

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Zemědělská fakulta
Akademický rok: 2008/2009

Studijní program: M4101 Zemědělské inženýrství
Studijní obor: Provozně podnikatelský obor

Posouzení vlivu moderních metod řízení na
konkurenceschopnost malých a středních podniků

Assessment of the effects of modern operation
methods on the competitiveness of small and
medium-sized companies

Vedoucí diplomové práce:
Ing. Vladimír Štípek, Ph.D.

Autor: Jaroslava Dánová

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Akademický rok: 2006/2007

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jaroslava DÁNOVÁ**
Studijní program: **M4101 Zemědělské inženýrství**
Studijní obor: **Provozně podnikatelský obor**
Název tématu: **Posouzení vlivu moderních metod řízení na konkurenceschopnost malých a středních podniků**

Zásady pro vypracování:

Stručná charakteristika:

Rozvoj každého podniku je výrazně závislý na osobě manažera, na stylu jeho práce, metodách a technikách řízení.

Cíl práce:

Provést rozbor používaných metod řízení, charakterizovat možnosti jejich uplatňování v malých a středních podnicích, navrhnout optimální systém využívání moderních metod řízení ve vybraných subjektech a posoudit dopad na efektivnost vykonávaných činností a strategických záměrů.

Metodický postup:

1. Prostudovat literární prameny zaměřené k dané problematice. 2. Provést vlastní zkoumání metod manažerské práce ve vybraných podnicích. 3. Porovnat výsledky průzkumu s dosahovanými výsledky podniku. 4. Určit předpoklady uplatnění moderních metod řízení. 5. Navrhnout optimální soubor metod manažerské práce a vyjádřit jejich efektivnost.

Rámcová osnova:

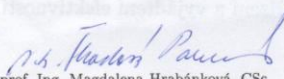
1. Úvod. 2. Literární přehled. 3. Cíl, metodika, hypotézy. 4. Analýza současného stavu. 5. Diskuze. 6. Návrh optimálního uplatnění moderních metod řízení a vyjádření efektivnosti. 7. Závěr. 8. Přehled použité literatury. 9. Přílohy.

Rozsah grafických prací: dle možností
Rozsah pracovní zprávy: 50 - 70 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná

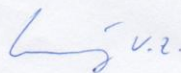
Seznam odborné literatury:

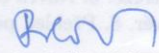
DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. Management. Praha : Grada Publishing, s. r. o., 1997, 821 s. ISBN 80-7169-422-3
STÝBLO, J. Efektivní manažer. Ostrava : Montanex, s. r. o., 1993, 140 s. ISBN 80-85300-65-6
ŠULEŘ, O. Manažerské techniky. Olomouc : Rubico, s. r. o., 1995, 225 s. ISBN 80-85839-19-9
ŠULEŘ, O. Manažerské techniky II. Olomouc : Rubico, s. r. o., 1997, 213 s. ISBN 80-85839-19-9
ŠULEŘ, O. Manažerské techniky III Olomouc : Rubico, s. r. o., 1. vydání, 2003, 152 s. ISBN 80-85839-87-3
TRUNEČEK, J. Znalostní podnik ve znalostní společnosti. Praha : Professional Publishing, 2003, 312 s. ISBN 80-86419-35-5
VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. Moderní management v teorii a praxi. Praha : Management Press, 1. vydání, 2006, 295 s. ISBN 80-7261-143-7
WARD, M. 50 základních manažerských technik. Praha : Management Press. 1998, 197 s. ISBN 80-85943-59-X
Moderní řízení, Ekonom, Hospodářské noviny, Internet

Vedoucí diplomové práce: Ing. Vladimír Štípek, Ph.D.
Katedra řízení
Datum zadání diplomové práce: 30. března 2007
Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2009


prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSC.
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
ZEMĚDĚLSKÁ FAKULTA
studijní oddělení
Studentská 13
370 05 České Budějovice




doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 30. března 2007

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci *Posouzení moderních metod řízení na konkurenceschopnost malých a středních podniků* vypracovala samostatně pod vedením Ing. Vladimíra Štípka, Ph.D., z katedry řízení Ekonomické fakulty a uvedla jsem v ní všechny použité literární a jiné odborné zdroje.

V Českém Krumlově dne 31. března 2009

vlastnoruční podpis autora

Poděkování

Ráda bych poděkovala panu Ing. Vladimíru Štípkovi, Ph.D. za hodnotné připomínky, kterými se podílel na vypracování této diplomové práce. Další poděkování patří panu Janu Šeborovi, jednateři společnosti CB Destrukce s.r.o., který mi ochotně poskytl všechny potřebné informace, odborné rozhovory a konzultace. A v neposlední řadě děkuji svému příteli a rodině za obrovskou podporu.

OBSAH:

1.0	Úvod	1
2.0	Literární přehled	2
2.1	Vymezení pojmu management a manažer	2
2.2	Klasická teorie organizace a řízení	3
2.3	Moderní teorie organizace a řízení	4
2.4	Manažerské funkce	4
2.4.1	Manažerské funkce	4
2.5	Manažerské role	5
2.6	Vymezení pojmu manažerské techniky	6
	Obecný management	7
	Marketing management	7
	Finanční management	8
	Personální management	8
	Vědecký management	8
	Výkonnost a efektivita	8
2.6.1	Charakteristika manažerských technik	8
2.7	Balanced Scorecard	9
2.7.1	Balanced Scorecard dle Nortona a Kaplana	10
2.8	Facility management	13
2.9	Reengineering	15
2.10	Controlling	18
2.10.1	Historie controllingu	18
2.10.2	Vymezení pojmu controlling a jeho různá pojetí	20
2.10.3	Pojem controller	22
2.10.4	Systém controllingu	23
	Úlohy controllingu	23
	Nástroje controllingu	24
	Organizace controllingu	24
2.10.5	Cíle controllingu	24
2.10.6	Členění controllingu	25
	Finanční controlling	25
	Nástroje finančního controllingu	25
	Metoda řízení Cash – flow	26
	Metoda řízení „bilančních toků“	26
	Taktický controlling	27
	Strategický controlling	28
	Hlavní nástroje strategického controllingu	28
	Operativní controlling	28
	Plánování	29
	Informační zabezpečení manažerů	32
	Analýza a kontrola	33
	Řízení nápravných opatření	33
	Vzájemné vztahy mezi finančním účetnictvím, operativním a strategickým controllingem	33

2.10.7	Impulsy pro budoucnost	34
2.10.8	Manažerské účetnictví	35
	Nákladové účetnictví	37
	Asorption Costing	38
	Variable Costing	39
	Activity Based Costing	39
	Teoretické poznatky a shrnutí	40
3.0	Cíl a metodika práce	41
3.1	Cíl práce	41
3.2	Stanovení hypotéz	41
3.3	Metodika zpracování literárního přehledu	41
3.4	Metodika zpracování dat	41
4.0	Praktická část	42
4.1	Charakteristika společnosti	42
4.2	Představení společnosti	42
4.2.1	Historie společnosti	43
4.2.2	Technické zázemí společnosti CB Destrukce	43
4.3	Organizační struktura společnosti	43
4.3.1	Úsek ekonomický	44
4.3.2	Obchodní úsek	45
4.3.3	Úsek technicko – provozní	45
4.4	Řízení nákladů	46
4.5	Operativní plánování ve společnosti CB Destrukce s.r.o.	47
4.5.1	Části operativního plánování	47
4.5.2	Kontrola	49
4.5.3	Řízení nápravných opatření	49
4.6	Strategické plánování v podniku	50
4.7	Informační systém ve společnosti	50
	Účetní systém pohoda	50
	Microsoft Excel	50
	Organizační porady	50
	Reporting	50
4.8	Hospodářský přehled společnosti v období 1997-2007	51
4.9	Hospodaření podniku za období 2005-2007	52
4.9.1	Finanční analýza společnosti po zavedení oddělení controllingu	53
4.9.2	Vyhodnocení finanční analýzy	58
4.10	Shrnutí a návrh možných změn	59
4.10.1	Návrh možných změn	61
5.0	Závěr	64
6.0	Summary	65
	Seznam použité literatury	66
	Internetové zdroje	68
	Seznam tabulek	70
	Seznam obrázků	71
	Seznam grafů	72
	Seznam příloh	73

1.0 Úvod

V současné době je pro všechny podniky, společnosti a jejich management důležité obstát při konkurenčním boji a zároveň se na trhu udržet. Vedení nejen velkých, ale právě i malých a střední podniků by se nemělo bránit zavádění moderních metod a technik řízení, jak tomu často bývá, ale mělo by zkusit zavádět nové koncepce, metody a jejich nástroje, což by určitě vedlo k zefektivnění hospodaření daných společností.

Tato diplomová práce se bude věnovat moderním metodám a technikám řízení, jejich popisem, funkcí a důležitostí ve společnostech. Moderních metod řízení však existuje celá řada a proto se bude z větší části zaměřovat konkrétně na metodu controllingu.

Protože controlling se ve vyspělých zemích stal důležitým a efektivním nástrojem pro řízení podniků, s příchodem tržního hospodářství do České republiky se tak začala tato moderní metoda řízení postupně využívat i v našich podnicích a společnostech. Controlling začaly využívat především velké společnosti a většinou se zahraniční účastí, ale v současné době se metoda controllingu začíná stávat důležitou součástí řízení i ve středních a menších firmách, i když je v současné době v těchto společnostech zatím jen velmi málo využíván.

Teoretická část této práce bude zaměřena na vymezení pojmů a užití moderních metod a technik řízení. Bude zde čerpáno z různé odborné literatury autorů, kteří mají shodné i odlišné názory na moderní metody obecně i na konkrétní techniky systému Balance Scorecard, Reengineeringu, Facility managementu a z větší části se zabývá právě metodou controllingu a jeho historií, funkcemi a postavením v podniku.

Praktická část je zaměřena na postavení controllingu v praxi konkrétní společnosti CB Destrukce s.r.o., popisem jednotlivých funkcí controllingu a jejich přínos do efektivnějšího hospodaření podniku po zavedení oddělení controllingu v dané společnosti, které celkově zmapuje finanční analýza a její vyhodnocení. Dále se tato část bude zabývat možnými změnami a závěry.

Cílem této diplomové práce je zjistit, jestli uplatňované moderní metody a techniky řízení efektivně ovlivňují konkurenceschopnost menšího podniku a jestli jsou uplatňované metody ve zkoumané společnosti dobře zvládnuty a správně pojaty.

2.0 Literární přehled

2.1 Vymezení pojmu management a manažer

Tichá, I., Hron, J. (2002) a Vodáček, L. s Vodáčkovou, O. (2006) se shodují na tom, že anglickému pojmu „management“ terminologicky nejlépe odpovídá české slovo „řízení“. Obvykle se přitom myslí řízení podnikové, a to ve smyslu cílově orientovaného zvládnutí celku i jednotlivých funkcionálních činností podniku (např. výrobní, prodejní, finanční, personální apod.). Současná světová literatura nabízí desítky, možná i stovky vysvětlení a definic pojmu „management“, které jsou vedeny snahou co nejpřesněji a nevýstižněji vymežit jeho obsah zároveň však přispívají ke značné nejednotnosti a různosti interpretace pojmu „management“. [13]

Obvykle užívané definice vymezují pojem „management“ ze tří následujících hledisek:

- management jako označení lidí v podniku, kteří se zabývají jeho řízením
- management jako soubor činností realizovaných vedoucími pracovníky/manažery
- management jako odborná disciplína

Jednou z okřídlených definic je:

„Management je dosahování cílů organizace prostřednictvím jiných“. [1]

Podle **Koontze, H. a Weihricha, H. (1998)** je management procesem tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci vyvíjejí manažersky orientované aktivity individuálně resp. společně v zájmových skupinách a organizační jednotky za účelem dosažení stanovených cílů. [14]

Zakladatel moderního managementu **Drucker, P.F. (1992)** definuje management jako funkci, jako disciplínu a návod, který je třeba zvládnout a manažery jako profesionály, kteří tuto disciplínu realizují, vykonávají funkce a z nich vyplývající povinnosti. [15]

Dle **Tiché, I. a Hrona, J. (2002)**, kteří uvádějí, že manažeři jsou odpovědní za to, že prostřednictvím jiných lidí dosáhnou cílů nebo realizují zadané úkoly, aniž by vždy měli možnost přímo ovlivnit, co a jak příslušní lidé dělají.

Dále dodávají: „...úkolem manažerů je vyrábět a prodávat zboží efektivně tj. s co největšími zisky. Jakákoli jiná činnost je považována za porušení základních ekonomických vztahů a jako taková vede ke snižování zisku“. [1]

2.2 Klasická teorie organizace a řízení

K základním východiskům klasické školy patřilo pojetí organizace pouze z hlediska formální organizace, vytvářené odborníky a předepsané shora lidem, kteří v ní působí. Organizace byla chápána jako uzavřený systém bez vztahů k vnějšímu prostředí. Z tohoto pojetí vyplývá i vymezení struktury mechanismu a procesu fungování organizace a pojetí člověka v organizaci.

Tyto přístupy omezovaly prostor zkoumání a zcela potlačily poznání aktivní role lidského činitele ve výrobě, psychologické a sociální motivy chování. Pozitivní výsledky přinesla tato škola zejména v racionalizaci výrobních a pracovních procesů a ve sféře organizace správních činností.

V rámci klasické školy lze rozlišit čtyři základní dílčí směry:

- Vědecké řízení,
- Řízení správních činností,
- Byrokratické řízení,
- Škola lidských vztahů.

2.3 Moderní teorie organizace a řízení

Moderní management není názorově homogenní. Jde o různé pohledy na stejné pole disciplíny managementu.

- **Procesní přístupy** mají své myšlenkové zázemí ve správním řízení H. Fayola. Preferují ucelené a harmonické fungování zkoumané organizační jednotky, a to jak z hlediska jednotlivých oblastí činností, tak i úrovní hierarchického řízení
- **Psychologicko - sociální přístupy** čerpají z poznatkové základny školy lidských vztahů. Pozornost je zaměřena na manažerské funkce.
- **Systémové přístupy** zdůrazňují nezbytnost komplexního chápání dílčích manažerských procesů a jejich koordinované sladění v cílové chování integrovaně fungujícího celku.
- **kvantitativní přístupy** spočívají v uplatnění matematických modelů, formalizovaných metod a více či méně algoritmizovaných postupů řešení rozhodovacích úloh.
- **empiristické přístupy** vycházejí z rozboru a zobecnění kladných i záporných poznatků manažerské praxe. [1]

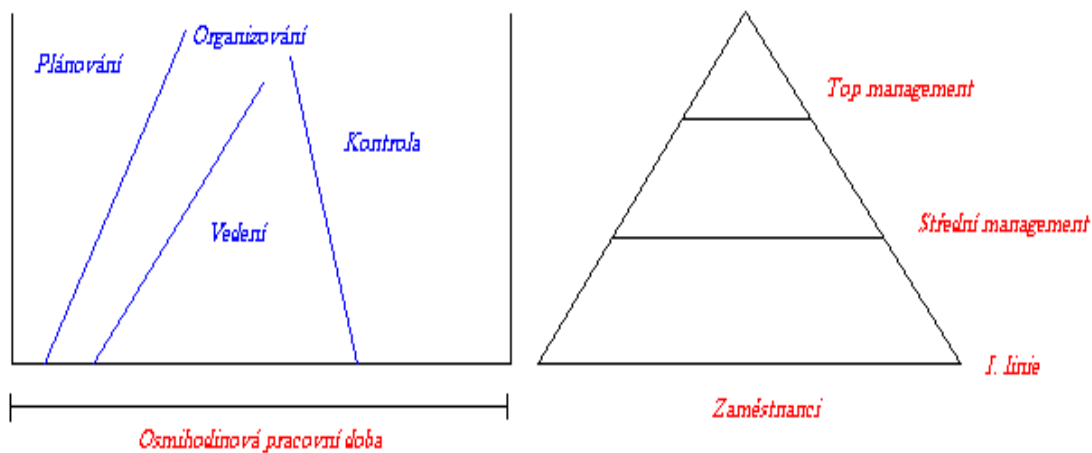
2.4 Manažerské funkce

Existuje celá řada pojetí manažerských funkcí. Nejčastěji se vyjadřují jako činnosti, které manažeři vykonávají uvnitř společnosti, tak aby byly dosaženy cíle této společnosti.

2.4.1 Manažerské funkce

- Plánování
- Organizování
- Příkazování
- Koordinace
- Kontrola

Obrázek č. 1 - Struktura manažerských funkcí podle úrovně řízení (podle Koontze a Weihricha)



Zdroj: [i-1]

Management I. Linie- mistři, vedoucí díly a svým postavením jsou 1. stupeň nad zaměstnanci

- jsou odpovědní za přidělování úkolů zaměstnancům za dohlížení nad jejich plněním a vytvářejí určitý spojovací článek mezi managementem a zaměstnanci (reprezentovanými odbory, 50 a více zaměstnanců musí mít odbory)

Management střední linie – tvoří velmi početnou a rozmanitou skupinu řídicích pracovníků, kde patří ředitelé závodů a vedoucí různých útvarů (prodej, nákup, marketing, personální)

- v činnosti zaujímají největší podíl poskytování a získávání informací (až 40% jejich pracovního času)

Top management – nereprezentuje zpravidla takové pracovníky, kteří usměřňují a koordinují všechny činnosti k vytváření hospodářské politiky určité organizační jednotky

- tato skupina je zvláště důležitá, protože na jejich práci závisí konečné výsledky firmy
- top management je relativně odtržen od vlastní firmy, protože má zvláštní vazbu na vlastníky (stát nebo a. s.)

2.5 Manažerské role

Matulík, A. (2005) vyzdvihuje výzkum Henryho Mintzberga zaměřený na činnost manažerů, kterým zkoumal tzv. mýty:

MÝTUS 1 Manažer je hlavně systematický plánovač uvažující vysoce racionálně se strategickým zaměřením.

Realita : Činnosti, které manažer vykonává jsou orientovány krátkodobě bez strategické perspektivy, jejich charakter je různý, atomizován do celé řady úkolů, které se musí nezbytně vykonat. Mýtus 1 je orientován akčně.

MÝTUS 2 Ke své práci manažer potřebuje i komplexní a globální informační systém, který je nutno s velkými náklady vybudovat a soustavně inovovat.

Realita: Manažer ve skutečnosti pracuje se strohými a zlomkovitými informacemi, jenž mají relativní platnost. Nejproblematictější jsou takové, které získal osobními kontakty.

MÝTUS 3 Proces řízení je založen na racionálních a vědeckých pravidlech.

Realita je dnes ale opačná a osobní úsudek a intuice jsou klíčovými prvky práce manažerů a mají zásadní vliv na jejich konečný výsledek.

[i-1]

2.6 Vymezení pojmu manažerské techniky

Šuleř, O. (1995) zdůrazňuje britského autora, ekonoma a manažera Michaela Armstronga, který definuje manažerské techniky jako systematické a analytické metody používané manažery při přijímání rozhodnutí zlepšování výkonnosti a efektivnosti a

zejména pak při plánování a kontrole.

Manažerské techniky odlišuje od:

- manažerských dovedností jako jsou komunikace, koordinace, vyjednávání atd., které záleží na osobních dovednostech rozvíjených zkušenostmi a výcvikem,
- postupů, které se skládají z rozmanitých administrativních úkolů, systémů a návodů potřebných k tomu, aby práce byla vykonána,
- činností nebo funkcí, ve kterých jsou prováděny různé administrativní úkoly při užití dovedností a postupů tak, aby bylo dosaženo žádoucího výsledku (např. nábor a výběr pracovníků nebo nákup).

Ve všech oblastech těchto dovedností, postupů a činností hrají však manažerské techniky významnou roli – ať už obecně při řešení problémů nebo zvláště pak tím, že umožňují provádět činnosti efektivněji. Manažerské techniky jsou aplikovány ve všech aspektech plánování, vedení organizování a kontroly. Užívány jsou zejména v těchto oblastech:

Obecný management

Obecný management je disciplína, která vyžaduje spíše řadu manažerských dovedností než typických technik. Ale dovednosti obecného managementu a efektivita, s jakou jsou dosahovány požadované výsledky, záleží na pochopení a použití širokého spektra manažerských technik. (např. analýza SWOT, řízení podle cílů, efektivní porada atd.)

Marketing management

Jako jedna z klíčových činností každého podniku je silně závislá na technikách jako je průzkum trhu, prognózování, výrobová analýza, nástroje marketingového mixu atd.

3. Provozní management

Provozní management plánuje, užívá a kontroluje zdroje(vstupy) tak, aby bylo dosaženo požadovaného výsledku (výstupu) za použití manažerských techniky jako jsou CAD/CAM, systém just-in-time, distribuční logistika, kroužky jakosti, TQM – komplexní řízení jakosti.

Finanční management

Ve finančním managementu hrají analytické, plánovací, rozpočtové a kontrolní techniky zásadní roli při plánování finančních prostředků, jejich ekonomickém získávání a užití takovým způsobem, že maximálně přispějí k dosažení cílů podniku.

Personální management

Personální management užívá různé techniky jako jsou audit lidských zdrojů, plny jejich rozvoje, kariérové plány, analýzy pracovní pozice a další k tomu, aby zajistil takový počet kvalifikovaných, kompetentních a motivovaných pracovníků jaký organizace potřebuje.

Vědecký management

Věda o managementu umožňuje, aby kvantitativní techniky, používané v operačním výzkumu (lineární programování, ABC analýza atd.), poskytovaly návod při plánování řešení problémů a rozhodování.

Výkonnost a efektivita

Techniky jako je audit řízení monitorují výkonnost organizace a nápravné techniky snižování nákladů a zvyšování produktivity jsou k dispozici ke zlepšení výkonnosti a výsledků. [2]

2.6.1 Charakteristika manažerských technik:

Všechny metody jsou systematické a zpravidla analytické a v mnoha technikách hraje roli kvantifikace a vždy se snaží být objektivní a nebo je snaha o minimalizaci subjektivity při rozhodování.

- **Systematické metody** – složeny ze specifických a často vzájemně souvisejících metod řešení problémů, získání podkladů pro přijetí rozhodnutí nebo zlepšení výkonnosti.

Systematický přístup podpořený užitím manažerských technik umožňuje vytvořit manažerům rámec, ve kterém mohou lépe uplatnit svoje dovednosti.

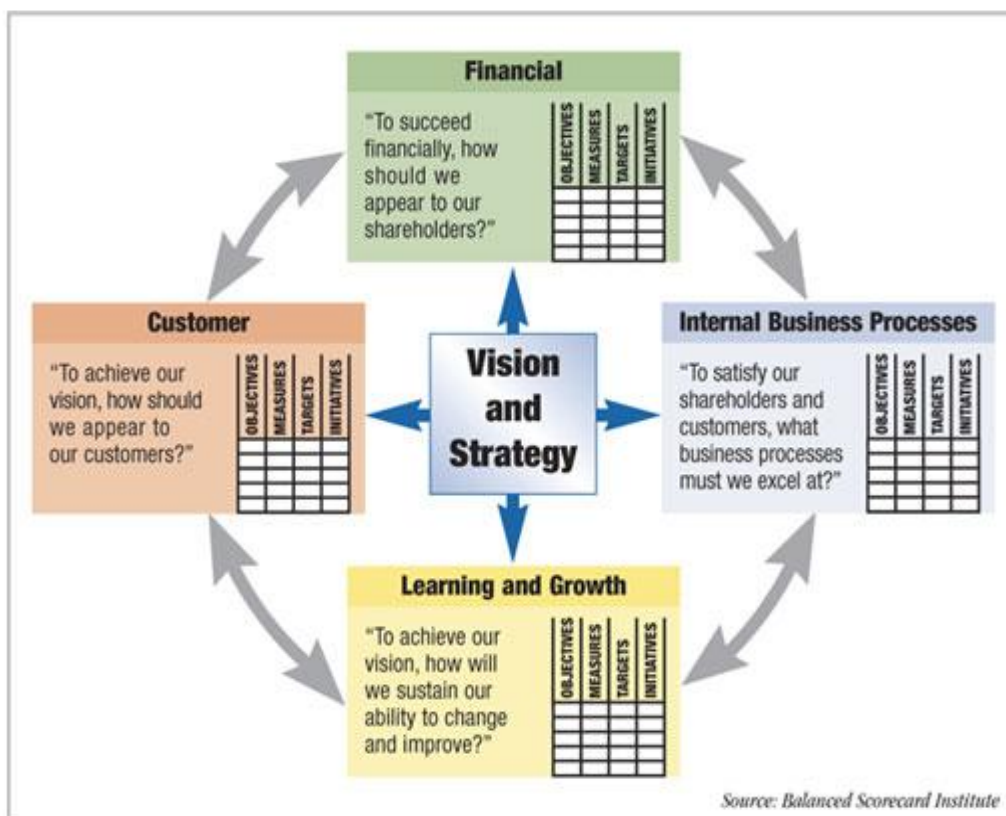
- **Analytické metody** – podrobují situaci těsnému a systematickému přezkoumání s řeší je v jejich klíčových bodech. Analýza se orientuje na fakta než na názory a poskytuje strukturu a terminologií sloužící jako prostředek komunikace. Umožňuje tak manažerům přijmout rozhodnutí v jasně definovaném rámci a v konkrétním kontextu.
- **Kvantifikované metody** – manažerské metody probíhající v dění a předpovědi budoucích trendů se vyjadřují v numerických a finančních termínech kdekoli je to je nutné. Většina rozhodnutí bere v úvahu finanční stránku a tak techniky často užívají peněžních hodnot hlášených výkonnosti, předpovědích, plánech a kontrolních informacích potřebných k porovnání výsledku s rozpočty nebo cíli podniku
- **Statistické a matematické metody** – jsou užívány k analýze dat, možných směrů řešení a k indikaci možných optimálních rozhodnutí. Matematické modely a simulace výrobních situací pomáhají manažerům pracovat s nejistotou, kde správná a optimální volba není pravděpodobná. Kvantifikované techniky manažerů pomáhají pochopit možné důsledky řešení ve finančních hodnotách.
- **Objektivní metody** – koncentrují se na metody, která podrobují systematické analýze, jejíž výsledky se snaží kvantifikovat, jenž pomáhají být manažerům jednotliví. V jednotlivých technikách se užívají i metody subjektivní, jenž však musí být podrobeny přísné analýze. [i-1]

2.7 Balanced Scorecard

Metoda Balanced Score Card (BSC) je moderní metodou uplatňovanou ve strategickém řízení jako systém ukazatelů z oblasti (perspektiv) financí (Finance), zákazníků (Customers), interních procesů (Internal Processes) a učení se a růstu (Learning and Growth) umožňující formulovat správný strategický záměr s minimálním informačním zkreslením při přenosu z vrcholové úrovně řízení do operativy (podřízené složky). Umožňuje organizaci konkretizovat její strategii a převést ji do konkrétních iniciativ a projektů. [i-2]

Systematický přístup balanced scorecard (vyvážené skórovací karty, které neumožňují žádné z perspektiv převážit ostatní. [1]

Obrázek č. 2 - Systém Balanced Scorecard



Zdroj: [i-3]

2.7.1 Balanced Score Card dle Nortona a Kaplana

BSC – metodický přístup pro:

- převedení záměrů do soustavy cílů a jim odpovídajících měřitek výkonnosti
- implementaci (komunikaci cílů a určení hybných sil)
- zpětnou vazbu – naplnění záměrů

Měřítko (ukazatele výkonnosti)

- finanční
- zákaznická
- procesy
- znalosti, zlepšování, rozvoj

Horizontální a vertikální provázanost

- kaskáda cílů
- vzájemné logické vazby [i-4]

Podle **Tiché I., Hrona J. (2002)** je systém Balanced Scorecard rozčleněn takto:

Perspektivy:

- Finanční

Ukazatelé:

Eva

Ziskovost

Růst

- Zákaznická

Diferenciace

Náklady

Rychlost reakce

- Provozní

Vývoj výrobku

Řízení poptávky

Vyřizování objednávek

- Organizační

Vedení lidí

Organizační učení

Schopnost realizovat změnu

Všechna čtyři hlediska hodnocení jsou vzájemně provázána a naznačují, že hodnocení úspěchů v jedné oblasti je úzce provázáno úspěchem v oblasti jiné.

Metoda se v obecné rovině skládá z osmi fází a podniky ji mohou upravovat vzhledem ke svým konkrétním podmínkám.

- **Příprava:** Podnik musí nejdříve definovat jednotku, ve které bude metoda aplikována. Metoda je všeobecně vhodná pro jednotky, které mají své vlastní

zákazníky, distribuční kanály, výrobní kapacity a jasně vymezené finanční ukazatele.

- **Rozhovory první kolo:** Každý ze zainteresovaných manažerů dostane podkladové materiály k tvorbě skórovacích karet, včetně poslání podniku a jeho současné strategie. Prostředník (konzultant nebo pracovník podniku pověřený aplikací metody) vede s těmito manažery rozhovory s cílem získat jejich návrhy v oblasti cílů podniku a ukazatelů úspěšnosti v podnikání. Je možné vést podrobné rozhovory s principiálními vlastníky podniku nebo s významnými zákazníky s cílem zjistit jejich očekávání ve vztahu k podniku.
- **Workshop první kolo:** Tým manažerů se pod vedením prostředníka sejde k tvorbě skórovací karty. Je žádoucí, aby skupina dosáhla konsensu v oblasti poslání podniku a jeho strategie a byla schopna vymezit rozdíly ve vztahu k vlastníkům, zákazníkům, k vnitropodnikovým procesům, jaká je schopnost inovovat, růst, zlepšovat. V této fázi je možno využít záznamů z rozhovorů s reprezentanty vlastníků a zákazníků a obohatit diskusi o dimenzi vnějšího pohledu. Součástí této fáze je vymezení klíčových faktorů úspěchu a na jejich základě předběžné strategické ukazatele.
- **Rozhovory druhé kolo:** Prostředník analyzuje závěry workshopu a probere je s každým z účastníků jednotlivě a přitom získává podněty k jejich implementaci.
- **Workshop druhé kolo:** Tohoto workshopu se účastní manažeři a jejich přímí podřízení a diskutují o poslání podniku, jeho strategii a navrhované skórovací kartě. V závěru workshopu jsou účastníci vyzváni k formulaci cílů ve vztahu k dohodnutým ukazatelům, včetně stanovení cílových hodnot.
- **Workshop třetí kolo:** Cílem tohoto workshopu je precizovat závěry předcházejících a zpracovat plán akcí, které vedou k jejich implementaci,

včetně způsobu obeznámení zaměstnanců s obsahem skórovací karty, její integraci do podnikové filosofie a definování podpůrného informačního systému.

- **Implementace:** Tato fáze sleduje kroky navrženého plánu akcí včetně spojování databází a informačních systémů a komunikace skórovací karty v podniku.
- **Periodické hodnocení:** Podle potřeby jsou měsíčně nebo čtvrtletně hodnoceny vývojové trendy jednotlivých ukazatelů a ročně je revidována celá skórovací karta jako součást procesů tvorby cílů a alokace zdrojů. [1]

2.8 FACILITY MANAGEMENT

Facility management má po celém světě mnoho různých definicí. Lze říci, že každý stát či region si modifikuje definici podle svých představ, ale všechny více či méně modifikují původní definici asociace IFMA:

Metoda, jak v organizacích sladit pracovní prostředí, pracovníky a pracovní činnosti. Zahrnuje v sobě principy obchodní administrativy, architektury, humanitních a technických věd.

Tuto definici lze vyjádřit i graficky (viz obr. 3). V tomto schématu je patrné, že první dvě oblasti jsou identické ve všech managementech (oborech řízení). Vždy se jedná o soubor činností, zajišťovaný nebo určený pro skupinu osob. Pro facility management je však specifická právě třetí oblast, označená jako „Prostory“. Lze tedy definovat základní cíl facility managementu:

Cílem je posílit ty procesy v organizaci, pomocí nichž pracoviště a pracovníci podají nejlepší výkony a v konečném důsledku pozitivně přispějí k ekonomickému růstu a celkovému úspěchu organizace.

Každá společnost zcela přirozenou cestou zajišťuje všechny činnosti, které jsou pro její chod potřeba. U nově vzniklých či malých společností je vše relativně jednoduché a průhledné. S rozrůstáním společnosti, či jejím vzrůstajícím vlivem v komerčním prostředí se stává efektivita fungování společnosti stále více prioritní záležitostí. Je samozřejmostí, že optimalizace základních činností probíhá kontinuálně, je stále v zorném poli vedení firem. Často jsme však svědky trestuhodného přehlížení efektivity podpůrných činností. Tyto činnosti zajišťují zázemí, což převážně znamená, že zajišťují prostředí, ve kterém pracují jednotliví zaměstnanci, ať se jedná o generálního ředitele či pomocného skladníka. Tito všichni potřebují pro zajištění jejich práce množství zásadních či nevýznamných služeb a pomocí tak, aby se mohli plně věnovat „své“ činnosti, kterou mají v popisu práce.

Facility management má za úkol jim toto vše zajistit a to v podobě, která je:

- nákladově optimální,
- pro pracovníka nejpříjemnější,
- legislativně a formálně regulérní,
- ekologická a energeticky efektivní,
- odpovídající firemním standardům.

Jednotlivé body tohoto výčtu se navzájem velice ovlivňují. Bohužel se jedná většinou o nepřímou úměru, což v praxi znamená, že facility manažer zodpovědný za proces facility managementu musí umět vyvážit jednotlivé složky tak, aby výsledek byl pro všechny složky optimálně přijatelný. Pro zaměstnavatele je žádoucí, aby náklady na podpůrné činnosti byly pokud možno minimální. Do konečného efektu je třeba zakalkulovat i velice nesnadně finančně vyjádřitelnou položku přirozeně přidané

hodnoty zvýšeného výkonu pracovníka v příjemném a výkonnost podporujícím prostředí. Toto je pak skutečně nejvyšším cílem facility managementu.

Obrázek č. 3 - Podpůrné procesy a snižování režijních nákladů (facility management)



Zdroj: [i-5]

2.9 Reengineering

V poslední době se v souvislosti s organizačními změnami objevil nový pojem „reengineering. M. Hammer a J. Champy (1995) definují reengineering jako „zásadní změnu pohledu na organizační postupy a jejich radikální přetváření, čímž dojde k dramatickému zlepšení v rozhodujících měřících výkonu jako jsou cena, jakost, servis a rychlost“. [16]

Tato definice obsahuje podle autorů čtyři klíčová slova:

Zásadní. Při reengineeringu si musíme klást ty nejzákladnější otázky týkající se naší organizace a způsobu jejího fungování. Proč děláme, co děláme? A proč to děláme způsobem, jakým to děláme? Pokládáním těchto zásadních otázek donutíme lidi podívat se na nevyřčená pravidla a předpoklady, která jsou původcem způsobů, jakými

provádí organizační činnosti.

Radikální. Radikální přetváření v reengineeringu představuje dostat se ke kořenu věci. V reengineeringu radikální přetváření znamená nebrat ohled na existující struktury a postupy a vyvinout zcela nové způsoby výkonu práce.

Dramatický. Reengineering by se měl použít v těch případech, kdy je žádoucí dramatická změna.

Postupy. Většina manažerů se zaměřuje na úkoly, práce, lidi, struktury, ale ne na postupy. Pod vlivem Adama Smithe rozdělujícího práci na co nejjednodušší úkoly, aby je bylo možno zadávat jednotlivým specialistům, se moderní organizace zaměřily na individuální úkoly v postupech. Jednotlivé úkoly v postupech jsou důležité, ale pokud postup nefunguje jako celek, nemá žádný z nich pro zákazníka význam. [2]

Podobný názor na reengineering mají autoři **Vaněček, D., Bednářová, D. a Štípek, V.**, kteří uvádějí předmět reengineeringu jako radikální přestavbu podnikových procesů za účelem skokového zdokonalení výkonnosti. Dále uvádějí, že reengineering funguje na principech procesního managementu (tj. orientuje se především na procesy a nikoliv na pracovníky, stroje, výrobky), ale preferuje zásadní a radikální změnu. Cílem je odstranit dosavadní procesy a nahradit je zcela novými. [17]

Zajímavé je pojetí **Řepy, V.**, který ve svém článku nazvaném „*Řízení procesů versus procesní řízení*“ zmiňuje, že nové technologie (zejména Internet) rychle přinášejí nové možnosti, což v dostatečně konkurenčním prostředí okamžitě působí zesílení celkové úrovně konkurence.

Dále uvádí:

„Připočteme-li k tomu ještě otevření světových trhů a osvobození obchodu, což přivádí na trhy mnohem více společností a působí postupně stále větší obtíže ve schopnosti konkurovat, vidíme, že dnes již nestačí na trh prostě přijít, dnes se vede boj o přežití. A přežít se dá jedině tak, že jsme lepší než konkurence...“

Dále se ve svém článku zmiňuje o **business procesech**, jako přirozených řetězcích vzájemně souvisejících činností a tím navazujícím tzv. **Business Process Reengineeringu (BPR)**.

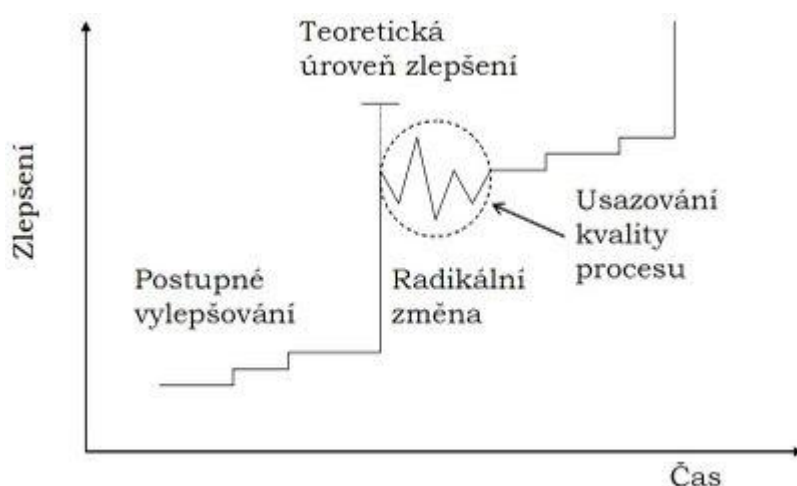
Za manifest reengineeringu ve svém článku **Řepa, V.** považuje knihu Michaela Hammera a Jamese Champyho „Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution, Nicholas Brealey Publishingm London, (1993).“ Kniha je cenná zejména bravurním a přesvědčivým výkladem základních kořenů reengineeringu. BPR je kulturně zcela jiným přístupem, než průběžné zlepšování procesů. Ve své radikální podobě BPR předpokládá, že stávající způsob řízení je zcela nevyhovující – nefunguje, je třeba jej z podstaty změnit.

Řepa dodává:

„Nícméně nesporné je, že nemáme na výběr mezi radikálním reengineeringem a postupným zlepšováním. Nejedná se totiž o alternativy, ale o vzájemně se doplňující fáze vývojového cyklu organizace.“

Střídání těchto fází ilustruje diagram V. Řepy převzatého od dalšího klasika Davenporta.

Obrázek č. 4 – Vývojový cyklus procesně řízené organizace (podle T.Davenporta)



Zdroj: [i-6]

Na závěr Řepa vysvětluje, že diagram ukazuje růst zlepšování procesů organizace v čase. Postupným vylepšováním stávajícího pojetí procesů nezadržitelně narůstá možnost a zároveň potřeba uskutečnit změnu radikální. Po radikální změně, provázené přirozeně dočasným rozkolísáním kvality výkonu organizace, nastává opět fáze „harmonického“ rozvoje organizace postupným vylepšováním stávajícího přístupu k procesům, kterou ovšem postupně narůstá potřeba další radikální změny v budoucnu atd. Tento mechanismus, jímž dochází ke zrání organizace k další možné (alias nutné) změně, je mj. základem populárních „znalostních“ modelů, jakým je i CMM (Capability Maturity Model), použitý v metodice COBIT. [i-6]

2.10 Controlling

Podstatnou moderní metodou pro tuto diplomovou práci je metoda **CONTROLLING**, které bude věnována větší pozornost.

2.10.1 Historie controllingu a jeho vývoj

Původ controllingu je zaznamenán v americké podnikové praxi před více než 100 lety, kde byl označen za specifický způsob plánování a kontroly v oblastech účetnictví a financování.

K rozšíření controllingu došlo ve 20 letech 20. století, kdy právě vlivem controllingu byl založen roku 1931 americký institut controllerů „*Controller's Institute of America*“, který byl v roce 1962 přejmenován na *FEI (Financial Executives Institute)* a roku 1944 byla založena první výzkumná instituce „*Controllershship Foundation*“, která se zabývala controllingem. [3]

Podle **Vebera, J. a kol. (2000)** má výraz „controlling“ svůj původ ve Francii. V 15. století zde byl zřízen oficiální dvorní úřad, který plnil „*contre-rôle*“, kontrolní funkci. Kontrolní úloha podobně pojatého dvorního úřadu se uplatnila i v dalších

zemích, zvláště pak ve Španělsku. V Anglii byl zaveden tento úřad pod názvem „comptroller“ a zaměřoval se na vedení a kontrolu státního účetnictví. Odtud se činnosti „comptrollerů“ přenášejí do USA, kde je ovšem zavádějí v soukromé sféře. Roku 1880 zavádí principy controllingu železniční společnost Topeka Santa Fe a v roce 1892 firma General Electric. [4]

Controlling také pronikl do Evropy, kde se v 50-tých letech začal rozšiřovat v zemích s vyspělou tržní ekonomikou.

Tabulka č. 1 - Vývoj controllingu v Evropě po druhé světové válce

	1950 – začátek 1960	1960 – začátek 1970	1970 – dosud
Orientace výrobce	výroba	spotřebitel	obchod
Růst trhů	velký, neuspokojená poptávka	velký, ale s částečnými tendencemi nasycení	růst jen v dílčích segmentech
Dominující faktor trhu	výrobce	spotřebitel	obchod
Marketingová orientace	žádná	na spotřebitele	na obchod
Nástroje controllingu	plánování nákladů, analýzy odchylek, rozpočtovní	výpočty úspěchu produktů, ziskových center, odchylky struktury, extrapolace	výpočty „příspěvku ke krytí“ zákazníků, strategický controlling, analýzy portfólia, strategické strukturování

Zdroj: [5]

V českých zemích controlling jako součást systému řízení není zatím velmi rozšířen, ale v současné době se dostává do popředí zájmu managementu společností jako jeden z moderních prvků řízení. Jedním z nejznámějších systémů byl **Bat'ův systém řízení**, který začal využívat systémů manažerského účetnictví, přímá zodpovědnost manažerů za jimi řízený úsek, rychlé vyhodnocování a kalkulace výroby. Na základě těchto vyhodnocení šlo efektivněji a operativněji reagovat na změny trhu. V souvislosti s přechodem od tržního hospodářství k centrálně řízenému a plánovanému hospodářství socialistického typu v poválečných letech až do 90 let 20. století se tyto principy a systémy řízení úplně vytratily.

2.10.2 Vymezení pojmu controlling a jeho různá pojetí

V rozvinutých zahraničních ekonomikách je obecně pojem controlling jedním z klíčových nástrojů na vytvoření podmínek pro dosažení krátkodobé i dlouhodobé prosperity každé kvalitní společnosti. Controlling, jako jeden ze základních podsystémů systému řízení, si zároveň s příchodem zahraničního kapitálu na náš trh získává stále více pozornosti, protože podniky pocítují tlak ze strany konkurence a zvyšování cen základních vstupů a bez neustálého zdokonalování systému vnitřního řízení je nemožné v této soutěži uspět.

Controlling obecně slouží na dosahování očekávaných výsledků tím, že umožňuje hodnocení a korekci daného stavu. Hodnocení je založené na rozpočtování dohodnutých ukazatelů, zabezpečení a porovnání skutečných a plánovaných hodnot kontrolních ukazatelů. Korekce daného stavu vychází z analýzy příčin vzniku odchylek a přetváří se do návrhů na operativní opatření, případně až do nového návrhu. Z uvedeného vyplývá, že controlling jako nástroj řízení plní významnou funkci koordinace, tj. uvedení do souladu plánovaného a výsledků kontrolního procesu na základě pragmaticky strukturované informační podpory.

Existuje celá řada pojmů pro metodu controllingu.

Autoři **Konečný, M. a Režňáková, M. (1997)** zastávají názor, že controlling není ani kontrola ani revize.

Je to v širokém smyslu určitá filosofie systematického řízení podle cílů orientovaného na budoucnost, na dosažení podnikatelských záměrů (zejména na dosažení zisku), na zajištění dlouhodobé budoucí existence podniku. Toto zajištění existence může podnik dosahovat, když je schopen problémy určité skupiny cílů řešit lépe než konkurence.

Fibírová, J. (2003) s tímto tvrzením souhlasí a dodává, že samotný pojem controlling vznikl z anglického slova „to control“, do češtiny nejčastěji překládaného jako ovládat, řídit. [6]

Podle **Kudělkové, Š. (2002)**, která ve svém článku v měsíčníku časopisu *IT Systéms*, číslo 7-8/2002 uvádí, že pojem controlling se používá různě - často je považován za všelék na neřešené nedostatky v řízení. Složitost a dělba práce v řízení však nepřipouští jednoduchá řešení. Dále uvádí, že controlling představuje především informační systém, který je nástrojem řízení a rozhodování.

Kudělková dodává, že představy o tom, co zahrnuje a řeší controlling, se podstatně liší i dle toho, zda se problémem zabývá teoretik řízení, výkonný manažer, evidenční pracovník nebo informační analytik. Zpravidla se do jeho funkce zahrnuje to, co dosud nejsou schopny řešit stávající řídicí a informační systémy, bez ohledu na to, zda se jedná o chyby v informačním systému, nebo o chybné přístupy manažerů. Ani současná teorie řízení, ani praxe však nezná jednoznačnou odpověď na to, co vlastně controlling zahrnuje a které činnosti řeší.

Dále uvádí, že v zásadě bychom měli vycházet z toho, že controlling je nástrojem řízení, který slouží řídicím pracovníkům pro zvyšování efektivnosti jejich rozhodování. Jedná se tedy o informační systém, nikoliv o metodu řízení a rozhodování. [i-7]

Podle autorů **Hofmeistera, R. a Stieglera, H. (1992)** je controlling (česky „Ekonomické řízení“) chápán jako usměrňování podnikového dění, které je zaměřeno na dodržování a dosažení podnikatelských záměrů, zejména na dosažení zisku.

Dále uvádějí, že Controlling má kromě svých základních výkonných funkcí také nezastupitelnou roli koordinační tj. spojující dříve relativně oddělené činnosti plánování a účetnictví, včetně financování.

Hlavní oblasti a činnosti podle těchto autorů, které jsou do controllingu zahrnuty se dělí na:

- účtování nákladů,
- ostatní vnitropodnikové účetnictví,
- rozpočtování,
- krátkodobé plánování,

- interní zprávy, rozborů a výkaznictví,
- externí účetnictví, bilancování a výkaznictví (pouze USA).

V teorii ani v praxi není jednotné chápání obsahu controllingu. V naší hospodářské praxi se lze setkat i s takovým pojetím controllingu, který je zaměřen do všech oblastí podnikových aktivit. Základním ukazatelem v controllingu je zisk. Ziskem v controllingu se rozumí zisk před zdaněním příjmů, ale po odečtení nákladových daní. Protože zisk je rozdílem výnosů a nákladů, je nutné v rámci controllingu řídit především výnosy a náklady. Přitom ani náklady, ani výnosy nelze posuzovat jako globální veličinu, ale je třeba je rozdělit na složky, které řízení zisku umožní. [7]

2.10.3 Pojem controller

Je třeba rozlišovat pojetí funkce „controlling“ a jejího nositele „controllera“. Pokud se hovoří o controllingu, míní se tím funkce controllingu, kterou provádějí controller a manažer společně.

Spolupráci mezi manažerem a controllerem lze vyjádřit takto:

Manažer:

- Provozuje podnikové činnosti,
- je odpovědný za výsledek,
- provádí controlling.

Controller:

- Informuje o obchodní záležitostech v ekonomických ukazatelích,
- je odpovědný za transparentnost výsledků,
- dbá na to, aby každý manažer mohl provádět controlling,
- každý controller má mít schopnost působit prostřednictvím jiných. [5]

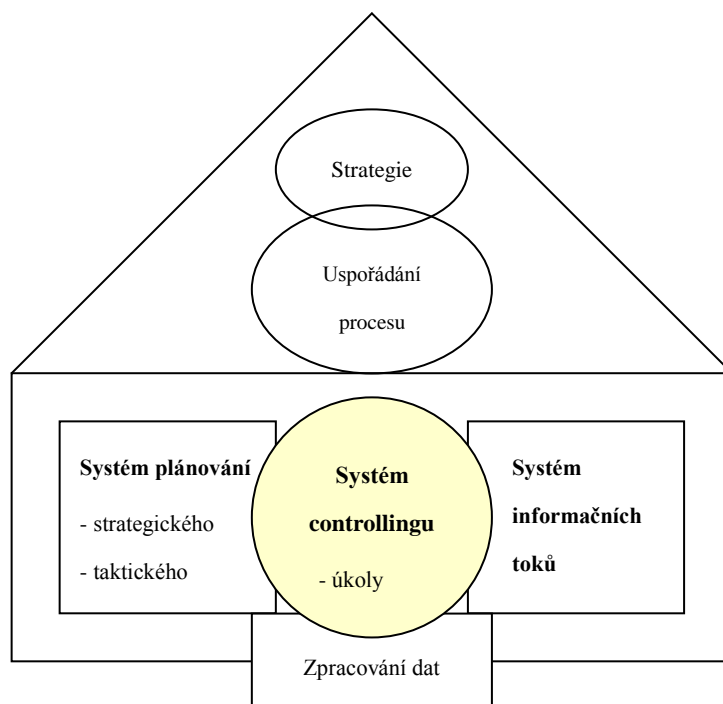
Controlling je výsledkem spolupráce manažerů a controllerů. Controllingem nazýváme celý proces stanovení cílů, plánování a řízení v oblasti financí a výkonů. Controlling zahrnuje aktivity jako rozhodování, definování, stanovení, řízení a regulace. Controlling jako manažerská činnost by měl být využíván v každém podniku bez ohledu na velikost. [8]

2.10.4 Systém controllingu

Controlling musí s ohledem na úkoly, organizaci a nástroje dávat jak celek, tak systém. Úloha controllingu v podniku spočívá zpravidla v tom, že třídí jednotlivé komponenty, prověřuje jejich použitelnost, doplňuje je a předává do systému. Nejdůležitější součástí systému řízení, na které se zaměřuje práce controllera, jsou:

- systém plánování a kontroly,
- systém zásobování informacemi. [9]

Obrázek č. 5 - Systém controllingu



Zdroj: [9]

Systém controllingu tvoří tři subsystémy:

Úlohy controllingu, které zahrnují všechny jednotlivé činnosti vedoucí k uskutečnění cílů controllingu a které lze rozdělit podle řady různých kritérií, např.:

- s ohledem na podnikové cíle se dají rozlišovat operativní a strategické úlohy controllingu;
- s ohledem na fáze procesu řízení se mohou úlohy controllingu členit na ty, které se týkají fází plánování a kontroly, a na ty, které spadají do oblasti zjišťování především hodnotových informací pro rozhodování manažerů
- s ohledem na podstatu koordinační činnosti controllerů v rámci systému řízení lze úlohy controllingu rozlišit na systém vytvářející a systém propojující.

Nástroje controllingu obsahují všechny ideální (myšlenkové, teoretické), ale i reálně existující pomůcky, které jsou používány při plnění úloh controllingu. Ideální nástroje jsou metody (techniky, postupy) zpracování informací, popř. organizační a komunikační postupy. Reálnou pomůckou jsou různé technické nástroje pro evidování a ukládání dat, jejich strukturování, vyhodnocení a zpracování informací z dat.

Organizace controllingu vymezuje možnosti, jak přistoupit k institucionalizaci controllingu, tedy k vymezení pracovní náplně controllerů – nositelů controllingu – a k vymezení jejich vzájemných vazeb.

2.10.5 Cíle controllingu

Cíle controllingu spočívají v zajištění a udržení schopnosti koordinace, reakce a adaptace managementu podniku, který se v důsledku toho může soustředit na rozhodování a realizaci opatření vedoucích k naplnění ústředních cílů podniku. [1-8]

Podle **Eschenbacha, R.**, který uvádí, že lze rozlišit dva druhy cílů controllingu:

- Přímé bezprostřední cíle,
- nepřímé zprostředkované cíle.

Bezprostřední cíle controllingu (věcné cíle) vymezují rozsah úloh controllingu a určují, zda zahrnují funkce podpory controllingu obstarávání informací, koordinaci řízení nebo též spolurozhodování. Bezprostřední cíle přispívají k zajištění životaschopnosti podniku. [18]

2.10.6 Členění controllingu

Nákladový controlling

Nákladový controlling se primárně zaměřuje na řízení nákladů podniku, a tím přirozeně i výnosů.

Základní úkol nákladového controllingu je vytvořit systém plánování se záměrem splnění cílů v budoucnosti. Tento systém musí umožňovat vyhodnotit dosaženou skutečnost s plánem (odchyly) v přehledné formě a nabízet tak řešení vedoucí k eliminaci odchylek skutečnosti od plánu. Tento plán musí být připraven pro finanční plánování, aby bylo možno na základě jeho výstupů sestavit plánovaný cash-flow a včas předpovídat přechodný přebytek nebo nedostatek volných finančních prostředků. [10]

Finanční controlling

Finanční controlling je obecně zaměřen zejména na řízení finanční a kapitálové struktury podniku a na řízení jejich peněžních toků.

Finanční controlling lze definovat jako subsystém podnikového controllingu, někdy je společně s vnitropodnikovým (nákladovým) controllingem přiřazován k operativnímu controllingu. Základní oblasti jeho působení tvoří: získávání, správa a užití finančních zdrojů. V užším vymezení je náplní činnosti finančního controllingu finanční analýza, finanční plánování a finanční kontrola. Jedná se o řízení procesu využívání finančních prostředků v podniku tak, aby došlo k jejich optimální alokaci do jednotlivých složek majetku a minimalizaci nákladů na zajišťování finančních zdrojů. [3]

Nástroje finančního controllingu

Předpokladem úspěšného používání nástrojů finančního controllingu je manažersky orientované účetnictví (v souladu s požadavky controllingu). Aby účetnictví odpovídalo požadavkům controllingu, musí být uskutečněny zejména tyto organizační předpoklady:

- Účelné členění nákladů,
- účelný účtový rozvrh,

- správné účtování,
- účelné členění rozvahy, výkazu zisků a ztrát, přehledu o peněžních tocích,
- měsíční účetní závěrky,
- aktuálnost účetních dokladů.
-

Především na manažersky orientovaném účetnictví je založen jeden z nástrojů finančního controllingu – finanční analýza, která má velký význam jak při použití uvnitř podniku, tak při externím posouzení podniku z hlediska poskytovatelů úvěrů. [5]

Jakékoli finanční rozhodování musí být podloženo finanční analýzou. Pramenem údajů pro finanční analýzu jsou finanční výkazy: Rozvaha, a výkaz zisku a ztrát, výkaz Cash–flow a výkaz o nerozděleném zisku. Údaje zjištěné z rozvahy jsou údaji charakterizujícími stav ekonomické veličiny k určitému datu. Údaje zjištěné z výkazu zisků a ztrát charakterizují výsledky činnosti za určité období. [19]

Vybrané ukazatele finanční analýzy podle **Synka, M.** a kol.

- Ukazatele aktivity,
- ukazatele likvidity,
- ukazatele rentability,
- ukazatele zadluženosti,
- ukazatele finančního zdraví. [19]

Mezi nástroje finančního controllingu patří využívání finančního plánování, zejména řízení příjmů a výdajů, řízení Cash-flow, řízení „bilančních pohybů“.

Metoda řízení Cash-flow spočívá v řízení přílivu vlastních finančních zdrojů v určitém období v podniku.

Metoda řízení „bilančních pohybů“ je podle určitých pravidel uspořádané znázornění rozdílů (nebo vzniklých změn) mezi dvěma za sebou časově následujícími rozvahami (bilancemi stavů) podle položek rozvahy.

Tabulka č. 2 - Analýza „bilančních pohybů“

Rozvaha 1 (Bilance 1)	Finanční potřeby (Použití zdrojů)	Finanční zdroje (Získání zdrojů)	Rozvaha 2 (Bilance 2)
Stálá aktiva (Neoběžný majetek)	+ investice + podíly	- odpisy - dezinvestice	= Stálá aktiva (Neoběžný majetek)
Oběžný majetek	+zvýšení stavu zásob +zvýšení pohledávek +zvýšení pohotových peněžních prostředků	- snížení zásob - snížení pohledávek - snížení pohotových peněžních prostředků	= Oběžný majetek
Vlastní kapitál	- dividenda	+ zisk po zdanění + zvýš. vl. kapitálu	= Vlastní kapitál
Dlouhodobé závazky	- splátky dl. úvěrů - snížení rezerv	+ získání dl. úvěrů + zvýšení rezerv	= Dlouhodobé závazky
Krátkodobé závazky	- splátky kr. úvěrů - splátky jiných krátkodob. závazků	+ zvýšení kr. úvěrů + zvýšení jiných krátkodob. závazků	= Krátkodobé závazky

Zdroj: [5]

Taktický controlling

Úkolem taktického ekonomického řízení je bezprostřední řízení a koordinace v podniku. Proto jsou řídicí nástroje vytvářeny jednoduše a pružně a poskytují základní údaje pro operativní řízení. Například se jedná o dispoziční listy na kontrolu likvidity a na její řízení, na předběžnou a výslednou kalkulaci zakázek a nabídek, na statistiku zakázek, údaje o vývoji obrátu a zakázek v porovnání s minulými roky a rozpočtem, kontrolu disponibilních výrobních kapacit v personální oblasti, kontrolu termínů ve vykonané oblasti apod.

Strategický controlling

Strategický controlling má za úkol starat se o to, aby dnes byla přijata opatření, která přispívají k zajištění budoucí existence. To znamená, že jsou dnes systematicky poznávány budoucí šance a rizika, jejichž dbáno, a tím jsou vytvářeny předpoklady úspěchu pro budoucnost. Tyto předpoklady úspěchu mají rozhodující význam pro zisk podniku, protože s velkou pravděpodobností zaručují budoucí pozitivní operativní výsledky. [5]

Strategický controlling se liší od operativního a taktického controllingu následujícími znaky:

- Údaje se kterými pracujeme, již nejsou přesnými náklady a výnosy, ale jsou to relativní hodnoty.
- Středem veškerého myšlení je užitek, který můžeme zajistit naší cílové skupině.
- Časový horizont je otevřený, zasahuje až do budoucnosti.
- Zisk není středem našeho podnikatelského jednání, ale důsledkem správné strategie. [11]

Hlavní nástroje strategického controllingu:

- Scénáře,
- plánování a vývoj zásobníku zakázek (portfolia),
- rozbor strategických mezer a jejich vývoj,
- rozbor závislostí (strategická bilance),
- rozbor silných a slabých stránek a jejich vývoj,
- systémy včasného varování, s uvedením relevantního vývoje a jeho sledování. [11]

Operativní controlling

Operativní řízení usměrňuje a koordinuje rentabilitu, likviditu a hospodárnost krátkodobě, tj. s časovým horizontem 1-3 roky.

V tabulce jsou uvedeny hlavní nástroje operativního controllingu plánu a kontroly výsledků.

Tabulka č. 3 – Struktura nástrojů operativního ekonomického řízení (controllingu)

Oblast	Hlavní nástroj plánování	Hlavní nástroj kontroly výsledku
Rentabilita	Rozpočet výkonů	Krátkodobé účtování zisku
Likvidita	Finanční plán	Finančně – ekonomická kalkulace příjmů a výdajů, souhrnná bilance pohybu kapitálu
Hospodárnost	Rozpočtování plánovaných nákladů	Analýza odchylek

Zdroj: [11]

Podle **Konečného, M. (2007)** operativní controlling poskytuje nástroje řízení zaměřené na budoucnost v rámci pouze jednoho roku. [5]

Poskytuje nástroje které:

- Činí přehlednou hospodářskou komplexnost podniku.
- Včas poskytují informace k možným nápravným opatřením.
- Zaručují, že podniku je řízení z celostního hlediska.
- Snaží se o to, aby rovnováha mezi tržbami, náklady a ziskem ne jedné straně a finanční stabilitou podniku na druhé straně, byla dosahována na základě strategického zajišťování budoucnosti.
- Orientací na budoucnost pomáhají řešit úzká místa a problémy podnikání.

Plánování

Plánování zajišťuje splnění podnikatelských cílů vlastníků podniku ve stále se měnícím prostředí. Plánování není prognóza. Plán má pro jednotlivé útvary v podniku závazný

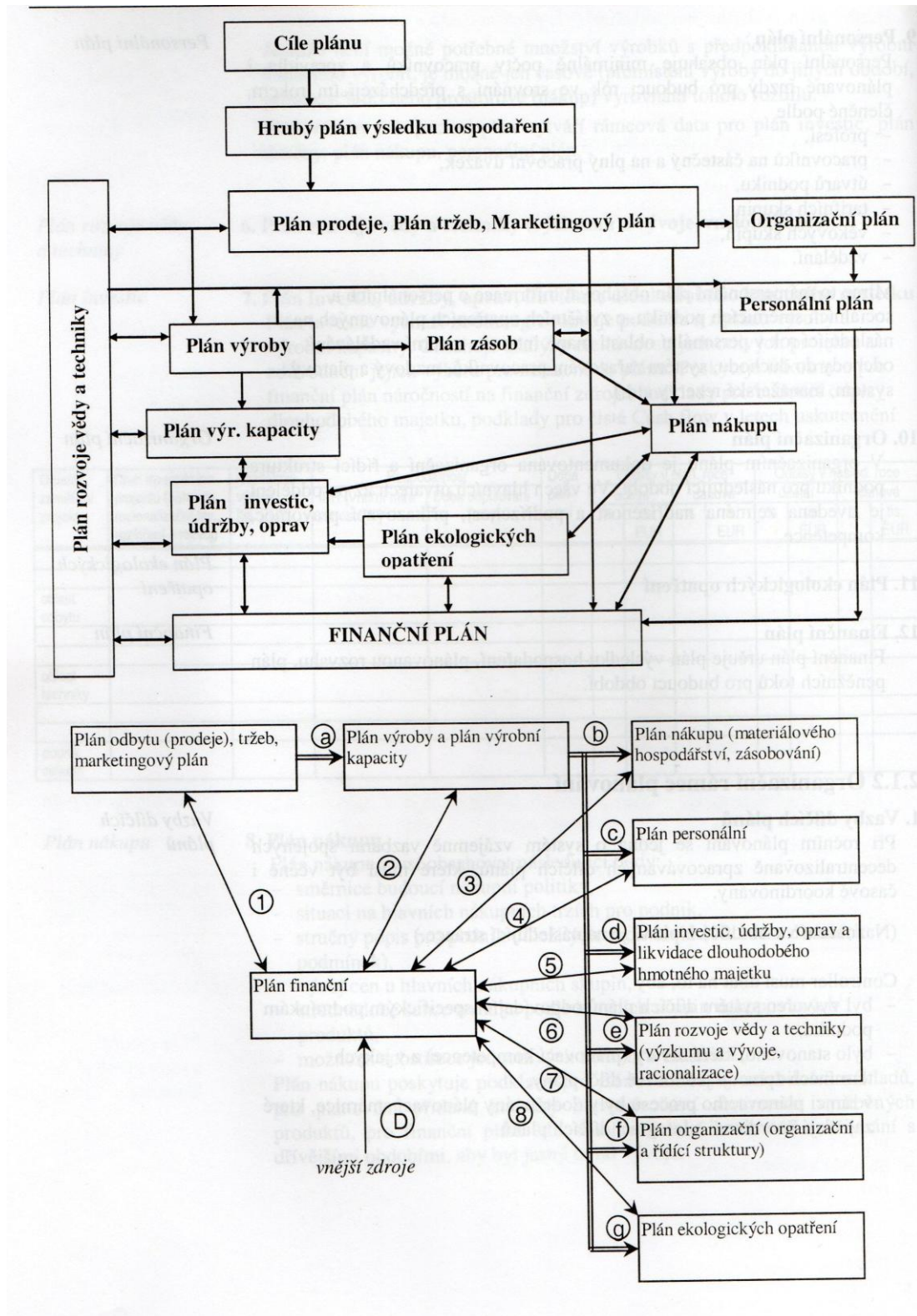
charakter, ve smyslu řízení podle cílů formuluje dílčí cíle nutné k dosažení celopodnikových cílů.

Části ročního plánu:

- Střednědobý rámec dílčích plánů,
- odhad nejvyšší očekávané skutečnosti běžného roku,
- hrubý plán výsledku hospodaření,
- plán prodeje, plán tržeb, marketingový plán,
- plán výroby a plán výrobní kapacity,
- plán rozvoje vědy a techniky,
- plán nákupu,
- personální plán,
- organizační plán,
- plán ekologických opatření,
- finanční plán.

Schéma cílů plánů a vazby mezi jednotlivými plány jsou znázorněny v obrázku č. 6.

Obrázek č.6 - Schéma cíle plánu



Zdroj: [5]

Informační zabezpečení manažerů

Zatímco informační systém založený pouze na účetnictví postačuje pro splnění zákonných požadavků a má určitá omezení pro využívání jako vnitropodnikový nástroj řízení, manažerský informační systém operativního controllingu musí poskytovat manažerům správné, na problémy orientované a potřebně koncentrované informace, které manažeři potřebují k řízení nápravných opatření a k dosahování cílů.

Manažerský informační systém operativního controllingu nemůže být vytvořen nezávisle na účetnictví, musí informace z účetnictví účelně využívat.

Tabulka č. 4 - Rozdíly systémů výpočtů v účetnictví a v MIS operativního controllingu

	Systém výpočtů	
Kritéria rozdílů	Systém výpočtů v účetnictví	Systém výpočtů v MIS operativního controllingu
1. cíle	Účetní závěrka podle zákonných předpisů. Základna různých zjištění pro řízení podniku.	Informace pro plnění manažerských funkcí, zejména pro plánování, rozhodování, řízení nápravných opatření .
2. uživatelé	Externí: akcionáři, finanční úřady, banky.	Interní: manažeři podniku, dozorčí rada, spolupracovníci.
3. veličiny	Veličiny nákladové, výnosové, výdajové a příjmové podle zákonných předpisů.	Veličiny nákladové a výnosové, příjmové a výdajové podle interně určených informačních cílů.
4. připravenost k použití	Minimálně jednou za rok.	Aktuálně, cíleně, flexibilně pro odpovídající rozhodovací situaci.

Zdroj: [5]

Analýza a kontrola

Kontrola zahrnuje srovnání skutečnosti s plánem. Kontrolní činnost v controllingu však nekončí určením odchylek, ale využívá informací z kontroly pro řízení orientované na budoucnost. Kontrola je tedy jen úvodem pro intenzivní analýzu příčin odchylek, která je zase vstupem pro nápravná opatření.

Řízení nápravných opatření

Řízení nápravných opatření zajišťuje dosažení určených cílů na základě srovnání plánu a skutečnosti (zpětná vazba), na základě vzniku odchylek, na základě analýzy (ve smyslu dopředné vazby na opatření).

Controlling může fungovat jen vzájemně sladěným používáním plánování, informací, analýzy odchylek a řízení nápravných opatření. Řízení nápravných opatření nesmí nikdy chybět.

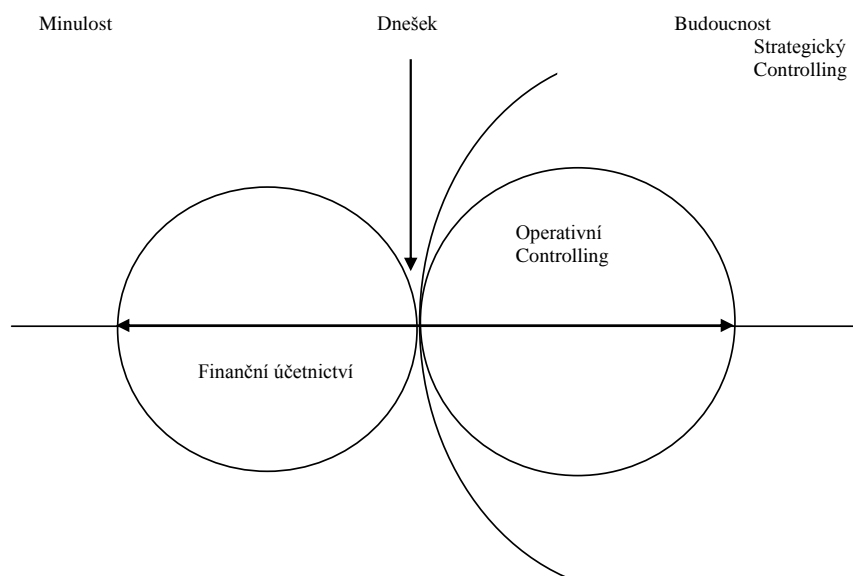
Vzájemné vztahy mezi finančním účetnictvím, operativním a strategickým controllingem

Funkce finančního účetnictví a operativního controllingu jsou si vzájemně velmi blízké, jak již vyplývá z obrázku č. 7. Finanční účetnictví je zaměřeno do minulosti, ale operativní controlling je orientován na současnost či blízkou budoucnost. Podstatou je zformulovat systém řízení zisku. Na to existují informace získávané porovnáním plánu a skutečnosti za krátké časové období, které umožňují uplatnit řídicí protioopatření včas, aby bylo možné splnit roční plán.

Strategický controlling je orientovaný na budoucnost. Jeho úlohou je, aby se „dnes“ vytvořila opatření, které napomohou v budoucnosti k zabezpečení existence podniku. Znamená systematické sledování budoucích příležitostí a ohrožení.

Strategický controlling a operativní controlling proto není možné od sebe oddělovat.

Obrázek č. 7 - Systém vztahů mezi finančním účetnictvím operativním a strategickým controllingem



Zdroj: [12]

2.10.7 Impulsy pro budoucnost

Jednou z hlavních příčin pomalého a váhavého zavádění plánovacích systémů, zejména do malých podniků, musíme hledat ve strachu z chybných závěrů. Podobné prognózy a plánování umožňují vyvrátit tyto domněnky.

Prognóza a plánování mají kromě odpovídajících nástrojů a metod, které umožňují systematický postup, také silně tvůrčí prvky, takže ekonomické řízení, utvářené přednostně podle kritérií řádného účetnictví, by bylo pro budoucí aspekty ekonomického řízení spíše překážkou. Pro kvalitní plánování však existují určité zásady, které musíme dodržovat:

- **úplnost:** Do plánu musíme zahrnovat všechny relevantní údaje.
- **jednoznačnost:** Všechny předpoklady a představy musí být realizovatelné.
- **kontinuita:** Plánování nesmí být používáno jako izolovaný, pouze příležitostně používaný nástroj, např. pro poskytnutí úvěru nebo subvencí.

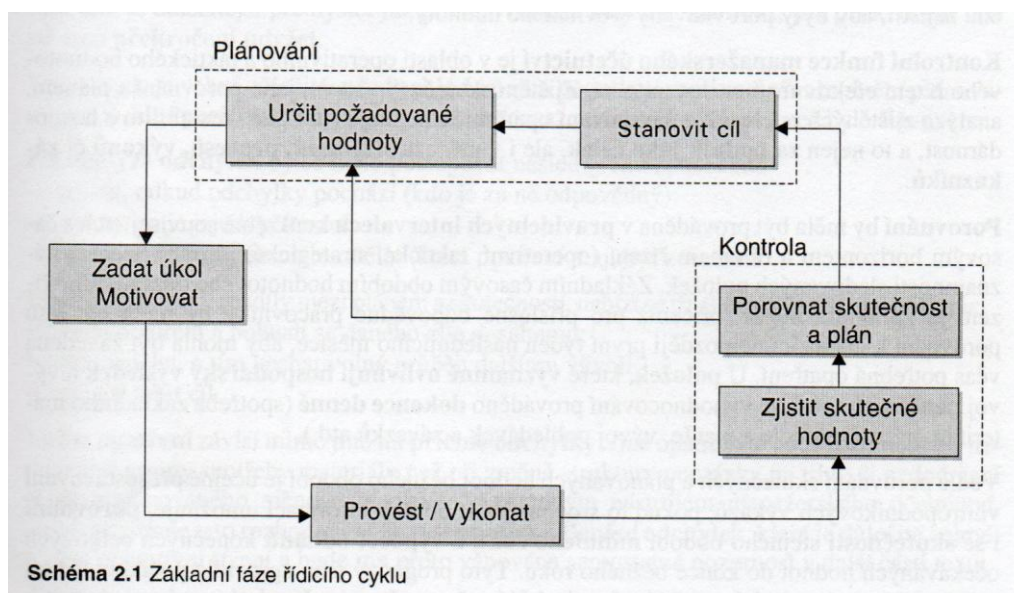
- **pružnost:** Při vývoji, který se liší od plánu, je nutné plánovat alternativní cíle a s tím spojená opatření.
- **hospodárnost:** Závěry plánu a jeho použitelnost musí být v ekonomickém vztahu k nákladům na vypracování plánu.
- **porovnávání plánu a skutečnosti:** Toto porovnání by mělo být prováděno tak rychle a bezprostředně po ukončení daného období, aby bylo možné na podkladě rozborů ještě přijmout účinná opatření. [11]

2.10.8 Manažerské účetnictví

Aplikace manažerského účetnictví obecně zaznamenávají finanční transakce a vytváří informační základnu pro komplexní controlling nákladů a výnosů.

Manažerské účetnictví je systém informací, který umožňuje řídicím pracovníkům ovlivňovat základní faktory vývoje podniku, podporovat jeho efektivnost a výkonnost. Cílem přitom není pouze poskytovat informace o průběhu skutečnosti, porovnat tento vývoj s plánem, ale přijímat zároveň i opatření k nápravě.

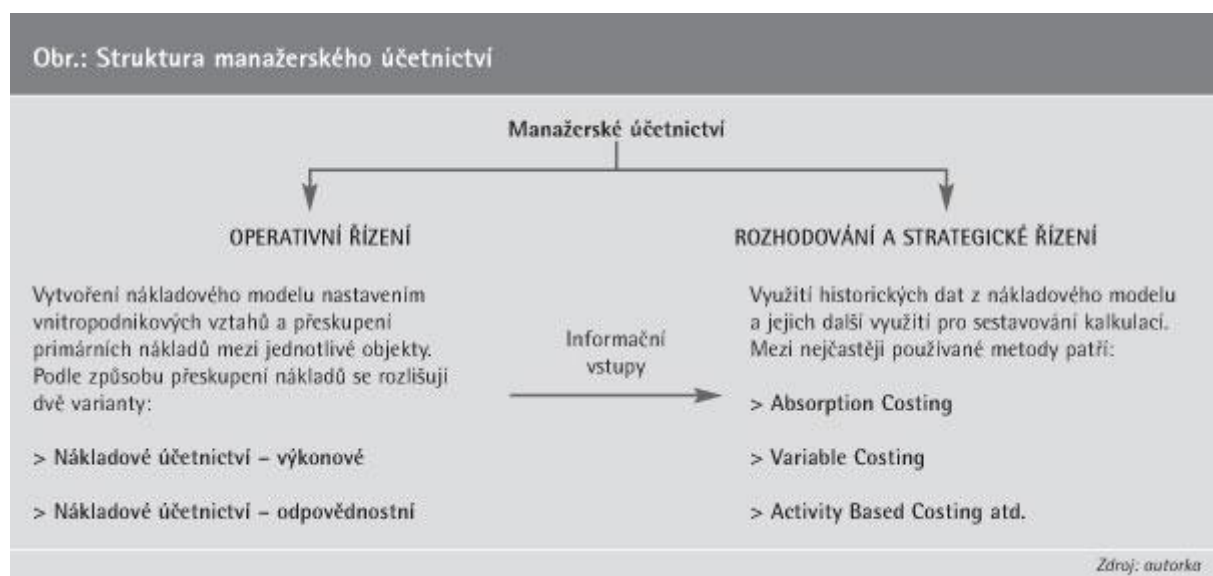
Obrázek č. 8 - Schéma řídicího cyklu



Zdroj: [6]

Machalová, L. (2008) ve svém článku nazvaném „*Role manažerského účetnictví v systému řízení výkonnosti*“ dodává, že primárním cílem manažerského účetnictví je měření ekonomické výkonnosti podniku, a tímto i poskytování relevantních informací pro operativní a strategické řízení. Kvalita a způsob nastavení manažerského účetnictví se také přímo odráží na výsledné kvalitě plánů a rozpočtů, reportingu a analýz, nebo podkladů pro strategické rozhodování.

Obrázek č. 9 - Struktura manažerského účetnictví



Zdroj: [i-9]

Dále **Machalová** pokračuje. Na rozdíl od finančního účetnictví, které je ze zákona povinné a má svá pevná pravidla, není to manažerské nijak legislativně nařízeno a vymezeno. Jde o přirozenou, životně důležitou interní aktivitu každého podniku a konkrétní provedení bývá často "ušito na míru". Účelem manažerského účetnictví není proto poskytovat informace, které někdo vyžaduje, ale informace, které jsou k něčemu užitečné.

Co všechno patří do manažerského účetnictví?

Ve světě manažerského účetnictví se můžete setkávat i s mnoha dalšími pojmy jako nákladové účetnictví, vnitropodnikové účetnictví, odpovědnostní nebo výkonové

účetnictví, Activity Based Costing atd. Všechny patří do balíčku manažerského účetnictví, každý pojem však vyjadřuje specifický přístup a účel. Je nutné podotknout, že jednotlivé přístupy vznikaly historicky postupně rozšířením původních metod a cílů, a proto se mezi sebou velmi často prolínají. Nelze je tedy jednoznačně oddělit. Pokud bychom přesto chtěli manažerské účetnictví nějak strukturovat, daly by se jednotlivé subsystémy zobrazit jako na obrázku.

Nákladové účetnictví

Základní charakteristikou nákladového účetnictví je, že poskytuje informaci o druhu, účelu a místě vzniku nákladů a jejich pohybu uvnitř podniku. Na rozdíl od finančního účetnictví se při vzniku nákladu zaznamenává nejen jeho druh ale i středisko, a pokud v podniku existují i interní dodávky vnitropodnikových výkonů mezi jednotlivými útvary, dochází následně k sekundárnímu přeúčtování nákladů těchto výkonů.

Nákladový model může být navržen dvěma způsoby:

- **Kalkulačně** - výkonové nastavení: náklady jsou sledovány ve vztahu k finálnímu výrobku/službě, (tj. k nákladovému objektu/kalkulační jednotici). Nastavení tak umožňuje sledovat a vyhodnocovat skutečnou nákladovost výkonu.
- **Odpovědnostní nastavení:** Náklady se sledují ve vztahu k útvaru, který je odpovědný za vznik nákladu. Nastavení tak umožňuje sledovat výsledky jednotlivých oddělení, zejména jejich hospodárnost a odpovědnost za odchylky v nákladech proti plánu.

Tato dvě nastavení se svojí podstatou vzájemně do značné míry vylučují a podnik se proto musí rozhodnout, co je pro něj primární.

Tabulka č. 5 - Manažerské účetnictví (Systém účetních informací pro řízení a rozhodování)

Manažerské účetnictví – systém účetních informací pro řízení a rozhodování	
Nákladové účetnictví (účetnictví pro řízení podnikatelského procesu o jehož parametrech bylo již rozhodnuto)	Manažerské účetnictví (účetnictví zahrnující i podklady pro rozhodování o budoucích alternativách činnosti)
Informace pro předem stanovenou variantu činnosti (plán, porovnání se skutečností, běžná a operativní kontrola)	Informace pro variabilní rozhodování (krátkodobé a dlouhodobé rozhodovací procesy)
Informace pro řízení po linii útvarů, výkonů a procesů	Komplexní informace pro vrcholové řízení a rozhodování
Řízení hospodárnosti	Řízení efektivnosti
Změny v objemu a sortimentu zajištěných výkonů	Zásadní změny činnosti (strategický marketing, výzkum a vývoj, investiční rozhodování)
Podnikové krátkodobé rozpočty – Rozpočtová výsledovka, rozvaha, cash-flow	
Vnitropodnikové rozpočty a kalkulační systém	Střednědobé a dlouhodobé rozpočty (kapitálové rozpočty, výdaje na výzkum a vývoj)

Zdroj: [6]

Kdy se stává nákladové účetnictví manažerským?

Nákladové účetnictví "přerůstá" v manažerské tím, že podnik výsledné informace použije jako vstup pro další manažerské nástroje. V praxi nejpoužívanější je systém kalkulací, ve kterých jsou náklady detailně strukturovány na základě jejich specifických vlastností (účel, variabilita, vyhnutelnost) a alokovány na jednotku výkonu, kde jsou porovnány proti výnosům (tržbám daného výkonu). Výsledek kalkulace tak poskytuje informaci o výši nákladů, zisku nebo jiných finančních ukazatelů ve vztahu k jednotce výkonu (nejčastěji výrobku). Pro jejich sestavení existuje více metod, které se liší právě způsobem strukturování nákladů a způsobem jejich alokace. Mezi ty základní a nejčastěji používané patří následující tři:

Absorption Costing (metoda plně alokovaných nákladů)

Metoda plně alokovaných nákladů spočívá v tom, že na jednotky výkonu (nákladové objekty/kalkulační jednice) jsou alokovány všechny náklady podniku (jednicové i režijní).

Metoda primárně rozlišuje dva základní typy nákladů: Přímé a nepřímé.

Variable Costing (metoda variabilních nákladů)

Metoda variabilních nákladů strukturuje náklady podle jejich vztahu k objemu výroby, a to na variabilní a fixní. Do kalkulace výrobku zahrnuje pouze ty náklady, které jsou přímo vyvolány jeho vznikem, tzn. náklady variabilní. Ty fixní považuje za náklady daného období, které nesouvisí s objemem produkce. Tento přístup poskytuje informace například pro modelování změny struktury portfolia, zjištění první úrovně marže výrobků a jako vstup pro další analýzy (Cost-Volume-Profit Analysis apod.). Velkým úskalím této metody je v praxi právě definice a identifikace variabilních a fixních nákladů, a to především ve firmách poskytujících služby.

Activity Based Costing (metoda alokace ve vztahu k aktivitám)

Metoda Activity Based Costing (ABC) reaguje na procesní změny uvnitř podniků, kdy se přímá lidská práce značně automatizovala, produktové portfolio je širší a komplexnější a podíl nepřímých nákladů tím pádem vyšší. Inovace ABC metody spočívá v tom, že náklady jsou alokovány na cílové objekty ve dvou fázích. V první fázi se alokují ze zdrojových objektů (tj. podle nákladových středisek a nákladových druhů) na aktivity a v druhé fázi dále z aktivit na nákladové objekty (tj. na výrobky ale i zákazníky, distribuční kanály, teritoria, apod.). Alokační systém tedy obsahuje tři typy nákladových objektů - zdroje, aktivity a cílové nákladové objekty.

Informace ze správně nastaveného manažerského účetnictví jsou efektivním nástrojem pro ekonomické řízení jednotlivých útvarů, nastavení motivačního systému, vyhodnocování dodržení plánů a meziročního vývoje výsledků, řízení nákladů výroby, podklad pro cenová jednání a další manažerské úkoly. [i-10]

2.10.9 Vnitropodnikové dokumenty

Většina společností využívá vnitropodnikové materiály, směrnice, formuláře a tiskopisy, které jsou využívány nejen v běžném provozu, ale i v dalších sférách podniku, a též jsou v souladu s jednotlivými normami a přispívají k lepšímu chodu společnosti.

2.11. Teoretické poznatky a shrnutí

Z nastudovaných poznatků vyplývá, že moderní metody a techniky řízení jsou velmi důležitou součástí řízení a podniky, které je zatím méně využívají, by těmto metodám měly věnovat značnou pozornost a nebránit se je zavést a začít využívat nových koncepcí, technik a jejich nástrojů, které určitě povedou k lepší hospodářské situaci a celkové ekonomické i tržní stabilitě.

Metoda controllingu je důležitým řídicím nástrojem v podniku a plní tak nenahraditelnou funkci v řízení celého podniku. Pro pojem controllingu existuje celá řada odlišných i shodných názorů. Já se osobně přikláním k názoru prof. Ing. Miloše Konečného, DrSc., který tento pojem dle mého názoru nejlépe vystihl. I když se v minulosti metoda controllingu v České republice zatím moc nevyužívala, v současné době se začíná dostávat do čím dál většího počtu i menších firem, což je pro současnou ekonomiku jedině přínosem.

Diplomová práce byla zpracována dle postupů stanovených v metodice. [20]

3.0 CÍL A METODIKA PRÁCE

3.1 Cíl práce

Cílem této diplomové práce je zjistit, jestli uplatňované moderní metody a techniky řízení efektivně ovlivňují konkurenceschopnost menšího podniku a jestli jsou uplatňované metody ve zkoumané společnosti dobře zvládnuty a správně pojaty a posoudit dopad na efektivnost vykonávaných činností a strategických záměrů.

3.2 Stanovení hypotéz

Jsou tedy stanoveny dvě hypotézy.

První hypotézou je předpoklad, že moderní metoda řízení controlling je ve zkoumané společnosti dobře zvládnuta a správně funguje.

Druhou hypotézou je předpoklad, že moderní metoda controlling, po zavedení oddělení controllingu ve zkoumané společnosti, příznivě ovlivňuje konkurenceschopnost podniku, který se stává z hlediska řízení efektivnějším.

3.3 Metodika zpracování literárního přehledu

Teoretická část této práce byla zaměřena na vymezení pojmů a užití moderních metod a technik řízení. Bylo zde čerpáno z různé odborné literatury autorů, kteří mají shodné i odlišné názory na moderní metody obecně i na konkrétní techniky. Postupováno bylo dle metodiky [20].

3.3 Metodika zpracování praktické části

Praktická část byla zaměřena nejprve na zkoumanou společnost, její charakteristiku a historii, dále na postavení controllingu v praxi konkrétní společnosti, popisem jednotlivých funkcí controllingu a jejich přínos do efektivnějšího hospodaření podniku po zavedení oddělení controllingu v dané společnosti, které celkově zmapovala finanční analýza a její vyhodnocení. Postupováno bylo podle jednotlivých vybraných bodů, které jsou přílohou č. 12. Finanční analýza byla zpracována dle postupů Synka, M. [19]. Dále se tato část zabývala možnými změnami, doporučeními a závěry.

3.4 Metodika zpracování dat

Zjištěná data byla dosazována do programu Microsoft Excel a dále zpracovávána do tabulek a grafů. Slovní vyhodnocení a popis byly umístěny u dané tabulky nebo grafu.

4.0 Praktická část

Pro tuto diplomovou práci byla vybrána společnost s ručením omezeným z Českých Budějovic, která se řadí ke středním podnikům (viz výpis z OR, příloha č. 11).

4.1 Charakteristika společnosti

Obchodní firma: CB Destrukce s.r.o.

Sídlo: Ant. Slavíčka 29, 370 05 České Budějovice

Datum vzniku: 20. března 1997

Základní kapitál: 100.000,-- Kč

Předmět podnikání:

- Provádění trhacích prací,
- koupě zboží za účelem dalšího prodeje a prodej,
- pronájem a půjčování věcí movitých,
- přípravné práce pro stavby,
- činnost podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců,
- opravy pracovních strojů.

4.2 Představení společnosti

Tato společnost je členem Těžební unie a členem České společnosti pro trhací techniku a pyrotechniku.

Společnost CB Destrukce patří mezi 10 nejvýznamnějších firem zabývajících se kompletním servisem rozpojování hornin v ČR. Firma provádí trhací práce malého a hlavně velkého rozsahu při dobývání surovin v kamenolomech a při výstavbě silnic, dálnic, železnic, liniových staveb a při hloubení stavebních jam.

Firma zajišťuje pro své zákazníky celou řadu na sebe navazujících služeb počínaje vrtacími pracemi, primárním odstřelem hornin, sekundárním rozpojováním nadměrných kusů rubaniny, konče nakládkou materiálu a jeho přepravou do technologické linky.

Samozřejmostí je zajištění příslušné legislativy.

Firma se dále zabývá velkoobchodem s výbušninami. Každému zákazníkovi se snaží nabídnout služby tzv. „na míru“. Od samostatných vrtacích prací, dodávek výbušnin nebo provádění pouze primárních odstřelů až po výše uvedené dodávky rubaniny do drtiče.

V současné době společnost CB Destrukce zaměstnává přes 40 zaměstnanců.

4.2.1 Historie společnosti

Firma CB Destrukce s.r.o. působí na trhu již od roku 1991 a vznikla z bývalé Destrukce n.p. Silnice České Budějovice, která měla více jak 30-ti letou historii.

V roce 1997 došlo ke změně názvu a právní formy společnosti. Z fyzické osoby Jan Šebor stavební práce a destrukce na CB Destrukce s.r.o.

V roce 1999 ve společnosti vzniklo nové středisko zabývající se obchodováním s výbušninami. Provozuje dva sklady výbušnin a vlastní dvě speciální nákladní vozidla dle ADR (*Mezinárodní dohoda o přepravě nebezpečných věcí po silnici*) na přepravu výbušnin.

4.2.2 Technické zázemí společnosti CB Destrukce

Servisní provozovny

dílna Křemže

dílna Pořešínec

areál Rudolfov

pojízdné dílny : Volkswagen transportér, Iveco Daily 35S

Sklady výbušnin

sklad Rudolfov

sklad Plešovice

4.3 Organizační struktura společnosti

Dle Schématu v příloze č. 1, je organizační struktura společnosti složena z vrcholového orgánu, kterým je vedení této společnosti složené z ředitele a jednatele. Vedení přímo

podléhají vedoucí pracovníci jednotlivých úseků a to ekonomického, obchodního a technicko- provozního úseku. Oddělení controllingu je zahrnuto do úseku ekonomického, se stejnou hierarchickou úrovní jako jsou oddělení ekonomické, servisní oddělení, oddělení mechanizace, oddělení trhacích prací a oddělení prodeje výbušnin.

4.3.1 Úsek ekonomický

Ekonomický úsek poskytuje hlavní informace o nákladech a tím i výnosech celého podniku.

Tento úsek zahrnuje oddělení controllingu a ekonomické oddělení.

Oddělení controllingu

Ve společnosti CB Destrukce je funkce controllingu chápána jako systém sloužící k rozborům a vyhodnocování všech obchodních procesů společnosti. Controlling je ve společnosti zaveden od roku 2005 a je štábním útvar, tedy se podílí na podpoře řízení. Jeho základní funkcí je funkce plánování a porovnávání plánů se skutečností a následné vyhodnocování vzniklých odchylek. Činnosti controllingu zde provádí 1 pracovník - controller, který úzce spolupracuje se všemi ostatními útvary nejvíce však s oddělením ekonomickým, tedy finančním účetnictvím. Společnost zavedla na podnět controllera pro přesnější sledování veškerých nákladů systém účtování nákladů v podrobné analytické evidenci dle jednotlivých oddělení a osnova tohoto účtování je přílohou č. 2 této diplomové práce.

Oddělení ekonomické

Ekonomické oddělení má za úkol zpracovávání veškerých ekonomických a finančních dat, jako jsou např. účtování veškerých účetních operací včetně zpracování mezd, dále účetní zpracování úvěrů a dotací a sestavování výkazů, jako jsou všechna daňová přiznání, výkazy cash-flow, výsledovky, rozvahy a sestavování výkazu hlavních knih. Tyto výkazy jsou důležité pro oddělení controllingu, které je dále zpracovává a hlavně je porovnává s plánem a tato porovnání pak předkládá vedení společnosti. Ekonomické oddělení zahrnuje 6 pracovníků, a to vedoucí ekonomického úseku, asistentku vedoucí ekonomického úseku, ekonomku, personalistku – pokladní a fakturantku.

4.3.2 Obchodní úsek

Obchodní úsek je na stejné hierarchické úrovni jako úsek ekonomický a úsek technicko - provozní. Má na starosti zejména získávání zakázek a tvorbu cen.

Z výkazů controllingu získává údaje o nákladech na jednicové náklady. Zvláště na 1 rozpojenou tunu horniny nebo 1 navrtaný metr vrtu, ale i další údaje o skutečných nákladech poskytovaných služeb. Tyto údaje jsou velmi důležité pro vyjednávání zakázek, protože ve tvrdém konkurenčním prostředí jsou ceny neustále stlačovány a podnik musí vědět kam až si může dovolit snížit nabízenou cenu, aby byla zajištěna alespoň minimální rentabilita.

4.3.3 Úsek technicko – provozní

Oddělení servisní

Toto oddělení se zabývá opravami a údržbou veškeré techniky a budov, které jsou ve vlastnictví společnosti. Zabezpečují řádný chod vrtacích mechanismů, dopravní a manipulační techniky a ostatní druhy strojů využívaných při provozně technické činnosti společnosti.

Servisní oddělení poskytuje controllingu veškeré údaje o nákladech na jednotlivá strojní a provozní zařízení včetně zařízení budov, náklady na údržbu a opravy strojů. Controlling veškeré tyto údaje vyhodnocuje prostřednictvím ekonomického oddělení a dále zpracovává a porovnává.

Oddělení mechanizace a oddělení trhacích prací

Oddělení mechanizace provádí především vrtání pro clonové odstřely v kamenolomech a pískovnách popř. vrtání pro různé druhy stavebních prací (např. výstavba komunikací, odstranění skalních masivů při zakládání staveb a pod.). Další činností mechanizace je druhotné rozpojování objemných kamenných kvádrů po clonových odstřelech pomocí velkých zemních mechanismů s hydraulickými či pneumatickými kladivy. Na základě provedených vrtů nastupuje oddělení trhacích prací, které úzce spolupracuje s oddělením mechanizace a provádí rozpojování materiálů pomocí výbušnin. Jednotlivé

odstřely jsou velice náročnou a nákladnou záležitostí jak z hlediska přípravy projektové dokumentace k odstřelům, tak i samotná realizace. Činnost těchto dvou oddělení je rozhodujícím výrobním programem celé společnosti. Nedílnou součástí pro chod těchto oddělení je i vlastní vnitropodniková doprava, která zabezpečuje veškeré přesuny vrtacích a těžebních mechanismů po jednotlivých provozech kamenolomů, staveb či jiných zakázek. Doplnkovou činností oddělení trhačích prací je i příprava a odpalování ohňostrojů popř. jiné zábavné pyrotechniky při různých výročích, oslavách a podobně. Vzhledem k tomu, že se jedná o specifický druh činnosti, sdružuje oddělení TP kvalitní tým střelníků, technických vedoucích odstřelů a projektantů těchto prací.

Oddělení prodeje výbušnin

Vzhledem k tomu, že pro práci s výbušninami a jejich skladováním jsou velice přísné bezpečnostní a provozní podmínky, musela společnost vybudovat rozsáhlé sklady výbušnin a ostatní pyrotechniky, zabezpečit přepravu těchto výbušnin specializovanými vozidly, podléhajícími předpisům o přepravě nebezpečných látek ADR. A na základě toho zabezpečuje dodávky a prodej výbušnin a pyrotechniky i jiným subjektům mimo vlastní spotřebu. Zřízení tohoto oddělení mělo z hlediska nákladů velice příznivý ekonomický dopad, protože odběr střeliva a potřebné pyrotechniky pro činnost společnosti se začal provádět ve velkých objemech a tím byly trhavinou nakoupeny za podstatně příznivější ceny.

4.4 Řízení nákladů

Zachycování veškerých nákladů probíhá v ekonomickém programu POHODA dle analytického rozdělení. Jedná se o náklady nepřímé (režijní) a náklady přímé. Zjištěné náklady se vztahují k výkonům a ovlivňují výsledek hospodaření.

Řízení nákladů rozděluje náklady na:

- Přímé náklady
- Nepřímé náklady

Přímé náklady jsou náklady, které se evidují do finančního účetnictví (FÚ) podle jednotlivých druhů zakázek. Hlavní přímé náklady, které je třeba sledovat jsou spotřeba materiálu a mzdy, které jsou opět členěny dle analytiky do výkazů FÚ.

Nepřímé náklady jsou evidovány do FÚ podle jednotlivých oddělení a zahrnují tyto náklady: na spotřebu energií, opravy a udržování, odpisy budov a strojů, ostatní provozní náklady, náklady režie, ostatní finanční náklady a ostatní osobní náklady.

Nepřímé náklady, tedy jejich větší část působí fixně, tzn. že se podstatným způsobem nemění.

Analytické rozdělení nákladů dle jednotlivých oddělení je přílohou č. 2 - 4 této práce.

4.5 Operativní plánování ve společnosti CB Destrukce

Operativní plánování v podniku probíhá v controllingovém oddělení. Kdy controller sestavuje plán na další rok až po účetním ukončení minulého roku, protože k sestavení budoucího plánu potřebuje aktuální výsledky.

4.5.1 Části operativního plánování

- **Finanční plán** – určuje plán výsledku hospodaření, plánovanou rozvahu, plán peněžních toků (CASH FLOW) pro budoucí období.

Finanční plán zahrnuje:

Roční finanční plán, který je základním plánovacím dokumentem a stanoví podnikatelský záměr, kterého chce společnost dosáhnout. V průběhu roku dochází k porovnávání dosažených výsledků s plánem a plnění plánů je úzce propojeno se systémem odměňování pracovníků firmy. Finanční plán sestavuje controller společnosti za pomoci ekonomického oddělení a předkládá ho vedení ke schválení.

Tabulka č. 6 - Vzor finančního plánu

	Rok				Roční plán	Roční výhled				Odchylka k ročnímu plánu
	Plán	Skut.	Odch.			Plán k.	Skut. k.	Očekávání	Výhled	
			abs.	%						
Tržby za služby										
Přidaná hodnota										
Náklady provozu										
Prov. výsledek hospodaření										
Celk. výsledek hosp.										
Přidaná hodn. v % z tržeb										
Prov. výsledek hosp.% z tržeb										

Zdroj: [21]

- **Obchodní plán** – do obchodního plánu jsou zahrnuty plány jednotlivých obchodních činností a procesů společnosti. Sledují se zde přímé náklady, tržby a zisk z dané obchodní aktivity.

Tabulka č. 7 - Vzor obchodního plánu

Rok:					Kumulovaně:				
Minulý rok	Plán	Skut.	Odchylka		Minulý rok	Plán	Skut.	Odchylka	
			absol.	%				absol.	%

Zdroj: [21]

- **Dílčí plány** – při ročním plánování se dílčí plány provádějí v jednotlivých odděleních společnosti.

Controller dbá na to aby:

- byly vytvořeny směrnice pro plánování v podniku
- bylo stanoveno, která oddělení a v jakých termínech zpracují jednotlivé dílčí plány
- v rámci plánovacího procesu byly dodržovány tyto směrnice

- **Termínový plán** – sestavuje controller a jedná se o sestavení termínového plánu činností při tvorbě dílčích plánů jednotlivých oddělení.

V této oblasti ve společnosti existují značné rezervy.

Tabulka č. 8 - Vzor termínového plánu

Č.	Činnost	Týden												Odp.útv.	Předcházející činnost	Následuje činnost
1	Nejvyšší oček.skut.															
2	Úkoly plánu															
3	Hrubý plán															
4	Diskuse															
5	Výrobní plán															
6	Kapacitní plán															
7	Plán údržby															
8	Plán investic															
9	Plán var. nákladů															
10	Plán fixních nákladů															
11	Plán zisku															
12	Finanční plán															
13	Plán fash – flow															
14	Plán rozvahy															
15	Schválení															

Zdroj: vnitropodnikový dokument

4.5.2 Kontrola

Je jedním z důležitých nástrojů controllingu ve společnosti. Probíhá srovnáním skutečnosti s plánem a probíhá každý měsíc. Provádí ji controller za účasti vedení společnosti. Za případné větší vzniklé odchylky od plánu jsou zodpovědní vedoucí jednotlivých úseků a musejí je dostatečně objasnit. Controller využívá informací z kontroly pro řízení orientované na budoucnost. A je úvodem k řízení nápravných opatření.

4.5.3 Řízení nápravných opatření

Řízení nápravných opatření zajišťuje ve společnosti dosažení určených cílů na základě srovnání plánu a skutečnosti. Nápravná opatření v podniku navrhuje vedoucí jednotlivých úseků ve spolupráci s controllerem a schvaluje je vedení společnosti. Návrhy se pak předávají do jednotlivých oddělení, kde dochází k jejich uplatnění.

4.6 Strategické plánování ve společnosti

Strategické plánování se provádí v podniku na dlouhodobé projekty, jako jsou úvěry a jejich splácení, především na investice do vrtacích strojů, budov a dílen a v neposlední řadě zásob výbušnin. Plány se sestavují většinou v ekonomickém úseku za vedení controllera a schvaluje je vedení společnosti. V tomto plánování jsou uvedeny plány hospodaření podniku na několik let, předpokládané výkazy cash-flow a údaje, ze kterých se čerpá na případné statistické výkazy.

4.7 Informační systém ve společnosti

Účetní systém Pohoda

Tento účetní systém je zaveden ve společnosti od roku 2001 a zahrnuje veškerou účetní agendu, tedy i sledování celkových nákladů a výnosů a vytváření veškerých ekonomických výkazů společnosti, které jsou předávány do controllingu.

Microsoft Excel

Oddělení controllingu pracuje v převážné většině s excelovským programem, do kterého se zapisují všechna potřebná data na vytváření plánů a porovnávání plánů se skutečností. Navíc je tento program snadno přenosný v rámci vnitropodnikové komunikace přes Microsoft Outlook.

Organizační porady

Organizační porady jsou ve společnosti prováděny zpravidla jednou do měsíce, na poradách se projednávají organizační záležitosti k chodu firmy, jsou zde podávány požadavky a podněty ke zlepšování. Porady se zúčastňuje střední management společnosti. Z každé porady vzniká zápis s uvedením projednávaných témat, požadavků, úkolů a osob odpovědných za jejich splnění.

Reporting

Úloha reportingu ve společnosti probíhá sestavováním pravidelné měsíční zprávy o ekonomické situaci společnosti. Controllingová zpráva zahrnuje podrobnou analýzu celkového hospodaření za určité období a rozdělení podle jednotlivých úseků

společnosti. Controllingovou zprávu sestavuje controller za podpory ekonomického oddělení z výkazů účetní závěrky za ukončený měsíc či období a následně ji předkládá vedení společnosti k nahlédnutí.

4.8 Hospodářský přehled společnosti v období 1997 - 2007

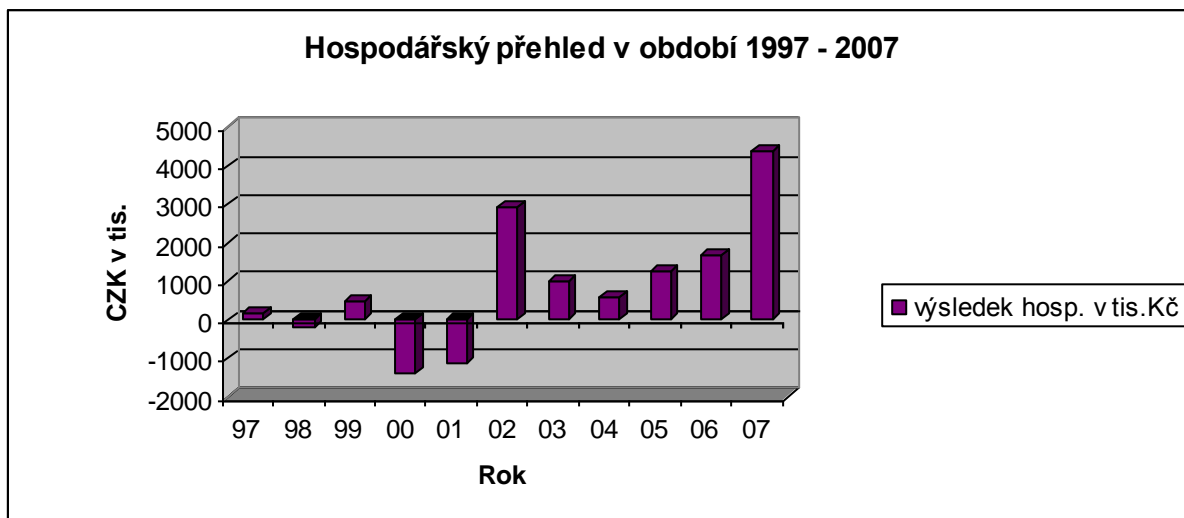
Tabulka č.9 - Hospodářský přehled společnosti

Rok	Roční obrat	Zaměstnanci	Zisk
	v tis. Kč		tis.Kč
1997	7 955	16	168
1998	13 168	12	-206
1999	37 194	11	486
2000	24 515	16	-1383
2001	25 540	16	-1140
2002	30 460	13	2940
2003	41 112	18	996
2004	46 740	24	587
2005	46 369	26	1263
2006	52 907	31	1693
2007	58 386	32	4377

Zdroj: [21]

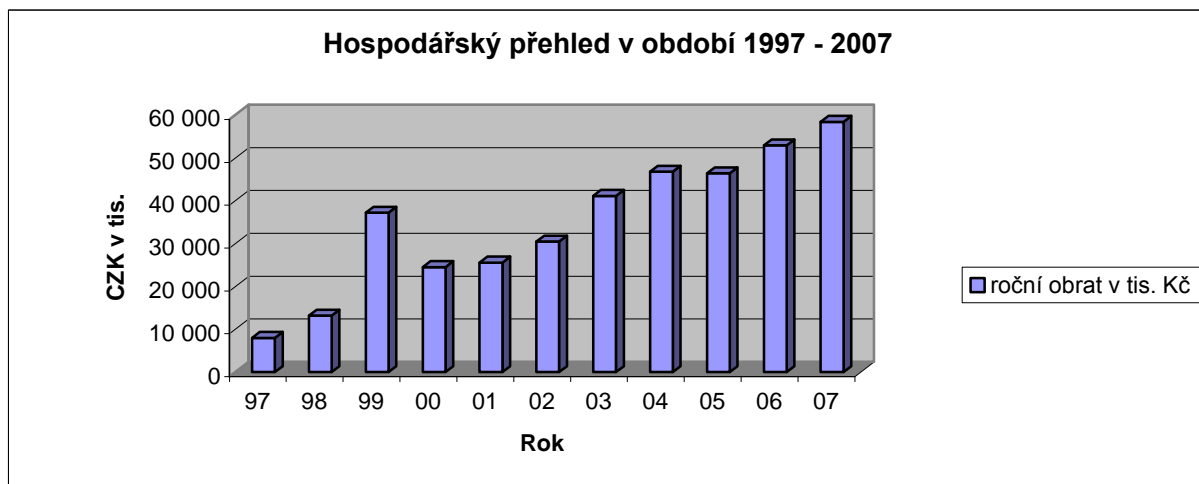
Zkoumaná společnost poskytla data týkající se výsledku hospodaření, obratu a počtu zaměstnanců v období 1997 – 2007 a na základě těchto údajů byl vytvořen graf č. 1, který ukazuje výkyvy hospodářského výsledku a ročního obratu (v grafu č. 2) během 10-ti let. Z tohoto přehledu je zřejmé, že výsledky opatření doporučených zavedením oddělení controllingu v roce 2005, vedly k podstatným úsporám a zkvalitnění některých činností a zároveň efektivně zlepšily celý systém řízení společnosti. Což zdůrazní i následná finanční analýza podniku.

Graf č. 1 - Hospodářský přehled (Výsledky hospodaření)



Zdroj: autorka

Graf č. 2 - Hospodářský přehled (Roční obraty)



Zdroj: autorka

4.9 Hospodaření podniku za období 2005 – 2007

Za poslední tři období zaznamenala společnost vysoký hospodářský růst, který byl zapříčiněn především zvýšením obrátu a tím i celkovým zlepšením rentability podniku. Poskytnuté materiály o výsledcích hospodaření tvoří přílohu č. 5 - 10 této práce a byly zapracovány do finanční analýzy.

4.9.1 Finanční analýza společnosti po zavedení oddělení controllingu

Tabulka č.10 - Ukazatele zadluženosti

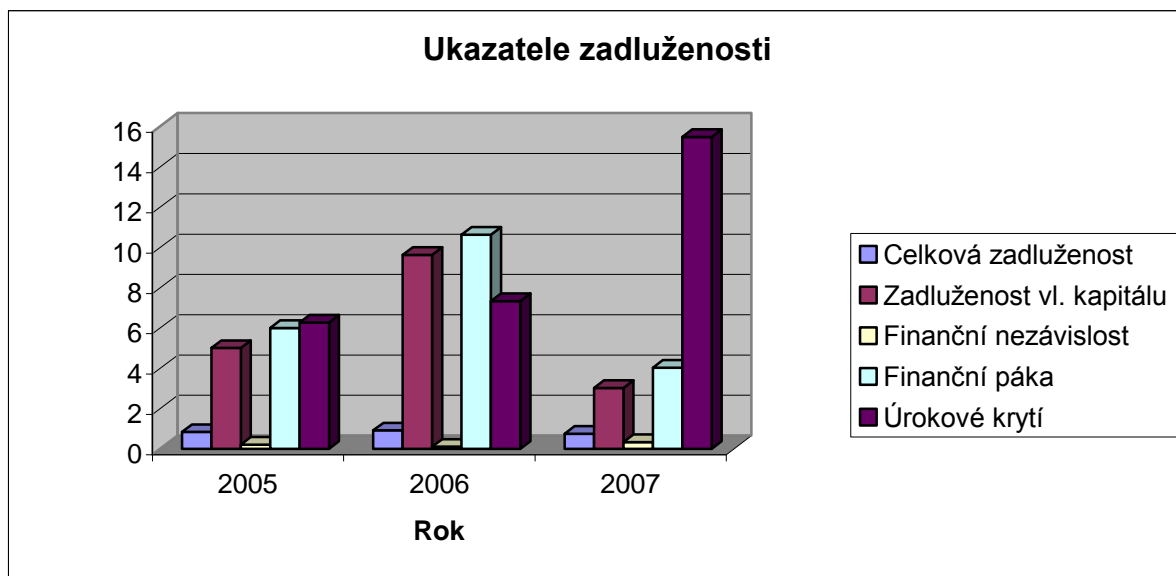
Ukazatel	Vzorec	2005	2006	2007
Celková zadluženost	$\text{Celkové dluhy CZ} / \text{Celková aktiva}$	0,83	0,91	0,75
Zadluženost vlastního kapitálu	$\text{Celkové dluhy CZ} / \text{Vlastní kapitál}$	5,00	9,62	3,02
Finanční nezávislost	$\text{Vlastní kapitál} / \text{Celkové dluhy (Cizí zdroje)}$	0,20	0,10	0,33
Finanční páka	$\text{Celková aktiva} / \text{Vlastní kapitál}$	6,00	10,62	4,02
Úrokové krytí	$\text{Zisk před zdaněním} / \text{nákladové úroky}$	6,26	7,33	15,48

Zdroj: autorka

Dle výsledků finanční analýzy firma vykazuje vyšší míru zadluženosti, protože během těchto třech let byla firma nucena zakoupit poměrně nákladná strojní zařízení pro zabezpečení stále se zvyšující poptávky po službách, které pro své zákazníky provádí. A tím je patrné i zvýšení cizích zdrojů. V roce 2006 došlo k výraznému zvýšení krátkodobých závazků (cca o 6 mil.), a to mělo za následek i převýšení krátkodobých pohledávek (cca o 3,5 mil.) a tím se společnost dostala do druhotné platební neschopnosti. O tom svědčí i ukazatel finanční páky, který je právě v roce 2006 podstatně zvýšen.

V roce 2007 se tato situace nepatrně zlepšila a převýšení se snížilo (cca na 1,7 mil.). Grafické znázornění vyhodnocení ukazatelů zadluženosti je uvedeno v grafu č. 3.

Graf č. 3 - Vyhodnocení ukazatelů zadluženosti



Zdroj: autorka

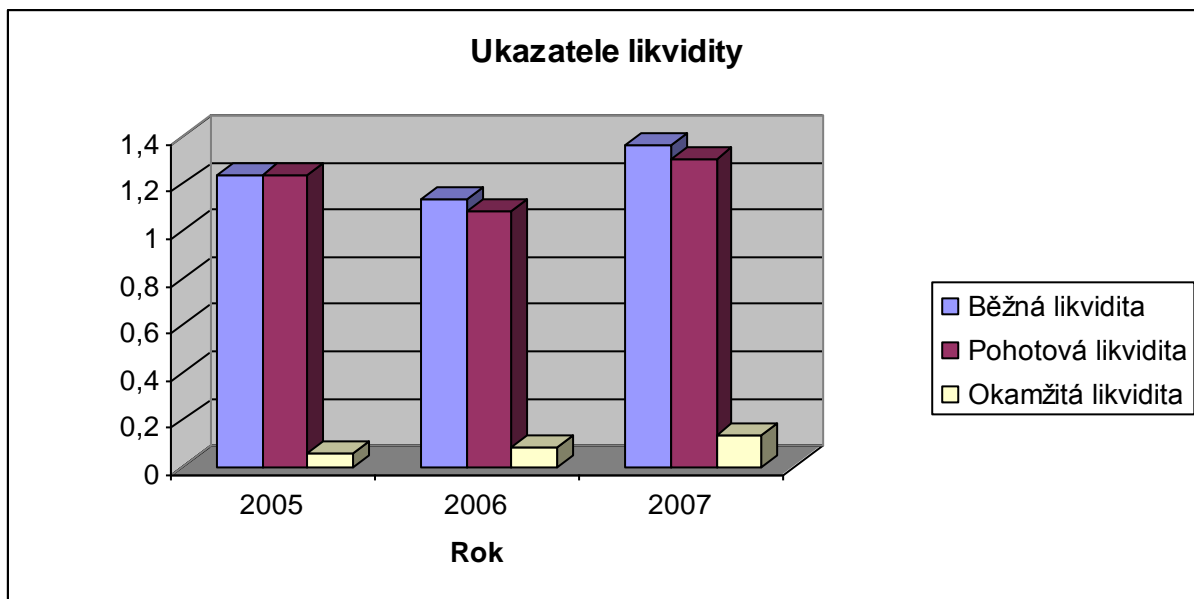
Tabulka č. 11 - Ukazatele likvidity

Ukazatel	Vzorec	2005	2006	2007
Běžná likvidita	Oběžná aktiva / krátkodobé závazky	1,23	1,13	1,36
Pohotová likvidita	Oběžná. aktiva – Zás. / krátkodobé závazky	1,23	1,08	1,30
Okamžitá likvidita	Pohotovostní peněžní prostředky / krátkodobé závazky	0,06	0,08	0,13

Zdroj: autorka

Ke zvýšení likvidnosti došlo u oběžné likvidity pro rok 2007, ale i u likvidity pohotové a okamžité. To pro podnik a hlavně pro věřitele znamená, že je schopna dostát svým krátkodobým závazkům, protože převážně nárůstem krátkodobých pohledávek a zásob stačí tyto závazky z větší části pokrývat. Na základě těchto ukazatelů bylo dále zjištěno, že krátkodobé pohledávky a krátkodobý finanční majetek sice pokrývá krátkodobé závazky, ale nevytváří takový nárůst, který by byl z ekonomického hlediska zajímavý a dal by se ještě efektivněji využít. Grafické znázornění vyhodnocení ukazatelů likvidity je vyjádřeno v grafu č. 4.

Graf č. 4 - Vyhodnocení ukazatelů likvidity



Zdroj: autorka

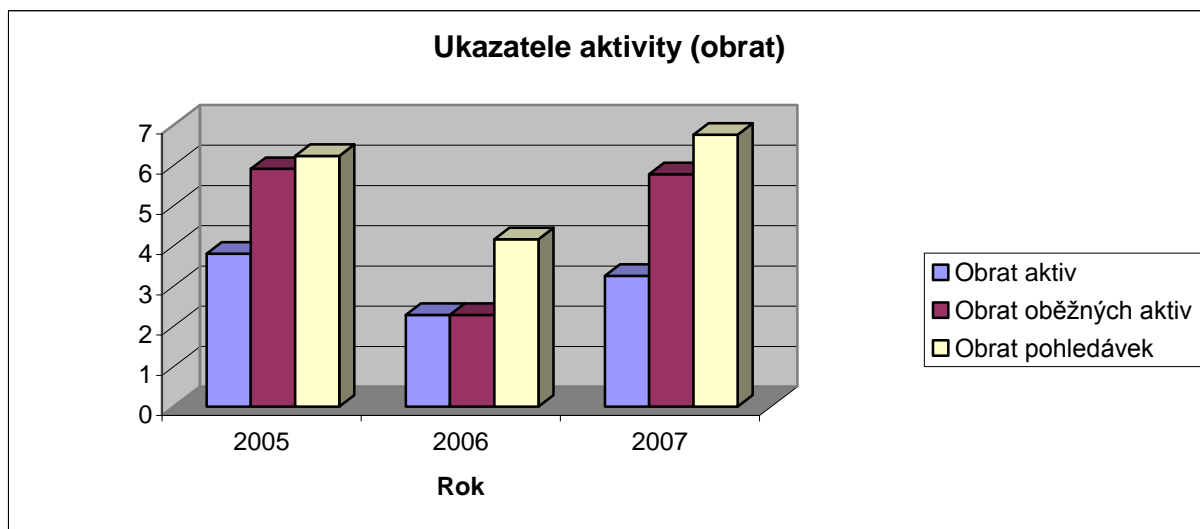
Tabulka č. 12 - Ukazatele aktivity

Ukazatel	Vzorec	2005	2006	2007
Obrat aktiv	$\text{Celkové tržby} / \text{Celková aktiva}$	3,8	2,28	3,25
Obrat oběžných aktiv	$\text{Celkové tržby} / \text{Oběžná aktiva}$	5,93	2,28	5,78
Obrat pohledávek	$\text{Celkové tržby} / \text{Pohledávky}$	6,23	4,16	6,76
Doba obratu zásob	$\text{Zásoby} / (\text{Celkové tržby} / 365)$	x	5	4
Doba obratu oběžných aktiv	$\text{Oběžná aktiva} / (\text{Celkové tržby} / 365)$	62	99	63
Doba obratu závazků	$\text{Krát. závazky} / (\text{Celkové tržby} / 365)$	50	89	47
Doba obratu pohledávek	$\text{Krát. pohledávky} / (\text{Celkové tržby} / 365)$	28	64	36

Zdroj: autorka

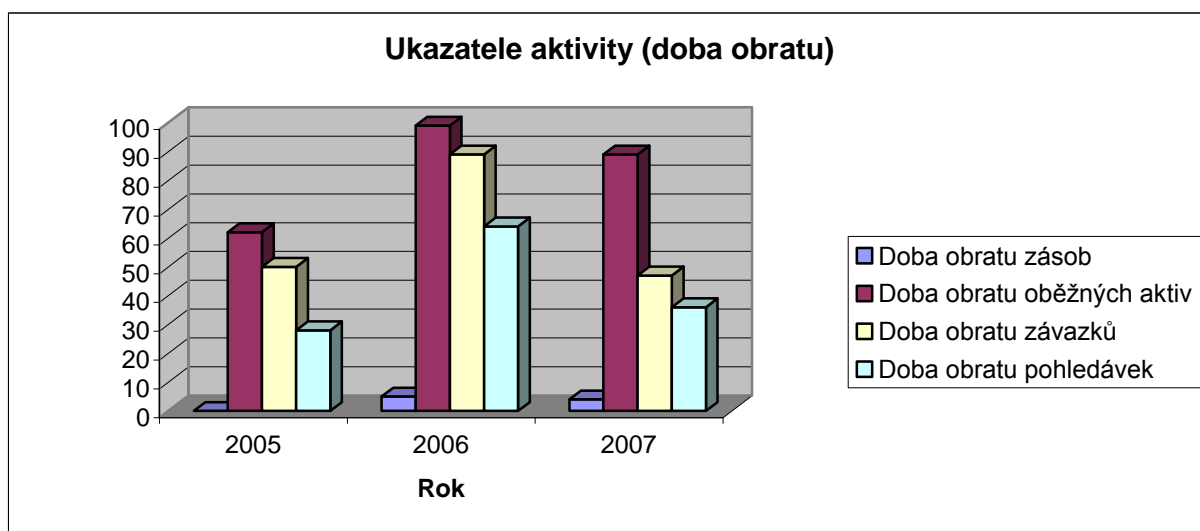
V roce 2006 došlo oproti roku 2005 ke snížení obratu aktiv, oběžných aktiv i pohledávek a též došlo ke změně doby obratu oběžných aktiv, která se prodloužila o 37 dnů, dále doby obratu závazků o 39 dnů a doby obratu pohledávek o 36 dnů. Doba obratu zásob se ve srovnání roku 2006 a 2007 liší o 1 den a celkově lze říci, že doba obratu zásob je příznivě malá. Při celkovém srovnání roku 2005 a roku 2007 byly zjištěny pouze nepatrné odchylky. Grafické znázornění v grafech č. 5 a č. 6.

Graf č. 5 - Vyhodnocení ukazatelů aktivity obrat



Zdroj: autorka

Graf č. 6 - Vyhodnocení ukazatelů aktivity (doba obratu)



Zdroj: autorka

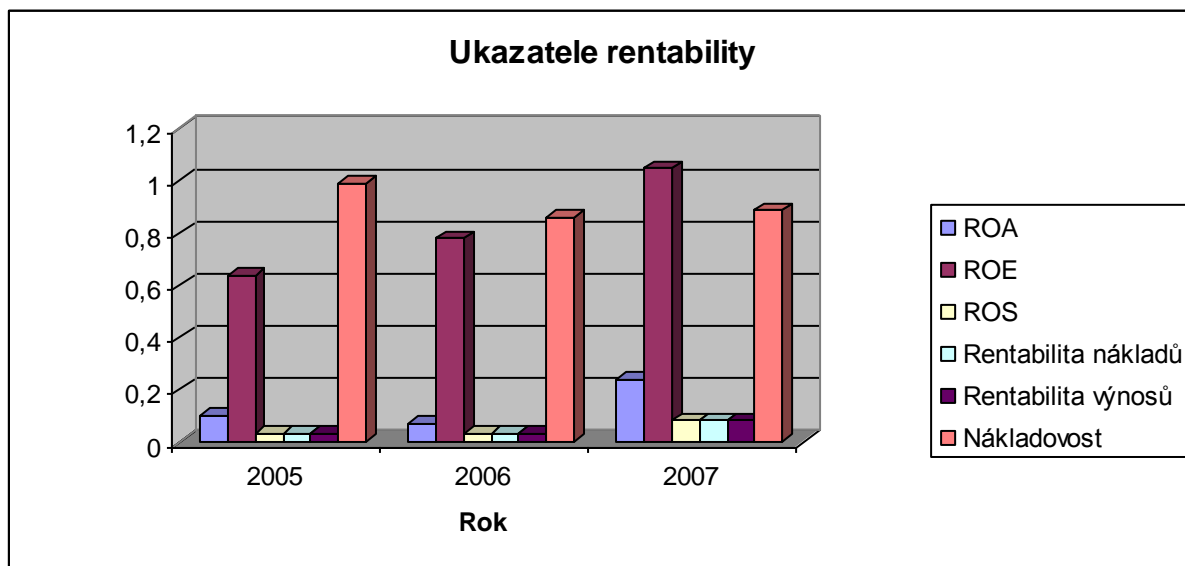
Tabulka č. 13 - Ukazatele rentability

Ukazatel	Vzorec	2005	2006	2007
Rentabilita celk. kapitálu ROA	Čistý zisk / Celková aktiva	0,10	0,07	0,24
Rentabilita vl. kapitálu ROE	Čistý zisk / vlastní kapitál	0,64	0,78	1,05
Rentabilita tržeb ROS	Čistý zisk / Celkové tržby	0,03	0,03	0,08
Rentabilita nákladů	Čistý zisk / Celkové náklady	0,03	0,03	0,08
Rentabilita výnosů	Čistý zisk / Celkové výnosy	0,03	0,03	0,08
Nákladovost	Celkové náklady / Celkové výnosy	0,99	0,86	0,89

Zdroj: autorka

Při srovnání hospodaření podniku z hlediska rentability je na tom nejlépe poslední rok 2007, který vykázal zvýšení téměř ve všech ukazatelích. Vykázal i nejlepší hospodářský výsledek za celou historii podniku, který přesáhl částku CZK 4,3 mil. Došlo též ke zvýšení celkových tržeb podniku o téměř 6 mil. při srovnání s rokem 2006. Z uvedené analýzy je tedy zřejmé, že podnik se rok od roku stává rentabilnějším. Grafické znázornění v grafu č. 7.

Graf č. 7 - Vyhodnocení ukazatele rentability



Zdroj: autorka

Tabulka č. 14 - Ukazatele finančního zdraví

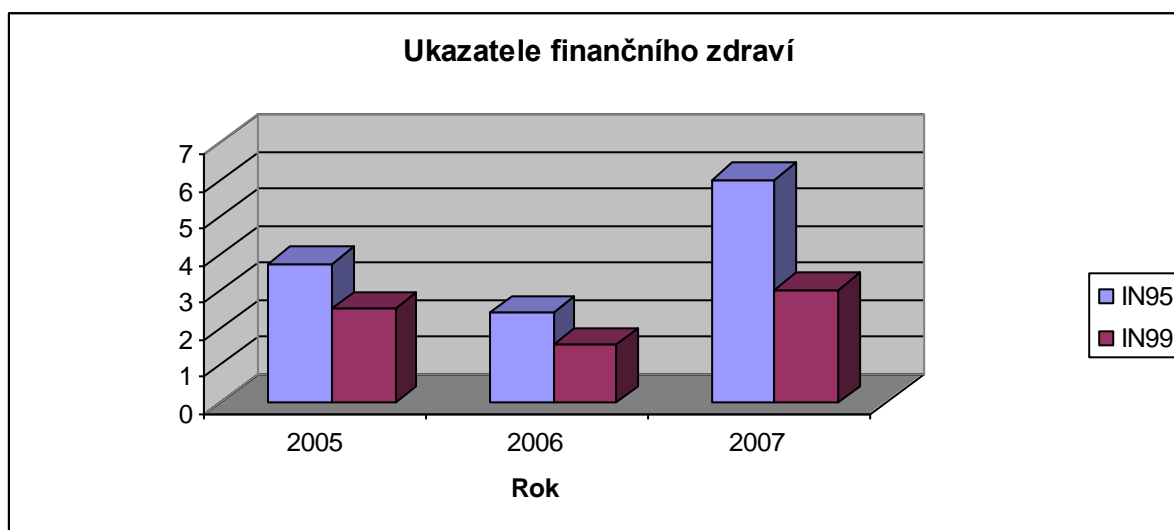
Ukazatel	Vzorec	2005	2006	2007
IN95 – bankrotní	$V1^* \times A/CZ + V2 \times EBIT/NÚ + V3 \times EBIT/A + V4 \times V/A + V5 \times \text{Oběž. A} / (KZ + KBÚ) - V6 \times ZPL/V$	3,748	2,415	6,012
IN99 – bonitní	$-0,017 \times A/CZ + 4,573 \times EBIT/A + 0,481 \times V/A + 0,015 \times \text{Oběž. A} / (KZ + KBÚ)$	2,548	1,567	3,036

* konstrukce vah (V hodnoty) umožnila zohlednit při hodnocení firem odvětvová specifika (podle OKEČ)

Zdroj: autorka

Při srovnání společnosti z hlediska ukazatelů finančního zdraví lze konstatovat, že firma si vede velmi dobře a je zatím schopna bezproblémově platit své závazky a dosahuje vysokých hodnot ekonomického zisku, tedy je bonitní, i když v roce 2006 je vykázán znatelný pokles hodnot u obou ukazatelů. Grafické znázornění v grafu č. 8.

Graf č. 8 - Vyhodnocení ukazatele finančního zdraví



Zdroj: autorka

4.9.2 Vyhodnocení finanční analýzy

Na základě zjištěných poznatků z výsledků finanční analýzy lze konstatovat, že společnost CB Destrukce s.r.o. se v posledních třech letech stává efektivnější. I když vykazuje vyšší míru zadluženosti, což bylo způsobeno hlavně nákupem nových strojů,

velký pokrok je sledován hlavně v oblasti tržeb a rentability a to hlavně v roce 2007. Ukazatele likvidity též vykazují mírné zlepšení, i když by se tato oblast dala ještě efektivněji využít. Z hlediska ukazatelů aktivity došlo k mírnému snížení obratu aktiv a pohledávek a k prodloužení doby obratu oběžných aktiv, pohledávek a závazků pouze v roce 2006 a v roce 2007 se stav opět stabilizoval. Také ukazatele finančního zdraví uvádějí, že společnost je na tom ekonomicky velice dobře a menší pokles je znatelný pouze v roce 2006. Souhrnem lze říci, že společnost CB Destrukce s.r.o. rok od roku zvyšuje svoji hospodářskou výkonnost a upevňuje si tak ekonomickou stabilitu.

4.10 Shrnutí a návrh možných změn

Společnost CB Destrukce s.r.o. je rozdělena na tři hlavní úseky, které jsou dále rozděleny na jednotlivá oddělení. Vedení společnosti zahrnuje jednatele a ředitele. Vedoucí jednotlivých úseků jsou přímí podřízení vedení společnosti. Oddělení controllingu je zahrnuto do úseku ekonomického a je štábním útvarem. Oddělení controllingu vzájemně spolupracuje s jednotlivými úseky odděleními a nejvíce s ekonomickým oddělením. Hlavní náplní oddělení controllingu ve společnosti CB Destrukce s.r.o. jsou činnosti plánování, kontrola a reporting.

Řízení nákladů slouží k zachycování veškerých nákladů, které probíhá v ekonomickém a účetním programu POHODA. Jedná se o náklady režijní a náklady přímé. Zjištěné náklady se vztahují k výkonům, přidané hodnotě a hospodářskému výsledku. Systém slouží jako podklad pro stanovení kalkulačních sazeb výkonů jednotlivých oddělení a též slouží k vyhodnocování výsledných kalkulací na různé zakázky.

Operativní plánování v podniku probíhá v controllingovém oddělení. Kdy controller sestavuje plán na další rok až po účetním ukončení minulého roku, protože k sestavení budoucího plánu potřebuje aktuální výsledky. Zahrnuje finanční plán, obchodní plán, dílčí plány a termínový plán.

Kontrola plánu je jedním z důležitých nástrojů controllingu ve společnosti. Probíhá srovnáním skutečnosti s plánem a probíhá každý měsíc. Provádí ji controller za účasti vedení společnosti. Controller využívá informací z kontroly pro řízení orientované na budoucnost. Kontrola je úvodem k řízení nápravných opatření.

Strategické plánování se provádí v podniku na dlouhodobé projekty, jako jsou úvěry a jejich splácení, především na investice. Plány se sestavují většinou v ekonomickém úseku za vedení controllera a schvaluje je vedení společnosti.

Informační systém společnosti zahrnuje ekonomický systém POHODA a controllingové oddělení využívá především Microsoft Excel. Vnitropodniková korespondence probíhá prostřednictvím e-mailu programu Microsoft Outlook.

Úloha reportingu ve společnosti probíhá sestavováním pravidelné měsíční zprávy o ekonomické situaci společnosti. Controllingová zpráva zahrnuje podrobnou analýzu celkového hospodaření za určité období a rozdělení podle jednotlivých úseků společnosti. Sestavuje ji controller za pomoci jednotlivých oddělení.

Na základě zjištěných poznatků z výsledků finanční analýzy lze konstatovat, že společnost CB Destrukce s.r.o. se v posledních třech letech stává efektivnější. I když vykazuje vyšší míru zadluženosti, což bylo způsobeno hlavně nákupem nových strojů, velký pokrok je sledován hlavně v oblasti tržeb a rentability a to hlavně v roce 2007. Ukazatele likvidity též vykazují mírné zlepšení, i když by se tato oblast dala ještě efektivněji využít. Z hlediska ukazatelů aktivity došlo k mírnému snížení obratu aktiv a pohledávek a k prodloužení doby obratu oběžných aktiv, pohledávek a závazků pouze v roce 2006 a v roce 2007 se stav opět stabilizoval. Také ukazatele finančního zdraví uvádějí, že společnost je na tom ekonomicky velice dobře a menší pokles je znatelný pouze v roce 2006. Souhrnem lze říci, že společnost CB Destrukce s.r.o. rok od roku zvyšuje svoji hospodářskou výkonnost a upevňuje si tak ekonomickou stabilitu.

4.10.1 Návrh možných změn

Controlling, který je ve společnosti CB Destrukce zaveden od roku 2005, plní svou funkci velmi dobře a na základě výše uvedených zjištění, bych měla jen několik menších doporučení.

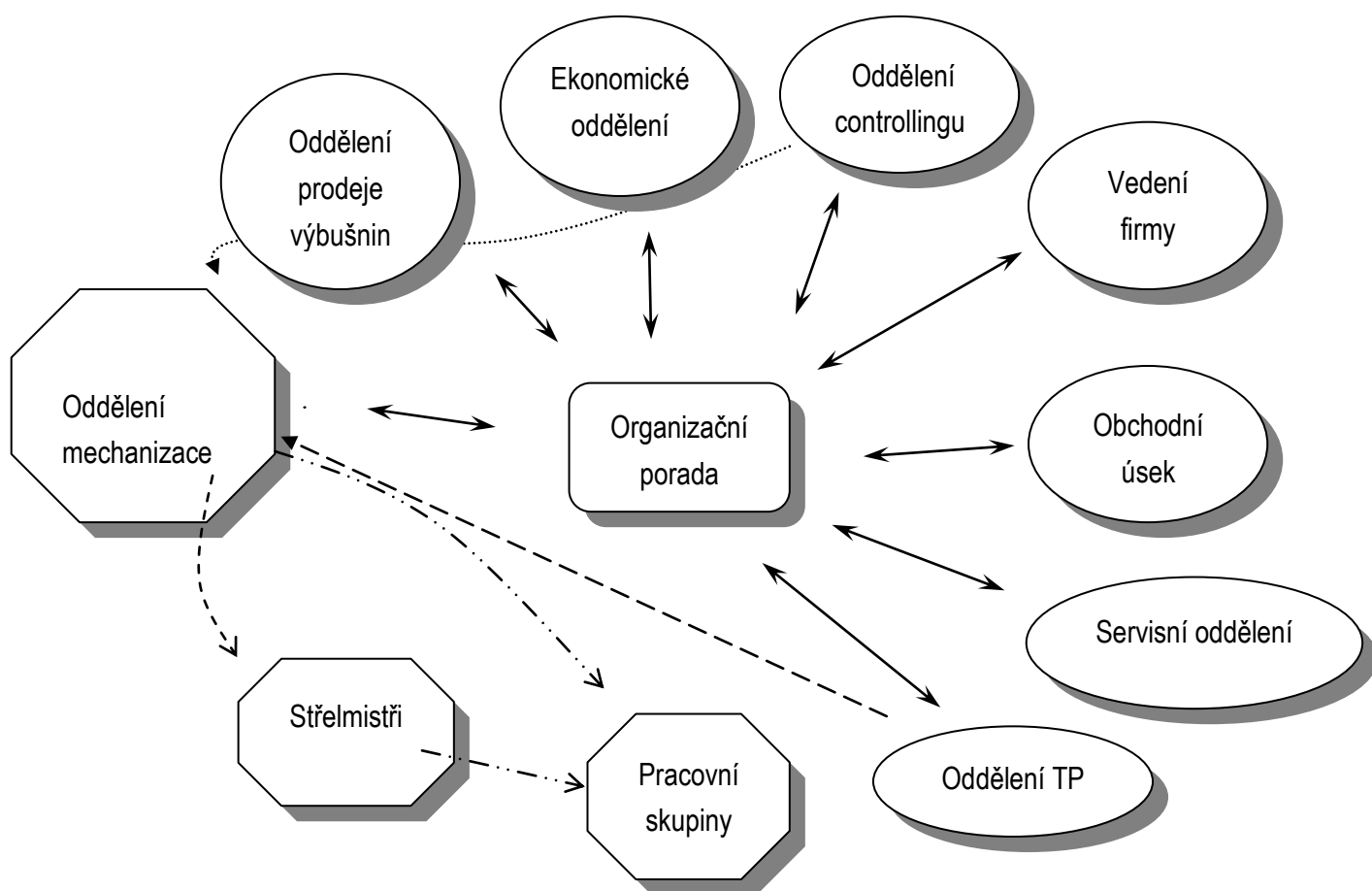
Operativní finanční plán je sestavován na rok dopředu, což vede k větším odchylkám skutečnosti od plánu, kdyby se sestavoval každé čtvrtletí daného roku nebyl by rozdíl mezi plánem a skutečností tak výrazný.

K dalším odchylkám dochází při dodržování termínového plánu. Vzhledem k tomu, že pozornost pracovníků odpovědných útvarů je zaměřena především na činnosti spojené s běžným provozem společnosti, bývají činnosti týkající se plnění termínového plánu odsouvány do pozadí. Ke zlepšení by mohly vést například častější kontroly dodržování termínového plánu, nebo zvýšení motivace pracovníků formou mimořádných odměn.

Další menší nedostatky spatřuji v informačním systému, který je důležitou součástí každé společnosti. Veškerá vnitropodniková komunikace probíhá většinou prostřednictvím e-mailu, vnitřní telefonní sítě nebo mobilních telefonů. Podle mého názoru, by bylo vhodné zavést také vnitřní počítačovou síť Intranet, která by zrychlila a tím i zlepšila vzájemnou vnitropodnikovou komunikaci.

Důležitým prvkem interní komunikace bývá zavedený systém porad, který byl ve zkoumané společnosti CB Destrukce zjištěn též jako mírně nedostačující, protože organizační porady jsou prováděny jen zběžně v měsíčním intervalu. Při tomto systému dochází k předávání odborných a organizačních informací ústní formou. Organizační porada je důležitou součástí při řízení managementu a neměla by být prováděna jen zběžně, ale podrobně organizována a častěji alespoň jednou za 14 dní. Konat by se měla za přítomnosti vedení a celého managementu. V níže uvedeném schématu je znázorněn návrh informačního toku během porady, podle kterého by se měl vrcholový i střední management společnosti řídit.

Obrázek č. 10 Schéma toku informací během organizační porady



Zdroj: autorka

Naopak velmi kladně hodnotím rozčlenění nákladů podle podrobné analytické evidence, které jsou podrobně evidovány podle jednotlivých oddělení společnosti. Což je rychlým a velice přehledným systémem sledování těchto nákladů.

Potvrzení hypotéz

Podle celkového hodnocení controllingu ve společnosti CB Destrukce s.r.o. lze říci, že svou funkci dostatečně plní a napomáhá tak příznivému hospodářskému vývoji společnosti. Což dokazuje i potvrzení první stanovené hypotézy, kterou byl předpoklad, že moderní metoda řízení controlling je ve zkoumané společnosti dobře zvládnuta a správně funguje.

Druhou hypotézou byl předpoklad, že moderní metoda controlling, po zavedení oddělení controllingu ve zkoumané společnosti, příznivě ovlivňuje konkurenceschopnost podniku, který se stává z hlediska řízení efektivnějším.

Tato hypotéza se též potvrdila vyhodnocením finanční analýzy za období 2005 – 2007, kdy v roce 2005 došlo k zavedení oddělení controllingu zkoumané společnosti. Celkové hodnocení dle finanční analýzy dopadlo více než dobře, a společnost CB Destrukce s.r.o. se stává rok od roku rentabilnější a též konkurenceschopnější.

5.0 Závěr

V současné době se zavádění moderních metod a technik řízení ve společnostech a podnicích stává trendem. Rostoucí tlak konkurence a neustále se zvyšující požadavky na kvalitu poskytovaných služeb, nutí podniky a společnosti do zavádění nových koncepcí a nástrojů s využitím těchto metod.

Cílem této diplomové práce bylo zjistit, jestli uplatňované moderní metody a techniky řízení efektivně ovlivňují konkurenceschopnost menšího podniku a jestli jsou uplatňované metody ve zkoumané společnosti dobře zvládnuty a správně pojaty a posoudit tak dopad na efektivnost vykonávaných činností a strategických záměrů.

Teoretická část této práce se věnovala jazykovému pojetí moderních metod a technik řízení z odborné literatury od jednotlivých autorů se shodnými i odlišnými názory. Podrobnému rozboru moderní metody controllingu, jeho funkci, nástrojům, uplatnění v podnicích, charakteristice a historii.

Praktická část se zaměřila konkrétně na metodu controllingu v praxi společnosti CB Destruktuce s.r.o.. Bylo zde popsáno jakým způsobem se činnost controllingu v dané společnosti využívá a jaké má opodstatnění v řízení podniku. Bylo zjištěno, že činnost controllingu má velmi důležitou úlohu v dané společnosti při jejím řízení a příznivě se podílí na správném fungování společnosti. Dále bylo zjištěno při vyhodnocení finanční analýzy společnosti, že hospodaření firmy od zavedení oddělení controllingu došlo k celkovému ozdravení společnosti, která se stává rok od roku efektivnější a ekonomicky stabilnější.

Závěrem lze tedy konstatovat, že controlling má své opodstatněné místo v každé malé i velké společnosti, je to moderní metoda řízení, která velmi výrazně přispívá ke správnému fungování firmy a jejímu vedení, i když není v současné době společnostmi tolik a hlavně „naplno“ využívána.

6.0 SUMMARY

At present, the introduction of modern operation methods and techniques is a rising trend in companies and businesses. The growing pressure of competition and ever-increasing demands for quality of services offered is forcing companies and businesses to introduce new concepts and tools to exploit these methods.

The aim of this diploma study was to ascertain whether the modern operation methods and techniques implemented effectively influence the competitiveness of small businesses and if the methods implemented in the company investigated are well handled and correctly conceived and so to assess their impact on efficacy of the executed activities and strategic aims.

The theoretical part of this study is devoted to the terminology of modern operation methods and techniques according to specialist literature by separate authors with both corresponding and differing opinions, and also to a detailed analysis of modern controlling methods, their function, tools, implementation in businesses, their characteristics and history.

The practical part focuses on the particular controlling method in practice at the company CB Destrukce s.r.o. The way in which controlling is utilised in this company and what it means for operation of the company is described here. It was found that controlling plays an important role in company operations and that it contributes positively to the proper functioning of the company. It was also found while evaluating financial analysis of the company that, the company's financial results have undergone an overall improvement since the introduction of the controlling department and that every year the company is achieving higher efficacy and economic stability.

It can be said that controlling plays a vital role in every small and large company; it is a modern method of operation which significantly contributes to the correct functioning of a company and its management, even though it is not employed universally and "full on" in the companies of today.

Seznam použité odborné literatury

- [1] TICHÁ, I.; HRON, J. *Strategické řízení*. 1. vyd. Praha : Credit, 2002.
ISBN 80-213-0922-9
- [2] ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky*. 1. vyd. Olomouc : Rubico, 1995. ISBN 80-85839-06-7
- [3] KONEČNÝ, M.; REŽŇÁKOVÁ, M. *Controlling*. 1. vyd. Brno : PC-DIR , 1997.
ISBN 80-214-0971-1
- [4] VEBER, J. a kol. *Management : základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha :
Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5
- [5] KONEČNÝ, M. *Controlling : studijní text pro kombinovanou formu studia*. 4. vyd.
přepřacované 2. Brno : Akademické nakladatelství CERM, 2007. ISBN 978-80-214-3346-5
- [6] FIBÍROVÁ, J. *Reporting : moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy*. 2. aktual.
vyd. Praha : Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0482-X
- [7] SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1996.
ISBN 80-7169-211-5
- [8] INTERNATIONAL GROUP OF CONTROLLING. *Slovník controllingu česko-
anglický/anglicko- český*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2003. ISBN 80-7261-085-6
- [9] HORVÁTH & PARTNERS. *Nová koncepce controllingu : Cesta k účinnému controllingu*.
1. vyd. Praha : Profess Consulting, 2004. ISBN 80-7261-085-6
- [10] LAZAR, J.; HERMANN, P. *Nákladový Controlling*. 1. vyd. Ostrava : Repronis, 1999.
ISBN 80-86122-34-4
- [11] HOFMEISTER, R.; STIEGLER, J. *Controlling*. 2. vyd. Praha : Bibtex, 1992.
ISBN 80-900178-8-6

- [12] VOLLMUTH, H.J. *Controlling, nový nástroj řízení*. 2. vyd. Praha : PROFESS, 2006. ISBN 80-85235-54-4
- [13] VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-143-7
- [14] KOONTZE, H.; WEIHRICH, H. *Management*. 1. vyd. Praha: East Publishing, 1998. ISBN 80-7219-014-8
- [15] DRUCKER, P.F. *Management : budoucnost začíná dnes*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-00-4
- [16] HAMMER, M.; CHAMPY, J. *Reengineering – radikální proměna firmy: manifest revoluce v podnikání*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1995. ISBN 80-85603-73-X
- [17] VANĚČEK, D.; BEDNÁŘOVÁ, D.; ŠTÍPEK, V. *Organizace výroby a práce*. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Zemědělská fakulta, 2001. ISBN 80-7040-480-9
- [18] ESCHENBACH, R. a kol. *Controlling*. 2. vyd. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-035-1
- [19] SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: ALEKO, 1992. ISBN 80-85341-37-9
- [20] BUNEŠOVÁ, M.; VANĚČEK D. *Technika zpracování bakalářských a diplomových prací*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta, 2009. ISBN 978-80-7394-151-2
- [21] VNITROPODNIKOVÉ DOKUMENTY A SMĚRNICE

Internetové zdroje

[i-1] MATULÍK, A.; HRDLOVIČ, M. *Manažerské metody a techniky*, VŠB Ostrava: 2005.

Dostupný na: http://studentka.sms.cz/ucebnice/manazerske_metody_a_techiky

[i-2] Wikipedia – internetová encyklopedie, anonymus.

Dostupný na: http://cs.wikipedia.org/wiki/Balanced_Scorecard

[i-3] Balanced Scorecard Institute.

Dostupný na: http://www.dashboardcompany.com/images/articles/BS_visionstrat.jpg

[i-4] VYSKOČIL, V.K. *3MA101 Základy managementu*, – VŠE Praha 2006.

Dostupný na: http://km.fph.vse.cz/pedagogika/predmety/3ma101/3ZM1_VSE.ppt#9

[i-5] VYSKOČIL, V.K.; ŠTRUP, O. *Facility management*. Asociace IFMA.

Dostupný na: <http://www.ifma.cz/article.aspx?ArticleID=448&>

[i-6] ŘEPA, V. *Řízení procesů versus procesní řízení*. VŠE Praha.

Dostupný na: <http://bpm-tema.blogspot.com/2008/04/procesy.html>

[i-7] KUDĚLKOVÁ, Š. *Controlling*. Odborný článek publikovaný v měsíčníku časopisu *IT Systems* č. 7-8/2002.

Dostupný na: <http://www.systemonline.cz/clanky/controlling.htm>

[i-8] ŠIŠKA I. *Controlling, postavení a funkce v podniku*. Disertační práce. Masarykova universita v Brně : Brno 2006.

Dostupný na: http://is.muni.cz/auth/th/114747/esf_d/Disertace_2verze.pdf

[i-9] MACHALOVÁ, L. *Struktura manažerského účetnictví*. Odborný článek. Managerweb : Praha 2008.

Dostupný na:

<http://img.ihned.cz/attachment.php/190/18595190/osuv45DEFHIJKMNOjkQWdghrz0SUw9R/V/FM41.jpg>

[i-10] MACHALOVÁ, L. *Role manažerského účetnictví v systému řízení výkonnosti*. Odborný článek. Managerweb : Praha 2008. Dostupný na: http://managerweb.ihned.cz/c4-10111450-31707010-T00000_d-role-manazerskeho-ucetnictvi-v-systemu-rizeni-vykonnosti

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 - Vývoj controllingu v Evropě po druhé světové válce

Tabulka č. 2 - Analýza „bilančních pohybů“

Tabulka č. 3 - Struktura nástrojů operativního ekonomického řízení (controllingu)

Tabulka č. 4 - Rozdíly systémů výpočtů v účetnictví a v MIS operativního controllingu

Tabulka č. 5 - Manažerské účetnictví (Systém účetních informací pro řízení a rozhodování)

Tabulka č. 6 - Vzor finančního plánu

Tabulka č. 7 - Vzor obchodního plánu

Tabulka č. 8 - Vzor termínového plánu

Tabulka č. 9 - Hospodářský přehled společnosti

Tabulka č. 10 - Ukazatele zadluženosti

Tabulka č. 11 - Ukazatele likvidity

Tabulka č. 12 - Ukazatele aktivity

Tabulka č. 13 - Ukazatele rentability

Tabulka č. 14 - Ukazatele finančního zdraví

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 - Struktura manažerských funkcí podle úrovně řízení

Obrázek č. 2 - Systém Balanced Scorecard

Obrázek č. 3 - Podpůrné procesy a snižování režijních nákladů (facility management)

Obrázek č. 4 - Vývojový cyklus procesně řízené organizace (podle T.Davenporta)

Obrázek č. 5 - Systém controllingu

Obrázek č. 6 - Schéma cíle plánu

Obrázek č. 7 - Systém vztahů mezi finančním účetnictvím operativním a strategickým
controllingem

Obrázek č. 8 - Schéma řídicího cyklu

Obrázek č. 9 - Struktura manažerského účetnictví

Obrázek č. 10 - Schéma toku informací během organizační porady

Seznam grafů

Graf č. 1 - Hospodářský přehled (Výsledky hospodaření)

Graf č. 2 - Hospodářský přehled (Roční obraty)

Graf č. 3 - Vyhodnocení ukazatelů zadluženosti

Graf č. 4 - Vyhodnocení ukazatelů likvidity

Graf č. 5 - Vyhodnocení ukazatelů aktivity (obrat)

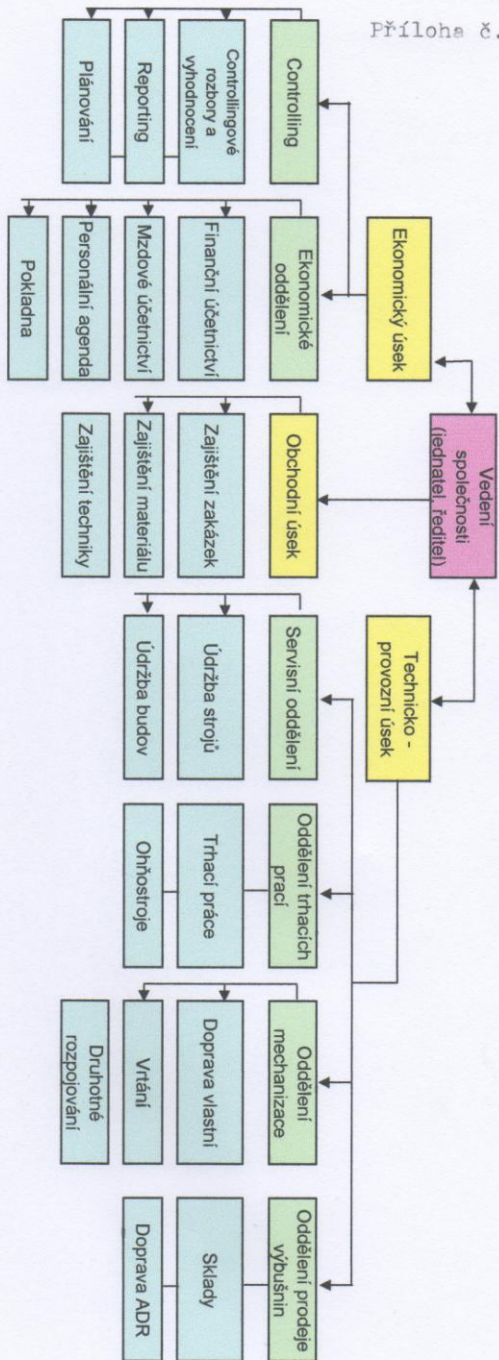
Graf č. 6 - Vyhodnocení ukazatelů aktivity (doba obratu)

Graf č. 7 - Vyhodnocení ukazatele rentability

Seznam příloh

Příloha č. 1	Organizační struktura společnosti CB Destrukce s.r.o.
Příloha č. 2 – 4	Rozdělení nákladů podle podrobné analytické evidence
Příloha č. 5 – 10	Rozvaha, Výkaz zisků a ztrát 2005 -2007
Příloha č. 11	Výpis z obchodního rejstříku
Příloha č. 12	Dotazník [i-8]

Organizační schéma společnosti CB Destrukce s.r.o.



odd. 1		poznámky	technické vybavení	zaměstnanci
11 SLUZ	Služby			
	11A leasing		Octavia Elegance	Šebor ml. Vrhelová Šimová Furst K. Lukšik (když nestřihli)
	11B reklama			
	11C telefon			
	11D nakupované služby	nájem kanceláře, účetnictví, ubytování		

odd. 2	poznámky	technické vybavení	zaměstnanci
21 TVRP Veký rozsah			
	21A výbušniny		
	21B režie	parkovné, mytí vozů, ucpávky	Gerši
	21C PHM		Trnka
	21D opravy a udržování		Vrhel
	21E cestovné	úbytování+stravenky	Lhotová
	21F leasing, nájem		
	21G ostatní služby+telefon	kontrola roznětic	
	21H mzdy		
	21I daně		
	21J odpisy		
	21K pojistné		
	21L tržby		
	21M služby vrtací práce		
	21N služby ředitelství		
22 TPMR Malý rozsah			
	22A výbušniny		
	22B vrtací nářadí - režie		
	22C PHM, nafta kompresory	Jeep Cherokee	Mlýnek
	22D opravy a udržování	kompr. HP180WD	Furst J.
	22F leasing+nájem		Lukšik
	22G ostatní služby		(když střílí)
	22J odpisy		Bartoš
	22K pojistné		
	22L tržby		
23 RUD Rudolfov			
	23A režie		
	23D opravy a udržování		
	23G nájem	traktor	
24 OHN Oňostroje			

odd. 3			poznámky	technické vybavení	zaměstnanci
31 VR					
31A	ocel - spotřeba materiálu		Torcula 100, adaptér, vazelína	Pantera	Domín
31B	spotřeba materiálu ostatní		olej, kompresory, náhradní díly	IR 660	Lukeš
			filtr, lepenka	IR 500	Hostouš
31C	nafta			IR 500 ŠP	Namyak
31D	opravy a udržování+nakupovaný servis		někdo pro nás pracuje	Atlas copco	
31E	cestovné			kompresor HP355	
31F	leasing+nájem			Fabia	
31G	ostatní služby+telefon				
31H	mzdy		převoz vrtaček		
31I	daně				
31J	odpisy				
31K	pojistné				
31L	tržby pro cizí		kde jen vrtáme		
31M	vlastní vrtání		kde střílíme		
32 VPP VPP 2000					
32A	ocel - spotřeba materiálu			VPP2000	Svehla
32B	spotřeba materiálu ostatní			kompresor XAHS	
32C	nafta			kompresor HP355	
32D	opravy a udržování+nakupovaný servis			Mercedes NA	
32E	cestovné				
32F	leasing+nájem				
32G	ostatní služby+telefon				
32H	mzdy				
32I	daně				
32J	odpisy				
32K	pojistné				
32L	tržby pro cizí		jen vrtáme		
32M	vlastní vrtání		i střílíme		

		poznámky	technické vybavení	zaměstnanci	
33 SERVIS Servis	33A	spotřební materiál na opravy vrtaček a aut			
	33B	režie	VW Transporter	Řezníček	
	33C	nafta	VW LT28	Balcar	
	33D	vybavení dílny a jeho opravy	Peugeot Partner		
	33E	cestovné			
	33F	leasing+nájem			
	33G	ostatní služby+telefon			
	33H	mzdy			
	33I	daně			
	33J	odpisy			
	33K	pojistné			
	33L	tržby z prodeje servis			
	34 OBSLUHA	34A	spotřební materiál		
		34C	nafta		
34D		údržba aut			
34E		leasing+nájem			
34F		cestovné			
34G		ostatní služby+telefon			
34H		mzdy			
34I		daně			
34J		odpisy			
34K		pojistné			
34L		tržby z prodeje a služeb			
35 PŘEPRAVA		35A	spotřeba materiálu		
		35B	režie	návěs NL22	Fiala
		35C	nafta	návěs Metaco	
	35D	opravy a udržování	návěs ZREMB		
	35E	cestovné	návěs "bouda"		
	35F	leasing+nájem			
	35G	ostatní služby+telefon			
	35H	mzdy			
	35I	daně			
	35J	odpisy			
	35K	pojistné			
	36 KŘEMŽE				
			Křemže- náklady na provoz budovy		
			okna, dveře plot, nájem, voda plyn, Eon, daň z nemovitosti		

odd. 4	poznámky	technické vybavení	zaměstnanci
41 KLEPN Klepání nové			
41A	ocel - spotřeba materiálu		
41B	spotřeba materiálu ostatní		
41C	nafta		
41D	opravy a udržování, nakupovaný servis		
41E	cestovné		
41F	leasing+nájem		
41G	ostatní služby+telefon		
41H	mzdy		
41I	daně		
41J	odpisy		
41K	pojistné		
41L	tržby pro cizí		
41M	vlastní klepání		
	bagr - půjčované		
		bagr - půjčený nový návěs	Sládek
42 KLEPS Klepání staré			
42A	ocel - spotřeba materiálu		
42B	spotřeba materiálu ostatní		
42C	nafta		
42D	opravy a udržování, nakupovaný servis		
42E	cestovné		
42F	leasing+nájem		
42G	ostatní služby+telefon		
42H	mzdy		
42I	daně		
42J	odpisy		
42K	pojistné		
42L	tržby pro cizí		
42M	vlastní klepání		
		IVECO	Nitmann Ira

List č. 1

Výsledovka úč PODZ 2-01

VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT
ve zkráceném rozsahu
k 31.12.2005
(v celých tisících Kč)

Čís.ř.	IKF	Rok	Měsíc	ICO
01	804095	2005	12	25160095

Název a sídlo účetní jednotky

CB Destrukce s.r.o.

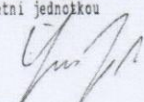
A. Slavička 29
370 05 České Budějovice 5

T E X T	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
		sledovaném 1	minulém 2
b	c		
Tržby za prodej zboží	001	0	3
Náklady vynaložené na prodané zboží	002	0	0
Obdobní marže (ř.01-02)	003	0	3
Tržby (ř.05+06+07)	004	44.555	45.915
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	005	44.555	45.915
Tržby ze stavu vnitropodnikových zásob	006	0	0
Vlastní výroby	007	0	0
Spotřeba (ř.09+10)	008	33.515	34.486
Spotřeba materiálu a energie	009	20.834	19.031
Náklady	010	12.681	15.456
Průběžná hodnota (ř.03+04-08)	011	11.040	11.432
Provozní náklady	012	8.115	6.666
Daň a poplatky	013	273	218
Provozní výnosy	014	5	683
Provozní náklady	015	216	1.211
Náklady dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	016	1.675	1.402
Ukrojení rezerv a časového rozlišení provozních výnosů	017	1.335	0
Ukrojení rezerv a časového rozlišení provozních nákladů	018	0	1.326
Ukrojení opravných položek do provozních výnosů	019	188	0
Ukrojení opravných položek do provozních nákladů	020	0	0
Ukrojení provozních výnosů	021	0	0
Ukrojení provozních nákladů	022	0	0
Provozní hospodářský výsledek (ř.11-12-13+14-15-16+17-18+19-20+(-21)-(-22))	023	2.290	1.292

Příloha č. 5

List č. 2

značení a	T E X T b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
	Finanční výnosy	024	132	37
	Finanční náklady	025	677	485
	Zúčtování rezerv do finančních výnosů	026	0	0
	Tvorba rezerv na finanční náklady	027	0	0
	Zúčtování opravných položek do finančních výnosů	028	0	0
	Zúčtování opravných položek do finančních nákladů	029	0	0
	Převod finančních výnosů	030	0	0
	Převod finančních nákladů	031	0	0
	Hospodářský výsledek z finančních operací (f. 24-25+26-27+28-29+(-30)-(-31))	032	-545	-449
	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 34+35)	033	0	316
	- splatná	034	0	316
	- odložená	035	0	0
		036	0	0
	Hospodářský výsledek za běžnou činnost (ř. 23+32-33)	037	1.744	527
	Mimořádné výnosy	038	154	103
	Mimořádné náklady	039	56	43
	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 41+42)	040	0	0
	- splatná	041	0	0
	- odložená	042	0	0
	Mimořádný hospodářský výsledek (ř. 38-39-40)	043	98	59
	Převod podílu na hospodářském výsledku společníkům (+/-)	044	0	0
	Hospodářský výsledek za účetní období (+/-) (ř. 37+43-44)	045	1.842	587
	Hospodářský výsledek před zdaněním (+/-) (ř. 23+32+38-39)	046	1.842	903
	Kontrolní číslo (ř. 01 až 46)	999	187.276	187.966

odesláno dne:	Podpis statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou	Osoba odpovědná za účetnictví (jméno a podpis)	Osoba odpovědná za účetní závěrku (jméno a podpis)
			
			tel.: linka:

ČB DESTRUKCE s.r.o.
Ant. Slavíčka 29
370 05 České Budějovice
IČO: 25160095 DIČ: CZ25160095

číslo MF ČR
171 701/1995

ROZVAHA
ve zkráceném rozsahu
k 31.12.2005
(v celých tisících Kč)

Rozvaha Úč POD2 1-01

účetní jednotka doručí
stavku současně
s daňovým přiznáním
a příjmy
z finančnímu
statistické správě
útvary ČSÚ,
krajské statistické
(stavě)

Čís.f.	IKF	Rok	Měsíc	ICO
01	802095	2005	12	25160095

Název a sídlo účetní jednotky

CB Destrukce s.r.o.

A. Slavička 29
370 05 České Budějovice 5

A K T I V A	řád.	Běžné účetní období			Minulé úč. období Netto
		Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	
b	c				4
A K T I V A C E L K E M (ř.02+03+21+48)	001	17.464	-4.237	13.227	15.551
Pohledávky za upsany vlastní kapitál	002	0	0	0	0
Stálá aktiva (ř.04+05+13+14+15)	003	7.179	-4.135	3.044	3.766
Dlouhodobý nehmotný majetek	004	52	-10	82	82
Dlouhodobý hmotný majetek (ř.06 až 12)	005	6.809	-4.126	2.683	3.464
Porečky	006	100	0	100	100
Stavby	007	0	0	0	0
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	008	6.709	-4.126	2.583	3.364
Hesitelské celky trvalých porostů	009	0	0	0	0
Skladní stádo a tažná zvířata	010	0	0	0	0
Díly dlouhodobý hmotný majetek	011	0	0	0	0
Upravná položka k nabytému majetku	012	0	0	0	0
nedokončený dlouhodobý nehmotný a hmotný majetek	013	279	0	279	220
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný a hmotný majetek	014	0	0	0	0
Dlouhodobý finanční majetek (ř.16 až 20)	015	0	0	0	0
Podílové cenné papíry a vklady v podnicích s rozhodujícím vlivem	016	0	0	0	0
Podílové cenné papíry a vklady v podnicích s podstatným vlivem	017	0	0	0	0
ostatní dlouhodobé cenné papíry a vklady	018	0	0	0	0
Půjčky podnikům ve skupině	019	0	0	0	0
Díle dlouhodobý finanční majetek	020	0	0	0	0

číslo	A K T I V A	řád.	Běžné účetní období			Minulé úč.
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	období Netto 4
b	c					
	Oběžná aktiva (ř.22+29+35+44)	021	9.126	-102	9.024	9.629
	Zásoby (ř.23 až 28)	022	0	0	0	0
	1. Materiál	023	0	0	0	0
	2. Nedokončená výroba a polotovary	024	0	0	0	0
	3. Výrobky	025	0	0	0	0
	4. Zvířata	026	0	0	0	0
	5. Tboží	027	0	0	0	0
	6. Poskytnuté zálohy na zásoby	028	0	0	0	0
	Dlouhodobé pohledávky (ř.30 až 34)	029	0	0	0	0
	1. Pohledávky z obchodního styku	030	0	0	0	0
	2. Pohledávky ke společníkům a sdružení	031	0	0	0	0
	3. Pohledávky v podnicích s rozhodujícím vlivem	032	0	0	0	0
	4. Pohledávky v podnicích s podstatným vlivem	033	0	0	0	0
	5. Jiné pohledávky	034	0	0	0	0
	Krátkodobé pohledávky (ř.36 až 43)	035	7.253	-102	7.151	5.767
	1. Pohledávky z obchodního styku	036	2.819	-102	2.717	2.355
	2. Pohledávky ke společníkům a sdružení	037	0	0	0	0
	3. Sociální zabezpečení	038	0	0	0	0
	4. Stát - daňové pohledávky	039	624	0	624	466
	5. Odložená daňová pohledávka	040	0	0	0	0
	6. Pohledávky v podnicích s rozhodujícím vlivem	041	0	0	0	0
	7. Pohledávky v podnicích s podstatným vlivem	042	0	0	0	0
	8. Jiné pohledávky	043	3.809	0	3.809	2.946
	Finanční majetek (ř.45 až 47)	044	1.873	0	1.873	3.862
	1. Peníze	045	367	0	367	355
	2. Účty v bankách	046	-2.290	0	-2.290	-1.115
	3. Krátkodobý finanční majetek	047	3.795	0	3.795	4.621
	Ostatní aktiva - přechodné účty aktiv (ř.49+53)	048	1.159	0	1.159	2.156
	1. Časové rozlišení (ř.50 až 52)	049	1.159	0	1.159	2.156
	2. Sálady příštích období	050	1.159	0	1.159	2.156
	3. Příjmy příštích období	051	0	0	0	0
	4. Kursové rozdíly aktivní	052	0	0	0	0
	Dohadné účty aktivní	053	0	0	0	0
	Kontrolní číslo (ř.01 až 53)	999	69.483	-16.938	52.545	61.900

P A S I V A		řád.	Stav v běžném účet.období	Stav v minulém účet.období
b		c	5	6
P A S I V A C E L K E M (ř.55+72+98)		054	13.227	15.551
Vlastní kapitál (ř.56+59+64+68+71)		055	1.952	1.693
I. Základní kapitál		056	100	100
		057	0	0
		058	0	0
II. Kapitálové fondy (ř.60 až 63)		059	0	0
1. Emisní ážio		060	0	0
2. Ostatní kapitálové fondy		061	0	0
3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku		062	0	0
		063	0	0
III. Fondy ze zisku (ř.65+66+67)		064	10	10
1. Zákonný rezervní fond		065	10	10
2. Nedělitelný fond		066	0	0
3. Statutární a ostatní fondy		067	0	0
IV. Hospodářský výsledek minulých let (ř.69+70)		068	0	996
1. Nerozdělený zisk minulých let		069	0	996
2. Neuhrazená ztráta minulých let		070	0	0
V. Hospodářský výsledek běžného účetního období (+/-) (ř.01-(+56+59+64+68+72+98))		071	1.842	587
Cizí zdroje (ř.73+77+84+94)		072	11.146	13.839
I. Rezervy (ř.74+75+76)		073	0	2.652
1. Rezervy zákonné		074	0	2.652
2. Rezerva na kursové ztráty		075	0	0
3. Ostatní rezervy		076	0	0
II. Dlouhodobé závazky (ř.78 až 83)		077	0	0
1. Závazky k podnikům s rozhodujícím vlivem		078	0	0
2. Závazky k podnikům s podstatným vlivem		079	0	0
3. Dlouhodobé přijaté zálohy		080	0	0
4. Emitované dluhopisy		081	0	0
5. Dlouhodobé směnky k úhradě		082	0	0
6. Jiné dlouhodobé závazky		083	0	0

V ý p i s

z obchodního rejstříku, vedeného
Krajským soudem v Českých Budějovicích
oddíl C, vložka 6897

!!!UPOZORNĚNÍ!!!

Tento výpis má pouze **informativní** charakter.
Data pro jeho vytvoření byla získána z počítačové sítě INTERNET. V případě, že se domníváte, že obsahuje chyby, obraťte se prosím na rejstříkový soud.

Datum zápisu: 20.března 1997
Obchodní firma: CB Destrukce s.r.o.
Sídlo: České Budějovice, Ant. Slavička 29, PSČ 370 05
Identifikační číslo: 251 60 095
Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání:

- provádění tržacích prací
- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
- pronájem a půjčování věcí movitých
- přípravné práce pro stavby
- činnost podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců
- opravy pracovních strojů

Statutární orgán:

jednatel: Jan Šebor, r.č. 730606/1224
České Budějovice, Ant. Slavička 29, PSČ 370 05
den vzniku funkce: 7.dubna 2006

Za společnost je oprávněn jednat jednatel samostatně ve všech věcech.

Podpisování za společnost se děje tak, že k napsanému nebo vytištěnému názvu společnosti uvede jednatel svou funkci a připojí vlastnoruční podpis.

Společníci:

Jan Šebor, r.č. 470125/150
České Budějovice, Ant. Slavička 29, PSČ 370 05

Vklad: 60 000,- Kč

Splaceno: 60 000,- Kč

Jan Šebor, r.č. 730606/1224
České Budějovice, Ant. Slavička 29, PSČ 370 05

Vklad: 40 000,- Kč

Splaceno: 40 000,- Kč

Základní kapitál: 100 000,- Kč

Tento výpis je neprodejný a byl pořízen na Internetu (<http://www.justice.cz>).
Dne: 20.04.09 12:57:32

<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/report?sysinf.vypis.CEK=265683&sysinf.vypis.rozs...> 20.4.2009

č. 12

List č. 1

1. Jak dlouho je controlling ve firmě + jakým prošel vývojem?

- alternativně: *Jak vnímáte úlohu controllingu v podniku?*
Jak dlouho pracujete v controllingu?

2. Byla naznačena organizace controllingu. Jak vnímáte svou pozici vůči managementu?

3. Jak je controlling podle Vašeho názoru vnímán managementem a ostatními odděleními?

- *management (důvěřuje číslům, chápe controlling jako poradce, jako moderátora, či dokonce jako vykonavatele svých rozhodnutí?)*
- *ostatní oddělení?*

4. Jak probíhá proces strategického plánování ve firmě?

- *horizont plánů*
- *časový harmonogram*
- *kdo se jej účastní a jaká je role controllingu, resp. v součinnosti s kým jsou plánovány základní údaje*
- *jak je určován objem prodejů (odhadují obchodníci, stanovuje controlling z externích zdrojů ohledně poptávky a podílu konkurentů, ...)*
- *účastní se controlling též cenové politiky a jak?*
- *jak se určují objemy předpokládaných investičních výdajů, kde bere controlling čísla?*
- *jakou volíte strategii snižování nákladů a jednání s dodavateli?*

5. Jak probíhá proces operativního plánování a následně tvorby rozpočtů?

- *ztotožňujete operativní plán s rozpočtem?*
- *horizont rozpočtů a zajištění vazby na strategické?*
- *jaký je časový harmonogram ?*
- *jak probíhá proces zpracování rozpočtů (jedná se o rozpis vrcholového cíle, nebo naopak se vychází od požadavků středisek), kdo se účastní tohoto procesu a jaká je role controllingu v něm?*

6. Další oblastí řazenou do působnosti controllingu bývá kontrola.

- *Jaké odchylky sleduje controlling (skutečnost vs. plán, vs. minulé období, vs. očekávaná skutečnost podle aktualizovaného plánu)?*
- *Jak často dochází k vyhodnocování odchylek? (denně, týdně, měsíčně, ...)*
- *Projednávají controlleri odchylky se zástupci středisek? Mají pravomoc přijímat a nařizovat nějaká nápravná opatření?*
- *Jsou z odchylek vyvozovány důsledky pro dané středisko, pracoviště, či dokonce jednotlivce? Dochází k tomu vždy a podle předem stanovených pravidel s nimiž byli dotčení předem seznámeni?*
- *Provádí se porovnávání s konkurencí?*
- *Provádí se porovnávání v rámci firmy (např. obdobných středisek, výrobních linek mezi sebou apod.)?*

List č. 2

- *Existuje ve společnosti interní audit? Jaký je vztah controllingu k němu?*

7. Co se týče informační úlohy controllingu

- *Jaké informační systémy využíváte a jak jste s nimi spokojeni?*
- *Jsou vzájemně kompatibilní a jejich data provázaná?*
- *Jak vypadá systém kalkulací ve firmě a kdo jej spravuje?*
- *Užíváte kalkulace*
 - *plných nákladů,*
 - *dle dílčích aktivit + plošně, či selektivně na některé procesy středisek*
 - *variabilní (tj. neúplných nákladů)*
- *Jak často dochází k sestavování výkazů, pro koho jsou sestavovány, kdy po konci reportovaného období jsou mu k dispozici a co obsahují?*
 - *mateřská společnost,*
 - *vrcholový management*
 - *vedoucí úseků, či funkčních oblastí*
- *Je možné obdržet **formuláře typických reportů**?*
- *Kdo je největším „odběratelem“ informací controllingu?*
- *Sestavujete kromě pravidelných reportů i jiné výkazy, či analýzy? Jak často?*