by firma vůbec nevyráběla; se změnou výstupu se pak fixní náklady nemění. Pokud má právnická firma desetiletou nájemní smlouvu na prostor kanceláří, má povinnost ji splnit, i kdyby využívala pouze polovinu prostoru. FC je tudíž taková částka nákladů, která se musí zaplatit nezávisle na úrovni výstupu.“<sup>11</sup> Fixní náklady tedy představují všechny výdaje, které zaplatíme, i když se nevyrobí žádný výstup, změny množství výstupu tedy nemají na tyto náklady žádný vliv.

Zatímco **variabilní náklady** (VC) jsou takové, které se s úrovní výstupu mění. „Příkladem jsou materiály potřebné k výrobě výstupu (jako ocel na výrobu automobilů), zaměstnanci na obsluhu montážních linek, palivo na provoz továren apod. v supermarketech jsou variabilní náklady pokladní, protože manažeři mohou přizpůsobit počet jejich pracovních hodin tak, aby odpovídaly momentálnímu počtu zákazníků.“<sup>12</sup> Variabilní náklady tedy zahrnují náklady, které se mění s úrovní výstupu – například výdaje na suroviny, mzdy a palivo, a zahrnují všechny náklady, které nejsou fixní.

**Celkové náklady** (TC) představují nejvyšší celkové výdaje potřebné k vyrobení každé úrovně vstupu. Celkové náklady rostou, když roste množství.

Platí vztah:  $TC = FC + VC$ .

## Mezní náklady

„Mezní náklady jsou jedním z nejvýznamnějších pojmů celé ekonomie. Mezní náklady (MC) označují dodatečné náklady na výrobu jedné dodatečné

---

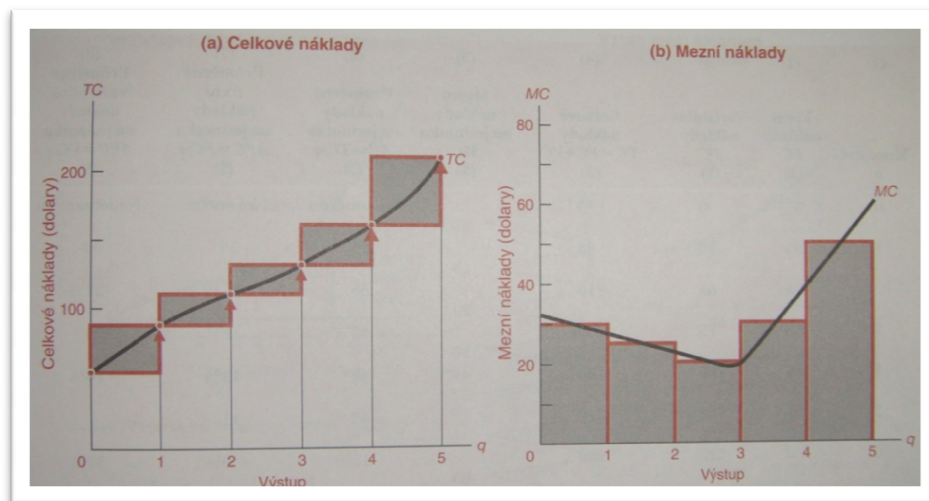
<sup>11</sup> SAMUELSON, Paul A.; NORDHAUS William D. *Ekonomie*. 18. vyd. Praha : NS Svoboda 2007. 125 s.

<sup>12</sup> SAMUELSON, Paul A.; NORDHAUS William D. *Ekonomie*. 18. vyd. Praha : NS Svoboda 2007. 125 s.

jednotky výstupu. Řekněme, že firma vyrábí 1000 kompaktních disků za celkové náklady 10 000 dolarů. Jestliže jsou celkové náklady na výrobu 1001 disků 10 006, jsou mezní náklady na výrobu 1001 disku 6 dolarů.

Někdy mohou být mezní náklady na výrobu dodatečné jednotky výstupu poměrně nízké. Pro letadla s prázdnými místy odpovídá dodatečný náklad na přepravu dalšího pasažéra lusknutím prstů; žádný dodatečný kapitál (letadlo) ani práce (piloti a letušky) nejsou nutné. V jiných případech mohou být však mezní náklady vysoké. Uvažujme dodávku elektřiny. Za normálních okolností lze vyrobit dostatečné množství energie při použití nejefektivnějších elektráren. Ale za parného dne, kdy všichni mají zapnutou klimatizaci a poptávka po elektřině je vysoká, je třeba do provozu zapojit i stará, nákladná a neefektivní zařízení. Přidaná elektrická energie s sebou přináší vyšší mezní náklady.<sup>13</sup>

**Obr. 1. Vztah mezi celkovými a mezními náklady**



Zdroj: SAMUELSON, Paul A.; NORDHAUS William D. *Ekonomie*. 18. vyd. Praha : NS Svoboda 2007. 127 s.

<sup>13</sup> SAMUELSON, Paul A.; NORDHAUS William D. *Ekonomie*. 18. vyd. Praha : NS Svoboda 2007. 126 s.

## Průměrné náklady

„Stejně jako mezní náklady, se pojem průměrných nákladů (*AC*) používá v ekonomickém světě velice často. Srovnání průměrných nákladů s cenou nebo průměrným příjmem pomůže podniku určit, zda vyrábí se ziskem nebo ne. Průměrné náklady označují celkové náklady vydělané počtem výrobních jednotek.“<sup>14</sup> Stejně jako dělíme celkové náklady na fixní a variabilní náklady, můžeme na fixní a variabilní složku rozdělit i průměrné náklady. Průměrné fixní náklady (*AFC*) jsou definovány jako  $FC/q$ . protože jsou fixní náklady konstantní, jejich vydělením zvyšujícím se množstvím výstupu dostáváme klesající křivku průměrných fixních nákladů. Jinými slovy platí, že když firma vyrábí více výstupu, může své zapuštěné náklady rozprostřít mezi stále více jednotek. Příkladem může být softwarová firma, která zaměstnává velké množství programátorů, aby vyvinuli nový grafický program. Počet programátorů neovlivňuje přímo počet prodaných kopií programu, a proto tvoří fixní náklady. Jestliže se bude program dobře prodávat, *AFC* programátorů jsou nízké, pokud program nikdo nekoupí, budou *AFC* vysoké.

Nákladové křivky dále úzce souvisejí s produkční funkcí firmy. Pokud technologické zdokonalení povede k výrobě stejného množství výstupů za použití méně vstupů, náklady budou klesat a křivka nákladů se posune dolů. Jestliže znáte ceny výrobních faktorů i produkční funkci, můžete sestavit nákladovou křivku. Dejme tomu, že firma se pokouší vyrobit určité množství výstupů. Produkční funkce (spolu s cenami faktorů) nám napoví, jaká je nejméně nákladná kombinace vstupů, ze kterých lze daný výstup vyrobit.<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> SAMUELSON, Paul A.; NORDHAUS William D. *Ekonomie*. 18. vyd. Praha : NS Svoboda 2007. 127 s.

<sup>15</sup> SAMUELSON, Paul A.; NORDHAUS William D. *Ekonomie*. 18. vyd. Praha : NS Svoboda 2007. 130 s.

## 3.2. Controlling

### 3.2.1. Definice a charakteristika controllingu

K nejpodstatnějším cílům podniku patří zvyšování rentability, zajištění likvidity a zvýšení hospodárnosti. K dosažení těchto cílů musí být systematicky nasazeny operativní nástroje.

1. Zlepšení rentability
2. Zajištění likvidity
3. Zvýšení hospodárnosti

K rychlejšímu dosažení společně stanovených cílů by vedení podniku a řídicí pracovníci měli častěji provádět operativní analýzy a efektivněji nasazovat operativní nástroje. Proto je nutné zavádět a používat v podniku další nástroje řízení. Obsah každého systému controllingu spočívá v orientaci na cíl, budoucnost, úzké profily, trh a zákazníka. Díky zavedení controllingových mechanismů může controller lépe analyzovat odchylky od plánu. Analýza odchylek je porovnání skutečných dat a výstupů se stavem předpovídaným, jak to mělo být. Při porovnávání plánu se skutečností se analyzují důvody odchylek s cílem zjistit, jak lze těmto odchylkám do budoucna zabránit, jak se na ně připravit a jak s nimi bojovat. Controller by měl navrhnout konkrétní nápravná opatření.<sup>16</sup> Důležité je orientace na:

1. Cíl
2. Budoucnost
3. Úzký profil
4. Trh
5. Zákazníka

„Pomocí operativních nástrojů lze včas poznat odchylky od základního směru podniku. Vedení podniku a řídicí pracovníci jsou pak schopni zavádět nápravná opatření v jednotlivých oblastech odpovědnosti tak, aby bylo dosaženo stanoveného cíle.“<sup>17</sup> Hlavní úkoly controllingu jsou plánování,

---

<sup>16</sup> VOLLMUTH, Hilmar. *Nástroje controllingu od A do Z*. Praha : Profess Consulting, 2004. 5 s.

<sup>17</sup> VOLLMUTH, Hilmar. *Nástroje controllingu od A do Z*. Praha : Profess Consulting, 2004. 5 s.

kontrola a řízení. Plán stanovuje hlavní směr podniku pro následující obchodní rok. Přehledné výkaznictví umožňuje přesné kontroly během roku. K odchylkám se vypracují analýzy příčin. Je nutné hledat taková řešení, která sníží pravděpodobnost odchylek v budoucnosti. Přijímají se opatření a současně se zkoumá jejich účinek. Řízení slouží k dodržení stanoveného kurzu. Plánování, kontrola a řízení tvoří „regulační obvod“, který tyto činnosti trvale spojuje.

Obr. 2. Strategický a operativní controlling

Typy Znaky	Strategický controlling	Operativní controlling
<b>Orientace</b>	Prostředí a podnikání: Adaptace	Podnikání: Hospodárnost provozních procesů
<b>Stupeň</b>	Strategické plánování	Taktické a operativní plánování a rozpočtování
<b>Dimenze</b>	Šance / Rizika Přednosti / Slabiny	Výdaje / Výnosy Náklady / Výkony
<b>Cílové veličiny</b>	Zajištění existence, potenciál úspěchu	Hospodárnost, zisk, rentabilita

Zdroj: HORVÁTH, Péter. *Nová koncepce controllingu: cesta k účinnému controllingu*. 1. Praha: Profess Consulting.

Operativní nástroje by měly být systematicky používány v průběhu obchodního roku. V mnoha malých a středních podnicích musí firemní vedení a řídicí pracovníci nejdříve zvládnout nástroje operativního řízení. Při operativním plánování, řízení a operativní kontrole vycházíme z existujících zdrojů. K nim patří současná výroba a prodejní program, strojní vybavení podniku, stávající kvalifikace pracovníků a disponibilní kapitál.<sup>18</sup>

<sup>18</sup> VOLLMUTH, Hilmar. *Nástroje controllingu od A do Z*. Praha: Profess Consulting, 2004. 6 s.

Stávající zdroje se rozdělují:

1. Výrobní a prodejní program
2. Strojní vybavení
3. Kvalifikace pracovníků
4. Kapitálová vybavenost

Operativní controlling se zabývá postupy pro jeden obchodní rok. Krátkodobé posouzení vychází ze stávajících zdrojů. Řízení provozu probíhá na základě trvalého srovnávání plánovaných a dosažených výsledků. Plánované údaje jsou jednou za měsíc srovnávány s efektivními hodnotami, aby bylo možné rychle indikovat odchylky.

Operativní analýzy a nástroje jsou důležitými komponenty controllingové koncepce. Tyto nástroje nachází využití při řešení problémů v podniku.

Těžištěm operativního controllingu je řízení tvorby zisku. S podporou operativních nástrojů je vedení podniku schopno přijímat lepší opatření. Operativní nástroje slouží vedení podniku k tomu, aby neztratilo z očí stanovené krátkodobé cíle.<sup>19</sup>

Zvyšující se tlak konkurence, rostoucí dynamika okolí podniku, rychle se měnící trhy a zužování podnikatelského prostoru legislativou, klade stále vyšší požadavky na řídicí pracovníky podniku. K udržení, nebo zvýšení zisku je proto nutné zlepšovat plánování, kontrolu a řízení podniku.

K budoucímu zlepšenému vedení podniku se musí zavádět nové, nebo dodatečné nástroje řízení. Stále se zvyšující provozně-hospodářská komplexnost podniku musí být průhlednější. Je nutné udržovat v rovnováze obrat, náklady a zisk. Odchylky je nutné včas zjistit, aby mohlo vedení podniku neprodleně zavést opatření k jejich zamezení.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> VOLLMUTH , Hilmar. *Nástroje controllingu od A do Z*. Praha: Profess Consulting, 2004. 6 s.

<sup>20</sup> VOLLMUTH , Hilmar. *Nástroje controllingu od A do Z*. Praha: Profess Consulting, 2004. 7 s.

### 3.2.2. Controllingové mechanismy v praxi

Finanční controlling zahrnuje široké spektrum různých druhů analýz, které odhalují klíčové, rozhodující veličiny v zásobách, objednávkách, investicích, výrobních dodávkách, a dalších důležitých oblastech. Jsou to dále nástroje ke zjištění kritických bodů výroby a odbytu, aplikace metody příspěvku na úhradu fixních nákladů a zisku, analýza provizí, nástroje řízení jakosti, hodnotová analýza apod. Toto jsou složky operativního controllingu. Krom toho jsou však stejně důležité přístupy a nástroje strategického controllingu, jako je logistický přístup, portfoliová analýza, potenciálová analýza a další zajímavé a účinné nástroje controllingu.

Pro potřeby vypracování diplomové práce se zaměříme především na popis metod řízení nákladů.

#### Cílové řízení nákladů

Cílově nákladové řízení může být též interpretováno jako část strategického řízení nákladů, neboť jádrem strategického řízení nákladů je jeho zaměření na trh. Jde zvláště o skladbu výrobních a procesních struktur v podnicích. Zkoumá se dlouhodobá spotřeba zdrojů. Vedle celkového hodnotového řetězce podniku je jako doplněk analyzován dodavatelský řetězec, který již přesahuje rámec podniku. Procesy v podnicích by měli být zároveň s jejich reorganizací optimalizovány, aby se dosáhlo žádaných cílových nákladů.<sup>21</sup>

„Cílové náklady neboli přípustné náklady leží většinou níže než standardní náklady, které vznikají na základě minulých zkušeností a technologií v podnicích. Aby se dosáhlo cílových nákladů, musí být náklady systematicky snižovány působením strategického řízení nákladů, a to s ohledem na inovaci a zlepšené výrobní procesy. Pro uplatnění cílově nákladového řízení musí být vytvořeny také informační předpoklady.

---

<sup>21</sup> VOLLMUTH, Hilmar. *Nástroje controllingu od A do Z*. Praha: Profess Consulting, 2004. 337 s.

Nákladový a výnosový propočet má zajistit standardní náklady a dát je k dispozici speciálnímu týmu. V jednotlivých fázích vývojového procesu je nutno mít informace o nákladech těchto fází stále k dispozici. Po zakončení vývoje výrobku by měla být provedena přehledná kalkulace o celém procesu. Použití takového propočtu celého procesu vzniku nákladů je pro zjištění standardních nákladů velmi užitečné. Řízení cílových nákladů je tedy koncepce, která byla vyvinuta a v praxi realizována v Japonsku. Tato koncepce je koncepce vycházející z trhu a obsahuje též určité aspekty strategického řízení nákladů. Cílově nákladové řízení orientované na trh se vztahuje na celkový hodnotový řetězec a zabývá se tvorbou všech prvků tohoto hodnotového řetězce. Na prvním místě stojí tvorba materiálových nákladů vznikajících ve výrobním procesu (procesních nákladů).<sup>22</sup>

### **Ovlivňování nákladů**

V podnicích se vyskytují různé možnosti, jak ovlivňovat náklady. V oblasti vývoje a konstrukce se nabízí následující opatření, která lze aplikovat také v našem podniku:

- Stanovení materiálové spotřeby na základě předem daných specifikací
- Využití normových součástek
- Použití montážních sestav
- Stanovení průběhu výrobních procesů vytipováním základních požadavků na výrobu
- Vlastní výroba nebo nákup součástí
- Zredukování příliš velkého množství dílů
- Snížení nákladů na řízení procesů

---

<sup>22</sup> VOLLMUTH, Hilmar. *Nástroje controllingu od A do Z*. Praha : Profess Consulting, 2004. 337 s.



### 3.2.3. Činnost controllera

Finanční controller je pozice na úrovni řízení financí, která je odpovědná mimo jiné za kvalitu účetního výkaznictví v podniku. Mnoho malých podniků si nemůže dovolit řádné kontrolní systémy, protože jsou příliš zaměřeny na výrobu nebo zajištění servisu. Podnik může být příliš malý na to, aby si mohl dovolit zaměstnat finančního controllera. V takovém podniku většinou funguje finanční účetní, který má na starosti správné účtování, ale nemá již prostor pro následný monitoring, měření, nebo nastavování. Jinými slovy, poslání controllingu je identifikovat nepříznivou výkonnost a chod podniku a navrhnout opatření vedoucí ke zlepšení. Hlavními úkoly controllera je:

- Stanovování výkonnostních standardů
- Reporting a monitoring výkonu podniku
- Srovnávání výkonu oproti standardům
- Identifikace chyb vedoucích k neuspokojivému výkonu
- Navrhování přiměřených opatření k zajištění a opravám odchylek

ve výkonnosti podniku

„Vedení podniku a pracovník controllingu mají za úkol zavádět instrumentarium takovým způsobem, aby mělo přímý vztah k vzniklým problémům. Řídící pracovníci se musí s instrumenty seznámit tak, aby oblast své odpovědnosti mohli samostatně řídit. Řídící pracovníci pak mohou svými vlastními rozhodnutími přispět k dosažení stanoveného cíle podniku.

Operativní nástroje a analýzy tvoří základ systému operativního controllingu. Čím lépe a důstojněji jsou tyto nástroje nasazovány, tím účinnější je controlling v podniku. Efektivní controlling uvolní čas vedení podniku, které se pak může věnovat strategickým úvahám.<sup>23</sup>

Controllingové analýzy a nástroje by měly být v podniku použity k dosažení lepší kontroly nad vznikajícími problémy. Mnohostranné možnosti nasazení jednotlivých nástrojů přináší užitek všem oblastem odpovědnosti za řízení v podniku.

---

<sup>23</sup> VOLLMUTH, Hilmar. *Nástroje controllingu od A do Z*. Praha : Profess Consulting, 2004. 7 s.

Role finančního controllera:

Konkrétní přehled o financích a předvídání oblastí, ve kterých se nejčastěji vyskytují problémy. Vytváření potřebných měření a výpočtů, které budou tyto specifické problémy sledovat.

- Revize měření – žádné výpočty a měření nejsou aplikovatelné navždy. Je tomu tak proto, že operace uvnitř společnosti se s postupem času postupně mění, což vyvolává požadavek operativních revizí současných měření a výpočtů společně s tendencí ke změně těch, které již nepřinášejí cenné informace za ty, které se zaměřují na nové problémy, jež jsou důležitější v současném operačním prostředí.

- Informovanost a školení managementu ohledně používaných výpočtů – většina finančních analýz a měření se jeví jako uživatelsky přijatelné a snadno srozumitelné, ovšem z perspektivy pracovníků v účetnictví nebo financí, kteří byli náležitě proškoleni. Členové managementu společnosti, kterým jsou měření posílána, často nemají ponětí o tom, jak jsou významné, nebo jakým způsobem vznikají. V této souvislosti by controller měl tvrdě pracovat ne jen na tom, aby manažeři rozuměli vzorcům v analýzách, ale měl by také mít zájem na tom, aby se tyto nabyté znalosti manažerům zůstaly v paměti a aby s nimi uměli pracovat.

- Příprava komentářů k měřením – dokonce ani dobře trénovaný tým manažerů nemusí intuitivně rozumět problémům schovaným v analýzách a měřeních a nemusí včas odhalit potenciální hrozby, které mohou nastat. Aby byla jejich pozornost upřena správným směrem, tedy ke klíčovým hodnotám a ukazatelům měření, měl by controller všechna publikovaná měření a analýzy doplňovat o krátké komentáře. To je výjimečný způsob jak dosáhnout toho, aby se přeměnil číselný report na report psaný, tedy takový, který většina jeho spolupracovníků bude pokládat za snadněji srozumitelný.<sup>24</sup>

„Důležitým problémem při zpracování interních výkazů je rozhodnutí o volbě konkrétních přístupů, podrobnosti členění účetních a dalších informací, zajištění jejich vnitřní provázanosti, koordinace tohoto členění na konkrétních úrovních vnitropodnikového řízení atd. tato rozhodování jsou v pravomoci

---

<sup>24</sup> BRAGG, Steven M. *Financial analysis: a controller's guide*. 2. vyd. New Jersey: John Wiley & Sons, 2006. 8 s.

controllera. Cílem je zvýšit vypovídající schopnost informací pro řízení vhodným propojením řízení výsledků podniku jako celku s vývojem výsledků hospodaření středisek, analyzovat tento vývoj z hlediska základních faktorů a příčin. Controller by měl být rovnocenným partnerem řídicích pracovníků, i když nemá pravomoc k rozhodování o konkrétních záměrech budoucího vývoje středisek a podniku.<sup>25</sup>

„Controller by měl být v pozici nezávislosti, což znamená, že by neměl mít vnitřní motivaci prezentovat úspěch či zakrývat neúspěch konkrétních rozhodnutí prostřednictvím předkládaných informací.“<sup>26</sup>

---

<sup>25</sup> FIBÍROVÁ, Jana a Libuše ŠOLJAKOVÁ. *Reporting*. 3. Praha: Grada, 2010. 224. S. 16 s.

<sup>26</sup> FIBÍROVÁ, Jana a Libuše ŠOLJAKOVÁ. *Reporting*. 3. Praha: Grada, 2010. 224. S. 16 s.

## 4. PRAKTICKÁ ČÁST

### 4.1. Společnost ROSENGART

Společnost ROSENGART s.r.o. (dále jen ROSENGART) byla založena a zapsána do obchodního rejstříku dne 17. února 1999 jako společnost s ručením omezeným, jako předmět podnikání si mimo jiné zvolila výrobu, instalaci, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení. „Společnost s ručením omezeným je společnost, jejíž základní kapitál je tvořen vklady společníků a jejíž společníci ručí za závazky společnosti, dokud nebylo zapsáno splacení vkladů do obchodního rejstříku.“<sup>27</sup>

Společnost se zabývá výrobou a provozem nevýherních hracích zařízení typu Stolní fotbal (tzv. fotbálek), Šipkový automat a Jukebox. Tato zařízení se umísťují z 95% do restaurací, kde do nich návštěvníci těchto restaurací házejí drobné peníze a za to si mohou zahrát. Veškeré příjmy společnosti tedy plynou z finančních prostředků, které vhodí návštěvníci restaurací do hracích zařízení.

V současné době společnost zaměstnává 32 stálých zaměstnanců na hlavní pracovní poměr a 9 regionálních zástupců - živnostníků, neboli mandatářů. Mandatáři mají na starosti provoz zařízení v rámci svého regionu. Ti nejlepší mají možnost zřízení regionální kanceláře, kterou pak sami vedou na pozici regionálního manažera.

Nejvyšším orgánem společnosti je jednatel. Jednateli náleží obchodní vedení společnosti. K rozhodnutí o obchodním vedení společnosti, má-li společnost více jednatelů, se vyžaduje souhlas většiny jednatelů, se vyžaduje souhlas většiny jednatelů, nestanoví-li společenská smlouva jinak.<sup>28</sup>

Jednateli je přímo podřízen výkonný ředitel, který vede a řídí 5 manažerů, z nichž každý zodpovídá za další zaměstnance. Manažer obchodu vede a řídí 2 asistentky. Manažer výroby zodpovídá za výrobní oddělení, které má 3 zaměstnance dílen. Dispečer má ve svém oddělení 5 techniků, kteří mají

---

<sup>27</sup> *OBCHODNÍ ZÁKONÍK a předpisy související*. 8. aktualizované vydání, Anag spol. s.r.o., 2009. 63 s. § 105, odst. 1

<sup>28</sup> *OBCHODNÍ ZÁKONÍK a předpisy související*. 8. aktualizované vydání, Anag spol. s.r.o., 2009. 74 s., § 134

na starosti servis zařízení v terénu. Marketingový manažer vede a řídí dva zaměstnance a IT manažer jednoho. Samostatné oddělení tvoří sklad, kde pracují dva zaměstnanci. V tomto složení je zajištěno fungování celé společnosti. Předpokladem úspěšného fungování nejrůznějších typů společenských organizací jsou správně zvolené, efektivně získané a využívání zdroje. To se pochopitelně do značné míry týká také zdrojů lidských. Nicméně lidé jsou neobvyklými zdroji a pouhými objekty působení externích a interních sil.<sup>29</sup>

Seznam procesů ve společnosti viz. příloha A.

#### **4.1.1. Historie a vývoj společnosti**

Ještě před deseti lety byl stolní fotbal chápán výhradně jako zábava určená do restaurací, podobně jako je tomu například u kulečnicku nebo u šipek. Se stolním fotbalem se v těch dobách lidé mohli nejčastěji setkat na podnikových chatách a podobných rekreačních zařízeních, kde si mohli nezávazně zahrát a pobavit se. V posledních asi deseti letech však obliba stolního fotbalu zaznamenala v České republice masivní vzestup a lidé ho začali chápat více i jako sport, jako je tomu jinde ve světě. Například v USA má hraní stolního fotbalu již asi 40 let tradici. K raketovému vzestupu popularity stolního fotbalu v České republice přispěla právě společnost ROSENGART, která stála u zrodu fotbalové tradice v České republice. Ruku v ruce s výrobou stolních fotbalů založila a vyvíjela také sport. Je to právě sportovní činnost, díky které jsou zařízení firmy u zákazníků umístěná natrvalo. Zákazník, v tomto případě provozovatel restaurace, si je vědom toho, že si může koupit jakýkoliv jiný stolní fotbal. Na trhu je mnoho druhů stolních fotbalů a jejich pořízení není nákladné. Důležité však je, že pouze stolní fotbal ROSENGART splňuje přísné požadavky pro ligovou soutěž a také pro turnaje, které společnost jako jediná v České republice pořádá. Na jiném stolním

---

<sup>29</sup> TURECKIOVÁ, Michaela. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA, 2009. 115 s.

fotbale se soutěže hrát nedají. S touto strategií začala společnost expandovat nejdříve v Praze a ve Středních Čechách, pět let od svého založení již měla své zastoupení na celém území České republiky a vlastnila více než 1000 stolních fotbalů. Tímto způsobem si do budoucna dlouhodobě zajistila svou klientelu. Díky tomu, že se zařízení nedají zakoupit, jsou zákazníci odkázáni na dlouhodobé pronájmy, což firmě zaručuje jisté příjmy takřka bez rizik. Tato skutečnost hraje důležitou roli i při plánování a tvorbě forecastů a cashflow.

V roce 1998 stál jednatel společnosti u založení České foosballové organizace (ČFO), neziskové organizace, která měla celý fotbálový sport zaštiťovat. Nezisková organizace je právnickou osobou zřízenou podle zákona, jejíž hlavní činností je poskytování služeb a provádění činností, jež jsou zpravidla neziskové a slouží veřejnému zájmu (dále jen "hlavní činnost"). Majetek neziskové organizace nesmí být použit ve prospěch zřizovatelů a musí být použit na provoz neziskové organizace, zejména na poskytování služeb a provádění činností, pro které byla nezisková organizace zřízena. Nezisková organizace může vedle hlavní činnosti za podmínek stanovených tímto zákonem vykonávat i doplňkovou činnost, která nesmí ohrožovat nebo omezovat činnost hlavní.<sup>30</sup>

Organizace vznikla 20. listopadu 1998. První foosballové mistrovství na území České republiky se konalo 24. dubna 1999 v Praze. ČFO je od roku 2002 přidruženým členem Českého svazu tělesné výchovy (ČSTV). Od roku 2003 členem Mezinárodní foosballové federace (ITSF), která k 1.9. 2009 čítá 57 zemí z celého světa. V roce 2006 se ČFO jako první z foosballových federací připojila k Antidopingové chartě (ADV). Díky skutečnosti, že je provozování stolních fotbalů spojeno se sportovní činností, tvoří cílovou skupinu firmy skupina obyvatelstva od 18 – 30 let, převážně studenti a mládež.<sup>31</sup>

Management je schopen odhadnout, jak vysoké finanční částky může v budoucnu ze zařízení očekávat. Jednou měsíčně probíhá na provozovně vyúčtování, v jehož rámci se spočítají vhozené peníze. Část z těchto peněz

---

<sup>30</sup> *Zákon o neziskových organizacích.* § 2, odst. 1 <http://psp.cz/sqw/text/orig2.sqw?idd=10357>

<sup>31</sup> *Česká foosballová organizace* [online]. Dostupné z: [http://www.foosball.cz/cs/clanky/?section\\_id=223](http://www.foosball.cz/cs/clanky/?section_id=223)

obdrží provozovatel restaurace dle podmínek zakotvených v nájemní smlouvě, zbytek hotovosti zůstává společnosti.

#### **4.1.2. Portfolio společnosti**

##### **Historie Stolního Fotbalu**

Poprvé stolní fotbal zřejmě sestavil Lucien Rosengart (1880-1976). Roku 1901 byl v USA patentován první fotbal s protáčivými tyčemi. Jedním z nejstarších výrobců stolního fotbalu byla švýcarská firma Kicker. Poté se tato hra velmi rychle rozšířila především do Německa a Belgie, kde byla v roce 1950 založena foosballová liga. Roku 1976 vznikla Evropská unie stolního fotbalu (ETSU) a v roce 1998 byla založena Česká foosballová organizace, která je dnes členem Mezinárodní fotbáلكové asociace (ITSF). 22. dubna 1999 se v Praze konalo 1. mistrovství ČR. Mimochodem autor této bakalářské práce se tohoto mistrovství osobně zúčastnil jako hráč a odvezl si velmi dobrou stříbrnou medaili, kterou vybojoval v kategorii dvojic. Dnes se v mnoha zemích hraje stolní fotbal na profesionální úrovni a s čím dál vyššími dotacemi a výhrami. Rovněž hráči stolního fotbalu v České republice jsou již co do kvality hry na takové výši, že dnes mohou konkurovat i nejlepším světovým hráčům.

##### **Stolní fotbal ROSENGART**

Jak již bylo zmíněno výše, existence společnosti závisí z velké části na provozování stolních fotbalů a na organizaci sportovní činnosti na těchto zařízeních. Je to jediný produkt, který společnost sama vyrábí i provozuje. Ostatní hrací zařízení pořizuje od jiných výrobců, a tvoří doprovodné produkty. Stolní fotbal je hra většinou pro 4 hráče - 2 útočníky a 2 obránce. Panáčky jsou umístěni v různém počtu na 8 průchodných tyčích. Obránce hraje s jedním brankářem a s obrannou řadou se dvěma panáčky, útočník se středovou řadou s

pěti panáčky a s útočnou řadou se třemi panáčky. Cílem hry je dát protihráči co nejvíce gólů do brány.

Stolní fotbaly nejsou dle strategie společnosti na prodej. Zákazníci mají stolní fotbal v nájmu, což je pro společnost výhodné. Tato skutečnost skýtá další možnosti, jako například možnost přidružení dalšího hracího zařízení do provozovny, kde je již umístěn stolní fotbal. Na tom stojí celá obchodní strategie společnosti a ukázalo se, že tato strategie funguje. Stolní fotbaly ROSENGART jsou dnes uznávány (Recognised) Mezinárodní federací stolního fotbalu (ITSF) a mohou se na nich hrát mezinárodní soutěže ITSF Pro tour a ITSF Masters series. Většina objemu práce, jež musí zaměstnanci společnosti vykonávat, se tedy zaměřuje právě na stolní fotbaly.<sup>32</sup> Stolní fotbal Rosengart viz. Příloha obr. 1.

### **Šipkový automat DIAMOND DARTS III**

Dalším typem zařízením, které společnost provozuje, je šipkový automat DIAMOND DARTS III (dále jen „šipky“). Obliba u široké hráčské obce spočívá nejen v kouzle hry samotné, ale i ve snadné dostupnosti hráčského prožitku, možnosti neustále zlepšovat své hráčské kvality a možnosti soupeření v duchu fair play v přátelských, amatérských či profesionálních utkáních a turnajích.<sup>33</sup> Šipkové přístroje DIAMOND DARTS III nabízí hráčům nejen stejně intenzivní prožitek jako klasické sisalové šipkové terče, ale navíc i zvýšený herní komfort díky automatickému sčítání výsledků a bohatou nabídku šipkových her. O kvalitách šipkových přístrojů DIAMOND DARTS III nejlépe vypovídá skutečnost, že se na nich hrají veškeré soutěže Českého šipkového svazu i mezinárodní turnaje, jako např. Compumatic World championship nebo Evropská liga národních družstev. Šipkový automat DIAMOND DARTS III viz. Příloha obr. 2.

---

<sup>32</sup> *Rosengart – nabídněte zábavu Vaším hostům zdarma* [online]. Dostupné z: <http://www.rosengart.cz/fotbalky-popis/>

<sup>33</sup> *Rosengart – nabídněte zábavu Vaším hostům zdarma* [online]. Dostupné z: <http://www.rosengart.cz/sipky-popis/>



## Jukebox

Posledním typem zařízení, které společnost provozuje, je Jukebox. Jukebox je automatický stroj na přehrávání hudby, dnes už převážně využívající systém MP3 ve spojení s počítačem. Existuje několik typů samotného Jukeboxu, k neznámějším patří tzv. klasické, které mají většinou 150 cm na výšku a 60 cm na šířku. Trendem poslední doby je i jukebox nástěnný, který je svými rozměry vhodný spíše do menších prostor. Díky moderní technice a počítačům, které nahradily CD disky, pojme jukebox přes 30 000 písniček a zhruba 4 000 interpretů, průměrná velikost pevných disků v Jukeboxech je 200 - 400 GB. Tento obsah je více či méně stejný ve všech Jukeboxech, vzhledem ke stejnému zdroji odkud data pochází, to shromažďuje speciální klub vlastníků CD pod dohledem sdružení Ochranného svazu autorského (OSA) a INTEGRAM. Jukebox přehrává hudební nahrávky na základě volby zájemce. Jukeboxy nabízené společností ROSENGART v současné době obsahují více než 30.000 skladeb ve formátu MP3. Počet písniček se každý měsíc rozšiřuje v průměru o 200-300 skladeb. Databanku skladeb lze přitom pro větší posluchačskou přitažlivost libovolně obměňovat o nejnovější hity. V nabídce společnosti jsou rovněž přístroje přehrávající spolu s písní i videoklip. Standardní možností je připojení externí zvukové aparatury či televize k jukeboxu.<sup>34</sup> Jukeboxy společnosti ROSENGART také nabízí variantu karaoke. Základním principem karaoke je potlačení zpěvu v hudební nahrávce, což nabízí zájemcům možnost zazpívat si svou oblíbenou píseň s originálním hudebním doprovodem a pomocným textem běžícím na obrazovce. Součástí jukeboxu je dálkový ovladač pro úpravu hlasitosti a vypínání zařízení, samozřejmě je možnost nastavit maximální možnou hlasitost hudby, eventuelně i maximální hlasitost v určitém čase. V nabídce pro zákazníky jsou dvě varianty Jukeboxů. Nástěnná verze Jukeboxu viz. Příloha obr. 3, a retro verze Jukeboxu viz. Příloha obr. 4.

---

<sup>34</sup> *Rosengart – nabídněte zábavu Vaším hostům zdarma* [online]. Dostupné z: <http://www.rosengart.cz/jukeboxy-popis/>

## 4.2. Analýza současného stavu řízení nákladů

### Personální složení finančního oddělení

Abychom mohli úspěšně provést analýzu řízení financí a nákladů uvnitř společnosti ROSENGART, je potřeba nejprve popsat, kteří konkrétní zaměstnanci a v jakém rozsahu se vlastně na řízení financí více či méně podílejí. S ohledem na velikost společnosti a na objem účetnictví, vytvořila společnost tyto pozice:

**Finanční účetní (hlavní účetní)** – zaměstnanec na této pozici je odpovědný za správné zaúčtování všech účetních dokladů, má na starosti pravidelné měsíční uzávěrky a funguje také jako kontaktní osoba pro orgány státní správy, zdravotní pojišťovny. Dále má na starosti odpisy, správu dlouhodobého majetku, komunikaci s dodavateli a odběrateli, vymáhání pohledávek. Zaměstnanec na této pozici je přímo podřízen finančnímu manažerovi.

**Mzdová účetní** – účtování mezd, kompletní vedení mzdové agendy.

**Finanční manažer** – zodpovídá za finance v širším slova smyslu. Primární zodpovědnost za zabezpečení finanční a ekonomické stability a také růstu zisků společnosti. Odpovídá za oblast financí, risk managementu, aktivně se podílí na definování obchodní politiky společnosti. Mimo jiné tvoří roční rozpočty, forecasty, odpovídá za controlling a reporting. Je přímo podřízen jednateli, nepřímo věřitelům společnosti.

**Externí poradce (auditor)** – společnost využívá služeb externího poradce. Jeho role spočívá především v poskytování podpory v daňových otázkách. Spolupodílel se také při nastavování vnitřních metodik ve firmě, sloužil jako poradní orgán při zavádění controllingových mechanismů, přináší podněty pro zlepšení na poli financí. Je přítomen při ročních závěrkách, kontroluje hlavní účetní knihu, správnost zaúčtování, daňově uznatelné a neuznatelné náklady atd. Tento poradce spolupracuje se společností dlouhodobě na základě mandátní smlouvy.

## Software a informační systém

Pro úspěšné finanční řízení využívá každá společnost více či méně sofistikované verze a varianty software, nebo také jejich kombinace. Používaný software záleží na aktuálních potřebách společnosti, na její velikosti, potřebách manažerů, reportingu a dalších okolnostech. Dostupný software se liší jak svými možnostmi, uživatelským rozhraním, nebo podporou, tak samozřejmě pořizovací cenou. V dnešní době je možné pořídit informační systémy s cenou od několika tisíc korun až po komplexní a poměrně složité systémy, za které musí společnosti zaplatit až milionové částky. Na druhou stranu za tyto nemalé peníze mají k dispozici opravdu špičkové systémy, které když se dobře nastaví, mohou ohlídat téměř vše, nač si manažer vzpomene.

Společnost ROSENGART využívá pro vedení účetní agendy a současně jako informační systém účetní software Helios Orange, který vyrábí a podporuje společnost ASSECO. Jde o nejrozšířenější podnikový ekonomický systém pro malé a středně velké společnosti. Helios Orange patří mezi technologicky vyspělé informační systémy, mezi jehož nejcennější devizy bezesporu patří kompaktnost, spolehlivost a uživatelská srozumitelnost. Je navržen a naprogramován tak, aby řešil všechny potřebné agendy výrobních i obchodních společností. Mezi tyto agendy patří především: ekonomika a finance, obchod, lidské zdroje, manažerské vyhodnocování, výroba, doprava, celní software, servis a další. Z vlastní zkušenosti také oceňujeme především silné zázemí konzultantů, partnerů, technické podpory, legislativního, výrobního a dalších know-how. Jelikož je možné nadefinovat si přesně sestavu tohoto software na míru, společnost ROSENGART se rozhodla využívat moduly: fakturace, banka, pokladna, oběh zboží, zakázky.

Systém Helios Orange tedy funguje jako informační systém. Mají do něj přístup klíčoví zaměstnanci společnosti, kdy každý z nich má přesně nastavený uživatelský profil tak, aby měl přístup k sestavám, které se týkají jeho segmentu. Systém je dále možné napojit přes manažerské rozhraní na program MS Excel. Díky tomu je možné aktualizovat výsledky hospodaření a stavy účtů na operativní bázi. Veškeré tabulky, databáze, rozvahy, nebo uživatelské sestavy je možné převést na tabulku v Excelu, a s touto tabulkou

dále pracovat za použití dalších analytických nástrojů, které Excel nabízí, jako jsou kontingenční tabulky, podmíněné formátování, a další. Finanční manažer se tedy dle potřeby připojuje s účetnictvím skrze tento „můstek“ aby získal relevantní data a mohl se tak flexibilně a efektivně rozhodnout, nebo poskytnout podporu členům managementu společnosti, nebo věřitelům a to jak na operativním tak samozřejmě také na strategickém stupni.

Do hlavního okruhu zodpovědností finančního manažera tady patří vytváření forecastu, neboli předpovědí tržeb a obrátů, vytváření rozpočtů pro jednotlivá nákladová střediska společnosti, jeho pravidelné revize a úpravy, a dále pak pravidelný reporting jednateli společnosti, managementu a věřitelům. „Nákladové středisko představuje takový typ odpovědnostního střediska, jehož pracovníci mohou ovlivnit výši nákladů, které vznikají v důsledku jeho činností. Neodpovídají však za výši externích výnosů podniku ani za efektivnost využití aktiv. Předpokladem využití hodnotových nástrojů je vymezení nákladů, které může útvar ovlivňovat svou činností, a případně též pravomoc rozhodovat o objemu vytvářených výkonů. Nákladovým střediskem může být i celý výrobní závod.“<sup>35</sup>

### **Forecasting tržeb**

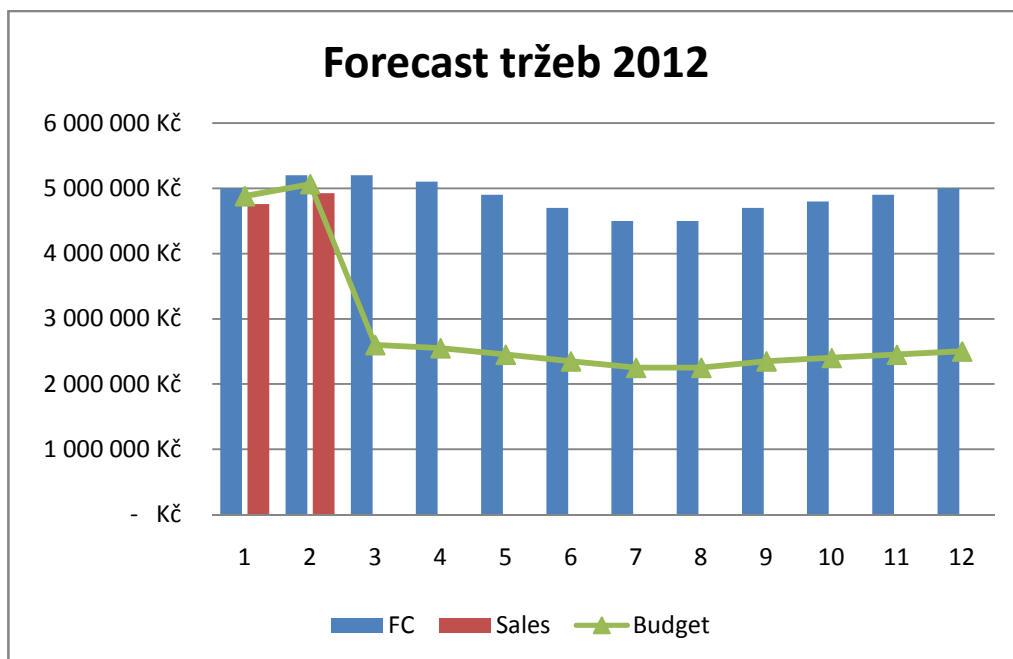
Jedna z povinností finančního manažera je pravidelné vytváření forecastů, neboli předpovědí tržeb. Pro srovnání forecastu a skutečnosti používáme tzv. Trendovou analýzu. Pomocí této analýzy jsme schopni určit směr vývoje jednotlivých finančních ukazatelů. Tato analýza ukáže, zda se v čase situace určité oblasti nebo celého podniku zlepšuje, nebo zhoršuje. Obvykle se používá grafického znázornění (spojnicových, nebo sloupcových grafů). V našem případě jsme využili kombinaci těchto dvou způsobů.<sup>36</sup>

---

<sup>35</sup> FIBÍROVÁ, Jana a Libuše ŠOLJAKOVÁ. *Reporting*. 3. Praha: Grada, 2010. 224. S. 185 s.

<sup>36</sup> SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 256 s.

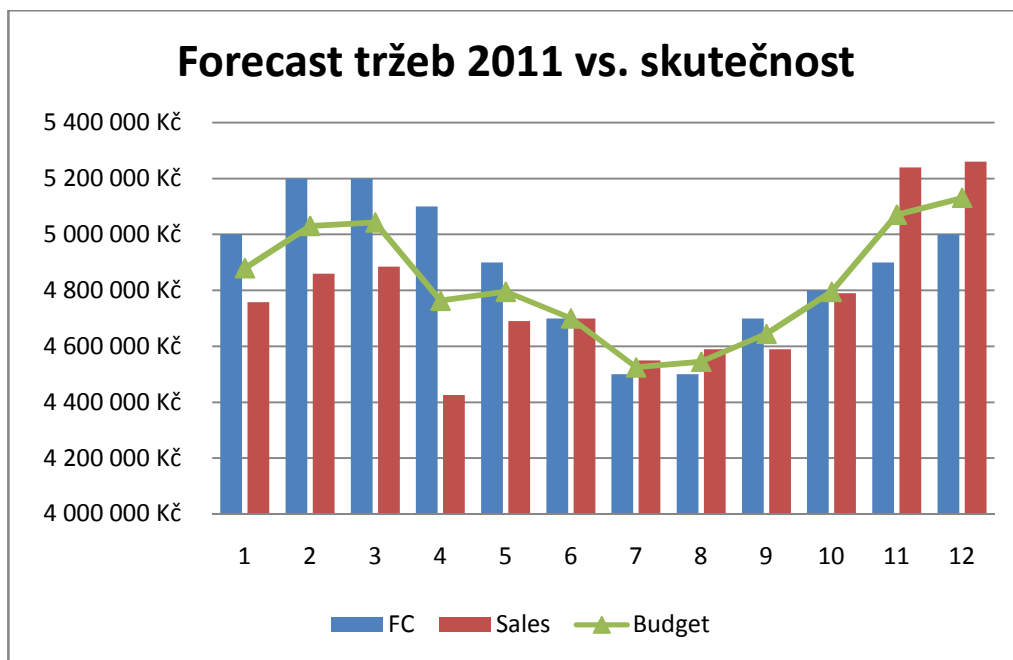
Obr. 3. Forecasting tržeb 2012 vs. skutečnost



Zdroj: interní zdroje společnosti ROSENGART

V roce 2012 společnost s přihlédnutím ke všem vnitřním a vnějším faktorům neočekává růst. Cíl je dostat se minimálně na hodnoty předešlého roku. Přehled tržeb popisuje následující tabulka.

Obr. 4. Forecasting tržeb 2011 vs. skutečnost



Zdroj: interní zdroje společnosti ROSENGART

Z grafu pro rok 2011 můžeme vyčíst, že je velmi obtížné přesně předpovědět tržby za jednotlivé měsíce. Byznys, ve kterém společnost podniká je velmi citlivý na mnoha vnějších faktorech, které nelze předpovědět. Mezi klíčové faktory, které bohužel nelze předpovědět, patří například počasí. V dubnu můžeme vidět velký pokles tržeb v důsledku nadprůměrných teplot a hezkého slunečného počasí. Bohužel zde platí vztah: Slunečné počasí = lidé tráví volný čas venku a v přírodě = netráví tolik času v restauracích = společnost má nižší tržby. Tento trend se dá pravidelně očekávat v letních měsících, zejména v červenci a srpnu, jak můžeme také vyčíst z grafu. Zde se podařilo vývoj tržeb poměrně přesně předpovědět. Letní měsíce jsou každý rok nejslabší a stává se, že je společnost přes léto i krátkodobě ve ztrátě. Na tyto měsíce si společnost samozřejmě vytváří finanční rezervy, aby mohla krátkodobou ztrátu překlenout. Tyto rezervy jsou zpravidla doprovázeny také dalšími opatřeními, která mohou negativní dopady nižších tržeb alespoň částečně eliminovat. Mezi tato opatření patří například snížení počtu zaměstnanců na přechodnou dobu, omezení marketingových akcí, vytvoření skladových zásob, krátkodobá výpověď části pronajatých prostor, nevyplácení, nebo pozastavení prémie zaměstnancům a další. Některá opatření bohužel nejsou mezi zaměstnanci příliš populární.

Forecasting probíhá vždy na roční bázi, tedy vytváří se pro nový fiskální rok po uzavření roku starého. Při vytváření nového forecastu musí manažer zohlednit mnoho faktorů a okolností, které mohou tržby ovlivnit. Mezi ty nejhlavnější patří:

- **Vývoj tržeb z předešlého roku** – v podstatě základní údaje, které slouží jako klíčové vodítko pro rok nadcházející. Manažer by měl být schopen odhadnout, jakým tempem se budou tržby vyvíjet, měl by být schopen odhadnout růst či pokles na základě znalostí trhu, makroekonomických ukazatelů, dále na příklad na základě plánovaných změn v legislativě atd.

- **Plánované expanze a akvizice** – opět se jedná o informace nezbytné pro vytvoření forecastu. Expanze a akvizice samozřejmě mohou vývoj tržeb významně ovlivnit, proto je důležité, aby byly do propočtů

zahrnutý. V těchto případech se navíc vždy nastavují určité ukazatele, dle kterých se konkrétní situace vyhodnocuje (KPI), těchto plánů je tedy možné se držet při vytváření celofiremního forecastu. Společnost ROSENGART provede přibližně jednu akvizici za rok. Jde o situaci, kdy někdo z konkurentů nabídne svou firmu k prodeji. V tomto procesu sehrává finanční manažer významnou roli, připravuje propočty a kalkulace.

- **Marketingové akce** – zde se manažer zaměřuje na marketing společnosti. Společnost ROSENGART v dnešní době využívá marketingovou podporu zejména formou reklamy v časopisech, v regionálních rádiích, na billboardech a prostřednictvím letáků.

- **Nákup a pořízení nových zařízení** – manažer má k dispozici plán nákupů nových zařízení pro nadcházející rok, který je vypracován na základě finančních analýz, jež sám zpracovává. Proto není problém spočítat výnosnost zařízení v závislosti na regionu, ve kterém budou konkrétní zařízení ve finále umístěna.

- **Míra inflace** – jde o položku, kterou by měl manažer také zohlednit. V dnešní době úkol poměrně obtížný. Inflace nastává, když roste cenová hladina. V dnešní době měříme inflaci pomocí cenových indexů – váženým průměrem cen tisícovek výrobků. Index spotřebitelských cen (CPI) udává současnou cenu koše spotřebního zboží a služeb vzhledem k ceně koše v referenčním roce.<sup>37</sup>

### **Vytváření rozpočtu, jeho revize a úpravy**

Implementace a vytváření rozpočtu je základním předpokladem pro úspěšné hospodaření s penězi. Díky rozpočtu jsme schopni přesně určit, co si můžeme dovolit, kolik peněz máme a kolik jich budeme mít. Do rozpočtu můžeme začlenit veškeré výdaje, které plánujeme. Při vytváření rozpočtu se

---

<sup>37</sup> SAMUELSON, Paul A.; NORDHAUS William D. *Ekonomie*. 18. vyd. Praha : NS Svoboda 2007. 667 s.

vychází primárně ze dvou věcí a to z příjmů, které máme nebo budeme mít, a z výdajů které máme nebo plánujeme. Pro efektivní vytvoření rozpočtové strategie je potřeba vytvořit podrobný seznam výdajů, které je možné očekávat na měsíční, kvartální a roční bázi. Samozřejmě je potřeba vytvořit také rezervu pro případ operativních nákladů, tedy těch, které není možné předpovídat. Vždy začínáme položkami, které jsou prioritou. U položek se také označuje, které jsou nezbytné, a které jsou z kategorie „extra“, tedy luxusních, bez přímého nároku na tyto výdaje. V případě potřeby se tyto luxusní výdaje ruší mezi prvními. Proto sestavování rozpočtu velice úzce souvisí s vytvářením forecastu tržeb, který jsme popsali v předešlé kapitole. Ve společnosti ROSENGART jsou tyto činnosti nastaveny tak, že se nejprve stanoví forecast tržeb, ten jakmile je odsouhlasený, tak slouží jako základní výchozí předpoklad pro sestavování rozpočtu. Opět stejně jako u tvoření forecastu je i u tvoření rozpočtu přihlíženo ke zkušenostem z minulých let. Náklady jednotlivých nákladových středisek se v podstatě z 90% opakují. Proto je možné očekávat a tedy zahrnout do rozpočtu hodnoty z minulých období. Celý rozpočet je samozřejmě přímo závislý na tržbách. Proto pokud se ukáže, že forecast tržeb byl příliš optimistický, a vývoj se ubírá jiným směrem, což samozřejmě může nastat, je potřeba tomuto vývoji flexibilně přizpůsobit i rozpočet. Může také nastat situace, kdy se tržby nevyvíjí dle forecastu jen v jednom regionu v rámci ČR. V tomto případě se musí samozřejmě tomuto vývoji přizpůsobit rozpočet pouze v daném regionu.

Revize rozpočtu probíhají dvakrát za rok. Jednou v dubnu a jednou v září. Při těchto revizích finanční manažer porovnává forecast se skutečností.

V rámci tohoto procesu je potřeba:

- Vyhodnotit odchylky
- Vytvořit komentáře k odchylkám
- Prezentovat odchylky vedení společnosti
- Navrhnout nápravná opatření



## Reporting

„Pojem reporting znamená vizualizaci informací. Můžeme také říci, že se jedná o proces proměny dat ve znalosti. Tento proces může představovat podle konkrétní situace jednoduchý úkol, může se ale také jednat o komplexní řešení. V případě implementace obsáhlého corporate reportingu se tak může jednat o využití reportů od jednoduchých přehledů o prodeji produktů až po komplexní výkazy mezinárodních standardů typu IFRS nebo GAAP. Jednotlivé typy reportingu jsou charakteristické způsobem vytvoření, využitím a přínosem.“<sup>38</sup>

Finanční reporting ve společnosti ROSENGART poskytuje stejně jako v jiných společnostech managementu informace o fungování firmy, a to zejména výsledky hospodaření, informace o finančních tocích, vývoji pohledávek a o místech neefektivit. Z pohledu každé moderní úspěšné firmy jsou klíčovými pojmy ziskovost, produktivita, kvalita služeb, úspěšnost prodeje produktů a služeb, spokojenost zákazníků, růst podniku, růst podílu na trhu a podobně. Nelehkým úkolem je však tyto pojmy kvantifikovat a vyhodnocovat. Pro vedení firmy je právě měření a vyhodnocování klíčové.

„Reporting představuje komplexní systém vnitropodnikových výkazů a zpráv, které syntetizují informace pro řízení podniku jako celku i jeho základních organizačních jednotek. Důležitou součástí reportingu jsou i stanovená kritéria řízení výkonnosti (klíčové ukazatele výkonnosti, *key performance indicators* – KPI), která se využívají pro hodnocení skutečného vývoje v porovnání se stanovenými cíli a úkoly. Charakteristickou vlastností systému účinných kritérií řízení je jejich multikritériálnost, s vnitřním propojením řízení základních faktorů vývoje efektivnosti (využívaných aktiv, kapitálu, dosažených výnosů, vynaložených nákladů), využití vhodné kombinace hodnotových (finančních) a naturálních kritérií. Týmy pracovníků mají stanovené období, během něhož by mělo být hodnocených výsledků dosaženo.“<sup>39</sup>

---

<sup>38</sup> *Systemonline – s přehledem ve světě informačních technologií* [online]. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/business-intelligence/>

<sup>39</sup> FIBÍROVÁ, Jana a Libuše ŠOLJAKOVÁ. *Reporting*. 3. Praha: Grada, 2010. 224. S. 10 s.

Výkazy výsledků činnosti mohou být podrobněji sledovány v nejrůznějších průřezech. Mezi základní průřezy patří členění podle skupin a druhů výkonů, dle týmů (středisek) a dle zákaznických skupin. Cílem je vytvořit systém interních výkazů výkonnosti ve všech základních úrovních a průřezech řízení, které jsou důležité pro naplnění strategických cílů. Přitom by měla být ve všech těchto průřezech sledována stejná měřítka, i když nejsou přímo porovnatelná, například ziskovost, kvalita, spolehlivost.<sup>40</sup>

Ve společnosti ROSENGART probíhá reporting na měsíční a operativní bázi a reportují se finanční ukazatele po nákladových střediscích, tedy po jednotlivých mandatařích. Reportuje se dle stejných měřítek a dle stejných kritérií. Problém je, že se nereportuje příliš do hloubky. Konečným výstupem reportů jsou data, která odpovídají rozsahu v následující tabulce:

**Obr 5. Současná podoba reportingu**

Název	Četnost	Příjemce reportu
<b>Obrat z pronájmu</b>	1 krát měsíčně, operativně	Jednatel, management
<b>Obrat z prodeje</b>	1 krát měsíčně, operativně	Jednatel, management
<b>Náklady středisek</b>	1 krát měsíčně	Jednatel
<b>Kompletní report</b>	1 krát měsíčně	Jednatelé, věřitelé

Zdroj: interní zdroje společnosti ROSENGART

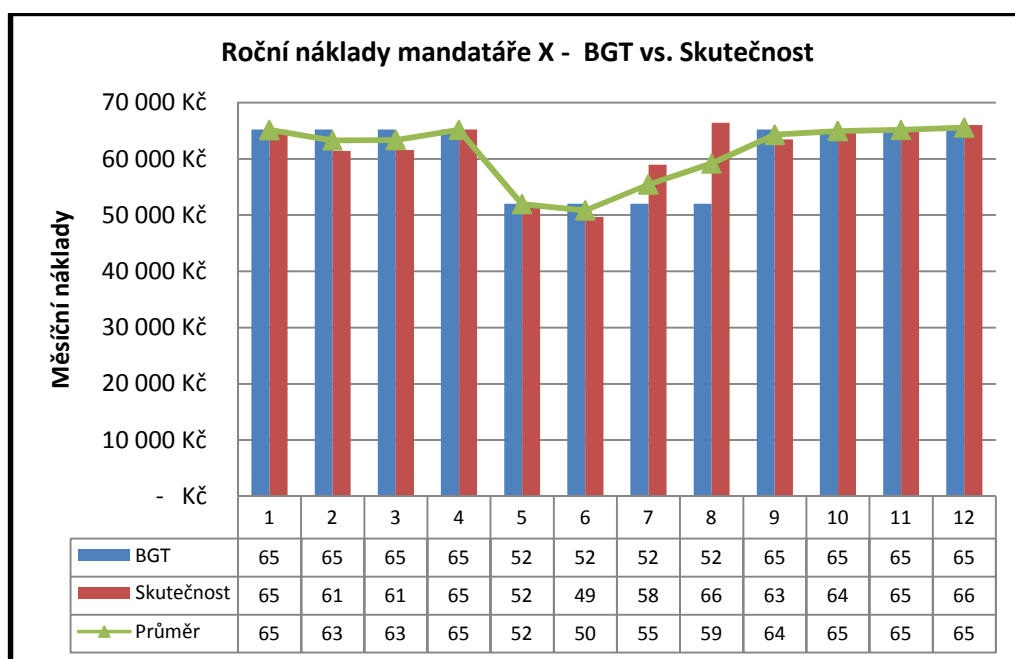
Poznámka k tabulce: reporting probíhá za celou společnost. Reporting výsledků jednotlivých nákladových středisek probíhá bohužel pouze na operativní bázi. Je pak obtížné „zachytit“ případné odchylky včas a není možné již na ně efektivně reagovat.

Slabinu vidíme především v nedostatečném reportingu v oblasti nákladů jednotlivých nákladových středisek. Dnes je systém nastaven tak, že probíhá měsíční reporting nákladů společně a k tomu si může management vyžádat ad-hoc report, který je již zaměřen na konkrétního mandataře, region, nebo oblast. Časté jsou také případy, kdy je potřeba reportovat například region

<sup>40</sup> FIBÍROVÁ, Jana a Libuše ŠOLJAKOVÁ. *Reporting*. 3. Praha: Grada, 2010. 224. S. 10 s.

a jen určitý druh zařízení, například Juke boxy atd. Jak již bylo zmíněno, každý mandatař má předem nastavený rozpočet na celý fiskální rok a je úkolem finančního manažera na tento rozpočet dohlížet, provádět jeho revize a změny. Obecně platí, že roční náklady mandataře by neměly být v žádném případě překročeny. Roční rozpočet je klíčový a jeho přečerpání je nepřijatelné. Samozřejmě může nastat případ, kdy dojde k přečerpání rozpočtu v rámci měsíců. V těchto situacích musí mandatař společně s finančním manažerem nalézt způsob, jak vzniklé přečerpání vykompenzovat – nejčastěji úsporou v některém z dalších měsíců. Tuto situaci vystihuje následující graf, ve kterém vidíme přečerpání nákladů mandataře X v měsících červenci a srpnu.

**Obr. 6. Roční náklady mandataře X – BGT vs. skutečnost**



Zdroj: interní zdroje společnosti ROSENGART

Z grafu můžeme vyčíst, že mandatař „X“ utrácí peníze z BGT (budget = rozpočet) v maximální možné míře. Vidíme přečerpání rozpočtu v letních měsících, způsobené nečekanými výdaji spojenými s extrémní poruchovostí zařízení v horkých letních dnech. Pro tyto případy má společnost připraveny mechanismy a finanční rezervy, aby byla schopna pružně reagovat.

#### 4.2.1. Výsledky analýzy

V analýze současného stavu řízení financí a nákladů ve společnosti ROSENGART jsme se zaměřili na hlavní činnosti finančního manažera, které mohou náklady přímo ovlivnit, nebo mají za úkol je monitorovat. Mezi tyto činnosti patří forecasting tržeb, vytváření rozpočtu, jeho revize a úpravy a reporting. Také jsme v předešlém textu popsali, jakým způsobem funguje sběr, přenos a zpracování dat. Popsali jsme si účetní a informační systém Helios Orange, vysvětlili jsme jak je provázaný se softwarem MS Excel. dospěli jsme k poznání, že za současného stavu dochází k výkyvům v nákladech, které následně mohou zapříčinit rozhození rozpočtu. Přesvědčili jsme se o tom, že vznikají výkyvy, které by včasným zásahem controllera šly minimalizovat, nebo zcela eliminovat. Na grafech jsme si ukázali, jak takové výkyvy vypadají, popsali jsme si, co jim předchází, jak mohou vzniknout a jak mohou posléze negativně ovlivnit finanční řízení společnosti.

Dospěli jsme k poznání, že abychom eliminovali výkyvy, budeme muset navrhnout takový systém reportingu, který bude schopen včas odhalit hrozby. Právě včasné odhalení hrozeb, výkyvů nebo možných rizik je klíčem k úspěchu. Navrhneme systém reportingu na takovou úroveň aby byl účinný, snadno čitelný a srozumitelný, pravidelný a hlavně aby odrážel současné potřeby firmy. Vycházet přitom budeme z dlouholetých zkušeností finančního manažera a externího poradce – auditora. Budeme tedy v budoucnu reportovat častěji, a půjdeme více do hloubky. Samozřejmě spolu s těmito plány musíme zohlednit také vytíženost manažera a pracovníka na pozici hlavní účetní. Musíme se pokusit nalézt rovnováhu, kdy dosáhneme plánovaných výsledků za současného vytížení pracovníků, ale ne přetížení. Při přetížení dochází často k chybám. Chyby v reportech snižují jejich důvěryhodnost a vrhají špatný stín na finanční oddělení. Těmto aspektům se budeme muset vyvarovat. Zavedeme také pravidelné kvartální kontroly rozpočtů na všech úrovních. Tedy ne jen celkové ale také dílčí, abychom zajistili přesnější plánování v rámci zefektivnění controllingu. „Finanční rozpočet je hlavním nástrojem pro plánování a kontrolu. Na začátku časové periody vzniká rozpočet jako plán; na konci časové periody rozpočet slouží jako kontrolní nástroj, pomocí kterého

může management měřit úspěšnost při dosahování cílů zavedených v rozpočtu a může tak vytvářet plány, které povedou ke zlepšení výkonu podniku. S využitím počítačových technologií může být rozpočtování využíváno k vyhodnocování široké palety scénářů, co by mohlo nastat.“<sup>41</sup>

V dalších částech této diplomové práce se tedy zaměříme na nastavení budoucího stavu controllingu a to tak, že zintenzivníme reporting, zavedeme metodiku pro pracovníky na pozici hlavní účetní a finanční manažer. Navrhne konkrétní podobu reportů a vysvětlíme, proč právě tato podoba je pro společnost optimální a přínosná. Navrhne přesnou podobu tabulek a výstupů v Excelu, které budou reagovat na aktuální potřeby řízení financí. Nastavíme přesně jednotlivé pozice tak, aby se vzájemně doplňovaly, aby se nezdvajovala práce na žádné z nich, aby byly srozumitelné a aby se daly v krátké době implementovat. Při nastavování výše uvedených pozic budeme samozřejmě brát v úvahu jejich současné vytížení a budeme postupovat tak, aby nedošlo k jejich přetížení. Je nám známo, že pracovníci finančního oddělení ve společnosti ROSENGART jsou poměrně vytížení a mnoho času navíc nemají, proto budeme nové controllingové mechanismy nasazovat a implementovat do současného informačního systému postupně, dle předem určeného časového plánu.

Výsledkem analýzy tedy je zjištění, že ve společnosti nefunguje dostatečný reporting jako jeden z nástrojů controllingu. Chybí mu pravidelnost a nejde příliš do hloubky. Jeho zavedení a implementace pomůže řešit výkyvy na operativním stupni.

---

<sup>41</sup> SHIM, Jae K. a Joel G. SIEGEL. *Financial Management*. 3. New York: Barron's Educational Series, Inc., 2008. 75 s.

#### 4.2.2. Prověření hypotézy

Na základě zjištění v praktické části této diplomové práce, kdy jsme provedli analýzu současného stavu řízení financí ve společnosti ROSENGART se potvrdila se naše hypotéza. V této hypotéze jsme definovali, že zavedení controllingových mechanismů ve společnosti přinese úspory na nákladech a zajistí tak vyšší ziskovost, přehled a informovanost managementu. Prověřili jsme si, že cílené a systémové řízení firemních financí může mít zásadní vliv na profitabilitu společnosti.

S ohledem na všechna zjištění přistoupilo vedení společnosti k rozhodnutí, že využije zjištěné poznatky a zaměří se na nastavení finančního řízení, finančního a nákladového controllingu v souladu s konkrétními návrhy popsanými v této diplomové práci. Prvním úkolem bude vytvořit jakési časové schéma, tedy harmonogram, dle kterého bude nastavování a implementace probíhat. Management společnosti bude samozřejmě při tom přihlížet k aktuálnímu personálnímu rozložení v oddělení financí, k vytíženosti jednotlivých pozic, bude potřeba jednotlivým zaměstnancům změny vysvětlit tak, aby neměli pocit, že jim přibylo práce pro nic za nic. Z počátku bude potřeba opakovaně a trpělivě vysvětlovat proč ke změnám dochází, jaké jsou cíle změn, k čemu povedou, co z toho bude společnost mít, a jaká bude konkrétní zainteresovanost konkrétního zaměstnance. Dosažený cíl je relevantní hodnota. Drobnosti mohou nabírat nepoměrný význam, přičemž lidé si své zadostiučinění mohou do jisté míry budovat sami, což je velice dobré. Proto je důležité, abychom lidem poskytli dostatečné množství měřítek, jimiž by mohli své úspěchy porovnávat. Sem patří i formální i neformální cíle. Můžeme je vztáhnout prakticky na cokoli a nabízí se nám celá řada možností. My se zaměříme na stanovení měřitelných cílů, tedy například snížení nákladů nákladových středisek.<sup>42</sup>

---

<sup>42</sup> FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat lidi*. 2. vyd. Brno : Computer Press, 2003. 33 s.

### 4.3. Propojení finančního oddělení s controllingem

V této kapitole se zaměříme na nastavení controllingových mechanismů v rámci finančního oddělení. Vyjdeme z předpokladu, společnost nemá takové objemy, aby si mohla dovolit vytvořit a zaplatit novou pracovní pozici pro Controllera. Proto bude nový controlling nastaven tak, aby se jednotlivé činnosti rozdělily mezi pracovníky na pozici hlavní účetní a finanční manažer.

Využijeme stávajícího systému, kdy se pracuje s daty staženými ze systému Helios Orange. Mezi hlavní priority bude patřit:

- *Srozumitelnost* - informace na finančních výkazech musí být uživatelsky srozumitelné a jasné. Zároveň se předpokládá, že konečné osoby, na které budou reporty směřovat, disponují přiměřenými znalostmi obchodních a ekonomických aktivit společnosti, a také základy účetnictví, a jsou ochotni tyto své znalosti dále rozvíjet.
- *Relevantnost* – aby byly informace použitelné pro rozhodování, musí být relevantní. Relevantní jsou tehdy, pokud umožňují jejich uživatelům ovlivnit ekonomická rozhodnutí s pomocí a s využitím informací z minulosti. Informace z minulosti jsou často využívány jako základ pro předpovídání budoucnosti (forecasting). Přitom platí, že controller by měl managementu poskytnout informace ve formě „supermarketu“, kde manažer volně a přehledně má možnost volby a může si sáhnout pro data, která právě potřebuje. Bohužel dost často v mnoha firmách toto nefunguje a informace se k manažerům dostávají spíše ve formě „pohřebiště“, kdy manažer datům nerozumí a dokonce může mít obavy s nimi pracovat.
- *Spolehlivost* – aby byly informace použitelné, musí být na ně spoleh. Musí být prezentovány přesvědčivě, věrohodně a přehledně. Controller musí být schopen na vyžádání předložit, jak se k prezentovaným datům dopracoval. Musí umět doložit zdroje dat, postupy jejich zpracování až po výsledné údaje. Pro zajištění spolehlivosti a relevantnosti musí být tedy jasná cesta z účetnictví do konečného reportu.

- *Neutrálnost* – aby byly informace ve finančních výkazech přesvědčivé a aby byl na ně spoleh, musí pracovník reportingu zajistit aby byly neutrální. Neměly by se stát prostředkem k dosažení vedlejších, pro společnost nevýhodných cílů při rozhodování.

V rámci naplnění výše uvedených priorit se zaměříme se především na tyto oblasti:

- a) Rozsah reportingu
- b) Detailnost zpracování
- c) Pravidelnost (vytvořením aporovacího kalendáře)
- d) Vyhodnocení dat

Ad a) *Rozsah reportingu*: jak jsme již nastínili v předešlých kapitolách, dnešní reporty probíhají v rozsahu, který není pro společnost dostačující. My se zaměříme na vytvoření reportovacího manuálu, ve kterém budou popsána pravidla a principy reportingu. Je důležité zdůraznit, že manuál nebude obsahovat účetní standardy a požadavky, dodržování pravidel a regulací je v zodpovědnosti pracovníka na pozici hlavní účetní. Zaměříme se tedy na věcnou, nikoliv formální stránku věci, protože samozřejmě vycházíme z předpokladu, že účetnictví je v pořádku, vše je zaúčtováno na správných účtech a dle platné legislativy. Finanční výkazy jsou připravovány na základě časového rozlišení. Mezi měsíci, tedy účetními obdobími jsou vytvářeny dohadné položky jak na náklady, tak na výnosy, aby byla zajištěna maximální věrohodnost a úplnost reportů. Zároveň platí, že účetní případy jsou brány v potaz ve chvíli, kdy vzniknou, nikoliv kdy jsou proplaceny.

Ad b) *Detailnost zpracování*: veškerý finanční reporting by měl probíhat v souladu s účetními standardy a principy. Finanční reporting je prováděn s použitím manažerského rozhraní za použití software MS Excel, který slouží zároveň jako reportovací platforma. Navrhujeme nové oblasti reportů, které povedou k lepšímu přehledu nad náklady společnosti. Zaměříme se na reporting nákladů na zaměstnance.



Ad c) *Pravidelnost*: pro pořádek zavedeme reportovací kalendář, který bude platit vždy pro jeden kalendářní rok. V tomto kalendáři bude přesně stanoveno, kdo vypracuje konkrétní report, do kdy musí být zaslán, kterým pracovníkům a v jaké formě. Pravidelnost je velmi důležitá pro zachování spolehlivosti a relevantnosti.

Ad d) *Vyhodnocení dat*: report samotný ačkoliv dobře navržený a zpracovaný by byl k ničemu, kdyby se data z něj nevyhodnocovala. Manažer musí vědět co si s daty počít, k čemu slouží a jak s nimi naložit. V tomto směru opět klíčový význam v roli controllera, který by se měl postarat o to, aby byly reporty správně pochopeny a aby byly používány pro dobro společnosti. Toto by si měl controller pravidelně ověřovat, měla by to být jedna z jeho hlavních priorit.

### **Hlavní oblasti zaměření**

Pro potřeby této diplomové práce jsme vybrali dva okruhy, na které se primárně zaměříme. Je nám samozřejmě jasné, že finance fungují komplexně a že existují propojení mezi jednotlivými okruhy, nicméně my se budeme věnovat problematice v rozsahu:

*Náklady nákladových středisek* – pracovník na pozici hlavní účetní připraví na měsíční bázi report nákladů jednotlivých nákladových středisek v ČR, provede srovnání s forecastem a schváleným rozpočtem. Výsledná data doplní o potřebné komentáře a pošle konkrétním příjemcům. Při pravidelné měsíční schůzce, kde se rozebírají obchodní výsledky, náklady nákladových středisek odprezentuje. Výkaz nákladových středisek je tabulka. Ve sloupcích jsou uvedeny nákladové druhy, údaje manažerského účetnictví a podklady pro rozpis nepřímých nákladů. V řádcích pak následuje rozdělení na nákladová střediska. Výkaz nákladových středisek bude sestavován měsíčně, případně čtvrtletně. Je to základní prostředek nákladového rozdělení a zúčtování v účetnictví. Více do detailu se budeme této problematice věnovat v kapitole

4.3.1., kde si popíšeme, jak bude report vypadat, co bude sledovat a co bude jeho cílem.<sup>43</sup>

*Náklady na zaměstnance* – manažer obchodu bude mít na starosti přípravu nového reportu, díky kterému bude možné kvantifikovat náklady na zaměstnance. Report bude rovněž probíhat na měsíční bázi, bude zasílán ostatním manažerům spolu s potřebnými komentáři. Fixní náklady by měly být reportovány podle funkce to s použitím negativních čísel v Excelu, protože se jedná o náklady a také proto, aby se čísla mohla napojit na výkaz zisků a ztrát. Výsledky tohoto reportu bude finanční manažer prezentovat při pravidelném měsíčním meetingu. Podrobně se budeme tomuto reportu věnovat v kapitole 4.3.2.

---

<sup>43</sup> LANG, Helmut. *Manažerské účetnictví - teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005. 70 s.

#### 4.3.1. Metodika účetního oddělení a nastavení reportingu

Použijeme jednostupňový výkaz nákladových středisek, který představuje základní formu jejich výkaznictví. Zahrnuje čtyři hlavní nákladová střediska: materiál, výrobu, správu a odbyt. K těmto střediskům jsou přímo, bez dalšího rozdělení, připočítány nepřímé, neboli režijní náklady. V našem případě se zaměříme na nákladová střediska ve smyslu jednotlivých regionů. Každý obchodní zástupce funguje jako samostatné nákladové středisko. Má svůj rozpočet a forecast tržeb jak bylo již vysvětleno v předešlých kapitolách této diplomové práce.<sup>44</sup>

Naším úkolem tedy bude vytvořit strukturu reportu tak, aby věrohodně odrážel aktuální situaci v konkrétním případě.

Zároveň použijeme funkcí MAX a MIN, které nabízí MS Excel, abychom vyznačili nejvyšší sumy, aby byly na první pohled viditelné. Funkce MAX () a MIN () zjistí nejvyšší, popřípadě nejnižší hodnotu ze seznamu číselných hodnot. Díky těmto funkcím můžeme data lépe analyzovat a vyhodnocovat. Příklad:

=MAX(číslo1;číslo2;...číslo N)

=MIN(číslo1;číslo2;...číslo N)<sup>45</sup>

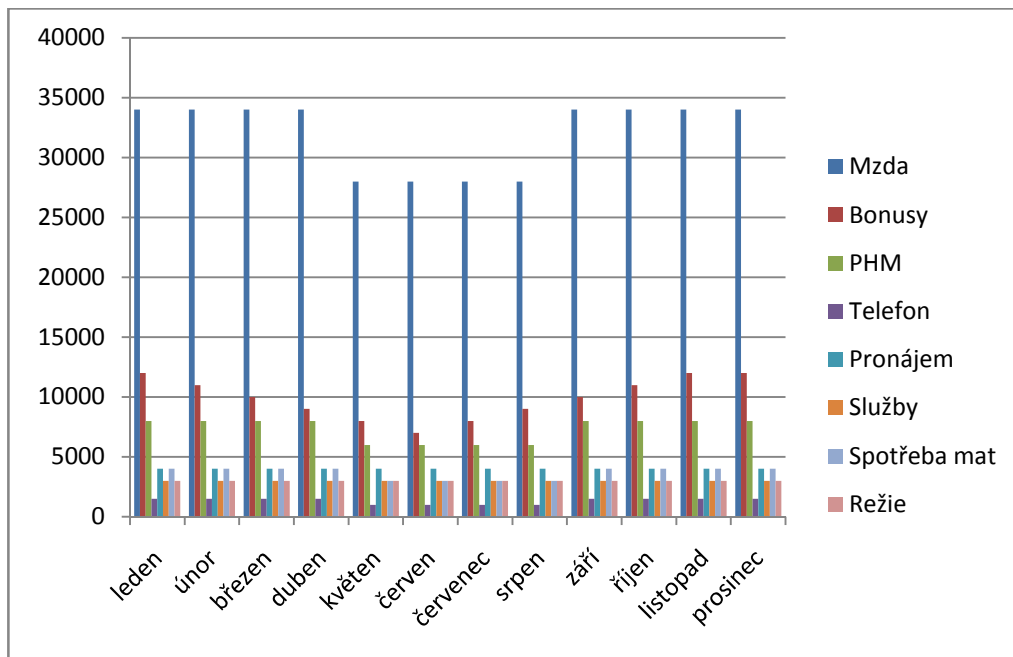
Zaměstnanec na pozici hlavní účetní tedy exportuje data z Heliosu do Excelu přes manažerské rozhraní, tato data dosadí do příslušné tabulky, naformátuje tabulku tak, aby byla uživatelsky přijatelná a dobře čitelná, podle potřeby tabulku doplní o graf – v případě, že půjde o sledování trendů. Ve finále celý report v jeho nové podobě umístí do složky k tomu určené na disku pro management. Tabulku je vhodné také vytvořit pouze ke čtení pro případ, že by někdo omylem data přepsal. Tento postup doporučujeme u všech reportů, stejně jako převést všechna data na hodnoty, tedy bez vzorců a napojení. Opět tímto způsobem eliminujeme možnost vzniku chyby. Náklady nákladového střediska by tedy měly vypadat dle následující tabulky:

---

<sup>44</sup> LANG, Helmut. *Manažerské účetnictví - teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005. 216 s.

<sup>45</sup> SCHELZ, Ignatz. *Excel 2007 vzorce a funkce*. 1. Praha: Grada, 2008. 507 s.

**Obr. 7. Náklady nákladového střediska**



Zdroj: Interní zdroje společnosti ROSENGART

Tabulka zobrazuje, jak by mělo vypadat rozvržení nákladů jednotlivých nákladových středisek v návaznosti na jednotlivé měsíce v roce. Náklady musí kopírovat sezónnost tržeb. Mandatář musí být připraven na to, že v letních měsících dojde ke snížení odměny přímo úměrně nižším tržbám. Tento systém již funguje několik let a mandatáři mají možnost vytvořit si na letní měsíce rezervy.

### 4.3.2. Metodika finančního manažera

Je důležité připomenout, že společnost ROSENGART v současné době nemá možnost zaměstnat controllera, proto musí některé činnosti spojené s controllingem zastávat finanční manažer. Na druhou stranu se finanční manažer může na data spolehnout.

V této kapitole se zaměříme na podíl finančního manažera na nové podobě reportingu. Jak již bylo popsáno v kapitole 4.3. finanční manažer bude zastřešovat oblast, ve které se bude věnovat průměrným nákladům na zaměstnance. Informace budou reportovány na měsíční bázi v rámci měsíčního pravidelného reportingu. Fixní náklady budou reportovány s použitím negativních čísel, protože se jedná o náklady. Po přiřazení ke kladným číslům – z výkazu zisků a ztrát bude zřejmé, jakých výsledků společnost dosáhla v konkrétním období. Reporting bude zaměřený zaměstnance podle funkce, a bude vycházet z jiného reportu, kde se reportují stavy zaměstnanců v uplynulém měsíci. Pokud tedy jde o počet zaměstnanců, budeme vycházet z následující tabulky, která je součástí pravidelného měsíčního reportingu:

Obr. 8. Aktuální počty zaměstnanců podle středisek

	<i>Permanentní zaměstnanci</i>	<i>Dlouhodobá absence</i>	<i>Přechodně zaměstnaní</i>	<i>Zaměstnanci celkem</i>
<i>Výroba</i>	4			4
<i>Servis</i>	2	-1	1	2
<i>Prodej</i>	8			8
<i>Marketing</i>	0			0
<i>Management</i>	3			3
<i>Účetnictví</i>	2			2
<i>Administrativa</i>	1			1
<i>Celkem</i>	20	-1	1	20

Zdroj: interní zdroje společnosti ROSENGART

V tabulce můžeme vidět aktuální stav zaměstnanců podle funkce. Číslo s mínusem značí zaměstnance s dlouhodobou absencí, v našem případě se jedná o kolegyni na mateřské dovolené. Toto je výchozí stav, ze kterého budeme vycházet při vytváření reportu - náklady na zaměstnance.

Fixní náklady by měly být reportovány do následujících řádků reportu:

- Pronájem prostor potřebných pro podnikání – do této kategorie patří všechny náklady spojené s pronájmem prostor potřebných pro podnikání včetně služeb (elektrická energie, topení, spotřeba vody, úklid. Údržba, místní poplatky.)
- Vybavení a materiál spotřeby – tato kategorie zahrnuje pronájem nebo leasing dlouhodobých aktiv, tedy stroje, zařízení, počítače, ochranné pomůcky a oblečení, materiál potřebný pro transport zařízení. Zde by také měly patřit náklady spojené s provozem firemních vozidel, ačkoliv jsou ve své podstatě považovány za firemní benefit.
- Opravy a údržba – objemy reportované v této skupině obsahují náklady na opravy a údržbu strojů a zařízení, dále nářadí, výpočetní techniky atd.
- Cestovní náklady – objemy v této skupině obsahují náklady jako letenky, lístky na vlak, poplatky za taxislužbu.
- Marketing a reklama – zde se reportují veškeré náklady spojené s marketingem, reklamou (převážně reklama v regionálních rádiích). Dále výstavy (Sport Prague, Invex), firemní časopis, letáky.
- Pojištění, záruky – do této skupiny patří náklady spojené s rizikem jakéhokoliv druhu. Zejména tedy pojištění, náklady za záruky v záruční době, ostraha objektu.
- Externí poplatky (poradenství) – náklady které nejsou spojeny se zaměstnanci na obrázku 7. Jde tedy především o outsorcované pozice a konzultační služby, poradenství. Firma využívá služeb externího právního poradce, a externího daňového poradce, auditora. Tito externí poradci pracují za paušální odměnu, u náročnějších požadavků účtují extra sazby v souladu se smlouvou o spolupráci.

- Licenční poplatky (software) – v této skupině budeme reportovat poplatky za údržbu, správu a aktualizace firemního Software Helios Orange. Platí se pravidelné měsíční poplatky.
- Amortizace, odpisy – objemy reportované zde obsahují odpisy majetku, jak hmotného tak nehmotného. Patří sem zejména stroje a zařízení používané k výrobě.
- Ostatní – telekomunikační a poštovní služby, poplatky za audit, kancelářské potřeby, papír do tiskáren.

**Obr. 9. Analytické účty účetního rozvrhu a nákladová střediska**

	<i>Analytický účet, nákladové středisko</i>	<i>Prodej front</i>	<i>Prodej podpora</i>
<i>Náklady na zaměstnance – výroba</i>	521307, 521100 (stř.004, 007)		
<i>Sociální pojištění</i>	524300, 524307 (stř.004, 007)		
<i>Ostatní náklady</i>	527100 (stř.004, 007)		
<i>Náklady na zaměstnance – prodej</i>	521307, 521101, 521100 (stř.002,008)	70%	30%
<i>Sociální pojištění</i>	524307 (stř.002,008)	70%	30%
<i>Ostatní náklady</i>	527100 (stř.002,008)	70%	30%
<i>Náklady na zaměstnance – administrativa</i>	521307, 521100 (stř.006)		
<i>Sociální pojištění</i>	524307 (stř.006)		
<i>Ostatní náklady</i>	527100 (stř.006)		

Zdroj: interní zdroje společnosti ROSENGART

Účtový rozvrh obsahuje syntetické účty používané k řešení a účtování jednotlivých účetních případů. Každá společnost má možnost si pod syntetické

účty přiřadit analytické účty, které jdou více do hloubky a nabízí tak hlubší pohled do firemních financí.<sup>46</sup>

Nákladová střediska, rozdělení dle účetní osnovy:

- 004, 007 Výroba: výroba, servis
- 008 Prodej: prodej, marketing
- 006 Administrativa: management, účetnictví, administrativa

Pokud spojíme a použijeme všechny poznatky a předpoklady z předešlé části této kapitoly, dostaneme se k finální podobě reportu, který bude vypadat takto:

**Obr. 10. Podoba nového reportu**

	<i>Administrativa</i>	<i>Výroba, servis</i>	<i>Prodej</i>	<i>Celkem</i>
<i>Náklady</i>				
<i>zaměstnanci</i>				
<i>Celkové náklady na</i>				
<i>zaměstnance</i>				
<i>Vybavení a materiál</i>				
<i>spotřeby</i>				
<i>Opravy a údržba</i>				
<i>Cestovní náklady</i>				
<i>Reklama a</i>				
<i>marketing</i>				
<i>Pojištění a záruky</i>				
<i>Poplatky za externí</i>				
<i>poradenství a služby</i>				
<i>Licenční poplatky</i>				
<i>Amortizace, odpisy</i>				
<i>Ostatní</i>				

Zdroj: interní zdroje společnosti ROSENGART

Tabulka zahrnuje počty zaměstnanců, náklady na zaměstnance a fixní náklady. Náklady budou účtovány na nákladové účty a na konkrétní nákladová střediska. Účetní musí dbát zvýšené opatrnosti při zaúčtování, aby se všechny náklady dostaly tam, kam mají. Kontrolu účtování, tedy účetního deníku bude

<sup>46</sup> HINKE, Jana a Dana BÁRKOVÁ. *Účetnictví II: Pokročilé aplikace*. 2. Praha: Grada, 2010. 204 s.



namátkově provádět také finanční manažer. Na čtvrtletní bázi pak bude tyto kontroly provádět externí auditor společnosti. Jen tak zajistíme, aby byla prezentována relevantní a přesná data.

### **4.3.3. Nastavení zpětných vazeb pro vedení společnosti**

V této kapitole se budeme věnovat problematice zpětné vazby, neboli bude nás zajímat, jaká bude cesta reportů, kdo a jak je bude vyhodnocovat a reagovat na ně, jakým způsobem budou prováděny změny. Zaměříme se tedy na zpětnou vazbu na zaměstnance, kteří se podíleli na jejich přípravě. Platí, že motivující manažer si uvědomuje, že téměř každý člen jeho týmu pozitivně reaguje na pozitivní zpětnou vazbu. Zpětnou vazbu je životně důležité dávat členům týmu, který má být motivovaný a který má přinést výsledky. Tohoto pravidla se budeme držet při nastavování zpětné vazby na reporty.<sup>47</sup>

Budeme rovněž vycházet z předpokladu, že musí být jasně viditelné, že nově reportovaná data jsou užitečná a potřebná a že nová agenda má svůj smysl a opodstatnění. Zainteresovaní zaměstnanci musí vidět, že jejich úsilí k něčemu bylo, musí se k nim dostat informace, ze kterých bude jasné, kde se přesně podařilo díky změnám ušetřit, atd. Zkrátka je důležité, aby na konkrétních případech viděli plody své práce. Je to důležité pro zachování jejich motivovanosti. Motivaci, angažovanost a oddanost lze u zaměstnanců zvýšit, jestliže zaměstnanci cítí, že si jich organizace váží, a oceňuje je. Znamená to investovat do jejich úspěchu, důvěřovat jim a posilovat jejich pravomoci, poskytovat jim příležitost podílet se na záležitostech, které se jich týkají, plně je udržovat v obraze, zacházet s nimi slušně a spíše jako s lidskými bytostmi než jako se „zdroji“, které mohou být v zájmu managementu využívány či dokonce zneužívány, a poskytovat jim odměny (peněžní i nepeněžní), které názorně ukážou, do jaké míry jsou oceňováni a váženi.<sup>48</sup>

---

<sup>47</sup> FAIRWEATHER, Alan. *Jak být motivujícím manažerem: ... a dosáhnout výsledků rychle a s minimem stresu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009.

<sup>48</sup> ARMSTRONG, Michael. *Personální management*, 1. vyd. Praha : GRADA publishing, 1999. 313 s.

## Pravidelnost

Jak již bylo popsáno v této diplomové práci, stávající reporting bohužel není nastaven na pravidelné bázi, většinou se jedná o ad-hoc reporty dle konkrétních požadavků jednatele, nebo věřitelů společnosti. V tomto směru zavedeme změnu. Abychom dosáhli lepších výsledků, musíme všechny změny postavit především na pravidelnosti tak, aby se management společnosti naučil s daty pravidelně a efektivně pracovat.

Obr. 11. Aktualizovaná struktura reportingu

NÁZEV REPORTU	ZODPOVĚDNÝ PRACOVNÍK	CÍLOVÉ OSOBY	TERMÍN	STATUS
Náklady na zaměstnance	Finanční manažer	Jednatel, věřitelé	2. pracovní den v měsíci. 12:00	Nový report
Náklady nákladových středisek	Hlavní účetní	Finanční manažer, jednatel, věřitelé	2. pracovní den v měsíci. 12:00	Nový report
Počty zaměstnanců	Hlavní účetní	Finanční manažer, jednatel, věřitelé	2. pracovní den v měsíci. 12:00	Zavedený report
Stav skladu	Hlavní účetní	Finanční manažer, jednatel, věřitelé	2. pracovní den v měsíci. 12:00	Zavedený report
Výkaz zisků a ztrát	Hlavní účetní	Finanční manažer, jednatel, věřitelé	2. pracovní den v měsíci. 12:00	Zavedený report
Pohledávky	Hlavní účetní	Finanční manažer, jednatel, věřitelé	2. pracovní den v měsíci. 12:00	Zavedený report

Zdroj: interní zdroje společnosti ROSENGART

Tabulka: tabulka zobrazuje stávající strukturu reportů ve společnosti ROSENGART s.r.o. Je rozdělena na reporty, které se již delší dobu používají a na nově vzniklé. Dále je z tabulky patrné kdo má reporty na starosti a cílové osoby, kterým jsou v pravidelných intervalech zasílány. Nově jsme u všech reportů zavedli pravidelné termíny pro jejich vyhotovení. Vzhledem k tomu, že jsou získávány z informačního systému společnosti, neměl by být problém tyto termíny dodržovat.

## **Prezentace výsledků a zpětná vazba**

Všechny reporty budou vypracovány v programu MS Excel – ve formě tabulky. Podobu tabulek jsme si přiblížili v kapitole 4.3.2. Výsledky za aktuální měsíc budou prezentovány a komentovány na pravidelných firemních schůzkách managementu. Tyto schůzky budou probíhat vždy nejpozději do 5 pracovního dne v měsíci, a budou trvat maximálně jednu hodinu. Moderátorem schůzek bude jednatel společnosti, zápis nejdůležitějších bodů, stejně jako jeho rozesílání a archivaci bude mít na starosti asistentka. Na schůzkách budou přítomni zaměstnanci na pozicích:

- Jednatel
- Finanční manažer (Hlavní účetní)
- Manažer obchodu
- Provozní Manažer
- Věřitelé (dle potřeby)

Finanční manažer a hlavní účetní budou mít k dispozici všechny reporty a také připraví komentáře k výsledkům, které z reportů vyplývají. Cílem firemních schůzek bude poukázat na úspěchy a neúspěchy předešlého období, komentovat odchylky od plánů, komentovat případné nepřesnosti, a odpovídat na dotazy managementu a věřitelů.

Manažer obchodu si připraví komentáře k obchodním výsledkům, připraví si nejdůležitější události uplynulého období, největší úspěchy a samozřejmě také největší ztracené projekty, které doplní o vysvětlení, z jakého důvodu ke ztrátě došlo.

Provozní manažer připraví krátké hodnocení zaměstnanců na dílnách a servisních techniků. Připraví podklady o výrově a servisu v uplynulém období, případně návrhy, připomínky, body k diskusi na nejvyšší úrovni.

Hlavním cílem schůzek bude navrhnout opatření do budoucna, tedy poučit se z chyb, mluvit o chybách současných a přesně definovat co se bude dělat jinak, na co je potřeba se zaměřit, kde jsou rezervy a kde je naopak situace stabilizovaná. Jen tak zaměstnanci společnosti uvidí, že jejich práce má smysl, že jejich výstupy slouží k zajištění rentability a budoucnosti firmy i jich samotných.

#### 4.4. Aplikace poznatků na další zlepšení v oblasti řízení financí

Jak bylo uvedeno v cílech této diplomové práce, navrhne managementu společnosti další kroky, které by měly následovat po úspěšné implementaci navrhovaných změn v reportingu. Určitě bychom doporučili zaměřit se v budoucnu na implementaci dalších controllingových mechanismů, díky kterým by se podařilo dosáhnout dalších úspor.

Při studiu controllingu nás zaujala především metoda „Kroužků jakosti“ (Quality Circle). Tato metoda byla poprvé zavedena a použita na počátku 50. let v Japonsku. Skoro ve všech podnicích v Japonsku je zvykem, že se pracovníci několikrát za měsíc sejdou po pracovní době a diskutují nad zlepšením výroby, produktů, nebo služeb. Tato metoda našla postupně uplatnění i v Evropě, převážně v Německu. Přitom se doporučuje metodu používat jak ve velkých podnicích, tak i ve firmách středních, nebo malých. Tato forma vzájemné motivace je pro podnik velice výhodná a lze s ní dosáhnout velkých úspěchů.<sup>49</sup>

Kroužek jakosti je skupina pracovníků, kteří se dobrovolně, asi hodinu měsíčně, baví v podniku o problémech jakosti. Jakmile jsou rozpoznány příčiny problémů, vypracují se návrhy řešení a dá se podnět k jejich zlepšení. Zejména pracovníci ve výrobě tak mohou být činní kreativně a působit na inovaci. Těchto poznatků budeme chtít využít při aplikaci metody ve společnosti ROSENGART. Jistý náznak této metody již ve firmě funguje. Často se stává, že si zaměstnanci sami od sebe domluví schůzku, kde se baví o jakosti produktů a služeb, což vedení společnosti samozřejmě vítá. Také se již několikrát stalo, že někdo ze zaměstnanců přišel s návrhem, nebo „zlepšovákem“, který usnadnil práci jemu, nebo někomu z kolegů. Budeme se tedy snažit tyto aktivity v zaměstnancích rozvíjet. V návaznosti na to budeme také doporučovat zavést motivační systém pro tyto situace. Pokud se návrh uchytí, bude aplikovatelný a firmě ušetří peníze, nebo povede ke zlepšení jakosti, bude zaměstnanec, který se na návrhu podílel, náležitě odměněn.

---

<sup>49</sup> VOLLMUTH, Hilmar. *Nástroje controllingu od A do Z*. Praha: Profess Consulting, 2004. 154s.

Cíle kroužků jakosti:

1. Zlepšení motivace
2. Zlepšením jakosti vyšším uvědoměním aspektů této jakosti
3. Zvýšení výkonů
4. Zvýšení hospodářského užitku
5. Zlepšení vnitřního přístupu pracovníka k práci
6. Zodpovědné myšlení pracovníků
7. Předkládání konstruktivních návrhů
8. Zvýšené uvědomování si nákladů

Pro každý kroužek jakosti by měl být určen moderátor, který koordinuje práci. Moderátor může také rozdělovat úkoly uvnitř skupiny. Pro zvláštní problémy je dobré tvořit další pracovní skupiny. V případě společnosti ROSENGART bude funkci moderátora vykonávat pravděpodobně výrobní manažer. Je důležité na podněty členů kroužků reagovat a bavit se o všech nápadech, tak, aby nikdo nenabyl dojmu, že právě jeho názor nikoho nezajímá. Budeme klást důraz na pečlivé sestavení skupiny tak, aby mohla pracovat efektivně a aby se nestalo, že se kroužky zvrhnou v diskusní fórum, kde si zaměstnanci chodí jen popovídat. Skoro v každém podniku jsou rozumbradové, kteří otravují atmosféru ve skupině. Také pesimisté ruší skupinovou práci poznámkou, že návrh se přece nebude realizovat. Tyto aspekty musíme brát na vědomí.

Kroužky jakosti nesouvisí přímo s financemi, jsme však přesvědčeni, že mohou mít významný přínos na fungování celé firmy, což se nepřímo na financích dříve či později projeví.

Dalším tematickým okruhem, na kterém by se dalo v budoucnu pracovat, a kde by mohlo dojít ke zlepšení, je controlling segmentů portfolia. V tomto směru nás velmi zaujala controllingová metoda tzv. ABC analýza. Jedná se o důležitý nástroj pro stanovení priorit. Pro controlling má tato analýza mimořádný význam. Pokud totiž poznáme vnitřní složení jevů, můžeme neprodleně provést nápravná opatření.<sup>50</sup>

---

<sup>50</sup> VOLLMUTH, Hilmar. *Nástroje controllingu od A do Z*. Praha: Profess Consulting, 2004. 9s.

ABC analýza srovnává objemy a hodnoty. Často se totiž ukazuje, že malá množství reprezentují velké hodnoty. Z tohoto předpokladu bychom vycházeli i v našem případě u společnosti ROSENGART. Dle finančních ukazatelů totiž dlouhodobě zjišťujeme, že šipkové automaty mají dlouhodobě klesající trend a stále více se stává, že jsou společnosti spíše na obtíž, nežli k užitku. Naopak zařízení typu MAXI MUSIC BOX jsou v současnosti velmi populární a generují velmi uspokojivé tržby. Díky ABC analýze bychom byli schopni stanovit, na kterou část portfolia zaměřit nejvíce úsilí, zaměstnanců i finančních prostředků. Současně bychom byli schopni posoudit, zda se vyplatí jiná zařízení vůbec provozovat a zda by nebylo výhodnější je z portfolia vyřadit. Stejně efektivně by mohla tato analýza posloužit také k zajišťování materiálu, nebo plánování zásob a k rozhodování o vystavování objednávek.

## 5. ZÁVĚR

V této diplomové práci jsme se věnovali finančnímu řízení ve společnosti ROSENGART s.r.o. Popsali jsme hlavní činnosti prováděné k zajištění stability společnosti. K tomu, aby došlo ke zlepšení, jsme potřebovali provést několik změn, které jsme definovali prostřednictvím cílů v této práci.

Primárním cílem autora bylo seznámit se podrobně s problematikou controllingu a reportingu, prostudovat dostupné odborné zdroje, které se těmito tématy zabývají a dokázat, že ve společnosti ROSENGART je potřeba controllingové mechanismy zlepšit, implementovat do stávající struktury financí, a to především prostřednictvím kvalitnějšího reportingu, který půjde více do hloubky a bude tak rychleji a lépe reflektovat na případné odchylky. Zaměřili jsme se při tom primárně na řízení nákladů nákladových středisek, a na náklady za zaměstnance. Tedy na klíčové ukazatele, podle kterých bude možné v budoucnu lépe vyhodnocovat finanční fungování a prosperitu společnosti stejně jako hledat úspory. Podařilo se také nastavit přesná pravidla a postupy pro jednotlivé manažerské pozice tak, aby byla pokud možno co nejlepší kontrola. Provedli jsme analýzu současného stavu, na konkrétních případech jsme uvedli, kde mohlo dojít k úsporám a kde došlo k pochybení. Popsali jsme, co bylo špatně a proč. Naším cílem tedy bylo popsat současný stav řízení financí, a na konkrétních případech ukázat, kde došlo k nesprávnému rozhodnutí, nebo vývoji. Na základě těchto zjištění a na základě studia odborných zdrojů jsme navrhli, kde vidíme rezervy a kde by mohlo dojít ke zlepšení. Nastavili jsme nové měsíční reporty, zavedli jsme přesný reportovací kalendář a nastavili také zpětné vazby pro zaměstnance. Činnost controllera jsme rozdělili mezi pozice finanční manažer a hlavní účetní. Zavedení pravidelnosti v kontrolních mechanismech a v reportingu tedy bylo nezbytné a nám se podařilo je nastavit, vysvětlit, a implementovat.

Podařilo se nám tedy potvrdit naši pracovní hypotézu, kterou jsme si na začátku této práce zvolili, a to, zavedení nových controllingových mechanismů a reportingu ve společnosti přinese úspory na nákladech a zajistí tak vyšší ziskovost, přehled a informovanost managementu.

Nejužšímu vedení společnosti a věřitelům jsme také interpretovali některá naše další zjištění a doporučení, kde podle nás existují další slabá místa, která jsme objevili během analýzy dat a během studia odborné literatury. Nedostatkem, na který by se měl management firmy ještě zaměřit, spatřujeme v absenci kontrolních mechanismů zaměřených na kvalitu produktů a služeb, v našem případě servisu. Zavedením kroužků jakosti by se podařilo zajistit vyšší zainteresovanosti zaměstnanců, čímž bychom v dlouhodobém horizontu zajistili i pozitivní dopad na celkové firemní finance. To je okruh, který by jistě stál za rozpracování v budoucnu, stejně jako zavedení tzv. ABC analýzy, díky které by bylo možné efektivněji nastavit podíl jednotlivých složek v portfoliu společnosti.



## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ALEXANDER, David a Anne BRITTON. *Financial Reporting*. 7. vyd. London: Thomson Learning, 2007. 754 s. ISBN 978-84480-033-9.

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*, 1. vyd. Praha : GRADA publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.

BASL, Josef a Roman BLAŽÍČEK. *Podnikové informační systémy: podnik v informační společnosti*. 2. vyd. Praha: Grada, 2008. 288 s. ISBN 978-80-247-2279-5.

BRAGG, Steven M. *Financial analysis: a controller's guide*. 2. vyd. New Jersey: John Wiley & Sons, 2006. ISBN 978-0470055182.

BROOKS, Ian. *Firemní kultura*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9.

CAUNT, John. *Time management jak hospodařit s časem*, 1. vyd. Praha : Computer Press 2001. 125 s. ISBN 80-7226-441-9.

ELLIOTT, Barry a Jamie ELLIOTT. *Financial Accounting and Reporting*. 11. vyd. Gosport: Pearson Education Limited, 2006. 873 s. ISBN 0-273-70870-4.

FAIRWEATHER, Alan. *Jak být motivujícím manažerem: ... a dosáhnout výsledků rychle a s minimem stresu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 192 s. ISBN 978-80-247-3002-8.

FIBÍROVÁ, Jana. *Reporting : moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy*. Praha : GRADA, 2003. 116 s. ISBN 80-247-0482-X.

FIBÍROVÁ, Jana a Libuše ŠOLJAKOVÁ. *Reporting*. 3. Praha: Grada, 2010. 224. S. ISBN 978-80-247-2759-2.

FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat lidi*. 2. vyd. Brno : Computer Press, 2003. 121 s. ISBN 80-7226-386-2.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum*, 2.aktualizované vydání. Praha: Portál, s.r.o., 2008. 407 s. ISBN 978-80-7367-485-4

HINKE, Jana a Dana BÁRKOVÁ. *Účetnictví II: Pokročilé aplikace*. 2. Praha: Grada, 2010.232 s. ISBN 978-80-247-3516-0.

HORVÁTH, Péter. *Nová koncepce controllingu: cesta k účinnému controllingu*. 1. Praha: Profess Consulting. 288 s. ISBN 978-80-7259-002-5.

CHARVÁT Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi*. 1. vyd. Praha: GRADA, 2006. 204 s. ISBN 80-247-1389-6.

### *Interní metodika společnosti ROSENGART*

KLUGEROVÁ, Jarmila. et al. *Jak vypracovat bakalářskou, diplomovou, rigorózní a disertační práci*, 2. vyd. Praha : UJAK, 2009. 52 s. ISBN 978-80-86723-72-3.

LANG, Helmut. *Manažerské účetnictví - teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005. 216 s. ISBN 80-7179-419-8.

MRKVIČKA, Josef. *Finanční analýza* . Praha : Bilance, 1997. 207 s. ISBN 80-238-4070-3.

NÝVLTOVÁ, Romana a Pavel MARINIČ. *Finanční řízení podniku: Moderní metody a trendy*. Praha: GRADA, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-3158-2.

*OBCHODNÍ ZÁKONÍK a předpisy související*. 8.aktualizované vydání, Anag spol. s.r.o., 2009. 484 s. ISBN 978-80-7263-502-3.

PETŘÍK, Tomáš. *Ekonomické a finanční řízení firmy : manažerské účetnictví v praxi* . Praha : GRADA, 2005. 371 s. ISBN 80-247-1046-3.

POPEŠKO, Boris. *Moderní metody řízení nákladů: Jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. Praha: Grada, 2009. 240 s. ISBN 978-80-247-2974-9.

SAMUELSON, Paul A.; NORDHAUS William D. *Ekonomie*. 18. vyd. Praha : NS Svoboda 2007. 775 s. ISBN 978-80-205-0590-3.

SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku* . Brno : Computer Press, 2007. 154 s. ISBN 978-80-251-1830-6.

SCHELZ, Ignatz. *Excel 2007 vzorce a funkce*. 1. Praha: Grada, 2008. 507 s. ISBN 80-247-2074-4.

SHIM, Jae K. a Joel G. SIEGEL. *Financial Management*. 3. New York: Barron's Educational Series, Inc., 2008. 382 s. ISBN 978-0-7641-3940-6.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400.

VOLLMUTH , Hilmar. *Nástroje controllingu od A do Z*. Praha : Profess Consulting, 2004. 357 s. ISBN 80-7259-032-4.

VYSUŠIL, Jiří. *Controlling do kapsy, aneb, Šest základních bodů controllingu* . Praha : Profess Consulting, 2000. 80 s. ISBN 80-7259-013-8.

[www.foosball.cz](http://www.foosball.cz)

[www.justice.cz](http://www.justice.cz)

[www.rosengart.cz](http://www.rosengart.cz)

[www.systemonline.cz](http://www.systemonline.cz)

# SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

## Seznam obrázků

OBRÁZEK 1: STOLNÍ FOTBAL

OBRÁZEK 2: ŠIPKOVÝ AUTOMAT DIAMOND DARTS III.

OBRÁZEK 3: JUKEBOX – NÁSTĚNNÁ VERZE

OBRÁZEK 4: JUKEBOX – RETRO STYL

OBRÁZEK 1. Stolní fotbal



OBRÁZEK 2. Šipkový automat DIAMOND DARTS III



OBRÁZEK 3. Jukebox – nástěnná verze



OBRÁZEK 4. Jukebox – retro styl



## **6. SEZNAM PŘÍLOH**

PŘÍLOHA A – SEZNAM PROCESŮ SPOLEČNOSTI ROSENGART s.r.o.....	I
PŘÍLOHA B – MANDÁTNÍ SMLOUVA.....	III

# PŘÍLOHY

## Příloha A – Seznam procesů společnosti ROSENGART s.r.o.

Procesy obchodu	<b>1.0. Operativní rozhodování (obchod)</b>
	1.0.1. Rozhodnutí o způsobu náhrady zařízení
	1.0.2. Rozhodnutí o způsobu naložení se zařízením
	1.0.3. Rozhodnutí o způsobu zajištění zařízení pro turnaje
	<b>1.1. Tvorba nabídky a uzavření smlouvy</b>
	1.1.1. Aktivní tvorba nabídky
	1.1.2. Pasivní tvorba nabídky
	1.1.3. Převzetí objednávky
	1.1.4. Předání akceptované Nabídky / Objednávky k ověření
	1.1.5. Kontrola a evidence smluv / dodatků smluv
	<b>1.2. Zadání zakázky do realizace</b>
	<b>1.3. Doprava</b>
	1.3.1. Doprava na základě Požadavku na dopravu
	1.3.2. Doprava na základě Požadavku na dopravu (v regionu)
	1.3.3. Doprava na základě Požadavku na převoz zařízení z regionálního skladu
	1.3.4. Doprava na základě Požadavku na přemístění
1.3.5. Doprava na základě Požadavku stažení	
1.3.6. Doprava pro potřeby turnajů	
Procesy realizace	<b>2.1. Výroba zařízení</b>
	2.1.1. Příprava výroby
	2.1.2. Výroba zařízení
	<b>2.2. Oprava / technické zhodnocení</b>
	2.2.1. Příprava opravy, technického zhodnocení (football / šipky)
	2.2.2. Oprava, technické zhodnocení zařízení (football / šipky)
	2.2.3. Příprava opravy, technického zhodnocení (jukebox)
	2.2.4. Oprava, technické zhodnocení hardware zařízení (jukebox)
2.2.5. Oprava, technické zhodnocení software zařízení (jukebox)	
2.2.6. Údržba zařízení na dílně	
Procesy nákupu a skladu	<b>3.1. Výdej ze skladu</b>
	3.1.0. Telefonické informace o stavu skladu
	3.1.1. Výdej komponent a zařízení (realizace a servis)
	3.1.2. Doplnění zásob komponent Mandatářům
	3.1.3. Výdej zařízení typu jukebox (pro dopravu)
	3.1.4. Výdej zařízení typu football / šipky (pro dopravu)
	3.1.5. Výdej dlouhodobého majetku
	<b>3.2. Objednávání a nákup</b>
	3.2.1. Objednávání s dodávkou od Dodavatele
	3.2.2. Dodání osobním odběrem Řidiče
	3.2.3. Dodání osobním odběrem Skladníka
	<b>3.3. Příjem na sklad</b>
	3.3.1. Příjem dodaných komponent a dlouhodobého majetku na sklad
	3.3.2. Příjem realizovaného zařízení (football / šipky) na sklad
	3.3.3. Příjem realizovaného zařízení (jukebox) na sklad
3.3.4. Příjem zařízení k opravě, technickému zhodnocení na sklad	
3.3.5. Příjem zařízení na sklad	

<b>Procesy servisí</b>	<b>4.1. Příprava servisního zásahu</b>
	4.1.1. Příprava servisního zásahu opravy
	4.1.2. Příprava servisního zásahu technického zhodnocení
	<b>4.2. Realizace servisního zásahu</b>
	4.2.1. Realizace servisního zásahu opravy
	4.2.2. Realizace servisního zásahu technického zhodnocení
	4.2.3. Realizace servisního zásahu údržby
	<b>4.3. Procesy náhrady zařízení</b>
	4.3.1. Ověření stavu skladu
4.3.2. Náhrada zařízení k dispozici na skladě	
4.3.3. Změna vlastníka rezervace zařízení	
<b>Procesy účetnictví</b>	<b>5.1. Účetní evidence</b>
	5.1.1. Účtování přijatých faktur
	5.1.2. Účtování vydaných faktur
	5.1.3. Evidence stavu zásob
	5.1.4. Výpočet a účtování mezd
	5.1.5. Evidence a účtování dlouhodobého majetku
	5.1.6. Účtování ostatních účetních operací
	5.1.7. Uzávěrkové účetní operace
	<b>5.2. Řízení CF</b>
	5.2.1. Úhrady z BÚ
	5.2.2. Příjem hotovosti na pokladu
	5.2.3. Úhrady v hotovosti
	<b>5.3. Inkaso a kontrola Mandatáře</b>
	5.3.1. Realizace inkasa
	5.3.2. Kontrola inkasa a povinností Mandatáře
	5.3.3. Ověření inkasa, úhrada nájmu
	<b>5.4. Inventarizace</b>
	5.4.1. Inventarizace dlouhodobého majetku
	5.4.2. Řešení neshod v evidenci dlouhodobého majetku
	5.4.3. Inventarizace zásob
	5.4.4. Řešení neshod v evidenci skladu
	5.4.5. Dokladová inventarizace účetnictví
	5.4.6. Řešení neshod v účetní evidenci
	<b>Procesy marketingu</b>
6.1.1. Tržní analýza (Place)	
6.1.2. Produktová analýza (Product)	
6.1.3. Cenová analýza (Price)	
6.1.4. Propagace (Promotion)	
<b>6.2. Organizace turnajů</b>	
6.2.1. Tvorba Programu turnajů	
6.2.2. Zajištění a organizace turnaje	
6.2.3. Evidence výstupů z turnaje	
<b>6.3. Organizace ligy</b>	
6.3.1. Organizační zajištění ligy	
6.3.2. Organizační zajištění ligy	
<b>6.4. Evidence úhrady poplatků</b>	

## MANDÁTNÍ SMLOUVA č. ....

### Smluvní strany:

**ROSENGART s.r.o.,**

se sídlem Praha 10, Pražská 16/810, PSČ 102 21,

IČO: 25738062,

zapsaná v obchodním rejstříku vedeném Městským soudem v Praze, odd. C, vložka 65731,

jednající jednatelem Davidem Vráblíkem

(dále jen „Mandant“),

a

s místem podnikání:

IČO:

zapsán v:

tel. číslo:

(dále jen „Mandatář“),

uzavřeli níže uvedeného dne, měsíce a roku tuto mandátní smlouvu podle § 566 a násl. zákona č. 513/1991 Sb., obchodního zákoníku, v platném znění (dále jen „tato Smlouva“).

### I. Předmět smlouvy

Předmětem této Smlouvy je závazek Mandatáře provádět pro Mandanta za dále stanovených podmínek jeho jménem a na jeho účet správu provozu svěřených přístrojů typu stolní fotbal, šipkový automat, hudební přístroj – jukebox (dále jen „Zařízení“), jakož i související sportovně organizační činnost, a závazek Mandanta platit Mandatáři za tuto činnost odměnu.

### II. Práva a povinnosti smluvních stran

**II.1.** Mandatář se zavazuje vyhledávat prostory vhodné pro umístění Zařízení Mandanta.

**II.2.** Mandatář se zavazuje dle dohody s Mandantem přebírat od něj do správy Zařízení.

**II.3.** Mandatář se zavazuje v rozsahu plné moci od Mandanta uzavírat za něj smlouvy o nájmu prostor pro umístění a provoz Zařízení a související dohody o uložení finanční hotovosti získané výběrem tržeb z provozu Zařízení, a to za podmínek stanovených vzorovou nájmní smlouvou, dohodou o uložení finanční hotovosti a všeobecnými smluvními podmínkami Mandanta.



Podpisem této Smlouvy Mandatář potvrzuje, že se s obsahem uvedených dokumentů dostatečně seznámil a rozumí mu.

**II.4.** Mandatář se zavazuje za Mandanta a v jeho zájmu činit právní úkony související s plněním nájemních smluv a dohod o uložení finanční hotovosti, uvedených v bodě II.3. této Smlouvy, zejména ve stanoveném rozsahu provádět údržbu, kontrolu a opravy Zařízení, přebírat od smluvních partnerů tržbu z provozu Zařízení a vyplácet jim smluvní úplatu, provádět související evidenci a administrativu.

**II.5.** Mandant uděluje Mandatáři k plnění jeho závazků dle této Smlouvy plnou moc. Plná moc tvoří Přílohu č. 1 této Smlouvy.

**II.6.** Seznam Zařízení, svěřených v souvislosti s touto Smlouvou Mandatáři, tvoří Přílohu č. 2 této Smlouvy. Přílohu č. 2 mohou Smluvní strany podle potřeby písemně doplňovat. Příloha č. 2, datovaná a podepsaná oběma Smluvními stranami, jakož i její doplňky, datované a podepsané oběma Smluvními stranami, tvoří nedílnou součást této Smlouvy. O předání Zařízení Mandatáři a jeho vrácení Mandantovi bude sepsán protokol, datovaný a podepsaný oběma Smluvními stranami.

**II.7.** Mandatář se zavazuje vykonávat pro Mandanta činnost dle této Smlouvy osobně. Pokud ze závažných důvodů nebude Mandatář schopen některé úkony při plnění této Smlouvy provést osobně, může se nechat zastoupit třetí osobou jen tehdy, vyžádá-li si předem písemný souhlas Mandanta. Za činnost svého zástupce v takovém případě Mandatář odpovídá tak, jako by ji vykonal sám.

**II.8.** Mandant, který má v průběhu kalendářního měsíce ve správě více než 40 ks Zařízení, se zavazuje vždy nejpozději do 15. dne kalendářního měsíce předat Mandantovi v jeho sídle tržbu z provozu svěřených Zařízení za předcházející kalendářní měsíc sníženou o vyplacenou úplatu za nájem prostor, v nichž je Zařízení umístěno, za předcházející kalendářní měsíc. Zároveň se v téže lhůtě zavazuje předložit Mandantovi písemné vyúčtování provozu Zařízení obsahující náležitosti uvedené dále v této Smlouvě.

**II.9.** Mandant, který má v průběhu kalendářního měsíce ve správě nejvýše 40 ks Zařízení, se zavazuje povinnost dle bodu II.8. této Smlouvy plnit vždy nejpozději do 12. dne kalendářního měsíce.

**II.10.** Mandatář se zavazuje ve vyúčtování dle bodu II.8. této Smlouvy ke každému jednotlivému kusu svěřeného Zařízení uvést:

- umístění Zařízení a číslo smlouvy o nájmu prostor;
- druh a výrobní číslo Zařízení;
- skutečný stav počítadla peněz vložených do Zařízení;
- celkovou hrubou tržbu z provozu Zařízení;
- úplatu vyplacenou pronajímateli prostor;
- výpočet odměny Mandatáře;
- čistou tržbu náležející Mandantovi, zjištěnou odečtením úplaty za nájem a odměny Mandatáře od částky hrubé tržby;
- v případě, že Zařízení nebylo v předcházejícím měsíci kontrolováno a tržba vybrána, důvod této skutečnosti.

**II.11.** Mandatář se zavazuje shrnout vyúčtování za jednotlivé svěřené kusy Zařízení do souhrnného písemného přehledu, který datovaný a podepsaný Mandatářem předá Mandantovi současně s vyúčtováním za jednotlivé svěřené kusy Zařízení.

**II.12.** Mandatář je oprávněn každý měsíc odložit kontrolu a výběr jednoho svěřeného kusu Zařízení na každých 20 svěřených kusů Zařízení. V případě, že tímto způsobem odloží kontrolu a výběr většího počtu svěřených kusů Zařízení, je Mandant oprávněn zadržet jeho odměnu po dobu neoprávněného odkladu kontroly a výběru Zařízení. Toto ustanovení se nevztahuje na případy, kdy Mandatář prokáže, že k odkladu kontroly a výběru došlo z důvodů na něm nezávislých, jejichž vzniku nemohl ani při vynaložení veškeré řádné péče předejít.

**II.13.** Mandatář se dále zavazuje současně s vyúčtováním dle bodu II.8. této Smlouvy předložit:

- doklady o příjmu hrubých tržeb z provozu svěřených Zařízení se správně uvedenou DPH;
- výdajové doklady potvrzující vyplacení úplaty za nájem prostor, v nichž je Zařízení umístěno;
- faktury na odměnu Mandatáře.

**II.14.** Mandatář odpovídá za škodu na svěřeném zařízení, ledaže tuto škodu nemohl odvrátit ani při vynaložení odborné péče. Vznikne-li škoda na Zařízení v důsledku porušení povinnosti třetí osoby, zavazuje se Mandatář poskytnout Mandantovi veškerou součinnost při vymáhání náhrady škody.

**II.15.** Předávání jednotlivých kusů Zařízení mezi Mandatářem a osobami v obdobném smluvním vztahu k Mandantovi je možné pouze se souhlasem Mandanta. O každém takovém předání se Mandatář zavazuje vyhotovit protokol, který bez zbytečného odkladu předá Mandantovi.

**II.16.** Mandatář se zavazuje informovat Mandanta o všech změnách souvisejících s provozem svěřeného Zařízení o všech skutečnostech, jež mohou ovlivnit postavení Mandanta ve smluvních vztazích, které jeho jménem Mandatář uzavřel.

**II.17.** Mandatář se zavazuje Mandanta bez zbytečného odkladu informovat o všech právních úkonech, které jeho jménem učinil, a předávat mu veškeré písemnosti, které jeho jménem podepsal či převzal.

**II.18.** Mandatář se zavazuje svěřená Zařízení kontrolovat a přebírat tržbu z jejich provozu nejméně jednou v každém kalendářním měsíci. V případě odkladu kontroly a výběru Zařízení se zavazuje kontrolu a výběr provést nejpozději do sedmi (7) dní po uplynutí lhůty k podání vyúčtování provozu Zařízení za daný kalendářní měsíc.

**II.19.** Mandatář se zavazuje od Mandanta přebírat veškeré příslušenství a náhradní díly k Zařízení při podání vyúčtování, s výjimkou nepředvídatelných oprav.

**II.20.** Mandatář se zavazuje neprodat, nedarovat, bepůjčit ani jinak třetí osobě neposkytnout Zařízení, jakoukoliv jeho část, příslušenství, náhradní díly ani žádnou jinou věc, kterou v souvislosti s plněním této Smlouvy převzal od Mandanta.

**II.21.** Mandatář se zavazuje udržovat svěřené Zařízení ve stavu způsobilém k jeho provozu a v čistotě. Zavazuje se poskytovat veškerou údržbu a opravy svěřeného Zařízení za podmínek stanovených uzavřenými smlouvami o nájmu prostoru k umístění Zařízení. V případě, že oprava či údržba přesahuje jeho momentální možnosti, zavazuje se tuto skutečnost oznámit Mandantovi do 12 hodin od oznámení poruchy či jiné skutečnosti vyžadující opravu či údržbu. Při

porušení této povinnosti odpovídá Mandatář za škodu vzniklou Mandantovi ve formě ušlého zisku z provozu Zařízení.

**II.22.** Mandant se zavazuje Mandatáři při plnění jeho povinnosti dle bodu II.21. této Smlouvy poskytovat nezbytnou součinnost, zejména mu na jeho žádost dodávat potřebné náhradní díly.

**II.23.** Mandatář se zavazuje zajistit, aby byly plněny veškeré závazky vyplývající pro Mandanta z právních úkonů, které jeho jménem učinil. Pokud vznikne v důsledku porušení tohoto závazku Mandantovi povinnost zaplatit smluvní či zákonnou sankci, nahradit třetí osobě škodu či poskytnout jakékoliv jiné plnění v důsledku porušení právní povinnosti, zavazuje se Mandatář Mandantovi toto plnění v plné výši nahradit. Nárok Mandanta na náhradu škody způsobené poškozením jeho dobrého jména tím není dotčen.

**II.24.** Pokud v rámci vyúčtování bude zjištěn rozdíl mezi stavem počítadla peněz vložených do svěřených Zařízení a hrubou tržbou získanou výběrem ze Zařízení, je Mandant oprávněn snížit Mandatáři odměnu za příslušný měsíc až o 20 % z uvedeného rozdílu.

**II.25.** V případě, že měsíční tržba z určitého kusu svěřeného Zařízení po odečtení úplaty za nájem a odměny Mandatáře nedosahuje ve dvou po sobě jdoucích měsících výše 1000 Kč, zavazuje se Mandatář upozornit na tuto skutečnost Mandanta.

**II.26.** Mandant se zavazuje Mandatáři při předání Zařízení předat též klíče ke sběrnému prostoru (kase) Zařízení, jejichž počet bude uveden v předávacím protokolu. Pokud při vrácení Zařízení vrátí Mandatář nižší počet klíčů, než je uvedeno v protokolu, zavazuje se Mandantovi zaplatit za každý chybějící klíč částku 150 Kč.

**II.27.** Povinnost Mandatáře provádět sportovní činnost  
.....

### **III. Odměna mandatáře**

**III.1.** Mandant se zavazuje platit Mandatáři za činnost dle této Smlouvy odměnu v následující výši:

**III.2.** Mandant se zavazuje odměnu dle bodu III.1. této Smlouvy platit Mandatáři měsíčně po předložení řádného vyúčtování provozu svěřených Zařízení dle této Smlouvy a na základě faktury Mandatáře. V případě předložení neúplného či nesprávného vyúčtování je Mandant oprávněn odměnu zadržet až do předložení úplného a správného vyúčtování. Mandant je oprávněn odměnu zadržet nebo krátit též v dalších případech, výslovně uvedených v čl. II. této Smlouvy.

**III.3.** Smluvní strany prohlašují, že se dohodly, že odměna dle bodu III.1. této Smlouvy též zahrnuje náhradu veškerých nákladů, které Mandatář v souvislosti s plněním této Smlouvy vynaloží.

### **IV. Smluvní sankce**

**IV.1.** Pokud Mandatář nepředloží Mandantovi vyúčtování provozu svěřených Zařízení ve lhůtě stanovené touto Smlouvou, zavazuje se zaplatit Mandantovi smluvní pokutu ve výši 300 Kč za každý započatý den prodlení.

**IV.2.** Pokud Mandatář poruší svůj závazek uvedený v bodě II.20. této Smlouvy, zavazuje se Mandantovi zaplatit smluvní pokutu ve výši 50.000 Kč za každý jednotlivý případ porušení uvedeného závazku.

**IV.3.** Pokud Mandatář poruší svou povinnost udržovat svěřená Zařízení ve stavu způsobilém k provozu, zavazuje se zaplatit Mandantovi za každý případ porušení této povinnosti smluvní pokutu ve výši 150 Kč.

**IV.4.** Smluvní strany prohlašují, že se dohodly, že zaplacením smluvní pokuty se Mandatář nezproští povinnosti nahradit Mandantovi škodu, která vznikne v důsledku porušení povinnosti zajištěné smluvní pokutou, a to ve výši přesahující smluvní pokutu.

## **V. Závěrečná ustanovení**

**V.1.** Tato Smlouva se uzavírá na dobu neurčitou.

**V.2.** Mandant může tuto Smlouvu kdykoli částečně nebo v celém rozsahu písemně vypovědět. Nestanoví-li výpověď pozdější účinnost, nabývá účinnosti dnem, kdy se o ní Mandatář dozví.

**V.3.** Mandatář může tuto Smlouvu písemně vypovědět s účinností ke konci kalendářního měsíce následujícího po měsíci, v němž byla výpověď doručena Mandantovi.

**V.4.** Smluvní strany prohlašují, že se dohodly, že na otázky touto Smlouvou výslovně neřešené se vztahují obecně závazné právní předpisy ČR, zejména zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, v platném znění.

**V.5.** Smluvní strany prohlašují, že se dohodly, že pokud budou některá ustanovení této Smlouvy shledána příslušným orgánem neplatnými, nebude mít tato dílčí neplatnost vliv na platnost celé Smlouvy. Otázky, řešené těmito neplatnými ustanoveními, se budou řídit ustanoveními obecně závazných právních předpisů České republiky, která jsou svou povahou a účelem nejbližší smyslu těchto ustanovení.

**V.6.** Tato Smlouva je vyhotovena v českém jazyce ve dvou exemplářích z nichž každá smluvní strana obdrží po jednom. Každé z uvedených vyhotovení má platnost originálu. Veškeré změny a dodatky této Smlouvy lze činit jen písemnou formou.

**V.7.** Smluvní strany prohlašují, že si tuto Smlouvu před jejím podpisem řádně přečetly, že tato Smlouva vyjadřuje jejich skutečnou a vážnou vůli, a že ji uzavřely dobrovolně a nikoliv v tísní za nápadně nevýhodných podmínek.

Tomu na důkaz podpisy smluvních stran:

V ..... dne .....

Mandant

Mandatář

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora:** Tomáš Kucharčuk

**Obor:** Evropské hospodářství a správa

**Forma studia:** kombinovaná

**Název práce:** Finanční procesy ve společnosti ROSENGART s.r.o.

**Rok:** 2012

**Počet stran bez příloh:** 69

**Celkový počet stran příloh:** 7

**Počet titulů české literatury a pramenů:** 27

**Počet titulů zahraniční literatury a pramenů:** 4

**Počet internetových zdrojů:** 4

**Vedoucí práce:** Ing. Štefan Toth