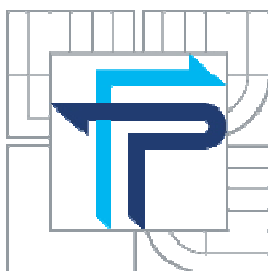




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ

ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

INSTITUT OF MANAGEMENT

VYUŽITÍ CONTROLLINGU V PODNIKU

USE OF CONTROLLING AT A COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

BRNO 2012

Bc. EVA MRKVOVÁ

prof. Ing. MILOŠ KONECNÝ, DrSc

Zadání vložit!

Abstrakt

Diplomová práce posuzuje dosavadní systém a stav kontroly ve společnosti PREMO s.r.o. Ze strategického plánování je zpracována analýza SWOT, dále analýza odvětví pomocí Porterova modelu. Pro zhodnocení finanční situace budou použity vybrané ukazatele operativního plánování za poslední 3 roky, dále vyhodnotím procesy *Marketing* a *Prodej* a ze soustav ukazatelů vypočítám ukazatel Altmanova indexu a Du Pont analýzu.

Výsledkem využití controllingu ve společnosti bude implementace controllera, vymezení jeho povinností a úkolů. Druhý návrh se zabývá zlepšením zpracování interních firemních zpráv pomocí reportingu.

Klíčová slova:

Controlling, controller, SWOT, Porter analýza, Altmanův index, finanční analýza, strategické plánování, operativní plánování, reporting.

Abstract

This master thesis deals with the analysis of current system of control and state of control in company PREMO Ltd. The SWOT analysis is processed in strategic planning, followed by Porter's Five Forces Model. To assess the economic situation there are selected indicators used of operational planning for the last 3 years, then evaluate the processes of *Marketing* and *Sales* and Altman Index and Du Pont Analysis. The result of controlling will be the implementation of the controller, defining his obligations and responsibilities.

The second proposal is dealt with improving the internal processing of information using the reporting.

Key words:

Controlling, controller, SWOT analysis, Porters analysis, Altman index, financial analysis, strategic planning, operative planning, reporting.

Bibliografická citace diplomové práce

MRKVOVÁ, E. *Využití controllingu v podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012. 133 s. Vedoucí diplomové práce prof. Ing. Miloš Konečný, DrSc..

Čestné prohlášení o původnosti práce vlastnoručně podepsané

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma *Využití controllingu v podniku* jsem vypracovala samostatně a pod vedením svého vedoucího diplomové práce prof. ing. Miloše Konečného, DrSc.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

Použitá literatura a podkladové materiály jsou uvedeny v příloženém seznamu literatury.

V Brně dne 23. května 2012

.....

Poděkování

Děkuji svému vedoucímu diplomové práce panu prof. ing. Milošovi Konečnému, DrSc. za odborné vedení a pomoc při vypracování diplomové práce.

Také bych ráda poděkovala řediteli společnosti PREMO s.r.o. panu ing. Vladimíru Křivovi, MBA za poskytnuté informace a konzultace při zpracování moji práce.

Velký dík patří také mým rodičům za stálou podporu během mého studia nejen na domácí univerzitě ale i při mých pobytech v zahraničí.

Obsah

Úvod.....	9
1. VYMEZENÍ PROBLÉMŮ A CÍLE PRÁCE.....	10
2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	12
2.1. Controlling v literatuře.....	12
2.1.1. Pojem controlling v angloamerické jazykové oblasti	13
2.1.2. Pojem controlling v německé jazykové oblasti.....	14
2.2. Koncepce controllingu.....	15
2.2.1. Controlling jako podsystém řízení podniku	15
2.2.2. Cíle controllingu.....	15
2.3. Úkoly controllingu.....	16
2.4. Strategické plánování.....	17
2.4.1. Fáze analýzy.....	18
2.4.2. Fáze koncepční.....	20
2.4.3. Fáze implementace/kontroly úspěchu	21
2.5. Operativní controlling.....	22
2.5.1. Cíle operativního controllingu	23
2.5.2. Základní úkoly	23
2.5.3. Nástroje operativního controllingu	24
Souhrnný přehled odlišnosti strategického a operativního controllingu	24
2.6. Vymezení pojmu controller	25
2.6.1. Úlohy a zodpovědnost controllera	26
2.7. Dělbba úloh a odpovědnosti	28
2.8. Začlenění controllingu do organizační struktury	28
2.8.1. Štábní pozice	29
2.8.2. Liniová pozice.....	30
2.8.3. Externí controller	31
2.9. Zvláštnosti controllingu v malých a středních podnicích	31
2.10. Reporting.....	33
2.10.1. Externí a interní výkaznictví	34
2.10.2. Výkazy pro měření a řízení zisku.....	38
2.11. Altmanův index finančního zdraví.....	38

2.12.	Paretovo pravidlo 80/20	39
2.13.	Pyramidová soustava ukazatelů – Du Pont	40
3.	Analýza problému a současná situace	42
3.1.	Stručná charakteristika podniku	42
3.2.	Cíle společnosti	44
3.3.	Předmět podnikání, nabízený sortiment zboží	44
3.4.	Certifikáty ve společnosti	46
3.4.1.	Implementace certifikátů ISO	46
3.4.2.	Certifikáty od smluvních partnerů	47
3.5.	Interní audit	48
3.6.	Organizační struktura společnosti, personalistika	49
3.7.	Systém stanovení plánů a kontroly ve společnosti	51
3.8.	Strategie rozvoje podniku (vč. údajů o plnění, výhled)	54
3.9.	Strategické plánování	55
3.9.1.	Analýza odvětví (mikrookolí) - pomocí Porterova modelu 5 sil	55
3.9.2.	SWOT analýza	56
3.9.3.	Zhodnocení stávající metody kalkulace	57
3.9.4.	Kvantitativní a kvalitativní porovnání plánu a skutečnosti	64
3.9.4.1.	Hlavní proces: <i>Marketing</i>	64
	Vyhodnocení pod-procesu získávání nových zákazníků	64
3.9.4.2.	Hlavní proces: <i>Prodej</i>	66
	Vyhodnocení plnění plánu/skutečnosti tržeb a obchodní marže	66
3.10.	Analýza konkurence	68
3.11.	Altmanův index finančního zdraví	72
3.12.	Analýza operativního plánování (finanční pohled)	73
3.12.1.	Analýza likvidity	73
3.12.2.	Analýza rentability	75
3.12.3.	Ukazatele aktivity	77
3.12.4.	Ukazatele zadluženosti	80
	Oborové srovnání	81
3.13.	Pyramidová soustava ukazatelů - Du Pont	83
3.14.	Analýza nákladů a výnosů	84

3.14.1.	Analýza hospodářských středisek.....	84
3.15.	Analýza odběratelů podle Paretova pravidla 80/20	89
3.16.	Analýza dodavatelů podle kvality	92
3.17.	Podrobný popis a analýza (stávajícího) současného stavu (problému) ve společnosti	94
3.18.	Zpřesněné vymezení hlavního konkrétního cíle práce při řešení popsaného problému ke zlepšení stavu v podniku.....	94
4.	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	95
4.1.	Implementace/zavedení controllera ve společnosti PREMO s.r.o.....	95
4.1.1.	Požadavky na profil controllera	95
4.1.2.	Úkoly controllera	96
4.1.3.	Začlenění controllera do organizační struktury ve společnosti.....	97
4.1.4.	Návrh popisu pracovní pozice Controller & Finanční účetní ve společnosti...	99
4.1.5.	Efektivnost návrhu řešení.....	107
4.1.6.	Další návrhy řešení.....	107
A.	Štábní pozice Controllera.....	107
B.	Outsourcing – externí controllingové poradenství.....	107
C.	Implementace funkce finanční analýzy do IS – automatizace procesů pomocí <i>Data mining</i>	109
4.2.	Reporting	110
4.2.1.	Efektivnost návrhu řešení.....	118
4.3.	Příležitost ze SWOT analýzy	119
4.3.1.	Společnost neprodává zboží v 3 krajích na území ČR.....	119
4.3.2.	Efektivnost návrhu řešení.....	121
	ZÁVĚR	122
	SEZNAM LITERATURY	124
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	128
	SEZNAM GRAFŮ	130
	SEZNAM TABULEK	131
	SEZNAM OBÁZKŮ	133
	SEZNAM PŘÍLOH.....	133
	PŘÍLOHY	134

ÚVOD

Společnost PREMO s.r.o. jsem si vybrala pro svoji diplomovou práci na téma *Využití controllingu v podniku*, protože zde již několik let chodím na brigádu. Ředitel společnosti pan ing. Vladimír Křiva, MBA souhlasil se zpracováním mé diplomové práce na toto téma.

V práci jsou použity informace z účetní závěrky společnosti za období 2008 až 2010 a vybrané interní informace podniku, které mně byly ředitelem poskytnuty.

Účetní závěrka společnosti za období 2011 není v době vypracování diplomové práce ukončena, neboť daňové přiznání zpracovává daňový poradce s odkladem do 30. 06. 2012.

Ve společnosti PREMO s.r.o. sledují plnění plánu dle jednotlivých středisek a za společnost celkem. Vyhodnocují výkaz zisků a ztrát za společnost a za jednotlivá střediska a porovnávají s plánem. Zaměstnanci mají výši pohyblivé složky mzdy závislou na výsledku hospodaření. Vzhledem k hospodářské krizi ve společnosti a konkurenci na trhu IT je nutné věnovat zvýšenou pozornost sledování výsledku hospodaření a zavést nové ukazatele, které povedou k udržení a zlepšení ekonomiky společnosti.

Ve společnosti PREMO s.r.o. jsem zpracovala bakalářskou práci na téma *Hodnocení finanční situace podniku a návrhy na její zlepšení*. Při jejím zpracování jsem diskutovala s majitelem společnosti, že by bylo vhodné podrobněji sledovat ekonomické výsledky hospodaření, a to nejen na úrovni výsledovky firmy a středisek.

Konkurence na trhu IT vede ke snižování obchodní marže a ve společnosti cítí potřebu zavedení controllingu. Doposud si ředitel sledoval a vyhodnocoval výsledky jednotlivých středisek sám, ale v současné době potřebuje delegovat tuto práci na přímo podřízeného zaměstnance. Sám se chce zaměřit více na strategii společnosti a udržení pozice na trhu.

1. VYMEZENÍ PROBLÉMŮ A CÍLE PRÁCE

Cílem diplomové práce je zhodnocení stavu kontroly v obchodní společnosti PREMO s.r.o. z finančního pohledu a zhodnocení vybraných procesů **Marketing** a **Prodej**, které ve společnosti probíhají. Pro tuto společnost navrhnu možnosti využití controllingu jako podsystému řízení, který podporuje dosažení stanovených podnikových cílů a cílů vlastníka společnosti v jedné osobě.

Prvním cílem diplomové práce bude delegovat pomocí implementace funkce controllera a sloučením s pozicí finanční účetní v jedné osobě kontrolní pravomoc na stávající finanční účetní a ulehčit tím pracovně vytíženému řediteli společnosti.

Druhým cílem diplomové práce bude návrh firemního reportingu, protože společnost nepíše firemní zprávy. Konkrétně navrhnu souhrnnou reportingovou zprávu za rok 2011, která bude vypracována podle *stanovených podnikových plánů* pro rok 2011 a *dosažených výsledů* za rok 2011. Reportingové zprávy zlepšují informovanost interních a externích uživatelů a slouží okolí společnosti jako např. bance, obchodním partnerům, kontrolním orgánům apod.

Třetí cíl diplomová práce vyplývá ze SWOT analýzy.

V první části zpracuji teoretická východiska práce. Představuji pojem *controlling*, jaké jsou koncepce controllingu, definuji *controllera*, požadavky pro funkci controllera a jeho začlenění do organizační struktury. Dále popisuji vybrané analýzy strategického controllingu, které také vypracuji v praktické části práce. Následuje zhodnocení operativního controllingu pouze z finančního pohledu, neboť se jedná o obchodní společnost, a dále vyhodnotí proces **Marketing** a **Prodej**. Uvedu také zvláštnosti controllingu z pohledu malých a středních podniků a hlavní rozdíly mezi strategickým a operativním controllingem. Na závěr teoretické části zpracuji reporting.

Ve druhé části se zabývám vlastním zpracováním vybraných analýz ze strategického controllingu a z finančního pohledu hodnotím operativní controlling.

Stav hospodaření ve společnosti zhodnotím pomocí vybraných ukazatelů z finanční analýzy a to pomocí ukazatelů uvedených níže, neboť úkolem operativního controllingu je řízení likvidních prostředků, rentability a hospodárnosti společnosti.

Vypočítám ukazatele:

- rentability,
- aktivity,
- likvidity,
- zadluženosti.

Oborové srovnání *Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA* je dostupný pouze pro rok 2008.

Ze soustav ukazatelů hodnocení výkonnosti firmy jsem si vybrala Altmanův index a analýzu Du Pont.

Operativní controlling se také zabývá posouzením stanovených plánů a dosažené skutečnosti v procesech *Marketing* a *Prodej*.

Analýzu odběratelů zpracuji podle Paretova pravidla 80/20 a analýzu dodavatelů vyhodnotím podle kvality dodávaného zboží za pomoci *manažera pro logistiku*.

V třetí části diplomové práce se budu zabývat vlastními návrhy řešení a jejich přínosy (efektivností) pro společnost.

V závěru shrnu efektivnost navrhovaných řešení.

2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

2.1. Controlling v literatuře

V souvislosti se světovou hospodářskou krizí v roce 1931 byl v Americe založen *Controllers Institute of America*, který jako první zpracoval seznam úkolů pro controlling v roce 1946. Později byl *Controllers Institute of America* přejmenován na *FEI (Financial Executives Institute)* a to v roce 1962.

Od druhé poloviny padesátých let minulého století se controlling začal rozšiřovat ve Spolkové republice Německo a později v sedmdesátých letech minulého století došlo k rychlému rozšíření controllingu. [9]

V roce 1982 byl také v Rakousku založen *Das Österreichische Controller-Institut*. [40]

V České Republice založil v roce 1994 *Das Österreichische Controller-Institut* pobočku *Contrast Consulting* zaměřenou na vzdělávání a poradenství. [24]

Eschenbach (2004): „Diskuse o controllingu se vyznačuje nápadným rozporem: na jedné straně neexistuje větší podnik, který by nevykazoval existenci controllingu, na druhé straně nacházíme v literatuře skoro nepřehlednou šíři návrhů, definic a koncepcí.“¹

V odborné literatuře nalezneme různé koncepce a pojetí controllingu a jejich definice. Níže uvádím příklady definic controllingu od různých autorů:

Friedberg (1996): „Controlling představuje z funkčního hlediska subsystém řízení zaměřený na proces plánování a kontroly a na jeho koordinaci a informační podporu.“²

Volmuth (1998): „Controlling je nástroj řízení, překračující funkční rámec dosavadního řízení a má vedení podniku a řídicí pracovníky podporovat při jejich rozhodování.“³

¹ ESCHENBACH, 2004, s. 77.

² FREIBERG, 1996, s. 10.

³ VOLLMUTH, 1998, s. 11.

Synek (2002): „*Sledování a napravování odchylek skutečnosti od plánovaného stavu se stalo náplní nové aktivity tzv. controllingu. Ten by měl mj. včas signalizovat nebezpečí finanční tísně a blížící se finanční krize.*“⁴

Horváth (2004): „*Controlling je koncepce řízení zaměřená na výsledek, která překračuje hranice funkcí a koordinuje plánování, kontrolu a informační toky. Controller je do určité míry „hospodářským svědomím“ podniku.*“⁵

Konečný (2005): „*Chápání pojmu controlling se vyvíjelo s vývojem ekonomiky. I v současné době existuje řada koncepcí controllingu od úzkého zaměření jen na početnictví, které zahrnují účetnictví, kalkulace, rozpočetnictví a statistiku, jen na informace, jen na kontrolu až po koncepci, která chápe controlling jako podsystém řízení podniku. Podstatou controllingu jako podsystému řízení podniku je systematické provádění na budoucnost podniku cílově orientovaných činností (používajících na úzká místa zaměřeného souboru nástrojů řízení) podporující řízení podniku k dosahování podnikatelských cílů vlastníků ve stále se měnícím tržním prostředí, k životaschopnosti a úspěšné dlouhodobé existenci podniku.*“⁶

2.1.1. Pojem controlling v angloamerické jazykové oblasti

Význam slova controlling se odvozuje z anglického slova „control“. Sloveso „to control“ znamená 1, řídit, vést, regulovat; 2, spravovat, vládnout, 3, kontrolovat, ovládat, obsluhovat; podstatné jméno „control“ znamená kontrola, vedení, zkouška, nutnost, dozor, přezkoušení, moc, rozkaz, násilí, omezení, zdrženlivost. [2]

Eschenbach (2004): „*Control je odtud definováno jako porovnání plán-skutečnost. Podstatnou úlohou managementu je řízení podniku systému a získání kontroly nad ním. Controlling v americkém smyslu tomuto hledisku odpovídá. Controlling je neurčitý tvar slova „to control“. V angloamerické nauce o managementu představuje controlling*

⁴ SYNEK, 2002. s. 248.

⁵ HORVÁTH, 2004. s. 5.

⁶ KONEČNÝ, 2005, s. 5.

vedle plánování, organizování atd. ústřední funkci managementu. Controllingem jako ústřední úlohou managementu by se měly zabývat řadové instance všech stupňů hierarchie, není výlučně činností controllerů. Úspěšný controlling zajišťuje rozpoznání potenciálních a aktuálních odchylek od plánu a po několikakrátém průběhu cyklů nebo fází i jejich odstranění managementem.“⁷

2.1.2. Pojem controlling v německé jazykové oblasti

V němčině neexistuje slovo, které by odpovídalo stejným významovým obsahem, proto byl pojem controlling převzat do německé slovní zásoby. Ani dnes literatura neposkytuje jednoznačnou definici tohoto pojmu, ale najdeme tendence k ustálení tří nejdůležitějších interpretačních vzorů controllingu:

- controlling jako porovnání plán-skutečnost,
- controlling jako jednota plánování a kontroly,
- controlling jako ovlivňování chování. [2]

Eschenbach (2004): *„Běžným označením se controlling vyjadřuje buď controllership nebo “kontrol“. V literatuře se rozlišuje funkční a institucionální varianta controllingu. Mnozí autoři zvolili pojem controlling analogicky americkému pojetí. Podle něho znamená controlling řízení podniku v rámci předem daného cílového zaměření a je úlohou managementu.*

V německé literatuře jsou instituční definice pojmu dále tendenčně rozšířeny z čistě funkčního hlediska. Jednotliví autoři popisují controllera jako pomocnou instanci, která poskytuje vlastním nositelům funkce controllingu, managementu, služby. Jiní autoři zastávají názor, že controller je sám nositelem funkce controllingu.“⁸

⁷ ESCHENBACH, 2004, s. 78.

⁸ Tamtéž, 2004, s. 79.

2.2. Koncepce controllingu

2.2.1. Controlling jako podsystém řízení podniku

Cíle controllingu jsou základem pro vybudování systému controllingu a funkcí controllingu. [2]

2.2.2. Cíle controllingu

Bezprostřední cíle controllingu

Obecným cílem controllingu je pomoci podniku zabezpečit jeho životaschopnost. Zajištění životaschopnosti (životnosti podniku) Eschenbach (2004) uvádí následující cíle řízení:

a) Zajištění schopnosti anticipace a adaptace

„Controlling má zajistit, že budou vytvořeny předpoklady pro kroky k přizpůsobení se, což jsou obzvláště nutné informace. Stará se o poskytnutí informací o již existujících změnách okolí (schopnost adaptace), respektive o zprostředkování důležitých údajů o možných budoucích změnách okolí (schopnost anticipace).“⁹

Controlling se tedy stává aktivním v úplném procesu řízení:

- v tvůrčím procesu přípravy rozhodování,
- při realizaci rozhodnutí,
- a při kontrole výsledku a realizaci rozhodnutí. “¹⁰

b) Zajištění schopnosti reakce

„Příspěvek controllingu k zajištění schopnosti reakce spočívá v zavedení informačního a obzvláště kontrolního systému, který ukazuje vedoucím pracovníkům průběžně vztah mezi plánovaným a skutečným vývojem a umožňuje cílově zaměřené korektury vnitřních a vnějších poruch.“¹¹

c) Zajištění schopnosti koordinace

„Koordinace pomocí managementu se primárně vztahuje na prováděcí systém podniku. Úlohou controllingu je zaručit koordinaci v systému řízení tím, že

⁹ ESCHENBACH, 2004, s. 94.

¹⁰ Tamtéž, s. 94.

¹¹ Tamtéž, s. 95.

controlling vytvoří předpoklady v technice řízení ke sladění aktivit jednotlivých podsystémů řízení podniku. Controlling by proto měl při sledování svých přímých cílů vždy působit tvůrčím způsobem na kulturu a strukturu podniku. ¹²

Pojem „*příspěvek*“ k dosažení určeného cíle vyjadřuje, že dosažení cíle řízení nezávisí jenom na výkonech controllingu, ale také na použití jiných nástrojů řízení. Neboť vedení podniku má zodpovědnost za dosažení cíle, má controlling v užším smyslu principiálně povahu funkce, která doplňuje management. [2]

Zprostředkované cíle controllingu

Eschenbach (2004): „*Otázka cílů podnikové činnosti patří k nejvýznamnějším a nejzajímavějším problémům podnikové ekonomiky.*“ ¹³

Podnik můžeme posuzovat jako prostředek, s jehož pomocí vykonávají koaliční partneři, kapitál, zaměstnanci a okolí různé cíle. Management v tomto procesu vedení v první linii sladuje představy a požadavky koaličních účastníků. [2]

Ke splnění bezprostředních a zprostředkujících cílů přebírá controlling v rámci systému řízení řadu funkcí a výkonů. [2]

2.3. Úkoly controllingu

Je nutné rozlišovat pojetí funkce „*controlling*“ a jejího nositele „*controllera*“.

Podle Konečného (2005): „*Když hovoříme o „controllingu“, myslí se tím funkce controllingu, kterou provádějí controller a manažer společně ve vzájemné spolupráci.*“ ¹⁴

Prvotním úkolem controllingu je umožnit vedení podniku:

- cíleně se přizpůsobovat změnám okolí světa zejména pomocí plánování a kontroly,
- plnit koordinovaně úkoly řízení k růstu tvorby hodnoty vlastníky. [9]

¹² ESCHENBACH, 2004, s. 95.

¹³ Tamtéž, s. 95.

¹⁴ KONEČNÝ, 2005, s. 7.

Konečný (2005): „*O controllingu je možné mluvit až tehdy, **má-li podnik ucelený a koordinovaný systém pro plánování, kontrolu a informační zabezpečení k podpoře vedení, který zajišťuje plnění celého souboru uvedených úkolů.***

Přitom není důležité, zda je k tomuto účelu zřízeno nějaké centrální místo nebo oddělení s označením „controlling“. Podstatné je, že jsou všechny nejdůležitější úkoly controllingu organizačně zakotveny a provádějí se ve vzájemném souladu.“¹⁵

Nástroje controllingových funkcí jsou:¹⁶

- plánování,
- informační zabezpečení manažerů,
- analýza a kontrola,
- řízení nápravných opatření k plnění cílů.

Podle Konečného (2005) se činnost controllingu nezakládá ve shromažďování informací, ale v jejich analýze a využívání. Controller se napojuje na informační toky, z nichž některé vytváří či mění. Práce controllera také není možná bez využívání vhodného systému účetnictví. [9]

2.4. Strategické plánování

Eschenbach (2004): „*Hlavní úlohou **strategického plánování** je poznat hospodářské, politické, společenské a technické změny a vývojové tendence a brát je v úvahu při cílově zaměřeném stanovení budoucích obchodních oblastí nebo oblastí činností. **Strategie jsou ovlivňovány změnami podmínek v okolí.** Udávají směr, ve kterém se podnik vyvíjí, a tvoří rámec pro budoucí konkretizace a plánování opatření. Strategie též obsahují výpovědi o tom, jakým způsobem budou použity finanční a lidské zdroje a které prostředky a cesty budou nastoupeny k dosažení cíle.“¹⁷*

Strategický controlling má tedy za úkol zabezpečit trvalou existenci podniku. Na jedné straně to znamená myšlenkový postoj (strategické myšlení a chování) a na druhé straně

¹⁵ KONEČNÝ, 2005, s. 7.

¹⁶ KONEČNÝ, přednášky Controllingu.

¹⁷ ESCHENBACH, 2004, s. 248.

zřízení infrastruktury (institucí, systémů nástrojů, formalizovaných procesů) pro podporu plánování strategie a prosazování strategie pomocí informačních a koordinačních výkonů.

Operativní a strategický controlling zasahují jeden do druhého. Díky tomu je možné ukázat působení strategických rozhodnutí a vyhledat realizaci strategií v operativním plánování a následně prováděných opatření [2]

Podle Eschenbacha (2004) se každý proces strategického plánování člení na fáze:

- Fáze analýzy (okolí/podnik),
- Fáze koncepční,
- Fáze implementace/kontroly úspěchu.

2.4.1. Fáze analýzy

Eschenbach (2004): „Analýza okolí vymezuje strategický prostor jednání s jeho šancemi a riziky, zatímco analýza podniku určuje, co může strategicky realizovat vzhledem ke svým silným a slabým stránkám. Z těchto analýz může být odvozeno postavení podniku v konkurenci s jeho konkurenčními výhodami a nevýhodami.“¹⁸

Eschenbach (2004) uvádí následující hlavní techniky a metody analytické fáze:

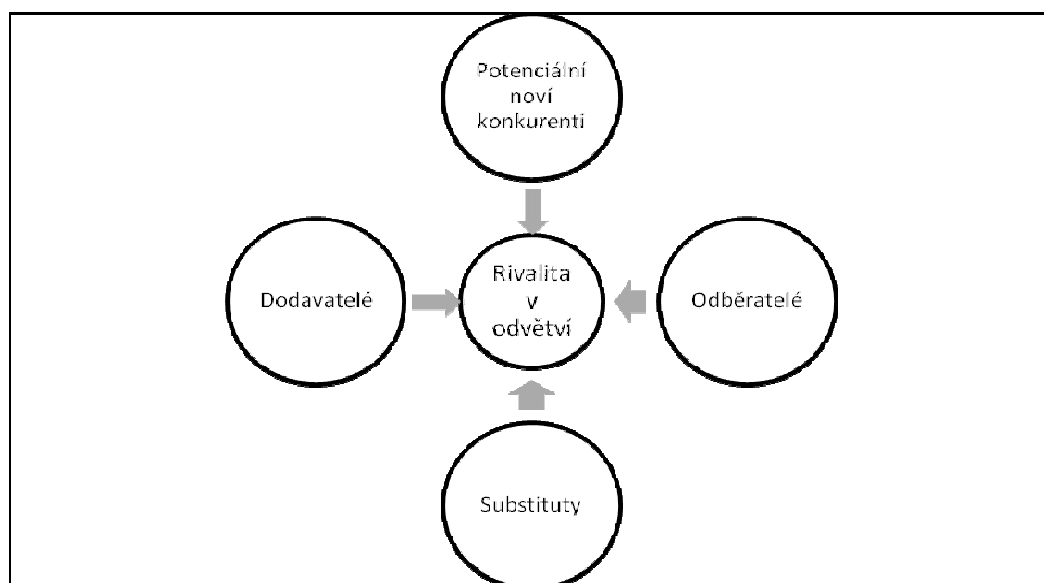
- a) Analýza globálního (makro) okolí, např. PEST a PESTEL analýza
- b) Analýza odvětví (mikrookolí), např. Porterův model 5 sil
- c) Analýza podniku zahrnující zejména:
 - Analýzu základního strategického postavení podniku (SWOT, strategická bilance)
 - Analýzu hodnotového řetězce
 - Analýzu funkčních oblastí.
- d) Analýza cílů podniku, prováděnou z hlediska jejich hierarchie, významu a vzájemných vazeb [2]

¹⁸ ESCHENBACH, 2004, s. 249.

Ad b) Porterův model 5 sil

Pro analýzu odvětví se nejčastěji doporučuje používat Porterův model 5 sil, který vychází z faktu, že všechny odvětví nemají stejný potenciál zisku a že společná síla pěti sil ukazuje sílu konkurence a tím i potenciál zisku pro odvětví. Cílem tohoto modelu je porozumět, které síly v tomto prostředí působí a identifikovat ty, které mají z hlediska podniku největší význam a které mohou být podnikem ovlivněny. [10]

Obrázek č. 1 – Porterův model 5 sil



Zdroj: MIKOVCOVÁ, 2007, s. 34.

Ad c) SWOT analýza

Tato metoda integruje hlavní závěry externích a interních analýz. Matice SWOT (Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats) se zakládá na rozboru silných a slabých stránek a příležitostí a rizik.

Četnost sestavení SWOT analýzy platí doporučení cca 1krát ročně, což se pokládá za minimum, které je nutné pro rozpoznání budoucích možných nebezpečí a pro zjištění, zda minulá opatření byla či nebyla účinná. [10]

2.4.2. Fáze koncepční

Eschenbacha (2004): „*Úlohou koncepce strategie je vypracovat strategickou vizi, určit strategii celého podniku, rozpracovat strategie oblastí/obchodních polí a strategie funkčních oblastí, a vytvořit tak strategický okamžitý program a strategický rozpočet.*“¹⁹

Mikovcová (2007) uvádí následující **hlavní techniky a metody fáze prognostické a koncepční**:²⁰

- **Prognostické metody a techniky kvalitativního charakteru**
 - Individuální techniky a skupinové výpovědi (kreativní a expertní techniky)
 - Techniky scénářů
 - Metody analogie
 - Strategické hry
- **Prognostické metody a techniky kvantitativního charakteru**
 - Časové řady
 - Kauzální techniky
 - Modelování
- **Metody pro hodnocení a výběr z variant**
 - Porovnání nákladů, příspěvku na úhradu
 - Analýza citlivosti
 - Propočty založené na časové hodnotě
 - Simulační postupy
 - Modely [10]

¹⁹ ESCHENBACH, 2004, s. 248.

²⁰ MIKOVCOVÁ, 2007, s. 29.

2.4.3. Fáze implementace/kontroly úspěchu

Eschenbach (2004): „*Implementace strategie a kontrola úspěchu se starají o důslednou realizaci strategie. Institucionalizovaný strategický controlling, jako organizační spojení mezi plánováním strategie a strategickou kontrolou, může včas rozpoznat odchylky nebo opoždění při realizaci strategie a zavést nezbytná regulační opatření.*“²¹

Mikovcová (2007) dále uvádí **hlavní techniky a metody pro fázi kontrolní**:²²

- Kvantitativní a kvalitativní porovnání plánu a skutečnosti
- Kvantitativní a kvalitativní porovnání plánu a očekávání
- Analýza odchylek a analýza příčin odchylek
- Systémy včasné výstrahy [10]

V praktické části diplomové práce se zaměřím na vypracování:

- a) Analýzy odvětví (mikrookolí) - pomocí Porterova modelu 5 sil.
- b) Analýzu základního strategického postavení podniku - SWOT analýza.
- c) Kvantitativní a kvalitativní porovnání plánu a skutečnosti procesů ***Marketing a Prodej***.
- d) Výpočet Altmanova indexu – Z skóre.
- e) Výpočet Du Pont diagramu.

²¹ ESCHENBACH, 2004, s. 248.

²² MIKOVCOVÁ, 2007, s. 30.

2.5. Operativní controlling

Operativní controlling je systém řízení, který zachycuje kratší časové úseky a který při nepřetržitém porovnávání odchylek skutečnosti od žádoucího stavu má schopnost regulačně zasahovat do průběhu podnikových činností a tím tyto činnosti optimalizovat.

Operativní controlling je zaměřen především na řízení rentability, likvidity a hospodárnosti podniku. K pozitivnímu ovlivňování těchto hodnot jsou používány tzv. operativní nástroje. [10]

Podle Mikovcové (2007) hlavním operativním cílem každého podniku je dosažení potřebné úrovně zisku, jsou tedy důsledně sledovány položky výnosů a nákladů. [10]

Mikovcová (2007): „*V oblasti výnosů je řešena otázka návaznosti na vhodnou marketingovou strategii pro konkrétní skupiny výrobků. Tato marketingová strategie by měla být stanovena po provedených analýzách, které se týkají portfolio a životního cyklu výrobku. Zatímco zvyšování výnosů je především úkolem marketingového oddělení, řízení nákladů je obvykle v kompetenci controllingových útvarů podniku.*“²³

Mikovcová (2007) uvádí dvě základní oblasti nákladů, které jsou předmětem analýz:

- Položky, které budou pečlivě sledovány a řízeny a jaká míra pozornosti bude věnována konkrétním nákladovým položkám, dále by měly být předmětem zkoumání skupiny nákladů a jejich vývoj, případně závislost na tržbách a objemech produkce. Nástroji vhodnými pro tyto analýzy jsou nákladové modely a oblasti jejich aplikace, vertikální a horizontální analýza nákladů. [10]
- Jakým způsobem budou náklady přiřazovány na nositele nákladů (výrobek, služba, klient). Zde se tedy jedná o rozhodnutí o metodě propočtu krátkodobého hospodářského výsledku, rozhodnutí o podobě kalkulačního systému podniku a volbu vhodného ukazatelového systému. [10]

²³ MIKOVCOVÁ, 2007, s. 61.

2.5.1. Cíle operativního controllingu

Konečný (2005): „Operativní controlling je především základem krátkodobého řízení zisku v podniku. Pomáhá zaměřit se na budoucnost a v rámci jednoho roku včas řídit nápravná opatření, pokud se podnik odchýlí od určeného kurzu (od plánu).“²⁴

2.5.2. Základní úkoly

Eschenbach (2004): „Operativní management znamená co možná nejlepší využití existujících potenciálů a úspěchu. Operativní plánování a jeho hlavní složka, operativní početnictví, poskytuje informace, které jsou nutné k řízení podniku orientovaného na úspěch, resp. výsledek.“²⁵

Eschenbach (2004) uvádí následující **prvotní úkoly** operativního controllingu:²⁶

- **Zajištění stavu likvidních prostředků**

Podmínkou existence podniku je zachování platební schopnosti. Všechna strategická a operativní rozhodnutí musí být zvážena s ohledem na jejich vliv na likviditu. Tento požadavek může být ovšem splněn pouze tehdy, disponuje-li management vhodným nástrojem k řízení likvidity. [2]

- **Vytváření rezerv pro budoucnost a spokojenost kapitálových zájmů**

Podnikový zisk je hlavní řídicí hodnotou operativního managementu. S docíleným ziskem souvisí prostor pro jednání a svoboda rozhodování managementu. Nedosahuje-li podnik po delší dobu žádný zisk, projeví se to na jeho životaschopnosti: vývoj výrobků, inovace, strategické projekty atd. se již nemohou uskutečňovat vlastními silami. [2]

- **Zvýšení reálné hodnoty kapitálu**

Další hlavní veličinou pro osobitost podniku je vlastní kapitál, resp. jeho vztah mezi vlastním a cizím kapitálem. Čím vyšší je podíl vlastního kapitálu, tím snadněji mohou být vlastními silami překonány krizové situace. Mimo jiné sami investoři kladou na podnik požadavky, které musí být splněny: *minimální rendita (výnos) a nárůst hodnoty*. [2]

²⁴ KONEČNÝ, 2005, s. 20

²⁵ ESCHENBACH, 2004, s. 489.

²⁶ Tamtéž, 2004, s.490.

System operativního plánování musí splnit řadu odvozených cílů. [2]

2.5.3. Nástroje operativního controllingu

Pro splnění úkolů operativního plánování je k dispozici mnoho nástrojů, na prvním místě se jedná o rozpočet výkonů, finanční plánování a plánová bilance. Tento systém doplňují další nástroje, které slouží ke tvorbě rozpočtu, a které odpovídají na dodatečné otázky. [2]

Tabulka č. 1 – Vybrané nástroje operativního plánování

Formulace úloh	Nástroje
Plánování stavu majetku a kapitálu	Plánová bilance
Plánování zisku za období	Plánový výkaz zisků a ztrát
Řízení likvidity	Finanční plán
Řízení tržeb za období a rentabilita složek tržeb	Rozpočet výkonů (kalkulace výsledku za období)
Analýza původu prostředků a jejich použití	Propočet toku kapitálu Propočet cash flow
Kalkulace/plánování nákladů výkonů	Kalkulace nákladů výkonu
Analýza podniku a celkové řízení/reporting	Rozličné ukazatele

Zdroj: ESCHENBACH, 2004, s. 496.

Hlavní součásti periodického plánování navzájem úzce souvisejí. [2]

Souhrnný přehled odlišnosti strategického a operativního controllingu

Tabulka č. 2 – Odlišnosti strategického a operativního controllingu

Kritérium	Operativní controlling	Strategický controlling
Časový horizont	omezený	neomezený
Veličiny	kvantitativní	kvalitativní
Okolí	zmapované, známé, předvídatelné	nespojité, vyvíjející se, obtížně předvídatelné
Počet variant	nízký	vysoký
Charakter problémů	strukturované	Jedinečné, obtížně strukturované
Stupeň detailizace	vysoký	nízký
Hierarchie řízení	nízká	vysoká

Zdroj: MIKOVCOVÁ, 2007, s. 29

2.6.Vymezení pojmu controller

Hranice mezi manažerem a controllerem nejsou jednoznačně stanoveny.

Controller nestanovuje celopodnikové cíle, ty určuje podnikové vedení. Controller pomáhá při formulaci podnikových cílů a podle množství také při jejich realizaci. Celopodnikové cíle jsou pro controllera povinným předpisem, který se může měnit v případě nutnosti. [9]

Eschenbach (2004): *„Je třeba rozlišovat mezi funkcemi controllingu a místem (instancí) controlera. K realizaci controllingu jako koncepce řízení není nezbytně nutné vytvoření míst a instancí, které jsou specializovanými nositeli této funkce.“*²⁷

Funkce controllingu mohou převzít jiné již existující místa a instance. Alespoň ve středních a větších organizacích by mělo být zřízeno vlastní controllingové pracoviště ve smyslu aktuální dělby úkolů a specializací. Třebaže jsou vytvořena pracovní místa controlera, není controlling věcí samotného controlera, ale je věcí každého manažera. Každý manažer sleduje své cíle, plánuje trasu pro jejich dosažení, sleduje úlohy, které z toho vyplývají, a určuje čas od času stav dosažení cíle. Toto platí jak pro jednotlivého manažera, tak pro podnik jako celek. [2]

Eschenbach (2004): *„Nositelem procesu controllingu musí být všichni vedoucí pracovníci v podniku, kteří jej podpoří svými konkrétními výkony. Tím přebírá také management funkce a zodpovědnost controllingu. Oproti tomu controller řídí controlling.“*²⁸

²⁷ ESCHENBACH, 2004, s. 116.

²⁸ Tamtéž, s. 117.

2.6.1. Úlohy a zodpovědnost controllera

Úloha controllera vytvářející systém

Podle Eschenbacha (2004) je nezbytné před prvním krokem v plánování nejprve srozumitelně formulovat, co bude naplánováno, které výpovědi se požadují a kde má být umístěno jaké těžiště. [2]

Uvádí-li se nově operativní plánování, musí controlling definovat rozměr plánování s ohledem na časový horizont, vertikální a horizontální hloubku plánování a obsah plánování. Controller v tomto procesu sjedná nezbytné techniky a dovednosti a je také moderátorem projektu. [2]

Jestliže je systém plánování v podniku zaveden po delší dobu, přihlédně se při ročním plánování v první řadě k existujícímu systému. Controller je povinen ustavičně prověřovat existující zvyklosti a realizovat potřebnou kontrolu systému.

Dalším významným hlediskem úloh controllera při vytváření systému, je vypracování a prosazování zásad plánování. Zásady plánování vymezují celkové podmínky a pravidla hry, která musí sledovat proces plánování, aby se získal výsledek, který odpovídá potřebným požadavkům řízení podniku. [2]

Systémové úkoly controllera

Eschenbach (2004): „*Controller je zodpovědný za celý proces operativního plánování. Současně vypracovává podmínky pro cíle podniku (předpoklady, resp. premisy plánování) a bere je v úvahu při projednávání kvantitativních cílových veličin. Pouhé přepisování skutečných hodnot z předchozího období nemůže být označeno jako plánování.*

Plánování znamená zaměřit pohled do budoucnosti a data z minulosti připustit pouze jako základy pro plánování, pokud byla jednoznačně prověřena jejich použitelnost pro plánové období.“²⁹

²⁹ ESCHENBACH, 2004, s. 528.

Mělo by se vyjít z otázky, které parametry a předpoklady budou rozhodující v období, které má být naplánováno. V souvislosti na to mohou být zjištěny zdroje a mohou být vymezeny výkony a je možno rozhodnout o jejich využití. [2]

Controller a podniková politika

Eschenbach (2004): „*Controller má v rámci operativního plánování veliký volný tvůrčí prostor, čímž nese s tím spojenou zodpovědnost. Z koncepčního hlediska je třeba zamítnout otázku, jak dalece controller ovlivňuje podnikovou politiku*“³⁰.

Plánování se zakládá na jasných interních pravidlech (např. podnikové směrnice, koncernové směrnice) a externích pravidlech, které stanovuje daňové právo nebo účtovací předpisy a strategická východiska. [2]

Eschenbach (2004): „*Ve fázi operativního plánování nezbývá žádný prostor pro podnikovou politiku. Podniková praxe hovoří odlišnou řečí a je občas podřízena přání po odpovídajícím vyjádření nebo očekávaným výsledkům. Je-li to nezbytné, měly by být využity též volné tvůrčí prostory, ale právě při tom musí controller v plné míře dbát zásady racionality, obchodnickou předvídavost a přirozeně na zákonné rámcové podmínky. Při hledání je jeho povinností stále znovu poukazovat na to, že v popředí stojí podnikohospodářská kritéria.*“³¹

Šoljaková a Fibírová (2010): „*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.*“³²

³⁰ ESCHENBACH, 2004, s. 530.

³¹ Tamtéž, 2004, s. 530.

³² ŠOLJAKOVÁ, FIBÍROVÁ, 2010, s. 16.

2.7. Dělbá úloh a odpovědnosti

Typická dělbá práce mezi manažery a controllery je znázorněna v následující tabulce.

Tabulka č. 3 – Rozdělení úloh mezi manažery a controllery

Controller	Manažer
Koordinuje základy plánování a rozhodování; je manažerem procesu tvorby rozpočtu.	Plánuje hodnoty rozpočtu, cíle podnikových výkonů a opatření k dosažení cílů a provádí rozhodnutí.
Periodicky informuje o výši a příčinách odchylek od cíle.	Stanoví nápravná řídicí opatření při odchylkách od cíle.
Periodicky informuje o změnách v podnikovém okolí.	Vyvíjí činnost a reaguje, aby se cíle a opatření přizpůsobily měnícím se podmínkám okolí.
Nabízí podnikohospodářské poradenství.	„Kupuje“ podnikohospodářské poradenství
Tvoří podnikohospodářské metodiky a nástroje a koordinuje rozhodnutí.	Vytváří předpoklady pro řízení podniku, orientované na cíl.
Spolupodílí se na vývoji podniku (např. podporuje inovaci).	Řídí s orientací na cíle a využívá přitom plánování a kontrolu
Je navigátorem a poradcem manažera.	Chápe controllera jako nutného partnera v procesu

Zdroj: Eschenbach, 2004, s. 122.

Neexistuje přesná dělicí čára mezi oběma oblastmi úloh. Dle Eschenbacha (2004) aktuální vývoj ukazuje, že hranice se stávají ještě propustnější, než již jsou a posouvají se v obou směrech. Manažer přejímá úlohy controllera, controller vstupuje více do managementu. [2]

2.8. Začlenění controllingu do organizační struktury

Z pohledu organizační struktury je v rámci zásad controllingu potřeba dbát především na jeho nezávislost. Jestliže je controller na první nebo druhé hierarchické úrovni je tento požadavek dobře splnitelný. Jestliže se nachází na nižší úrovni, musí mít možnost uskutečňovat své úlohy objektivně a také nezávisle. Přes relativně nízké postavení v podnikové hierarchii musí mít přístup k podnikovému vedení a pravidelný kontakt s ním. Aby mohl plnit vedoucí funkce, které jsou mu přiděleny, je nutné přidělit controllerovi určité pravomoci. [16]

Na vedení podniku záleží, jestli se rozhodne pro vytvoření pozice vlastního interního controllera, nebo zda využije služeb externího poradce. Zda vedení podniku zvolí

interního nebo externího controllera závisí především od očekávaného přínosu controllingové koncepce a jakou podporu je vedení podniku ochotno jí dát.

Méně náročnější je, z hlediska problému přijetí řídicími pracovníky, využít služeb externího controllera, neboť jeho návrhy lze snadněji zamítnout. Externí controller může využít své vlastní zkušenosti a přitom se vyhnout konfliktům s řídicími pracovníky. [2]

Efektivnější je z dlouhodobého hlediska interní zaměstnanec také z důvodu důvěryhodnosti a bezpečnosti informací o podniku.

Pokud se vedení podniku rozhodne pro zavedení oddělení controllingu, je nutné zjistit, na jaké úrovni podnikové hierarchie bude controlling nejefektivnější. [2]

Vollmuth (1998): „Oddělení controllingu může podle stavu vývoje a situace podniku působit jako štábní jednotka, nebo jako liniová jednotka. Záleží na tom, zda je primárně považována za podporu řízení nebo za výkon řízení.“³³

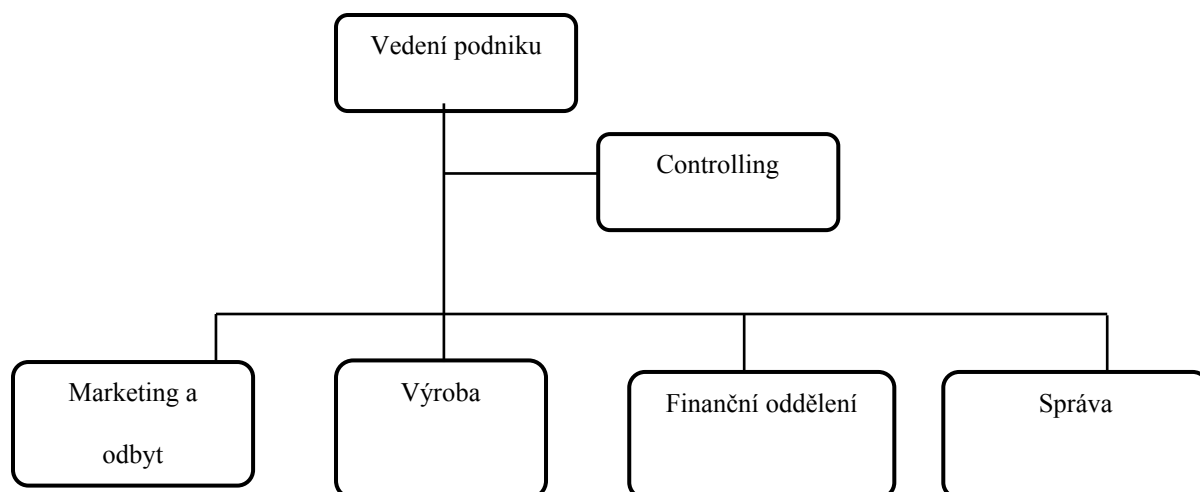
2.8.1. Štábní pozice

Převládá obecný názor, že controlling má být umístěn na vysoké hierarchické úrovni, protože **štábní místo je přímo podřízeno pouze podnikovému vedení**. Ale na štábní pozici se nabízí otázka, jestli controller může na tomto místě efektivně plnit své úkoly. Štábní místa se značí tím, že mají pouze poradní funkci, připravující podklady a materiály pro rozhodování a **nemají kompetence rozhodovací a nařizovací**, které jsou nezbytné k tomu, aby bylo možné zavést a udržovat v chodu efektivní controllingové systémy. [16]

U menších a středních firem není štábní pozice controllera doporučována, neboť nemůže být dosaženo účinného controllingu.

³³ VOLLMUTH, 1998, s. 17.

Obrázek č. 2 - Štábní pozice controllingu



Zdroj: upraveno podle VOLLMUTH, 1998. s. 20.

2.8.2. Liniová pozice

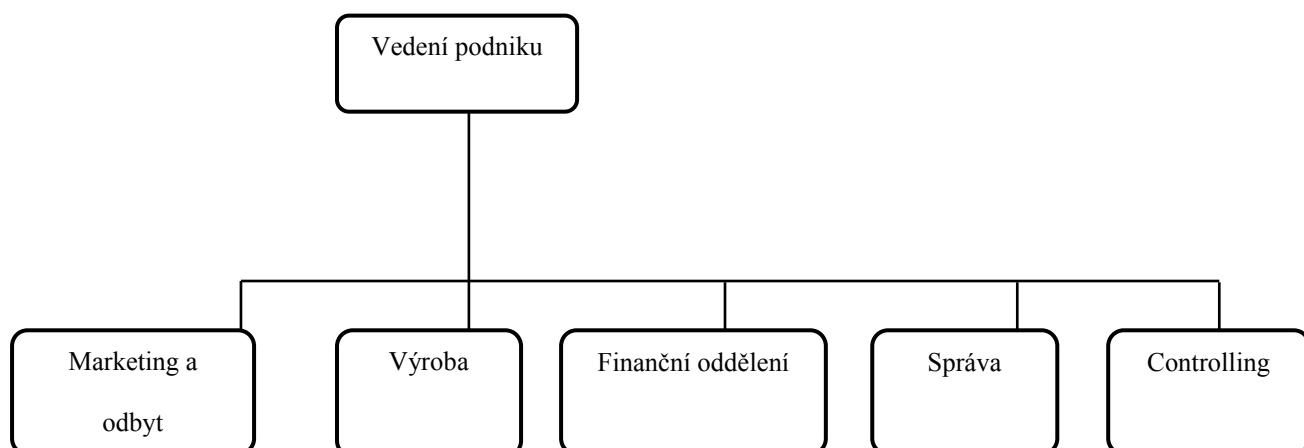
Podle Vollmutha (1998) je výrazně efektivnější, pokud controller plní své nařízení pomocí liniové pozice, protože se v mnoha podnicích prokázala realizace controllingu v otázkách tvorby a užívání plánovacího kontrolního a řídicího aparátu jako účinnější.[16]

Vollmuth (1998): „Controller se má pohybovat na stejné úrovni jako ostatní vedoucí jednotlivých oddělení, protože controller potřebuje mnoho informací z jednotlivých odpovědných oblastí, musí se umět prosadit při poradách s vedoucími oddělení.“³⁴

Pro malé a střední podniky není obvykle zřízení samostatné pozice controllera z ekonomických důvodů vhodné. Pak je potřeba vyškolit vedoucího pracovníka finančního a účetního oddělení odpovídajícím způsobem, aby mohl převzít i úkoly controllera. [16]

³⁴ VOLLMUTH, 1998, s. 20.

Obrázek č. 3 - Liniová pozice controllingu



Zdroj: upraveno podle VOLLMUTH, 1998. s. 20.

2.8.3. Externí controller

Podle Vollmutha (1998) nejsou vždy k dispozici kvalifikovaní řídicí pracovníci, kteří by mohli převzít úlohu controllingu zejména, jedná-li se o malé a střední podniky. Malým a středním podnikům se nabízí možnost, nechat si vytvořit a zavést controlling od externího podnikového poradce. Externí controller školí vedení podniku a řídicí pracovníky během zaváděcí fáze takovým způsobem, aby byli schopni sami převzít úkoly controllingu. Zavedení controllingu (podle zkušenosti autora) trvá asi jeden rok.[16]

Vollmuth (1998): „*Externí controller může využít své velké zkušenosti a nemá přitom žádné zvláštní konflikty s jednotlivými vedoucími pracovníky. Dosáhne zpravidla rychleji úspěchu než mnohý interní controller.*“³⁵

2.9. Zvláštnosti controllingu v malých a středních podnicích

Eschenbach (2004): „*Podniková ekonomika se tradičně značně orientuje na vývoj a potřeby velkých podniků. Evropský a obzvláště rakouský hospodářský život je však silně formován malými a středně velkými podnikovými strukturami. Při podrobnější*

³⁵ VOLLMUTH, 1998, s. 21- 22.

úvaze se ukazuje, že všechny podnikohospodářské koncepce a nástroje controllingu musí být přizpůsobeny specifické struktuře malých a středních podniků.“³⁶

Pro rozlišení malých a středně velkých podniků od podniků velkých se nabízejí kvalitativní a kvantitativní kritéria. Kvantitativní znaky vymezení jsou např. obrát, počet zaměstnanců a mají tu výhodu, že poskytují jednoznačná měřítka, která mohou lehce poznat i externí osoby. [2]

Významné rozdíly malých a středních podniků ve vztahu na controlling zobrazuje *Tabulka č. 4.*

Tabulka č. 4 - Zvláštnosti malých a středních podniků ve vztahu ke controllingu

Znaky malých a středních podniků	Působení na controlling
Organizace a management • Vlastník-podnikatel • Přetížení managementu • Málo delegace • Nejsou problémy s koordinací • Nejsou vytvářena oddělení • Hromadění funkcí • Nízký stupeň formalizace • Organizace orientovaná na osobnosti • Patriarchální vedení • Menší význam dosažení zisku • Silná závislost na investorech	Neexistuje pozice controllera. Funkce controllingu přebírají ti zaměstnanci, kteří se nejlépe hodí pro stávající úlohy. V mnoha případech se controlling stává věcí šéfa. Koordinační funkce controllingu ustupuje do pozadí, oproti tomu získávají na významu podpůrné funkce. Controller se stává sparingpartnerem managementu.
Plánování, řízení, kontrola • Chybějící znalosti řízení podniku • Nedostatečné informační hospodářství • Chybějící znalosti o okolí podniku • Nedostatečně vyvinuté plánování • Žádné strategické plánování • Improvizace je v popředí • Řízení a kontrola v neformálním osobním kontaktu • Malé rozšíření kalkulace nákladového účetnictví a tvorby rozpočtu	V popředí stojí informační úloha controllingu. Formální plánování a kontrola získají prostřednictvím controllingu na významu, neměly by ale potlačovat flexibilitu a připravenost k improvizaci, ale podporovat ji. Nástroje controllingu musí být snadno přístupné a nesmí předpokládat žádné rozsáhlé podnikohospodářské znalosti.

Zdroj: ESCHENBACH, 2004, s. 690.

³⁶ ESCHENBACH, 2004, s. 688.

Controlling je v malých a středních podnicích právě tak důležitý jako ve velkém podniku. Vytváření systému controllingu se však musí orientovat na specifické rysy a potřeby takových podniků. [2]

2.10. Reporting

Reporting představuje souhrnný systém vnitropodnikových výkazů a zprávy, které syntetizují informace pro vedení podniku jako celku i jako základních organizačních útvarů.

Podstatnou součástí reportingu jsou i vymezená kritéria řízení výkonnosti klíčové ukazatele výkonnosti, (KPI - key performance indicators), která se využívají pro zhodnocení skutečného vývoje v porovnání se stanovenými cíli a úkoly. [15]

Šoljaková a Fibírová (2010): „*Charakteristickou vlastností systému účinných kritérií řízení je jejich multikriteriálnost, 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 stanoveno období, během něhož by mělo být hodnocených výsledků dosaženo.*“³⁷

Nedílitelnou součástí reportingu jsou i „poznámky“ tzv. komentáře a zdůvodnění, jako významné předpoklady pro hodnocení dosaženého vývoje a zejména pro přijetí účinných opatření, včetně dopadů do motivačního systému.

Uživatelů reportingu může být mnoho a navíc s různými požadavky, a proto kladou na obsahovou i formální stránku reportingu značné nároky, nedílnou součástí reportingu je i výběr, zpracování, formální úprava a distribuce informací, určených pro nejrůznější skupiny uživatelů.

Zároveň každý řídicí pracovník by měl mít přístup pouze k těm informacím z reportingu, které svou činností ovlivňuje, a to ve srozumitelné a přehledné podobě.

K úplnému systému informací má přístup pouze vrcholový management. [15]

³⁷ ŠOLJAKOVÁ, FIBÍROVÁ, 2010, s. 10.

Autorky Šoljaková a Fibírová (2010) uvádí následující **postup, který by měl být respektován při navrhování a implementaci systému podnikového reportingu:**

Identifikovat uživatele výkazů a analyzovat jejich požadavky a potřeby z hlediska obsahu, formy i času poskytovaných informací.

- a) Diferencovat obsah výkazů podle potřeb uživatelů interních a externích,
- b) Zvolit vhodnou formu výkazů a to buď v tištěné, nebo elektronické podobě, případně v jejich kombinaci.
- c) Navrhnout a používat jednotný design výkazů a příliš často je neměnit.
- d) Zvolit vhodný způsob distribuce výkazů, oddělit důvěrné informace od ostatních a zajistit jejich ochranu.
- e) Využívat zpětnou vazbu na adresáty, zjišťovat, jak využívají předkládané reporty, a zjišťovat jejich připomínky a náměty ke zlepšování systému reportingu. [15]

Šoljaková a Fibírová (2010): „*Při dodržení těchto zásad je možno vybudovat reporting, který bude účelným nástrojem jak pro kvalitní řízení podniku, tak i pro budování jeho dobrých vztahů k zaměstnancům, obchodním partnerům, státním i regionálním orgánům, spolupracujícím podnikům i široké veřejnosti.*

Reporting je v této souvislosti chápán jako nástroj systému public relations, který si moderní podniky budují v zájmu posílení svého postavení. Samostatnou a velmi významnou otázkou reportingu je obsah a pojetí zveřejňovaných informací ve výkazech finančního účetnictví, vztah externího a interního reportingu.“³⁸

2.10.1. Externí a interní výkaznictví

Analýza potenciálních uživatelů informací reportingu a jejich požadavků pomáhá pochopit význam, smysl a cíle podnikového reportingu.

- a) **Externí uživatelé** mají přístup pouze ke zveřejňovaným informacím, dále k externím výkazům finančního účetnictví a představují relativně široké spektrum jednotlivců, zájmových skupin, obchodních partnerů, oprávněných kontrolních orgánů atd. [15]

³⁸ ŠOLJAKOVÁ, FIBÍROVÁ, 2010, s. 11.

b) Interní uživatele na rozdíl od externích uživatelů mají rozhodovací pravomoci a jsou zodpovědní za výsledky jednotlivých činností podniku. **Interní uživatelé jsou sami vlastníci**, pokud vykonávají manažerské funkce a management na různých stupních podnikového a vnitropodnikového řízení. [15]

Šoljaková a Fibírová (2010): „*Jediný výchozí zpracovatelský způsob informačního zobrazení reality, konkrétních hospodářských transakcí, by měl vyústit do uživatelsky odlišných subsystémů účetních informací. Přitom je zřejmé, že by bylo chybou omezit problém vztahu externího a interního reportingu (finančního a manažerského účetnictví) pouze na způsob technického řešení zpracování informací, se zdůrazněním kvantitativních rozdílů, které v obou systémech vzniká. Z pohledu uživatelů účetních informací je naopak mnohem důležitější chápat reporting jako nástroj komunikace, jako společný „finanční jazyk“.*

Manažerské účetnictví (controlling) umožňuje hodnotové a věcné řízení podniku, integrovat vhodným způsobem interní reporting s externím výkaznictvím pro vlastníky.“³⁹

Základní charakteristické vlastností interního reportingu

Šoljaková a Fibírová (2010): „*Interní reporting slouží vedoucím pracovníků na různém stupni podnikové hierarchie jako nástroj při rozhodování, a zároveň i vrcholovému řízení, kterému má umožnit rozpoznat, jak dalece jsou plněny (neplněny) jednotlivé, předem stanovené cíle, a to na každém (ve smyslu vymezeném, stanoveném) stupni podnikové hierarchie a v každé oblasti podnikání. Do systému výkaznictví by měly být zahrnuty všechny důležité oblasti a stupně existující v podniku, tzn. v podniku by nemělo existovat žádné „bílé místo“.*“⁴⁰

Obsah reportingové zprávy, její úprava a četnost vyhotovování výkazů a zpráv závisí na potřebách daného podniku. [15]

³⁹ ŠOLJAKOVÁ, FIBÍROVÁ, 2010, s. 14.

⁴⁰ ŠOLJAKOVÁ, FIBÍROVÁ, 2010, s. 14

Pokud se jedná o pravidelné podnikové zprávy, jde o standardní reporting:

a) Standardní reporting:

- zprávy vyhovované v pravidelných intervalech, které mají předem stanovenou strukturu (informace o skutečných hodnotách, o odchylkách, o analýze odchylek, výpočty očekávaných hodnot ke konci období apod.),
- četnost vyhotovení je obvyklé měsíční, čtvrtletní a roční (souhrnné) podávání zpráv,
- ale v případě potřeby nelze vyloučit ani týdenní nebo čtrnáctidenní periodu vyhotovování výkazů,
- je třeba brát v úvahu nákladovou náročnost poskytovaných informací a jejich využití. [15]

Pokud se jedná o nepravidelné podnikové zprávy, jde o mimořádný reporting:

b) Mimořádný reporting:

- zprávy vyhotovované na požádání, které mohou být mimořádné z hlediska termínu (vyhotovované na požádání), ale se standardní reportingovou strukturou,
- nebo může jít o obsahově zcela mimořádné zprávy a analýzy, jako je např. analýza rizika, analýza sortimentních skupin atp., které nejsou běžně vyhotovovány. [15]

Periodické reporty standardní o hospodaření tvoří obvykle důležitou část podnikového zpravodajství. Základní hospodářskou periodou je nejčastěji rok kalendářní nebo hospodářský, to souvisí s pravidly externího výkaznictví, dále se zákonnou povinností akciových společností zveřejňovat výsledky hospodaření formou auditovaných finančních výkazů (rozvahy, výkazu zisků a ztrát a výkazu peněžních toků). [15]

Pro operativní řízení je roční interval velmi dlouhá doba, proto většina podniků zpracovává a využívá také měsíční a čtvrtletní reporting. [15]

Pro analytické sledování nejvýznamnějších položek:

- nákladů (jednicových),
- výnosů,
- oběžných aktiv (pohledávek, zásob),
- závazků (vůči významným obchodním partnerům) se používá také denní, týdenní nebo čtrnáctidenní cyklus vyhovování podnikových reportů.

V tomto krátkém časovém intervalu je nutné brát v úvahu pracnost a efektivnost detailně poskytovaných reportů a analýz. [15]

Struktura interních reportů (zpráv) může být různá, obvykle se setkáváme se členěním reportingů na dva typy [15]:

- základní souhrnný (přehledový) reporting,
- několik dílčích reportů podle jednotlivých oblastí podnikových činností, u vnitřně strukturovaných podniků i podle vnitropodnikových organizačních jednotek (divizí, závodů, úseků apod.).

a) Souhrnný report obsahuje:

- základní finanční ukazatele o hospodaření podniku jako celku za dané období, dále jejich srovnání s plánovanými hodnotami a popřípadě srovnání s hodnotami ukazatelů za srovnatelné období minulého roku.
- používá se i analýza trendu za posledních 12 měsíců.
- komentář, který upozorňuje na mimořádné odchylky od plánovaných záměrů a analyzuje jejich příčiny. Komentářům by měla být věnována větší pozornost, komentáře by neměly jen slovně opakovat to, co lze vyčíst z tabulek a grafů.
- je nutné rozlišovat různé zprávy pro manažery na úrovních řídicí hierarchie a v oblastech podnikových činností. [15]

b) Dílčí reporty:

- se většinou dělí podle oblastí na výrobní, obchodní, marketingovou, personální apod.

- struktura je již méně přísná a vychází ze specifík a zvyklostí daného podniku. [15]

2.10.2. Výkazy pro měření a řízení zisku

Základ podnikového reportingu tvoří tři základní účetní výkazy a to rozvaha, výkaz zisků a ztrát a výkaz peněžních toků (cash flow) a jejich vnitřní vazby a určená kritéria pro hodnocení dosažené výkonnosti. [15]

Podle autorek Šoljakové a Fibírové (2010) by **obsah, členění a výběr informací z rozvahy, výsledovky a výkazu peněžních toků měl být vnitřně propojen**. Vedoucí pracovníci i na nižších úrovních řízení by měli být také informováni o finančních důsledcích svých rozhodnutí a zároveň motivováni k jejich ovlivňování žádoucím směrem. [15]

Šoljakové a Fibírové (2010): „*Cílem reportingu není vytvořit robustní a komplikovaný systém v celistvosti jeho vnitřních vazeb, ale naopak vybrat hodnocené veličiny, které jsou v pravomoci řídicích pracovníků ovlivnitelné a jsou srozumitelné.*“⁴¹

2.11. Altmanův index finančního zdraví

Altmanovo vyjádření bankrotu se také nazývá i *Z-skóre*, vychází z diskriminační analýzy uskutečněné koncem 60. a v 80. letech minulého století. Profesor Altman stanovil diskriminační funkci, která vede k výpočtu *Z-skóre* diferencovaně pro firmy s akciemi veřejně obchodovatelnými na burze a zvláště pro předvídání finančního vývoje ostatních firem. Různě stanovil i hranice pásem pro predikci finančního vývoje firmy. [13]

Podle Růčkové (2008) se jedná o bankrotní model, který vychází z propočtu globálních indexů, respektive indexů celkového hodnocení. Výpočet je stanoven jako součet pěti běžných poměrových ukazatelů, jimž je přiřazena různá váha, z nichž největší váhu má rentabilita celkového kapitálu. [11]

⁴¹ ŠOLJAKOVÁ, FIBÍROVÁ, 2010. s. 50.

V diplomové práci analyzuji veřejně neobchodovatelnou společnost, pro kterou platí tento Altmanův model z roku 1983:

$$Z = 0,717 X_1 + 0,847 X_2 + 3,107 X_3 + 0,42X_4 + 0,998 X_5^{42}$$

$$X_1 = \frac{\text{Čistý pracovní kapitál}}{\text{Aktiva celkem}}$$

$$X_2 = \frac{\text{Kumulovaný výsledek hospodaření}}{\text{Aktiva celkem}}$$

$$X_3 = \frac{\text{EBIT}}{\text{Aktiva celkem}}$$

$$X_4 = \frac{\text{Základní kapitál}}{\text{Dluhy}}$$

$$X_5 = \frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva celkem}}$$

2.12. Paretovo pravidlo 80/20

Vzorec, na němž je založeno pravidlo 80/20, byl objeven v roce 1897 italským ekonomem Vilfredem Paretem. Od té doby získal objev mnoho jmen: Paretovo pravidlo, Paretův zákon, pravidlo 80/20. [8]

Pareto sledoval vzorce bohatství a příjmů v Anglii devatenáctého století a zjistil [8]:

Koch (1999): *„Že existuje konstantní matematický vztah mezi poměrným počtem osob (tj. procentem z celkové zkoumané populace) a částkou příjmu nebo bohatství, kterému se tato skupina těší. Zjednodušeně řečeno 20 % populace mělo 80 % bohatství. Klíčové není samo procento, ale skutečnost, že rozdělení bohatství v rámci celé populace bylo předvídatelně nevyrovnané. Tento vzorec nerovnováhy se pravidelně opakuje.“*⁴³

⁴² SEDLÁČEK, 2001, s. 129.

⁴³ KOCH, 1999, s. 11.

Pareto si byl vědom významu a širokého dopadu svého objevu, ale jeho vysvětlení bylo špatné. Význam pravidla 80/20 upadl do zapomnění na celou generaci.

Ačkoliv, si několik ekonomů, zejména v USA, uvědomovalo důležitost pravidla 80/20, až po skončení druhé světové války začali dva zcela rozdílní průkopníci nezávisle na sobě čerpat vlny pomoci pravidla 80/20. [8]

Na co se analýza podle pravidla 80/20 používá?

Obecně se používá proto, aby se změnil poměr, který analýza popisuje, nebo aby se vypočítaný poměr lépe využil.

Jedno použití se zakládá na tom, že se soustředíme na klíčové příčiny vztahu, tedy na těch 20 % vstupů, které vedou k 80 % výstupů. [8]

Podnik, který zjistí, že **80 % zisku plyne z 20 % zákazníků**, by měl tyto informace **využít a soustředit se na to, aby těchto 20 % zákazníků bylo spokojeno a aby rozvíjel obchody právě s těmito klienty**. Je to mnohem jednodušší a zároveň výhodnější, než kdyby podnik věnoval stejnou pozornost všem zákazníkům. [8]

Tuto hypotézu vypracuji pro odběratele společnosti ve sledovaném období.

2.13. Pyramidová soustava ukazatelů – Du Pont

Rozklad ukazatele ROE byl vyvinut a poprvé použit v nadnárodní chemické společnosti Du Pont de Nomeurs.

Levá strana Du Pontova diagramu odvozuje ziskovou marži. Zdola jsou sečítány nákladové položky a jejich odečtením od výnosů (tržeb) se získá čistý zisk. Zisková marže se vypočítá jako zisk dělený tržbami. Je-li zisková marže nízká, nebo jestliže vykazuje klesající tendenci, je nutné se zaměřit na analýzu jednotlivých nákladů.

Pravá strana Du Pontova diagramu pracuje s rozvahovými položkami a vyčísluje různé druhy aktiv, sčítá je a ukazuje obrat celkových aktiv. [13]

Du Pont základní rovnice: ⁴⁴

$$ROA = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}} * \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{aktiva}}$$

Ze základní rovnice vychází rozšířená Du Pontova rovnice: ⁴⁵

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}} * \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}} * \frac{\text{aktiva}}{\text{vlastní kapitál}} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Podle Synka (2002) tato rovnice vyjadřuje, že management má tři páky ke zvyšování výnosnosti vlastního kapitálu:

- ziskovou marži - hlavním způsobem jejího zvyšování je snižování nákladů,
- obrat aktiv - hlavním způsobem je zvyšování tržeb připadající na každou korunu aktiv,
- finanční páku - hlavním způsobem je výhodné použití cizích zdrojů k financování aktiv. [14]

Pyramidový rozklad ukazatele Du Pont je zobrazen v *Příloze č.4*.

⁴⁴ SYNEK, 2002, s. 247.

⁴⁵ KOCH, 1999, s. 12..

3. Analýza problému a současná situace

3.1. Stručná charakteristika podniku

ZALOŽENÍ SPOLEČNOSTI

Společnost HORN INTERNATIONAL s.r.o. byla založena jako dceřiná společnost německé firmy HORN GmbH., která na trhu působí již od roku 1988. Další pobočky se nachází v Rakousku a ve Francii.

Společnost HORN INTERNATIONAL s.r.o. byla zapsána v Obchodním rejstříku vedeném u Krajského soudu v Brně dne 20. června 2001. Společnost byla založena dvěma společníky, kteří si rozdělili výši základního kapitálu na 51% a 49%. Zahraniční společník vlastnil 51%. Výše základního kapitálu byla stanovena podle Obchodního zákoníku na částku Kč 200.000,--. Ke změně obchodního jména společnosti došlo z důvodu odchodu zahraničního majoritního majitele společnosti, který si nepřál, aby společnost dále používala jeho příjmení HORN k obchodním aktivitám v ČR.

PŘEJMENOVÁNÍ SPOLEČNOSTI

Dne 7. května 2008 byl vyplacen většinový obchodní podíl zahraničního společníka a jediným majitelem společnosti HORN INTERNATIONAL s.r.o. se stal pan ing. Vladimír Křiva, MBA. Tato změna byla zapsaná v Obchodním rejstříku dne 19. června 2008. V létě roku 2008 společnost HORN INTERNATIONAL, s.r.o. vypsala soutěž na změnu názvu společnosti, změnu grafického loga, vizitek, firemních obálek, firemních hlavičkových papírů, razítek, propagačních předmětů apod. Nový název společnosti vybralo vedení společnosti ve spolupráci se svými zaměstnanci. Byl vybrán návrh **PREMO s.r.o.**

Dne 17. září 2009 byla u notáře sepsána změna společenské smlouvy a změna zakladatelské listiny obchodní společnosti s ručením omezeným. Tato změna byla provedena na základě rozhodnutí valné hromady společnosti HORN INTERNATIONAL s.r.o. V tento den byl změněn název společnosti HORN INTERNATIONAL s.r.o. na společnost PREMO s.r.o. Výše základního kapitálu zůstala ve výši 200.000,-- Kč. Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada, kterou tvoří

jeden majitel. Statutárním orgánem společnosti jsou dva jednatele pan ing. Vladimír Křiva, MBA a paní Stanislava Křivová, která byla jmenována do funkce jednatele.

V obchodním rejstříku byla společnost HORN INTERNATIONAL s.r.o. přejmenovaná dne 14. listopadu 2008. V tento den došlo k zapsání názvu společnosti **PREMO s.r.o.** Sídlo společnosti zůstalo na náměstí Svobody 284, 687 08 Buchlovice, Zlínský kraj IČO:26251531, DIČ: CZ26251531.

Přejmenování společnosti předcházelo:

- převod a vyplacení obchodního podílu zahraničního společníka,
- změna zakladatelské listiny,
- ověření listin a podpisů u notáře,
- vyřízení živnostenských listů,
- zapsání změny obchodního jména společnosti do obchodního rejstříku,
- vyhlášení soutěže na nový název společnosti a grafické logo společnosti.

ROZŠÍŘENÍ KANCELÁŘSKÝCH A SKLADOVACÍCH PROSTOR

Společnost sídlí od svého založení v prvním patře pronajatého nebytového prostoru v objektu nákupního střediska *Jednoty*. V přízemí této budovy se nachází potraviny.

V létě roku 2010 došlo k rozšíření kancelářských a skladovacích prostor o cca 150 m². Původní kancelářské prostory, které byly v přední části pronajatého nebytového prostoru, na které navazovaly skladovací prostory, zcela nahradily skladovací prostory pro příjem a expedici zboží. Původní nájemce sousedících nebytových prostor vypověděl nájemní smlouvu a tak se společnost PREMO rozhodla pronajmout si i tento nebytový prostor. V tomto novém nebytovém prostoru vznikly nové společné kancelářské prostory tzv. open space. V těchto prostorech byla nutná výměna oken, topení a výmalba. Na financování této investice se z jedné poloviny podílel nájemce a z druhé poloviny pronajímatel.

3.2. Cíle společnosti

Obchodní strategie vychází z maximální podpory zákazníka, snižování nákladů na skladování spotřebního materiálu a tisk firemních dokumentů. Proto mezi hlavní cíle společnosti PREMO s.r.o. i nadále patří:

- nabízet kompletní sortiment značek z oblasti výpočetní techniky,
- nízké režijní náklady, rychlá logistika a kompletní péče o zákazníka,
- nákup produktů za nejvýhodnějších cenových podmínek na trhu,
- marketingové aktivity a elektronický obchod,
- segment trhu business to business - B2B.

3.3. Předmět podnikání, nabízený sortiment zboží

PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ ⁴⁶

- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

Společnost dodává příslušenství pro výpočetní techniku, inkoustové a tonerové kazety, datová média a dále nabízí k prodeji spotřební materiál pro výpočetní techniku a tiskárny.

Společnost PREMO s.r.o. prodává zboží téměř po celé České republice prostřednictvím regionálních obchodních zástupců a svých zaměstnanců ze sídla společnosti. Sídlo společnosti je jedinou kamennou provozovnou, kterou společnost provozuje. [20]

NABÍZENÝ SORTIMENT ZBOŽÍ

- Datová média a zálohovací pásky
 - Flash disky, paměťové karty, datová média
 - Zálohovací datové pásky

⁴⁶ Informační server českého soudnictví [Online]. 2011 [cit. 2011-10-16]. Dostupný z WWW: <<http://www.justice.cz/>>.

- Příslušenství pro IT
 - Tiskárny, multifunkční zařízení, kopírovací stroje
 - Tisková média
 - Monitory, klávesnice, myši
 - Digitální fotoaparáty, pouzdra, mobilní telefony a jejich příslušenství
- Spotřební materiál
 - **Originální** – zejména značek Brother, Canon, Epson, HP, Konica Minolta, Kyocera, Lanier, Lexmark, Océ, OKI, Olivetti, Panasonic, Philips, Ricoh, Sharp, Toshiba, Umax a Xerox.
 - **Neoriginální** – PREMO spolupracuje s německou společností K+U Printware GmbH, která nabízí kompatibilní spotřební materiál značky Freecolor v kvalitě „A“.
 - *Renovace* – dodávají vybraní tuzemští a zahraniční výrobci, kteří jsou držiteli mezinárodních certifikátů dle mezinárodní normy ISO 9001. Výhodou použití těchto tonerů jsou nízké náklady na černobílý tisk.
 - *Kompatibilní* – takto vyrobená kompatibilní tonerová kazeta má tělo kazety, které je použito pouze z jedné vypsané originální kazety a tato kazeta má vždy nový optický válec, magnetický váleček, stěrky a spojovací materiál.
- Sběr, třídění a likvidace použitého spotřebního materiálu
 - *Výkup* – vypsaných originálních inkoustových a tonerových kazet.
 - *Likvidace* – vypsaný spotřební materiál, který se nedá dále využít, společnost PREMO zdarma odebere a likviduje prostřednictvím oprávněné osoby, která má koncesi na likvidaci nebezpečného odpadu.
- Bonusový systém – umožňuje sbírat body za nakoupené zboží a takto nasbírané body lze vyměnit za zboží podle vlastního přání.
- Akční nabídky – oddělení marketingu a logistiky sleduje novinky na trhu, výhodné ceny a akční nabídky od dodavatelů společnosti PREMO. Akční nabídky jsou aktualizovány každý druhý týden.
- Elektronický obchod – umožňuje on-line sledovat aktuální ceny spotřebního

materiálu, stav skladových zásob, přehled a plnění objednávek, stav expedice objednaného zboží, přehled závazků, stav reklamací apod.

Každý den se automaticky monitorují ceny nabízených produktů od dodavatelů a tím jsou zaručeny nejnižší ceny na trhu. [20]

3.4. Certifikáty ve společnosti

3.4.1. Implementace certifikátů ISO

Společnost v roce 2004 zahájila implementaci a úspěšně certifikovala systém řízení jakosti podle *ČSN EN ISO 9001:2001*. V roce 2007 společnost získala certifikaci ISO 14001 – Ochrana životního prostředí pro sběr, výkup a třídění použitých tonerových a inkoustových kazet. [20]

CERTIFIKÁT PODLE ČSN ISO 9001:2000

Certifikát, který vydává nezávislý akreditovaný certifikační orgán na základě podané žádosti společnosti, zaručuje zákazníkům této společnosti, že systém řízení jakosti je zavedený, dokumentovaný, a že společnost jej používá v souladu s požadavky normy *ČSN EN ISO 9001:2000*.

Mezinárodně platnou normu ISO 9001:2000 lze aplikovat na různé výrobní činnosti nebo na různý sortiment poskytovaných služeb. Cílem Mezinárodní Organizace pro Standardizaci – International Organization for Standardization (ISO) je stanovovat mezinárodní požadavky pro Systém řízení jakosti. [20]

CERTIFIKÁT PODLE ČSN ISO 14001

Mezinárodní norma stanovuje požadavky na systém environmentálního managementu. Cílem normy je podpořit ochranu životního prostředí a prevenci znečišťování životního prostředí. Norma klade důraz na dodržování legislativních požadavků, které se týkají jednotlivých složek životního prostředí - ochrana a neznečišťování vody, ovzduší, půdy, odpady, recyklace atd. Tato norma je určena nejen pro výrobní podnik, ale i pro podniky poskytující služby bez ohledu na velikost společnosti. Zlepšit dopad společnosti na životní prostředí znamená vyhnout se případným pokutám, které uděluje Česká inspekce životního prostředí, za nedodržování legislativy. [20]

3.4.2. Certifikáty od smluvních partnerů

A) REMA SYSTÉM, A.S.

REMA Systém, a.s je nezisková organizace, která zajišťuje ochranu životního prostředí - efektivní organizací sběru, třídění, nakládání a recyklací odpadů elektrických a elektronických zařízení na území České republiky. Financování této činnosti je zajištěno na základě finančního příplatku, který se od 1. září 2005 připočítává k ceně výrobku.[20]

B) HEWLETT-PACKARD S.R.O.

V roce 2010 společnost PREMO obdržela poděkování za obchodní spolupráci za fiskální rok 2010 od společnosti HP.

V roce 2011 společnost PREMO obdržela certifikát **HP Preferred Partner a HP Preferred Partner GOLD logo**. Tento certifikát poskytuje výhody v oblastech:

- vzdělávání,
- account management,
- eKomunikace,
- obchodní a marketingová podpora,
- obchodní příležitosti,
- organizovaná partnerská setkání,
- demo produkty.

Aby společnost PREMO získala tento certifikát, musela splnit čtyři základní podmínky pro udělení certifikátu **HP Preferred Partner**:⁴⁷

- *Obrátové podmínky* - Obrat je měřen pouze za produkty a služby HP. Měření je jenom odběr u autorizovaných distributorů HP, do obratu je započítán pouze HP hardware, obraty jsou započítávány za posledních 12 uzavřených měsíců HP. Obrátové podmínky jsou u HP Preferred Partner \$ 75.000,-- a **HP Preferred Partner GOLD \$ 600.000,--**.
- *ASP-HP Partner Fundamentals* - Každý HP Preferred Partner je povinen mít tuto certifikaci, která se skládá z webového kurzu a musí být zakončena

⁴⁷ *HP Preferred Partner* [Online]. 2011 [cit. 2011-10-16]. Dostupný z WWW:<http://h10126.www1.hp.com/autorizace/podminky.php>.

testem typu HP2-E27.

- *HP Certifikace* – Je klíčovým prostředkem určeným k udržení aktuálních znalostí o nabízených produktech a službách HP v rychle se měnícím prostředí IT je školicí program.
- *Smlouva* - Každý partner musí mít podepsanou smlouvu s HP.

Společnost HP umožňuje vybraným partnerům účastnit se marketingových programů, pomocí kterých společně s partnerem vytváří pobídky na trhu, např. formou CRM programů. CRM programy pro HP v Evropě zajišťuje německá marketingová společnost Roland Berger.

C) OKI – SPOLEČNOST OKI SYSTEMS (CZECH AND SLOVAK), S.R.O.

- autorizovaný partner OKI Systems s právem používat titul ***OKI Silver Partner***.

3.5. Interní audit

PŘEZKOUMÁNÍ INTERNÍCH AUDITŮ

Dne 16. 09. 2011 proběhl ve společnosti PREMO komplexní interní re-audit Integrovaného systému řízení (ISŘ) certifikátů **ČSN EN ISO 9001:2000 a ČSN EN ISO 14001:2005**. Interní re-audit probíhá v časovém období jednou za tři roky. Interní audit provedl ing. Milan Madyda a předmětem interního auditu bylo prověření celého integrovaného systému řízení ve společnosti dle ČSN EN ISO 9001 a ČSN EN ISO 14001.

Hlavním cílem interního auditu bylo ověřit provádění předepsaných postupů managementu ve společnosti.

Při posledním interním auditu nebyly identifikovány neshody. V uplynulých letech se vyskytly neshody *charakteru nedostatek* např.:

- Vyžádat si od dodavatele Kovosteel s.r.o. rozhodnutí o nakládání s odpady, včetně Provozního řádu, resp. Výtah z něj, kde jsou uvedeny odpady se kterými nakládá naše společnost.
- Odstranit hasící přístroj s neplatnou revizí – umístěný ve skladu prázdných tonerových kazet.

- Je sledována teplota a vlhkost ve skladových prostorech kalibrovaným měřidlem – pracovní měřidlo, nebyla provedena kalibrace v termínu stanoveném interním předpisem – nedostatek č.1.
- Důslednější vyřizování reklamací do 30 denní lhůty.
- Došlo k poučení pracovníků oddělení logistiky.

Uvedené nedostatky byly do předem dohodnutého termínu odstraněny.

O tomto interním auditu jednatel společnosti zpracovává *Zprávu o přezkoumání řízení ISŘ*, která je k dispozici všem zaměstnancům společnosti. Informace uvedené v tomto dokumentu jsou označeny jako důvěrné. Výsledkem tohoto auditu je porovnání plánu a skutečnosti, doporučení pro zlepšení.

Toto přezkoumání ISŘ bylo již třetí přezkoumání v rámci integrovaného systému řízení. Dozorový audit probíhá jednou ročně obvykle v říjnu.

3.6. Organizační struktura společnosti, personalistika

ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

Organizační struktura společnosti je liniová. Pomocí liniové struktury jsou jasné vztahy nadřazenosti a podřízenosti ve společnosti. Na rozdíl od velkých společností, kde jsou vlastnické a řídicí funkce oddělené, tak v malých společnostech jsou tyto dvě funkce spojeny v jednu osobu – majitele (ředitele nebo jednatele).

Ředitel společnosti (jednatel) je jediným vlastníkem společnosti PREMO a nese tedy jak kapitálové riziko tak zároveň řídí společnost. Což znamená, že sám přijímá všechna zásadní rozhodnutí a nese celkovou zodpovědnost za rozvoj společnosti.⁴⁸

Jednotliví zaměstnanci jsou podřízeni vedoucímu daného oddělení. Vedoucí oddělení jsou přímo řízeni ředitelem společnosti. Společnost také spolupracuje s externím právním oddělením a s daňovým poradcem.

⁴⁸ upraveno podle: SYNEK, 2002, s. 156.

PERSONALISTIKA

V současné době společnost PREMO s.r.o. zaměstnává 10 zaměstnanců. Společnost PREMO spolupracuje se 4 obchodními zástupci, kteří na základě ŽL zastupují společnost PREMO ve svých regionech.

Dva zaměstnanci absolvovali bakalářské vzdělání v kombinovaném studijním programu v roce 2010 a zvýšili si tím svoji kvalifikaci.

Kvalifikační struktura zaměstnanců ke dni 31. 12. 2011 je znázorněna v následující tabulce:

Tabulka č. 5 - Kvalifikační struktura zaměstnanců

DOSAŽENÉ VZDĚLÁNÍ	POČET ZAMĚSTNANCŮ	PRACOVNÍ ČINNOST
Výuční list	1	Skladník
Úplné střední odborné	5	LOG, PM, OZ, FU, MS
VOŠ	1	OM
VŠ	3	Ředitel, AS, OZ

Zdroj: vlastní zpracování

ZMĚNA BANKY

Komerční banka v lednu 2010 zrušila bez udání důvodu společnosti PREMO individuální přístup k ceníku bankovních služeb. V tomto individuálním přístupu byl zavedený individuální poplatek Kč 1,-- za položku na bankovním výpisu. Standardní ceníkový poplatek KB za položku byl Kč 5,--.

Od června 2010 společnost PREMO používá účet *Obchodní konto* od společnosti ČSOB. ČSOB nabídla lepší podmínky než KB vč. plateb do zahraničí přes platby na Slovensku.

Platby do zahraničí probíhají prostřednictvím ČSOB SK za poplatek € 0,35 za europlatbu. Standardní poplatek za zahraniční platbu u jiných českých bank je v rozmezí Kč 200,-- až Kč 250,--. Důvodem takto vysokého rozdílu v poplatcích za europlatbu je nařízení Evropské unie uvádět v rámci Eurozóny „běžné ceny“.

Kontokorentní úvěr je poskytnutý k *Obchodnímu kontu* proti obratu do maximální výše Kč 3.000.000,--. Aktuální úroková sazba je stanovena na 5,31 % p.a.

3.7. Systém stanovení plánů a kontroly ve společnosti

Ve společnosti se sestavují plány:

- finanční,
- marketingové strategie,
- obchodní,
- personální,
- jakosti,
- auditu.

Vyhodnocení stanovených plánů a dosažených skutečností má na starosti jednatel společnosti. Splnění dílčí cílů mají na starosti jednotlivá oddělení nebo přímo určený zaměstnanec.

Předepsané (standardizované) formuláře v papírově formě např. pro daňové přiznání právnických osob, pro OSSZ, pro ČSU apod. se ve společnosti nepoužívají. Společnost PREMO maximálně používá svůj manažersko-informační systém a tiskne si potřebné formuláře podle aktuální potřeby z příslušného informačního systému.

Pro stanovení podnikových plánů jednatel používá tabulkový procesor MS Excel. Pro vyhlášení různých nařízení jednatele společnosti, jednatel používá MS Word a elektronickou poštu, aby o provedeném nařízení informoval i externí obchodní zástupce.

Detaily jednotlivých firemních plánů jsou popsány na následujících stranách.

Finanční plán

Finanční plán vychází z rozvahy, výkazu zisků a ztrát a výkazu cash flow na základě analýzy minulých let společnosti a stanovení procentního růstu tržeb společnosti pro nadcházející kalendářní rok. Plnění finančního plánu souvisí se (ne)splněním ostatních plánů ve společnosti. Finanční plán dále obsahuje plán:

- úvěru,
- investic – nejčastější investice ve společnosti jdou do obnovy a modernizace HW a SW, osobní automobily jsou pronajímány formou leasingové smlouvy od

dodavatele. V roce 2010 uzavřela společnost tři nové leasingové smlouvy na pronájem 3 nových osobních automobilů,

- cash flow, aby bylo zajištěno finanční krytí závazků a pohledávek,
- kontrola stavu pohledávek a stavu závazků.

Marketingový plán

Pro proces: **Marketing** jednatel společnosti sestavuje marketingový plán, který má několik kritérií:

- způsob získávání nových zákazníků,
- stanovené procento nespokojených zákazníků nesmí překročit 15 % z celkového počtu zákazníků,
- podíl společnosti na trhu IT dosáhne minimálně 0,10 %,
- v *Dotazníku spokojenosti* dosáhnout průměrné hodnocení zákazníkem nižší jak 1,5.

Vyhodnocení meziročního nárůstu počtu zákazníků a podíl společnosti na trhu IT následuje v kapitole 3.9.4. *Kvantitativní a kvalitativní posouzení plánu a skutečnosti* pro proces **Marketing**.

Obchodní plán

Za splnění obchodního plánu zodpovídají jednotliví obchodní zástupci (interní a externí). Kritéria pro obchodní plán jsou následující:

- tržby společnosti musí dosáhnout stanovené hodnoty,
- plánovaná hodnota obchodní marže (rozdíl účtů 604 – *Prodané zboží* a 504 – *Náklady na prodané zboží*) dosáhne určité stanovené hodnoty v Kč,
- průměrný hrubý zisk dosáhne stanovené hodnoty v Kč,
- účetní zisk před zdaněním EBIT je určen procentním růstem (proti minulému roku) a stanovenou hodnotou v Kč.

Zdali byl obchodní a finanční plán pro rok 2011 dosažen, zhodnotím v kapitole 4.2 *Reporting* a to konkrétně v návrhu souhrnné reportingové zprávy.

Obchodní plán zahrnuje další hlavní proces společnosti: **Prodej**. Vyhodnocení plnění plánu tržeb a obchodní marže v jednotlivých čtvrtletích sledovaného období následuje v kapitole 3.9.4. *Kvantitativní a kvalitativní posouzení plánu a skutečnosti* pro proces **Prodej**.

Personální plán

V personálním plánu jsou naplánovány školení pro zaměstnance, kterými si zvyšují odbornou způsobilost. Jedná se o školení:

- Obchodního tréninku, který probíhá 2 x ročně a témata těchto seminářů jsou například - marketingová strategie, segmentace trhu, automatizace IS, elektronické obchodování, vyjednávání a asertivita (manipulační techniky), apod. Účastníky tohoto semináře jsou zaměstnanci obchodního a marketingového oddělení a externí obchodní zástupci. Školitelem je dlouholetá externí spolupracovnice z oboru.
- Jednou ročně nebo podle doby určené vyhláškou jsou všichni zaměstnanci proškoleni v bezpečnostní oblasti - školení požární ochrany, školení bezpečnosti práce a školení řidičů referentů.
- Také jednou ročně jsou všichni zaměstnanci proškoleni z ČSN EN ISO 9001:2009. Školitel je externí spolupracovník z oboru.
- Podle potřeby se proškoluje asistentka obchodního oddělení v oblasti telemarketingu.

Cílem externích školení je prohloubit odborné znalosti zaměstnanců v rámci výkonu jejich funkcí a současně zefektivnit jejich práci.

Plán jakosti

Natavení plánu jakosti vychází z analýzy reklamací v uplynulých letech ve společnosti.

Stanovená kritéria pro plnění jakosti jsou:

- hodnota zboží, které je starší než 12 měsíců, nepřesáhne na konci roku stanovenou částku,
- počet reklamovaného zboží, k celkovému počtu dodaného zboží, nesmí přesáhnout stanovené procento, v roce 2010 byla tato hodnota 2 %,
- doba obratu skladových zásob bude nižší než 25 dnů.

Plán interních auditů

Interní audit probíhá jednou ročně, audit se provádí v rámci jednotlivých kapitol ČSN EN ISO 9001 a ČSN EN ISO 14001 a k němu vztahující se příslušný útvar.

Výroční zprávy nejsou ve společnosti zpracovávány. Jednou ročně společnost zpracovává *Zprávu o jakosti*. Jednatel společnosti je dobře informován o procesech, které ve společnosti probíhají. Firemní strategii ovlivňují požadavky zákazníků.

Systém kontroly, sledování finančních ukazatelů, plnění podnikových plánů jsou plně v kompetenci ředitele společnosti. Controlling jako podsystém řízení společnosti a funkce controllera ve společnosti PREMO není zaveden, proto se v kapitole *4.1. Implementace/zavedení controllera ve společnosti PREMO s.r.o.* zaměřím na začlenění controllera do organizační struktury společnosti, sestavení jeho kompetencí a pravomocí, popis pracovní činnosti apod.

3.8. Strategie rozvoje podniku (vč. údajů o plnění, výhled)

Nová strategie rozvoje podniku je plánována na nadcházejí 3 roky. Cílem této strategie je:

- rozšíření obchodních aktivit v Brně,
- udržení partnerství se společností HP, a.s.,
- využití maximálního potenciálu stávajících zákazníků,
- „hýčkat“ si stávající zákazníky (bonusy, dárky, slevy, večere),
- vytvoření finančních rezerv,
- sledování dění na trhu a podle potřeby tuto strategii přizpůsobovat.

Udržovací strategie spočívá v těchto oblastech:

- péče o (stávající) zákazníky, poskytování poukázek k neoriginálním tonerům,
- hrozba ekonomické krize,
- zvýšení prodeje HW u současných zákazníků,
- neochota (energie) potencionálních zákazníků ke změně stávajícího dodavatele a jeho nahrazení novým společností PREMO s.r.o.,
- maximální využití podpory společnosti HP, a.s.

3.9. Strategické plánování

3.9.1. Analýza odvětví (mikrookolí) - pomocí Porterova modelu 5 sil

Rivalita v odvětví

Jak můžeme vidět v následující kapitole 3.10. *Analýza konkurence*, tak rivalita v odvětví IT je velmi vysoká. V každém kraji na území ČR se nachází několik společností, které poskytují ať už stejné nebo podobné služby a prodej zboží, jako společnost PREMO s.r.o.

Potenciální konkurence

Mezi potenciální konkurenci bych zařadila společnosti, které se zabývají nejenom nákupem a prodejem zboží, ale i zaváděním a poskytováním servisních služeb pro oblast IT a outsourcing těchto služeb v organizacích. Jako příklad uvedu společnosti Autocont a.s, Dileris a.s.

Hrozba substitutů

Možnost substitutce pro spotřební materiál je velmi široká. Například pro černobílý tisk lze nahradit originální toner, tonerem neoriginálním. Hlavní rozdíl mezi originálním a neoriginálním tonerem je v ceně výrobku. Společnost PREMO s.r.o. se zabývá prodejem neoriginální tonerů i zpětným výkupem použitých tonerů. Samozřejmostí je sledování kvality a spokojenosti zákazníků. Neoriginální tonery jsou nabízeny jako neoriginální renovované nebo neoriginální kompatibilní tonery, aniž by došlo ke zhoršení kvality tisku nebo poškození tiskárny.

Dodavatelé

Jak jsem již zmínila, situace na trhu IT je velmi konkurenční, a na trhu působí řada dodavatelů příslušenství pro výpočetní techniku a spotřebního materiálu. Proto si jednotlivé společnosti nemohou určovat ceny, za které budou prodávat své služby a zboží. Společnost PREMO s.r.o. objednává zboží i ze zahraničí, zejména z Německa a Rakouska. Při ztrátě jednoho dodavatele nehrozí společnosti, že nebude schopná splnit objednávky svých odběratelů. Ztracený dodavatel se dá nahradit jiným dodavatelem, protože konkurence je velká a nabídka konkurenčních služeb rozmanitá.

Zákazníci/Odběratelé

I nadále platí, že 95 % zákazníků společnosti PREMO jsou koneční spotřebitelé. Z velké části tvoří konečné spotřebitele firemní klientela, která nakoupený IT materiál sama spotřebuje. Zbývajících 5 % zákazníků jsou obchodníci, kteří nakupují zboží za účelem jeho dalšího prodeje. Společnost se specializuje zejména na firemní klientelu zavedenými marketingovými nástroji pro podporu prodeje.

3.9.2. SWOT analýza

Analýza základního strategického postavení podniku - SWOT analýza je zpracována v následující tabulce.

Tabulka č. 6 - SWOT analýza

Silné stránky - Strenghts	Slabé stránky - Weaknesses
• Kvalitní management • Dobrý manažerský informační systém a SW • Významný obchodní partner společnost HP • Velmi dobré ceny (ale ne vždy nejlepší) • Široké portfolio produktů • Bonusový systém • Kvalitní dodavatelé renovací	• Nízká možnost ovlivnit nákupní cenu zboží • <i>Nízká tvorba firemních zpráv (reportů)</i> • Neposkytuje servis kancelářské techniky
Příležitosti - Opportunities	Hrozby - Threats
• Udržet si vybudované postavení na trhu • <i>Prodej zboží ve 3 krajích, ve kterých dosud nemá vlastní OZ</i> • Rozšíření obchodních aktivit v Brně • Tisková řešení – pronájem tiskáren	• Tisková řešení – pronájem tiskáren • Mění se politická situace • Zvyšující se ceny PHM • Změny kurzů Kč/€; Kč/\$

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě zpracované SWOT analýzy se zaměřím v kapitole 4.2. *Reporting* na odstranění jedné slabé stránky a v kapitole 4.3. *Příležitost ze SWOT analýzy* popíšu možnost využití jedné příležitosti.

Interní obchodní zástupci cítí největší **hrozbu** v konkurenční společnosti KONICA MINOLTA, protože tato společnost nabízí pronájem multifunkčních tiskových zařízení. A bohužel díky této společnosti ztratili obchodní zástupci velké odběratele (např. FATRA a.s., ICOM transport a.s. apod.). Zároveň obchodní zástupci vnímají pronájem multifunkčních tiskových zařízení jako **příležitost**, kterou by mohla společnost PREMO v budoucnosti využít. Problémem je, že KONICA MINOLTA ve sledovaném období 2008 až 2010 neměla v oblasti pronájmu tiskových zařízení konkurenci. V současné době se situace v oblasti pronájmu tiskových zařízení změnila. Společnost HP nabízí, i když s určitým časovým zpožděním, pronájem tiskových zařízení. Nabídka od společnosti HP zatím není konkurence schopná, protože nedosahuje tak výhodných cen jako KONICA MINOLTA.

3.9.3. Zhodnocení stávající metody kalkulace

Ve společnost PREMO nenajdeme klasický (základní) kalkulační vzorec, který se nejčastěji používá ve výrobních podnicích. Před 5 lety řešil jednatel společnosti problém, jak získat aktuální informace o cenách nabízených produktů pro kalkulaci prodejní ceny zákazníkovi. Získávání těchto informací muselo být pro všechny zaměstnance společnosti co nejvíce efektivní a co nejméně časově náročné.

V databázi informačního systému I6 od společnosti Cybersoft s.r.o. je zaevidováno cca. 30.000 produktů, které společnost PREMO nabízí. Vzhledem k počtu nabízených produktů se tento problém vyřešil zavedením systému EDI - *Electronic Data Interchange* tedy elektronickou výměnou dat. EDI zajišťuje společnost SWS a.s. Slušovice. Jeden z hlavních důvodů pro výběr společnosti SWS a.s. byl ten, že i tato společnost pracuje s IS I6.

Tabulka č. 7 -Kalkulace zboží u obchodní společnosti

Cena		
Variabilní náklady	Příspěvek na úhradu fixních nákladů	
Variabilní náklady	Fixní náklady	Zisk

Zdroj: Vosátka J. FŽP UJEP [online]. 2011 [cit. 2011-08-07]. Dostupný z WWW: <fzp.ujep.cz/~vosatka/cviceni%204.doc>.

Implementace systému EDI měla 2 kroky řešení:

1. Zadávání nových produktů

Product manager sleduje a ručně aktualizuje založení „Karty zboží“ v systému. Novému zboží je přidělený interní kód, ale zároveň si dané zboží uchová i tzv. „Part nr.“, což je číslo od výrobce. Struktura dat je stejná jako nabízí společnost SWS a.s. Automatický import dat proběhne každý den během nočních a brzkých ranních hodin včetně obrázku daného zboží.

2. Karta zboží

Pokud jsou nahrané produkty v IS, tak cílem je mít pouze jednu „Kartu zboží“, na které nalezneme všechny důležité informace, které se vztahují k danému produktu. **Nejdůležitější informace jsou cena**, za kterou daný dodavatel zboží prodává, **a dostupnost zboží**. Jedná se tedy o automatické nahrání ceníků jednoho zboží, které nabízí několik dodavatelů, kteří si vzájemně konkurují, již zmiňovanou cenou a dostupností zboží.

Kalkulace ceny ve společnosti PREMO:

Cenové hladiny A – F

- **Cenová hladina produktu A – F** – pro každý produkt je nastaven koeficient přepočtu nákupní ceny v šesti cenových hladinách. Na „Kartě produktu“ v záložce ceny je zatržením označen dodavatel, od kterého se standardně daný produkt nakupuje a nákupní cena, ze které se vychází při přepočtu prodejních cen.
- **Odběratel** má na kartě v záložce ceny přiřazenu určitou cenovou hladinu, za kterou mu je zboží prodáváno.
- **Speciální ceny** – každému odběrateli je možné nastavit u určitých produktů nebo skupiny produktů speciální cenovou kategorii, slevy a platnost této speciální ceny.

Vyhodnocení v rámci ceny, zisku, nákladů

- **Hrubá marže = tržby za prodané zboží – náklady na prodané zboží**⁴⁹
 - Přírážka k pořizovací ceně zboží u **originálních tonerů** dosahuje výše max. 10 %, což dokazuje i provedená analýza cen vybraných produktů v Tabulce č. 8.
 - **Renovace tonerů** (substituty) – přírážka k pořizovací ceně je u tzv. renovací vyšší než u originálních tonerů, např. u produktu s *ID 01994* je za posledních 12 měsíců 4,94 krát větší než u originálního toneru. Zákazník oproti originálnímu toneru ušetří a společnost PREMO má hrubou marži 62,83 %. Pro společnost PREMO je výhodnější prodávat tyto renovace, protože tržby z těchto produktů jsou cca 5x větší. Viz. *Tabulka č. 8.*
- **Pořizovací náklady** se rozpouští do pořizovací ceny, jedná se zejména o dopravu, pokud daný dodavatel dopravu zboží účtuje společnosti PREMO s.r.o. zvlášť nebo dopravu zboží zajišťuje jiný dodavatel.
- **Autorská odměna** dle autorského zákona a vyhlášky č. 488/2006 Sb. Autorský poplatek u společnosti PREMO se nejčastěji vztahuje na prodávané tiskárny, kopírovací přístroje, apod. Tento poplatek se eviduje zvlášť a účtuje se na samostatný analytický účet.
- **Recyklační poplatek** dle zákona č. 185/2001 Sb. v platném znění na likvidaci elektroodpadu. Také tento poplatek se eviduje zvlášť a účtuje se na samostatný analytický účet.
- **Ruční výběr dodavatele** a jeho prodejní ceny, př. pro *ID zboží 10350* v systému vidíme dodavatele ABC data, že prodává toto zboží za Kč 1.158,--. Cenový rozptyl, za který je možné zboží s *ID 10350* nakoupit, se pohybuje od Kč 1.158,- - do Kč 1.723,--. Nejlevnější zboží nabízí dodavatel ABC data, s.r.o., ale tento dodavatel nemá toto zboží dostupné (fyzicky přítomné) ve svém skladu.
- **Cíl** každé cenové kalkulace je vždy zůstat nad cenou nákupní.

⁴⁹ ZÁMEČNÍK, TUČKOVÁ, HROMKOVÁ, 2007.

Tabulka č. 8 - Srovnání hrubé marže u originálního toneru a toneru v renovaci, za posledních 12 měsíců projede zboží, tj. 1. 7. 2010 – 30. 6. 2011

Kód	Part No	Název	Prodané množ. v ks	Tržby v Kč	Hrubá marže v Kč	Náklady v Kč
01994	Q2612Are1	HP LJ 1010 1012 1015 3020, Canon CRG-703, renovace	1121	606 398	380 998	225 400
01188	Q2612A	HP LJ 1010 1012 1015 3020, toner 2.000 str.	958	1 198 286	76 680	1 121 606
03733	Q5949Xre1 +čip	HP LJ 1320, Canon cart. 708, renovace HC + čip	245	197 387	98 455	98 932
12028	Q5949XD	HP LJ 1320, toner High Volume černý 6K, 2-pack	59	254 180	18 943	235 236
01929	C4096Are1	HP LJ 2100, renovace	148	101 597	40 797	60 800
00701	C4096A	HP LJ 2100 2200 série, originální toner 5K	43	79 962	8 270	71 691

Kód	Part No	Název	Průměrná prodejní cena Kč/ks	Průměrná nákupní cena Kč/ks	Průměrná hrubá marže Kč/ks	Průměrná hrubá marže v %
01994	Q2612Are1	HP LJ 1010 1012 1015 3020, Canon CRG-703, renovace	540,94	201,07	339,87	62,83 %
01188	Q2612A	HP LJ 1010 1012 1015 3020, toner 2.000 str.	1 250,82	1 170,78	80,04	6,40 %
03733	Q5949Xre1 +čip	HP LJ 1320, Canon cart. 708, renovace HC + čip	805,66	403,80	401,86	49,88 %
12028	Q5949XD	HP LJ 1320, toner High Volume černý 6K, 2-pack	4 308,14	3 987,06	321,08	7,45 %
01929	C4096Are1	HP LJ 2100, renovace	686,47	410,81	275,66	40,16 %
00701	C4096A	HP LJ 2100 2200 série, originální toner 5K	1 859,58	1 667,24	192,34	10,34 %

* tučné písmo označuje toner v renovaci

Zdroj: vlastní výpočty

Postup výběru cenové hladiny A - F

Každý odběratel má svoji cenovou hladinu, je to dáno:

- dodavatelsko-odběratelským vztahem,
- zákaznickovou solventností, likviditou a také platební historií.

Další možností nastavení informačního systému I6 je, že jakmile má kterýkoliv zákazník překročený nastavený maximální limit nezaplacených pohledávek vůči společnosti PREMO s.r.o., dojde k automatickému „zmrazení“ zákaznického účtu v e-shopu a nemůže objednávat další zboží.

Náklady společnost rozděluje podle jednotlivých středisek. Např. pro každého obchodního zástupce sleduje finanční účetní jeho tržby a náklady z prodeje zboží, náklady na mzdy, odvody SP a ZP, spotřebu pohonných hmot, náklady na stravné, ubytování, parkování, náklady na telefon, pojištění auta apod. viz. kapitola

3.14.1 Analýza hospodářských středisek.

Výhody a nevýhody používané kalkulace

Výhody kalkulace

- Velkou výhodou nejen pro stanovení kalkulace jsou bezesporu rozmanité možnosti nastavení informačního systému I6.
- Používaná kalkulace maximálně využívá data informačního systému a automatické aktualizace ceníků od různých dodavatelů. Šetří tím čas a práci všech zaměstnanců.
- Možnost výběru cenové hladiny pro jednotlivé odběratele poskytuje přehled např. o možnostech nebo množství poskytnutých slev.
- Přehledné je také účtování autorského a recyklačního poplatku na samostatný analytický účet.

Nevýhody kalkulace

- Prodej za nákupní cenu.
- Prodejní cenu ovlivňuje konkurence a trh.

Řízení pohledávek

Vožňáková (2004): „*Nesplacené pohledávky negativně ovlivňují zejména likviditu firmy. Toto nebezpečí lze likvidovat nebo alespoň zeslabit zajišťovacími instrumenty, event. převodem pohledávek.*“⁵⁰

Pohledávky po splatnosti negativně ovlivňují cash flow společnosti. Největší nárůst pohledávek po splatnosti, které byly delší než 1 rok, byl v roce 2005. Hodnota pohledávek, které byly po splatnosti více než 1 rok, dosáhla v roce 2005 Kč 318.876,--. Proto od roku 2006 začala společnost PREMO řídit své pohledávky.

Do 31. 5. 2011 používala společnost tzv. „Black list“ firem, které měly vysoký stav pohledávek po splatnosti, popř. nedobytné pohledávky, které byly vymáhány u soudu. „Black list“ firem nahradil „Credit check list“, který slouží pro ověření rizikovitosti obchodního partnera. Důvěryhodnost obchodního partnera zobrazuje v informačním systému barevný semafor během několika sekund.⁵¹ Aktualizace těchto dat probíhá cca. každé 2 měsíce.

System řízení pohledávek vychází z obchodních podmínek, a z možnosti nastavení informačního systému I6, které spočívá v automatickém generování upomínek nezaplacených pohledávek po splatnosti. Po uplynutí sedmi dnů od stanovené doby splatnosti jsou upomínky automaticky rozesílány jako příloha emailové korespondence.

Tabulka č. 9 – Pohledávky po splatnosti ve sledovaném období

Ke dni	Celkem pohledávky	<=0	<=30	<=90	<=365	>365
31. 12. 2008	3 961 104	2 690 842	1 069 986	89 009	5 042	74 541
31. 12. 2009	4 329 877	3 312 456	800 596	92 104	0	91 392
31. 12. 2010	6 441 081	5 415 231	864 450	33 630	25 504	91 392

Zdroj: vlastní výpočty

Z tabulky vyplývá, že v roce 2009 klesl stav pohledávek po splatnosti <= 30 dnů. V roce 2010 se zvýšil stav pohledávek <= 30 dnů, ale zároveň klesl stav pohledávek

⁵⁰ VOŽŇÁKOVÁ, 2004, s.13.

⁵¹ Credit Check. [Online] 2011[cit. 2011-07-04]. Dostupný z WWW: <<http://www.creditcheck.cz/WhyCreditcheck.aspx#i1>>.

<= 90 dnů. Hodnota pohledávek po splatnosti >365 byla na konci roku 2009 a 2010 stejná. Hodnota pohledávek celkem se v roce 2010 zvýšila, ale nevzrostly pohledávky >365 dnů. Zavedená kontrola pohledávek ve společnosti funguje dobře.

Tabulka č. 10 – Horizontální analýza pohledávek po splatnosti v Kč (absolutní změny)

Ke dni	Celkem pohledávky	<=0	<=30	<=90	<=365	>365
2007-2008	-608 538	-166 225	-442 425	12 412	-28 015	-15 969
2008-2009	368 773	621 614	-269 390	3 095	-5 042	16 851
2009-2010	2 111 204	2 102 775	63 854	-58 474	25 504	0

Zdroj: vlastní výpočty

Tabulka č. 11 - Horizontální analýza pohledávek po splatnosti v Kč (procentní změny)

Ke dni	Celkem pohledávky	<=0	<=30	<=90	<=365	>365
2007-2008	-13,32 %	-5,82 %	-29,25 %	16,20 %	-84,75 %	-17,64 %
2008-2009	9,31 %	23,10 %	-25,18 %	3,48 %	-100,00 %	22,61 %
2009-2010	48,76 %	63,48 %	7,98 %	-63,49 %	N/A	0,00 %

Zdroj: vlastní výpočty

Z horizontální analýzy pohledávek po splatnosti vidíme, v roce 2008 pohledávky po splatnosti klesají. Pokles pohledávek po splatnosti >365 dnů v roce 2008 činil Kč 15.686,--, což představuje pokles o 17,64 %. V roce 2009 pohledávky po splatnosti mírně vzrostly, a to o Kč 16.851,--, což tvoří nárůst o 22,61 %. V roce 2010 se hodnoty pohledávek po splatnosti nezměnyly.

Aby se snížila pravděpodobnost nezaplacených pohledávek, měla by společnost PREMO začít vybírat od svých odběratelů zálohové platby, a to alespoň u těch, kteří si objednají větší množství zboží. Zavedením zálohových plateb by se zvýšila hodnota krátkodobého finančního majetku a tím by se také zlepšila likvidita společnosti.

Dopad pozdě hrazených pohledávek

Společnosti poskytují odklad splatnosti svých faktur na určitou dobu. Poté očekávají, že odběratel svůj závazek uhradí. Pokud se tak nestane, **dodavatel musí potřebu hotovosti financovat z jiných zdrojů**. Nejčastěji se jedná o krátkodobé úvěry nebo kontokorenty. Složitější situace může nastat, pokud dodavatel nemá jednoduchý přístup

k úvěrovým zdrojům, kterými by financoval pozdě hrazené pohledávky. V takovém okamžiku se dostává do druhotné platební neschopnosti. [20]

3.9.4. Kvantitativní a kvalitativní porovnání plánu a skutečnosti

3.9.4.1. Hlavní proces: *Marketing*

Proces *Marketing* byl ve společnosti zaveden v únoru 2006, v říjnu téhož roku byl certifikován. Prvních pár měsíců podproces „*Hledání nových zákazníků*“ prošel malými úpravami. Dosažená čísla v meziročním nárůstu nových zákazníků jsou úspěšná. Viz. Tabulka č. 13 až tabulka č. 15.

Popis aktivity ve sloupci „*Hledání*“ lze definovat jako ***aktivní vyhledání potencionálních zákazníků s cílem dostat obchodního zástupce na 1. schůzku k zákazníkovi***. Pokud poprvé nová společnost neměla zájem, po uplynutí doby 6 měsíců, obchodní zástupce nebo asistentka obchodního odd. zkontaktuje tuto společnost znovu.

Popis aktivity ve sloupci „Obchodní schůzka“ znamená první osobní schůzku, která se uskutečnila daným OZ.

Sloupec „*1. Přijatá objednávka*“ sleduje, zda byla první obchodní schůzka v nové společnosti úspěšná a zda byla podnětem ke změně dodavatele v dané společnosti.

Vyhodnocení pod-procesu získávání nových zákazníků

Tabulka č. 12 - Vyhodnocení pod-procesu získávání nových zákazníků v roce 2008

Plán 2008					Skutečnost 2008						
Čtvrtletí	Počet oslovených potenc. zákazníků	Počet prvních jednání	Počet nově získaných zákazníků	Počet prac. dní	Čtvrtletí	Hledání	Obchodní schůzka	1. přijatá objednávka	úsp. sjednání 1.schůzky	úsp. získání 1.obj.	úsp. oslovení vs. 1.objednávka
I.Q	979	421	111	63	I.Q	957	373	64	39,00 %	17,20 %	6,70 %
II.Q	1012	435	114	63	II.Q	826	341	84	41,30 %	24,60 %	10,20 %
III.Q	693	298	85	66	III.Q	344	147	50	42,70 %	34,00 %	14,50 %
IV.Q	665	286	93	56	IV.Q	436	182	44	41,70 %	24,20 %	10,10 %
2008	3349	1440	403	248	2008	2563	1043	242	40,69 %	23,20 %	9,44 %

Zdroj: vlastní výpočty

Tabulka č. 13 - Vyhodnocení pod-procesu získávání nových zákazníků v roce 2009

Plán 2009					Skutečnost 2009						
Čtvrtletí	Počet oslovených potenc. zákazníků	Počet prvních jednání	Počet nově získaných zákazníků	Počet prac. dní	Čtvrtletí	Hledání	Obchodní schůzka	1. přijatá objednávka	úsp. sjednání 1.schůzky	úsp. získání 1.obj.	úsp. oslovení vs. 1.objednávka
I.Q	538	215	49	62	I.Q	609	232	43	38,10 %	18,50 %	7,10 %
II.Q	580	232	52	62	II.Q	429	228	44	53,10 %	19,30 %	10,30 %
III.Q	453	181	49	64	III.Q	319	158	37	49,50 %	23,40 %	11,60 %
IV.Q	433	173	44	56	IV.Q	231	107	55	46,30 %	51,40 %	23,80 %
2009	2003	801	194	244	2009	1588	725	179	45,65 %	24,69 %	11,27 %

Zdroj: vlastní výpočty

Tabulka č. 14 - Vyhodnocení pod-procesu získávání nových zákazníků v roce 2010

Plán 2010					Skutečnost 2010						
Čtvrtletí	Počet oslovených potenc. zákazníků	Počet prvních jednání	Počet nově získaných zákazníků	Počet prac. dní	Čtvrtletí	Hledání	Obchodní schůzka	1. přijatá objednávka	úsp. sjednání 1.schůzky	úsp. získání 1.obj.	úsp. oslovení vs. 1.objednávka
I. Q	503	201	45	63	I.Q	327	169	39	51,70 %	23,10 %	11,90 %
II.Q	560	224	49	64	II.Q	297	156	55	52,50 %	35,30 %	18,50 %
III.Q	435	174	42	63	III.Q	129	70	28	54,30 %	40,00 %	21,70 %
IV.Q	388	155	35	56	IV.Q	124	59	32	47,60 %	54,20 %	25,80 %
2010	1885	754	171	246	2010	877	454	154	51,77 %	33,92 %	17,56 %

Zdroj: vlastní výpočty

Do budoucna by měla společnost pokračovat v nastaveném tempu. Každý obchodní zástupce musí oslovovat daný počet nových společností a držet se tak svého plánu, který si ve spolupráci s vedením společnosti nastavil. Zároveň však musí se stejným úsilím pečovat o stávající zákazníky a klást důraz na prodiskutování zpracovaných nabídek u stávajících firem.

Tabulka č. 15 - Meziroční nárůst nových zákazníků

Rok	2008	2009	2010
Počet fakturovaných zákazníků (dle IČO)	1451	1384	1475
Meziroční rozdíl	82	-67	91
Počet nových zákazníků (dle contactu)	242	179	154
Počet ztracených zákazníků	-160	-112	-63
Nárůst zákazníků (v %)	6,0 %	-4,6 %	6,6 %

Zdroj: vlastní výpočty

Jak lze vysledovat z *Tabulky č. 15* - Meziroční nárůst nových zákazníků proces **Marketing** se ve společnosti osvědčuje i přesto, že v roce 2009 **počet zákazníků proti roku 2008 klesl o 4,6%**. Pokles zákazníků v roce 2009 byl zřejmě způsoben celosvětovou finanční krizí. Počet zákazníků v roce 2010 **vzrostl proti roku 2009 o 6,6 %**. Sledování nárůstu nových zákazníků je motivací pro obchodní zástupce oslovovat nové společnosti.

V celkovém hodnocení lze považovat proces **Marketing** za úspěšně zavedený. Pro společnost je důležitý a přínosný a měla by v jeho dodržování a plnění pokračovat i v budoucnosti.

3.9.4.2. Hlavní proces: *Prodej*

Měření procesu **Prodej** přináší zpětnou vazbu pro plnění obchodního plánu. Plnění obchodní marže je ovlivněno silným konkurenčním prostředím na trhu IT v ČR, které vede ke snižování cen pro koncové zákazníky a tím i obchodní marže.

Vyhodnocení plnění plánu/skutečnosti tržeb a obchodní marže

Tabulka č. 16 - Vyhodnocení plnění plánu/skutečnosti tržeb a obchodní marže v roce 2008

Plán 2008						
Čtvrt.	Plánované tržby	Plánovaná obchodní marže	Počet pracovn ích dnů	Prům. plán tržeb / prac. den	Prům. plán obchodní marže / pracovní den	
I. Q	20 653 388	3 140 300	63	327 832	49 846	
II. Q	20 826 158	3 161 436	63	330 574	50 182	
III. Q	18 248 279	2 842 074	66	276 489	43 062	
IV. Q	22 657 640	3 455 001	56	404 601	61 696	
2008	82 385 465	12 598 811	248	332 199	50 802	
Skutečnost 2008						
Čtvrt.	Skutečné tržby	Skutečná obchodní marže	Prům. tržeb / prac. den	Prům. obchodní marže / prac. den	Plnění tržeb	Plnění obchodní marže
I. Q	17 126 071	3 062 371	271 842	48 609	82,92 %	97,52 %
II. Q	18 189 273	3 190 041	288 719	50 636	87,34 %	100,90 %
III. Q	16 501 018	3 013 587	250 015	45 660	90,43 %	106,03 %
IV. Q	20 274 866	3 273 352	362 051	58 453	89,48 %	94,74 %
2008	72 091 228	12 539 351	290 690	50 562	87,50 %	99,53 %

Zdroj: vlastní výpočty

V roce 2008 se společnosti podařilo splnit plán tržeb na 87,50 %. Plán obchodní marže se podařilo splnit na 99,53 %. V roce 2008 česká koruna k zahraničním měnám posilovala (1. pololetí roku) i oslabovala (2. pololetí roku), hlavně vůči USD a EUR. I tyto finanční vlivy se podílely na snižování tržeb a obchodní marže.

Tabulka č. 17 - Vyhodnocení plnění plánu/skutečnosti tržeb a obchodní marže v roce 2009

Plán 2009						
Čtvrt.	Plánované tržby	Plánovaná obchodní marže	Počet pracovních dnů	Prům. plán tržeb / prac. den	Prům. plán obchodní marže / pracovní den	
I. Q	17 389 847	2 981 548	62	280 481	48 089	
II. Q	19 568 376	3 180 048	62	315 619	51 291	
III. Q	16 844 978	2 959 856	64	263 203	46 248	
IV. Q	20 102 519	3 309 874	56	358 974	59 105	
2009	73 905 720	12 431 326	244	302 892	50 948	
Skutečnost 2009						
Čtvrt.	Skutečné tržby	Skutečná obchodní marže	Prům. tržeb / prac. den	Prům. obchodní marže / prac. den	Plnění tržeb	Plnění obchodní marže
I. Q	16 590 036	3 041 534	267 581	49 057	95,40 %	102,01 %
II. Q	16 572 359	2 590 319	267 296	41 779	84,69 %	81,46 %
III. Q	14 130 537	2 259 913	220 790	35 311	83,89 %	76,35 %
IV. Q	21 594 278	3 190 406	385 612	56 972	107,42 %	96,39 %
2009	68 887 210	11 082 172	282 325	45 419	93,21%	89,15 %

Zdroj: vlastní výpočty

V roce 2009 se společnosti podařilo splnit plán tržeb na 93,21 %. Plán obchodní marže se podařilo splnit na 89,15 %. Na obchodních výsledcích se podepsala i celosvětová finanční krize.

Tabulka č. 18 - Vyhodnocení plnění plánu/skutečnosti tržeb a obchodní marže v roce 2010

Plán 2010						
Čtvrt.	Plánované tržby	Plánovaná obchodní marže	Počet pracovních dnů	Prům. plán tržeb / prac. den	Prům. plán obchodní marže / pracovní den	
I.Q	16 531 691	2 765 463	63	262 408	43 896	
II.Q	18 458 380	2 904 439	64	288 412	45 382	
III.Q	15 438 635	2 573 463	63	245 058	40 849	
IV.Q	19 635 142	3 006 634	56	350 628	53 690	
2010	70 063 847	11 250 000	246	284 812	45 732	
Skutečnost 2010						
Čtvrt.	Skutečné tržby	Skutečná obchodní marže	Prům. tržeb / prac. den	Prům. obchodní marže / prac. den	Plnění tržeb	Plnění obchodní marže
I.Q	17 229 355	2 929 048	273 482	46 493	104,22 %	105,92 %
II.Q	20 743 810	3 257 081	324 122	50 892	112,38 %	112,14 %
III.Q	18 003 827	2 959 647	285 775	46 979	116,62 %	115,01 %
IV.Q	32 259 362	4 012 087	576 060	71 644	164,29 %	133,44 %
2010	88 236 354	13 157 863	358 684	53 487	125,94 %	116,96 %

Zdroj: vlastní výpočty

Plán pro rok 2010 byl stanoven s ohledem na skutečné plnění plánu v letech 2008 a 2009, ale vzhledem k tomu, že trh IT v roce 2010 zaznamenal růst, došlo ke splnění plánu tržeb na 125,94 % a obchodní marže na 116,96 %.

3.10. Analýza konkurence

Ze 13 krajů na území ČR najdeme přímou konkurenci společnosti PREMO v 8 krajích. Mapa pokrytí ČR jednotlivými obchodními zástupci je zobrazena na *Obrázku č. 4*. Jedná se o 11 krajů.

Tabulka č. 19 - Přímá konkurence v letech 2008 až 2010

Region	Konkurent	www
Olomoucký	ABEL	www.abel.cz
	MP TONER	www.mptoner.cz
Brno	ECOTONER	www.ecotoner.cz
	TS BOHEMIA	http://interlink.tsbohemia.cz/
Ostravský	ABEL	www.abel.cz
	ED'SYSTEM	http://edlink.a.edcz.cz
Zlínský	ABEL	www.abel.cz
Vysočina	MHA	www.mha.cz
	ABEL	www.abel.cz
Plzeňský	MIP2000	www.mip2000.cz
	ABEL	www.abel.cz
Jižní Čechy	ARMOR	www.armor.cz
	ABEL	www.abel.cz
Praha	ABEL	www.abel.cz
	ECOTONER	www.ecotoner.cz
	MIP2000	www.mip2000.cz
	MHA	www.mha.cz

Zdroj: interní informace společnosti PREMO

Podle článků z portálu *Channel World*,:

- „V České republice v roce 2008 meziročně trh nerostl ani neklesal a zůstal prakticky na stejné úrovni jako v roce předchozím.“⁵²
- „Trh v roce 2009 jednoznačně ovlivnila krize a trh IT jako celek v Čechách meziročně dále mírně klesal.“⁵³
- „Český trh s počítači v roce 2010 zaznamenal po předchozí stagnaci zdravý růst.“⁵⁴

⁵² Channel World. [Online]. 2012 [cit. 2012-04-07]. Dostupný z WWW:

<http://channelworld.cz/hardware/idc-vydaje-na-it-pro-ceskou-republiku-a-slovensko-za-rok-2008-1393>

⁵³ Channel World. [Online]. 2012 [cit. 2012-04-07]. Dostupný z WWW:

<<http://channelworld.cz/clanky/cesky-trh-2009-2010-ocima-distributoru-2254>>.

Interní obchodní zástupce jsem požádala o zhodnocení sledovaného období prostřednictvím anonymního dotazníku. Zodpovězení otázek probíhalo formou interview a jejich odpovědi jsem si zapisovala. Položené otázky byly následující:

- 1) *Jak hodnotíte trh IT v ČR (celkově) ve sledovaném období v letech 2008 až 2010?*
- 2) *Jak hodnotíte situaci ve Vašem regionu z pohledu konkurence ve sledovaném období v letech 2008 až 2010?*
 - a) *Jaké jsou podle Vás silné a slabé stránky ve Vašem regionu?*
 - b) *Jak vnímáte ohrožení od konkurence?*
 - c) *Jak posuzujete projektové partnerství se společností HP?*
- 3) *Máte nějaký nápad, který by pomohl ke zlepšení situace na trhu? (např. marketingové nástroje, co můžeme zlepšit nebo zavést).*

Subjektivní zhodnocení sledovaného období v letech 2008 až 2010 **interními obchodními zástupci** ve společnosti se příliš nelišilo. Tři ze čtyř obchodních zástupců tvrdili, že zaznamenali pokles rentability tržeb v roce 2008 až 2010. Výjimkou byl pouze jeden obchodní zástupce, který sledované období zhodnotil kladně, neboť mu výrazně neklesly tržby.

Toto **subjektivní zhodnocení sledovaného období se potvrdilo** v *Tabulce č. 30* v kapitole 3.14.1 *Analýza hospodářských středisek*.

⁵⁴ *Channel World*. [Online]. 2012 [cit. 2012-04-07]. Dostupný z WWW:

<<http://channelworld.cz/redakcni-komentare/cesky-trh-pc-v-roce-2010-ocima-analytika-idc-3646>>.

Tabulka č. 20 - Podíl společnosti na trhu informačních technologií

ROK*)	2008	2009	2010
PREMO TRŽBY (mil. Kč)	72,4	69,5	88,7
TRH IT V ČR (mld. USD)	4,0	4,1	4,5
Kurz ČNB k 31.12.	19,346	18,368	18,751
TRH IT V ČR (mil. Kč)	77 384	75 309	84 380
RŮST TRHU v USD (v %)	5,3 %	2,5 %	9,8%
Z TOHO TRH HW (mil. Kč)	27 084	26 358	29 533
PREMO PODÍL NA TRHU IT (v %)	0,09 %	0,09 %	0,11 %
PREMO PODÍL NA TRHU HW (v %)	0,27 %	0,26 %	0,30 %

Zdroj: interní informace, *) odhad hodnot

Mapa pokrytí ČR obchodními zástupci je zobrazena na následujícím obrázku. Z obrázku je patrné, že v kraji Ústeckém, Libereckém a Moravsko-slezském nemá společnost vlastní obchodní zástupce. Zda je pro společnost výhodné, aby v těchto krajích měla své obchodní zástupce, popisují v kapitole 4.3. *Příležitost ze SWOT analýzy*.

Obrázek č. 4 - Mapa pokrytí ČR



Zdroj: upraveno podle Erkor [Online]. 2011 [cit. 2011-10-16]. Dostupný z WWW:
<<http://www.erkor.cz/>>.

3.11. Altmanův index finančního zdraví

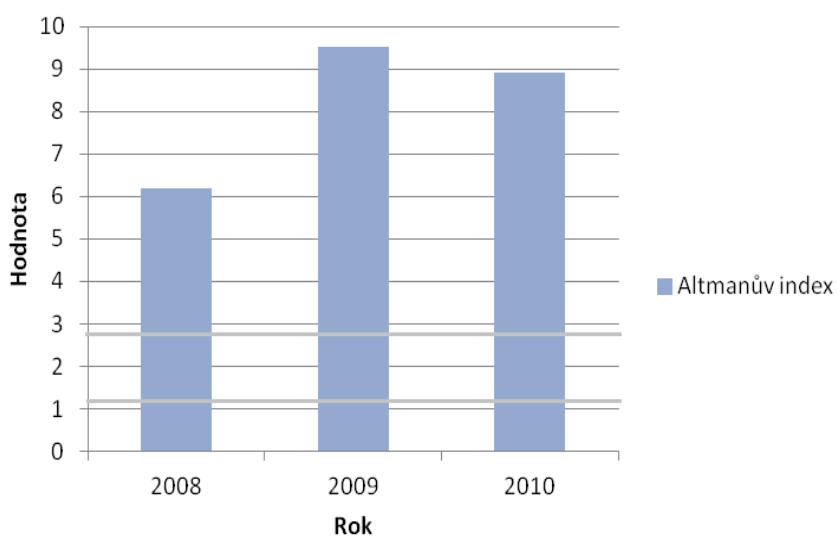
Tabulka č. 21 – Altmanův index

Altmanův index finančního zdraví (metodika z roku 1983)						
Rok	Ukazatel	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅
2008	Výše ukazatele	0,1626	0,1764	0,1042	0,0192	5,61762
	Zaokrouhlení	0,16	0,18	0,1	0,02	5,62
	Váha ukazatele	0,717	0,847	3,107	0,42	0,998
	Vážená hodnota	0,1147	0,1524	0,3107	0,0084	5,6087
	Součet vážených hodnot	6,19				
2009	Výše ukazatele	0,2093	0,1232	0,9809	0,0235	6,2287
	Zaokrouhlení	0,21	0,12	0,98	0,02	6,23
	Váha ukazatele	0,717	0,847	3,107	0,42	0,998
	Vážená hodnota	0,1505	0,1016	3,0448	0,0084	6,2175
	Součet vážených hodnot	9,52				
2010	Výše ukazatele	0,2050	0,1273	0,8682	0,0172	5,9482
	Zaokrouhlení	0,21	0,13	0,87	0,02	5,95
	Váha ukazatele	0,717	0,847	3,107	0,42	0,998
	Vážená hodnota	0,15057	0,1101	2,7030	0,0084	5,9381
	Součet vážených hodnot	8,91				

Zdroj: vlastní výpočty

Hodnota Altmanova indexu finančního zdraví je nad hodnotami „šedé zóny“, znamená to, že podnik nemá finanční potíže ve sledovaném období.

Graf č. 1 – Altmanův index (Z-skóre)



3.12. Analýza operativního plánování (finanční pohled)

3.12.1. Analýza likvidity

Tabulka č. 22 - Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity	2008	2009	2010
Okamžitá likvidita	0,26	0,40	0,32
Pohotová likvidita	0,80	0,99	0,90
Běžná likvidita	1,39	1,42	1,24

Zdroj: vlastní výpočty

Okamžitá likvidita (Cash Ratio)

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad 55$$

Okamžitá likvidita je likviditou 1. stupně.

Okamžitá likvidita ve sledovaném období dosahuje doporučených hodnot. Tento ukazatel se vyvíjel nerovnoměrně. V roce 2008 okamžitá likvidita dosahuje hodnoty 0,26. Je to způsobeno tím, že vzrostly krátkodobé závazky a snížila se hodnota položky krátkodobého finančního majetku. V roce 2009 hodnota okamžité likvidity klesla na hodnotu 0,40. V tomto roce narostly krátkodobé pohledávky a zvýšila se hodnota finančního majetku a zároveň se snížila hodnota krátkodobých závazků, proto hodnota likvidity prvního stupně vzrostla v roce 2009 na hodnotu 0,40. V roce 2010 došlo k mírnému poklesu okamžité likvidity na hodnotu 0,32, protože vzrostly krátkodobé závazky a zároveň vzrostla hodnota krátkodobého finančního majetku.

Doporučené hodnoty pro okamžitou likviditu jsou v rozmezí 0,2 až 0,5. Vyšší hodnota okamžité likvidity než 0,5 se považuje za špatné hospodaření s kapitálem.

Pohotová likvidita (Quick Ratio)

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad 56$$

Pohotová likvidita je likvidita 2. stupně

⁵⁵ SEDLÁČEK, J. Účetní data v rukou manažera. 2001.

⁵⁶ SEDLÁČEK, 2007, s. 67.

Pohotová likvidita nedosahuje v letech 2008, 2009 a 2010 doporučených hodnot. Nižší hodnota pohotové likvidity ukazuje na nadměrnou váhu zásob v rozvaze podniku.

V roce 2008 pohotová likvidita dosáhla hodnoty 0,80, což bylo způsobeno nárůstem oběžných aktiv (zásob zboží). Společnost na konci roku 2008 nakoupila nejvíce žádané zboží na sklad, protože byla informována o zvyšování cen zboží v roce 2009. V roce 2009 hodnota pohotové likvidity téměř dosáhla doporučené minimální hodnoty 1,0. Vyšší hodnota pohotové likvidity v roce 2009 a 2010 je způsobená, nižším stavem zásob oproti roku 2008. Nedostatek peněžních prostředků v letech 2008 a 2009 společnost překlenuje kontokorentním úvěrem. Pokles pohotové likvidity v roce 2010 na hodnotu 0,90 byl způsobený tím, že společnost nevyužila kontokorentní úvěr k překlenutí nedostatku krátkodobého finančního majetku a zároveň vzrostly zásoby a finanční majetek v rozvaze.

Doporučená hodnota pro pohotovou likviditu je 1,0 až 1,5 a neměla by klesnout pod 1,0.

Běžná likvidita (Current Ratio)

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad 57$$

Běžná likvidita je likviditou 3. stupně.

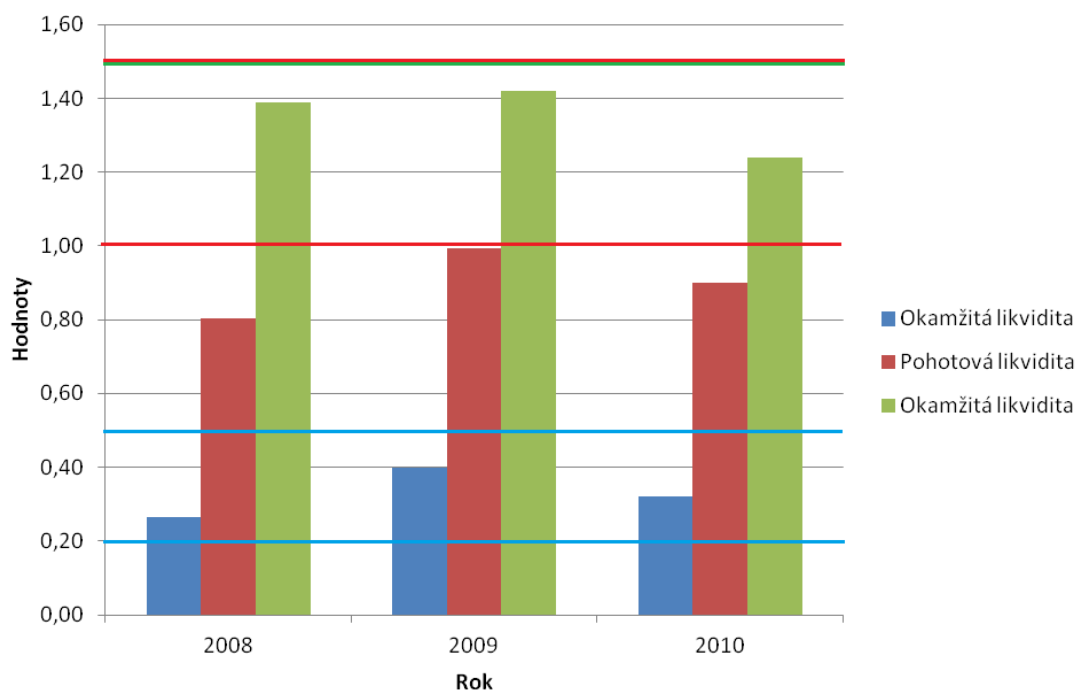
Běžná likvidita také nedosahuje doporučených hodnot. V letech 2008 a 2009 má rostoucí tendenci, ale nejnižší doporučené hodnoty 1,5 nedosáhne. V tomto časovém období rostou jak položky oběžných aktiv, tak i položky krátkodobých závazků v rozvaze společnosti. V roce 2008 klesne hodnota běžné likvidity na hodnotu 1,39, protože se společnost před koncem roku předzásobila nejvíce žádaným zbožím na sklad. V roce 2009 došlo k mírnému růstu běžné likvidity, protože poklesla jak hodnota oběžných zásob tak krátkodobých závazků.

Nejnižší hodnota běžné likvidity je v roce 2010, protože vzrostly krátkodobé závazky společnosti a také vzrostla hodnota oběžných aktiv v rozvaze.

Ukazatel běžné likvidity je měřítkem budoucí solventnosti podniku a je postačující pro hodnotu vyšší než 1,5. Hodnoty menší než 1 jsou z hlediska finančního zdraví nepřijatelné.

⁵⁷ SEDLÁČEK, 2007, s. 66.

Graf č. 2 – Vývoj ukazatelů likvidity společnosti ve sledovaném období



3.12.2. Analýza rentability

Tabulka č. 23 - Ukazatele rentability

Ukazatele rentability-metodika FA	2008	2009	2010
ROI	10,39 %	10,50 %	7,73 %
ROA	7,55 %	7,64 %	5,94 %
ROE	39,01 %	34,78 %	27,35 %
ROS	1,34 %	1,23 %	1,00 %

Zdroj: vlastní výpočty

Rentabilita vloženého kapitálu (ROI – Return on Investment)

$$ROI = \frac{\text{zisk před zdaněním} + \text{mákladové úroky}}{\text{celkový kapitál}} \quad 58$$

Rentabilita vloženého kapitálu má v letech 2008 a 2009 rostoucí tendenci. Ale nedosahuje doporučených hodnot, které jsou v rozmezí 12 % až 15%. V roce 2010

⁵⁸ SEDLÁČEK, 2007, s. 56.

klesla ROI na hodnotu 7,73 %. I když vzrostla hodnota výsledku hospodaření před zdaněním, tak ROI se snížila, protože se zároveň nepatrně zvýšila hodnota pasiv.

Rentabilita aktiv (ROA - Return on Assets)

$$ROA = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{celkový vložený kapitál}} \quad 59$$

Pro výpočet hodnoty ROA lze do čitatele dosadit různé druhy hospodářského výsledku. V diplomové práci jsem dosadila do čitatele zisk po zdanění (EAT) a jedná se tedy o poměr zisku po zdanění (EAT) k celkovým aktivům, které podnik investoval. ROA roste v letech 2008 a 2009. Znamená to, že v roce 2008 na 1 Kč celkových aktiv připadá 0,0755 haléřů čistého zisku.

Největší hodnota ROA 7,64 % je v roce 2009. Mírný pokles nastal v roce 2010 na hodnotu 5,94 %, protože hodnota aktiv vzrostala více, než vzrostla hodnota čistého zisku. Obecnou doporučenou hodnotu ROA alespoň 10 %, společnost nedosahuje ani v jednom sledovaném roce.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE - Return on Equity)

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}} \quad 60$$

Rentabilita vlastního kapitálu má ve sledovaném období klesající tendenci. Z roku 2008 na rok 2009 klesne hodnota ROE téměř o 4,23 %, tedy z hodnoty 39,01 % na hodnotu 34,78 %. V roce 2010 je pokles hodnoty ROI téměř dvojnásobný než v roce 2009.

I když se zvýšila hodnota čistého zisku v roce 2010, tak hodnota vlastního kapitálu se zvýšila také.

Společnost ve sledovaném období tvoří hodnotu pro majitele společnosti, protože působí finanční páka $ROE > ROA$.

⁵⁹ RŮČKOVÁ, 2008, s. 53.

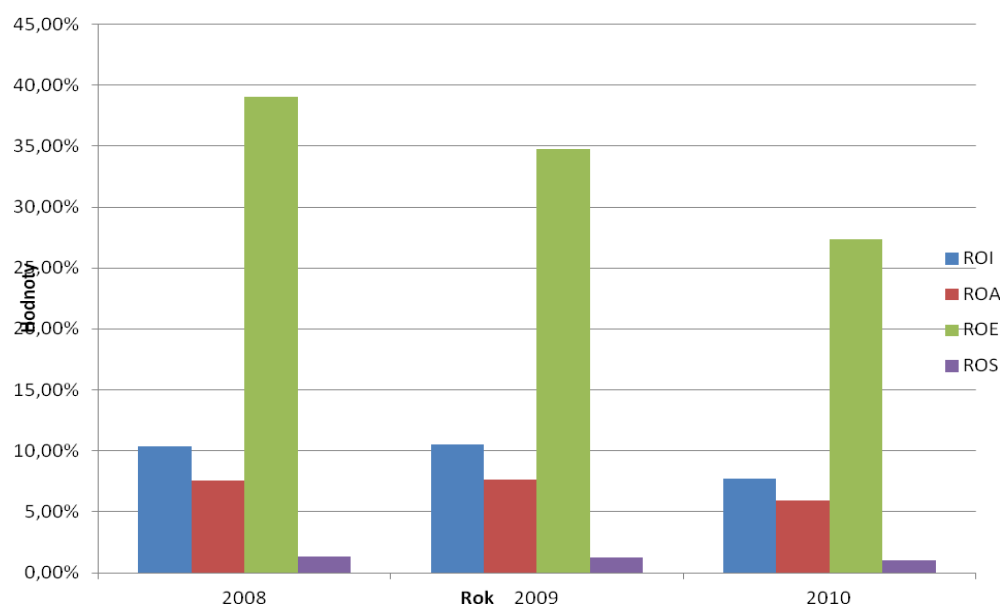
⁶⁰ Tamtéž, s. 54.

Rentabilita tržeb (ROS - Return on Sales)

$$ROS = \frac{\text{čistý zisk}^{61}}{\text{tržby}}$$

Rentabilita tržeb za sledované období klesá. Tomuto ukazateli se v praxi říká ziskové rozpětí a slouží k vyjádření ziskové marže. V roce 2008 byl podnik schopen z 1 Kč tržeb získat 1,34 haléřů čistého zisku. V roce 2009 připadlo na 1 Kč tržeb 1,23 haléřů čistého zisku. V roce 2010 připadlo na 1 Kč tržeb 0,9987 haléřů čistého zisku.

Graf č. 3 - Vývoj ukazatelů rentability společnosti ve sledovaném období



3.12.3. Ukazatele aktivity

Tabulka č. 24 - Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity	2008	2009	2010
Obrat celkových aktiv (počet obrátek)	5,61	6,23	5,95
Obrat zásob (počet obrátek)	14,03	21,45	22,65
Doba obratu zásob (dny)	25,66	16,78	15,90
Doba obratu pohledávek (dny)	23,61	23,31	27,34
Doba obratu kr.závazků (dny)	43,77	39,32	47,12

Zdroj: vlastní výpočty

⁶¹ RŮČKOVÁ, 2008, s. 56.

Obrat celkových aktiv (Total Assets Turnover Ratio)

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celkem aktiva}}^{62}$$

V roce 2008 činil obrat celkových aktiv 5,61, v roce 2009 vzrostl obrat celkových aktiv na hodnotu 6,23, ale v roce 2010 obrat celkových aktiv klesl na hodnotu 5,95. I když hodnota obratu celkových aktiv kolísá, jsou vypočítané hodnoty vyšší než doporučené hodnoty, které jsou v rozmezí od 1,6 do 3,0.

Obrat zásob (Inventory Turnover Ratio)

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{průměrný stav zásob}}^{63}$$

$$\text{Průměrný stav zásob} = \frac{\text{zásoby}}{360}^{64}$$

Nejnižší hodnota stavu zásob byla v roce 2008, protože společnost nakoupila před koncem roku zásoby na sklad. V letech 2009 a 2010 dosahuje obrat zásob téměř stejných hodnot. Zásoby zboží byly v roce 2009 prodány a znovu naskladněny 21,45 krát a v roce 2010 se zásoby otočily 22,65 krát.

Doba obratu zásob (Inventory Turnover)

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{průměrná zásoba}}{\text{denní spotřeba}}^{65}$$

Doba obratu zásob ve sledovaném období má klesající tendenci. V roce 2008 byla na hodnotě 25,66 dnů, v následujícím roce klesla na hodnotu 16,78 dnů a v roce 2010 klesla na hodnotu 15,90 dnů. Tržby za prodané zboží rostly rychleji než stav zásob na skladě.

Obecné pravidlo, že čím je vyšší obrat zásob, tím kratší je doba obratu zásob, je ve sledovaném období splněno.

⁶² KONEČNÝ, 2005, s. 58.

⁶³ SEDLÁČEK, 2007, s. 62.

⁶⁴ Tamtéž, s. 62.

⁶⁵ SEDLÁČEK, 2007, s. 61.

Doba obratu pohledávek (Debtor Days Ratio)

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{obchodní pohledávky}}{\text{denní tržby na fakturu}} \quad ^{66}$$

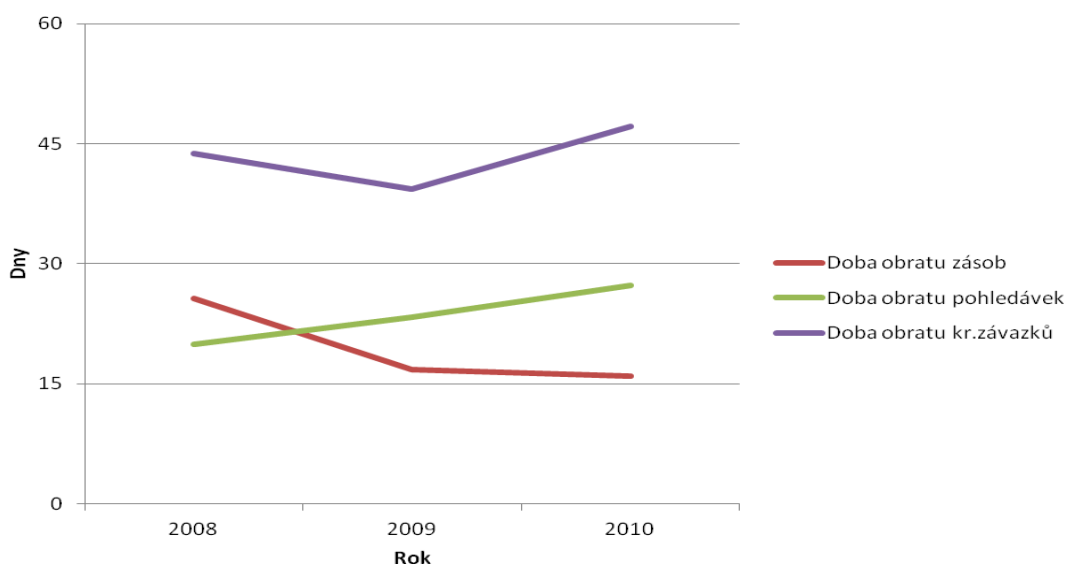
Doba obratu pohledávek v prvních dvou sledovaných letech nepatrně klesá. Společnost inkasovala peníze od odběratelů v roce 2008 a 2009 v průměru za 23 dnů. V roce 2010 inkaso vzrostlo na 27 dnů.

Doba obratu závazků (Liability Days Ratio)

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky vůči dodavatelům}}{\text{denní tržby na fakturu}} \quad ^{67}$$

Společnost poskytuje svým odběratelům obchodní úvěr v časovém rozmezí 23 až 27 dnů, ale sama čerpá dodavatelský obchodní úvěr v časovém rozmezí 39 až 47 dnů. Společnost má i nadále dohodnutou splatnost svých závazků se zahraničními dodavateli zboží na 90 dnů.

Graf č. 4 - Vývoj ukazatelů aktivity společnosti ve sledovaném období



⁶⁶ SEDLÁČEK, 2007, s. 63.

⁶⁷ Tamtéž, s. 63.

3.12.4. Ukazatele zadluženosti

Tabulka č. 25 - Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti	2008	2009	2010
Celková zadluženost	79,94 %	77,11 %	77,85 %
Koeficient samofinancování	19,37 %	21,97 %	21,72 %

Zdroj: vlastní výpočty

Celková zadluženost (Debt Ratio)

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad 68$$

Hodnota celkové zadluženosti v prvních dvou letech sledovaného období roste.

V roce 2008 činila zadluženost 79,94 %, v roce 2009 klesla na hodnotu 77,11 %, což je způsobeno tím, že se zvýšil podíl cizích zdrojů. V roce 2010 tento ukazatel nepatrně vzrostl na hodnotu 77,85 %.

Nejvyšší celková zadluženost byla v roce 2008, což bylo způsobeno nárůstem krátkodobých závazků, z důvodu předzásobení nejžádanějším zbožím na sklad.

Z hodnoty celkové zadluženosti vyplývá, že aktiva společnosti byla financována cizími zdroji z cca. 79 - 77 %. V roce 2001, kdy byla společnost založena, dosahovala celková zadluženost 102,65 %, protože vlivem záporného výsledku hospodaření běžného účetního období v roce 2001 byly cizí zdroje vyšší než aktiva celkem.

Koeficient samofinancování (Equity Ratio)

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad 69$$

Je doplňkovým ukazatelem ukazatele celkové zadluženosti. Ve sledovaném čase se vyvíjí nerovnoměrně. V roce 2008 dosáhl hodnoty 19,37 % a v roce 2009 vzrostl na hodnotu 21,97 %. V následujícím roce 2010 se ukazatel zvýšil až na hodnotu 21,48 %.

⁶⁸ SEDLÁČEK, 2007, s. 64.

⁶⁹ BLAHA, JINDŘICHOVSKÁ, 2006, s. 64

Změny tohoto ukazatele jsou způsobené vlivem změny hodnoty aktiv celkem a vlivem změny hodnoty vlastního kapitálu, i když výše základního kapitálu je od roku založení společnosti stále stejná. Hodnoty rezervního fondu jsou od roku 2004 také stejné.

Ve sledovaném období rostl výsledek hospodaření běžného účetního období a výsledek hospodaření minulý let.

Oborové srovnání

Oborové srovnání v roce 2008 (vybrané ukazatele) ⁷⁰

Srovnání jsem provedla pouze v roce 2008 pomocí *Benchmarkingového diagnostického systému finančních indikátorů INFA*, který je k dispozici na internetových stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu ČR. Rok 2009 a 2010 není ke dni sestavení této práce na internetových stránkách MPO k dispozici.

Základní zdroje dat vycházejí z rozvahy společnosti a VZZ. Společnost jsem zařadila do *OKEČ skupiny č. 72 – Činnosti v oblasti výpočetní techniky, srovnání s odvětvím*.

a) Hodnocení úrovně likvidity

Hodnocení úrovně likvidity pomocí Benchmarkingového srovnání vyšlo v roce 2008 jako slabší a nižší než je charakteristická hodnota za odvětví jak pro běžnou likviditu, pohotovou likviditu tak i pro okamžitou likviditu.

b) Hodnocení úrovně podnikové výkonnosti

Hodnota Spreadu podniku je slabší, neboť je nižší než charakteristická hodnota za odvětví.

⁷⁰Upraveno podle: Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA . [Online]. 2012 [cit. 2012-03-16]. <<http://www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/ebita/>>.

c) Hodnocení úrovně provozní oblasti

Ukazatel	Hodnocení
Produkční síla (EBIT / Aktiva)	
Obrat aktiv (Výnosy / Aktiva)	
Přidaná hodnota / Výnosy	
Osobní náklady / Výnosy	

Provozní výkonnost je vynikající. Hodnota produkční síly podniku je vyšší než hodnota u nejlepších podniků v odvětví. Hodnota obratu aktiv podniku je vynikající a je vyšší než hodnota u nejlepších podniků odvětví. Hodnota marže podniku je dobrá a nalézá se mezi hodnotou u nejlepších podniků odvětví a charakteristickou hodnotou za odvětví. Podíl přidané hodnoty na výnosech podniku je slabší, protože je nižší než charakteristická hodnota za odvětví i hodnota u nejlepších podniků. Podíl osobních nákladů na výnosech podniku je nižší než hodnota u nejlepších podniků odvětví a u odvětví celkem.

Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA počítá v čitateli se ziskem před zdaněním a nákladovými úroky (EBIT).

d) Hodnocení úrovně rentability vlastního kapitálu (ROE)

Hodnota ROE podniku je slabší, protože je nižší než charakteristická hodnota za odvětví.

e) Hodnocení finanční politiky (politiky kapitálové struktury)

Podíl UZ/Aktiva podniku je příliš vysoký, protože je vyšší než charakteristická hodnota za odvětví a u nejlepších podniků. Výrazně vyšší je podíl vlastního kapitálu. Hodnota úrokové míry podniku je příznivá, jelikož je nižší než hodnota u nejlepších podniků odvětví i u odvětví celkem.

Vaše kapitálová struktura je vzhledem k provozní výkonnosti vhodná. Problém není v provozní výkonnosti. Podíl UZ/Aktiva je příliš vysoký. Hodnota úrokové míry je příznivá.

3.13. Pyramidová soustava ukazatelů - Du Pont

Tabulka č. 26 - Du Pont analýza ve sledovaném období

Du Pont Analysis	Vzorec v AJ	2008	2009	2010
Profit Margin (ROS)	Net income / Sales	1,34 %	1,23 %	1,0 %
Return on Assets (ROA)	EAT/ Assets	7,55 %	7,64 %	5,94 %
Total Assets Turnover (Obrat celkových aktiv)	Total assets / Total common equity	5,61	6,23	5,95
Equity Multiplier	Total assets / Equity	5,16	4,55	4,60
$ROE = (NI/S)*(S/TA)*(TA/E)$		39,01 %	34,78 %	27,35 %

Zdroj: vlastní výpočty

Rentabilita tržeb, rentabilita vlastního kapitálu ROE, rentabilita celkových vložených aktiv ROA, obrat celkových aktiv koresponduje s vypočítanými hodnotami v kapitole 3.12.2 *Analýze rentability* a v kapitole 3.12.3 *Analýza aktivity* (viz. výše).

Podle Synka (2002) je smyslem rozkladu Du Pont rozložit ukazatel rentability vlastního kapitálu na dílčí jednotky, abychom byli schopni objasnit, co konkrétně v daném roce způsobilo změnu ukazatele. Pro rozklad ROE můžeme využít multiplikativní metodu nebo logaritmickou metodu. Multiplikativním rozkladem rozdělíme ROE na součiny několika ukazatelů, které se dále také dají rozkládat. Logaritmický rozklad se považuje za přesnější, ale jeho metoda je složitější a nedá se použít, pokud se podnik v některém ze sledovaného období dostal do ztráty. [14]

3.14. Analýza nákladů a výnosů

3.14.1. Analýza hospodářských středisek

Jednotlivá střediska ve společnosti PREMO jsou decentralizovaná, znamená to, že výsledek hospodaření střediska vyjadřuje příspěvek daného střediska k celkovému zisku společnosti. Pravomoc a odpovědnost je z velké části převedena na jednotlivá střediska a jsou zainteresováni na vlastních výsledcích. Tento přístup se také označuje jako kvantitativní přístup.

Tabulka č. 27 - Náklady a výnosy podle středisek společnosti v roce 2008

Náklad	Středisko	Název střediska	Kraj	2008		
				Náklady celkem	Výnosy celkem	VH střediska
Fixní	500	Správní režie		3 870 982	311 863	-3 559 119
	700	Logistika		1 551 544	46 225	-1 505 319
	800	Režie obchodní a marketing		921 718	214 138	-707 580
Variabilní	900	Výkup prázdných kazet		663 581	423 420	-240 161
	1100	Adamčík Jiří	Pardubický a Hradecký kraj	6 659 707	7 534 317	874 610
	1200	Janík Adam	Zlínský a Brněnský kraj	13 679 013	15 662 930	1 983 917
	1300	Slezák Vít	Praha a Středočeský kraj	7 982 677	8 840 850	858 174
	1400	Ingr Roman	Jihočeský kraj a Kraj Vysočina	10 588 014	11 891 373	1 303 359
	2100	Externí OZ-Slezák T.	Olomoucký kraj	1 712 196	2 043 058	330 862
	2200	Externí OZ-Lopour J.	Město Brno a el. tržiště	16 098 922	17 008 146	909 224
	2300	Externí OZ-Benc M.	Plzeňský kraj	5 317 160	6 127 307	810 147
	2400	Externí OZ-Hajný R.	Karlovarský kraj	1 209 889	1 434 220	224 331

Zdroj: interní informace

Tabulka č. 28 - Náklady a výnosy podle středisek společnosti v roce 2009

Náklad	Středisko	Název střediska	Kraj	2009		
				Náklady celkem	Výnosy celkem	VH střediska
Fixní	500	Správní režie		3 487 124	196 684	-3 290 440
	700	Logistika		1 324 517	32 009	-1 292 508
	800	Režie obchodní a marketing		1 085 681	493 223	-592 458
Variabilní	900	Výkup prázdných kazet		622 831	502 584	-120 247
	1100	Adamčík Jiří	Pardubický a Hradecký kraj	6 996 690	7 669 593	672 903
	1200	Janík Adam	Zlínský a Brněnský kraj	14 350 547	16 105 200	1 754 653
	1300	Slezák Vít	Praha a Středočeský kraj	9 444 959	10 217 209	772 250
	1400	Ingr Roman	Jihočeský kraj a Kraj Vysočina	8 911 869	9 995 083	1 083 214
	2100	Externí OZ-Slezák T.	Olomoucký kraj	1 930 916	2 272 070	341 154
	2200	Externí OZ-Lopour J.	Město Brno a el. tržiště	13 357 115	13 986 982	629 867
	2300	Externí OZ-Benc M.	Plzeňský kraj	5 409 887	6 104 948	695 061
	2400	Externí OZ-Hajný R.	Karlovarský kraj	1 147 186	1 357 881	210 695

Zdroj: interní informace

Tabulka č. 29 - Náklady a výnosy podle středisek společnosti v roce 2010

Náklad	Středisko	Název střediska	Kraj	2010		
				Náklady celkem	Výnosy celkem	VH střediska
Fixní	500	Správní režie		3 496 170	165 063	-3 331 107
	700	Logistika		1 512 469	31 491	-1 480 978
	800	Režie obchodní a marketing		1 327 372	488 198	-839 174
Variabilní	900	Výkup prázdných kazet		857 254	654 487	-202 767
	1100	Adamčík Jiří	Pardubický a Hradecký kraj	9 099 829	9 825 274	725 445
	1200	Janík Adam	Zlínský a Brněnský kraj	17 072 610	18 950 644	1 878 034
	1300	Slezák Vít	Praha a Středočeský kraj	13 703 540	14 620 803	917 264
	1400	Ingr Roman	Jihočeský kraj a Kraj Vysočina	10 345 759	11 568 708	1 222 948
	2100	Externí OZ-Slezák T.	Olomoucký kraj	2 336 955	2 681 771	344 816
	2200	Externí OZ-Lopour J.	Město Brno a el. tržiště	21 426 974	22 084 067	657 093
	2300	Externí OZ-Benc M..	Plzeňský kraj	5 885 205	6 704 285	819 080
	2400	Externí OZ-Hajný R.	Karlovarský kraj	1 397 536	1 596 419	198 883

Zdroj: interní informace

Středisko 500

Správní režie obsahuje náklady na spotřebu materiálu, PHM, spotřebu energie, náklady na opravy a udržování, mzdové náklady ředitele společnosti a finanční účetní, zákonné zdravotní a sociální pojištění a ostatní režijní náklady. Střediskové výnosy zahrnují tržby z prodeje služeb, tržby z prodeje zboží, hmotného a nehmotného majetku, provozní výnosy, výnosové úroky a kurzové zisky.

Středisko 700

Středisko logistika zachycuje náklady na zásobování. Patří sem náklady na spotřebu materiálu, na prodané zboží, služby, mzdové náklady manažera logistiky a pracovníků expedice, zdravotní a sociální pojištění, manka a škody, finanční náklady.

Do výnosů tohoto střediska patří tržby z prodeje služeb, tržby za zboží, ostatní provozní výnosy a ostatní finanční náklady.

Středisko 800

Středisko obchodní a marketingové zachycuje náklady na spotřebu materiálu, náklady na reklamu, marketing, mzdové náklady marketingového specialisty, zdravotní a sociální pojištění. Do výnosů tohoto střediska patří tržby z prodeje služeb, tržby za zboží a ostatní provozní výnosy.

Středisko 900

Výkup prázdných kazet od odběratelů se ve společnosti PREMO realizuje za účelem dalšího prodeje. Vykoupené kazety společnost prodává společností, které se zabývají jejich renovací. Prázdné kazety jsou prodávány v rámci ČR. Kazety, které již není možné znovu renovovat, jsou recyklovány společností Kovosteel. Procento z tržeb z prodeje prázdných kazet jsou pohyblivou složkou mzdy skladníka, který má tento výkup na starosti. I když středisko 900 dosahuje ve sledovaném období záporných hodnot, tak výkupem prázdných kazet přispívá ke zlepšení životního prostředí a chová se ekologicky k životnímu prostředí.

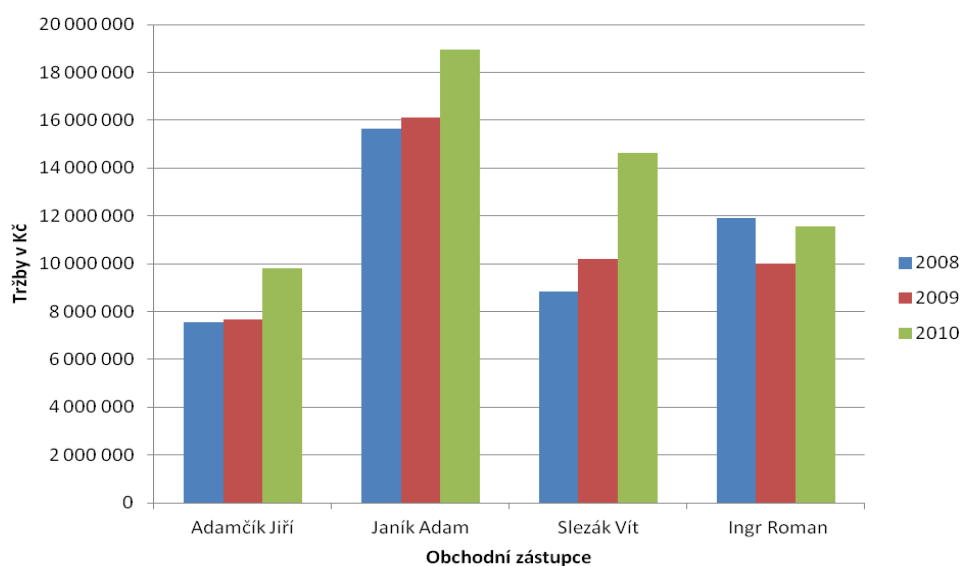
Střediska 1100-1400

Zachycují náklady a výnosy interních obchodních zástupců (zaměstnanců společnosti). Do nákladů středisek patří spotřeba režijního materiálu, náklady na prodané zboží, náklady na opravy a udržování, na reprezentaci, na ostatní služby a ostatní provozní náklady. Do výnosů středisek patří tržby z prodeje služeb a zboží, ostatní provozní výnosy.

Střediska 2100-2400

Zachycují náklady a výnosy externích obchodních zástupců. Do nákladů středisek patří spotřeba materiálu, náklady na prodané zboží, ostatní provozní náklady. Mezi výnosy středisek patří tržby z prodeje služeb a zboží.

Graf č. 5 – Vývoj tržeb středisek (interních obchodních zástupců)



Pro analýzu výkonnosti vnitropodnikových středisek, je nezbytné vybrat takový ukazatel, který pomůže zhodnotit efektivnost činností daného střediska.

V diplomové práci jsem si vybrala ukazatel rentability tržeb (ROS).

Tabulka č. 30 - Rentabilita tržeb jednotlivých obchodních zástupců

Středisko	Název střediska	Kraj	2008	2009	2010
1100	Adamčík Jiří	Pardubický a Hradecký kraj	11,61 %	8,77 %	7,38 %
1200	Janík Adam	Zlínský a Brněnský kraj	12,67 %	10,89 %	9,91 %
1300	Slezák Vít	Praha a Středočeský kraj	9,71 %	7,56 %	6,27 %
1400	Ingr Roman	Jihočeský kraj a Kraj Vysočina	10,96 %	10,84 %	10,57 %
2100	Externí OZ- Slezák T.	Olomoucký kraj	16,19 %	15,02 %	12,86 %
2200	Externí OZ- Lopour J.	Město Brno a el. tržiště	5,35 %	4,50 %	2,98 %
2300	Externí OZ- Benc M.	Plzeňský kraj	13,22%	11,39 %	12,22%
2400	Externí OZ- Hajný R.	Karlovarský kraj	12,22 %	15,52 %	12,46 %
Celkem	Průměrná rentabilita	ČR	15,64%	10,56 %	9,33 %

Zdroj: vlastní výpočty

Rentabilita tržeb jednotlivých obchodních zástupců v letech 2008 – 2010 klesá v rozmezí 2,76 % – 4,23 %. Pouze u střediska 1400 je pokles rentability 0,39 %.

U externích obchodních zástupců je rentabilita vyšší než u zaměstnanců. Pouze středisko 2200 dosahuje v roce 2010 rentability 2,98 %, což je nejméně ze všech středisek.

Pokud by ROS vyšla menší než 1, znamenalo by to, že dané vnitropodnikové středisko je nehospodárné.

3.15. Analýza odběratelů podle Paretova pravidla 80/20

V informačním systému společnosti je v kontaktech 8.817 záznamů (B2B segment a B2C), z nichž ne všechny jsou aktivní. V roce 2010 bylo 1.475 aktivních zákazníků.

Tabulka č. 31 - Pravidlo 80/20 odběratelů v roce 2008

Rok 2008			
	Počet fakturací	Základ bez DPH	Cena vč. DPH
Σ 306 odběratelů	7 592	58 277 243	69 240 739
Celkem všichni odběratelé	12 664	72 674 758	86 311 520
80 % podle 80/20	10131	58 139 806	69 049 216

Zdroj: vlastní výpočty

V roce 2008 bylo fakturováno celkem 1.530 odběratelům, kteří si u společnosti PREMO objednali zboží více krát během roku (počet fakturací daného odběratele). Data jsem seřadila **od největší hodnoty fakturované částky bez DPH** po nejmenší hodnotu fakturované částky bez DPH. Dvacet procent z 1.530 odběratelů je 306 odběratelů. Součet hodnot ve sloupci **Základ bez DPH** těchto 306 odběratelů tvoří 80,19 % z celkových tržeb společnosti. Pravidlo 80/20 se ve sledovaném období potvrdilo.

Tabulka č. 32 - Pravidlo 80/20 odběratelů v roce 2009

Rok 2009			
	Počet fakturací	Základ bez DPH	Cena vč. DPH
Σ 295 odběratelů	7 114	54 474 335	64 829 508
Celkem všichni odběratelé	11 744	68 608 802	81 614 433
80 % podle 80/20	9 595	54 887 041	65 291 547

Zdroj: vlastní výpočty

V roce 2009 bylo fakturováno celkem 1 478 odběratelům, kteří si u společnosti PREMO objednali zboží více krát během roku (počet fakturací daného odběratele). Data jsem seřadila **od největší hodnoty fakturované částky bez DPH** po nejmenší hodnotu fakturované částky bez DPH. Dvacet procent z 1 478 odběratelů je 295 odběratelů. Součet hodnot ve sloupci **Základ bez DPH** těchto 295 odběratelů tvoří 79,39 % z celkových tržeb. Pravidlo 80/20 se potvrdilo i v následujícím období.

Tabulka č. 33 - Pravidlo 80/20 odběratelé v roce 2010

Rok 2010			
	Počet fakturací	Základ bez DPH	Cena vč. DPH
Σ 289 odběratelů	7 297	72 058 400	86 242 076
Celkem všichni odběratelé	12 206	89 392 643	106 918 221
80 % podle 80/20	9 395	71 514 114	85 534 576

Zdroj: vlastní výpočty

V roce 2010 bylo fakturováno celkem 1 448 odběratelům, kteří si u společnosti PREMO objednali zboží více krát během roku (počet fakturací daného odběratele). Data jsem seřadila **od největší hodnoty fakturované částky bez DPH** po nejmenší hodnotu fakturované částky bez DPH. Dvacet procent z 1 448 odběratelů je 289 odběratelů. Součet hodnot ve sloupci **Základ bez DPH** těchto 289 odběratelů tvoří 80,6 % z celkových tržeb. Pravidlo 80/20 se potvrdilo i v posledním sledovaném roce.

V následujících tabulkách jsou seřazení odběratelé společnosti podle jejich procentního podílu. Data jsou seřazená **od největší hodnoty fakturované částky bez DPH** po nejmenší hodnotu fakturované částky bez DPH.

Například na společnost CET 21 spol s r.o. připadá pouze 2,42 % podíl na celkových tržbách v roce 2008. V roce 2009 je to 2,28 % a v roce 2010 je to jen 1,92 % podíl na celkových tržbách. Ztráta tohoto odběratele není pro společnost PREMO klíčovým problémem. Ani například teoretická ztráta platební schopnosti tohoto odběratele výrazně neohrozí společnost PREMO.

Podobná interpretace odběratelů je u společností Robert Bosh, spol. s r.o. a CEMOD-CZ s.r.o.

Tyto tři společnosti jsem vybrala, protože se objevují na prvních místech ve sledovaném období. Žádný odběratel nepřekročil ve sledovaném období 3 % podíl na celkových tržbách.

Tabulka č. 34 - TOP 6 odběratelů společnosti v roce 2008

Rok 2008					
Název	Počet	Základ bez DPH	Celkem	Podíl odběratele na celkových tržbách bez DPH	Průměrná hodnota FV daného odběratele bez DPH
VÚ 3255	11	1 933 670	2 301 067	2,66 %	175 788
<i>CET 21 spol.s r.o.</i>	<i>43</i>	<i>1 756 988</i>	<i>2 090 814</i>	<i>2,42 %</i>	<i>40 860</i>
<i>Robert Bosch, spol. s r.o.</i>	<i>203</i>	<i>1 448 856</i>	<i>1 724 129</i>	<i>1,99 %</i>	<i>7 137</i>
LASSELSBERGER Keramika - Chlumčany/Hor.Bříza/ Rakov	70	1 016 549	1 209 691	1,40 %	14 522
ČR-Kraj.ředitelství policie Moravskoslez. kraje	13	911 160	1 084 280	1,25 %	70 089
<i>CEMOD - CZ s.r.o.</i>	<i>81</i>	<i>905 763</i>	<i>1 077 855</i>	<i>1,25 %</i>	<i>11 182</i>
Celkem TOP 6 odběratelů	421	7 972 986	9 487 836		
Celkem všichni odběratelé	12 664	72 674 758	86 311 520		

Zdroj: vlastní výpočty

Tabulka č. 35 - TOP 6 odběratelů společnosti v roce 2009

Rok 2009					
Název	Počet	Základ bez DPH	Celkem	Podíl odběratele na celkových tržbách bez DPH	Průměrná hodnota FV daného odběratele bez DPH
<i>CET 21 spol.s r.o.</i>	<i>30</i>	<i>1 566 667</i>	<i>1 864 333</i>	<i>2,28 %</i>	<i>41 228</i>
<i>Robert Bosch, spol. s r.o.</i>	<i>185</i>	<i>1 410 768</i>	<i>1 678 805</i>	<i>2,06 %</i>	<i>7 625</i>
<i>CEMOD - CZ s.r.o.</i>	<i>61</i>	<i>995 290</i>	<i>1 184 392</i>	<i>1,45 %</i>	<i>16 316</i>
Lohmann & Rauscher s. r. o.	126	960 500	1 142 993	1,40 %	7 623
Pražská teplárenská a.s.	119	925 547	1 101 396	1,35 %	7 777
VÚ 3255	3	584 060	695 031	0,85 %	194 686
Celkem TOP 6 odběratelů	524	6 442 832	7 666 950		
Celkem všichni odběratelé	11 744	68 608 802	81 614 433		

Zdroj: vlastní výpočty

Tabulka č. 36 - TOP 6 odběratelů společnosti v roce 2010

Rok 2010					
Název	Počet	Základbez DPH	Celkem	Podíl odběratele na celkových tržbách bez DPH	Průměrná hodnota FV daného odběratele bez DPH
<i>CET 21 spol.s r.o.</i>	<i>24</i>	<i>1 744 747</i>	<i>2 093 696</i>	<i>1,95 %</i>	<i>72 697</i>
<i>Robert Bosch, spol. s r.o.</i>	<i>182</i>	<i>1 294 438</i>	<i>1 553 311</i>	<i>1,45 %</i>	<i>7 112</i>
ERA a.s.	130	1 233 158	1 479 781	1,38 %	9 485
Hewlett-Packard International Sarl	9	1 187 523	1 187 523	1,33 %	131 947
Lázně Luhačovice, a. s.	63	1 163 833	1 405 750	1,30 %	18 473
<i>CEMOD - CZ s.r.o.</i>	<i>63</i>	<i>1 129 398</i>	<i>1 355 625</i>	<i>1,26 %</i>	<i>17 926</i>
Celkem TOP 6 odběratelů	471	7 753 097	9 075 686		
Celkem všichni odběratelé	12 206	89 392 643	106 918 221		

Zdroj: vlastní výpočty

3.16. Analýza dodavatelů podle kvality

Ve spolupráci s *manažerem pro logistiku* byla provedena analýza hodnocení dodavatelů za sledované období. Zaměřili jsme se na vyhodnocení dodavatelů, kteří ovlivňují jakost produktů společnosti, a následně vzniklé reklamace. Hodnocené parametry byly: termín dodání zboží, technické poradenství, platební podmínky, doprava atd. viz *Příloha č. 3*. Hodnocení A, B, C znamená hodnocení dodavatele známkou jako ve škole. Dodavatele jsme rozdělili do 3 kategorií, jako dodavatele zboží, služeb a externí obchodní zástupce.

Tabulka č. 37 - Hodnocení dodavatelů v roce 2008

Druh dodavatele	Celkový počet	Dodavatel A	Dodavatel B	Dodavatel C
Dodavatelé zboží	20	7	10	3
Dodavatelé služeb	13	4	6	0
Ext. obchod. zást.	5	0	2	3
Celkem	38	11	18	6

Zdroj: vlastní výpočty

V roce 2008 bylo hodnoceno 38 dodavatelů.

Tabulka č. 38 - Hodnocení dodavatelů v roce 2009

Druh dodavatele	Celkový počet	Dodavatel A	Dodavatel B	Dodavatel C
Dodavatelé zboží	20	10	9	1
Dodavatelé služeb	11	3	8	0
Ext. obchod. zást.	5	0	5	0
Celkem	36	13	22	1

Zdroj: vlastní výpočty

V roce 2009 bylo hodnoceno 36 dodavatelů.

Tabulka č. 39 - Hodnocení dodavatelů v roce 2010

Druh dodavatele	Celkový počet	Dodavatel A	Dodavatel B	Dodavatel C
Dodavatelé zboží	24	12	11	1
Dodavatelé služeb	10	3	6	1
Ext. obchod. zást.	5	1	3	1
Celkem	39	16	20	3

Zdroj: vlastní výpočty

Pro rok 2010 bylo hodnoceno 39 dodavatelů.

Z provedené analýzy dodavatelů, která byla zaměřena na hodnocení kvality dodavatelů, vyplývá, že nejnižší hodnocení C dosáhli dodavatelé v rozmezí 1 až 6 dodavatelů. Střední hodnocení B dosáhli dodavatelé v rozmezí 18 až 22 dodavatelů, tedy polovina. Nejlepší hodnocení A dosáhli dodavatelé v rozmezí 11 až 16 dodavatelů, což tvoří jednu třetinu hodnoceného souboru dodavatelů.

3.17. Podrobný popis a analýza (stávajícího) současného stavu (problému) ve společnosti

- Neexistuje oddělení controllingu, které by mohlo řediteli ulehčit práci delegováním pravomocí na finanční účetní.
- Z důvodu delegování nových pravomocí na finanční účetní bych navrhla výpomoc pro zpracování účetní a administrativní agendy formou brigády na dohodu o provedení práce.
- Není zaveden systém vnitropodnikových zpráv – tzv. reporting.
- Problémy likvidity pokračují, ukazatel likvidity nedosahuje ve sledovaném období doporučených hodnot.
- Nejsou vytvořené finanční rezervy.
- Vybraná slabá stránka ze SWOT:
 - Nízká tvorba firemních zpráv (reportů)
- Vybraná příležitost ze SWOT:
 - Společnost neprodává zboží v 3 krajích na území ČR

3.18. Zpřesněné vymezení hlavního konkrétního cíle práce při řešení popsaného problému ke zlepšení stavu v podniku.

Systém kontroly, sledování finančních ukazatelů a plnění podnikových plánů je plně v kompetenci ředitele společnosti. Controlling jako podsystém řízení společnosti a funkce controllera ve společnosti PREMO není zaveden, proto se v kapitole *4.1. Implementace/zavedení controllera ve společnosti* zaměřím na začlenění controllera do organizační struktury společnosti, sestavení jeho kompetencí a pravomocí, popis požadavků na pracovní činnost, vyčíslení předpokládaných nákladů na proškolení stávající finanční účetní apod.

Účelem prvního navrženého řešení bude ulehčit pracovnímu vytíženému řediteli, delegováním nových pravomocí na finanční účetní.

Druhým návrhem vlastního řešení bude zpracování reportingových zpráv. Účelem tohoto návrhu bude zvýšit informovanost jak interních tak externích uživatelů.

Třetí návrh vlastního řešení zpracuji na základě provedené SWOT analýzy.

4. VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

4.1. Implementace/zavedení controllera ve společnosti PREMO

S.r.o.

4.1.1. Požadavky na profil controllera ⁷¹

Nedílnou součástí úspěšného controllingu jsou bezesporu také osobní schopnosti samotného controllera. Požadavky, které budou na controllera kladeny, aby mohl plnit své úkoly, lze rozdělit na dvě části:

- Osobní požadavky,
- Odborné požadavky.

Do **osobních požadavků** patří schopnosti controllera řídit zaměstnance, motivovat je a podporovat jejich iniciativu v zadané (přidělené) práci. Dále předávání myšlenek, aby controller dosáhl vytyčených (stanovených) cílů, což je možné jenom tehdy pokud se zaměstnanci s vytyčenými cíli identifikují. Tedy pokud zaměstnanci stanovené cíle a s nimi také samotného controllera a jeho činnost akceptují. Nezbytnou osobní schopností controllera je: *komunikace, schopnost kontaktu a umění přesvědčovat*. Poslední tři jmenované schopnosti pro controllera jako moderátora jsou nesmírně důležité.

Odborné požadavky získané praxí na vedoucí nebo kontrolní pozici ekonomického/účetního oddělení a odpovídající vysokoškolské vzdělání (není podmínkou). Dále je vhodné, aby controller měl znalosti v oboru organizace a podnikového plánování, znalost zpracování dat, manažerského informačního systému, znalost účetní, daňové a ekonomické problematiky a situace. Controller by měl umět analyzovat a vzniklé problémy řešit systematicky a metodicko-koncepčně.

Systém plánování v podniku je zaveden, proto při zavedení controllera do společnosti, musím zohlednit tento systém a již existující zvyklosti.

⁷¹ Zpracováno podle: VOLLMUTH, 1998, s. 16-20.

Controller dále vypracuje systém a zásady plánování, aby dosažený výsledek byl pro společnost realizovatelný a aby odpovídal požadavkům jednatele. [16]

4.1.2. Úkoly controllera

Tabulka č. 40 - Úkoly Controller & Finanční účetní

Zásady plánování controllera ve společnosti PREMO s.r.o.	
Název pracovního místa: Controller & Finanční účetní Číslo pracovního místa dle organizačního schéma: 200 Jméno a příjmení pracovníka:	
Úkoly Controllera & Finanční účetní Pracovní náplň: 1. Plánování: • Navrhnout plán, který bude motivující pro ostatní zaměstnance a který bude dosažitelný (pozor navržený plán nesmí být příliš pozitivní – lehce dosažitelný, ale také nesmí být negativní – až nedosažitelný). Podmínkou stanoveného plánu je, aby se zaměstnanci společnosti PREMO museli a mohli s navrženými plány ztotožnit • V průběhu plánování controller sbírá informace a data, která působí na celkový výsledek a komunikuje se zaměstnanci společnosti. • Plánování musí být dostatečně vysledovatelné, tzn. Porovnatelné se skutečnými hodnotami současného období a také období minulých. 2. Ke srovnání plánů a skutečností náleží: • Obsahy plánu musí dovolit jejich porovnání s předchozím rokem. • Parametry plánování a související dílčí plány musejí být vzájemně sladitelné. • Je nezbytné plánovat stejným způsobem. 3. Úplnost plánování: • Plánování musí brát odpovídajícím způsobem v úvahu všechny okolnosti podstatné pro plánované období. • Dokumentace plánování se provádí s podporou výpočetní techniky pomocí MS Excel. Archivace dokumentů je zajištěna na nosičích CD nebo DVD. Strana 1/2	

Podpis – pracovník:

Podpis zástupce společnosti:

Schválil: ing. Vladimír Křiva, MBA (ředitel společnosti, jednatel)

Podpis:

Strana 2/2

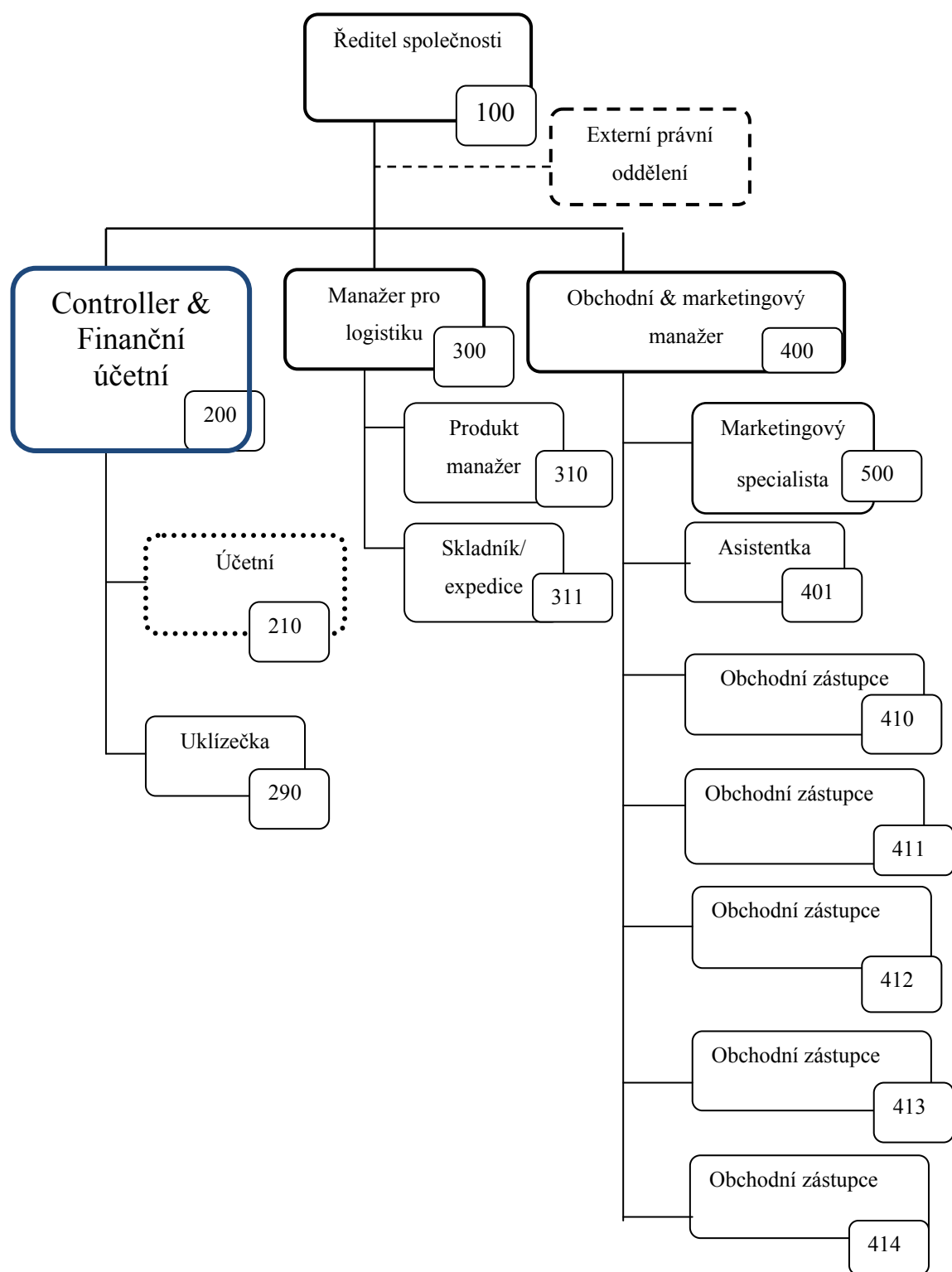
Zdroj: vlastní zpracování

4.1.3. Začlenění controllera do organizační struktury ve společnosti

V odborné literatuře existují různé názory a doporučení zda začlenit controlling/controlleru do liniové funkce anebo do štábní funkce. Protože se jedná o malou společnost, není nutné a ani efektivní zřídit nové pracovní místo pro samostatného controllera. Navrhují spojit funkci controllera s funkcí vedoucí finanční účetní.

Tímto spojením získá ředitel společnosti více času k řešení důležitých rozhodnutí a nebude se muset zabývat kontrolní činností apod.

Obrázek č. 5 - Organizační struktura společnosti



4.1.4. Návrh popisu pracovní pozice Controller & Finanční účetní ve společnosti

Návrh popisů pracovní pozice *Controller & Finanční účetní* je zpracován v následující tabulce, která má stejnou vizuální formu (formuláře) jako níže navrhovaná reportingová zpráva.

Tabulka č. 41 - Návrh popis pracovní pozice Controller & Finanční účetní

Popis pracovní činnosti	
Název pracovního místa: Controller & Finanční účetní Číslo pracovního místa dle organizačního schéma: 200 Jméno a příjmení pracovníka:	
Zastupuje pracovní místo číslo: 100 (ředitel společnosti) a 210 (účetní) Je zastupován pracovním místem číslo: 100 (ředitelem společnosti) Spolupracuje s jinými místy: ostatní zaměstnanci	
Pracovní náplň: Účel pracovního místa: Zajistit: • kontrolu podvojného účetnictví dle platných zákonů a legislativy ČR a EU, • spolupráci při zpracování a kontrole daňových přiznání a jejich úhradu příslušnému správci daní, • kontrolu správné archivace účetních dokladů, • kontrolu dostatku finanční hotovosti, (cash-flow) např. formou vlastního kapitálu společnosti, bankovními úvěry, půjčkami, atd., • vymáhání pohledávek, • sledování firemních nákladů dle finančního plánu, • kontrolu včasné úhrady závazků, • kontrolu a pomoc při vypracování účetních závěrek Komunikuje s finančním úřadem, zdravotními pojišťovnami, správou sociálního pojištění v rámci pravidelných i nepravidelných kontrol.	
Strana 1/3	

Povinnosti a odpovědnosti:**Provádí v:****Oblasti účetní a daňové:**

- kontrolu podvojného účetnictví dle platných zákonů a legislativy ČR a EU,
- zpracování daňových přiznání a úhradu daně z příjmu příslušnému správci daně,
- výběr pracovníků do finančního oddělení, jejich hodnocení a doporučuje nové pracovníky ke schvalování řediteli společnosti,
- zaškolení nových pracovníků na finančním oddělení,
- evidenci písemné pošty, její předání a vyzvednutí na příslušném poštovním úřadě.

Oblasti controllingu

- vybudování systému reportingových zpráv vč. vytvoření formulářů pro reporting,
- reportování hospodářských výsledků majiteli společnosti,
- dokumentování změn a okolností, které mohou mít vliv na financování společnosti a bezprostřední informování ředitele společnosti,
- vymáhání pohledávek a spolupráce s externím právním oddělením,
- spolupracuje při sestavení podnikových plánů, cílů a strategií, a zhodnocení vzniklých odchylek od těchto plánů, cílů a strategií a navržení jejich řešení, průběžně sleduje vývoj těchto plánů.

Sleduje platnou legislativu, zejména:

- Zákon o účetnictví, vyhlášky a nařízení související s vedením podvojného účetnictví ČR a EU.
- Kontroluje a sleduje platební morálku zákazníků a předává podklady pro vymáhání na externí právní oddělení.
- Spolupracuje s vedením společnosti při stanovení finančních plánů, osobních cílů a podává zpětnou vazbu o účinnosti těchto plánů.
- Zavedení reportingu ve společnosti.
- Zjištění slabých míst a poznání východisek ke zlepšení vztahu nákladů – výnosů v různých oblastech podniku např. pomocí SWOT analýzy.
- Provádí finanční analýzu hospodaření společnosti a navrhuje možnosti ke zlepšení situace.
- Odpovídá za své korektní chování vůči kolegům, zákazníkům a dodavatelům.
- Je povinna nepoškodovat dobré jméno společnosti a jejích produktů.

Diskrétnosti:

Je povinna dodržovat obchodní tajemství, o němž se dozví v průběhu vykonávání funkce finanční účetní, a to i 3 roky po ukončení této činnosti.

Základní vybavení funkce: Pracovní stůl, židle, telefon a mobilní telefon, odborná literatura, počítač a SW

Profil požadavků: 1. Osobní předpoklady: schopnost prosadit se, schopnost analytického myšlení, motivace spolupracovníků, komunikativnost, flexibilita. 2. Odborné předpoklady: znalosti nákladového účetnictví, plánování a rozpočetnictví, vzdělání v oblasti účetnictví / financí podniku / controllingu	
Požadované vzdělání: ÚSO nebo VŠ Skutečné vzdělání: Povolená výjimka ze vzdělání: není Požadovaná speciální nebo technická znalost: SW: MS Excel, MS Word, MS Outlook, I6, Contact, ŘP sk. B Požadovaná praxe (zkušenosti): min. 1 rok praxe účetní Rozsah zaškolení: 3 měsíční zaškolení dle zaškolovacího plánu	
Číslo vydání: 1 Datum účinnosti: Podpis – pracovník: Podpis zástupce společnosti:	
Schválil: ing. Vladimír Křiva, MBA (ředitel společnosti, jednatel) Podpis: Strana 3/3	

Zdroj: vlastní zpracování

Zavedení nového návrhu – po skončení nezbytných školení zaměstnance, předpokládané datum: od 01. 07. 2012.

Finanční účetní nemá vysokoškolské vzdělání, ale má několikaletou praxi ve svém oboru. Proto navrhuji, aby absolvovala dva různé kurzy, které pořádají poradenské společnosti v oblasti vzdělávání. Většina společností inzeruje nabídku kurzů pouze na první pololetí roku.

Z nabízeného množství kurzů, které se zaměřují na finanční řízení, (operativní) controlling a finanční analýzu jsem vybrala následující kurzy.

Návrh proškolení pracovní pozice *Controller & Finanční účetní*

1. Název kurzu: Controlling pro podnikový management ⁷²

- Určeno: Pro řídicí pracovníky, kteří potřebují pro svoji řídicí činnost kvalitní systém informací, pro specialisty, kteří jim potřebné informace dodávají, tedy pracovníky controllingových, finančních a účetních oddělení, analytiky.
- Cíl: Hledat řešení otázek: Jaké je postavení kritérií hodnotového řízení v komplexním systému řízení výkonnosti firmy? Jakými nástroji řídit zisk a likviditu firmy? Jak účinně transformovat celopodniková hodnotová kritéria do soustavy vnitropodnikových výsledků středisek? Jak motivovat jednotlivé útvary, aby se chovaly podnikatelsky, ale zároveň svou iniciativou přispívaly k co nejlepším výsledkům podniku jako celku? Jak zdokonalit plánovací proces? Kde jsou největší odchylky, jak jim předejít? Kolik skutečně stojí podnik jeho konkrétní výkony? Které zákaznické skupiny jsou zajímavé? Jak zabezpečit kalkulačním systémem rozdílné rozhodovací úlohy managementu?

2. Název kurzu: Finanční analýza versus účetní závěrka – komplexně ⁷³

- Určeno: Finančním manažerům, vedoucím účetním, auditorům, podnikatelům. Předpokladem účasti na semináři je orientace v podvojném účetnictví.
- Cíl: Seminář bude zaměřen zejména na problematiku využití údajů účetní závěrky a účetnictví pro analýzu finanční a ekonomické situace podnikatelského subjektu, která je nezbytná pro kvalitní řízení i včasné rozpoznání negativních trendů. Součástí bude i výklad některých postupů manažerského účetnictví navazující na finanční analýzu. Seminář je doplněn prezentací příkladů z praxe a jejich řešením.

Podrobnosti jednotlivých školení jsou zobrazena v *Příloze č. 5*.

⁷² Převzato z: VOX. [Online]. 2012 [cit. 2012-03-16]. Dostupný z WWW.:

<<http://www.vox.cz/kurzy/ekonomicke-a-financni-vzdelavani/controlling-pro-podnikov-management-9895/>>.

⁷³ Převzato z VOX. [Online]. 2012 [cit. 2012-03-16]. Dostupný z WWW.: <<http://www.vox.cz/e-shop/kurzy/financni-analza-versus-ucetni-zaverka-komplexne-9927/>>.

Předpokládané náklady na proškolení finanční účetní jsou vypočítány v následujících tabulkách:

Tabulka č. 42 - Přehled předpokládaných nákladů na proškolení finanční účetní kurz 1

Náklad	Počet	Kč bez DPH	DPH 14 %	DPH 20 %	Kč vč. DPH
Kurzovné 1	1	9 490		1 898	11 388
Ubytování kurz 1	4	4 800	672		4 800
Doprava kurz 1	2	263	37		600
MHD Praha 3 denní	3	115	16		131
Stravné kurz 1	4	151			604
Celkem		14 819	725	1 898	17 392

Zdroj: vlastní výpočty

Tabulka č. 43 - Přehled předpokládaných nákladů na proškolení finanční účetní kurz 2

Náklad	Počet	Kč bez DPH	DPH 14 %	DPH 20 %	Kč vč. DPH
Kurzovné 2	1	2 290		458	2 748
Ubytování kurz 2	1	1 200	168		1 200
Doprava kurz 2	2	263	37		600
MHD Praha 1 denní	1	96	14		110
Stravné kurz 2	1	151			151
Celkem		4 000	219	458	4 809

Zdroj: vlastní výpočty

V předpokládaných nákladech je započítána cena kurzu 1 a kurzu 2, doprava do a z Prahy, využití MHD v Praze, dále ubytování a zákonné stravné podle zákoníku práce. Celkem byly náklady vyčísleny na Kč 22 201,--. Jedná se o daňově uznatelné náklady, o které lze snížit základ daně z příjmu právnických osob.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce v § 74 až § 77 umožňuje dvě formy, které může občan využít k zapojení do pracovní činnosti:

- **pracovní poměr**
- **dohoda o pracích konaných mimo pracovní poměr**
 - dohoda o provedení práce nebo
 - dohoda o pracovní činnosti.

Studenti si nejčastěji přivydělávají uzavřením DPP nebo DPČ.⁷⁴

Protože u DPP odpadají zaměstnavateli povinné odvody na sociální a zdravotní pojištění, volím tuto možnost zaměstnaní/výpomoci pro zpracování účetní a administrativní agendy.

Dohoda o provedení práce

i. Obecné informace

- Dohodu o provedení práce upravuje § 75 a následující zákoníku práce. Rozsah práce, na který se dohoda o provedení práce uzavírá, nesmí být v roce 2012 větší než 300 hodin v kalendářním roce u jednoho zaměstnavatele. Dohoda musí být sepsána písemně, jinak je neplatná.
- V dohodě musí být vymezen pracovní úkol, sjednaná odměna za jeho provedení, rozsah práce a zpravidla i doba, v níž má být pracovní úkol proveden.
- Je nejjednodušším a nejvýhodnějším pracovněprávním vztahem. Jestliže je skutečně zúčtovaná měsíční odměna vyplacená na základě dohody o provedení práce nižší než 10.000 Kč neodvádí se sociální a zdravotní pojištění. Jestliže je skutečně zúčtovaná měsíční odměna vyplacená na základě dohody o provedení práce vyšší, než 10.000 Kč bude v tomto měsíci podléhat odvodům na sociální a zdravotní pojištění. Pokud bude zaměstnanec u zaměstnavatele pracovat na základě více dohod o provedení práce budou se příjmy sčítat.

ii. Zdaňování DPP u studentů

- **student nepodepíše *Prohlášení poplatníka daně z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti a z funkčních požitků*, podle § 38k Zákona č. 586/1992 Sb.,**

⁷⁴ Business Center. [Online]. 2012 [cit. 2012-04-07]. Dostupný z WWW:

<<http://business.center.cz/business/sablony/s16-prohlaseni-poplatnika-dane-z-prijmu.aspx>>.

Business Center. [Online]. 2012 [cit. 2012-04-07]. Dostupný z WWW:

<<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/dprij/cast4.aspx#par38k>>.

Business Center. [Online]. 2012 [cit. 2012-04-07]. Dostupný z WWW:

<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/>>.

- DPP do Kč 5.000 a student nepodepíše *Prohlášení*, pak se tento příjem zdaňuje srážkovou daní 15 % a daňová povinnost pracovníka-studenta je vyrovnána.
- DPP nad Kč 5.000 a student nepodepíše *Prohlášení*, pak se tento příjem zdaňuje zálohovou daní 15 %, a **nepřihlédne se k měsíční slevě na dani na poplatníka a na studenta.**
- **student podepíše *Prohlášení poplatníka daně z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti a z funkčních požitků*, podle § 38k Zákona č. 586/1992 Sb.,**
 - DPP do Kč 5.000 student podepíše *Prohlášení*, pak je mu vypočítaná záloha na daň a uplatněna sleva na poplatníka i na studenta,
 - DPP nad Kč 5.000 student podepíše *Prohlášení*, pak je mu vypočítaná záloha na daň a uplatněna sleva na poplatníka i na studenta.

V tabulce, která je uvedena na následující straně, jsou vyčísleny předpokládané mzdové náklady na zpracování části účetní a administrativní agendy, kterou by předala finanční účetní nové zaměstnankyni. Tato nová zaměstnankyně by byla zaměstnána na částečný pracovní úvazek a mohla by to být i studentka vysoké školy, která by během studia získala pracovní zkušenosti. Rozšíření pracovního kolektivu o novou pozici navrhuji v druhé polovině roku, např. od 34. pracovního týdne. Předpokládané datum nástupu by bylo od 20. 08. 2012, aby se ještě během prázdnin mohla studentka zapracovat a od září pak dovedla skloubit studijní a pracovní povinnosti.

Tabulka č. 44 - Výpočet měsíční mzdy studenta podle DPP v Kč

DPP	Max počet hodin dle	Počet týdnů do konce roku	Počet odpracovaných dnů	Opracované hodiny	Hodinová sazba	HM týdně	HM měsíčně	Srážková daň / Zálohová daň	Čistá mzda
HM do Kč 5000 (nepodepsané prohlášení)	300 hodin	18	2 dny v týdnu	16	75	1 200	4 800	Srážková daň 720	4 080
HM nad Kč 5000 (nepodepsané prohlášení)	300 hodin	18	2 dny v týdnu	16	80	1 280	5 120	Zálohová daň nepřihlíží k měsíční slevě na dani 780	4 340
HM nad Kč 5000 (podepsané prohlášení)	300 hodin	18	2 dny v týdnu	16	80	1 280	5 120	Zálohová daň po uplatnění slevy na dani 0	5.120

Zdroj: vlastní výpočty

V prvním řádku tabulky je vypočítaná hrubá mzda zaměstnance, při hodinové sazbě Kč 75,--, která nepřesáhne výši Kč 5 000,-- měsíčně a současně bude dodržen zákonem stanovený maximální počet 300 hodin za rok. Výše čisté mzdy zaměstnance, který nepodepsal *Prohlášení* bude Kč 4.080,-- měsíčně.

Ve druhém řádku tabulky je vypočítaná hrubá mzda zaměstnance, při hodinové sazbě Kč 80,--, která přesáhne výši Kč 5 000,-- měsíčně a současně bude dodržen zákonem stanovený maximální počet 300 hodin za rok. zaměstnanec nepodepsal *Prohlášení*. Výše čisté mzdy zaměstnance, který nepodepsal *Prohlášení* bude Kč 4.340,-- měsíčně.

Ve třetím řádku tabulky je vypočítána hrubá mzda zaměstnance, při hodinové sazbě Kč 80,--, která přesáhne výši Kč 5 000,-- měsíčně a současně bude dodržen zákonem stanovený maximální počet 300 hodin za rok. Výše čisté mzdy zaměstnance, který podepsal *Prohlášení* bude Kč 5.120,-- měsíčně.

4.1.5. Efektivnost návrhu řešení

Přípravná fáze se skládá z:

- výběru vhodného zaměstnance na novou pozici *Controller & Finanční účetní*,
- výběr studenta na výpomoc pro zpracování administrativní a účetní agendy.

Realizační fáze se skládá ze:

- zaškolení brigádníka,
- absolvování školení zaměřených a controlling a finanční analýzu,
- organizační opatření.

Provozní fáze

- zavedení controllingu do praxe.

Výhody – kritéria efektivnosti

- úspora času pro ředitele společnosti,
- ředitel tímto návrhem získá více času na strategii rozvoje podniku do budoucnosti.

4.1.6. Další návrhy řešení

A. Štábní pozice Controllera

Controller na štábní pozici je nezávislý na činnosti účetnictví, samostatně komunikuje a kontroluje s vedením společnosti a ostatními zaměstnanci, na této pozici neřeší jenom účetní operace a problémy, naplno využívá informační systém, má možnost a schopnost zjistit příčiny nepříznivých jevů společnosti a spolu s manažery navrhuje jejich změny. Vymezení činností controllera ve štábní pozici neuvádím, neboť to může být obsahem další samostatné práce.

B. Outsourcing – externí controllingové poradenství

Outsourcing znamená zajištění určitých činností prostřednictvím *externího dodavatele*. Controllingové poradenství od společnosti *Controller-Institut*, která nabízí řešení pro průhledná zobrazení podnikové výkonnosti (za jednotlivé obchodní procesy,

produkty, obchodní kanály či divize), na jejichž základě lze přijímat správná rozhodnutí. Včetně vazby na motivační systémy. Toto poradenství poskytuje *Controller-Institut* prostřednictvím následujících projektů:⁷⁵

- Zlepšení finančního controllingu (plánování, forecastování, reportingu).
- Měření výkonnosti prodeje, prodejní controlling.
- Hledání rezerv v nákladech a ziskovosti, kapacitní plánování.
- Zlepšení kvality strategie: ukazatele a projekty, odpovědnost, motivace.
- apod. [24]

Výhody outsourcingu

- flexibilita a zkušenost konzultantů,
- konzultant je zvolen podle potřebného oboru zákazníka (objednatele),
- konzultanti jsou specialisté ve svém oboru,
- zkušeností z praxe,
- včasné informace pro vedení společnosti jako podporu pro strategické a taktické rozhodování.

Nevýhody outsourcingu

- vysoká cena,
- ztráta kontroly nad činností,
- závislost na poskytovateli.

Mezi další nejznámější nadnárodní společnosti, které nabízejí poradenství, patří KPMG, PWC, Deloitte.

⁷⁵ Upraveno podle: *Controller-Institut*, [Online]. 2012 [cit. 2012-04-07]. Dostupný z WWW: <<http://www.controlling.cz/nabidka/poradenstvi/poptavana-temata-poradenstvi/>>.

C. Implementace funkce finanční analýzy do IS – automatizace procesů pomocí *Data mining*.

Data mining (nebo také datamining) je termínem z oboru **Business Intelligence**. Znamená to hledání souvislostí v datech (**vytěžování**). Cílem je zjistit skutečnosti, na základě nichž lze činit marketingová a obchodní rozhodnutí. Podniky shromažďují data ve svých vlastních informačních systémech (datový sklad, CRM systém, e-shop, databáze, apod.), a nad těmito daty lze provádět dolování dat. Data Mining se nejčastěji používá pro cílené oslovování zákazníků podle **segmentu, příbuznost nebo rizika**. Cíle stanoví manažer a model sestavuje *data miner*.⁷⁶

S podporou analýzy dat a *data miningu* lze dosáhnout například těchto cílů:⁷⁷

- prostřednictvím analýzy zákazníků:
 - zlepšení komunikace s hodnotnými zákazníky,
 - efektivnější prodej zboží,
 - úspory na méně hodnotných zákaznících.
- pomocí předpovědi rizik lze:
 - předpovědět, kteří zákazníci mají několikanásobnou pravděpodobnost, že odejdou nebo vykonají podvod.
- analýza možných úspor:
 - výpočet nákladů a výnosů u produktů, které přináší zisk a které ne,
 - a dále podle stáří produktů lze odhadnout, zda produkty mají šanci na úspěch v budoucnosti.
- prostřednictvím marketingových analýz podle potřeb společnosti:
 - analýzy návratnosti marketingových aktivit,
 - analýzy vývoje a stavu zákaznické základny,
 - analýzy produktů z hlediska jejich životního cyklu a návratnosti.
- softwarové nástroje pro reporting:

⁷⁶ Upraveno podle: *Data Mind s.r.o.* [Online]. 2012 [cit. 2012-04-07]. Dostupný z WWW: <<http://www.datamind.cz/index.php>>.

⁷⁷ Upraveno podle: *Data Mind s.r.o.* [Online]. 2012 [cit. 2012-04-07]. Dostupný z WWW: <<http://www.datamind.cz/sluzby.html>>.

- SW nástroj *Trgiman Belladati*, který poskytuje vhodný licenční model pro střední a menší podniky takovým způsobem, že se daný report automaticky obnovuje, zobrazuje různé úrovně podrobnosti a dále se uživatelsky přizpůsobuje. [30]

Detailním rozbořem dalších návrhů řešení uvedených v odstavcích A až C se nebudu dále zabývat, protože by bylo vhodné se touto problematikou detailněji zabývat v další samostatné práci.

4.2.Reporting

Návrh a implementace systému podnikového reportingu ve společnosti PREMO:

- a) Uživatelé výkazů budou zejména:
 - *Zaměstnanci podniku* (interní uživatelé) – jedná se o vnitřní zájmovou skupinu, která má zájem na tom, aby společnost dosahovala příznivých hospodářských výsledků, aby měl jejich zaměstnavatel dobré jméno ve svém okolí. Ale také požadují růst svých mezd, což zvyšuje náklady zaměstnavatele a snižuje dosažený hospodářský výsledek. Dalším uživatelem je vlastník a ředitel společnosti v jedné osobě, vedoucí zaměstnanci na různých stupních řízení, kteří mají rozhodovací pravomoc a jsou odpovědní za řízení společnosti.
 - Externí uživatelé výkazů
 - *Spolupracující podniky* – dodavatelé, odběratelé, banka, kteří jsou ve vztahu ke společnosti jako její věřitelé nebo dlužníci.
 - *Kontrolní orgány* – místně příslušný finanční úřad, okresní správa sociálního zabezpečení, zdravotní pojišťovny, statistický úřad apod. jsou pověřeny provedením určitých kontrolních funkcí ve vztahu k působení společnosti.
 - *Orgány státní správy* - krajské úřady, zastupitelské orgány obcí a měst, které mají zájem o blahodárný vztah společnosti v daném regionu (Zlínský kraj).
 - *Široká veřejnost* - některé informace tajného charakteru (např. obchodní, know-how, inovační záměry) nemohou být

zveřejňovány. Naopak zatajování informací o určité (ekologické) havárii např. znečištění životního prostředí nemohou být skrývány, protože veřejnost tím ztratí důvěru v danou organizaci. Dobrovolný reporting slouží jako nástroj komunikace s veřejností („public relations“), který si organizace budují v zájmu posílení svého postavení v daném regionu.

- b) Rozlišovat obsah výkazů podle potřeb uživatelů interních a externích,
 - Obsah interních výkazů
 - Obsah externích výkazů
- c) Forma výkazů bude kombinací tištěné a elektronické formy dokumentů.
- d) Navržený jednotný design výkazů bude mít vizuální podobu jako tabulka na následujících stranách.

Periodický interní report souhrnný za kalendářní rok 2011

1. Základní finanční ukazatele

A. Ukazatele rentability

Tabula č. 1 – Ukazatele rentability

Finanční ukazatel	Plán na rok 2011	Skutečnost za rok 2011 * odhad hodnot	Odchylka
ROI	11,38 %	10,14 %	- 1,24 %
ROA	7,60 %	6,84 %	-0,76 %
ROE	33,83 %	41,40 %	+7,57 %
ROS	1,03 %	0,95 %	-0,08 %

Zdroj: vlastní výpočty

Komentář:

Následné zjišťování odchylek základních finančních ukazatelů proběhlo po skončení kalendářního roku 2011 dne 20. 02. 2012. Výše uvedená tabulka ukazuje, že **stanovení podnikových plánů v oblasti rentability pro rok 2011 nebylo dosaženo**, tabulka zobrazuje tři negativní odchylky od stanovených plánů a to konkrétně u ukazatelů ROI, ROA a ROS. Naopak pozitivní odchylka je pouze u ukazatele ROE.

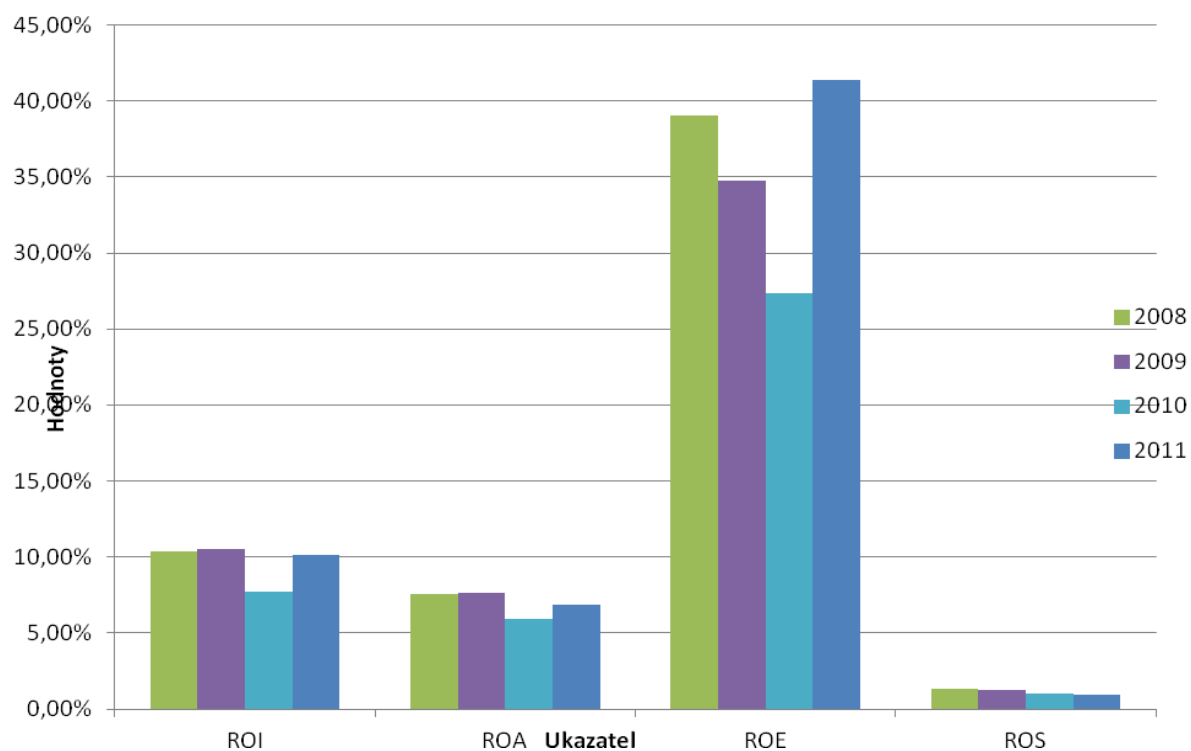
ROI: Ačkoliv výsledek ukazatele ROI dosahuje vyšších hodnot, než tomu bylo v roce 2010, plánovanou hodnotu ROI nesplnila. I když se hodnota *úroků* snížila, poklesla také hodnota *zisku před úroky a zdaněním*.

ROA: Vlivem *odpisů* se snížila hodnota *celkových aktiv* oproti minulému roku 2010, i když výsledek ukazatele ROA dosahuje vyšších hodnot, než tomu bylo v roce 2010, plánovanou hodnotu ROA nesplnila.

ROE: Výsledek ukazatele ROE ovlivňuje výše *čistého zisku*, který společnost dosáhla v uplynulém roce. Čistý zisk dosáhl hodnoty Kč 869 tis. Výše *základního kapitálu* je od založení společnosti neměnná, což je dělitel v ukazateli ROE,

ROS: Neboť nebylo dosaženo stanoveného podnikového cíle pro roční *tržbu za prodané zboží*, nedosáhl ukazatel rentability tržeb plánovaných hodnot. *Tržby z prodeje zboží* dosáhlo hodnoty Kč 83,6 mil.

Graf č. 1 – Ukazatele rentability



Shrnutí:

Z grafu je patrné, že uplynulý kalendářní rok 2011 byl z hlediska ukazatelů rentability úspěšnější než rok předchozí s výjimkou ukazatele rentability tržeb. Doporučení pro tento rok je pokračovat v nastaveném tempu a zastavit klesající tendenci ROS.

B. Ukazatele aktivity**Tabulka č. 2 – Ukazatele aktivity**

Finanční ukazatel	Plán na rok 2011	Skutečnost za rok 2011 * odhad hodnot	Odchylka
Obrat zásob	26,45	26,12	-0,33
Obrat celkových aktiv	7,36	7,19	-0,17
Doba obratu zásob (dny)	13,61	13,78	+0,17
Doba obratu pohledávek (dny)	21,72	21,65	-0,07
Doba obratu krátkodobých závazků (dny)	32,87	36,01	+3,14

Zdroj: vlastní výpočty

Komentář:

Výše uvedená tabulka ukazuje, že **stanovení podnikových plánů pro rok 2011 nebylo ve třech ukazatelích aktivity dosaženo**, tabulka zobrazuje dvě pozitivní odchylky od stanovených plánů a to konkrétně u ukazatelů doby obratu zásob a doby obratu krátkodobých závazků. Naopak negativní odchylky jsou u ostatních ukazatelů.

Obrat zásob: I přes negativní odchylku má tento ukazatel i nadále rostoucí tendenci, tzn. že za uplynulý kalendářní rok jsem celkem 26,12 krát prodali a znovu naskladnili zásoby.

2. Firemní cíle (KPI)

Oddělení	Cíl	Plán na rok 2011	Skutečnost za rok 2011	Odchylka
<i>Obchodního a marketingového oddělení</i>	Roční tržba za zboží	Kč 88,0 mil	Kč 83,6 mil	Kč – 4,4 mil
	Roční obchodní marže (tj. rozdíl účtů 604-504)	Kč 13,0 mil	Kč 13,3 mil	Kč + 0,3 mil
	Udržet průměrný hrubý zisk ve výši	15 %	15,9 %	+ 0,9 %
	Vytvořit účetní zisk před zdaněním ve výši 1,24 % z tržeb	Kč 1,09 mil z reálných tržeb	Kč 1,7 mil	Kč + 0,61 mil
	Vytvořit vlastní kapitál po zdanění na rozvoj společnosti ve výši	Kč 0,85 mil po zdanění.	Kč 1,34 mil	Kč + 0,49 mil
	Dosáhnout počtu prvních schůzek u potencionálních zákazníků	v počtu 470 jednání	390 jednání	- 80 jednání
<i>Logistické oddělení</i>	Hodnota zboží starší 12 měsíců na skladě nepřevyšší částku	Kč 200 tis.	Kč 240 tis.	+ Kč 40 tis.
	Reklamace nepřesáhnou	2 % z počtu prodaných kusů zboží	1,8 %	- 0,2 %
	Realizovat výkup použitých tonerů k recyklaci	min. v počtu 10.000 ks	11.400 ks	+ 1.400 ks

Komentář:

Vyhodnocení stanovených podnikových cílů má pozitivní výsledek, neboť jenom u tří podnikových cílů byla zaznamenána negativní odchylka. Prodáváme různé zboží, které má rovněž různou výši marže. Výši zisku ovlivňuje tedy také to, zda bylo prodáno více kusů s vyšší marží a tím realizujeme vyšší zisk nebo naopak.

Plnění obchodních plánů mají na starosti zaměstnanci *Obchodního a marketingového oddělení* a to zejména tyto zaměstnanci: obchodní zástupci, asistentka obchodního oddělení a marketingový specialista.

Za splnění plánů pro reklamace a zboží na skladě zodpovídá *Logistické oddělení* a to zejména zaměstnanec skladu a manažer pro logistiku.

Zpracoval:

Pracovní pozice: Controller & Finanční účetní

Podpis:

Dne:

Schválil: Ing. Vladimír Křiva, MBA

Pracovní pozice: ředitel

Podpis:

Strana 6/6

Zdroj: vlastní zpracování

- e) Způsob distribuce výkazů bude elektronicky prostřednictvím emailu, v tištěné formě osobně pro interní zaměstnance, pro externí obchodní zástupce zejména elektronicky. Důvěrné informace budou označeny slovem „DŮVĚRNÉ“ a je nutné, aby zaměstnanec zachoval diskrétnost.
- f) Feedback (zpětná vazba) pro jednotlivé adresáty, bude probíhat formou dotazníků zaměřené na otázky typu:
 - Jak využíváte předkládané reporty?
 - Jaké máte připomínky a náměty ke zlepšování systému reportingu?

- Je pro Vás reportingová zpráva přínosná? Apod.
- g) Harmonogram reportingu je zobrazen v následující tabulce.

Tabulka č. 46 – Harmonogram reportingu

 Harmonogram reportingu ve společnosti						
Číslo	Název reportu	Interval	Termín	Zodpovědný zaměstnanec	Příjemce	Forma reportu
1/2012	Interní report souhrnný	roční	do 2. měsíce následujícího roku	Controller & Finanční účetní	Všichni zaměstnanci	Elektronicky emailem
2/2012	Denní report OZ	denně	do 10:00 následující den	Obchodní zástupci	Obchodní & marketingový manažer, Ředitel	Elektronicky emailem
3/2012	Stav skladových zásob	měsíčně	do 5. dne následující měsíc	Produkt manažer, Skladník	Manažer pro logistiku, Controller & Finanční účetní, Ředitel	Elektronicky emailem
4/2012	Stav pohledávek a závazků po splatnosti	denně	do 10:00 následující den	Controller & Finanční účetní	Všichni zaměstnanci	Elektronicky emailem
5/2012	Stav cash-flow a likvidita	denně	do 10:00 následující den	Controller & Finanční účetní	Všichni zaměstnanci	Elektronicky emailem
6/2012	Stav výkazů rozvahy, VZZ a	měsíčně	do 5. dne následující měsíc	Controller & Finanční účetní	Ředitel	Elektronicky emailem

	cash flow					
7/2012	Stav reklamací	týdně	každý pátek	Manažer pro logistiku	Obchodní & marketingový manažer, OZ	Elektronicky emailem
M_1/2 012	Mimořádný report	podle vzniklé situace	podle vzniklé situace	Příslušné oddělení	Všichni zaměstnanci	Elektronicky emailem
Zpracoval: Pracovní pozice: Controller & Finanční účetní Podpis: Dne: Schválil: Ing. Vladimír Křiva, MBA Pracovní pozice: ředitel Podpis: Strana 1/1						

Zdroj: vlastní zpracování

4.2.1. Efektivnost návrhu řešení

Cílem tohoto návrhu je zkvalitnění reportingu a zlepšení informovanosti nejen řídicích pracovníků ve společnosti, ale i externích obchodních zástupců, kteří nemají kancelář v sídle společnosti. Pro efektivnější informovanost řídicích pracovníků jsem navrhla zlepšit dosavadní systém zpracování firemních zpráv tzv. reporting. V návrhu je detailně zpracován standardní roční report za minulý rok 2011, který se zabývá porovnáním firemních plánů a skutečnosti, vč. nezbytných komentářů, které jsou mnohými autory odborné literatury doporučeny k doplnění informací.

Dále jsem navrhla harmonogram pro zpracování dalších firemních reportů, který je uveden v tabulce č. 46. Plán mimořádných reportů není vypracován, společnost si jej bude tvořit podle aktuální potřeby. Dosavadní manažersko-informační systém a SW, který společnost používá, jsou vhodnými zdroji informací pro zpracování reportů. Není proto nutné se zabývat implementací HW a SW, který by byl potřebný pro reporting.

Distribuce vyhotovených reportů je navržena elektronickou formou, které se budou archivovat na CD nebo DVD.

Změna dosavadního firemního zpravodajství zabere méně času než se zabývat kompletně novou implementací systému reportingu.

4.3. Příležitost ze SWOT analýzy

Z provedené SWOT analýzy vyplynuly tyto nedostatky:

- Nízká možnost ovlivnit nákupní cenu zboží.
- Nízká tvorba firemních zpráv (reportů) je vyřešeno ve *Vlastním návrhu řešení kapitoly 4.2 Reporting*.
- Neposkytuje servis kancelářské techniky.

Dále se zaměřím na popis možnosti využití vybrané příležitosti:

- Společnost neprodává zboží ve 3 krajích na území ČR.

4.3.1. Společnost neprodává zboží v 3 krajích na území ČR

V případě, že by se ředitel společnosti rozhodl prodávat zboží ve 3 krajích, ve kterých dosud nemá zastoupení prostřednictvím obchodních zástupců. I když jde o kraje s vysokou mírou registrované nezaměstnanosti (kraj Ústecký a Moravskoslezský), mohl by se ředitel společnosti setkat s tím, že najít vhodného obchodního zástupce bude nějaký čas trvat a kvalita potenciálních uchazečů nemusí splňovat požadavky společnosti. Tento předpoklad dokazuje i průzkum personální agentury MANPOWER uveřejněný v *Hospodářských novinách* dne 26. března 2012.

Tabulka č. 47 – TOP 10 nejhůře obsazitelných pozic

Pořadí	Rok 2011	Rok 2012
1.	<i>Obchodní zástupce</i>	Řemeslník
2.	Řidič	<i>Obchodní zástupce</i>
3.	Uklízečka a hospodyně	Šéfkuchař/kuchař
4.	Projektant/konstruktor	Lékař
5.	Lékař	Řidič
6.	IT manažer/projektový manažer	IT pracovník (vývojář, programátor)
7.	IT pracovník (vývojář, programátor)	Pracovník v zákaznickém servisu
8.	Ošetrovatel a pomocná zdravotní síla	Recepční
9.	Učitel	Administrativní pracovník
10.	Technik	Vedoucí pracovník

Zdroj: Průzkum personální agentury MANPOWER

Podle průzkumu agentury Manpower se firmám momentálně nejhůře obsazuje pozice obchodní zástupce, a to ve všech možných odvětvích. Je to důsledek ekonomické recese, která podniky naučila šetřit.⁷⁸

Tabulka č. 48 – Nezaměstnanost v ČR ve sledovaném období v tis.

Kraj	4.Q./ 2008	4.Q./ 2009	4.Q./ 2010
Česká republika celkem	230,7	385,0	363,0
Praha, hl. m. Praha	13,1	25,6	23,0
Střední Čechy, Středočeský kraj	15,9	32,4	35,5
<i>Jihozápad</i>	<i>19,7</i>	<i>35,1</i>	<i>30,8</i>
Jihočeský kraj	9,6	14,9	16,7
Plzeňský kraj	10,1	20,2	14,1
<i>Severozápad</i>	<i>45,5</i>	<i>61,3</i>	<i>61,2</i>
Karlovarský kraj	12,0	19,0	14,0
<i>Ústecký kraj</i>	<i>33,5</i>	<i>42,3</i>	<i>47,3</i>
<i>Severovýchod</i>	<i>32,7</i>	<i>57,2</i>	<i>46,6</i>
<i>Liberecký kraj</i>	<i>8,6</i>	<i>17,2</i>	<i>14,1</i>
Královéhradecký kraj	14,8	21,1	16,5
Pardubický kraj	9,2	18,9	15,9
<i>Jihovýchod</i>	<i>33,6</i>	<i>60,2</i>	<i>58,8</i>
kraj Vysočina	8,5	15,6	19,1
Jihomoravský kraj	25,2	44,6	39,7
<i>Střední Morava</i>	<i>27,9</i>	<i>50,6</i>	<i>49,4</i>
Olomoucký kraj	17,7	25,4	27,4
Zlínský kraj	10,3	25,2	22,0
<i>Moravskoslezsko, Moravskoslezský kraj</i>	<i>42,3</i>	<i>62,6</i>	<i>57,8</i>

Zdroj: Český statistický úřad. Trh práce v ČR 1993 – 2010. [Online]. 2012 [cit. 2012-04-09]. Dostupný z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/p/3103-11>>.

⁷⁸ MACHÁLKOVÁ, J. Čtvrtina firem shání s potížemi kvalitní lidi. A bude ještě hůř. *Hospodářské noviny*. 2012, číslo 51, s. 21

4.3.2. Efektivnost návrhu řešení

Společnost PREMO, i přesto že neprodává zboží po celé České republice, dosahuje dobrých hospodářských výsledků, což dokazuje i provedená analýza v *Kapitole 3*.

Kraje Ústecký, Liberecký a Moravsko-slezský jsou bývalé průmyslové oblasti, kde je vysoká nezaměstnanost a není zde dostatečný počet firem (potenciální odběratelé), kterým by společnost PREMO mohla dodávat zboží. Vzhledem k vývoji situace na trhu IT a v ČR, bych v současné době nedoporučila, aby společnost v těchto krajích hledala vlastní obchodní zástupce a věnovala jim čas a úsilí potřebné pro jejich zaškolení. Doporučila bych, aby se zaměřila na udržení pozice na trhu IT, udržení a zlepšení hospodářských výsledků, k motivaci obchodních zástupců a hledání nových obchodních kontaktů v regionech.

ZÁVĚR

Cíle diplomové práce byly splněny. V diplomové práci jsem se zabývala vybranými analýzami ze strategického controllingu a to konkrétně Porterovou analýzou 5 sil a také analýzou SWOT tzv. silných a slabých stránek. Neboť podle Konečného (2005): je úkolem strategického controllingu starat se o to, aby dnes přijatá opatření přispěla k zajištění budoucí existence společností. Jinými slovy, poznat měnící se politické, ekonomické, hospodářské, společenské, technické a technologické změny a jejich vývoj. Pro účely budoucího plánování společností je velmi důležité, aby společnost mohla na tyto změny pružně reagovat.

Z operativního controllingu jsem vybrala analýzy, které se zabývají zhodnocením finanční situace společnosti v letech 2008 až 2010, dále jsem zhodnotila hlavní podnikové procesy **Marketing a Prodej**, které ve společnosti každodenně probíhají, a to z hlediska ředitelem společnosti *stanovených podnikových plánů a plnění těchto plánů*, které má na starosti *Obchodní a marketingové oddělení* a to zejména tito zaměstnanci: obchodní zástupci, asistentka obchodního oddělení a marketingový specialista. Pro přehlednost tabulek, jsem se zaměřila na čtvrtletní vyhodnocení plnění *plánů a skutečností*. Na základě provedené analýzy se tyto dva hlavní procesy jeví jako dobře zavedené a společnost by měla v těchto procesech i nadále pokračovat.

Co je pro společnost novinkou, je navržený systém reportingových zpráv, neboť pravidelné a/nebo mimořádné podnikové zprávy (reporty), nejsou až na jednu psanou zprávu ročně, a to *Zprávu o jakosti*, zpracovávány. V tomto návrhu vidím přínos, jak pro zaměstnance, tak i pro externí uživatele a obchodní partnery.

V navrženém souhrnném reportu za uplynulý kalendářní rok 2011, jsem srovnala a vyhodnotila splnění *podnikových plánů se skutečně dosaženými hodnotami*.

Je nesporné, že dobře fungující systém controllingu se neobejde bez pravidelných a nepravidelných reportingových zprávách, které slouží jako soustava vnitropodnikových výkazů a zpráv o vývoji podniku jako celku.

Poslední cíl diplomové práce vyplynul z provedené SWOT analýzy, ve které jsem se zaměřila na popis možnosti využití *příležitosti – prodej zboží v krajích, ve kterých dosud nemá společnost své obchodní zástupce*. Trh IT ve sledovaném období ovlivnila krize. V roce 2009 trh IT klesal a v roce 2010 mírně rostl, proto bych v současné době nedoporučila, aby společnost ve třech krajích hledala nové obchodní zástupce.

Pro společnost PREMO je důležité partnerství se společností HP, které jí umožňuje získat lepší postavení na trhu IT. Díky tomuto partnerství má společnost PREMO konkurenční výhodu, kterou by si měla udržet a využívat ji i v budoucnu.

Závěrem můžeme konstatovat, že controlling ve společnosti PREMO s.r.o. je v počáteční fázi. Pro zavedení controllingu ve společnosti je důležitá podpora vedení, což považuji pro společnost za velmi přínosné. Vznik nové pracovní pozice *Controllera & Finanční účetní* je vnímána pozitivně i ostatními zaměstnanci a nadále jsou hledány další vhodné controllingové nástroje, které by pomohly sledovat v detailech dílčí procesy, které ve společnosti probíhají.

SEZNAM LITERATURY

Knihy

1. BLAHA, Z. S. a JINDŘICHOVSKÁ, I. Jak posoudit finanční zdraví firmy. 3. vyd. Praha: Management Press, 2006. 194 s. ISBN 80-72661-145-3.
2. ESCHENBACH, R. *Controlling*. 2. vyd. Praha: Aspi, 2004. 816 s. ISBN 80-7357-035-1.
3. FEDOROVÁ, A. *Účetnictví I a II – základy podvojného účetnictví, podvojně účetnictví*. 1. vyd. Brno: Zdeněk Novotný, 2004. 102 s. ISBN 80-7355-001-6.
4. FIBÍROVÁ J., ŠOLJAKOVÁ, L. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2005. 263 s. ISBN 80-7357-084-X.
5. FREIBERG, F. *Finanční controlling*. 1. vyd. Praha: Management Press. 1996. 189 s. ISBN 80-85943-03-4.
6. HORVÁTH & Partners. *Nová koncepce controllingu : cesta k účinnému controllingu* 5. vyd. Praha: Profess Consulting, 2004. 288 s. ISBN 80-7259-002-2.
7. KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Manažerské finance*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 714 s. ISBN 978-80-7179-903-0
8. KOCH, R. *Pravidlo 80/20*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1999. 244 s. ISBN 80-7261-008-2.
9. KONEČNÝ, M. *Controlling*. 4. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2005. 139 s. ISBN 978-80-214-3346-5.
10. MIKOVCOVÁ, H. *Controlling v praxi*. 1. vyd. Praha: Čeněk, 2007. 182 s. ISBN 978-80-7380-049-9.
11. RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza - metody, ukazatele, využití v praxi*. 2. vyd. Praha: Grada, 2008. 120 s. ISBN 987-80-247-2481-2.
12. SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 154 s. ISBN 978-80-251-1830-6.
13. SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera*. 2. vyd. Praha: Computer Press, 2001. ISBN 80-7226-562-8.
14. SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 3. vyd. Praha: C.H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-736-7.

15. ŠOLJAKOVÁ, L. FIBÍROVÁ J. *Reporting*. 3. vyd. Praha: Grada, 2010. 221 s.
16. VOLLMUTH, H. J. *Controlling - nový nástroj řízení*. 2. vyd. Praha: Profess, 1998. 136 s. ISBN 80-85235-54-4.
17. VOŽŇÁKOVÁ, I. *Efektivní řízení pohledávek*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 124 s. ISBN 80-247-0770-5
18. ZÁMEČNÍK, R.; TUČKOVÁ, Z.; HROMKOVÁ, L. *Podniková ekonomika II*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007. 194 s. ISBN 978-80-7318-624-1. ISBN 978-80-247-2759-2.

Časopisy, bakalářské a diplomové práce

19. MACHÁLKOVÁ, J. Čtvrtina firem shání s potížemi kvalitní lidi. A bude ještě hůř. *Hospodářské noviny*. 2012, číslo 51, s. 21.
20. MRKVOVÁ, E. *Hodnocení finanční situace podniku a návrhy na její zlepšení*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. 104 s.
Vedoucí bakalářské práce Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.

Internetové zdroje

21. *Business Center*. [Online]. 2012 [cit. 2012-04-07]. Dostupný z WWW: <http://business.center.cz/business/sablony/s16-prohlaseni-poplatnika-dane-z-prijmu.aspx>.
22. *Business Center*. [Online]. 2012 [cit. 2012-04-07]. Dostupný z WWW: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/dprij/cast4.aspx#par38k>.
23. *Business Center*. [Online]. 2012 [cit. 2012-04-07]. Dostupný z WWW: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/>.
24. *Controller-Institut*, [Online]. 2012 [cit. 2012-04-07]. Dostupný z WWW: <http://www.controlling.cz/nabidka/poradenstvi/poptavana-temata-poradenstvi/>.
25. *Český statistický úřad*. Trh práce v ČR 1993 – 2010. [Online]. 2012 [cit. 2012-04-09]. Dostupný z WWW: <http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/p/3103-11>.
26. *Certifikáty ISO* [Online]. 2011 [cit. 2011-10-16]. Dostupný z WWW: <http://www.mbk.cz/iso-14001/>.

27. *Certifikáty ISO* [Online]. 2011 [cit. 2011-10-16]. Dostupný z WWW:
<http://www.mbk.cz/iso-9001/>.
28. *Credit Check*. [Online]. 2011[cit. 2011-07-04]. Dostupný z WWW:
<http://www.creditcheck.cz/WhyCreditcheck.aspx#i1>.
29. *Data Mind s.r.o.* [Online]. 2012 [cit. 2012-04-07]. Dostupný z WWW:
<http://www.datamind.cz/index.php>.
30. *Data Mind s.r.o.* [Online]. 2012 [cit. 2012-04-07]. Dostupný z WWW:
<http://www.datamind.cz/sluzby.html>.
31. *Erkor* [Online]. 2011 [cit. 2011-10-16]. Dostupný z WWW:
<http://www.erkor.cz/>.
32. *HPPreferred Partner*. [Online]. 2011 [cit. 2011-10-16]. Dostupný z WWW:
<http://h10126.www1.hp.com/autorizace/podminky.php>.
33. *Channel World*. [Online]. 2012 [cit. 2012-04-07]. Dostupný z WWW:
<http://channelworld.cz/clanky/cesky-trh-2009-2010-ocima-distributoru-2254>.
34. *Channel World*. [Online]. 2012 [cit. 2012-04-07]. Dostupný z WWW:
<http://channelworld.cz/hardware/idc-vydaje-na-it-pro-ceskou-republiku-a-slovensko-za-rok-2008-1393>.
35. *Channel World*. [Online]. 2012 [cit. 2012-04-07]. Dostupný z WWW:
<http://channelworld.cz/clanky/cesky-trh-2009-2010-ocima-distributoru-2254>.
36. *Channel World*. [Online]. 2012 [cit. 2012-04-07]. Dostupný z WWW:
<http://channelworld.cz/redakcni-komentare/cesky-trh-pc-v-roce-2010-ocima-analytika-idc-3646>.
37. *Informační server českého soudnictví* [Online]. 2011 [cit. 2011-10-16]. Dostupný z WWW: <http://www.justice.cz/>.
38. *Katedra ekonomiky a řízení ve stavebnictví ČVUT*. [Online]. 2011 [cit. 2011-08-07]. Dostupný z WWW:
<http://www.fsv.cvut.cz/katedry/katedra2.php?Katedra=126>.
39. *Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky* [Online]. 2012 [cit. 2012-03-04]. Dostupný z WWW: <http://www.mpo.cz/cz/ministr-aministerstvo/ebita/>.
40. *Österreichisches Controller-Institut*. [Online]. 2012 [cit. 2012-04-18]. Dostupný z WWW: <http://www.oeci.at/ueber-uns/organisation/>.

41. *Vosátka J. FŽP UJEP*. [Online]. 2011 [cit. 2011-08-07]. Dostupný z WWW:
<http://fzp.ujep.cz/~vosatka/cviceni%204.doc>.
42. *VOX*. [Online]. 2012 [cit. 2012-03-16]. Dostupný z WWW.:
<http://www.vox.cz/kurzy/ekonomicke-a-financni-vzdelavani/controlling-pro-podnikov-management-9895/>.
43. *VOX*. [Online]. 2012 [cit. 2012-03-16]. Dostupný z WWW.:
<http://www.vox.cz/e-shop/kurzy/financni-analza-versus-ucetni-zaverka-komplexne-9927/>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

A	Aktiva celkem
AS	Asistentka obchodního oddělení
Apod.	A podobně
Atd.	A tak dále
Cca.	Přibližná hodnota
CF	Cash flow
CZ	Cizí zdroje
EAT	Zisk po zdanění (Earnings after Taxes)
EBIT	Zisk před úroky a zdaněním (Earning before Interest and Taxes)
EBT	Zisk před zdaněním, tedy provozní zisk snížený nebo zvýšený o finanční a mimořádný výsledek hospodaření, od kterého ještě nebyly odečteny daně (Earnings before Taxes)
FU	Finanční účetní
HORN	HORN INTERNATIONAL s.r.o.
IT	Informační technologie
INFA	In Financial Analysis
KBÚ	Krátkodobé bankovní úvěry a výpomoci
KZ	Krátkodobé závazky
LOG	Manažer pro logistiku
MBA	Master of Business Administration
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky
MS	Marketingový specialista
N/A	Hodnotu nelze vypočítat
OA	Oběžná aktiva
OM	Obchodní manažer
OZ	Obchodní zástupce
PM	Produkt manažer
PREMO	PREMO s.r.o.
ROA	Rentabilita celkových vložených aktiv (Return on Assets)
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu (Return on Equity)

ROI	Rentabilita vloženého kapitálu (Return on Investment)
ROS	Rentability tržeb (Return on Sales)
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
SZP	Sociální a zdravotní pojištění
Tj.	To je
VH	Výsledek hospodaření
VUT FP	Vysoké učení technické Brno Fakulta podnikatelská
VÝN	Výnosy
ŽL	Živnostenský list

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1 – Altmanův index (Z-skóre)	72
Graf č. 2 – Vývoj ukazatelů likvidity společnosti ve sledovaném období	75
Graf č. 3 - Vývoj ukazatelů rentability společnosti ve sledovaném období	77
Graf č. 4 - Vývoj ukazatelů aktivity společnosti ve sledovaném období	79
Graf č. 5 – Vývoj tržeb středisek (interních obchodních zástupců).....	88

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1 – Vybrané nástroje operativního plánování	24
Tabulka č. 2 – Odlišnosti strategického a operativního controllingu	24
Tabulka č. 3 – Rozdělení úloh mezi manažery a controllery.....	28
Tabulka č. 4 - Zvláštnosti malých a středních podniků ve vztahu ke controllingu	32
Tabulka č. 5 - Kvalifikační struktura zaměstnanců	50
Tabulka č. 6 - SWOT analýza.....	56
Tabulka č. 7 -Kalkulace zboží u obchodní společnosti	57
Tabulka č. 8 - Srovnání hrubé marže u originálního toneru a toneru v renovaci, za posledních 12 měsíců projede zboží, tj. 1. 7. 2010 – 30. 6. 2011	60
Tabulka č. 9 – Pohledávky po splatnosti ve sledovaném období	62
Tabulka č. 10 – Horizontální analýza pohledávek po splatnosti v Kč (absolutní změny)	63
Tabulka č. 11 - Horizontální analýza pohledávek po splatnosti v Kč (procentní změny)	63
Tabulka č. 12 - Vyhodnocení pod-procesu získávání nových zákazníků v roce 2008..	64
Tabulka č. 13 - Vyhodnocení pod-procesu získávání nových zákazníků v roce 2009..	65
Tabulka č. 14 - Vyhodnocení pod-procesu získávání nových zákazníků v roce 2010..	65
Tabulka č. 15 - Meziroční nárůst nových zákazníků	65
Tabulka č. 16 - Vyhodnocení plnění plánu/skutečnosti tržeb a obchodní marže v roce 2008	66
Tabulka č. 17 - Vyhodnocení plnění plánu/skutečnosti tržeb a obchodní marže v roce 2009	67
Tabulka č. 18 - Vyhodnocení plnění plánu/skutečnosti tržeb a obchodní marže v roce 2010	68
Tabulka č. 19 - Přímá konkurence v letech 2008 až 2010	69
Tabulka č. 20 - Podíl společnosti na trhu informačních technologií	71
Tabulka č. 21 – Altmanův index.....	72
Tabulka č. 22 - Ukazatele likvidity.....	73
Tabulka č. 23 - Ukazatele rentability.....	75
Tabulka č. 24 - Ukazatele aktivity	77

Tabulka č. 25 - Ukazatele zadluženosti	80
Tabulka č. 26 - Du Pont analýza ve sledovaném období.....	83
Tabulka č. 27 - Náklady a výnosy podle středisek společnosti v roce 2008	84
Tabulka č. 28 - Náklady a výnosy podle středisek společnosti v roce 2009	85
Tabulka č. 29 - Náklady a výnosy podle středisek společnosti v roce 2010	86
Tabulka č. 30 - Rentabilita tržeb jednotlivých obchodních zástupců	88
Tabulka č. 31 - Pravidlo 80/20 odběratelé v roce 2008	89
Tabulka č. 32 - Pravidlo 80/20 odběratelé v roce 2009	89
Tabulka č. 33 - Pravidlo 80/20 odběratelé v roce 2010	90
Tabulka č. 34 - TOP 6 odběratelů společnosti v roce 2008	91
Tabulka č. 35 - TOP 6 odběratelů společnosti v roce 2009	91
Tabulka č. 36 - TOP 6 odběratelů společnosti v roce 2010	92
Tabulka č. 37 - Hodnocení dodavatelů v roce 2008	92
Tabulka č. 38 - Hodnocení dodavatelů v roce 2009	93
Tabulka č. 39 - Hodnocení dodavatelů v roce 2010	93
Tabulka č. 40 - Úkoly Controller & Finanční účetní.....	96
Tabulka č. 41 - Návrh popis pracovní pozice Controller & Finanční účetní.....	99
Tabulka č. 42 - Přehled předpokládaných nákladů na proškolení finanční účetní kurz 1	103
Tabulka č. 43 - Přehled předpokládaných nákladů na proškolení finanční účetní kurz 2	103
Tabulka č. 44 - Výpočet měsíční mzdy studenta podle DPP v Kč	106
Tabulka č. 45 – Návrh firemního reportu	112
Tabulka č. 46 – Harmonogram reportingu.....	117
Tabulka č. 47 – TOP 10 nejhůře obsazitelných pozic	120
Tabulka č. 48 – Nezaměstnanost v ČR ve sledovaném období v tis.	120

SEZNAM OBÁZKŮ

Obrázek č. 1 – Porterův model 5 sil.....	19
Obrázek č. 2 - Štábní pozice controllingu.....	30
Obrázek č. 3 - Liniová pozice controllingu	31
Obrázek č. 4 - Mapa pokrytí ČR.....	71
Obrázek č. 5 - Organizační struktura společnosti	98

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 - Rozvaha v plném rozsahu 2008 – 2010 v tis. Kč.....	134
Příloha č. 2 - Výkaz zisků a ztrát v plném rozsahu 2008 – 2010 v tis. Kč	137
Příloha č. 3 - Hodnocení dodavatele podle kvality	139
Příloha č. 4 - Du Pont diagram	140
Příloha č. 5 – Návrh školení.....	141
Příloha č. 6 – Vybrané podklady z Rozvahy a VZZ pro zpracování reportingové zprávy	142
Příloha č. 7 – Cash flow v plném rozsahu v letech 2008 až 2010 v tis. Kč.....	143

PŘÍLOHY

Příloha č. 1 - Rozvaha v plném rozsahu 2008 – 2010 v tis. Kč

Označení	Aktiva / Rok	2008	2009	2010
	Aktiva celkem	12 917	11 007	14 914
A.	Pohledávky za upsaný ZK	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek	395	214	245
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	16	0	0
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	0	0	0
B. I. 2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	0	0	0
B. I. 3.	Software	16	0	0
B. I. 4.	Ocenitelná práva	0	0	0
B. I. 5.	Goodwill	0	0	0
B. I. 6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0
B. I. 7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0
B. I. 8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	378	214	245
B. II. 1.	Pozemky	0	0	0
B. II. 2.	Stavby	0	0	0
B. II. 3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	378	214	245
B. II. 4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	0	0	0
B. II. 5.	Základní stádo a tažná zvířata	0	0	0
B. II. 6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0
B. II. 7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0
B. II. 8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0
B. II. 9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	0	0	0
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	0	0	0
B. III. 2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0	0	0
B. III. 3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	0	0	0
B. III. 4.	Půjčky a úvěry - ovládající a řídící osoba, podstatný vliv	0	0	0
B. III. 5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0
B. III. 6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0
B. III. 7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	0	0	0
C.	Oběžná aktiva	12 238	10 631	14 378
C. I.	Zásoby	5 162	3 196	3 918
C. I. 1.	Materiál	0	0	0
C. I. 2.	Nedokončená výroba	0	0	0
C. I. 3.	Výrobky	0	0	0
C. I. 4.	Zvířata	0	0	0
C. I. 5.	Zboží	4 919	3 071	3 862
C. I. 6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	243	126	56

C. II.	Dlouhodobé pohledávky	739	0	0
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	0	0	0
C. II. 2.	Pohledávky - ovládající a řídící osoba	0	0	0
C. II. 3.	Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0
C. II. 4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a účastníky sdružení	379	0	0
C. II. 5.	Dlouhodobé poskytnuté záloh	0	0	0
C. II. 6.	Dohadné účty aktivní	0	0	0
C. II. 7.	Jiné pohledávky	0	0	0
C. II. 8.	Odložená daňová pohledávka	0	0	0
C. III.	Krátkodobé pohledávky	4 012	4 439	6737
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	3 930	4 310	6413
C. III. 2.	Pohledávky - ovládající a řídící osoba	0	0	0
C. III. 3.	Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0
C. III. 4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a účastníky sdružení	0	0	0
C. III. 5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0	0	0
C. III. 6.	Stát-daňové pohledávky	20	69	251
C. III. 7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	0	0	0
C. III. 8.	Dohadné účty aktivní	0	0	0
C. III. 9.	Jiné pohledávky	62	61	72
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	2 324	2 995	3 724
C. IV. 1.	Peníze	76	105	142
C. IV. 2.	Účty v bankách	2 248	2 890	3 582
C. IV. 3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	0	0	0
C. IV. 4.	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	0	0	0
D. I.	Časové rozlišení	286	162	290
D. I. 1.	Náklady příštích období	267	162	273
D. I. 2.	Komplexní náklady příštích období	0	0	0
D. I. 3.	Příjmy příštích období	19	0	17

Označení	Pasiva / Rok	2008	2009	2010
	Pasiva celkem	12 917	11 007	14 914
A.	VLASTNÍ KAPITÁL	2 497	2 418	3 240
A. I.	Základní kapitál	200	200	200
A. I. 1.	Základní kapitál	200	200	200
A. I. 2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly	0	0	0
A. I. 3.	Změna základního kapitálu	0	0	0
A. II.	Kapitálové fondy	0	0	0
A. II. 1.	Emisní ážio	0	0	0
A. II. 2.	Ostatní kapitálové fondy	0	0	0
A. II. 3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	0	0	0
A. II. 4.	Oceňovací rozdíly při přeměnách	0	0	0
A. III.	Rezervní fond, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	20	20	20

A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	20	20	20
A. III. 2.	Statutární a ostatní fondy	0	0	0
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	1 303	1 357	1899
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	1 303	1 357	1899
A. IV. 2.	Neuhrazená ztráta z minulých let	0	0	0
A. V.	Výsledek hospodaření běžného úč. období	974	841	895
B.	CIZÍ ZDROJE = CIZÍ KAPITÁL	10 307	8 488	11 610
B. I.	Rezervy	0	0	0
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	0	0	0
B. I. 2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	0	0	0
B. I. 3.	Rezerva na daň z příjmů	0	0	0
B. I. 4.	Ostatní rezervy	0	0	0
B. II.	Dlouhodobé závazky	0	0	0
B. II. 1.	závazky z obchodních vztahů	0	0	0
B. II. 2.	Závazky - ovládající a řídící osoba	0	0	0
B. II. 3.	Závazky - podstatný vliv	0	0	0
B. II. 4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	0	0	0
B. II. 5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	0	0	0
B. II. 6.	Vydané dluhopisy	0	0	0
B. II. 7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	0	0	0
B. II. 8.	dohadné účty pasivní	0	0	0
B. II. 9.	Jiné závazky	0	0	0
B. II. 10.	Odložený daňový závazek	0	0	0
B. III.	Krátkodobé závazky	8 807	7 488	11 610
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	7 916	6 742	9 878
B. III. 2.	Závazky - ovládající a řídící osoba	0	0	0
B. III. 3.	Závazky - podstatný vliv	0	0	0
B. III. 4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	0	0	0
B. III. 5.	Závazky k zaměstnancům	261	205	362
B. III. 6.	Závazky ze soc. a zdrav. Zabezpečení	171	114	219
B. III. 7.	Stát-daňové závazky a dotace	253	314	877
B. III. 8.	Krátkodobé přijaté zálohy	162	84	265
B. III. 9.	Vydané dluhopisy	0	0	0
B. III. 10.	Dohadné účty pasivní	40	25	0
B. III. 11.	Jiné závazky	5	4	9
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	1 500	1 000	0
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	0	0	0
B. IV. 2.	Bankovní úvěry krátkodobé	1 500	1 000	0
B. IV. 3.	Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0
C. I.	ČASOVÉ ROZLIŠENÍ	114	100	63
C. I. 1.	Výdaje příštích období	114	100	63
C. I. 2.	Výnosy příštích období	0	0	0

Příloha č. 2 - Výkaz zisků a ztrát v plném rozsahu 2008 – 2010 v tis. Kč

Označení	Výkaz zisků a ztrát / Rok	2008	2009	2010
I.	Tržby z prodeje zboží	72 428	68 560	88 712
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	60 104	57 577	75 620
+	Obchodní marže	12 325	10 983	13 092
II.	Výkony	317	355	557
II. 1.	Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	217	165	296
II. 2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	0	0	0
II. 3.	Aktivace	100	189	261
B.	Výkonová spotřeba	6 895	6 149	7 412
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	793	736	816
B. 2.	Služby	6 102	5 413	6 596
+	Přidaná hodnota	5 747	5 188	6 237
C.	Osobní náklady	3 992	3 616	4 606
C. 1.	Mzdové náklady	2 855	2 619	3 332
C. 2.	Odměna členům orgánů společnosti a družstva	0	0	0
C. 3.	Náklady na soc. a zdrav. Pojištění	986	848	1 120
C. 4.	Sociální náklady	151	149	154
D.	Daně a poplatky	11	18	27
E.	Odpisy DHM	163	186	150
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	37	0	50
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	37	0	50
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	0	0	0
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	0	0	0
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku		0	0
F. 2.	Prodaný materiál		0	0
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	15	-11	8
IV.	Ostatní provozní výnosy	35	64	37
H.	Ostatní provozní náklady	160	191	266
V.	Převod provozních výnosů	0	0	0
I.	Převod provozních nákladů	0	0	0
*	Provozní VH	1 479	1 252	1 267

VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	0	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0	0
VII. 1.	Výnosy z podílu v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0	0	0
VII. 2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	0	0	0
VII. 3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	0	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek v ve finanční oblasti	0	0	0
X.	Výnosové úroky	46	14	2
N.	Nákladové úroky	89	85	32
XI.	Ostatní finanční výnosy	210	146	75
O.	Ostatní finanční náklady	386	256	189
XII.	Převod finančních výnosů	0	0	0
P.	Převod finančních nákladů	0	0	0
*	Finanční VH	-220	-181	-145
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	284	230	226
Q. 1.	splatná	284	230	226
Q. 2.	odložená	0	0	0
**	VH za běžnou činnost	974	841	895
XIII.	Mimořádné náklady	0	0	0
R.	Mimořádné výnosy	0	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0	0
S. 1.	splatná	0	0	0
S. 2.	odložená	0	0	0
*	Mimořádný VH	0	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0	0	0
***	VH za běžné účetní období	974	841	895
****	VH před zdaněním	1 258	1 071	1 121

Příloha č. 3 - Hodnocení dodavatele podle kvality

Dodavatel:					Dosažené hodnocení		Počet bodů (součet kritérií)
Produkty (služby):							
Po č.č.	Hodnocený parametr	Počet bodů					
		0	1	2	3	koef.	Počet bodů
1	Termín dodání	více jak 5 dnů	od 2 do 5 dnů	od 24-48 hodin	do 24 hod	3	
2	Technické poradenství	žádné	s obtížemi	bez obtíží	komplexní	1	
3	Certifikace dle ISO	nemá certifikát	příprava k certifikaci	9001	9001 14001	1	
4	Cena	vyšší o více než 10%	vyšší do 10%	normální	nižší než normální	3	
5	Způsob objednání	tel	tel, fax	tel, fax, email	tel, fax, email, e-shop	2	
6	Termín pro objednání	Do 11:30	Do 13:00	Do 15:00	Do 18:00	2	
7	Platební podmínky	hotově nebo na dobírku	splatnost do 14 dnů	splatnost do 30 dnů	splatnost 30 a více dnů	3	
8	Počet reklamací	více než 5%	do 5%	do 3%	do 1%	3	
9	Doprava	platí odběratel	platí dodav. nad. 10.000Kč	platí dodav. Nad 5.000 Kč	platí dodavatel	1	
10	Marketingová podpora	není	akční nabídky	dárky	sběr bodů	1	

Dosažený počet bodů se násobí koeficientem důležitosti

Dosažené hodnocení: Dodavatel A: 45 – 60 bodů

Dodavatel B: 30 – 44 bodů

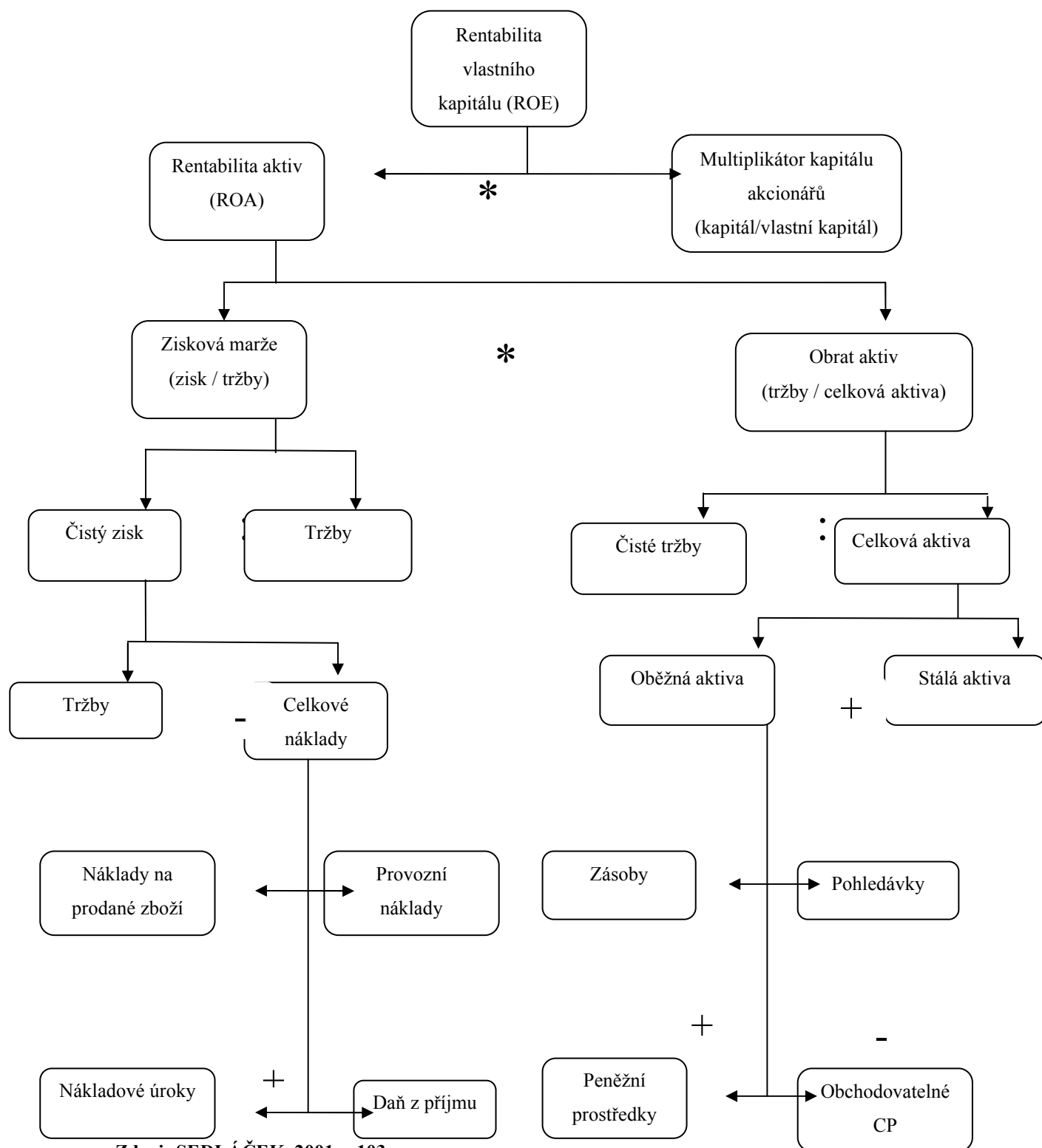
Dodavatel C: 0 - 29 bodů

Hodnocení zpracoval:

Datum zpracování:

Zdroj: interní informace

Příloha č. 4 - Du Pont diagram



Zdroj: SEDLÁČEK, 2001, s 103.

Příloha č. 5 – Návrh školení

Název kurzu: Controlling pro podnikový management • Termín: 7. 6. – 10. 6. 2012, 09:00 – 17:00 hod. • Místo konání: K CENTRUM, Senovážné náměstí 23, Praha 1, 110 00 • Cena: Pro jednoho účastníka bez DPH Kč 9.490,-- (vč. DPH 20 % Kč 11.338) Pro dva účastníky z jedné společnosti bez DPH Kč 18.033,-- (vč. DPH 20% Kč 21.640)
• Pořadatel: VOX a.s., Senovážné náměstí 978/23 110 00 Praha 1, IČ: 27204987, DIČ: CZ27204987
• Určeno: Pro řídicí pracovníky, kteří potřebují pro svoji řídicí činnost kvalitní systém informací, pro specialisty, kteří jim potřebné informace dodávají, tedy pracovníky controllingových, finančních a účetních oddělení, analytiky.
• Cíl: Hledat řešení otázek: Jaké je postavení kritérií hodnotového řízení v komplexním systému řízení výkonnosti firmy? Jakými nástroji řídit zisk a likviditu firmy? Jak účinně transformovat celopodniková hodnotová kritéria do soustavy vnitropodnikových výsledků středisek? Jak motivovat jednotlivé útvary, aby se chovaly podnikatelsky, ale zároveň svou iniciativou přispívaly k co nejlepším výsledkům podniku jako celku? Jak zdokonalit plánovací proces? Kde jsou největší odchylky, jak jim předejít? Kolik skutečně stojí podnik jeho konkrétní výkony? Které zákaznické skupiny jsou zajímavé? Jak zabezpečit kalkulačním systémem rozdílné rozhodovací úlohy managementu?
• Přednáší: ◦ prof. Ing. Jana Fibířová, CSc. (VŠE Praha – zástupkyně vedoucího katedry manažerského účetnictví) prof. Ing. Bohumil Král, CSc. (VŠE Praha – vedoucí katedry manažerského účetnictví) Ing. Ondřej Matyáš, Ph.D. (VŠE Praha – katedra manažerského účetnictví) Ing. Jaroslav Wagner, Ph.D. (VŠE Praha – katedra manažerského účetnictví)
Název kurzu: Finanční analýza versus účetní závěrka – komplexně • Termín: 26. 6. 2012; 09:00–17:00 • Místo konání: K CENTRUM, Senovážné náměstí 23, Praha 1, 110 00 • Cena: Pro jednoho účastníka bez DPH Kč 2.290,-- (vč. DPH 20 % Kč 2.748) Pro dva účastníky z jedné společnosti bez DPH Kč 4.350,-- (vč. DPH 20 % Kč 5.220)
• Pořadatel: VOX a.s., Senovážné náměstí 978/23 110 00 Praha 1, IČ: 27204987, DIČ: CZ27204987
• Určeno: Finančním manažerům, vedoucím účetním, auditorům, podnikatelům. Předpokladem účasti na semináři je orientace v podvojném účetnictví.
• Cíl: Seminář bude zaměřen zejména na problematiku využití údajů účetní závěrky a účetnictví pro analýzu finanční a ekonomické situace podnikatelského subjektu, která je nezbytná pro kvalitní řízení i včasné rozpoznání negativních trendů. Součástí bude i výklad některých postupů manažerského účetnictví navazující na finanční analýzu. Seminář je doplněn prezentací příkladů z praxe a jejich řešením.
• Přednáší: Ing. Lubomír Harna (auditor a účetní expert)

Zdroj: VOX. [Online]. 2012 [cit. 2012-03-16]. Dostupný z WWW.: <<http://www.vox.cz/kurzy/ekonomicke-a-financni-vzdelavani/controlling-pro-podnikov-management-9895/>>.

VOX. [online]. 2012 [cit. 2012-03-16]. Dostupný z WWW.: < <http://www.vox.cz/e-shop/kurzy/financni-analza-versus-ucetni-zaverka-komplexne-9927/>>.

Příloha č. 6 – Vybrané podklady z Rozvahy a VZZ pro zpracování reportingové zprávy

ROZVAHA v tis. Kč	2011 *odhad hodnot
<i>AKTIVA</i>	
Krátkodobý finanční majetek	3 349
Časové rozlišení	220
Krátkodobé pohledávky (ř. 48)	5 500
Zásoby	3 500
Krátkodobá oběžná aktiva	12 569
Oběžná aktiva (ř. 031)	14 378
Dlouhodobá (stálá) aktiva	140
Celková aktiva	12 709
<i>PASIVA</i>	
Krátkodobé závazky (ř. 102)	9 145
Časové rozlišení	55
Krátkodobé úvěry a směnky k úhradě	0
Cizí zdroje	9 145
Dlouhodobé závazky	0
Základní kapitál	200
Nerozdělený zisk minulých let	1 899
Vlastní kapitál	2 099
Pasiva celkem	11 244
VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT v tis. Kč	
Tržby za prodej zboží a služeb	91 437
Náklady na prodej zboží a služeb	90 197
EBITDA	1 240
Odpisy	100
EBIT	1 140
Úroky	40
EBT = HV před zdaněním	1 100
Daň z příjmu	231
Čistý zisk určený k rozdělení = EAT	869

Příloha č. 7 – Cash flow v plném rozsahu v letech 2008 až 2010 v tis. Kč

Položka	2008	2009	2010
Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období	2 481	2 324	2 995
Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnost)			
Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	1 267	1 071	1 121
Úpravy o nepeněžní operace	198	257	130
Odpisy stálých aktiv a umořování opravné položky k nabytému majetku	177	186	150
Změna stavu opravných položek, rezerv	15	0	0
Zisk z prodeje stálých aktiv	-37	0	-50
Výnosy z dividend a podílů na zisku	0	0	0
Vyúčtované nákladové úroky s výjimkou kapitalizovaných a vyúčtované výnosové úroky	43	71	30
Případné úpravy o ostatní nepeněžní operace	0	0	0
Čistý peněžní tok z prov.činnosti před zdaněním, změnami prac. kapitálu a mim.položkami	1 465	1 328	1 251
Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	466	593	-61
Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, přechodných účtů aktiv	441	436	-2 425
Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti, přechodných účtů pasiv	2 036	-1 809	3 085
Změna stavu zásob	-2 011	1 966	-721
Změna stavu krátkodobého finančního majetku nespádajícího do peněžních prostř. a ekvivalentů	0	0	0
Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami	1 931	1 921	1 190
Vyplacené úroky s výjimkou kapitalizovaných	-89	-85	-32
Přijaté úroky	46	14	2
Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a doměrky daně za minulá období	-52	-230	0
Příjmy a výdaje spojené s mimořádným hospodářským výsledkem včetně daně z příjmů	0	0	0
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	1 836	1 620	1 160
Peněžní toky z investiční činnosti			
Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-465	-344	-181
Příjmy z prodeje stálých aktiv	37	0	50
Půjčky a úvěry spřízněným osobám	-739	0	0
Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-1 167	-344	-131
Peněžní toky z finanční činnosti			
Dopady změn dlouhodobých, resp. krátkodobých závazků	0	0	0
Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky a ekvivalenty	-826	-605	-300
Zvýšení peněžních prostředků z důvodů zvýšení základního kapitálu, emisního ážia atd.	0	0	0
Vyplacení podílů na vlastním jmění společníkům	0	0	0
Další vklady peněžních prostředků společníků a akcionářů	0	0	0
Úhrada ztráty společníky	0	0	0
Přímé platby na vrub fondů	0	0	0
Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku včetně zaplacené daně	-826	-605	-300
Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	-826	-605	-300
Čisté zvýšení resp. snížení peněžních prostředků	-157	671	729
Stav peněžních prostředků a pen. ekvivalentů na konci účetního období	2 324	2 995	3 724

