Ekonomická fakulta
Faculty of Economics

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
University of South Bohemia in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra účetnictví

Diplomová práce

Controlling jako součást podnikového informačního systému

Vypracovala: Bc. Michaela Glaserová

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

České Budějovice 2019

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Ekonomická fakulta
Akademický rok: **2017/2018**

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Bc. Michaela GLASEROVÁ**
Osobní číslo:	**E17491**
Studijní program:	**N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor:	**Účetnictví a finanční řízení podniku**
Název tématu:	**Controlling jako součást podnikového informačního systému**
Zadávající katedra:	**Katedra účetnictví a financí**

Zásady pro vypracování:

Cílem diplomové práce je vymezení controllingu jako součásti podnikového informačního systému, analýza metod a nástrojů controllingu a následně aplikovat teoretické poznatky na vybraný podnik, zhodnotit controllingový systém podniku a navrhnout případná doporučení na optimalizaci v této oblasti.

Rámcová osnova:
1. Úvod. Cíl práce.
2. Controlling jako podsystém řízení podniku - funkce, cíle a úloha.
3. Metody a nástroje controllingu.
4. Metodika.
5. Nástroje a metody controllingu ve vybraném podniku.
6. Zhodnocení controllingového systému ve vybraném podniku a návrh optimalizačních doporučení.
7. Závěr.
a. Summary a keywords.
b. Seznam použitých zdrojů.
c. Seznam obrázků a tabulek.
d. Seznam příloh.
e. Přílohy.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 stran**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

Drury, C. (2012). *Management and Cost accounting.* **8th Re. Ed. Hampshire: Cengage Learning.**
Eschenbach, R., Siller, H. (2012). *Profesionální controlling: koncepce a nástroje.* **Praha: Wolters Kluwer.**
Fibírová, J., Šoljaková, L., Wagner, J. a Patera, P. (2015). *Manažerské účetnictví. Nástroje a metody.* **Praha: Wolters Kluwer.**
Král, B. a kol. (2010). *Manažerské účetnictví.* **Praha: Management Press.**
Lazar, J. (2012). *Manažerské účetnictví a controlling.* **Praha: Grada.**

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

Datum zadání diplomové práce: **1. února 2018**

Termín odevzdání diplomové práce: **13. dubna 2019**

doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13
370 05 České Budějovice

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

V Českých Budějovicích dne 1. února 2018

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně s využitím informací z literatury, jejíž seznam je součástí této práce a je uveden v kapitole Seznam citované literatury.

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

V Českých Budějovicích dne 24. 3. 2019

Bc. Michaela Glaserová

Poděkování

Ráda bych poděkovala své vedoucí paní Ing. Miroslavě Vlčkové, Ph.D. za odborné vedení mé diplomové práce, za všestrannou pomoc a zejména trpělivost. Dále bych ráda poděkovala celé společnosti a hlavně Ing. Františku Jedličkovi za průběžnou konzultaci a poskytnutí potřebných dat pro zpracování mé práce.

OBSAH

1 Úvod ... 3
2 Controlling ... 4
2.1 Význam a definice controllingu ... 4
2.2 Vztah manažerského účetnictví a controllingu ... 5
2.3 Cíle a funkce controllingu v podniku ... 7
2.4 Institucionální zakotvení controllingu ... 9
3 Nástroje controllingu ... 14
3.1 Strategický a operativní controlling ... 14
4 Reporting ... 33
5 Metodika ... 34
6 Analyzovaná společnost – vymezení, útvar controllingu a horizontální analýza ... 37
6.1 Charakteristika vybrané společnosti ... 37
6.2 Historie společnosti ... 37
6.3 Současnost společnosti ... 37
6.4 Controlling ve společnosti ... 38
6.5 Horizontální analýza společnosti ... 39
7 Nástroje operativního controllingu ... 43
7.1 Kalkulace ... 43
7.2 Rozpočetnictví ... 47
7.3 Analýza odchylek ... 52
8 Nástroje strategického controllingu ... 54
8.1 Analýza konkurence ... 54
8.2 Swot analýza ... 66
8.3 Silné stránky ... 67
8.4 Slabé stránky ... 69
8.5 Příležitosti ... 71

8.6 Ohrožení ... 73
8.7 Pest analýza ... 75
8.8 Odvětvová analýza ... 84
8.9 Dodavatelé ... 89
8.10 Zákazníci ... 90
9 Navrhované klíčové ukazatele výkonnosti ... 93
9.1 Plnění objemu výroby ... 93
9.2 Využití kapacity strojů ... 93
9.3 Spokojenost zaměstnanců ... 94
9.4 Nákladovost ... 94
9.5 Marže a příspěvek k tržbám ... 95
9.6 Index spokojenost zákazníků ... 96
9.7 Počet expresních nákupů materiálu ... 96
9.8 Odchylka pořizovacích nákladů materiálu od plánovaných ... 96
9.9 Počet hodin přesčasů zaměstnanců ... 96
9.10 Náklady na reklamu/ celkové náklady ... 97
9.11 Střední doba do poruchy stroje ... 97
10 Shrnutí výsledků a návrhy na zlepšení ... 98
11 Závěr ... 103
12 Summary ... 105
13 Seznam použitých zdrojů ... 106
13.1 Literární zdroje ... 106
13.2 Internetové zdroje ... 107
14 Seznam zkratek ... 109
15 Seznam použitých obrázků, grafů, tabulek a schémat ... 111
16 Seznam příloh ... 113

1 Úvod

Controlling je oproti účetnictví mladou součástí finančního řízení, která se stále ještě vyvíjí a rychle se přizpůsobuje měnícím se požadavkům nejen vedení podniku. Také proto v současnosti nelze objevit přesnou definici controllingu. Při překladu tohoto anglického názvu do češtiny, by se někdo mohl mylně domnívat, že se jedná o kontrolu. Ta je však jen jednou z jeho částí. Controlling je metodou řízení, jehož úkolem je koordinace, plánování, výše zmiňovaná kontrola, ale také zajištění informační datové základny a to tak, aby docházelo ke zlepšení podnikových výsledků. Cílem controllingu je tak zlepšit systém řízení díky neustálému srovnávání skutečných výsledků podniku s jejich předem stanoveným stavem, tedy pomocí vyhodnocování odchylek a následné optimalizace cílů podniku.

Ačkoliv je tedy controlling poměrně novou disciplínou, dnešní doba neustálého vývoje nutí podniky a jejich manažery nezaostávat za jejich konkurencí, ale naopak rychle se přizpůsobovat, a tak v současnosti najdeme jen velmi málo podniků, kteří se controllingem nezabývají. I přes poměrně krátkou existenci tohoto odvětí, prošel controlling poměrně velkým vývojem. V počáteční fázi vývoje se controlling zabýval převážně sběrem informací, které měly manažerům usnadnit jejich rozhodování, v současnosti se však role manažerů a controllerů prolínají natolik, že manažeři přebírají funkce controllera a naopak. To, jakou úlohu bude mít controlling v daném podniku, závisí na mnoha faktorech, jako je velikost podniku, styl řízení, ale především závisí právě na manažerech, do jaké míry controlling do podniku implementují.

V současnosti controlling v podnicích zastává nejčastěji funkci poradního orgánu, v méně častých případech se přímo spolupodílí na rozhodování a přebírá přitom odpovědnost za svá rozhodnutí. Kromě zavádění vlastních controllingových útvarů využívají někdy zejména malé a střední podniky tzv. externí controlling.

Cílem této diplomové práce je vymezení controllingu jako součást podnikového informačního systému a analýza metod a nástrojů controllingu. V praktické části budou teoreticky získané poznatky aplikovány na vybranou společnost pomocí provedení jednotlivých nástrojů a metod operativního a strategického controllingu a v závěru práce budou jednotlivé metody vyhodnoceny a případně budou navrženy možná zlepšení pro optimalizaci v této oblasti.

2 Controlling

2.1 Význam a definice controllingu

Zajímá-li nás význam slova controlling, v anglickém, francouzském či ve španělském slovníku se dozvíme, že základ slova „control“ neznamená pouze kontrolovat, ale také řídit, ovládat, prověřovat, regulovat atd. V německém slovníku se skutečný význam slova dozvídáme až v současné literatuře, která controlling překládá jako řízení a kontrola a osobu provádějící controlling pak označuje jako člena vedení podniku. V českém výkladovém slovníku pravý význam controllingu zjistíme až ve vydáních z roku 2004 (Kislingerová a kol., 2008)

Začne-li se od obecnější definice controllingu, využije se popisu Vochozky, podle kterého lze controlling chápat jako: *„moderní nástroj podpory managementu, který umožňuje včasnou reakci na vznikající problémy ještě před možným vznikem a projevy těchto problémů“.*

Konkrétnější definici tohoto slova najdeme ve slovníku controllingu z roku 2003, kde se píše: *„pod pojmem controlling je myšlen proces stanovení cílů, plánování a řízení v oblasti financí a výkonů“.*

Mikovcová (2007) ve své knize uvádí několik definic od různých autorů, uvádí také názor Krále, který vymezuje controlling jako metodu, jejímž smyslem je zlepšit systém řízení pomocí neustálého srovnávání skutečných výsledků podnikatelského procesu s jejich žádoucím stavem, a to pomocí vyhodnocování odchylek a aktualizace cílů.

Mezi nejuznávanější definice controllingu je řazena ta od Eschenbacha (2004): *„Controlling doplňuje a integruje management jak v koncepčním, funkcionálním a institucionálním smyslu, tak i v personálním smyslu. Filozofie controllingu (software) a jeho infrastruktura (hardware) pak představují sloupy doplňující řízení. S jejich pomocí je možné dostat pod kontrolu komplexnosti řízení podniku“.*

Jak již bylo uvedeno, kontrola je pouze jednou částí controllingu, pro přesné vymezení odlišností obou pojmů, slouží tabulka 1.

Tabulka 1: Porovnání významu pojmů kontrola a controlling

Kontrola	Controlling
• orientace na minulost • výkazy minulé činnosti • porovnání s normou platnou v minulosti • závěry (často represivní) vzhledem k minulým odchylkám	• orientace na budoucnost • analýza minulosti s ohledem na budoucí vývoj • analýza odchylek a prognóza budoucího vývoje • opatření pro budoucí vývoj

Zdroj: Toth (2010)

2.2 Vztah manažerského účetnictví a controllingu

Tato kapitola je věnována popisu manažerského účetnictví a controllingu

2.2.1 Manažerské účetnictví

Pro snadnější vymezení pojmu a obsahu manažerského účetnictví je nutné zmínit termín finanční účetnictví a rozdíly těchto dvou účetních systémů.

Hlavním účelem finančního účetnictví je poskytovat věrohodné informace o finanční situaci a hospodaření firmy a vytvářet věrné a poctivé finanční výkazy pro různé externí uživatele (Petřík, 2009).

Finanční účetnictví konkrétně zahrnuje povinnosti jako je vedení účetního systému hlavní knihy, účty pohledávek, účty závazků apod. Tím nejdůležitějším je však vedení účetního výkaznictví v souladu s právem a účetními standardy (ACCA, 2016)

Mezi dva obecně uznávané národní účetní systémy, jejichž účelem je sladit účetní systémy i jejich výstupy v jednotlivých zemích, patří mezinárodní standardy IFRS a americké obecně uznávané účetní standardy US GAAP (Petřík, 2009).

Informace poskytované finančním účetnictvím jak už bylo zmíněno v předchozích odstavcích, jsou určeny zejména pro externí uživatele, jako jsou banky, vláda, odběratelé, dodavatelé, zaměstnanci apod., ale pro potřeby managementu, se jeví jako nedostatečné (ACCA, 2016).

Pro manažery, výkonné ředitele případně i vlastníky pak slouží právě manažerské účetnictví. Důvodem jeho vzniku byla skutečnost, že klasické finanční účetnictví

nevyhovovalo potřebám operativní manažerské kontroly a hodnocení výkonnosti v podniku (Petřík, 2009).

Kromě rozdílných uživatelů finančního a manažerského účetnictví, se tyto dva druhy účetnictví odlišují také v tom, že pro manažerské účetnictví neexistují zákonem stanovené požadavky vytvářet účetní závěrku nebo postupovat podle externě uložených pravidel. Manažerské účetnictví se orientuje na budoucnost a informace jsou často publikovány denně, tedy s minimálním zpožděním, kdežto ve finančním účetnictví se informace vykazují pololetně (Drury, 2015).

Petřík (2009) ve své knize uvádí definici manažerského účetnictví podle autorizovaného institutu manažerských účetních (CIMA): manažerské účetnictví je nedílnou součástí řízení vyžadující identifikaci, prezentaci, interpretaci a využití podstatných informací pro:

- formulování podnikatelské strategie;
- plánování a kontrolní činnost;
- hospodárné využívání zdrojů;
- tvorbu systému odměňování pro řídící pracovníky a investory;
- měření finančních a nefinančních výsledků a jejich oznámení managementu a investorům
- zabezpečení hmotných a nehmotných aktiv;
- zavedení risk managementu.

Jak již z výše uvedených definic controllingu vyplývá, mezi controllingem a manažerským účetnictvím existuje úzká vazba.

Šiška (2006) ve své dizertační práci doporučuje chápat manažerské účetnictví v užším slova smyslu jako systém, který se skládá ze tří základních subsystémů korespondujících s následujícími metodami zpracování zejména hodnotových informací:

- rozpočetnictví;
- kalkulace;
- nákladové účetnictví.

Podle Šišky (2006) je pak controlling nadstavbou manažerského účetnictví v užším slova smyslu a tato nadstavba je s manažerským účetnictvím úzce spjata tehdy,

pakliže plně využívá účetní informace při zpracování a prezentaci informací sloužících k rozhodování manažerů. Jako náplň controllingu Šiška (2006) uvádí také koordinaci plánování a kontroly za pomoci výše zmiňovaných informačních subsystémů manažerského účetnictví.

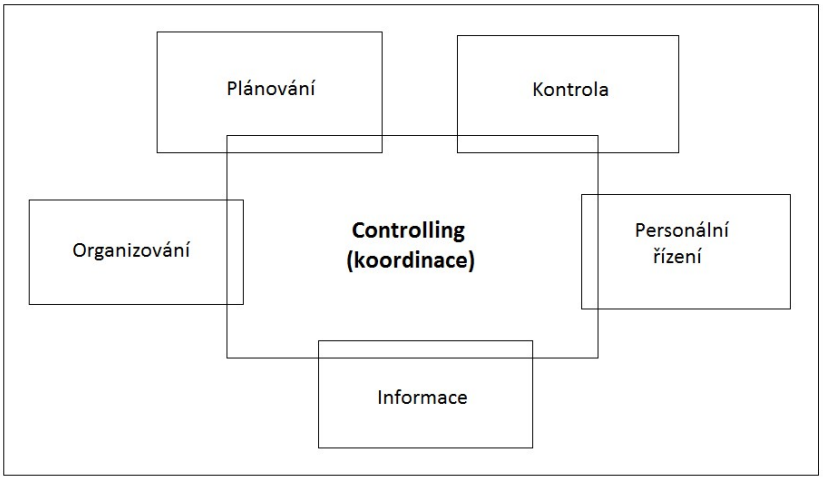
Manažerské účetnictví se prakticky zakládá na využívání zejména hodnotových veličin (úzce souvisejících s naturálními veličinami), zatímco controlling využívá mnohem obsáhleji i nepeněžní data.

Středem zájmu manažerského účetnictví jsou zejména peněžní informace určené pro řízení, které jsou pokryty dvojím zaměřením controllingu, a sice nákladovým a finančním controllingem. Naopak stranou zájmu manažerského účetnictví stojí ta část controllingu zabývající se informacemi pro řízení naturální stránky podnikatelského procesu (Eschenbach, 2004).

2.3 Cíle a funkce controllingu v podniku

Wöhe & Kislingerová (2007) uvádí, že plánování, kontrola, organizování a personální řízení jsou hlavními úkoly managementu podniku. Management je však při plnění těchto činností odkázán na potřebné informace. A proto zde existuje controlling, jehož úkolem je sladit plánování, kontrolu, organizování, personální řízení a informační management (získávání informací), jenž představuje stěžejní prvky (podsystémy) podnikového řídicího systému. Úkolem controllingu je tedy sladit tyto podsystémy tak, aby bylo maximálně dosaženo podnikových cílů.

Obrázek 1: Začlenění controllingu do řídicího systému



Zdroj: Wöhe & Kislingerová (2007)

Základní obecný cíl controllingu je přispět k zabezpečení životaschopnosti podniku. Tento cíl je možné dále rozložit na tyto dílčí cíle:

- zajištění schopnosti adaptace a anticipace pomocí informací o existujících a možných budoucích změnách okolí;
- zajištění schopnosti reakce vedoucích pracovníků skrze zavedení informačního kontrolního systému, který ukazuje vedoucím pracovníkům průběžný vztah mezi plánovaným a skutečným vývojem a umožňuje tak opravy vnějších a vnitřních poruch;
- zajištění schopnosti koordinace, kdy controlling tvorbou podmínek pro sladění činností jednotlivých podsystémů řízení pomáhá managementu vybalancovat střety zájmů jednotlivých zájmových skupin a udržet je tak v rovnováze. Je tedy potřeba sladit plnění cílů finančních i nefinančních, vnitřních i vnějších.

Ke splnění jmenovaných cílů přebírá controlling v rámci systému řízení řadu funkcí (Kislingerová a kol., 2008).

Všeobecnou koordinační funkcí controllingu je sladění výše zmíněných podsystémů řídicího systému v podniku, viz obrázek 1. Mezi dílčí funkce controllingu dále patří:

- **přizpůsobovací a inovační funkce** – tato funkce umožňuje díky systému včasného varování rozpoznat vývoj na trhu a na základě vývoje by pak měly být iniciovány patřičné přizpůsobovací a inovační procesy. Přizpůsobením se pak rozumí reakce podniku na změny v okolí (např. výrobní metody, které jsou přátelštější k životnímu prostředí) a inovací je včasná reakce na změny stavu okolí v budoucnosti (např. vývoj automobilů, které budou mít nižší spotřebu). Samotné přizpůsobení se či inovace zůstávají v rukou funkčních oblastí, jako je výzkum a vývoj, zásobování, výroba, prodej atd. Tato funkce tedy slouží ke koordinaci řízení podniku s jeho okolím;
- **funkce směřování k cílům** – vychází ze zaměření controllingových činností na podnikové cíle a zdůrazňuje tak skutečnost, že koordinací řídících aktivit by mělo být těchto cílů dosaženo lépe než bez odpovídající koordinace;
- **servisní a podpůrné funkce –** patří mezi hlavní činnost controllingu, při které controller plní svou úlohu poradce a je pravou rukou managementu při činnostech jako je výběr nástrojů strategického plánování nebo také utváření

systému získávání příslušných informací (např. jaké informace pro potřeby strategického plánování mají být připraveny, kdy, jak a kým budou tyto informace připravovány) (Wöhe & Kislingerová,2007).

2.4 Institucionální zakotvení controllingu

2.4.1 Controller a manažer

Jak uvádí Schollerová (2009), controller nikdy sám přímo nerozhoduje, ale zásadním způsobem se podílí na rozhodování pomocí kvalitně zpracovaných informací. Jeho úkolem je zajistit ve správný čas správné a správně zpracované informace. Samotné rozhodování leží plně v rukou vlastníka, či jím pověřeného manažera, který pak nese za rozhodování plnou odpovědnost.

Ačkoliv controller nemá pravomoc rozhodovat o konkrétních plánech budoucího vývoje středisek a podniku, řídící pracovníci podniku by ho měli považovat za svého rovnocenného partnera.

Controller by měl ve své pozici vystupovat jako nezávislá osoba, neměl by tedy být vnitřně motivován k prezentování úspěchu či k zatajování neúspěchu konkrétních rozhodnutí skrze předkládané informace.

Provázanost vztahů řídící funkce manažera a informační podpory řízení, kterou vykonává controller, lze názorně charakterizovat pomocí tabulky 2. (Šoljaková & Fibírová, 2010).

Tabulka 2: Vztah controllera a řídícího pracovníka

Controller	Řídící pracovník (manažer)
připravuje podklady pro plánování a rozhodování	plánuje, rozhoduje
informuje o odchylkách	reaguje na zjištěné odchylky
připravuje metodiku rozpočetnictví, kalkulací, vnitropodnikových cen	prosazuje a využívá informace připravených systémů kalkulací, rozpočtů
informuje o změnách v okolí podniku	reaguje, aby udržel dlouhodobou rovnováhu s okolím
je poradce managementu	akceptuje controlling v procesu řízení

Zdroj: Šoljaková & Fibírová (2010)

Ačkoliv by se mohlo na základě tabulky 2 zdát, že práce controllera a řídícího pracovníka má jasné hranice, přesná hraniční čára mezi oběma funkcemi neexistuje. Naopak, v současnosti se hranice mezi oběma oblastmi úloh posouvá, a to oběma směry. Manažer přejímá úlohy controllera a controller přebírá některé funkce manažera. Za tímto vývojem stojí neustále se měnící dynamické názory o pracovní náplni jak manažerů, tak controllingu, ale také rostoucí potřeba přizpůsobení a dalšího vzdělávání jednajících osob. (Eschenbach, 2004).

Rozsah výkonů, které controller přejímá od manažera, závisí na faktorech, jako jsou velikost podniku, styl řízení, historický kontext, vývoj okolí, množství, aktuálnost a komplexnost problémů, které management řeší, ale především na ochotě a vstřícnosti manažerů implementovat controlling jako doplňující funkci (Mikovcová, 2007).

Z náplně práce a úloh controllera vyplývají i požadavky kladené na profil controllera. Tyto požadavky lze rozdělit na osobnostní a odborné předpoklady. Mezi osobnostní patří vytrvalost, schopnost komunikace, spolupráce, schopnost analytického i syntetického myšlení, dále také přizpůsobivost či schopnost neustále pracovat v rizikové a konfliktní situaci. Odbornými předpoklady pro práci controllera jsou znalosti podnikové ekonomiky a moderních systémů kalkulace nákladů, znalost účetnictví, řízení, metod plánování, ale také znalost minimálně jednoho cizího jazyka (zejména angličtiny) (Konečný & Režňáková, 2005).

2.4.2 Začlenění controllingu do organizační struktury

Při implementaci controllingu nemusí podnik nutně zakládat specializované instituce či pracoviště, přesto se však 90 % velkých podniků rozhodne tyto specializované útvary pro aplikaci controllingu a výkon controllingových funkcí založit. Malé podniky by naopak měly být opatrnější se zaváděním interního controllingu.

Existují ale také jiná kritéria pro rozhodování o vlastních útvarech controllingu. Podle Eschenbacha (2004) má význam také současný stav vývoje controllingu. Čím dále se podnik nachází v myšlení o controllingu, tím roste pravděpodobnost, že se pro zřízení vlastního útvaru controllingu rozhodne.

Díky rozvoji controllingu a zvyšování kompetencí controllerů se mění také organizační struktura podniku, do níž je potřeba controlling začlenit, pakliže se podnik pro vytváření vlastních útvarů controllingu rozhodne. Institucionální řešení controllingu

v podniku je dáno faktory interními, jako je velikost podniku, pokrokovost využívané technologie či aktuálnost a množství řešených problémů, ale také externími faktory, mezi které patří např. hospodářská struktura země či politické a legislativní okolí podniku (Kislingerová a kol., 2008).

Před začleněním controllingu do organizační struktury je potřeba položit si následující otázky:

1. Na jaký stupeň hierarchie podniku controlling začlenit?

2. Jakou pozici controllerovi přiřadit?

Na základě obecného tvrzení, které říká, že účinnost práce controllera roste s výší hierarchické úrovně, doporučuje většina autorů zařadit controllera na nejvyšší hierarchickou úroveň, kdy se controller stává např. členem představenstva. Existují ale také protiargumenty, jako je narušení 100% odbornosti controllera na nejvyšší úrovni při podílení se na spolurozhodování v podniku (Kislingerová a kol., 2008).

Jinou možností je začlenit controllera na druhou řídící úroveň, která umožňuje lepší propojení controllera s ostatními útvary. V této pozici může být controller např. podřízen finančnímu řediteli.

Existuje také možnost zařadit controlling na ještě nižší úroveň hierarchie. V takovém případě však musí management umožnit controllerovi přístup k podnikovému vedení a udělit mu příslušné pravomoci k naplnění funkcí controllera. V jiném případě by se jednalo jen o formální název funkce controllera. (Kislingerová a kol., 2008).

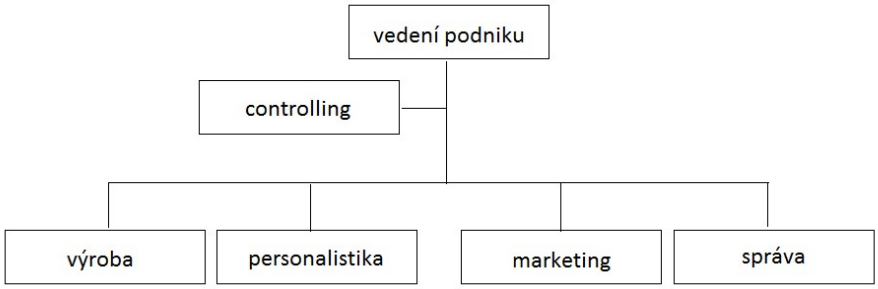
Co se týče pozice controllera v podniku, rozlišuje se štábní a liniová pozice.

Tyto pozice se odlišují z hlediska toho, zdali controller disponuje rozhodovacími a nařizovacími kompetencemi či ne.

Štábní pozice controllera znamená, že controller nemá žádné rozhodovací oprávnění ani nařizovací kompetence vůči liniovým pozicím a je pouze poradním orgánem (Kislingerová a kol., 2008).

Nejvhodnějším řešením bývá zřídit štábní útvar na nejvyšší úroveň, tedy jak bylo zmíněno výše, např. na pozici představenstva. V tomto případě však mohou nastat určité konflikty mezi štábem a manažery liniových útvarů (Žižlavský, 2014). Štábní pozice controllingu je znázorněna na schématu 1.

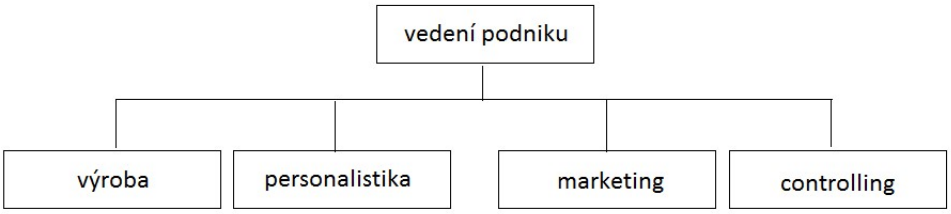
Schéma 1: Controlling jako štábní útvar



Zdroj: Mikovcová (2007)

V rámci liniové pozice přebírá controller odpovědnost za svá rozhodnutí a přestává tak být pouze poradním orgánem vedení podniku. Tento typ organizace controllingu se uplatňuje zejména v krizových situacích, praxe ukázala, že v běžném chodu podniku se jeví jako málo stabilní (Žižlavský, 2014). Schéma úplného převzetí liniových úloh ukazuje schéma 2.

Schéma 2: Controlling jako liniový útvar



Zdroj: Mikovcová (2007)

Vedle těchto dvou nejznámějších pozic controllingového uspořádání je možné zřídit controlling jako průřezovou funkci, kde liniový vedoucí a controller navzájem spolupracují a uplatňují jak řízení po linii výkonů (liniový vedoucí), tak odborné (controller). Controller na této pozici získává určité přikazovací pravomoci, ale jsou předem stanovené situace, o nichž rozhoduje pouze společně s liniovým vedoucím.

Vedle interního controllingu existuje také externí controlling, který je uplatňován zejména v některých malých, ale i středních podnicích, a to zejména z důvodu ekonomických. Výhodou externích podnikových poradců je menší výskyt konfliktů s vedením, rychlejší implementace controllingového systému, ale také např. vyšší kvalifikace controllera (Synek, 2007).

Na závěr je potřeba k organizaci controllingu zmínit, že podle Eschenbacha (2004) anebo Kovaříka (2013) ideální organizace controllingu neexistuje.

Eschenbach (2004) dále píše, že nemá příliš smysl definovat závazná pravidla, co se týče začlenění controllingu v rámci podniku a Kovařík (2013) ho doplňuje tvrzením, že controlling má vždy originální podobu podle skutečných podmínek daného podniku.

3 Nástroje controllingu

3.1 Strategický a operativní controlling

Má-li být controlling zdrojem zlepšení schopností vedení podniku, je potřeba se věnovat nástrojům controllingu, a to jak strategického, tak operativního (Kutáč & Janovská, 2012).

Operativní controlling umožňuje podniku zaměřit se na budoucnost, ale pouze v krátkodobém časovém úseku (do jednoho roku). Jeho hlavní činností je neustálé porovnávání skutečnosti s plány a následné vyhodnocování odchylek a snaha jednotlivé činnosti podniku optimalizovat. Ve středu zájmu operativního controllingu tedy stojí podnik a operativní činnosti, nikoliv okolí podniku (Kutáč & Janovská, 2012; Horváth & Partners, 2004).

Protože nejdůležitějším operativním cílem každého podniku je nezbytná úroveň zisku, jsou to výnosy a náklady, které jsou pozorně sledovány, a právě řízení nákladů leží v kompetenci controllingu. Zajištění rostoucí výnosnosti je pak spíše úlohou marketingových oddělení (Žižlavský, 2014).

Strategický controlling se taktéž orientuje na budoucnost, avšak z hlediska dlouhodobějších cílů, jakými jsou budoucí ziskový potenciál podniku a především zajištění životnosti podniku v budoucnosti. Jeho úkolem je rozpoznat odchylky od žádoucího stavu včas, a to tak, než se dostanou do operativních čísel (Kovařík, 2013; Kutáč & Janovská, 2012).

Údaje, se kterými pracuje strategický controlling již nejsou přesné náklady a výnosy (v Kč), jak tomu je u operativního controllingu, nýbrž hrubé hodnoty v (tis. Kč, mil. Kč). Operativní controlling nepracuje s veličinami, které nemají kvantitativní charakter, ale přesto jsou pro budoucnost a výnosový potenciál firmy podstatné (Kutáč & Janovská, 2012).

Hlavní rozdíly mezi strategickým a operativním controllingem jsou shrnuty v tabulce 3.

Tabulka 3: Znaky operativního a strategického controllingu

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

Zdroj: Horváth & Partners (2004)

Z tabulky 3, ale také z výše uvedeného vyplývá, že cílem operativního controllingu je zjištění především zisku, likvidity, ale také hospodárnosti, zatímco strategický controlling se zabývá zajištěním likvidity, a tedy i existence podniku. Je tedy vidět, že strategický a operativní controlling jsou vzájemně propojeny.

„Operativní controlling si klade za cíl dělat věci správně a strategický controlling pak dělat správně věci.“ (Kutáč & Janovská, 2012).

3.1.1 Nástroje operativního controllingu

Tato podkapitola bude zaměřena především na kalkulace, plánování a rozpočty a analýzu odchylek, které jsou součástí řízení ve všech podnicích.

3.1.1.1 Kalkulace

Kalkulace především ve smyslu kalkulace nákladové patří mezi nejstarší, ale také nejčastěji využívaný nástroj hodnotového řízení. Zejména manažeři se zajímají o identifikaci nákladů, které jsou spojeny s daným výkonem, především pak s tím externě prodávaným.

Kalkulaci můžeme definovat jako přiřazení nákladů, marže, zisku, ceny nebo jiné hodnotové veličiny k výrobku, službě, činnosti, operaci nebo jinak naturálně vyjádřené jednotce výkonu firmy, nebo také kalkulační jednici či nákladovému objektu.

S nákladovou kalkulací souvisí problém ve smyslu klasifikace nákladů na přímé a nepřímé, kde právě obtížnost alokace nepřímých nákladů stojí za vznikem a rozvojem kalkulačních metod a alokačních principů. Z tohoto důvodu se jednotlivé typy kalkulačních metod liší právě způsobem alokace nepřímých nákladů.

V tradičním manažerském účetnictví najdeme široké spektrum kalkulačních metod, které používají různé způsoby kalkulace pro přiřazování režijních nákladů, od těch nejjednodušších až po sofistikovanější a komplexnější. Volba kalkulační metody by však měla vycházet z charakteru organizace (Popesko, 2009).

3.1.1.1.1 Metody kalkulace

Jednotlivé metody kalkulace nákladů, závisí především na:

- předmětu kalkulace - finální, ale také interní výkony;
- struktuře nákladových položek - jedná se o kalkulační vzorec;
- způsobu přiřazování nákladů předmětu kalkulace – metody přiřazování nákladů.

Struktura nákladů – kalkulační vzorec

Každý podnik má individuální strukturu nákladů v rámci tzv. kalkulačního vzorce. Nejstarší strukturu nákladů využívá kalkulace plných nákladů, ve které najdeme právě rozlišení přímých, a nepřímých nákladů, viz schéma 3.

Schéma 3: Typový kalkulační vzorec

Přímý materiál
Přímé mzdy
Ostatní přímé náklady
Výrobní provozní režie
Vlastní náklady výrobu (provozu)
Správní režie
Vlastní náklady výkonu
Odbytové náklady
Úplné vlastní náklady výkonu
Zisk/ztráta
Ceny výkonu

Zdroj: Červený & Skálová (2003)

Další typ kalkulace nákladů je retrográdní kalkulační vzorec, kde je zdůrazněn rozdíl mezi kalkulací cenovou a nákladovou, viz schéma 4.

Schéma 4: Retrográdní kalkulační vzorec

Základní cena výkonu -dočasní cenová zvýhodnění -slevy zákazníkům (množstevní, sezónní)
Cena po úpravách - náklady
Zisk

Zdroj: Červený & Skálová (2003)

Jinou modifikaci kalkulačního vzorce vyjadřuje schéma 5, kde jsou odděleny variabilní a fixní náklady

Schéma 5: Kalkulační vzorec oddělující fixní a variabilní náklady

Cena po úpravách - variabilní náklady výrobku (přímé - jednicové náklady a variabilní režie)
Marže (příspěvek na úhradu fixních nákladů a tvorbu zisku) - fixní náklady (průměrně) připadající na výrobek
Zisk (průměrně připadající na výrobek)

Zdroj: Červený & Skálová (2003)

Kalkulační vzorec představující detailnější členění typového kalkulačního vzorce podle fází reprodukčního procesu znázorňuju schéma 6.

Schéma 6: Dynamická kalkulace

Přímý jednicový materiál Přímé jednicové mzdy Ostatní přímé náklady (variabilní, fixní)
Přímé náklady celkem Výrobní režie (variabilní, fixní)
Vlastní náklady výroby Správní režie (variabilní, fixní)
Vlastní náklady výkonu Přímé jednicové náklady odbytu Odbytová režie (variabilní, fixní)
Úplné vlastní náklady výkonu

Zdroj: Červený & Skálová (2003)

Poslední typ kalkulace představuje kalkulace se stupňovitým členěním fixních nákladů, viz schéma 7.

Schéma 7: Kalkulace se stupňovitým členěním FN

Cena po úpravách - variabilní náklady
Marže 1 - fixní náklady výrobku
Marže 2 - fixní náklady skupiny výrobků
Marže 3 - fixní náklady střediska
Marže 4 - fixní náklady podniku
Zisk/ Ztráta v průměru připadající na 1 výrobek

Zdroj: Červený & Skálová (2003)

Způsob přiřazování nákladů

Opět vycházíme z rozlišení nákladů na přímé a nepřímé, kdy nepřímé jsou společné pro více druhů výrobků. Jak název napovídá, přímé náklady lze přiřadit přímo na kalkulační jednici[1], a to prostým dělením celkových přímých nákladů množstvím vyrobených výrobků, tzv. kalkulovaným množstvím.

Vedle přímých jednicových nákladů, které jsou vyvolány kalkulační jednicí, rozlišujeme režijní náklady výkonu, které jsou společné pro více druhů výkonů (např. mzdy administrativních pracovníků, spotřeba režijního materiálu, apod.)

Pro přiřazování nepřímých nákladů můžeme použít kalkulaci dělením (prostou nebo s poměrovými čísly) nebo kalkulaci přirážkovou (sumační či diferencovanou) (Šoljaková & Fibírová, 2010).

3.1.1.1.2 Metody kalkulací pro rozvrhování nepřímých nákladů

Kalkulace prostým dělením

Kalkulace prostým dělením se využije tehdy, zabývá-li se podnik jedním druhem výrobku anebo více druhy, ale stejně nákladově náročnými. Využitelnost v praxi je však jen omezená, protože v současnosti se málokterý podnik zabývá pouze jedním druhem výkonů (např. výroba elektřiny, těžba dřeva či uhlí apod.) (Král, 2010; Popesko, 2009).

Kalkulace s poměrovými čísly

Pomocí této kalkulace se nepřímé náklady přiřazují podle příčinného vztahu k tzv. přepočtené jednici, která značí rozdílnou nákladnost jednotlivých výrobků podniku.

[1] Kalkulační jednicí je konkrétní výkon společnosti, který lze vymezit druhem, jakostí a měrnou jednotkou (Šoljaková, Fibírová,2011).

I zde platí omezené využití pouze na hromadnou výrobu stejných výrobků. Přesně jako tomu bylo u kalkulace prostým dělením, i zde není tato kalkulace schopna rozdělit správně náklady na ostatní činnosti podniku, jako je např. obsluha zákazníků (Popesko 2009; Král 2010).

Kalkulace přirážková

Tato kalkulace je založena na přiřazování nepřímých nákladů výkonům pomocí hodnotové nebo naturální rozvrhové základny.

U peněžní základny se počítá procentní přirážka nepřímých nákladů jako podíl nepřímých nákladů a peněžní rozvrhové základny (přímý materiál, přímé mzdy, apod.) Při využití naturální základny je vypočtena sazba nepřímých nákladů v peněžních jednotkách jako podíl nepřímých nákladů a naturální rozvrhové základny (hodina práce, kilogram materiálu, apod.).

Podle toho, kolik rozvrhových základen přirážková kalkulace využívá, rozlišujeme sumační a diferencovanou metodu.

Sumační metoda vychází z předpokladu, že se nepřímé náklady vyvíjí stejně jako jediná rozvrhová základna, kterou v tomto případě může být např.: hodina práce, spotřeba strojového času apod.). Praktické uplatnění se však nalezne spíše u kalkulace diferencované, která využívá různé rozvrhové základny podle jejich příčinného vztahu k nepřímým nákladům (Šoljaková & Fibírová, 2010, Lanča & Sedláček, 2005).

3.1.1.1.3 Speciální typy nákladových kalkulací

- ***kalkulace výsledná, předběžná a operativní***

Z hlediska vztahu kalkulací k časovému horizontu jejich zpracování a využití, můžeme rozlišovat *kalkulaci výslednou, předběžnou a operativní.*

Mnoho firem potřebuje znát informace o nákladech jednotlivých výkonů ještě před zahájením činností na výrobku či službě a tyto podklady pak firmě slouží jako prostředek k vyjednávání o ceně těchto výrobků či služeb. K tomuto účelu firmy využívají předběžné kalkulace. V rámci předběžné kalkulace podnik dosud nezná objem vstupů, které daný výrobek či služba potřebuje, jde tedy v podstatě o odhad budoucích nákladů.

Předběžná kalkulace se dále dělí na tzv. propočtovou, která slouží pro odhad budoucích nákladů např. u nových výrobků či pro zpracování cenových nabídek. Mezi

předběžné kalkulace patří také plánová, která se vyznačuje detailnějším zpracováním oproti propočtové kalkulaci.

Kalkulace, která se sestavuje po dokončení výrobku či služby se nazývá výsledná kalkulace, která slouží především ke zpětnému zhodnocení hospodárnosti výroby. Na základě výsledné kalkulace podnik zjistí, zda se skutečná hodnota spotřebovaných vstupů rovná odhadu, který byl proveden v rámci předběžné kalkulace. Jak již bylo zmíněno, z hlediska časového horizontu se rozlišuje ještě tzv. operativní kalkulace, která bývá zpravidla využívána pro vysoce automatizovaný průmysl. (Popesko, 2009).

- ***kalkulace plných a variabilních nákladů***

Kalkulace plných nákladů

Jedná se o kalkulaci, kdy na jednotku výkonu rozpočítáváme i režijní náklady a počítáme tedy tzv. průměrné fixní náklady. Tato kalkulace je kritizována, neboť při měnícím se objemu výkonů, se mění podíl fixních nákladů na jednotku výkonu, a to tak, že při rostoucím výkonu klesá (tedy i výše průměrných plných nákladů) a naopak při nižším výkonu roste, tzn., že podnik je na místo motivace ke zvyšování prodeje, motivován vyrábět na sklad, protože tak dosahuje lepších výsledků.

Kalkulace variabilních nákladů

V této kalkulaci již nepočítáme s průměrnými fixními náklady, naopak tato kalkulace vyžaduje oddělení fixních a variabilních nákladů. U variabilních nákladů počítáme, že jsou vyvolány příčinně jednotkou výkonu, avšak fixní náklady již ponecháváme jako balík (jako nedělitelný celek). Z tohoto důvodu je kalkulace na úrovni variabilních nákladů považována za objektivnější (Červený & Skálová, 2003).

3.1.1.2 Plánování

Plánování a sestavování rozpočtů spolu úzce souvisí a jsou důležité pro zajištění činnosti podniku.

Plány z hlediska manažerské funkce jsou nástrojem prosazování strategií a politik podniku. Oproti rozpočtu však může plán představovat pouze věcné vymezení úkolů. Rozpočtem pak můžeme rozumět převod těchto věcně vymezených úkolů na jednotlivá střediska či výkony v peněžním vyjádření (Červený & Skálová, 2003).

Plánování se skládá z několika fází, jejichž počet závisí mimo jiné na velikosti podniku, či odvětví. Mezi základní fáze patří na prvním místě stanovení cílů, následuje

samotná tvorba plánů, dále monitorování plánů a rozpočtů a poslední fází je vyhodnocení jejich naplnění.

Podnikové plánování představuje uzavřený cyklus, je potřeba dodržet všechny výše zmíněné fáze včetně zpětné vazby, která by měla následovat po každé fázi, aby nedocházelo ke špatným rozhodnutím. Zpětnou vazbou se rozumí stanovení a analýza odchylek.

Z časového hlediska má firemní plánování kaskádovitou strukturu, ve které můžeme rozlišovat strategický plán, jehož časové vymezení závisí zejména na oboru podnikání. Podniky nacházející se v dynamicky se vyvíjejícím odvětví stanovují strategické plány na 5-10 let, kdežto u podniku se stabilnějším vývojem může být tento časový horizont až 10-15 let. Aktualizace strategických plánů se provádí nejčastěji jednou za 3-5 let.

Druhý stupeň v systému plánování tvoří roční manažerský (taktický) plán, který je mimo jiné měřítkem efektivnosti práce manažerů. Jedná se rozpracování a upřesnění strategického plánu.

Posledním stupněm firemního plánování, zaměřeného na bezproblémový chod každodenních procesů, představuje operativní plán, který rozpracovává strategický a taktický plán. Zaměřují se na bezproblémový chod každodenních procesů. Mohou mít kvartální, měsíční i týdenní horizont (Žůrková, 2005; Fotr, 2012).

3.1.1.3 Rozpočty

Rozpočet představuje kvantitativně vyjádřený plán, který se připravuje dopředu, a to na období, ke kterému se vztahuje. Zahrnuje náklady a výnosy, u nichž se očekává, že vzniknou nebo budou vydělány v budoucím období

Mezi cíle rozpočtů patří:

- **plánování do budoucna** – sestavování plánů v souladu s cíli podniku;
- **řízení nákladů** – porovnání plánu nebo rozpočtu s aktuálními výsledky a zkoumání významných rozdílů mezi nimi;
- **koordinace** všech aktivit podniku tak, aby manažeři pracovali na stejném společném cíli;
- **komunikace** – rozpočty sdělují cíle organizace jednotlivým manažerům;

- **motivace** – rozpočty mohou motivovat manažery dosahovat cíle rozpočtů na začátku rozpočtového období;
- **hodnocení** - výkony manažerů jsou často posuzovány na základě splnění cílů;
- **autorizace** – rozpočty fungují jako forma oprávnění výdajů (ACCA, 2016).

Postup pro tvorbu rozpočtu je následující:

1. Sdělení detailů a zásad rozpočtové politiky osobám, které jsou za přípravu rozpočtů zodpovědný.
2. Stanovení faktorů, které omezují výstupy.
3. Příprava rozpočtu výnosů z prodeje.
4. Počáteční příprava rozpočtů.
5. Vyjednávání rozpočtu s nadřízenými.
6. Koordinace a revize rozpočtu.
7. Finální přijetí rozpočtu.
8. Průběžná revize rozpočtu (Drury, 2015).

Rozlišujeme dva přístupy k rozpočtování, jedním z nich je přístup top-down, kdy je rozpočet stanoven managementem na vyšší úrovni a poté sdělován nižším stupňům managementu, do jejichž oblasti odpovědnosti rozpočet patří. U tohoto způsobu tvorby rozpočtu nemají manažeři na nižších úrovních možnost účastnit se na tvorbě rozpočtu, proto rozpočet sestavený způsobem top-down bývá nazýván jako uložený rozpočet.

Naopak sestavování rozpočtu cestou bottom – up je takové sestavování rozpočtu, do jehož sestavování jsou zahrnuty manažeři na nižší úrovni řízení. Tento způsob může být motivující, je více pravděpodobné, že se zaměstnanci ztotožní s takto sestaveným rozpočtem a budou tak směřovat k jeho dosažení (ACCA, 2016).

Každý podnik v rámci systémů rozpočtů vytváří několik typů rozpočtů, mezi něž patří dlouhodobé rozpočty a krátkodobé rozpočty. Dlouhodobé rozpočty vyjadřují dlouhodobé cíle podniku, které souvisí se strategickými a investičními aktivitami, kdežto krátkodobé (čtvrtletní či měsíční) rozpočty transformují podnikový rozpočet na operativní cíle (Šoljaková & Fibírová, 2010).

Těžištěm systému rozpočtů jsou především:

1. Vnitropodnikové rozpočty, které souvisí s řízením vnitropodnikových útvarů. Patří sem rozpočty tokových a stavových veličin a také střediskové rozpočty.
2. Podnikové rozpočet, který se týkají podniku jako celku (tzv. master budget) Jedná se o rozpočtovou výsledovku, rozpočtovou rozvahu a rozpočet peněžních toků (Červený & Skálová, 2003).

3.1.1.4 Analýza odchylek

Pro rozbor odchylek se využívají plánované položky (jak výnosů, tak nákladů), které jsou výsledkem podnikového plánování. Analýza odchylek se týká zejména nákladů. V rámci manažerského účetnictví se používá metoda standardních nákladů, zejména pak u výrobních podniků z důvodu plánování a následné kontroly. Podnik nejprve stanoví standardní náklady, které následně porovnává s těmi skutečnými a stanovuje odchylky, které analyzuje především z hlediska příčin a odpovědnosti. Po analýze odchylek následuje vytvoření příslušných opatření, aby se odchylkám do budoucna předcházelo (Lazar, 2012).

Odchylky mohou být výsledkem nereálného stanovení cílů, informační bariéry o konkurenci, konkrétně pak o jejich ziscích, nákladech, apod.

Odchylky lze rozdělit do dvou hlavních skupin:

- odchylky výnosů;
- odchylky nákladů.

V rámci obou těchto skupin se dají sledovat:

- odchylky kvalitativní;
- odchylky kvantitativní (Mikovcová, 2007).

V rámci odchylek jednicových nákladů může podnik sledovat odchylky množstevní, cenové, materiálové a mzdové odchylky, v rámci výnosových pak např. odchylku tržeb.

Obtížnější je však analýza režijních nákladů, jejichž význam ve výrobních podnicích roste. Podkladem pro analýzu odchylek režijních nákladů jsou rozpočty režijních nákladů jednotlivých středisek. Rozbor odchylek režijních nákladů probíhá porovnáním skutečných režijních nákladů středisek s režijními náklady stanovenými v rozpočtu, a to těmito způsoby:

a) porovnáním skutečných režijních nákladů s pevným rozpočtem, nebo

b) porovnáním skutečných režijních nákladů s přepočteným pevným rozpočtem nebo

c) porovnáním skutečných režijních nákladů s přepočtenou variabilní složkou režie u variantního rozpočtu (Lazar, 2012).

Důvody, proč se podniky zabývají analýzou odchylek, jsou různé. Účelem je např. získání zpětné vazby o podnikových procesech, zkvalitnění plánů, zkvalitnění kontrolní činnosti, rozpoznání budoucích hrozeb či příležitostí, a mnoho dalších (Toth, 2009).

3.1.1.5 Analýza kritických bodů (break even point, body zvratu)

Analýza kritických bodů umožňuje podniku spočítat kritický bod (bod zvratu), kdy obrat pokrývá celkové náklady, a to pomocí matematických výpočtů, ale také grafického zpracování. Pomocí této analýzy může podnik spočítat, jaký vliv na jeho zisk má změna objemu prodeje, prodejních cen anebo změna variabilních a fixních nákladů. Pro vypracování analýzy kritických bodů je zapotřebí oddělené vykazování fixních a variabilních nákladů (Vollmuth, 2004).

Praktické využití této aplikace nalezneme např. při hodnocení výhodnosti investičních variant, kdy podnik může identifkovat kritické vstupní hodnoty, které povedou ke změně pořadí investičních alternativ, např. na základě hodnotícího kritéria čisté současné hodnoty, kdy tyto kritické hodnoty porovná s očekávanými, a čím více se budou očekávané hodnoty (např. prodejů, či doby životnosti) blížit kritickým hodnotám, tím vyšší je riziko dané investice. Jiné využití této analýzy nalezneme při vyhodnocování ziskových potenciálů výrobku, neboli bude se jednat o kritické množství produkce, kdy podnik hradí všechny náklady a zisk je nulový (Freiberg, 1996).

3.1.1.6 Analýza ABC

Analýza ABC je postavena na principu, kdy je empiricky dokázáno, že poměrně malá množství z celkového objemu mohou vytvořit poměrně velkou hodnotu. Tato metoda může být aplikována na zásoby, dodavatele, zákazníky apod., kdy jsou tříděny do tříd A, B a C. Třída A přitom značí 5 % položek, které však přináší 75 % efektů, B 20 % položek, které představují 20 % efektů, a poslední třída C vyjadřuje 75 % podíl na celkovém objemu přinášející 5 % efektů. Na základě této analýzy by se firma měla

soustředit na položky třídy A, které mohou mít podstatný dopad na podnikové cíle (Mikovcová, 2007)

3.1.1.7 Analýza XYZ

Analýza XYZ se využívá pro materiál, kdy se jednotlivý materiál rozděluje na základě struktury spotřeby na materiál X, Y a Z, kde materiál X značí stálou úroveň spotřeby, u materiálu Y se spotřeba mění s měnícím se vývojovým trendem (ovlivněn také sezónním trendem) a materiál Z, který je spotřebováván zcela nepravidelně. Na základě tohoto rozdělení je pak usnadněno rozhodování o intervalech nákupu jednotlivých matriálu X, Y a Z (Vollmuth, 2004).

3.1.1.8 Hodnotová analýza (value analyses)

Hodnotová analýza je nástrojem v oblasti řízení oběžných prostředků představující hodnotící proces prováděný rozsáhlým týmem odborníků v jednotlivých fázích produkce. Dříve se využívala pro snižování nákladů jednotlivých výrobků, v současnosti má však širší uplatnění. Může být využita při zkoumání hlavní funkčnosti výrobku, využití pracovní síly, inovativnosti apod. Cílem hodnotové analýzy je získat produkt v potřebné kvalitě, za nejnižší náklady, a to vše bez ztráty jakosti, prodejnosti a spolehlivosti produktu (Petřík, 2005).

3.1.1.9 Analýza prodejní oblasti

Cílem této analýzy je zjistit rozdílné příspěvky na úhradu (rozdíl mezi tržbami a variabilními náklady, nebo též jednotkovým variabilním nákladem a jednotkovou prodejní cenou) v jednotlivých prodejních oblastech podniku. Následně se porovnají slabé prodejní oblasti s nejlepší (nejsilnější) prodejní oblastí. Zjištěné odchylky by se měly analyzovat z hlediska jejich příčin (příčiny nižšího obratu za prodané zboží, příčiny vyšších prodejních nákladů, příčiny vyšších skladovacích nákladů apod. (Vollmuth, 2004)).

3.1.2 Strategický controlling a jeho nástroje

V rámci strategického controllingu je controller zodpovědný za přípravu a vedení metod strategického controllingu, ale také za aplikaci kontrolních mechanismů pro zabezpečení strategické zpětné vazby.

Analytické prognostické metody strategického controllingu lze členit na dvě základní skupiny:

- **metody kvalitativního charakteru** – cílem těchto metod je rozpoznat existující vlivy na prosperitu podniku a zjistit jejich příčiny a možné dopady a případně promyslet jejich zahrnutí do strategického plánování podniku. Teprve po uplatnění metod kvalitativního charakteru lze následovně přejít ke kvantifikaci.
- Mezi kvalitativní metody založené na informacích získaných zkušenostmi, intuicí či odhadem patří SWOT analýza, PEST analýza, Delfská metoda, technika scénářů apod.;
- **metody kvantitativního charakteru** – úkolem těchto metod je vyjádřit výsledky kvalitativních metod v podobě čísel. V rámci těchto metod jsou uplatňovány analýzy časových řad, kauzální metody nebo aplikace predikčních modelů (Mikovcová, 2007).

3.1.2.1 Analýza globálního okolí a zájmových skupin (PEST analýza)

Cílem této metody je identifikace významných makro faktorů v okolí podniku, které mohou mít významný dopad na budoucnost podniku a jejichž ignorování by podnik mohlo vážně ohrozit.

Této analýze se jinak říká PEST, kdy jednotlivá písmena značí faktory, které jsou v rámci analýzy zkoumány, jedná se o

- **p**oliticko – právní faktory – politická struktura, politická stabilita, existence vlivných politických skupin ve vztahu k odvětví apod.;
- **e**konomické – hospodářský cyklus a jeho růst, faktory fiskální a monetární politiky;
- **s**ociální, kulturní – demografická struktura společnosti, životní styl, úroveň vzdělání, aj.;
- **t**echnické a technologické faktory – stav technologie ve světě a v odvětví, výše výdajů na technologický pokrok atd.

Výsledkem PEST analýzy jsou návrhy, jak čelit kritickým faktorům a jak se jim přizpůsobit (Mikovcová, 2007).

3.1.2.2 Analýza odvětví

Mezi nejpoužívanější a nejdoporučovanější analýzu odvětví patří Porterův model pěti sil. Porter v tomto modelu vychází z toho, že každé odvětví má sice jiný potenciál zisku, ale společná síla pěti sil konkurence (hrozba substitutů, potenciální konkurence, vyjednávající síla odběratelů a dodavatelů a rivalita existujících podniků) stanovuje sílu konkurence, a tedy i potenciál zisku v daném odvětví (Eschenbach, 2004).

Jak bylo zmíněno tento model je založen na pěti silách, mezi které patří:

- **hrozba substitutů** - jedná se o hrozbu, že zákazníci přejdou ke konkurenci, kde začnou nakupovat podobný výrobek, který se pro ně stal atraktivnější, a to např. díky ceně, výkonu nebo jeho funkci. Hrozba substitutů záleží na ceně substitutu, diferenciaci substitutů a nákladech na přechod ke konkurenci;
- **dodavatelé** – mohou ovlivnit objem zisku podniku změnami cen, kvalitou dodávek, dodacíma lhůtami apod. Intenzita, s jakou jsou dodavatelé schopni působit na objem zisku je dána koncentrací a počtem dodavatelů, významností zákazníka pro dodavatele, ohrožením dodavatelů substituty apod.;
- **zákazníc**i – zákazníci zde hrají roli z hlediska tlaků na co nejnižší cenu, na vyšší kvalitu výrobků, výhodnější úvěrové podmínky atd. Síla zákazníků závisí na koncentraci a velikosti zákazníků, na nákladech na přechod k jiným dodavatelům atd.;
- **potenciální konkurence** - jde o snahu nových firem o vstup na trh a získání podílu na trhu od existujících firem. Síla konkurence je ovlivněna bariérami vstupu na trh, mezi které patří: úspory z rozsahu, kapitálová náročnost odvětví, používání speciální technologie a existence know – how, aj.;
- **rivalita v odvětví –** všechny tyto výše zmiňované síly se spojují v rivalitu odvětví, která je způsobena především růstem počtu a velikosti konkurentů, poklesem míry růstu trhu, nízkou diferenciací produktu, apod. (Mikovcová)

Na základě analýzy odvětví může podnik vyhodnotit rizika a šance v odvětví a zakomponovat je do vlastní strategie. Platí, že je-li všech 5 sil silných, lze očekávat nízkou výnosnost odvětví a naopak (Mikovcová, 2007).

3.1.2.3 Analýza silných a slabých stránek (SWOT analýza)

Analýza silných a slabých stránek je východiskem pro následnou analýzu potenciálů a rizik podniku. Jedná se o osobní názor jednotlivých pracovníků o svém podniku, což může představovat výhodu, ale také nevýhodu této metody. Tato analýza by tedy měla odhalit slabé stránky podniku a vzbudit snahu o jejich odstranění, a naopak motivovat k využití silných stránek (Mikovcová, 2007).

Tato analýza probíhá v těchto krocích:

1. Sběr a sestavení přehledu o minulých úspěších a neúspěších podniku.
2. Diskuze v týmu o příčinách minulých úspěchů a neúspěchů.

Po těchto dvou krocích je ukončeno zkoumání minulého vývoje podniku.

3. Sběr budoucích silných a slabých stránek podniku – zde každý z týmu vyjádří svůj názor formulováním silných a slabých stránek podniku.
4. Sběr vnějších budoucích šancí a rizik - tato část probíhá stejně jako krok 3., s tím, že středem zájmu je zde okolí podniku. V rámci tohoto kroku jsou tedy zjištěny šance vedoucí k úspěchu podniku, ale také rizika ohrožující tento úspěch.
5. V této fázi dochází k vyhodnocení silných a slabých stránek a to tak, že každý účastník plánovacího týmu ohodnotí na desetibodové škále významnost jednotlivých silných a slabých stránek pro budoucnost podniku.
6. Na závěr jeden z účastníků týmu vysloví výsledek této analýzy (Konečný, Rezňáková, 2005).

Mikovcová (2007) uvádí, že faktorem úspěchu podniku může být např. znalost značky, blízkost k zákazníkům, technologie atd.

3.1.2.4 Analýza potenciálů

„Potenciál je veličina, kterou musíme plánovat, analyzovat a řídit, jestliže chceme mít v pozdější době zisky“ (Konečný & Rezňáková, 2005).

První fází analýzy potenciálu je sběr silných a slabých stránek viz předchozí kapitola Analýza silných a slabých stránek. Následně se v rámci vlastní analýzy potenciálů určí klíčové faktory úspěchu podniku, to znamená, že se vyberou takové faktory, na kterých stojí náš úspěch na trhu. Tyto klíčové faktory jsou následně

porovnány s vedoucím podnikem na trhu (Konečný & Řezňáková, 2005; Eshchenbach, 2004).

Důležitým vstupem pro určení klíčových faktorů úspěchu podniku je PEST analýza, analýza odvětví, ale také např. dotazování zákazníků. (Eschenbach, 2004).

Podle Manna (1992) je pro hodnocení vhodné zvolit 7 - stupňovou škálu, kde kritéria vedoucího podniku budou mít nulovou hodnotu. Hodnocení je pak následující, má-li hodnocený podnik lepší, tedy kladné hodnoty, má tento podnik potenciál ve smyslu konkurenční výhody a obráceně (Mann & Mayer, 1992).

Stejně jako analýza silných a slabých stránek, tak i analýza potenciálů by měla být vedením podniku a řídícími pracovníky prováděna jednou za rok (Mikovcová, 2007).

3.1.2.5 Strategická bilance

Metoda strategické bilance slouží k zajištění aktivních a pasivních závislostí zájmových skupin. Aktivní závislost značí závislost zájmových skupin na podniku a naopak pasivní závislost znamená zavilost podniku na zájmových skupinách. Podnik, kterému se podaří udržet tuto závislost v rovnováze, je pak považován za životaschopný.

Pro praktické uplatnění metody je potřeba předem vytvořit katalog se zájmovými skupinami a jejich požadavky na podnik a naopak. Následně se ohodnotí stupeň závislosti (např. 0 % značí neexistenci závislosti, 100 % pak maximální závislost).

Pro vyhodnocení každé položky v bilanci se může použít procentní součet aktivní zavilosti a rozdílu 100 % a hodnoty pasivní závislosti. Výsledkem je pak velikost manipulačního prostoru.

U oblastí, ve kterých procentě převažují pasivní závislosti, je potřeba zcela změnit dosavadní strategii (Mikovcová, 2007).

3.1.2.6 Analýza portfolia

Analýza portfolia je metodou strategického plánování podniku, jejímž cílem je objevit takové oblasti trhu, u nichž se očekává pozitivní vývoj a kde tedy bude moci podnik uplatnit konkurenční výhodu.

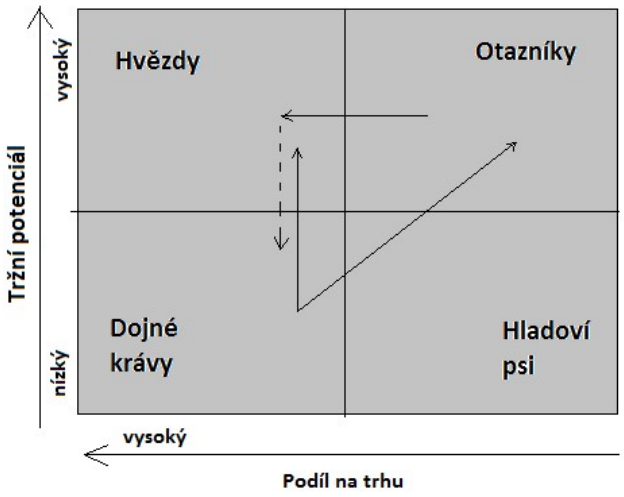
Pojmem portfolio je v tomto případě myšlena sestava výrobků, která je oceněna podle určitých kritérií.

Základem analýzy portfolia je vytvoření strategických podnikových jednotek, které jsou zavedeny do podnikových oblastí. V praxi se jedná o skupinu výrobků či služeb (Vollmuth, 2004).

Mezi nejznámější portfoliové analýza patří Business Porfolio Matrix, matice čtyř polí – bostonská matice, kterou znázorňuje obrázek 2. Mezi hlavní faktory úspěchu v bostonské matici patří růst trhu a relativní podíl na trhu. Tyto dva faktory úspěchu jsou následně porovnávány v rámci matice, ze které vychází čtyři strategické oblasti, podle kterých rozlišujeme tyto skupiny výrobků či služeb:

- **hvězdy** (vysoká atraktivita trhu, vysoký tržní podíl) – tyto výrobky představují pro firmu velké zisky, ačkoliv pro udržení těchto výrobků na této úrovni je potřeba investic a snahy o maximalizaci tržního podílu. Tyto výrobky jsou pro podnik z hlediska jeho budoucnosti nejdůležitější skupinou;
- **dojné krávy** (nízký tržní potenciál, vysoký podíl na trhu) – výrobky na pozici dojné krávy mají vysoký podíl na trhu, ale mají potenciál již jen nízkého růstu trhu. U této skupiny výrobků či služeb je potřeba investovat např. do jejich rozvoje;
- **otazníky** (vysoký míra růstu, nízký podíl na trhu) – tuto skupinu výrobků či služeb je potřeba dostatečně analyzovat. Při správné investici mohou být úspěšně uvedeny na trh a mohou se tak dostat do oblasti „hvězd“, v opačném případě nemusí být na trhu přijaty a podnik by je měl z trhu stahovat;
- **hladoví psi** (nízká atraktivita, nízký podíl na trhu) – tyto produkt by měl podnik postupně stahovat z trhu, jelikož představují nízkou konkurenceschopnost a téměř žádný potenciál růstu. Generují jen velmi malý nebo již žádný zisk (Vollmuth, 2004; Žůrková 2007).

Obrázek 2: Bostonská matice



Zdroj: Žůrková (2007)

3.1.2.7 Analýza životního cyklu

Pro vytvoření flexibilní strategie pro jednotlivé výrobkové skupiny je potřeba znát životní cyklus těchto výrobků. Podle autorizovaného institutu manažerských účetních, životní cyklus výrobku začíná výchozí charakteristikou výrobku a končí jeho stažením z trhu. Životní cyklus výrobku se skládá z pěti fází, mezi které patří:

- **fáze zavedení** - v této fázi je vytvářeno povědomí o značce. Je pro ni tedy typický pomalý růst prodejů a tedy i obratu podniku. Jedná se o vysoce rizikovou a nákladově náročnou fázi životního cyklu. Hlavní strategií je získat tržní podíl svých konkurentů;
- **fáze růstu** – ve fázi růstu roste povědomí o produktu, klesají jednotkové náklady, rostou prodeje a také obrat podniku;
- **fáze dospělosti** – fáze zralosti představuje zpomalení růstu a tržního podílu, protože v této fázi je dosaženo maximum obratu a zisku. Jde o nejdelší fázi životního cyklu, a sice délka zrání závisí na volatilitě trhu, na kterém je výrobek prodáván. V rámci této fáze jsou využívány investice pouze k udržení tržního podílu;
- **fáze ústupu** – jak název napovídá, pro tuto fázi je typický pokles prodejů (ale i obratu, zisku či cash flow), který je způsoben novými konkurenty vstupujícími na trh nebo zvyšujícím se tržním podílem současných konkurentů.

Výhodou analýzy životního cyklu je zvýšení kontroly nad náklady podniku. Řízení nákupu a zdrojů může být lépe řízeno, když má podnik informace o tom, zdali

jsou nové produkty poptávány nebo zdali se např. poptávka po existujících produktech zpomaluje (Bellinda, 2008).

3.1.2.8 Strategická mezera

Každým rokem by mělo vedení podniku sledovat žádoucí a pravděpodobný vývoj. Žádoucí vývoj je charakterizován pomocí strategických cílů, pravděpodobný vývoj je definován jako takový vývoj, kdy se neobjeví žádná zvláštní opatření v podniku ani nevzniknou žádné nové potenciály úspěchu, jako např.: nové výrobky, další trhy, apod.

Strategická mezera v podniku pak vzniká tehdy, pokud se objevují dlouhodobé odchylky mezi žádoucím a pravděpodobným vývojem. Pakliže existuje strategická mezera, je potřeba jí co nejdříve odstranit, a to tvorbou nových anebo modifikací stávajících strategií (Vollmuth, 2004).

3.1.2.9 Technika scénářů

Technika scénářů má podnikům ulehčit a zlepšit podnikové rozhodování a umožnit tak rychlejší reakci na rychle se měnící prostředí podniku, kdy se strategické plánování stává pro podniky stále těžší.

Scénářem jsou zde různé alternativy vývoje, jejichž průběh začíná popisem současného stavu a končí možnou situací v budoucnosti. Scénáře přitom vychází jak z optimistického, tak z pesimistického vývoje (Vollmuth, 2004).

4 Reporting

Reporting je součástí controllingového procesu, jedná se o všestranný systém vnitropodnikových výkazů a zpráv, které slouží jednak pro řízení celého podniku, tak pro řízení jeho jednotlivých organizačních jednotek. Hlavní těžiště controllingu tvoří zejména rozpočtová rozvaha, výsledovka a také rozpočet cash flow.

Příprava a zpracování reportingových zpráv je úkolem controllingového oddělení a na něm leží také odpovědnost.

Reporting lze členit na základě uživatelů informací reportingu a to na interní a externí uživatele. Do skupiny externích uživatelů, kteří mají přístup pouze k informacím, které podnik zveřejňuje, tedy k výkazům finančního účetnictví, patří např. zaměstnanci, státní orgány, spolupracující osoby, ale také vlastník podniku, investor atd. Interní uživatelé jsou přímo zodpovědní za výsledky podniku, mohou to být vlastníci – vykonávají-li řídící funkci manažerů a dále management na všech stupních organizační struktury.

Kvalitně zpracovaný reporting vyžaduje kromě zdrojů interních informací také informace z okolí podniku. Detailnost reportingu závisí na typu jeho příjemce, platí, že postupujeme-li hierarchií směrem nahoru, roste stupeň agregace informací.

Součástí reportingu jsou i tzv. KPI – klíčové ukazatele výkonnosti, které slouží pro hodnocení skutečných výsledků se stanovenými cíli (Mikovcová, 2007; Šoljaková & Fibírová 2010).

5 Metodika

Cílem této diplomové práce je vymezení controllingu jako součást podnikového informačního systému a analýza metod a nástrojů controllingu. V praktické části budou teoreticky získané poznatky v oblasti operativního a strategického conttrollingu aplikovány na vybranou společnost a v závěru práce budou jednotlivé metody vyhodnoceny a budou navržena možná zlepšení pro optimalizaci v této oblasti.

První část práce je věnována literární rešerši týkající se controllingu jako součásti podnikového informačního systému. Konkrétně se jedná o význam controllingu, jeho cíle a funkce, dále vztah manažera a controllera, ale i manažerského účetnictví a controllingu. Druhá část teoretické části se již soustředí na jednotlivé metody a nástroje operativního a strategického controllingu, zejména pak na kalkulace, plánování, rozpočty a analýzu odchylek, které bezpochyby tvoří významnou část controllingu každého podniku.

V praktické části budou využity teoretické poznatky, které budou aplikovány na vybranou společnost. Úvod praktické části bude věnován základním informacím o vybrané společnosti a její organizační struktuře. Dále bude diplomová práce zaměřena na controlling ve společnosti, na jeho začlenění v rámci organizační struktury a budou uvedeny základní informační systémy využívané při práci controllera.

V rámci praktické části bude provedena krátká horizontální analýza vybraného podniku, která bude zaměřena na základní položky účetní závěrky.

Hlavní část již bude věnována vybraným metodám a nástrojům controllingu, uplatňovaných ve vybrané společnosti.

Nejdříve budou zpracovány nástroje operativního controllingu, konkrétně bude zpracována kalkulace výrobku společnosti z její hlavní výrobní činnosti, čímž je elektronika a elektrotechnika, dále budou uvedeny a porovnány roční plánované a skutečné náklady a tržby jednotlivých středisek a na závěr bude provedena analýza vybraných odchylek (odchylka práce, odchylka seřízení stroje).

Další část bude zahrnovat nástroje strategického controllingu, konkrétně analýzu konkurence, PEST a SWOT analýzu a analýzu odvětví.

V poslední kapitole praktické části budou na základě provedených analýz a nástrojů controllingu navrženy a v případě dostupnosti potřebných informací také vypočteny KPI´s, jejichž sledování by společnosti pomohlo dosahovat stanovených cílů.

Na závěr budou provedené metody a nástroje controllingu shrnuty a případně budou navrženy změny, které by mohly být ve společnosti pro oblast controllingu přínosem.

V rámci praktické části budou využity tyto vzorce:

- pro výpočet kalkulace výrobku bude použit typový kalkulační vzorec;

Přímý materiál
Přímé mzdy
Ostatní přímé náklady
Výrobní provozní režie
Vlastní náklady výrobu (provozu)
Správní režie
Vlastní náklady výkonu
Odbytové náklady
Úplné vlastní náklady výkonu
Zisk/ztráta
Ceny výkonu

Pro výpočet odchylek práce a procentního plnění dělníka se bude vycházet z těchto vzorců:

- časová odchylka práce v hod.:

$$Standardní\ výrobní\ čas - skutečný\ výrobní\ čas \quad (1)$$

- odchylka práce v Kč:

$$Standard.výrob.čas \times mzdová\ sazba\ dělníka - skuteč.výrob.čas \times mzdová\ sazba\ dělníka \quad (2)$$

- procentní plnění dělníka:

$$\frac{Standardní\ výrobní\ čas}{Skutečný\ výrobní\ čas} \times 100 \quad (3)$$

V rámci analýzy konkurence budou využity tyto ukazatele:

- obrat aktiv:

$$\frac{Výkony}{Aktiva} \quad (4)$$

- produktivita aktiv:

$$\frac{Výkony}{Zaměstnanci} \quad (5)$$

- rentabilita aktiv:

$$\frac{Zisk}{Aktiva} \quad (6)$$

- míra celkového zadlužení:

$$\frac{Cizí\ zdroje}{Aktiva} \quad (7)$$

- poměr vlastního kapitálu a aktiv:

$$\frac{Vlastní\ kapitál}{Aktiva} \quad (8)$$

- pohotová likvidita:

$$\frac{Oběžná\ aktiva - zásoby}{Krátkodobé\ závazky} \quad (9)$$

- okamžitá likvidita:

$$\frac{Finanční\ majetek}{Krátkodobé\ závazky} \quad (10)$$

Při hodnocení SWOT analýzy bude využito:

- Známkové ohodnocení (bi) v rozmezí 1-5, kde
  známka 5 značí nejvýkonnější faktor a známka 1 faktor nejméně výkonný,
- Váhové ohodnocení (wi), kde suma vah v rámci každé skupiny (silné/slabé stránky, příležitosti a ohrožení) je 1
- Celkové váhové ohodnocení (bi*wi), které bude získáno vynásobením váhy a bodového ohodnocení pro každý faktor v rámci každé skupiny.

U odvětvové analýzy bude využito:

- bodové hodnocení jednotlivých faktorů, a to v rozmezí 1-9, kde 1 bod představuje nejslabší hodnocení a 9 bodů nejlepší hodnocení.

6 Analyzovaná společnost – vymezení, útvar controllingu a horizontální analýza

6.1 Charakteristika vybrané společnosti

Pro svou diplomovou práci jsem si vybrala výrobní společnost TSE, spol. s. r. o. sídlící v Českých Budějovicích. Jedná se o výrobní společnost působící nejen na tuzemském, ale i na zahraničním trhu, a to v oboru elektroniky a elektrotechniky. V roce 2017 tato společnost zaměstnávala celkem 188 zaměstnanců, z toho 11 řídících.

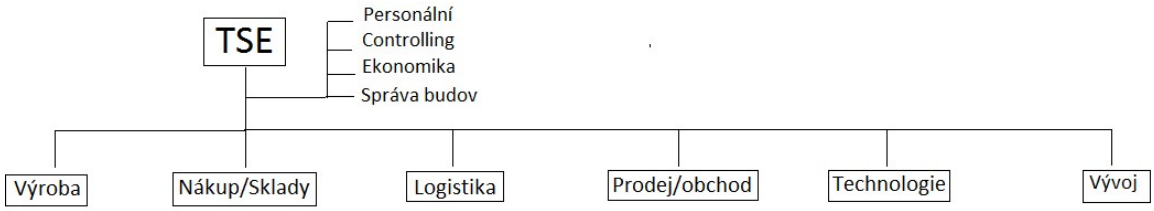
6.2 Historie společnosti

Společnost prošla za dobu jejího působení na trhu velkými změnami, zejména co se týče předmětu podnikání. Začne-li se hlubší historií, tak po 2. světové válce se tato společnost zabývala dokonce výrobou čokolády, v roce 1959 vznikl závod Tesla Karlín Praha, který se jako první nejen v Českých Budějovicích, ale v celém okrese zabýval telekomunikací. V 90. letech, konkrétně v roce 1992 byl závod Tesly Karlín odkoupen soukromou firmou TSE spol. s.r.o., přičemž stávající výrobní program byl zachován. Postupem času, jak telekomunikace upadaly, byla potřeba přejít na nové výrobní programy, a to na zdravotní techniku, zejména poporodní péči (např. inkubátory, foto lampy) a na druhý výrobní program, který dnes tvoří hlavní činnost společnosti a tím je elektrotechnika zabývající se např. osazováním desek plošných spojů nacházejících se ve většině elektronických zařízení. Dalším výrobním programem, který tvoří menší část výroby je městský mobiliář a stávající výrobní program telekomunikace.

6.3 Současnost společnosti

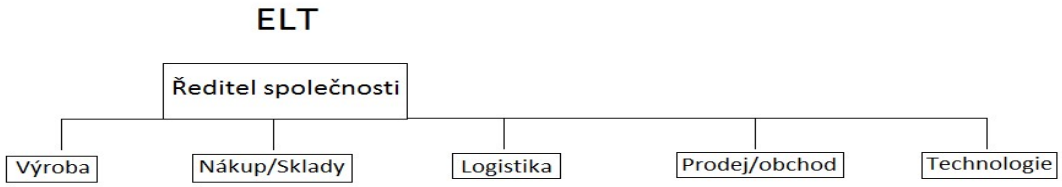
Za posledních pár let prošla společnost organizačními změnami, kdy během posledních pěti let došlo k vydělení společnosti TSE-nástrojárna, spol. s. r. o., IČO: 62502221, a dále společnosti TSE CB, s.r.o., IČO: 25155555 zabývající se výrobou městského mobiliáře (např. autobusové zastávky, lavičky apod.). V obou těchto společnostech má však společnost 100% podíl. 1. 4. 2018 došlo navíc k vyčlenění hlavní výrobní činnosti společnosti – elektrotechnika (ELT), a sice tak, že v mateřské společnosti zůstala zdravotní technika, controlling, personální, správa budov a také většina kanceláří. V současnosti tak vypadá organizační struktura společnosti následovně:

Obrázek 3: Organizační struktura TSE



Zdroj: Interní data společnosti, vlastní zpracování

Obrázek 4: Organizační struktura ELT



Zdroj: interní data společnosti, vlastní zpracování

6.4 Controlling ve společnosti

Controlling ve společnosti spadá pod ředitele ekonomiky a je kombinací jak liniového, tak štábního útvaru a v současnosti ho tvoří controller, ale i kalkulant, který se zabývá kalkulacemi a jejich změnami. Contoller spadá sice pod finančního ředitele a podle organizační struktury to vypadá, že plní pouze funkci poradce, ale ve skutečnosti se nachází na úrovni ředitelů jednotlivých středisek a je tak v podstatě součástí vedení, kdy se účastní všech jejich porad, aby nedostával zkreslené informace, ale naopak dostával informace přímo z první ruky.

Co se týče softwarového zpracování dat v rámci controllingu, tak společnost pro sběr dat využívá systémy jako je traceability nebo xTrace. Úkolem systému traceability je elektronická evidence údajů o spotřebovaném materiálu a komponentech, díky které je možné např. zpětně dohledat všechny výrobky, při jejichž výrobě byl použit vadný materiál. Výrobní systém xTrace sbírá data z výroby od začátku výrobního procesu až po jeho konec a umožňuje řídit toky materiálu, zakázek a produktů v rámci výroby. Všechny takto sesbírané informace se následně ideálně sbíhají v jednom softwaru, kterým je v případě vybrané společnosti QAD, který slouží pro komplexní řízení výrobních společností z různých oblastí, tedy i z oblasti elektroniky. V rámci tohoto softwaru je umožněno jak plánování a řízení výroby, tak také finanční řízení, či řízení servisu. Z dat ze softwaru QAD vzniká již potřebná analýza, která je určena pro znalosti zkušených analytiků. Výstupy analýzy jsou poté zpracovány v různých softwarech typu business intelligence určených pro top management, nebo v softwarech CRM určených

pro obchodníky apod. V podstatě nejčastěji používanými softwary ve společnosti jsou Excel, QAD a xTrace. Ačkoliv existuje celá řada sofistikovaných programů, které jsou dodávané přímo na míru pro své klienty, kvůli své ceně a nákladům na jejich zavedení je jejich využití vhodnější spíše pro větší společnosti.

6.5 Horizontální analýza společnosti

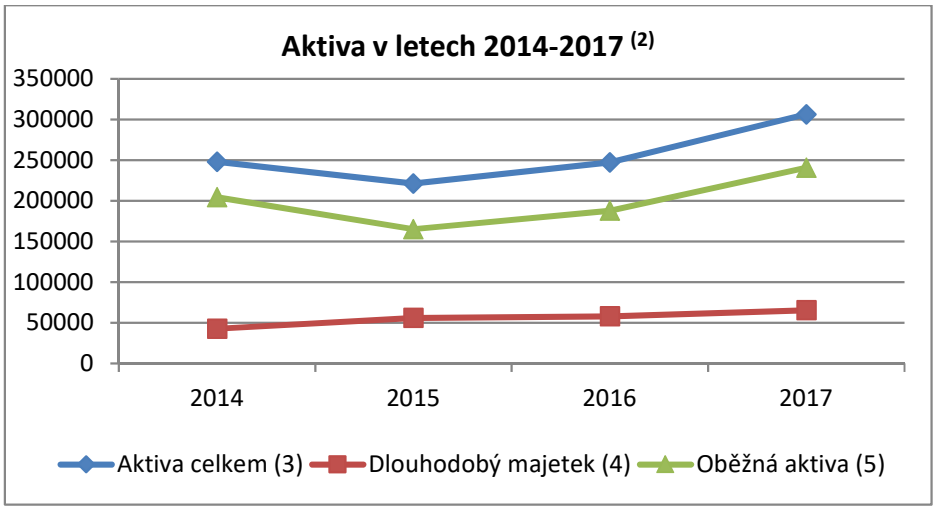
Tabulka 4: Horizontální struktura rozvahy [1]

	Absolutní změna [3]	Procentní změna [4]	Absolutní změna [3]	Procentní změna [4]	Absolutní změna [3]	Procentní změna [4]
Ukazatel [2]	**2015/2014**	**2015/2014**	**2016/2015**	**2016/2015**	**2017/2016**	**2017/2016**
Aktiva [5]	**-26946**	**-10,86**	**26177**	**11,83**	**59029**	**23,86**
Dlouhodobý majetek [6]	13075	30,63	1913	3,43	7724	13,39
Oběžná aktiva [7]	-39043	-19,12	22841	13,83	52751	28,07
Pasiva [8]	**-26946**	**-10,86**	**26177**	**11,83**	**59029**	**23,86**
Vlastní kapitál [9]	3801	4,13	2339	2,44	9635	9,81
Cizí zdroje [10]	-31523	-20,36	19165	15,54	50454	35,42

[1] The horizontal structure of balance sheet; [2] Indicator; [3] Total change between two years; [4] Percentage change between two years; [5] Assets; [6] Fixed assets; [7] Current assets; [8] Total liabilities and equity; [9] Equity; [10] Liabilities.

Zdroj: vlastní zpracování.

Graf 1: Vývoj aktiv v tis. Kč [1]

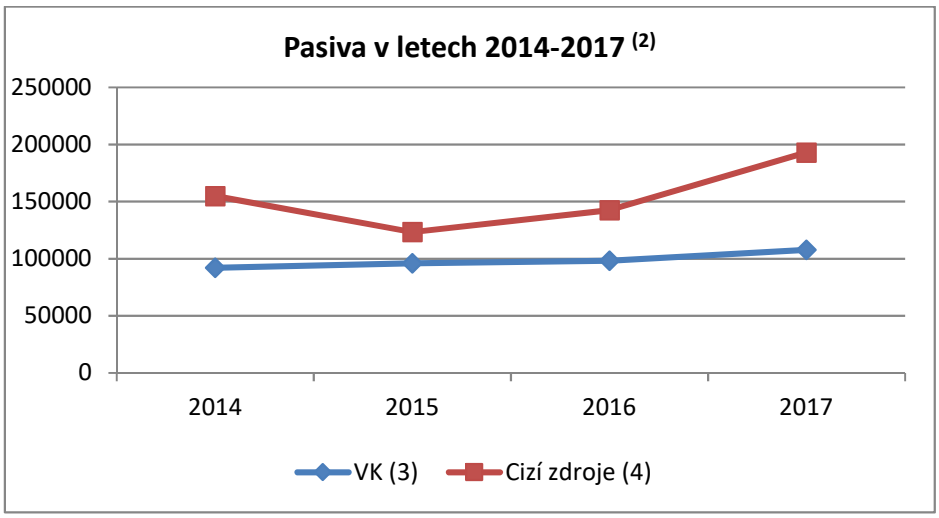


[1] The development of assets in thousands of CZK; [2] Assets in 2014–2017; [3] Total assets; [4] Fixed assets; [5] Current assets.

Zdroj: vlastní zpracování.

Tabulka 4 a graf 1 znázorňují aktiva společnosti. Lze pozorovat jejich rostoucí trend s výjimkou roku 2015, kdy došlo k jejich poklesu o 26,9 mil. Kč, což bylo způsobeno poklesem krátkodobých aktiv o 39 mil. Kč (-19,12 %). Pokles krátkodobých aktiv byl způsoben zejména poklesem zásob o 21,1 mil. Kč a poklesem krátkodobého finančního majetku o 14,6 mil. Kč (-61,35 %). Menší podíl na poklesu oběžných aktiv měly také krátkodobé pohledávky, které meziročně poklesly o 4,62 %. Přestože pokles pohledávek a zásob lze hodnotit spíše jako příznivý, pokles finančního majetku už pro společnost tak příznivý není, zejména jednalo by se o dlouhodobější pokles.

Graf 2: Vývoj pasiv v tis. Kč [1]



[1] The development of liabilities and equity in thousands of CZK; [2] Liabilities and equity in 2014–2017; [3] Equity; [4] Liabilities.

Zdroj: vlastní zpracování.

Graf 2 zobrazuje vývoj pasiv během let 2014-2017, kdy lze pozorovat pokles cizích zdrojů v roce 2015, který byl způsoben poklesem krátkodobých závazků o 44,3 mil. Kč (- 39,69 %) a krátkodobých bankovních úvěrů a výpomocí o 2,2 mil. Kč (-8,56 %). Co se týče vývoje vlastního kapitálu, tak je vidět jeho rostoucí trend. Tabulka 4 také zahrnuje vývoj vlastního kapitálu, u kterého byl zaznamenán největší v roce 2017, a to 9,6 mil. Kč (9,81 %). Naopak k nejnižšímu nárůstu došlo v roce 2016 2,3 mil. Kč (2,44 %).

Tabulka 5: Horizontální struktura VZZ [1]

	Absolutní změna [3]	Procentní změna [4]	Absolutní změna [3]	Procentní změna [4]	Absolutní změna [3]	Procentní změna [4]
Ukazatel [2]	**2015/2014**	**2015/2014**	**2016/2015**	**2016/2015**	**2017/2016**	**2017/2016**
Obrat [5]	126227	31,51	-38987	-7,4	100379	20,58
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb [6]	125740	31,56	-43092	-8,22	101705	21,14
Tržby za prodej zboží [7]	477	22,65	4105	155,67	-1326	-19,67
Výkonová spotřeba [8]	127941	41,23	-34512	-8,88	87617	21,58
Osobní náklady [9]	12122	18,79	1757	2,29	10981	14,01
Provozní výsledek hospodaření [10]	-2939	-23	-3654	-37,14	-2995	-48,42
Finanční výsledek hospodaření [11]	462	7,73	2334	42,3	5516	173,24
Výsledek hospodaření před zdaněním [12]	-2477	-36,44	-1320	-30,55	2521	84,01
Daň z příjmu za běžnou činnost [13]	-194	-31,09	129	30	-26	-4,65
Výsledek hospodaření po zdanění [14]	-2283	-36,98	-1449	-37,24	2547	104,3

[1] The horizontal structure of profit and loss statement; [2] Indicator; [3] Total change between two years; [4] Percentage change between two years; [5] Sales; [6] Sales of own products and services; [7] Sales of goods; [8] Output consumption; [9] Personnel costs; [10] Earnings before interest and taxes; [11] Financial result; [12] Earnings before taxes; [13] Income tax; [14] Earnings after taxes.

Zdroj: vlastní zpracování.

Tabulka 6: Výkaz zisku a ztráty v tis. Kč [1]

	2014	2015	2016	2017
Obrat [2]	**400628**	**526855**	**487868**	**588247**
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb [3]	**398478**	**524218**	**481126**	**582831**
Tržby za prodej zboží [4]	2150	2637	6742	5416
Výkonová spotřeba [5]	**310344**	**438285**	**405962**	**493579**
Osobní náklady [6]	64508	76630	78387	89368
Provozní výsledek hospodaření [7]	**12778**	**9839**	**6185**	**3190**
Finanční výsledek hospodaření [8]	-5980	-5518	-3184	2332

Výsledek hospodaření před zdaněním [9]	6798	4321	3001	5522
Daň z příjmu za běžnou činnost [10]	624	430	559	533
Výsledek hospodaření po zdanění [11]	**6174**	**3891**	**2442**	**4989**

[1] The profit and loss statement in thousands of CZK; [2] Sales; [3] Sales of own products and services; [4] Sales of goods; [5] Output consumption; [6] Personnel costs; [7] Earnings before interest and taxes; [8] Financial result; [9] Earnings before taxes; [10] Income tax; [11] Earnings after taxes.

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky 5 lze vyčíst absolutní a procentní změnu výsledku hospodaření po zdanění, kde lze pozorovat, že v letech 2015 a 2016 výsledek hospodaření výrazněl poklesl, konkrétně v roce 2015 o 2,3 mil. Kč (-36,98 %). Hlavním důvodem byl, jak je na základě tabulky 6 vidět pokles provozního výsledku hospodaření, kdy provozní náklady meziročně vzrostly o více procent, než byl nárůst provozních výnosů. Z tabulky 6 je také vidět nepatrné zlepšení finančního výsledku hospodaření v roce 2015, ačkoliv zůstává stále záporný, a to zejména kvůli negativnímu vývoji kurzových rozdílu, kdy rozdíl mezi kurzovými zisky a kurzovými ztrátami byl -4,9 mil. Kč. Ve sledovaných letech byl zaznamenán nejnižší zisk po zdanění v roce 2016 a to 2,4 mil. Kč. V tomto roce došlo k vyššímu poklesu provozních výnosů, než byl pokles provozních nákladů, proto vidíme pokles provozního výsledku hospodaření o 3,7 mil. Kč oproti roku 2015. Finanční výsledek hospodaření se meziročně stále zlepšoval, v roce 2016 došlo ke snížení ztráty téměř o 3,2 mil. Kč (42,3 %.). Jak znázorňuje tabulka 6, meziročně se snížil i zisk před zdaněním, jeho hodnota byla 3 mil. Kč. Je nutno podotknout, že v roce 2016 byla tedy rentabilita tržeb pouhých 0,62 %.

V roce 2017 podnikový výsledek hospodaření opět vzrostl, kdy paradoxem je, že v tomto roce společnost zaznamenala nejnižší provozní výsledek, a tak za tímto zlepšením stojí zejména kladný finanční výsledek hospodaření, který se do kladných čísel dostal poprvé od roku 2014. Důvodem kladného finančního výsledku hospodaření oproti ztrátě v roce 2016 byly zisky z kurzového zajištění.

7 Nástroje operativního controllingu

7.1 Kalkulace

Kalkulace ve společnosti tvoří základní nástroj operativního controllingu, stejně jako ve většině dalších společností. Analyzovaná společnost na kalkulačním vzorci neustále pracuje a upravuje ho. V současnosti je v controllingovém oddělení také kalkulant, který se zabývá změnami v kalkulacích.

Kalkulační vzorec společnost stanovuje 1krát za rok, konkrétně tedy sazby výrobní a nevýrobní režie. Kalkulace přímého materiálu se přepočítává jednou za měsíc, kdy se spočítají průměrné náklady za daný měsíc a s výslednou cenou se pak následující měsíc počítá v rámci kalkulace. V případě, že během měsíce dojde k nějaké mimořádné události v podobě neplánovaného dodatečného nákupu, který pro společnost představuje vyšší pořizovací náklady, můžou být průměrné náklady na přímý materiál ručně upraveny. Přímý materiál je tedy navázán na tržní cenu, kdy se v případě růstu tržní ceny, tento nárůst promítne i do kalkulace společnosti. Přímé mzdy společnost počítá jako čas zpracování pro dané pracoviště × hodinová sazba pro dané pracoviště. Právě přímé mzdy tvoří základnu pro stanovení výrobní a nevýrobní režie. Důvodem je právě to, že přímé mzdy jsou stanoveny nejpřesněji. Společnost má znalosti o tom, jaká je časová mzda dělníka, případně se sleduje plnění dělníků podle norem, apod. Mzdy také nepodléhají tak často změnám, jsou většinou stálé po celý rok, kdežto např. náklady na přímý materiál jsou ovlivněny volatilitou tržní ceny, která se mění častěji než mzdové náklady a tato častá změna cen by společnosti způsobovala řadu nesrovnalostí v kalkulacích. Díky takto zvolené rozvrhové základně se výrobní a nevýrobní režie pohybují ve stovkách procent.

Kalkulační vzorec společnosti vypadá zjednodušeně takto:

Tabulka 7: Kalkulační vzorec společnosti TSE

=		
Materiál		přímý materiál (kusovník) **VÝPOČET: položky z kusovníku * materiál v cenách Standard kalkulovaného období**
+		
Mzdy		přímé mzdy (mzdy dělníků na operacích dle pracovního postupu) **VÝPOČET: čas dle postupu * zadaná mzdová sazba dle třídy v postupu**
+		
VR		výrobní režie (náklady dílny, tj. odpisy strojů, spotřeba energií, mzdy režistů, spotřební materiál apod.) **VÝPOČET: čas stroje dle postupu * zadaná hodinová sazba dle stroje v postupu**
+		
správní	NR	správní režie (nepřímé náklady na řízení podniku, ekonomický úsek, odpisy a údržba správních budov a zařízení) **VÝPOČET: přímá mzda * procento sazby**
+		
fixní		fixní režie (nepřímé náklady konstrukce, TPV, ŘKJ, PI, PZF) **VÝPOČET: přímá mzda * procento sazby**
+		
nákupní		nákupní (logistická) režie (napřímé náklady na dopravu materiálu a výrobků, skladování a manipulaci) **VÝPOČET: přímá mzda * procento sazby**
+		
prodejní		prodejní režie (nepřímé náklady prodejních útvarů, záručního servisu, propagace a marketing) **VÝPOČET: přímá mzda * procento sazby**
+		
Kooperace		kooperace třetích stran dle postupu **VÝPOČET: cena dodavatele / kooperanta na 1 ks daného výrobku**

Zdroj: interní data společnosti, vlastní zpracování

Nyní uvedu konkrétní výpočet kalkulace jednoho výrobku společnosti z oblasti elektroniky a elektrotechniky, kterým je deska plošných spojů. V dalším textu bude tento výrobek označován již jen jako výrobek A. Stručný pracovní postup výroby výrobku A je uveden v tabulce 14, kde je jako první pracoviště 1, kde se holá deska prožene pecí, aby se nahřála (tím se vysuší a změní strukturu) a umožnila lepší pájení. Na pracovišti 2 dělník desku uloží na jigs (což je stojan, do kterého se deska umístí) a na tomto stojanu projíždí deska linkou. Do linky se předtím, než jím projede jigs s deskou v rámci seřízení linky umístí i ostatní součástky na osazování. Na pracovišti 4 pak probíhá zapájení těchto součástek. V tabulce 8 je uveden materiál potřebný na výrobu výrobku A. Z interních údajů bylo zjištěno, že materiál 1 si dodává každý zákazník sám, proto se s touto komponentou v rámci kalkulací ani v rámci tržeb nepočítá, aby společnost neměla zbytečně velké obraty. Materiál 2, materiál 3 a materiál 4 je nakupován na základě dlouhodobých objednávek pomocí rámcových smluv s dodavateli, kdežto materiál 5 společnost nakupuje pomocí klasických pravidelných objednávek. Rámcové objednávky jsou většinou uzavírány na jeden rok dopředu s tím, že se určí množství na jednotlivou dodávku (+/- cca 20 %) a termíny dodávek. V praxi to funguje tak, že dodavatel dodává každých 14 dní cca 60 tis. komponent. Případně se společnost s dodavatelem domluví na navýšení či snížení další dodávky. Výhodou rámcových smluv pro společnost jsou nižší administrativní náklady spojené s vystavováním objednávek, ale také pro dodavatele z těchto smluv plyne výhoda v zajištění celoročního odběru a ve výsledku to především znamená nižší nákupní cenu

pro analyzovanou společnost. V tabulce 8 je dále uvedeno množství komponent na 1ks výrobku A, dále je zde vypočítána průměrná nákupní cena těchto komponent, kde u materiálu 1 není uvedena žádná cena vzhledem k tomu, že společnost s tímto materiálem v rámci kalkulací nepočítá a poslední sloupec již představuje průměrné náklady na jednotlivé komponenty. Je potřeba zdůraznit, že všechny komponenty na výrobu výrobku A společnost nakupuje v eurech. V posledních řádcích tabulky je vypočtena suma průměrných nákladů na 1 ks výrobku A – 2,44 € a přepočtená suma průměrných nákladů výrobku A – 62,56 Kč neboli přímý materiál.

Tabulka 8: Komponenty výrobku A [(1)]

Komponenty [(2)]	**Název komponenty [(3)]**	**Množ. komponent na 1 ks výrobku A [(4)]**	**Prům. cena komponent (v EUR) [(5)]**	**Prům. náklady komponent (v EUR) [(6)]**
Materiál 1	nosný flex	1ks	0	0
Materiál 2	odpor C 0603 47N 50V 10% X8R	5ks	0,0147	0,0735
Materiál 3	Hall sensor	5ks	0,3137	1,5683
Materiál 4	SENZOR A1667LKTS-T	1ks	0,7894	0,7894
Materiál 5	Pájecí pasta LF	0,000075kg	81,3862	0,0061
Přímý materiál v EUR [(7)]				**2,44€**
Přímý materiál v Kč (průměrný kurz za rok 2018 – 25,64 CZK/ EUR) [(8)]				**62,56 Kč**

[(1)] Components of the product A; [(2)] Components; [(3)] Name of the component; (4) Quantity of components for one piece of the product A; [(5)] Average price of components (in EUR); [(6)] Average costs of components (in EUR). [(7)] Direct materiál in EUR; [(8)] Direct material for one piece of the product A in CZK (average exchange rate of 2018).

Zdroj: interní data společnosti, vlastní zpracování

Za pomoci tabulky 10 byla vypočítána další část tradičního kalkulačního vzorce, a to výpočet přímých mezd, výrobní a nevýrobní režii, viz poslední řádek tabulky 9. Na závěr je již v Tabulka 11 sestaven celkový kalkulační vzorec výrobku A. Z kalkulačního vzorce lze kromě výše uvedeného vyčíst vlastní náklady výrobku, které činí 71,19 Kč, vlastní náklady výkonu po připočtení nevýrobní režie – 79,79 Kč, tržbu za 1 ks výrobku A – 96,85 Kč a z rozdílu mezi tržbami (neboli prodejní cenou) a variabilními náklady získanou marži výrobku – 17,13 Kč.

Při stanovení prodejní ceny vychází společnost u výrobků určených pro automobilový průmysl téměř vždy z cílové ceny zákazníka, do které by se měla vejít. Tedy je jen na společnosti, aby se dostala pod stanovenou cílovou prodejní cenu a našla nejvhodnější řešení, případně navrhla nové investice např. rychlejší stroj, díky kterému by mohla být výroba levnější a společnost by se tak mohla o danou zakázku ucházet. Cílem společnosti je přijít s řešením, které by splnilo očekávání zákazníka a dále už je na obchodníkovi, jak ho obhájí a případně dohodne zvýšení cílové ceny a získá tak vyšší marži. Jak vychází z výše uvedené kalkulace, u výrobku A je obchodní marže cca 17 %, avšak každý výrobek společnosti má jinou marži.

Tabulka 9: Přímé mzdy, VR a NR [1]

Mzdová sazba člověka v Kč [2]	Čas zpracov. (v hod.) na 1 ks [3]	Přímá mzda v Kč [4]	VR stroje v % [5]	VR v Kč [6]	NR stroje v % [7]	NR v Kč [8]
253,82	0,0002	0,05076	144,16	0,02754	233,12	0,118341
253,82	0,00735	1,7064	54,25	0,557097	233,12	3,97797
239,38	0,00735	1,86558	33,61	2,689461	233,12	4,349041
232,16	0,00543	1,29985	32,65	0,436924	233,12	0,146866
Přímé mzdy, VR, NR [9]		**4,92 Kč**		**3,71 Kč**		**8,59 Kč**

[1] Direct labor cost, produciton and non – production overhead; [2] Wage rate in CZK; [3] Processing time for one piece of product (in hours); [4] Direct labor cost; [5] Percentage rate of machine´s production overhed; [6] Production overhead in CZK; [7] Percentage rate of machine´s non – production overhead; [8] Non – production overhead in CZK.

Zdroj: interní data, vlastní zpracování

Tabulka 10: Mzdová sazba a sazba pracovišť [1]

Název stroje [2]	Číslo pracoviště [3]	Směny [4]	Třída [5]	Mzdová sazba v Kč [6]	Sazba pracovišť v Kč [7]	VR stroje v % [8]	NR v % [9]
Linka 1 + AOI	Linka č.1	3	H4	253,82	365,91	144,16	233,12
temperační pec	Pracoviště 1	3	H4	253,82	137,70	54,25	233,12
100 % kontroly	Pracoviště 4	2	H4	239,38	80,46	33,61	233,12
ruční pracoviště	Pracoviště 2	1	H4	232,16	75,80	32,65	233,12

[1] Wage rate and rate of workplaces; [2] The name of machine; [3] The number of workplace; [4] Shifts; [5] Category; [6] Wage rate in CZK; [7] Rate of workplaces; [8]

Percentage rate of production overhead; [9] Percentage rate of non – pro duction overhead.

Zdroj: interní data společnosti

Tabulka 11: Kalkulace výrobku A [1]

Kalkulace na 1 ks výrobku A v Kč [2]	
Přímý materiál [3]	**62,56**
Přímé mzdy [4]	**4,92**
Přímé náklady [5]	**67,48**
Výrobní režie [6]	**3,71**
Vlastní náklady výroby [7]	**71,19**
Nevýrobní režie [8]	**8,59**
Vlastní náklady výkonu [9]	**79,79**
Marže [10]	**17,07**
Tržby [11]	**96,85**

[1] The Calculation of the product A; [2] Calculation for one piece of the product A (in CZK); [3] Direct material; [4] Direct labor cost; [5] Direct cost, [6] Production overhead; [7] Own cost of the production; [8] Non – production overhead; [9] Own performance cost; [10] Margin; [11] Sales (selling price OF the product A).

Zdroj: vlastní zpracování

7.2 Rozpočetnictví

Rozpočty v analyzované společnosti má na starosti controller. Při sestavování rozpočtů využívá společnost, jak způsob bottom – up, tak způsob top – down.

Základem pro sestavení rozpočtů je obchodní plán na příští rok, kde je stanoveno, jaké výrobky se budou vyrábět, jejich množství a prodejní ceny. Na základě takto stanoveného plánu se poté pomocí kalkulace zjistí, kolik má společnost na pokrytí mezd a režijních nákladů.

Když už controller zná obchodní plán, tak nejdříve následuje plán režijních nákladů, kdy controller obchází ředitele jednotlivých středisek, se kterými prochází jednotlivé náklady a jednotliví ředitelé tedy navrhují své plány (např. školení pro zaměstnance a náklady na tyto školení, služební cesty obchodních zástupců a náklady na tyto cesty). Takto se tedy nejprve stanoví - přímý režijní materiál (majetek - PC, židle, apod.), služby (školení, služební cesty apod.) a poté následuje sestavení rozpočtu cestou top – down, kdy přichází na řadu vedení a určí se nepřímé režijní náklady na elektřinu, nájem, odpisy apod.

Takto sestavené režijní náklady se poté porovnávají s obchodním plánem, a pokud jsou moc vysoké, následuje druhé kolo, kde se režijní náklady seškrtávají a pakliže ani takto upravený rozpočet nevyhovuje, přichází na řadu top- down způsob, kdy přichází na řadu vedení a škrtá rozpočtované režijní náklady do finální podoby.

Z postupu sestavování rozpočtu ve společnosti je tedy zřejmé, že absolutní součet výrobní a nevýrobní režie vychází z plánovaných rozpočtů jednotlivých středisek.

Po sestavení finální verze rozpočtu, může ředitel stanovit jednotlivým střediskům různé úkoly, jejichž cílem je snížit tento finální rozpočet a ušetřit tak např. na zvýšení mezd zaměstnanců. Jednotlivé úkoly můžou znít např. takto:

- středisko obchod – vyšší prodeje (větší objemy, nové výrobky apod.);
- středisko ekonomika – zajištění levnějšího úvěry, zajištění dotace na technologie;
- středisko výroba – dodržování norem;
- středisko nákup a logistika – levnější materiál (nižší nákupní ceny, hlídat přiměřené množství zásob materiálu, aby se nemusel materiál dokupovat expres za vyšší cenu);
- středisko technologie – zpřísnění norem, investice do rychlejšího stroje;
- personální – motivace zaměstnanců (plánování teambuildingů, apod.);

Do rozpočtů patří ještě tzv. vnitronáklady, které zahrnují náklady personálního oddělení, controllingu, ekonomického střediska a vedení, kdy menší část těchto nákladů se rozpočítává mezi jednotlivá střediska, tedy část nákladů je ve výrobní režii, ale v podstatě jsou tyto náklady součástí nevýrobní režie, která se připočítává k ceně výkonu až v době prodeje zákazníkovi.

V následující části této kapitoly je již vidět roční rozpočet jednotlivých středisek za rok 2018, viz tabulka 12 a také skutečné výsledky jednotlivých středisek za rok 2018, viz tabulka 13. Je potřeba zmínit, že plán rozpočtu byl sestavován pro jednu společnost, v průběhu roku 2018 však došlo k vydělení elektroniky a elektrotechniky (ELT) a zbylá část společnosti spolu se zdravotní technikou zůstala v hlavní budově, což bylo naznačeno již při znázornění organizační struktury uvedené na začátku praktické části. Z důvodu tohoto oddělení společností je potřeba pro souhrnná čísla provést konsolidaci, aby byl plán, který vznikl před oddělením společností porovnatelný se skutečností. Vzhledem k tomu, že společnost konsolidaci za rok 2018 dosud neprovedla, nejsou

v tabulce 13 zobrazeny např. náklady a tržby za služby jako je např. faktura za elektřinu, aby nedošlo ke zkreslení. Při porovnání plánu a skutečnosti lze pozorovat, že skutečné tržby jsou nižší než plánované, stejně tak došlo ke snížení skutečných variabilních nákladů (materiál, tedy i mzdové náklady) či náklady na energie (díky nižší výrobě, teplejší zimě apod.). Naopak na základě skutečných hodnot změny stavu lze konstatovat, že vzrostly zásoby, a to právě z toho důvodu, že se v daném roce více vyrobilo, než prodalo. Z porovnání plánu a skutečnosti lze také poznat, že společnost se v rámci sestavování rozpočtu nezabývá drobnými náklady, jak je vidět např. u plánované spotřeby energie u střediska konstrukce a vývoj či u střediska kvalita, kde rozpočtované náklady chybí. V rámci plánování se společnost zabývá pouze rozpočty významných nákladů, které mají největší vliv na vývoj společnosti.

Tabulka 12: Roční rozpočet středisek v Kč [1]

Roční rozpočet jednotlivých středisek [2]		Vedení, person. a ekonom. středisko [3]	Konstrukce a vývoj [4]	Obchod [5]	Výroba [6]	Kvalita [7]	Technologie [8]	Logistika a sklady [9]	Celkem [10]
Materiál [11]		0	0	0	414 859 156	0	0	1 969 481	416 828 637
Výkonová spotřeba [12]	**Ostatní materiál [13]**	1 350 878	829 475	4 917 521	6 838 476	60 000	802 324	10 162 784	24 961 458
	Energie [14]	0	0	4 874 876	3 204 636	0	1 208 995	0	9 288 507
	Služby [15]	4 188 112	367 355	6 026 903	5 731 807	650 000	12 835 924	3 680 148	33 480 249
Osobní náklady [16]		14 112 132	4 314 321	7 949 417	39 048 855	5 207 631	10 669 647	8 065 683	89 367 686
Ostatní náklady [17]		10 924 666	318 896	394 161	1 127 181	1 339 886	7 166 695	24 805 710	46 077 195
Změna stavu [18]		-50 163 570	0	516 580 365	-466 416 795	0	0	0	0
Tržby [19]	**Výrobky [20]**	0	0	-565 936 161	0	0	0	0	-565 936 161
	Služby [21]	-657 809	0	-7 371 658	0	0	-7 713 808	-2 239 205	-17 982 480
	Ostatní [22]	-8 189 332	0	-20 839 317	0	0	-417 479	-11 166 283	-40 612 411

[1] The annual budget of individual departments in CZK; [2] Annual budget of individual department, [3] Economic department and department of human resources; [4] Design and development department; [5] Sales department; [6] Production department; [7] Quality department; [8] Technology department; [9] Logistics and Warehouse; [10] Total budget of individual parts; [11] Material; [12] Output consumption; [13] Other material; [14] Energy, [15] Services; [16] Personnel costs; [17] Other costs; [18] Change of inventory status; [19] Sales for sale of: [20] products, [21] services; [22] other.

Zdroj: interní data společnost

Tabulka 13: Skutečné roční výsledky jednotlivých středisek v Kč [1]

Skutečné roční výsledky jednotlivých středisek [2]		Vedení, person. a ekonomické středisko [3]	Konstrukce a vývoj [4]	Obchod [5]	Výroba [6]	Kvalita [7]	Technologie [8]	Logistika a sklady [9]	Celkem [10]
Materiál [11]		0	0	78 998	366 037 135	0	3 038	1 614 848	367 734 019
Výkonová spotřeba [12]	Ostatní materiál [13]	736 626	1 031 021	3 242 193	5 163 400	116 317	822 522	10 429 927	21 542 006
	Energie [14]	19 367	0	1 405 419	2 962 047	74 205	3 144 028	155 323	7 760 388
	Služby [15]								
Osobní náklady [16]		15 282 704	5 389 318	7 974 737	36 695 411	5 165 753	10 319 888	7 705 849	88 533 660
Ostatní náklady [17]									
Změna stavu [18]		-50 251 766	-19 178	476 966 674	-409 660 408	9 167	252 621	-884 004	16 413 105
Tržby [19]	Výrobky [20]	-35 000	0	-516 371 706	-23 117 546	542	0	0	-539 523 711
	Služby [21]								
	Ostatní [22]								

[1] The actual annual results of individual departments in CZK; [2] Actual annual results of individual department, [3] Economic department and department of human resources; [4] Design and development department; [5] Sales department; [6] Production department; [7] Quality department; [8] Technology department; [9] Logistics and Warehouse; [10] Total budget of individual parts; [11] Material; [12] Output consumption; [13] Other material; [14] Energy, [15] Services; [16] Personnel costs; [17] Other costs; [18] Change of inventory status; [19] Sales for sale OF: [20] products, [21] services; [22] other.

Zdroj: interní data společnost

7.3 Analýza odchylek

Mezi další významný nástroj, který analyzovaná společnost využívá je analýza odchylek, o kterých společnost účtuje přes systém QAD. Společnost se zabývá odchylkami množství materiálu, mzdy, výrobní režie, ale také odchylkami cen materiálu, mezd apod. Vedle těchto odchylek sleduje plnění norem, na něž pak případně reaguje jejich úpravou. Společnost také porovnává měsíční plány, např. plán výroby (v Kč či normohodinách) se skutečnými výsledky, analyzuje vzniklé kladné či záporné odchylky a snaží se najít vhodná řešení.

Tato kapitola bude věnována analýze odchylky práce a seřízení u výrobku A, u kterého byla provedena také kalkulace. Jedná se o výrobek z hlavní činnosti společnosti – elektrotechniky. Vzhledem k obsahové náročnosti vyhotovených tabulek, jsou tyto tabulky vloženy do přílohy diplomové práce a v následujícím textu na ně bude odkazováno – viz seznam příloh, příloha 1 a příloha 2.

Následující tabulka 14 znázorňuje seznam strojů potřebných pro výrobu výrobku A:

Tabulka 14: Pracovní postup výrobku A [1]

Operace [2]	**Popis pracoviště** [3]	**Činnost** [4]	**Číslo pracoviště** [5]	**Čas seříz. v hod.** [6]	**Čas zpracov. v hod.** [7]
15	Temperační pec	Temperovaní flexů	Pracoviště 1	0	0,0002
50	Ruční pracoviště	Osazení flexu na jig	Pracoviště 2	0	0,00735
100	SMT Linka 1 + AOI	Linka 1+AOI	Linka č.1	0,65	0,00735
125	Kontrola pájení	100 % viz. kontrola 1	Pracoviště 4	0	0,00543

[1] The working procedure of the product A; [2] Operation; [3] Description of workplace; [4] Activity at the workplace; [5] Number of workplace; [6] Time adjustment in hours; [7] Processing time in hours.

Zdroj: interní data společnosti

Pro analýzu odchylky práce u výrobku A byl vybrán dělník č. 14 v měsíci únoru 2018. Zpočátku bude krátce vysvětlena tabulka týkající se přehledu nahlášených operací tohoto dělníka právě za únor roku 2018, viz příloha 1.

První sloupec označuje operaci prováděnou na daném výrobku, viz sloupec činnost v tabulce 14. Na základě druhého sloupce viz příloha 1, který znázorňuje dokončené množství, se dle norem vypočítá standardní výrobní čas. Standardní výrobní čas se pak porovnává se skutečným výrobním časem, a na základě toho se spočítá

časová odchylka práce (standardní výrobní čas mínus skutečný výrobní čas), přičemž tam, kde vidíme plnění nad 100 % je časová odchylka kladná a tam, kde dělník plnil pod 100 %, je časová odchylka záporná. Na základě standardních a skutečných časů je možné spočítat také procento plnění daného dělníka, viz sloupec plnění v % v příloze 1. Dále je v tabulce číslo směny, stroj daného pracoviště, viz tabulka 14: Pracovní postup výrobku A a sloupec činnost (práce, seřízení, prostoj). V tabulce jsou také vypočteny odchylky v Kč, které vznikly porovnáním kalkulovaných a skutečných nákladů na mzdy daného dělníka pro dané pracoviště. Kladné hodnoty těchto odchylek znamenají, že byl daný výrobek vyroben rychleji, což pro společnost znamená kromě uspořeného času, který, může být použit na výrobu dalších výrobků zejména úsporu mzdových nákladů. V měsíčním vyjádření pak úspora mzdových nákladů dělníka č. 14 na lince č. 1 činí 2 115 Kč, viz poslední řádek tabulky v příloze 1.

Kromě sledování odchylek práce, je potřeba sledovat také časové odchylky seřízení strojů, na které je zaměřena zbylá část analýzy odchylek. Přehled nahlášených seřízení strojů u všech dělníků podílejících se na výrobě výrobku A v období leden–červen 2018 je zobrazen v tabulce v příloze 2, na níž bude nyní odkazováno.

V tabulce jsou zobrazeny stejné sloupce jako u tabulky předchozí, s tím, že zde chybí sloupec dokončené množství, protože se jedná o seřízení stroje před začátkem výroby. Dále zde chybí sloupec prostoje, a naopak zde přibyl sloupec vypočtené časové odchylky, vzhledem k nižší prostorové náročnosti tabulky v příloze 2 oproti tabulce v příloze 1. Je možné vypozorovat, že v tabulce nejsou některé operace týkající se pracovního postupu výrobku A, viz tabulka 14. Chybí zde všechna ruční pracoviště, jako je pracoviště 2 - osazení flexu, pracoviště 4, kde se jedná pouze o zapnutí tlačítka stroje a pracoviště 1, kde jde o zapnutí temperanční pece. U těchto pracovišť by nemělo smysl odchylky sledovat, protože zde k žádnému seřízení strojů nedochází. U ručního pracoviště dělník např. zapne pec a než se zahřeje na požadovanou teplotu, tak pracuje na jiném pracovišti. V podstatě je zde tedy sledována pouze časová odchylka seřízení u linky č. 1. Pro lepší přehlednost jsou v tabulce v příloze 2 červeně označeny záporné odchylky seřízení tohoto stroje, kde lze pozorovat, že počet záporných odchylek je výrazně nižší než počet kladných. Záporné odchylky seřízení stroje můžou být způsobeny tím, že se jedná o méně zkušeného dělníka, kterému trvá seřízení déle než zkušenějšímu kolegovi, nebo se dělníkovi seřízení stroje napoprvé nepodařilo apod.

8 Nástroje strategického controllingu

8.1 Analýza konkurence

V rámci controllingových činností provádí společnost analýzu konkurence, která bude nyní také provedena, a to pro roky 2015–2017.

Za hlavní konkurenty společnost považuje:

- **Integrated Micro-Electronics Czech Republic s.r.o., IČO: 14704021**
  sídlo: Třemošná, Plzeňská 1067, PSČ 33011
  předmět podnikání: elektronické a telekomunikační inženýrství,

- **Mikroelektronika spol. s r.o., IČO: 15029221**
  sídlo: Vysoké Mýto, Dráby 849, PSČ 56601
  předmět podnikání: městský mobiliář, elektronický průmysl (vrtání desek plošných spojů (PCB), osazování desek, pájení pro elektronický průmysl),

- **AWOS s.r.o.**, **IČO:42937426**
  sídlo: Výzkumná 79, Rosice, 533 51 Pardubice
  předmět podnikání: elektronický průmysl (desky plošných spojů, pájení pro elektronický průmysl, vrtání desek plošných spojů (PCB)),

- **NVision Czech Republic a.s., IČO:47550937**
  sídlo: Praha 4, Ohradní 1369/8, PSČ 14000
  předmět podnikání: vybavení telefonních sítí, elektronické ovladače.

Všechny výše uvedené společnosti mají s analyzovanou společností stejný předmět podnikání, žádná z těchto společností se však nevěnuje zdravotnické technice. Proto byla snaha najít společnost, která by se stejně jako analyzovaná společnost zabývala vývojem, výrobou, instalací a servisem zdravotnických zařízení určených pro neonatologii (zařízení sloužícími pro potřeby novorozenců, jako jsou v případě vybrané společnosti inkubátory, foto lampy, novorozenecké postýlky apod.), ovšem bezúspěšně. Na českém trhu je totiž jediným výrobcem novorozeneckých inkubátorů právě analyzovaná společnost. Konkurencí jí jsou pouze zahraniční výrobci, kde mezi nejvýznamnější patří společnosti Dräger, Weyer, Fanem, GE apod. Společnost Dräger

sídlí v německém Lübecku, v Česku ale najdeme její dceřinou společnost, která zde funguje jako její prodejní a servisní organizace pro medicínský sortiment.

Jelikož zdravotnická zařízení tvoří asi jen třetinu portfolia analyzované společnosti, je analýza konkurence věnována pouze hlavní činnosti společnosti, kterou je zejména osazování desek plošných spojů, které analyzovaná společnost dodává převážně zákazníkům prestižních značek aut, jako je Alfa Romeo, Jaguar, VW a Volvo.

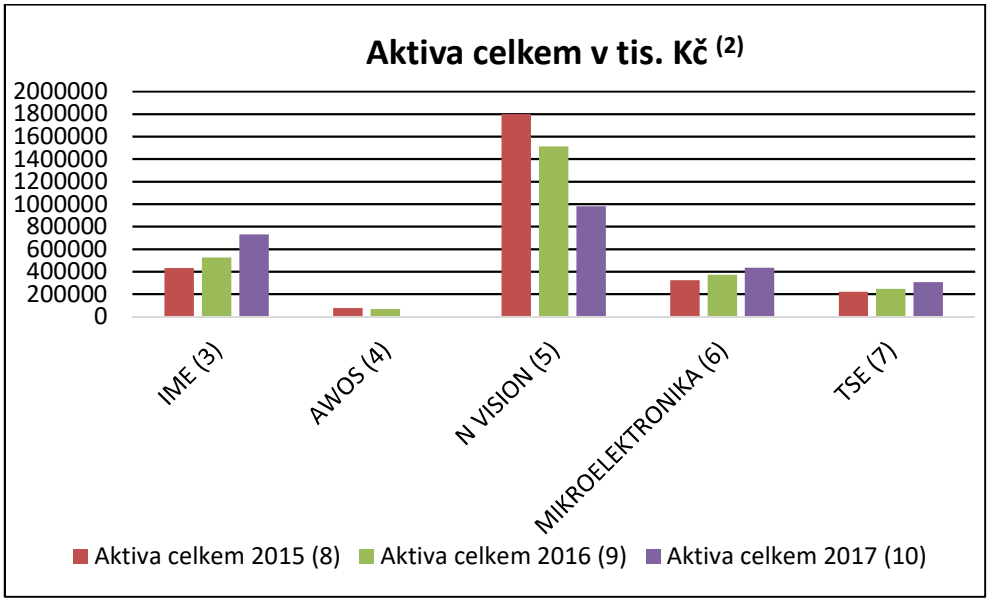
Z tohoto důvodu je analyzovaná společnost porovnávána s výše uvedenými společnostmi Mikroelektronika, NVision, Awos a Integrated Micro-Elektronics (IME). Při porovnání byly využity údaje z výročních zpráv jednotlivých společností v letech 2015-2017, avšak u společnosti Awos byla získána data pouze za roky 2015 a 2016, výroční zprávu za rok 2017 společnost nezveřejnila. V následující části jsou pro srovnání společnosti s konkurenčními společnostmi použity nejdůležitější položky rozvahy a výkazu zisku a ztráty, dále jsou v analýze použity také klíčové ukazatele výkonnosti (dále jen KPI) - některé KPI používané analyzovanou společností a některé navržené, které by bylo vhodné sledovat. V první části této analýzy budou analyzovány některé důležité absolutní ukazatele, které společnost sleduje.

V grafu 3 jsou uvedena aktiva všech konkurenčních společností, včetně analyzované společnosti, a to v letech 2015–2017. Jak je vidět, společnost Awos má malé množství aktiv, a to z důvodu její velikosti. Jde o mini společnost, která zaměstnává necelých 80 zaměstnanců, což je oproti analyzované společnosti o polovinu méně.

Naopak nejvíce podobnou společností analyzované společnosti je Integrated Micro-Elektronics (IME). Ačkoliv podle velikosti aktiv, by se mohlo zdát, že IME je o dost větší společností, důvodem, proč má společnost TSE poměrně nízkou hodnotu aktiv, blížící se minispolečnosti AWOS, je ten, že společnost v rámci své činnosti využívá aktiva odběratelů a také pořizuje aktiva formou leasingu, což znamená, že společnost tyto aktiva v rozvaze nemá. Z hlediska aktiv je společnost přibližně na stejné úrovni jako společnost Mikroelektronika. Společnost NVision má na rozdíl od ostatních společností velké množství aktiv, a to opět zejména z důvodu její velikosti, zaměstnává přes 400 zaměstnanců, oproti ostatním společnostem se zabývá také více produkty. To znamená, že ve zbylé části bude analyzovaná společnost porovnávána zejména se společností Mikroelektronika a IME. Společnost NVision a AWOS jsou zde zejména

pro získání představy o tom, jaké hodnoty sledovaných ukazatelů má malá společnost a jaké velká.

Graf 3: Aktiva v jednotlivých společnostech [1]

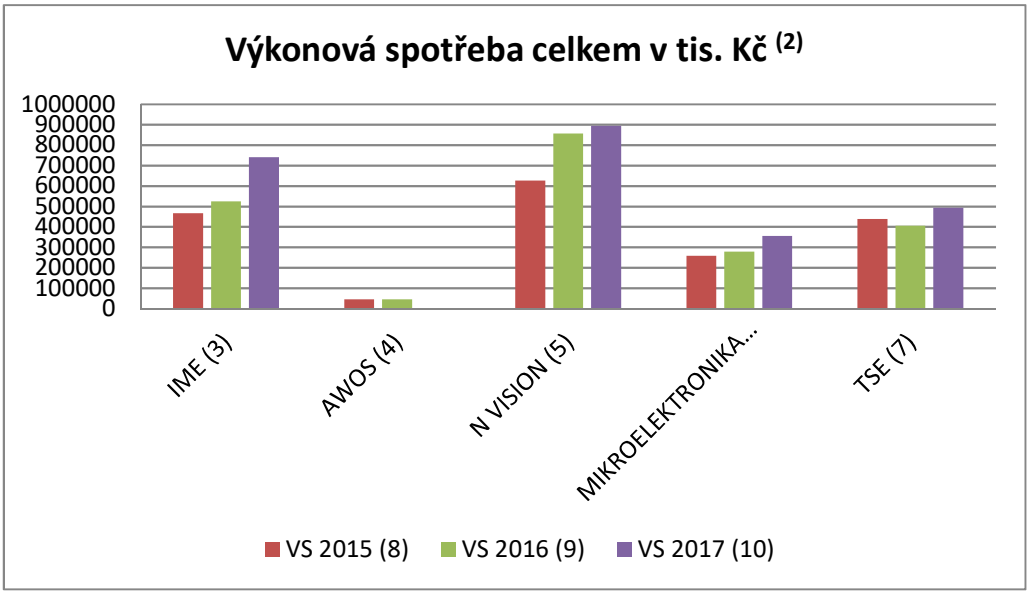


[1] The assets in individual companies; [2] Total assets in thousands of CZK; [3] First competitive company – Integrated Micro-Electronics Czech Republic s.r.o.; [4] Second competitive company – AWOS s.r.o.; [5] Third competitive company – NVision Czech Republic a.s., [6] Fourth competitive company – Mikroelektronika spol. s r.o.; [7] The analyzed company – TSE spol. s.r.o. ;[8] Total assets in 2015; [9] Total assets in 2016; [10] Total assets in 2017.

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4 znázorňuje náklady na spotřebu materiálu, energií a služeb, tzv. výkonovou spotřebu všech společností ve sledovaných letech. Porovná-li se výkonová spotřeba analyzované společnosti s jejími nejbližšími konkurenty IME a Mikroelektronik, lze říci, že výkonová spotřeba analyzované společnosti je v letech 2015-2017 vyšší než u společnosti Mikroelektronik a zároveň nižší než u společnosti IME. Stejně jako došlo v roce 2016 k poklesu výkonů u analyzované společnosti, poklesla také její výkonová spotřeba v daném roce. Společnosti IME a Mikroelektronik mají poměrně nízké náklady na materiál a energie vzhledem k velikosti jejich výkonů, kdežto analyzovaná společnost má tyto náklady vyšší.

Graf 4: Výkonová spotřeba v jednotlivých společnostech [1]



[1] The output consumption in individual companies; [2] Total output consumption in thousands of CZK; [3] First competitive company – Integrated Micro-Electronics Czech Republic s.r.o.; [4] Second competitive company – AWOS s.r.o.; [5] Third competitive company – NVision Czech Republic a.s., [6] Fourth competitive company – Mikroelektronika spol. s r.o.; [7] The analyzed company – TSE spol. s.r.o; [8] Total output consumption in 2015; [9] Total output consumption in 2016; [10] Total output consumption in 2017

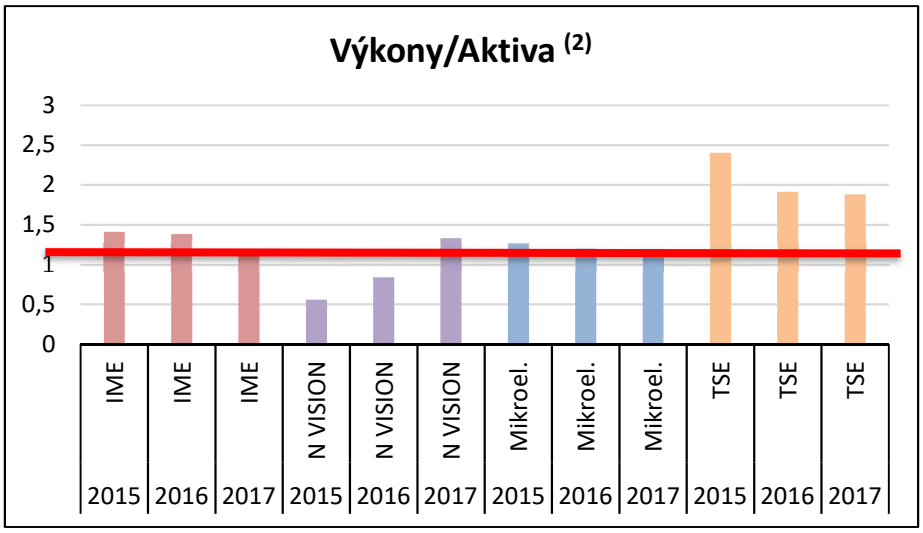
Zdroj: vlastní zpracování;

Další části analýzy konkurence bude věnována vývoji klíčových ukazatelů výkonnosti, které sleduje analyzovaná společnost. Společnost sleduje zejména ukazatele založené na výkonech (viz graf 5 a 6) a ukazatele rentability (viz rentabilita aktiv graf 7).

Na všech grafech relativních ukazatelů chybí mini společnost AWOS, jelikož data společnosti byla zjistitelná pouze v letech 2015 a 2016 a jejich použití by tedy vedlo ke zkreslení průměrné hodnoty koeficientu, který je ve všech grafech poměrových ukazatelů vyobrazen červenou přímkou.

Jako první je v grafu 5 zobrazen obrat aktiv. Na tento ukazatel se lze dívat jako na efektivnost využití aktiv ve společnosti neboli kolik tržeb aktivum vyprodukuje. Jak lze vidět, analyzovaná společnost je zde ve všech letech vysoko nad průměrem, je to dáno zejména tím, že společnost má nízkou hodnotu aktiv, což bylo vysvětleno u grafu 3. Obrat aktiv společnosti IME dosahuje nadprůměrných hodnot v roce 2015 a 2016, zatímco Mikroelektronika má hodnoty obratu aktiv ve všech letech pod průměrem.

Graf 5: Obrat aktiv [1]

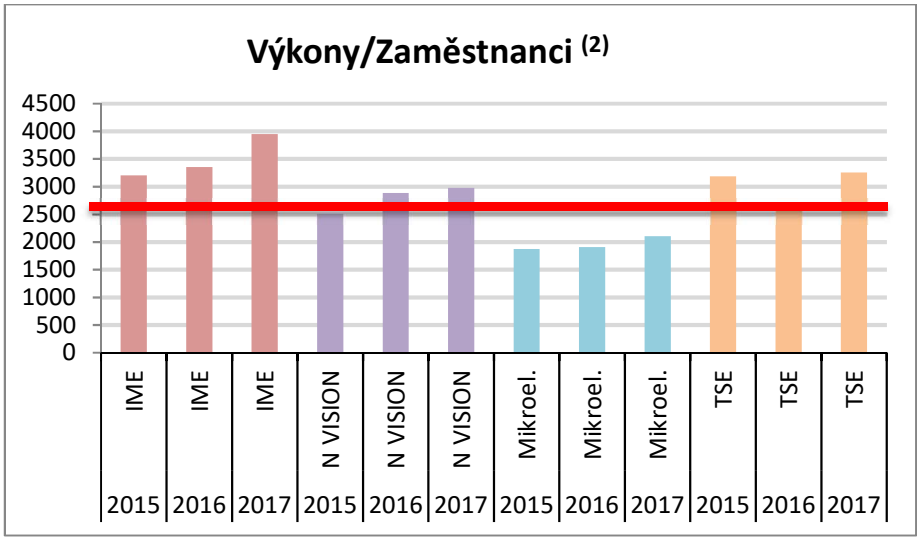


[1] Total assets turnover ratio; [2] Outputs to assets.

Zdroj: vlastní zpracování

V grafu 6, který se zaměřuje na ukazatel výkony na zaměstnance, je vidět, že analyzovaná společnost spolu s Mikroelekronikou, která vykazuje ještě lepší výsledky než analyzovaná společnost, patří ke špičce. Jde v podstatě o produktivitu práce na zaměstnance, kde se v roce 2015 a 2017 analyzovaná společnost nachází nad průměrem a v roce 2016 je produktivity na průměru. V roce 2016 měla společnost ze sledovaných třech let největší počet zaměstnanců, a to 181, z toho 11 řídících pracovníků a zároveň došlo k poklesu tržeb, zejména poklesem obratu hlavního výrobního programu, čímž je elektrotechnika.

Graf 6: Produktivita práce [1]

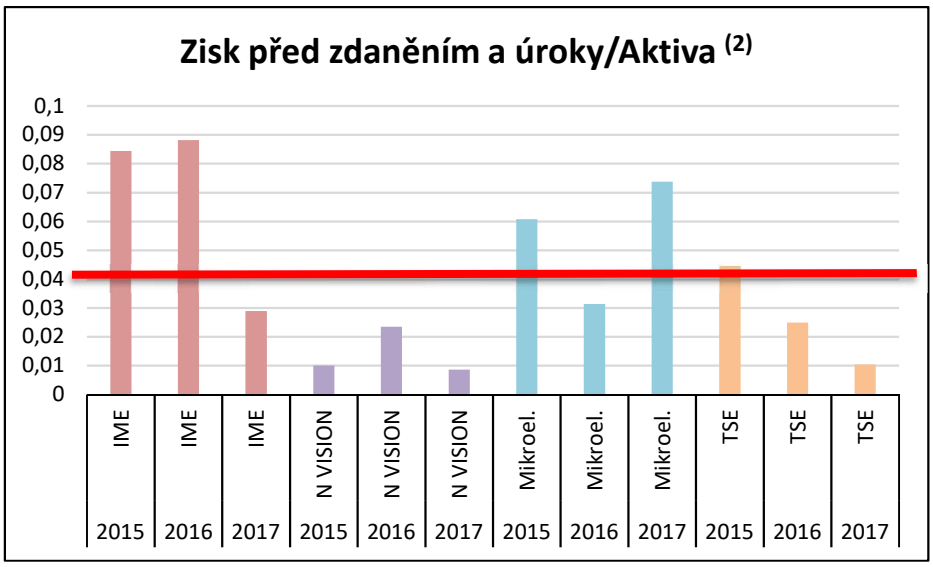


(1) Labour productivity; (2) Outputs to employees.

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 7 hodnotí výnosnost aktiv, kde do čitatele společnost dosazuje provozní výsledek hospodaření. Výnosnost aktiv požaduje každá společnost co nejvyšší. Porovnáním analyzované společnosti se společnostmi Mikroelektronik a IME lze konstatovat, že obě konkurenční společnosti dosáhly ve dvou letech hodnoty vysoce převyšující průměr. Společnost IME zaznamenala v roce 2017 výrazný pokles tohoto ukazatele, a to jednak tím, že došlo k výraznějšímu poklesu provozního výsledku hospodaření a nárůstu aktiv, zejména zásob. Výrazný nárůst zásob není pro společnost efektivní, jelikož zadržují finanční prostředky. Společnost Mikroelektronika se nacházela pod průměrem v roce 2016, kdy stejně jako u společnosti IME došlo k nárůstu oběžných aktiv, zejména pak zásob a zároveň došlo k poklesu provozního zisku, především vlivem nárůstu mzdových nákladů. Nyní k analyzované společnosti, která dosahovala nejlepších výsledků rentability aktiv v roce 2015 a od té doby vykazuje klesající hodnoty ukazatele. Důvodem tohoto poklesu je zejména klesající provozní zisk spolu se zvyšující se hodnotou aktiv.

Graf 7: Rentabilita aktiv [1]



[1] *Return on assets; Earnings before interest and taxes to total assets.*

Zdroj: vlastní zpracování

V poslední části analýzy konkurence již nejsou použity ukazatele, které v rámci analýzy konkurence využívá samotná analyzovaná společnost, nýbrž navržené ukazatele, které se zdály jako vhodné pro srovnání analyzované společnosti s její konkurencí. Jako první jsou analyzovány ukazatele z oblasti finanční stability, dále poměrové ukazatele likvidity a na závěr je porovnána struktura nákladů jednotlivých společností.

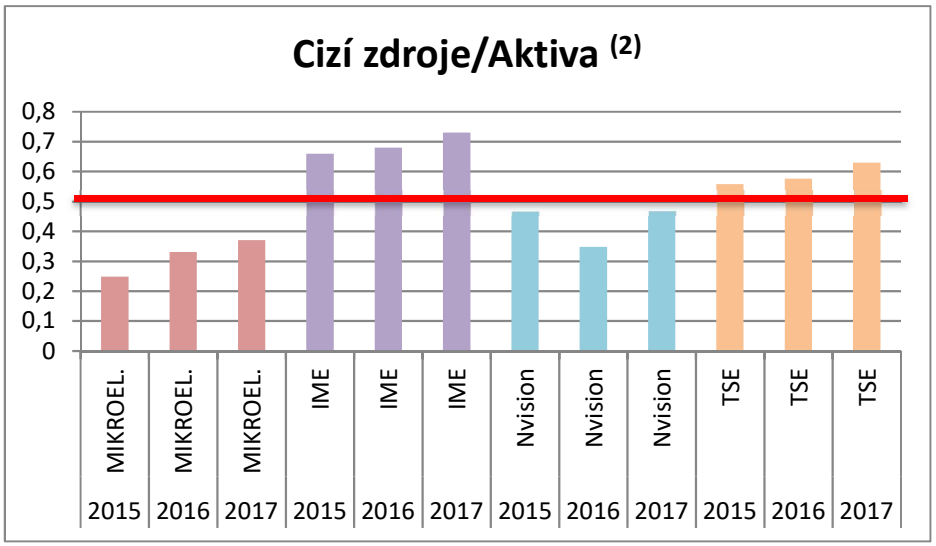
Následující dva grafy, a to graf 8 a graf 9 jsou ukazatele z oblastí finanční stability. Jedná o ukazatel věřitelského rizika nebo také míry celkové zadluženosti a ukazatel poměru vlastního kapitálu k celkovým aktivům, kdy by suma hodnot těchto dvou ukazatelů měla být přibližně 1. Z grafu 8 je vidět, že analyzovaná společnost a 2. nejbližší konkurent, kterým je IME, využívají cizí kapitál více než je průměrná hodnota za všechny čtyři společnosti. Hodnota tohoto ukazatele se u analyzované společnosti pohybuje mezi hodnotami 55 %-60 %, u IME je hodnota míry celkové zadluženosti nejnižší v roce 2015–65 % a od té doby roste. Z hlediska tohoto ukazatele má nejnižší zadluženost společnost Mikroelektronik, kdy nejvyšší hodnota zadluženosti byla v roce 2017–37 %.

Jak z názvu ukazatele vyplývá, tento ukazatel je důležitý zejména pro věřitele, jako jsou např. banky, kteří požadují co nejnižší hodnoty, protože čím je tento ukazatel nižší, tím je podnik solventnější.

Obecně se doporučuje, aby se hodnota celkové zadluženosti pohybovala mezi 30 % - 60 %, přičemž průměrná hodnota odvětví, do kterého analyzované společnosti podle klasifikace CZ-NACE patří, byla v roce 2017 45 %. Tedy jedině společnost Mikroelektronik se nachází pod tímto průměrem.

Jak již bylo uvedeno, graf9 je doplňkovým právě ke grafu 8 a zobrazuje podíl vlastního kapitálu na aktivech. Tedy již z analýzy předchozího grafu je zřejmé, že u společnosti Mikroelektronik převládá hodnota vlastního kapitálu, kdy nejnižší hodnota ukazatele je 62 %. Analyzovaná společnost má poměr cizích a vlastních zdrojů v letech 2015 a 2016 přibližně vyrovnaný, až v roce 2017 společnost využívala více cizích zdrojů. Nejbližší konkurent analyzované společnosti, společnost IME výrazně upřednostňuje cizí zdroje před vlastními, kdy v roce 2017 dosáhla celkové zadluženosti 73 %.

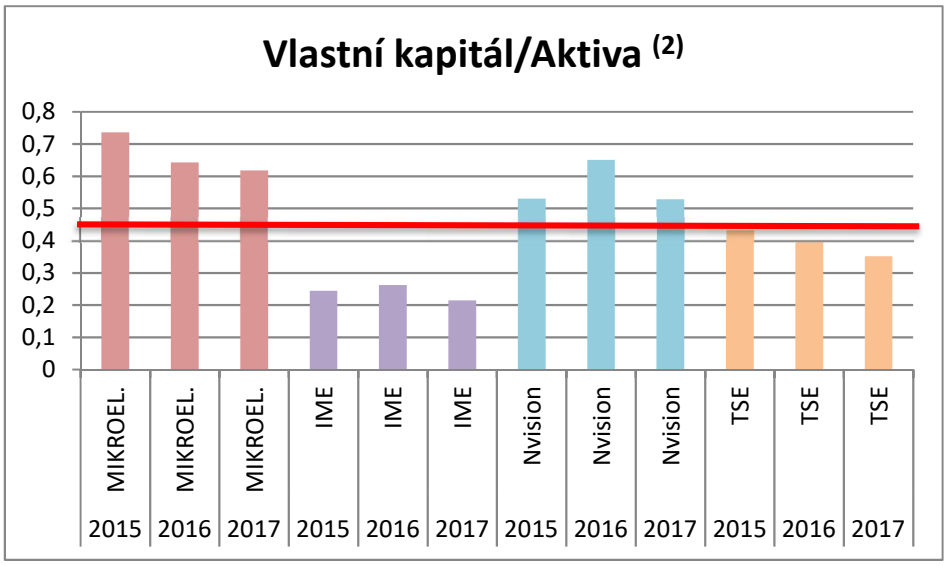
Graf 8: Míra celkové zadluženosti [1]



[1] The total debt ratio; [2] Total debt to total assets.

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 9: Poměr vlastního kapitálu a aktiv [1]



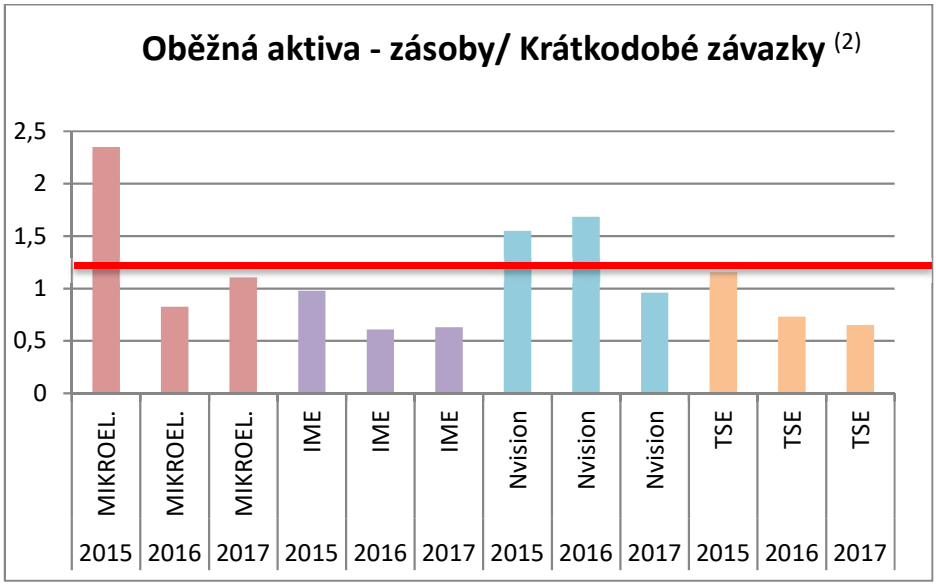
[1] Equity ratio; [2] Equity to total assets.

Zdroj: vlastní zpracování

Jelikož bylo u analyzované společnosti zjištěno poměrně velké využívání cizích zdrojů, jsou další dva grafy zaměřeny na základní ukazatele likvidity, kterými je pohotová a okamžitá likvidita. Nyní k pohotové likviditě zobrazené v grafu 10. Jde vlastně o 2. stupeň likvidity, kdy se oběžná aktiva společnosti snižují o zásoby, ale také např. o nedobytné pohledávky, a takto získaná hodnota čitatele se dělí hodnotou krátkodobých závazků. Doporučované hodnoty pohotové likvidity jsou 0,7-1,2. Jak ukazuje graf, tak analyzovaná společnost se v tomto intervalu nachází v letech 2015 a 2016 a v roce 2017 hodnota pohotové likvidity klesla pod 0,7. Společnost IME je na

tom o něco hůře, jelikož ta nedosahuje hodnoty 0,7 ve dvou letech, a to v roce 2016 a 2017. Společnost Mikroelektronika se v doporučeném intervalu nachází v letech 2016 a 2017. V roce 2015 dosahovala její pohotová likvidita 2,35, což by znamenalo, že 1Kč krátkodobých závazků je kryta 2,5 Kč pohotových prostředků a takto vysoká pohotová likvidita značí neefektivní využívání finančních prostředků, které by z dlouhodobého hlediska mohlo snižovat výnosnost společnosti. Tento problém s vyšší pohotovou likviditou je vidět také u společnosti NVision v letech 2015 a 2016.

Graf 10: Pohotová likvidita [1]



[1] Quick ratio; [2] Current assets minus supply to current liabilities.

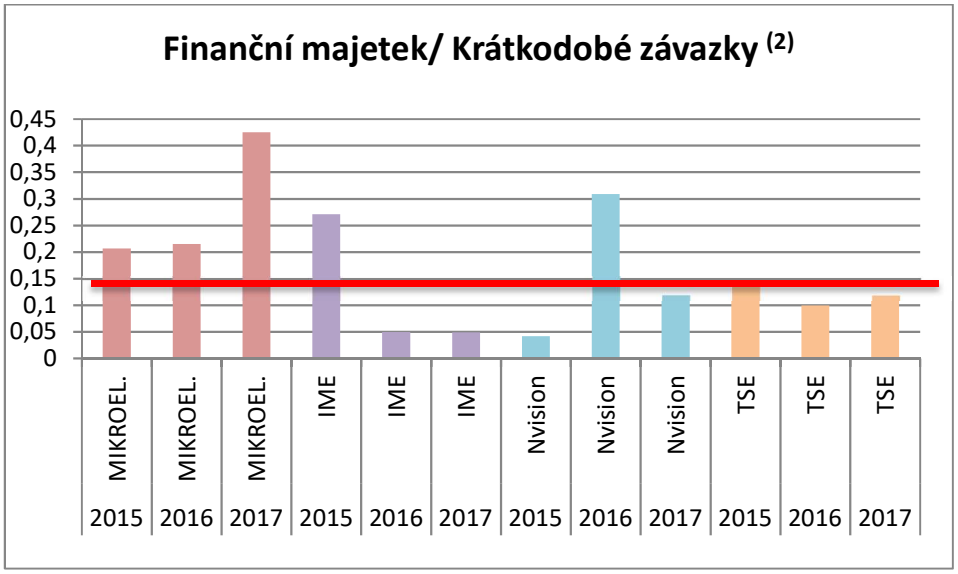
Zdroj: vlastní zpracování

Ještě přísněji na likviditu nahlíží okamžitá likvidita (viz graf 11), která vyjadřuje okamžitou schopnost splácet. Zde je v čitateli už jen finanční majetek, tedy hotovost, peníze na účtech, případně krátkodobé cenné papíry a termínové vklady se splatností do 3 měsíců. Pro zvýšení vypovídací schopnosti tohoto ukazatele se doporučuje dosazovat do jmenovatele pouze okamžitě splatné závazky, což vzhledem k omezené dostupnosti dat nemohlo být provedeno, a tak tedy ve jmenovateli najdeme celkové krátkodobé závazky získané z účetní závěrky společnosti. U tohoto ukazatele se za optimální hodnoty považuje rozmezí 0,2 – 0,5. Tento doporučovaný interval dodržela pouze společnost Mikroelektronika. Dále se jako nejvíce likvidní jeví analyzovaná společnost, která se blíží hodnotě 0,2. Nejblíže byla této hodnotě v roce 2015, kdy hodnota okamžité likvidity byla 0,14. Společnost IME se v doporučovaném intervalu nacházela v roce 2015, v letech 2016 a 2017 se nacházela hodně nízko pod doporučovaným minimem, kdy dosahovala okamžitá likvidita 0,05. Stejnou okamžitou likviditu měla

také společnost NVision v roce 2015, avšak v posledních dvou letech se nachází v optimu.

Na základě analýzy likvidity ani jedna ze společností nedosahovala nejideálnější hodnoty, kdy by likvidita neměla být ani příliš nízká, ani příliš vysoká. Avšak jako nejlikvidnější se jeví společnost Mikroelektronika a nejhorší likviditou se vyznačuje společnost IME. Analyzovaná společnost se z hlediska likvidity nachází někde mezi nimi.

Graf 11: Okamžitá likvidita [1]

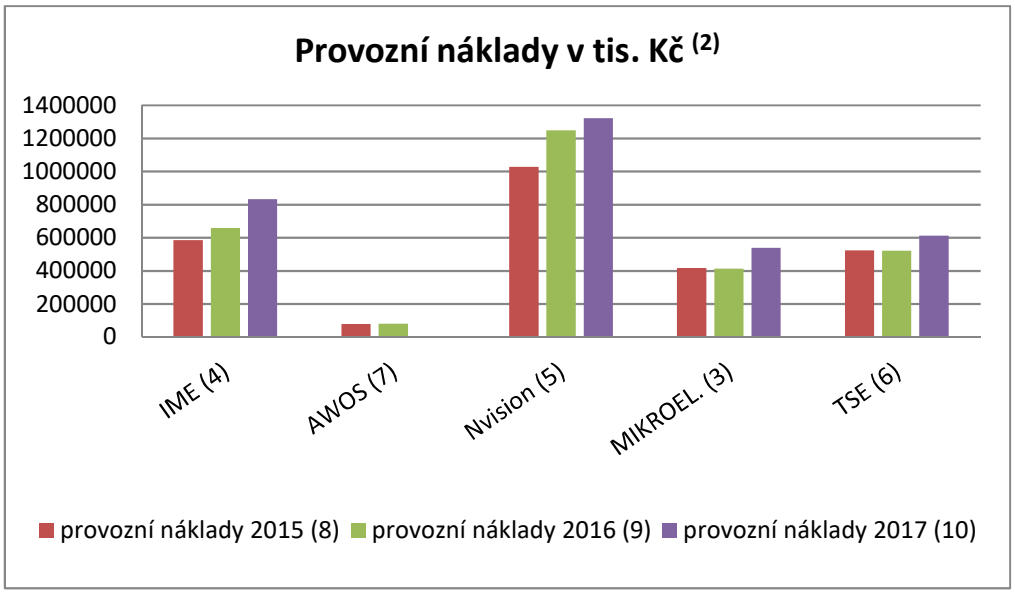


[1] Cash position ratio; [2] Financial assets to current liabilities.

Zdroj: vlastní zpracování

Poslední část analýzy konkurence je zaměřena na zhodnocení nákladů analyzované společnosti a její konkurence. Na prvním grafu 12 jsou znázorněny provozní náklady v tis. Kč. Jak lze zpozorovat, nejvíce podobný trend provozních nákladů má analyzovaná společnost se společností Mikroelektronik, kde u obou společností došlo v roce 2016 k poklesu provozních nákladů. U Mikroelektroniky byl pokles způsoben zejména poklesem nákladů na služby a u analyzované společnosti měly náklady na spotřebu a energie největší podíl na poklesu provozních nákladů, viz graf 13. U nejbližšího konkurenta analyzované společnosti IME lze vidět trend každoročního zvyšování provozních nákladů, což je způsobeno obrovským růstem společnosti od doby jejího prodeje novému vlastníkovi. Největší podíl na tomto růstu mají náklady na materiál a spotřebu energie.

Graf 12: Provozní náklady v jednotlivých společnostech [1]

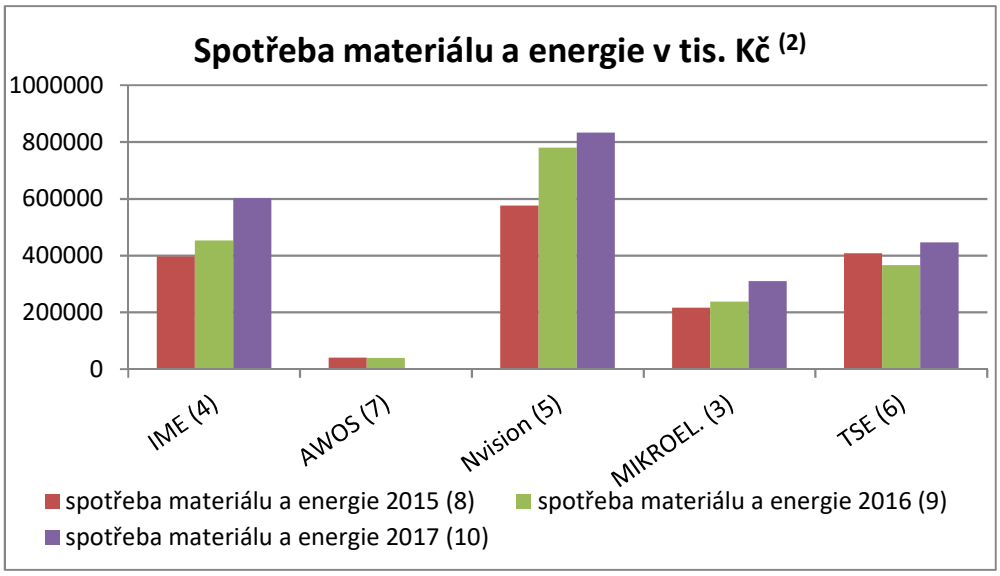


(1) The Operating costs in individual companies; (2) Operating costs in thousands of CZK; [3] First competitive company – Integrated Micro-Electronics Czech Republic s.r.o.; [4] Second competitive company – AWOS s.r.o.; [5] Third competitive company – NVision Czech Republic a.s., [6] Fourth competitive company – Mikroelektronika spol. s r.o.; [7] The analyzed company – TSE spol. s.r.o; [8] Total operating costs in 2015; [9] Total operating costs in 2016; [10] Total operating costs in 2017.

Zdroj: vlastní zpracování

Mezi hlavní složku provozních nákladů patří náklady na spotřebu materiálu a energie, viz graf 13, kde tedy jak už bylo avizováno u předchozího grafu, došlo v roce 2016 u analyzované společnosti k poklesu. Společnost v roce 2015 získala mimořádné zakázky a v roce 2016 již pokračovala v běžném trendu, tzn., že naopak rok 2015 byl spojen s výkyvem v podobě vyšší spotřeby materiálu a anergie, a proto se na první pohled zdá, že v roce 2016 společnost tyto náklady snížila. U největších konkurentů IME a Mikroelektronik je vidět růst těchto nákladů, stejně jako by byl vidět v případě analyzované společnosti, kdyby nedošlo k výkyvu v roce 2015.

Graf 13: Náklady na spotřebu materiálu a energie v jednotlivých společnostech [1]

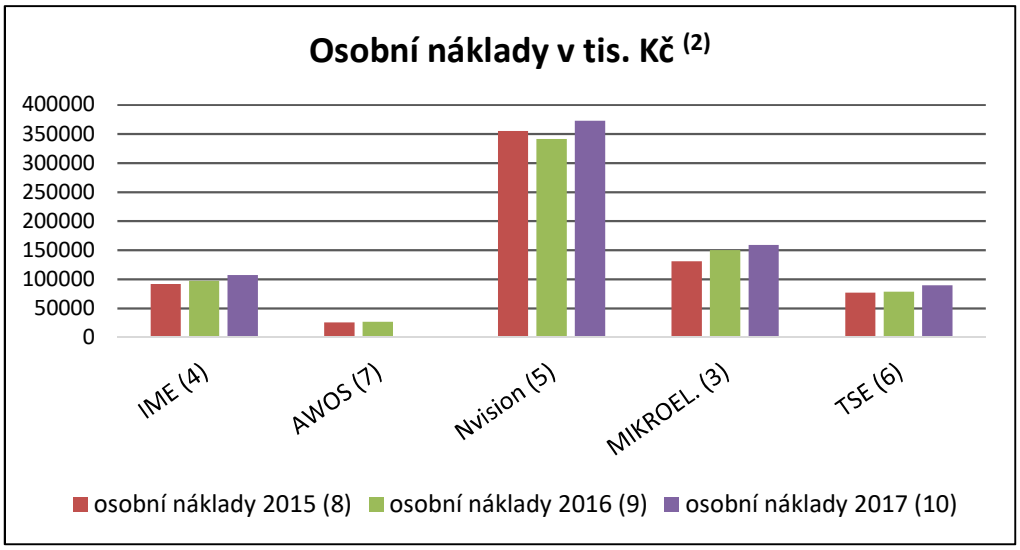


[1] The costs on material and energy consumption in individual companies; [2] Material and energy consumption in thousands of CZK; [3] First competitive company – Integrated Micro-Electronics Czech Republic s.r.o.; [4] Second competitive company – AWOS s.r.o.; [5] Third competitive company – NVision Czech Republic a.s., [6] Fourth competitive company – Mikroelektronika spol. s r.o.; [7] The analyzed company – TSE spol. s.r.o; [8] Total material and energy consumption in 2015; [9] Total material and energy consumption in 2016; [10] Total material and energy consumption in 2017.

Zdroj: vlastní zpracování

Poslední graf z analýzy struktury nákladů je graf 14 zobrazující vývoj osobních nákladů v jednotlivých společnostech. U všech společností, vyjma společnosti NVision, je trend mírně rostoucí. U společnosti NVision došlo v roce 2016 k poklesu těchto nákladů, ačkoliv počet zaměstnanců v tomto roce vzrostl o 40, tzn., že společnost v tomto roce musela výrazněji snižovat mzdy. Z trojice nejbližších společností, tedy analyzované společnosti, společnosti Mikroelektronik a IME má analyzovaná společnost nejnižší osobní náklady, což je dáno zejména tím, že má analyzovaná společnost oproti jejím konkurentům ve všech letech nižší počet zaměstnanců. Dalším důvodem je to, že společnost využívá kromě kmenových zaměstnanců také agenturní, kterým vyplácí pouze mzdu za odvedené hodiny. Společnost tímto způsobem může ušetřit tím, že těmto zaměstnancům nevyplácí bonusy, náklady na sociální pojištění, apod. jak tomu je u kmenových zaměstnanců.

Graf 14: Osobní náklady v jednotlivých společnostech [1]



[1] The personnel costs in individual companies; (2) Personnel costs in thousands of CZK; [3] First competitive company – Integrated Micro-Electronics Czech Republic s.r.o.; [4] Second competitive company – AWOS s.r.o.; [5] Third competitive company – NVision Czech Republic a.s., [6] Fourth competitive company – Mikroelektronika spol. s r.o.; [7] The analyzed company – TSE spol. s.r.o; [8] Total personnel costs in 2015; [9] Total personnel costs in 2016; [10] Total personnel costs in 2017.

Zdroj: vlastní zpracování

8.2 Swot analýza

Swot analýza je jeden ze základních nástrojů strategického controllingu, který by měla využívat každá společnost, aby předešla ohrožením vnějšího prostředí, a naopak se mohla zaměřit na silné stránky a příležitosti, které jí okolí umožňuje. Analyzovaná společnost se tímto nástrojem také zabývá a slouží jí k tvorbě strategie.

V následující části jsou uvedeny silné a slabé stránky společnosti a příležitosti a ohrožení, které jsou shrnuty v tabulce 15. V této tabulce jsou dále jednotlivé faktory v rámci skupiny silné/slabé stránky a příležitosti/ohrožení oznámkovány od 1–5, přičemž 5 značí nejvýkonnější faktor (nejsilnější stránky; nejslabší stránku, nejvíce významnou příležitost a nejvíce významné ohrožení), 1 lze chápat jako nejméně výkonný faktor (nejméně silnou stránku, nejslabší stránku, nejméně významnou příležitost a nejméně významné ohrožení). Na základě tohoto ohodnocení dostal každý faktor ze skupiny příslušnou známku, přičemž některé známky se v rámci skupiny opakovaly.

Poté bylo v rámci každé skupiny určeno váhové ohodnocení jednotlivých faktorů, kde součet těchto vah za každou skupinu je 1. Samozřejmě čím větší váha, tím je tento faktor pro společnost významnější. V dalším kroku byla pro každý faktor příslušná váha

a známka vynásobena a všechna takto získaná váhové ohodnocení byla poté za každou skupinu sečtena, a tak byly získány konečné čtyři známky pro skupiny silné/slabé stránky a příležitosti/ohrožení. Z tohoto hodnocení vyšly nejlépe silné stránky společnosti a příležitosti, viz červeně vyznačené výsledné ohodnocení v tabulce 15. Z tohoto důvodu by se společnost měla zaměřit zejména na silné stránky a využít přitom příležitosti, které jí vnější okolí nabízí.

8.3 Silné stránky

8.3.1 Charakter výrobkového portfolia

Společnost má velmi dobré a zejména široké zaměření výrobního programu, kdy rozšířila svůj program elektroniky a elektrotechniky, městského mobiliáře a telekomunikace o zdravotní zařízení, konkrétně o inkubátory, lůžka, foto lampy, jejichž poptávka bude do budoucna stále vyšší, jelikož populace stárne, roste počet předčasně narozených dětí apod. Navíc je společnost v České republice jediným výrobcem inkubátorů. Jedinou konkurencí jsou zahraniční společnosti, jejichž růstu tržního podílu v České republice by mohl zamezit pouze stát např. omezením dovozu zdravotní techniky z jiných zemí a následovat tak např. Írán, který toto omezení učinil v roce 2018.

8.3.2 Kvalifikovaný personál

Vzhledem k náročnosti a charakteru výroby, společnost potřebuje kvalifikovaný personál, proto se společnost sama zaměřuje na vzdělávání svých zaměstnanců, kde má také podporu státu. Společnost byla podpořena státní příspěvkovou organizací CzechInvest při projektu „odborností k vyšší konkurenceschopnosti TSE“

Společnost se také snaží spolupracovat se školami, zejména v oblasti výzkumu a vývoje, kdy přijímá studenty na stáže, kteří se pak stávají zaměstnanci společnosti. Pro flexibilnější reakce v případě změny poptávky, společnost kromě kmenových zaměstnanců využívá také agenturní zaměstnance, díky kterým má snadnější cestu k získaní zaměstanců s požadovanými znalostmi a dovednostmi.

8.3.3 Nízká hodnota aktiv

Jak vyšlo najevo z analýzy konkurence, společnost vyšla z analýzy velmi dobře u ukazatele produktivity aktiv (Výkony/aktiva). Hlavním důvodem vysoké hodnoty

tohoto ukazatele je nízká hodnota aktiv vykazovaná v rozvaze, kdy společnost hodně využívá aktiva odběratelů a mimo to aktiva pořizuje formou leasingu, což společnosti zvyšuje likviditu a tedy i konkurenceschopnost. Náklady na leasing jsou však vyšší než v případě pořízení aktiva na úvěr. Na druhou stranu jsou také součástí nákladů společnosti a snižují tak zisk pro účely zdanění.

8.3.4 Výrobní monopol na českém trhu

Jak bylo několikrát uvedeno, společnost je jediným výrobcem inkubátorů v České republice, přesto přes 90 % inkubátorů vyváží mimo Českou republiku.

To, že je analyzovaná společnost jediným výrobcem inkubátorů, na ní vrhá dobré světlo. Inkubátor jakožto elektronické zdravotní zařízení je poměrně náročné na výrobu, proto dosud společnost nemá výrobního konkurenta. Jelikož má analyzovaná společnost také divizi osazování desek, ve které má již 40 letou praxi, byla pro společnost výroba inkubátorů snazší. Vzhledem k tomu, že jde o zdravotní techniku, jsou zde také různé normy a předpisy, které představují další překážky pro společnosti uvažující o zařazení produktů zdravotní techniky do svého portfolia. Z tohoto důvodu je tento faktor považován za silnou stránku společnosti, ačkoliv mu byla přiřazena pouze minimální váha.

8.3.5 Kvalitní výrobky

Rozšíření výrobního programu o zdravotní techniku bylo určitě dobrým krokem společnosti. Společnost se navíc tomuto oboru věnuje od samého výzkumu a vývoje, až po záruční a pozáruční servis. Hlavní činností společnosti však dále zůstávají výrobky z oblasti elektronika a elektrotechnika, ve kterých se promítá více než 40 let zkušeností společnosti.

Společnost již za pouhé dva roky zabývající se výrobou inkubátorů získala ocenění CZECH MADE za inkubátor SI 301. V roce 2005 získala společnost další certifikát za prototyp inkubátoru SI 600 za „vynikající výrobek roku 2005“ a je vlastníkem i dalších ocenění za design a kvalitu výrobků.

8.3.6 Inovace

Co se týče inovací, společnost provádí zejména produktové inovace, což potvrzuje také skutečnost, že v současné době dodává na trh už pátou generaci vlastní

řady inkubátorů. Dále společnost v posledních letech uskutečnila podstatnou marketingovou inovaci v podobě vstupu na trh zdravotní techniky v Jižní Americe. A nejnovější inovací společnosti byla organizační inovace, kdy v hlavní budově společnosti zůstala divize zdravotní techniky spolu s personálním oddělení a kancelářemi. V této budově také měly vzniknout volné prostory, které by měly sloužit pro další rozšíření výroby. Díky této změně se uvolnila budova, která přináší společnosti možnost pronájmu a tedy získání zdrojů pro další rozvoj společnosti. Cílem této organizační změny je zkvalitnění propojení mezi jednotlivými odděleními.

8.3.7 Vlastní výzkum a vývoj

Vlastní výzkum a vývoj společnost uplatňuje v oblasti zdravotní techniky, přičemž je v této aktivitě podporována také státními dotacemi. Společnost každoročně vydává náklady na výzkum a vývoj, v roce 2017 se zabývala několika vývojovými projekty, jako byl transportní inkubátor, novorozenecké lůžko, technologie lakování plošných spojů apod. Vlastní výdaje na výzkum a vývoj společnosti umožňují společnosti také snížení daňové povinnosti.

8.4 Slabé stránky

8.4.1 Klesající zisk

Jak vyplynulo již z horizontální analýzy a analýzy konkurence, společnost se v letech 2014-2016 potýkala s klesajícím ziskem po zdanění, kde hlavním důvodem byly snižující se provozní výsledek hospodaření, kdy provozní náklady rostly vyšším tempem než provozní výnosy. Dále společnost inkasovala také záporný finanční výsledek hospodaření, a to zejména kvůli negativnímu vývoji kurzových rozdílů. Zvrat nastal v roce 2017, kdy výsledek hospodaření po zdanění opět vzrostl a to i přes nejnižší provozní výsledek hospodaření v rámci sledovaných let. Na tomto zlepšení se nejvíce podílel finanční výsledek hospodaření, který se od roku 2014 dostal do kladných čísel, díky ziskům z kurzového zajištění.

Je tedy vidět, že hospodaření společnosti je silně navázáno na vývoj kurzů, a to z toho důvodu, že se jedná spíše o exportní společnost. Proto byla v tabulce 15 dána nejvyšší váha faktoru negativní vývoj exportních zemí v rámci skupiny ohrožení, jelikož je společnost na exportních zemích a na kurzech jejich měn poměrně dost závislá.

8.4.2 Vysoká míra celkové zadluženosti a nízká likvidita

Na základě analýzy konkurence vyšlo najevo, že analyzovaná společnost při financování své činnosti upřednostňuje cizí zdroje, což dokazuje rostoucí míra celkové zadluženosti, která v roce 2017 dosahovala necelých 63 %. Společnost se v tomto roce pohybovala nad průměrnou zadlužeností odvětví. Současně společnost ve sledovaných letech vykazovala nízkou likviditu, kdy se hodnoty okamžité likvidity pohybovaly v letech 2015–2017 pod doporučeným intervalem a pohotová likvidita se navíc ve sledovaných letech zhoršovala. Vysoká zadluženost v kombinaci s nízkými hodnotami likvidity mohou špatně působit na budoucí věřitele a omezit společnosti dostupnost dalších zdrojů financování.

8.4.3 Nízká orientace na domácí trh a dlouhé distribuční cesty

Společnost se příliš neorientuje na domácí trh, je spíše exportní společností, kdy vyváží své výrobky do zemí EU v případě elektrotechniky a do třetích zemí v případě zdravotní techniky. Z informací ze společnosti bylo zjištěno, že 90 % inkubátorů se vyváží. To, že firma vyváží produkty zdravotní techniky mimo Evropu je spojeno s vyššími náklady společnosti a složitější distribucí, než kdyby se společnost soustředila na české zákazníky

8.4.4 Nedostatečná reklama

Tato slabá stránka souvisí také s předchozí slabou stránkou, kdy by společnost měla vzít v úvahu omezení vývozu inkubátorů do mimoevropských zemí a zvýšit reklamu společnosti v ČR a pokusit se prodat větší množství inkubátorů do nemocničních zařízení v celé české republice. To, že společnost zaostává v oblasti reklamy, dokazuje také situace z 90. let, kdy bylo do českých nemocnic v rámci charitativní pomoci dodáno cca 140 inkubátorů švýcarské značky Dräger s tím, že ministerstvo nevědělo, že v České republice existuje společnost zabývající se výrobou inkubátorů.

8.5 Příležitosti

8.5.1 Rozšíření nabídky výrobků ze zdravotní techniky

V současnosti společnost nabízí kromě inkubátorů také foto lampy, novorozenecké postýlky a spotřební zboží určeného pro novorozence (jako jsou ochranné masky na oči určené při používání foto lampy jako ochrana před modrým světlem, dále pleny určené také k tomuto účelu, elastické čepice apod.). V nedávné době společnost začala pracovat na novém zařízení určeném pro péči o seniory. Toto zařízení by mělo monitorovat životní funkce pacienta a umožnit tak snížení pobytu pacienta v nemocnicích a možnosti jeho rekonvalescence v domácím prostředí, což umožňuje lékařům sledování jeho životních funkcí na dálku. Toto zařízení by pacientovi umožnilo doléčení v domácím prostředí a zároveň by se zkrátil pobyt v nemocnicích, což by znamenalo také výhody pro nemocnice v podobě volnějšího obsazení lůžek. Některé z těchto funkcí jsou již obsaženy v nejnovější verzi inkubátorů, samotný produkt však na trhu ještě není.

V současnosti společnost také pracuje na novém výrobku, a to jsou zcela nová lůžka, kdy společnost slibuje bližší informace o daném produktu v brzké době.

8.5.2 Větší zaměření na domácí zákazníky

Tento bod navazuje na výše zmíněnou slabou stránku nízká orientace na domácí trh a dlouhé distribuční cesty. Společnost by měla využít monopolního postavení na trhu v České republice, což by společnosti snížilo náklady spojené s dlouhými distribučními cestami, a navíc by mohla českým zákazníkům prodávat za vyšší cenu než při distribuci skrze distribuční společnosti.

8.5.3 Větší spolupráce se školami

Současný vývoj na trhu práce, kdy je velmi nízká nezaměstnanost a společnosti si navzájem přetahují své zaměstnance, vede k růstu mzdových nákladů. Problém se získáním kvalifikovaných zaměstnanců v podobě vyšších nákladů spojených např. s nabídnutím vyšší mzdy pro získání daného pracovníka, vede společnost k tomu najít jiný způsob, jak potřebné zaměstnance získat. Již v současnosti společnost spolupracuje se školami zejména v oblasti výzkumu a vývoje, kdy se stážisté poté stávají

zaměstnanci společnosti. Bude-li však i nadále pokračovat dosavadní vývoj na trhu práce, společnost bude muset zřejmě tyto spolupráce se školami více prohlubovat.

Ačkoliv v současnosti můžeme pozorovat trend, kdy společnosti lákají zaměstnance ze zahraničí, nalákat cizince za prací do České republiky znamená pro společnost také zvýšení nákladů, zejména pokud jde o zaměstnávání lidí ze třetích zemí, které přináší značné administrativní náklady v podobě pracovních povolení či vízové povinnosti

8.5.4 Investice do automatizace

Tato příležitost opět souvisí s vývojem na trhu práce, vzhledem k nízké nezaměstnanosti, společnosti nemají dostatek zaměstnanců pro jejich další růst, stejně tak i analyzovaná společnost. Řešením by částečně mohlo být najímání pracovníků z jiných zemí, což ale společnost stojí více času a jak sem zmínila výše, jsou s tímto způsobem náboru spojeny i značné administrativní náklady. Proto by společnost měla pro udržení konkurenceschopnosti uvažovat např. o investicích do automatizace a robotizace v těch částech výroby, u kterých by taková možnost byla uskutečnitelná.

Podle poradenské společnosti PwC jsou to právě čeští zaměstnanci, kteří jsou nejvíce ohroženi automatizací. Podle této společnosti půjde v České republice nahradit stroji cca 40 pracovních pozic, a to právě zejména kvůli nízké nezaměstnanosti a dynamickému růstu mezd.

8.5.5 Další podpora státu na vývoj inkubátorů

Vzhledem k dosavadní podpoře státu na výzkum a vývoj vlastních inkubátorů, se lze domnívat, že tato podpora státu bude i nadále pokračovat vzhledem k tomu, že se rodí stále více předčasně narozených dětí, což potvrzuje obrázek 5. Na základě toho lze považovat za příležitost společnosti investovat do dalšího výzkumu a vývoje.

Obrázek 5: Počet předčasně narozených v České republice

porodní váha	roky	přeživší bez postižení	přeživší s rizik. nemoci	zemřelí
1000 – 1499 g	2013 – 2016	2971	251	82
	1999 – 2002	1476	243	148
751 – 999 g	2013 – 2016	724	242	100
	1999 – 2002	358	275	176
do 750 g	2013 – 2016	271	232	233
	1999 – 2002	101	192	240

Zdroj: https://ct24.ceskatelevize.cz/domaci/2410438-v-cesku-prudce-roste-pocet-predcasnych-porodu.

8.5.6 Vzrůstající poptávka po produktech

To, že má společnost široké spektrum výrobků bylo uvedeno již mnohokrát. Díky této skutečnosti společnost zřejmě do budoucna nebude trpět poklesem poptávky po jejich výrobcích zejména také z důvodu jejich charakteru. Kvůli růstu počtu předčasně narozených dětí, ale také rostoucí poptávky po automobilech lze tvrdit, že poptávka po výrobcích společnosti bude dlouhodobě růst.

8.6 Ohrožení

8.6.1 Negativní vývoj exportních zemí

Jelikož se společnost zaměřuje zejména na export svých produktů, je hodně závislá na vývoji exportních zemí, do kterých vyváží. Jestliže tyto země budou ovlivněny recesí spojenou s poklesem HDP, růstem nezaměstnanosti, poklesem investic apod., bude klesat také jejich dovoz čili také poptávka po produktech analyzované společnosti. Vzhledem k tomu, že společnost inkubátory vyváží zejména do mimoevropských zemí, ovlivňuje ji např. také Írán, který v roce 2018 vydal seznam zboží, které se do země nesmí dovážet, kdy na tomto seznamu najdeme i zdravotní techniku, tedy i inkubátory.

8.6.2 Zahraniční rizika

Zejména v nedávné době např. recese v Německu ovlivnila meziroční růst mezi rokem 2017 a 2018, kdy pokleslo HDP u nás i v Rakousku, jakožto v zemích silně navázaných na vývoji německé ekonomiky.

Co se týče odchodu Velké Británie z Evropské unie, i zde nezůstane Česká republika, a tedy i analyzovaná společnost neovlivněna. Odchodem Velké Británie z EU bude vzájemný obchod mezi našimi zeměmi nejspíše podléhat clu. Vzhledem k tomu, že Velká Británie je na základě statistik 4. největší exportní zemí, je téměř nemožné, aby se České republiky Brexit nedotknul. Navíc analyzovaná společnost dodává své výrobky z elektrotechniky do automobilového průmyslu různým světovým značkám, kterým je i britská automobilová firma Jaguar, bude analyzovaná společnost minimálně z tohoto hlediska ovlivněna.

8.6.3 Recese české ekonomiky

Stejně tak jako negativní vývoj exportních zemí, tak také vývoj samotné České republika ovlivní vývoj společnosti. Pro rok 2019 se sice očekává mírný pokles HDP, ale neočekává se nějaká dramatická změna. Ekonomiku budou i nadále ovlivňovat negativní vlivy způsobené nedostatkem pracovních sil, růstem mzdových nákladů, ale také ostatních výrobních faktorů, zejména materiálu či energie. Dále se ale můžou, vyskytnou problémy spojené s růstem cen ropy apod.).

8.6.4 Existence domácí konkurence

V současnosti je společnost jediným výrobcem inkubátorů v České republice. To se ale v budoucnu může změnit. Ačkoliv je společnost spíše exportní zemí, část své produkce dodává také do několika nemocničních zařízení v Česku. Pokud by se na domácím trhu objevila nová společnost zabývající se tímto oborem, mohla by společnost přijít o své současné tuzemské zákazníky a úplně tak ztratit podíl na českém trhu.

8.6.5 Růst úroků z úvěru

Vzhledem k tomu, že se pro rok 2019 očekává mírný růst inflace, který je často impulsem pro růst úrokových sazeb, je zde pravděpodobnost, že ČNB a následně také obchodní banky k tomuto kroku přistoupí, a tím se budou zvyšovat náklady pro společnost v podobě vyšších úroků z úvěrů pro financování provozu či investic.

Tabulka 15 Swot analýza

Swot analýza	známka (bi)	váha (wi)	wi*bi
Silné stránky			
Charakter výrobkového portfolia	5	0,3	1,5
Kvalifikovaný personál	4	0,2	0,8
Nízká hodnota aktiv – vyšší produktivita aktiv	3	0,05	0,15
Výrobní monopol na českém trhu (inkubátory)	2	0,05	0,1
Kvalitní výrobky (ocenění)	4	0,1	0,4
Inovace	4	0,1	0,4
Vlastní výzkum a vývoj	5	0,2	1
Celkové váhové ohodnocení silných stránek	**suma**	**1**	**4,35**
Slabé stránky			
Klesající zisk	5	0,25	1,25
Vysoká míra celkové zadluženosti a nízká likvidita	5	0,3	1,5
Nízká orientace na domácí trh	3	0,15	0,45
Dlouhé distribuční cesty	4	0,2	0,8
Nedostatečná reklama společnosti	2	0,1	0,2
Celkové váhové ohodnocení slabých stránek	**suma**	**1**	**4,2**
Příležitosti			
Rozšíření nabídky výrobků ze zdravotní oblasti	5	0,3	1,5
Větší zaměření na domácí zákazníky	2	0,1	0,2
Větší spolupráce se školami	3	0,1	0,3
Investice do automatizace	5	0,2	1
Další podpora státu na vývoj inkubátorů	4	0,15	0,6
Vzrůstající poptávky po produktech	5	0,15	0,75
Celkové váhové ohodnocení příležitostí	**suma**	**1**	**4,35**
Ohrožení			
negativní vývoj exportních zemí	5	0,25	1,25
zahraniční rizika (odchod VB z EU, další zpomalení německé ekonomiky)	4	0,2	0,8
recese české ekonomiky	5	0,25	1,25
existence domácí konkurence	2	0,1	0,2
růst úroků z úvěru	3	0,2	0,6
Celkové váhové ohodnocení ohrožení	**suma**	**1**	**4,1**

Zdroj: vlastní zpracování

8.7 Pest analýza

8.7.1 Politicko – právní faktory

8.7.1.1 Regulace zahraničního obchodu

Mezi politicko-právní faktor lze zařadit např. regulaci zahraničního obchodu, kdy by měl stát podporovat české výrobce ve své zemi a chránit svou zemi před zahraničními konkurenčními společnostmi. Mohlo by se zdát, že analyzovaná

společnost jako jediný výrobce inkubátorů v České republice bude hlavním dodavatelem inkubátorů v naší zemi. Opak je ale pravdou, ačkoliv nemocnice v Českých Budějovicích patří k největšímu tuzemskému odběrateli, přes 90 % inkubátorů dováží společnost do zahraničí. Většinový vlastník a spoluzakladatel Karel Fiedler v jednom článku pro časopis tradenews 2/2018/VII. uvedl, že ačkoliv již v 90. letech obdržela společnost ocenění Czech Made za nejnovější typ inkubátoru, tak zanedlouho poté bylo v rámci charitativní pomoci českým a slovenským nemocnicím darováno 140 inkubátorů konkurenční švýcarské značky Dräger, která má i nadále na českém trhu větší podíl než analyzovaná společnost. Dále uvedl, že nyní se už služby našeho státu z hlediska zahraničního obchodu zlepšili, ale i nadále v tomto směru Česká republika zaostává např. za Němci či Francouzi, jež domácí trh před konkurenčními společnostmi důsledně brání.

Toto byl jeden z hlavních důvodů, proč se společnost zaměřila na mimoevropské trhy, což ale pro společnost znamená větší náklady a samozřejmě se jedná i o složitější cestu, než kdyby společnost dodávala inkubátory v České republice nebo do zemí EU.

Na základě článku a údajů ze společnosti lze tedy konstatovat, že analyzovaná společnost jako jediný výrobce inkubátorů má naopak značné problémy s distribucí svých výrobků, kdy mu stát při této činnosti příliš nepomáhá.

8.7.1.2 Daňová politika

Naopak co se týče daňové politiky, společnost může mít z hlediska daně z přidané hodnoty značnou výhodu vzhledem k tomu, že 90 % inkubátorů vyváží, a to do zemí mimo EU jako je Tunisko, Mexiko apod., tzn., že uplatňuje plnění osvobozená s nárokem na odpočet daně.

Další daňové zvýhodnění pro společnost představuje uplatnění výdajů na výzkum a vývoj jako odčitatelné položku od základu daně v rámci DPPO, díky čemuž si společnost snižuje svoji daňovou povinnost.

8.7.1.3 Ochrana životního prostředí

Od roku 2011 existuje ve společnosti systém environmentálního managementu, tzv. systém řízení vlivů na životní prostředí, který společnost účinně dodržuje a v rámci kterého společnost vlastní certifikát ISO 14001:2004, díky kterému si může vybudovat pověst prestižní společnosti v oblasti ochrany životního prostředí.

Společnost se také v rámci svých technologických investic stará o to, aby novější stroje odpovídaly nejnovějším ekologickým standardům.

8.7.2 Ekonomické faktory

8.7.2.1 Nezaměstnanost

V posledních letech se Česká republika potýká s nízkou nezaměstnaností, kdy podle českého statistického úřadu (dále jen ČSÚ) klesla nezaměstnanost v roce 2017 na 2,9 % oproti 4 % předchozího roku. Tento trend pokračoval i v roce 2018. Takto nízká nezaměstnanost může pro společnost představovat problém se získáním dodatečných zaměstnanců, protože nezaměstnanost je tak nízká, že si zaměstnanec může vybírat, kterou nabídku příjme. To pro společnost znamená vynaložit dodatečné náklady např.: v podobě nabídky lepšího platového ohodnocení, než nabízí konkurenční společnost, přislíbení kariérního růstu apod., což by nemusela v případě vyšší míry nezaměstnanosti, kdy zaměstnanci přijmou i práci, kterou by při nižší míře nezaměstnanosti nepřijali. Takovou situaci mohl analyzovaný společnost zažít v letech 2009-2014, kdy míra nezaměstnanosti byl vyšší, přes 6 %.

Vzhledem k vysokým nárokům na kvalifikaci zaměstnanců by tak mohla mít společnost v problém se získáním dalších zaměstnanců, avšak tomuto problému se společnost snaží předejít spolupracováním se školami, především v oblasti výzkumu a vývoje, kdy se většina takovýchto stážistů po dokončení studií stává zaměstnanci společnosti. Společnost má nastaven poměrně kvalitní systém vzdělávání, a tak není problém se zvyšováním kvalifikace zaměstnanců, mají-li chuť na sobě pracovat.

Dále společnost využívá agenturní zaměstnance na pokrytí dočasně zvýšených požadavků na výrobu, což je pro společnost výhodné i v opačném případě, kdy dochází ke snížení poptávky, a tedy společnost může flexibilněji snižovat výrobní kapacity. Díky agenturním zaměstnancům se společnost může vyhnout problémům při současné nízké nezaměstnanosti, kdy společnost může agenturnímu zaměstnanci nabídnout stálé místo, pakliže se osvědčí. Tím si společnost usnadní nábor nových lidí, a navíc dopředu ví, jak daný člověk pracuje. V současnosti při zvyšování mzdových nákladů je další výhodou agenturních zaměstnanců to, že jsou placeni hodinově za odvedený výkon, tzn., že jim společnost nevyplácí náhrady za dovolené, ani různé prémie a bonusy jako tomu je u kmenových zaměstnanců společnosti.

8.7.2.2 Inflace a mzdové náklady

Další ukazatel, který spadá do ekonomických faktorů, a který může ovlivňovat výsledky a činnost společnosti je inflace, kdy dle ČSÚ byla průměrná míra inflace v roce 2017 2,5 % a v roce 2018 klesla na 2,1 %. V České republice je uplatňován režim cílování inflace, kdy v současnosti je cíl ČNB 2 % (+/- 1 %) a ČNB se snaží inflaci ve stanoveném intervalu udržovat. Analytici na první čtvrtletí roku 2019 předpokládají opětovný růst inflace zejména vlivem zdražování energií a potravin. Dalším důvodem zdražování by měl být také rekordní růst mezd. Ačkoliv růst inflace je většinou impulsem ČNB pro zvyšování úrokových sazeb, nejnovější zprávy ČNB však říkají, že vzhledem k tomu, že ČNB na základě prognózy očekává posilování kurzu koruny, nehodlá zvyšovat úrokové sazby, pokud by však koruna zůstala slabší, ČNB ke zvyšování sazeb zřejmě přejde.

Zvyšování sazeb centrální bankou by pro společnost mohlo vyústit ve zvyšování úroků z úvěrů u obchodních bank, a tedy k jejich zdražení, což by znamenalo vyšší náklady na plánované investice či provoz společnosti.

8.7.2.3 Měnové kurzy

Vzhledem k tomu, že analyzovaná společnost nakupuje materiál zejména v eurech, je pro firmu podstatný vývoj kurzu koruny k euru. Asi od dubna roku 2017, kdy ČNB upustila od intervencí, jejichž cílem bylo oslabit korunu a udržovat kurz na hodnotě 27 Kč za euro, došlo do konce roku 2017 k posílení koruny vůči euru o 6 %, kdy byl kurz 25,5 koruny za euro. V průběhu roku 2018 byl kurz ovlivňován zvyšováním úrokových sazeb ČNB, kdy jejich červnové zvýšení spolu se zahraničními nejistotami (obchodní spory v USA, měnová krize v Turecku) způsobily oslabení koruny a koruna skončila na slabších hodnotách, než na kterých v roce 2018 začínala, a to na 25,7 korun za euro. V současnosti kurz koruny k euro opět mírně posílal a výhled ČNB do budoucna je takový, že by koruna měla posílit až na úroveň pod 25 korun za euro. Toto posílení koruny by pro analyzovanou společnost znamenalo levnější dovozy a naopak draží vývozy, což se může jevit jako pozitivní. Pro případný negativní vývoj kurzu společnost využívá forwardy na eura.

Společnost by také měla sledovat kurz koruny k dolaru, protože vyváží své výrobky zejména zdravotní techniku do zemí jako je Tunisko, Mexiko, Indonésie, Saúdské Arábie apod. a zákazníci z těchto zemí platí společnosti právě v dolarech. Kurz koruny k dolaru kopíroval vývoj kurzu koruny k euru v období intervencí ČNB, které

trvaly od listopadu 2013 až po duben 2017. Od dubna roku 2017 až po únor roku 2018 koruna k dolaru prudce posilovala. Později od dubna 2018 se kurz vyvíjel v opačném trendu, avšak v mírnější tendenci. Důvodem oslabování koruny vůči dolaru byl zejména růst úrokových sazeb v USA v důsledku prosperující ekonomiky USA. Dalším nejistotám ohledně vývoje kurzu mezi dolarem a korunou čelí v současnosti EU, a tedy i Česká republika, a to ze strany USA, a tím je zvýšení dovozních cel v oblasti automobilového průmyslu. Česká republika a analyzovaná společnost jakožto vývozci součástek do automobilů, by tak mohly být zvyšováním cel také ovlivněny.

8.7.2.4 Vývoj HDP

Mezi další ekonomický faktor patří HDP. České ekonomice se od roku 2013 daří, HDP udržuje nad hodnotou 2,5 %, Jinak tomu nebylo ani v roce 2018, ačkoliv HDP rostlo pomaleji téměř o polovinu než v předchozím roce. Hlavním zdrojem tohoto růstu byla podle ekonomů stejně jako v roce 2017 zejména poptávka domácností, jejichž mzdy stále rostou, a tedy i jejich spotřeba. České společnosti byly v průběhu roku 2018 stejně jako v předchozím roce omezeny nedostatkem pracovních sil, což se společnosti snaží řešit přetahováním kvalifikovaných zaměstnanců od konkurence anebo nalákáním pracovníků z jiných částí Evropy. Kromě nedostatku pracovních sil a růstu mezd čelily společnosti v roce 2018 zdražování cen ostatních vstupů, zejména cen energií, materiálu a surovin, což brzdilo jejich další rozvoj a snižovalo celkovou ziskovost.

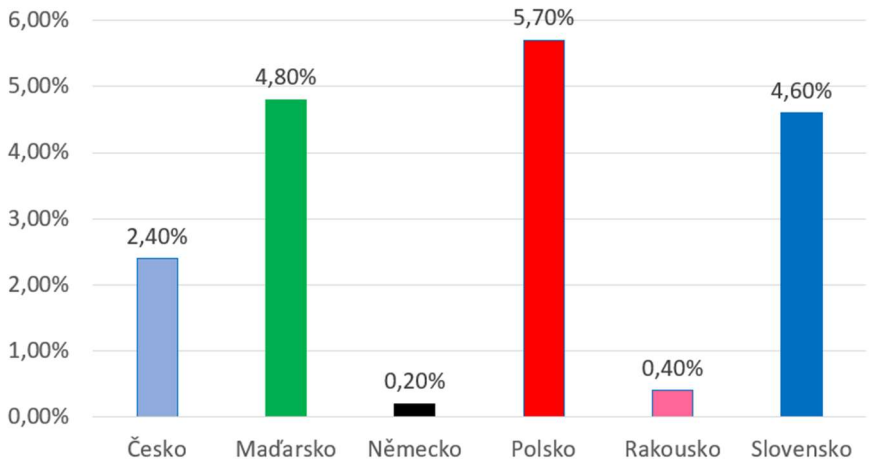
Jak již bylo zmíněno, meziroční růst v roce 2018 byl téměř o polovinu pomalejší než v roce 2017, konkrétně dosahovalo hodnoty 2,4 % oproti 4,5 % z roku 2017. Tento rozdíl vysvětlují také vnější situace, zejména např. zpomalení německé ekonomiky, na kterou je naše ekonomika poměrně silně navázána. To dokazuje také graf 15 znázorňující meziroční růst HDP v zemích střední Evropy, kde vidíme, že jak ČR, tak Rakousko poznamenalo oslabení německé ekonomiky, a to zpomalením růstu HDP oproti ostatním zemím střední Evropy.

Vývoj HDP v roce 2018 byl také ovlivněn ukončením závazku ČNB v podobě intervencí, kdy se v roce 2018 zhoršila obchodní bilance, protože dovoz v důsledku opětovného posilování koruny po ukončení intervencí rostl v roce 2018 rychleji než vývoz. Dalšími faktory pohánějící import jsou zvyšující se mzdové náklady a růst domácí poptávky. Česká republika tak v současnosti přišla o příspěvek čistého exportu k růstu HDP, což by z dlouhodobého hlediska mohlo pro českou ekonomiku znamenat

problém. Situace oslabující export nenahrává ani analyzované společnosti, která je zejména exportní společností.

Velké změny nejsou očekávány ani v roce 2019, kdy se očekává, že na vývoj HDP budou stejně jako v roce 2018 působit negativní vlivy v podobě nedostatku pracovních sil a růstu mzdových nákladů. Dále HDP ovlivní také vnější vlivy ohledně nejistého zahraničního obchodu (zpomalení německé ekonomiky, obchodní války, vývoj exportních zemí). Projevit by se mohly také nepředvídatelné jevy jako je vývoj cen ropy, kurzů apod.

Graf 15: Vývoj HDP v zemích střední Evropy



Zdroj: https://www.finance.cz/509528-hdp-cr-2018/

8.7.2.5 Životní cyklus společnosti

Společnost jako taková je zisková, příjmy převyšují výdaje, a tak lze obecně říci, že se společnost z hlediska životního cyklu nachází ve fázi stabilizace. Co se ale týče výrobního programu zdravotní techniky, zde se společnost podle interních zdrojů stále ještě nachází ve fázi zavádění.

Tržby společnosti od roku 2013 vykazují až na malé výkyvy rostoucí trend.

Co se týče období během hospodářské krize, na konci roku 2008 dosáhla společnost rekordní výše tržeb a na hospodářskou krizi okamžitě zareagovala snížením vlastních nákladů.

8.7.3 Společenské faktory

8.7.3.1 Složení zákazníků

Na základě složení výrobkového portfolia lze konstatovat, že společnost má poměrně široké spektrum zákazníků, kdy odběrateli zdravotní techniky jsou nemocniční

zařízení, zákazníkem elektroniky a elektrotechniky jsou celosvětově známé společnosti zabývající se výrobou automobilů a dále menší část výrobkového portfolia tvoří městský mobiliář, jako je výroba laviček, autobusových zastávek, kdy tedy konečným zákazníkem jsou obce či města.

8.7.3.2 Životní styl

Společnost jakožto jediný výrobce novorozeneckých inkubátorů v České republice profituje v důsledku zvyšujícího se trendu pozdějšího mateřství prvorodiček. Starší prvorodičky, ale také růst civilizačních chorob mohou v těhotenství způsobit řadu problémů, kdy jedním z nich je právě předčasné narození dítěte. Právě inkubátory v těchto situacích stojí za záchranou takto narozených dětí. Dalším zařízením, které pravidelně využívají nemocnice, jsou foto lampy, kterými se léčí novorozenecká žloutenky, a které patří též do výrobkového portfolia analyzovaného společnosti.

Vzhledem k tomu, že populace stárne, lze pozitivně hodnotit činnosti společnosti zaměřené na zvýšení svých potenciálních možností rozvoje, kdy společnost od roku 2014 pracuje na výzkumu pro oblast péče o seniory, konkrétně na zařízení, které by bezdrátově monitorovalo životní funkce člověka a umožnilo by tak snížit dobu pobytu pacienta v nemocnici a umožnit mu léčbu z domova, kdy by lékaři pomocí tohoto zařízení mohli pozorovat jeho hodnoty na dálku.

Kromě zdravotní techniky, která tvoří menší část tržeb společnosti, se společnost již několik desítek let věnuje elektronice a elektrotechnice, kdy dodává své výrobky zejména do automobilového průmyslu prestižním značkám jako je Alfa Romeo, Jaguar, VW či Volvo. V současnosti lze pozorovat trend, kdy roste počet automobilů na českých silnicích, což nahrává automobilovému průmyslu, a tedy i analyzované společnosti.

8.7.3.3 Úroveň vzdělání zaměstnanců

S ohledem na výrobní program společnosti, společnost zaměstnává zaměstnance s různým vzděláním a odborností. Vzhledem k náročnosti výrobků zdravotní techniky, společnost vyhledává kvalifikované zaměstnance. Společnost sama se věnuje výzkumu a vývoji inkubátorů a výzkumové skupiny tvoří tedy kvalifikovaní lidé s potřebnou odborností. Při vývoji inkubátorů společnost spolupracuje také s nemocnicemi, které jim poskytují potřebné informace ze zdravotní sféry.

Co se týče elektrotechniky, zde společnost najímá pracovníky dělnické profese, kteří pracují na ručních pracovištích, obsluhují temperanční pece, seřizují stroje. Zde tedy jde zejména o získání praxe a cviku a není zde potřeba speciálního vzdělání.

Samozřejmě společnost zaměstnává také technickohospodářské pracovníky, jako je management, pracovníci controllingu, kalkulanti a jiní, kde je potřeba nejčastěji vysokoškolského vzdělání a znalost v oblastech potřebných pro danou pozici. Ze zdrojů společnosti vyšlo najevo, že má společnost problémy sehnat pracovníky se strojírenským vzděláním.

8.7.4 Technologické faktory

8.7.4.1 Aktivity společnosti v oblasti výzkumu a vývoje

Zde bych chtěla uvést aktivity společnosti v oblasti vývoje a výzkumu, kdy společnost v rámci výrobního programu zdravotní techniky již v 90. letech vyvinula model klasického inkubátoru. V současnostri dodává na trh již pátou generaci tohoto modelu. V roce 2017 společnost vynaložila 2 777 tis. Kč v souvislosti s řešením těchto vývojových projektů: detektor prachu, traceabilita, prototypová výroba, technologie lakování plošných spojů, novorozenecké lůžko, transportní inkubátor Facelift TI-401. V roce 2016 činili náklady na výzkum a vývoj 1350 tis. Kč, což znamená, že v roce 2017 společnost tyto výdaje o cca polovinu zvýšila.

Společnost se zabývá vývojem a výrobou inkubátorů již od roku 1992 a již v letech 1994 a 1995 získal její inkubátor SI 301 ocenění CZECH MADE. Společnost již získala řadu dalších ocenění za design a kvalitu výrobků a mimo to vlastní také běžné certifikáty – ISO 9001, 14001, apod. Je tedy vidět, že společnost na svých produktech neustále pracuje. Důvodem je zřejmě hlavně to, že se jedná o produkt, jehož kvalita závisí na záchraně předčasně narozených novorozenců.

8.7.4.2 Vládní výdaje na výzkum a vývoj

Společnost je také podporována Evropskou unií a také samotným státem, kdy např. na vlastní vývoj novorozeneckého inkubátoru SI 600 byl byla poskytnuta dotace.

Na závěr Pest analýzy jsou všechny výše rozebírané faktory spolu s hypotézami ohledně jejich vývoje shrnuty v následující tabulce 16.

Tabulka 16: Faktory pest analýzy

č.	Faktor	Význam	Dopad	Hypotéza	Druh faktoru
1	**Životní styl**	významný	dlouhodobý	přibývá předčasně narozených děti, populace stárne a roste, počet automobilů v jedné domácnosti – zvýšení tržeb.	společenský
2	**Složení zákazníků**	dlouhodobý	významný	široký okruh zákazníků – nemocnice, automobilový průmysl, města/obce	společenský
4	**Úroveň vzdělání zaměstnanců**	významný	střednědobý	široké spektrum zaměstnanců s různým vzděláním a odborností + agenturní zaměstnanci	společenský
5	**Regulace zahraničního obchodu**	významný	dlouhodobý	ochrana domácí ekonomiky před zahraniční konkurencí – zvýšení tržního podílu společnosti v tuzemsku	politickou – právní
Daňová politika					
6	**Daňový faktor**	spíše nevýznamný	dlouhodobý	export do třetích zemí – v rámci DPH plnění osvobozená s nárokem na odpočet	politicko-právní
7	**Daňový faktor**	významný	dlouhodobý	snížení daňové povinnosti uplatněním výdajů na výzkum a vývoj v rámci DPPO	politicko-právní
8	**Ochrana životního prostředí**	významný	střednědobý	realizované ekologické investice společnosti (viz rok 2015) mohou zlepšit její pověst u zákazníků a zároveň jsou státem finančně podporovány	politicko-právní
9	**Nezaměstnanost**	významný	střednědobý	nízká nezaměstnanost – zvýšení provozních nákladů na získání nových zaměstnanců a na výplatu mezd	ekonomický faktor
10	**Životní cyklus společnosti**	spíše významný	dlouhodobý	současnost-fáze stabilizace a vzhledem k neustálým nákladům na vývoj a výzkum a charakteru výrobkového portfolia má společnost šanci v této fázi setrvat	ekonomický faktor

11	**Úroková míra**	spíše významný	dlouhodobý	růst úrokové míry-zdražení úvěrů – růst nákladů společnosti	ekonomický faktor
12	**Vývoj měnových kurzů**	spíše významný	dlouhodobý	posílení koruny vůči euru – společnost nakupuje materiál v eurech – posílení koruny by znamenalo levnější import, společnost využívá forwardy na eura jako zajištění proti negativnímu vývoji kurzu	ekonomický faktor
13	**Inflace a mzdy**	významný	dlouhodobý	růst inflace – růst cen mzdových nákladů a ostatních cen výrob. faktorů (zejména energie a materiálu)	ekonomický faktor
14	**Aktivity společnosti v oblasti výzkumu a vývoje**	významný	dlouhodobý	vlastní vývoj v oblasti zdravotní techniky a další vývojové projekty – zvýšení nákladů	technologický faktor
15	**Vládní výdaje na výzkum a vývoj**	významný	dlouhodobý	finanční podpora státu – snížení nákladů společnosti na výzkum a vývoj	technologický faktor
16	**Organizační inovace**	významný	dlouhodobý	přemístění zdravotní techniky do jedné budovy spolu s THP pracovníky a vznik volné budovy, která může být pronajímána – zlepšení komunikace, zkvalitnění a zrychlení výroby a finanční příjem z pronájmu	technologický faktor

Zdroj: vlastní zpracování

8.8 Odvětvová analýza

8.8.1 Hrozba substitutů

Analyzovaná společnost má široký výrobní program, ale ne každé výrobky, kterými se společnost zabývá, mají substituty. Výrobní program zdravotní techniky, kde se společnost zabývá zejména výrobou inkubátorů, a to již od samého výzkumu a vývoje, substituční výrobky nemá.

U hlavního výrobního programu elektrotechniky a elektroniky, kde se společnost zaměřuje především na výrobu desek plošných spojů a flexibilních plošných spojů,

substituční výrobek také nenajdeme, jelikož tyto desky najdeme ve všech elektronických zařízeních (mobilní telefony, notebooku apod.). Ale je možné použití odlišné technologie či materiálu při jejich výrobě. Existuje více druhů základních materiálů určených pro výrobu desek plošných spojů. Základní materiál má typické označení FR a je většinou charakterizován na základě normy NEMA (Americal National Electrical Manufactures Association neboli americká národní asociace výrobců elektriky). Tento materiál se liší zejména elektrickými vlastnostmi, teplotní odolností, pevností, navlhavostí a z toho vyplývající cenovou náročností. Desky plošných spojů se mohou také dělit dle konstrukce na ohebné a neohebné. Ohebné desky mají velké využití zejména v automobilovém průmyslu. Neohebné se dále dělí na jednovrstvé, dvouvrstvé či vícevrstvé. Závěrem lze tedy říci, že ať už u zdravotní techniky či výroby desek plošných spojů, nenajdeme přímý substitut těchto výrobků. Výrobou inkubátorů se zabývá v ČR pouze analyzovaná společnost a u elektrotechniky najdeme pouze různé druhy materiálů či použití odlišných technologií jednotlivými výrobci. Avšak vzhledem ke 40leté praxi společnosti v oblasti elektrotechniky a k investicím do nových technologií, které společnost uskutečňuje, je ohrožení ze strany substitutů minimální.

8.8.2 Konkurence

8.8.2.1 Stávající konkurence

Analýza současné konkurence již byla provedena, viz kapitola analýza konkurence.

Z této analýzy vyplynulo, že společnost má z hlediska výroby konkurenci pouze v oblasti elektrotechniky. V této analýze bylo zjištěno, že nejvíce podobnými společnostmi jsou Mikroelektronika a IME. Mikroelektronika jako společnost zabývající se elektrotechnikou má z 50 % vlastní výrobky, analyzovaná společnost má také vlastní výrobky, ale pouze v oblasti zdravotní techniky, která však zatím nedělá 50 %. To znamená, že Mikroelektronika má v této chvíli tu výhodu, že prodává z 50 % vlastní výrobky, což elektrotechnická část analyzované společnosti ne. V rámci analýzy konkurence vyšla jako nejbližší konkurent analyzované společnosti společnost IME, a to z hlediska produktů, množství zaměstnanců apod. Společnost ale byla v roce 2010 koupena novým vlastníkem a od té doby ohromně roste. V současnosti se jedná o nadnárodní společnost, která má 17 poboček s 20 000 zaměstnanci, a to téměř po celém

světě. Z tohoto důvodu zaznamenává společnost tak ohromný růst a v některých ukazatelích má oproti analyzované společnosti navrch.

Ačkoliv již analýza konkurence byla provedena, v tabulce 17 byla analyzovaná společnost porovnána s jejími nejbližšími konkurenty pomocí bodového hodnocení od 1–9, kde 1bod představuje nejslabší hodnocení, 9 bodů hodnocení nejlepší. Z tohoto hodnocení vyšlo najevo stejně jako z předchozí analýzy konkurence, že nejbližším konkurentem společnosti je společnost Integrated MicroElectronics Czech Republic s.r.o. Analyzovaná společnost oproti svým konkurentům zaostává zejména v rozsahu působnosti v ČR, a to zejména v souvislosti s prodejem inkubátorů, které z 90 % plynou do zahraničí. Dále společnost zaostává ve velikosti výdajů na výzkum a vývoj, kde obě konkurenční společnosti vynakládají částky v desítkách mil. Kč, kdežto výdaje analyzované společnosti se pohybují jen v jednotkách milionů Kč. To je dáno zejména tím, že analyzovaná společnost je menší a má tedy i nižší výsledek hospodaření. Analyzovaná společnost naopak vyniká ve spektru nabízených výrobků.

Tabulka 17: Hodnocení stávající konkurence [(1)]

Hodnocené faktory	TSE, spol. s.r.o.	Mikroelektronika spol. s r.o.	Integrated Micro-Electronics Czech Republic s.r.o.
Působení v ČR	**5**	7	7
Působení v zahraničí	**6**	6	6
Šíře nabízeného portfolia	**8**	7	6
Velikost společnosti (průměrný počet zaměstnanců)	**6**	8	7
Technická vybavenost	**8**	8	7
Investice do inovace a výdaje na výzkum a vývoj	**5**	7	6
Počet let působení na daném trhu	**9**	9	9
Ekonomická situace	**8**	9	7
Celkem	**55**	**61**	**55**

[(1)] The evaluation of existing competition; [(2)] Evaluated factors; [(3)] Activity in the Czech Republic; [(4)] Abroad activity; [(5)] Range of offered portfolio; [(6)] Company size (average number of employees); [(7)] Technical equipment; [(8)] Investment in innovation and expenditures on research and development; [(9)] Number of years on the market; [(10)] Economic situation.

Zdroj: vlastní zpracování

8.8.2.2 Potenciální konkurence

Jelikož mezi hlavní činnosti podniku patří elektrotechnika a zdravotní technika, je potřeba sledovat potenciální konkurenty obou odvětví samostatně.

Pro vstup nové konkurence do odvětví hrají nejvýznamnější roli následující faktory: počet stávajících konkurentů, kapitálová náročnost vstupu do odvětví a zdroje financování, růst odvětví, diferenciace výrobků a služeb.

Elektrotechnika

- ***Počet stávajících konkurentů***

V současnosti najdeme poměrně velké množství konkurenčních společností zabývajících se elektrotechnikou i samotnou výrobou desek plošných spojů, a to zejména proto, že se jedná o základní součástky do všech elektronických zařízení, včetně automobilů, jejichž počet stále roste. Tedy podle těchto skutečností a výsledku analýzy konkurence lze konstatovat, že rivalita v tomto odvětví existuje a pravděpodobně bude také růst.

- ***Kapitálová náročnost vstupu do odvětví a možnosti financování***

Vzhledem k výrobnímu postupu těchto desek plošných spojů, který byl uveden v rámci kapitoly Kalkulace a celkově vzhledem k tomu, že se společnost pohybuje v odvětví elektrotechniky a elektroniky, určité investice do strojů (např. stroje na osazování desek plošných spojů) jsou při vstupu do tohoto odvětví potřeba a lze tedy říci, že kapitálová náročnost zřejmě bude patřit mezi významnější bariéry vstupu do odvětví. Poměrně vysoká kapitálová náročnost vyžaduje také jiné zdroje financování, než jsou ty vlastní, kdy mezi nejběžnější patří bankovní úvěry, které však může být problém získat, jedná-li se o menší začínající společnosti.

- ***Růst odvětví***

Růst odvětví souvisí s vývojem poptávky po výrobcích a službách v daném odvětví. Jak již bylo uvedeno, hlavními odběrateli výrobků společnosti jsou automobilky a vzhledem k rostoucímu počtu automobilů na českých silnicích, bude růst poptávky i do budoucna vysoký, a tedy rivalita v odvětví není pravděpodobně v současnosti tak vysoká.

- ***Diferenciace výrobků/služeb***

Výroba desek plošných spojů je variabilní z hlediska použití základního materiálu a také hlediska typů desek plošných spojů a počtu vrstev. Z tohoto hlediska lze říci, že rivalita v odvětví je nižší, jelikož mají výrobci možnost odlišit se od ostatních konkurentů.

Zdravotní technika

- ***Počet stávajících konkurentů***

Zdravotní technikou, přesněji výrobou inkubátorů se zabývá v České republice pouze analyzovaná společnost. Tedy z hlediska výroby je společnost monopolem, konkurencí jsou pouze zahraniční společnosti zabývající se prodejem inkubátorů.

- ***Kapitálová náročnost vstupu do odvětví a možnosti financování***

Z interních údajů společnosti jsem zjistila, že výroba inkubátorů je náročná zejména na ruční práce, tedy není potřeba velké množství strojů, ale jde spíše o ruční práce a formy, které jsou vytvořeny v rámci vývoje. Při vstupu do tohoto odvětví tak není potřeba velké investice do strojů, ale jsou potřeba spíše kvalifikovaní zaměstnanci.

- ***Růst odvětví***

Růst odvětví je hodnocen podle vysokého či malého růstu poptávky. Poptávka po inkubátorech bude vždy a v současnosti jejich význam roste z důvodu staršího věku prvorodiček, kvůli kterému rostou komplikace v průběhu porodu a během něj a roste tak počet předčasně narozených dětí. Vysoký růst poptávky po inkubátorech způsobuje menší rivalitu v tomto odvětví.

- ***Diferenciace výrobků/služeb***

Jak již bylo uvedeno, existuje základní verze inkubátoru, která se může rozšiřovat o doplňkové služby konečným zákazníkům, kterými mohou být např. monitory dechu či tlaku, které pak samozřejmě zvyšují cenu inkubátoru. Avšak velké množství diferenciací těchto výrobků a jejich image tu není, a to tedy zvyšuje rivalitu v odvětví v případě nových potenciálních výrobců.

8.9 Dodavatelé

Dodavateli společnosti, jsou kromě skutečných dodavatelů, také zákazníci společnosti (Mektec, Schneider), kteří si klíčový materiál dodávají sami, jako v řípadě materiálu 1 na výrobu výrobku A, jak bylo uvedeno v kapitole kalkulace. Mezi další dodavatele společnosti patří např:

- ***Společnost Osram***

Tato společnost sídlící v Mnichově se zaměřuje na technologie založené na polovodičích, které mají široké využití, od inteligentních telefonů až po síťová řešení osvětlení budov a měst. Zejména v automobilovém průmyslu je tato společnost globálním lídrem na trhu. Mezi hlavní produkty společnost patří např.: světla do osobních, ale i nákladních automobilů či motocyklů, dále led diody určené pro spotřební či průmyslové aplikace, infračervené zářiče, lasery či senzory. Analyzovaná společnost od tohoto dodavatele nakupuje zejména uvedené led diody.

- ***Společnost Arrow***

Společnost Arrow je nadnárodní distribuční společnost, která zaměstnává 20 100 zaměstnanců. Společnost je distributorem širokého spektra elektronických výrobků, např.: elektrických zástrček a zásuvek, elektrických konektorů, elektrických pil, ale také počítačových procesorů apod.

Konkrétně analyzovaná společnost od tohoto dodavatele nakupuje právě elektronické konektory a odpory.

Z interních údajů společnosti bylo zjištěno, že společnost většinou využívá roční rámcové smlouvy se svými dodavateli, což přináší výhody na obou stranách. Dodavatelé mají zajištěný odběr po celý rok a odběratelé, tedy analyzovaná společnost získá díky tomu nižší cenu a zároveň má usnadněné objednávání s tím, že nemusí pokaždé vystavovat fakturu.

Dále bylo zjištěno, že dodavatelé většinou dodávají ve stanoveném termínu. Termíny dodání se jen mírně liší v závislosti na vývoji ve světě, např. z důvodů bouře v JV Asii či stávky v Německu apod.

8.10 Zákazníci

Pokud jde o zákazníky, je potřeba je rozdělit na oblast elektroniky a elektrotechniky a zdravotní techniky, které tvoří nejdůležitější výrobní programy společnosti.

8.10.1 Zákazníci divize elektroniky a elektrotechniky

- ***Methode Electronics, Inc.***

Jeden z hlavních zákazníků společnosti v oblasti elektroniky a elektrotechniky. Jedná se o společnost sídlící v USA, která se zabývá výrobou jak v oblasti automobilového průmyslu, tak ve vodní či letecké dopravě anebo dokonce výrobou elektronických zabezpečovacích systémů pro vstup do domů pomocí otisku prstů. Konkrétně z automobilového průmyslu vyrábí např: dotykové obrazovky do automobilů a zabývá se moderním vybavením interiéru automobilů z oblasti elektroniky.

Společnost od analyzované společnosti nakupuje zejména desky plošných spojů, či flexibilní plošné spoje.

- ***Mektec Manufacturing Corporation Europe CZ s.r.o.***

Tato japonská společnost sídlí stejně jako analyzovaná společnost v Českých Budějovicích. Mezi jednatele společnosti patří Karel Friedler, který je jednatelem i v analyzované společnosti. Mektec se zabývá výrobou desek plošných spojů, které dodává zejména do automobilního průmyslu, ale také do zdravotnictví apod.

- ***Schneider Electric***

Schneider Electric je společnost, která se zabývá digitální transformací řízení energií a automatizací, a to v domácnostech, veřejných budovách, infrastruktuře a průmyslu. Mezi její produkty patří modulární jističe, proudové chrániče, vypínače, zásuvky, rozvaděče apod.

- ***Ostatní zákazníci***

Mezi další odběratele společnosti z oblasti elektrotechniky patří zejména prestižní značky automobilového průmyslu: jako je Rolls Royce, Toyota, Jaguar, Mercedes – Benz, Opel.

8.10.2 Zákazníci zdravotní techniky

- ***Společnost Vamed***

Jedná se o společnost zabývající se poskytováním služeb v oblasti zdravotní péče s globálním dosahem (prevence, akutní péče, rehabilitace a ošetřovatelství). Jejich služby zahrnují včetně rozvoje projektu, plánování výstaveb zdravotnických zařízení, také specializované obchodní, infrastrukturní a technické služby. Analyzovaná společnost s touto společností spolupracuje při dodávání inkubátorů do zahraničí. Společnost Vamed v rámci této spolupráce vystupuje v pozici distributora vzhledem ke zkušenostem společnosti s tamními trhy konečných zákazníků a vzhledem k tomu, že má společnost kontakty v tamních nemocnicích. Tato spolupráce funguje následovně: analyzovaná společnost dodá společnosti Vamed inkubátory, aby je dodala do zahraničí, přičemž oficiálně je dodavatelem právě společnost Vamed. Analyzovaná společnost pak společnosti Vamed vyfakturuje cenu inkubátoru a případně další služby, jako je servis či proškolení zaměstnanců společnosti Vamed. Společná spolupráce proběhla např. v roce 2017, kdy společnost Vamed získala projekt na modernizaci a rozšíření nemocnice v Laosu, kam analyzovaná společnost právě pomocí Vamedu dodala stacionární inkubátor Shelly, dále fototerapeutické LED lampy a transportní inkubátor.

Jelikož se společnost soustřeďuje na prodej inkubátorů do zemí mimo Evropskou unii je dost závislá na distributorech. Kdyby měla možnost prodávat inkubátory přímo konečnému zákazníkovi, mohla by prodávat za vyšší ceny. Na druhou stranu tito distributoři mají kontakty a bez těchto kontaktů by společnost neměla možnost prodat takové objemy výrobků jako za pomoci distributorů. Navíc by společnost musela mít servis přímo v dané zemi, což by pro ni bylo finančně náročné. Zde se nám tedy kříží dva hlavní aspekty a těmi je objem vs. prodejní cena.

Dalšími hlavními zákazníky společnosti jsou zejména nemocnice (konkrétně Fakultní nemocnice Hradec Králové, Fakultní nemocnice Brno a pražská Nemocnice Na Bulovce). Nejvýznamnějším zákazníkem a zároveň spolupracovníkem v tuzemsku je Nemocnice České Budějovice, a.s., kde slovy zaměstnanců má společnost druhé pracoviště a odkud čerpá zkušenosti lékařů, které následně aplikuje při výrobě zdravotní techniky, zejména inkubátorů.

Co se týče ceny inkubátorů, cena se pohybuje kolem 200 tisíc korun, tato cena se pak navyšuje, je-li inkubátor upravován na míru požadavkům zákazníků. Někdy však

přeci jen hraje hlavní roly cena. Právě kvůli nižší ceně, se dříve do České republiky dodávaly turecké či čínské inkubátory, které nesplňovaly základní normy, a tak nemocnice tyto inkubátory nevyužívají, protože nevyhovují stanoveným normám. Tedy i zde najdeme různé priority zákazníků společnosti, někteří navíc k základním funkcím inkubátorů vyžadují ještě další funkce, jako jsou monitory dechu či integrovaná váha, které navyšují základní cenu inkubátoru, jiní zákazníci naopak preferují nižší cenu. Jak je však vidět, zde se snaha nemocnic ušetřit nevyplácí. Jelikož se jedná o zdravotní techniku, která podléhá různým normám a předpisům, nemocnicím se nevyplatí nakupovat levnější výrobky, protože nemají jistotu kvality, která je v případě zdravotní techniky nejdůležitější.

Ohledně splatnosti objednávek, zákazníci ve většině případů platí dle splatnosti a nevyužívají obchodní úvěry.

9 Navrhované klíčové ukazatele výkonnosti

Na základě provedených metod controllingu a získaných znalostí ohledně analyzované společnosti jsou v této kapitole navrženy klíčové ukazatele výkonnosti. Avšak z důvodu neznalosti některých informací potřebných pro výpočet těchto navrhovaných KPI´s, je u většiny z nich uveden pouze postup výpočtu.

- plnění objemu výroby na základě výrobního plánu;
- využití kapacity v % = skutečné využití kapacity/ max. možná kapacita;
- spokojenost zaměstnanců (dotazníkové šetření);
- nákladovost = náklady/výnosy;
- marže a příspěvek k tržbám;
- index spokojenosti zákazníků (dotazníkové šetření);
- počet expresních nákupů materiálu;
- odchylka pořizovacích nákladů materiálu od plánovaných;
- počet hodin přesčasů zaměstnanců;
- náklady na reklamu/ celkové náklady;
- střední doba do poruchy stroje.

9.1 Plnění objemu výroby

Tento ukazatel vychází z plnění rozpočtu výrobního plánu. Sledováním tohoto ukazatele společnost zjistí procento plnění výrobního plánu.

- plnění objemu v %:

$$\frac{Skutečně\ vyrobené\ množství\ v\ Kč}{Množství\ podle\ výrobního\ plánu\ v\ Kč} \times 100 \qquad (11)$$

9.2 Využití kapacity strojů

Hlavní program společnosti, kterým je elektrotechnika, je poměrně kapitálově náročný. Společnost neustále investuje do nových strojů a technologií tak, aby si zajistila vyšší výrobní kapacity a držela krok s konkurencí. Proto je důležité sledovat využití těchto kapacit, aby se společnosti investiční náklady vracely v podobě vyšších příjmů právě z vyššího využití kapacit. Díky sledování tohoto ukazatele může společnost zjistit efektivnost stroje a zajistit jeho případné efektivnější využití.

- využití kapacity v %:

$$\frac{Skutečně\ využitá\ kapacita\ stroje}{Max.možná\ kapacita\ stroje} \times 100 \quad (12)$$

9.3 Spokojenost zaměstnanců

Společnost by se měla snažit motivovat zaměstnance a udržovat si kvalifikované zaměstnance především v současné situaci, kdy je obtížný nábor nových zaměstnanců vzhledem k nízké úrovni nezaměstnanosti. Nejčastějším způsobem zjišťování spokojenosti zaměstnanců je anonymní dotazníkové šetření, které by společnost měla provádět pravidelně, alespoň čtvrtletně. Na základě dotazníků společnost zjistí, co by se mělo ve společnosti změnit tak, aby byli zaměstnanci více motivováni, což se poté odráží také na produktivitě práce a větší angažovanosti zaměstnanců ohledně podnikových cílů. Společnost může také sledovat např: počet návrhů na zlepšení pocházející od samotných zaměstnanců, které byly v rámci společnosti implementovány apod.

9.4 Nákladovost

Vzhledem k tomu, že společnost ve sledovaných letech v rámci analýzy konkurence vykazovala oproti své konkurenci poměrně vysoké náklady, je pro společnost doporučením sledovat i ukazatel nákladovosti. Tento ukazatel by měl být co nejnižší, ideálně menší než 1. Jak je vidět v tabulce 18, společnost má opravdu poměrně vysoké náklady vzhledem k tržbám, proto je potřeba tento ukazatel neustále sledovat a snažit se o snížení nákladovosti. Je potřeba zaměřit se na snížení nákladů na spotřebu materiálu a energie např.: snažit se vyjednat nižší ceny za energii, přejít k jinému dodavateli energie, snížení zmetkovitosti, které vede k plýtvání materiálu apod.

- nákladovost:

$$\frac{Náklady}{Výnosy} \quad (13)$$

Tabulka 18: Nákladovost

	2015	**2016**	**2017**
Náklady	541958	527414	622989
Tržby	545849	529856	627978
Nákladovost	0,9929	0,9954	0,9921

Zdroj: vlastní zpracování

9.5 Marže a příspěvek k tržbám

Marže nebo také hrubé rozpětí slouží podniku k pokrytí fixních nákladů a k tvorbě zisku. Proto je důležité tento ukazatel sledovat. Pokud by byla marže nulová, znamenalo by to, že pro společnost nemá smysl tento výrobek vyrábět, jelikož marže výrobku nepokryje fixní náklady a fixní náklady by musely být hrazeny pomocí ostatních výrobků. Pokud by byla marže dokonce záporná, znamenalo by to, že cena nepokrývá ani variabilní náklady výkonu a výkon je pro společnost nepřijatelný.

Výpočet marže je následující:

- **jednotková marže (m_j):**

$$c_j - v_j \tag{14}$$

kde: c_j – jednotková cena

v_j – jednotkový variabilní náklad;

- **celková marže (CM):**

$$CV - VN = m_j \times Q \tag{15}$$

kde: CV – celkové výnosy (tržby)

VN – variabilní náklady

Q – objem produkce

Příspěvek k tržbám představuje průměrnou marži a vypočte se následovně:

$$\mathbf{Pt_j} = \frac{CM}{CV} = 1 - v_j \tag{16}$$

kde: Pt_j – příspěvek k tržbám na jednu peněžní jednotku

V analyzované společnosti by tedy marže a příspěvek k tržbám u výrobku A vypadaly takto:

- $m_j = 96{,}85 - 71{,}13 = 25{,}72$ Kč
- $pt_j = \frac{96{,}85 - 7\ ,13}{96{,}85} = \frac{25{,}72}{96{,}85} = 26{,}56\ \%$

Marže společnosti u výrobku A je 25,72 Kč, tzn., že pro společnost je výhodné výrobek A vyrábět. Příspěvek k tržbám společnosti říká, že 25,56 % prodejní ceny výrobku A připadá na úhradu fixních nákladů a tvorby zisku.

9.6 Index spokojenost zákazníků

Pro každou společnost je důležité sledovat také spokojenost zákazníků, protože bez zákazníků by nebyly ani tržby. Stejně jako spokojenost zaměstnanců se dá sledovat pomocí dotazníkového šetření, tak také spokojenost zákazníků lze tímto způsobem zjišťovat. Pro následné vyhodnocení dotazníkového šetření může společnost využít různé indexy, jako je např. americký či evropský index spokojenosti zákazníků. Oba tyto indexy se zaměřují na hypotetické proměnné, jako jsou očekávání zákazníka, zákazníkem vnímaná kvalita a hodnota výrobku a loajalita zákazníka. Evropský index využívá navíc proměnnou image produktu a americký index stížnosti zákazníka. Stejně jako spokojenost zaměstnanců bych doporučovala sledovat spokojenost zákazníků čtvrtletně.

9.7 Počet expresních nákupů materiálu

Tento ukazatel souvisí s nedostatkem zásob materiálu na skladě, kdy společnost potřebuje expresně dokoupit potřebný materiál, což často bývá spojováno s vyššími pořizovacími náklady. Proto je potřeba, aby středisko nákupu a logistiky nakupovalo zásoby tak, aby se zamezilo těmto expresním nákupům, a je nutné hlídat přiměřené množství zásob na skladě. Tento ukazatel může společnost sledovat např. 1x měsíčně.

9.8 Odchylka pořizovacích nákladů materiálu od plánovaných

S předchozím ukazatelem souvisí také tento ukazatel. Společnost se zabývá výrobou cca 500 ks výrobků, které se skládají z několika druhů komponent, a tedy náklady na spotřebu materiálu představují hlavní část provozních nákladů. Proto je podstatné sledovat odchylky skutečných pořizovacích nákladů od těch plánovaných. Skutečné náklady se mohou lišit např. v důsledku expresních nákupů materiálu, či v důsledku udělení slevy od dodavatele apod.

9.9 Počet hodin přesčasů zaměstnanců

Tento ukazatel je společnosti doporučen na základě poměrně velkého množství přesčasů, které bylo zjištěno při analýze odchylek u dělníka č. 14. Tento ukazatel by měla společnost sledovat týdně zejména u dělníků. Přesčasové hodiny mohou mít za následek větší počet zmetků, nebo také pracovních úrazů, což pro společnost není žádoucí. Práce přesčas většinou znamená také vyšší osobní náklady na zaměstnance.

Společnost by tak měla mít zájem o co nejmenší počet přesčasových hodin zaměstnanců.

9.10 Náklady na reklamu/ celkové náklady

Dále by společnost mohla sledovat poměr nákladů na reklamu k celkovým nákladům. Společnost by se měla více zaměřit na svou reklamu, a to zejména v České republice, což by jí přineslo nové zákazníky. Navíc náklady na reklamu jsou pro společnost daňově uznatelné. Tento ukazatel může společnost sledovat čtvrtletně.

9.11 Střední doba do poruchy stroje

Jako poslední doporučovaný klíčový ukazatel výkonnosti je ukazatel poruchovosti stroje. Jelikož zejména elektrotechnika je poměrně strojově náročná a s poruchou stroje jsou spojeny prostoje nebo také zmetky, což způsobuje horší chod celé výroby a dodatečné náklady. Střední doba do poruchy stroje slouží k hodnocení spolehlivosti stroje a vypočítá se takto:

- střední doba mezi poruchami (MTBF z anglického *Mean Time Between Failures):*

$$\frac{Celková\ doba\ provozu\ stroje}{množství\ poruch} \tag{17}$$

Výsledkem tohoto výpočtu je pak časová hodnota, kdy čím vyšší hodnoty jsou získány, tím je stroj spolehlivější a naopak. Tento ukazatel společnost může sledovat v rámci analýzy odchylek, kde se zabývá také prostoji, a proto ho může sledovat častěji např. 1 x týdně či měsíčně.

Tato kapitola byla věnována klíčovým ukazatelům výkonosti, které umožňují společnosti analyzovat dosahování strategických cílů a které by společnosti mohly pomoci dosáhnout ještě lepších výsledků. Samozřejmě existuje nespočetné množství ukazatelů, kterými by se společnost mohla zabývat, avšak toto jsou ukazatele, které vyplynuly zejména z předchozích kapitol této diplomové práce a konkrétní společnosti.

10 Shrnutí výsledků a návrhy na zlepšení

V následující kapitole budou shrnuty výsledky zhodnocených nástrojů operativního controllingu společnosti a provedených nástrojů strategického controllingu. Dále zde budou navržena možná řešení, která by společnost mohla v rámci controllingových činností do budoucna uplatit s cílem dosáhnout zlepšení v této oblasti. Navzdory dlouhé doby působení společnosti zde controlling funguje poměrně krátce. Ještě v roce 2010 vykonával controllingové činnosti sám finanční ředitel. V současnosti již ve společnosti existuje pozice controllera, který spadá právě pod finančního ředitele, tzn., že se controller nachází na druhé řídicí úrovni, díky které je umožněna lepší spolupráce s jednotlivými liniovými útvary. Controlling v rámci organizační struktury plní funkci jak liniového, tak štábního útvaru. V nedávné době byl do controllingového útvaru přiřazen také kalkulant, který se zabývá změnami v kalkulacích. Je tedy vidět potřeba posílení osob zabývajících se činnostmi controllingu, a proto je pro společnost doporučením rozšířit controllingový útvar o více zaměstnanců, což by mohlo pomoci urychlit a zefektivnit veškeré činnosti, které spadají pod controllingové oddělení. Aby toto posílení controllingového útvaru příliš nezatěžovala společnost z hlediska navýšení osobních nákladů, je možné využít interního získávání nových pracovníků controllingu a jejich zaškolení stávajícími zaměstnanci controllingu či např. zaškolením absolventů, kterým by společnost nemusela nabídnout tak vysoké platové ohodnocení jako zaměstnancům s dlouholetou praxí v této oblasti, a které si společnost může vychovat dle vlastních potřeb.

Co se týče operativního controllingu, společnost má poměrně propracovaný kalkulační systém. Pro přiřazování nepřímých nákladů k výkonům využívá přirážkovou sumační kalkulaci, konkrétně přímé mzdy výrobních dělníků, které považuje za nejvíce stabilní a nejpřesněji stanovené např. oproti nákladům na materiál, které společnost v rámci kalkulací přepočítává každý měsíc. Z hlediska tohoto operativního nástroje by pro společnost mohlo být lepším řešením využití v současnosti čím dál více oblíbené a uznávané kalkulace metodou ABC, která je založena na sledování jednotlivých aktivit v rámci výroby, které společnost v současnosti nesleduje (např. manipulace s materiálem, kdy se jaký stroj seřizoval apod.). Otázkou však je, zdali by pro společnost implementace této kalkulace nebyla příliš časově, ale i finančně náročné vzhledem k množství vyráběných výkonů.

Na základě analýzy odchylek bylo zjištěno poměrně velké množství přesčasů u zkoumaného dělníka. Časté přesčasy mohou být jednak příčinou zvýšeného množství zmetků, případně i pracovních úrazů, které představují další náklady pro společnost. Z tohoto důvodu by se měla společnost zaměřit na lepší plánování práce, aby množství přesčasů snížila.

Dalším operativním nástrojem společnosti jsou rozpočty, které společnost sestavuje dvěma způsoby, nejdříve se stanovují přímé režijní náklady cestou bottom-up a poté se cestou top-down pokračuje stanovením nepřímých režijních nákladů. Na základě porovnání plánu se skutečností za rok 2018, bylo zjištěno, že došlo ke snížení tržeb spolu se snížením variabilních nákladů (náklady na materiál, osobní náklady) a v důsledku snížení výroby došlo také ke snížení nákladů na energie přibližně o 16 %. Naopak došlo ke zvýšené zásob, což by pro společnost z dlouhodobého hlediska nebylo efektivní. Společnost by se měla snažit snížit množství zásob, např. zlepšením plánů výroby či zvýšením prodeje např. zvýšením povědomí o své značce.

Další část diplomové práce byla zaměřena na metody strategického controllingu. Nejdříve byla analyzovaná společnost porovnávána s jejími konkurenčními podniky z oblasti elektroniky a elektrotechniky, kdy byly za hlavní konkurenty označeny společnosti Integrated Micro-Electronics Czech Republic s.r.o. (IME) a Mikroelektronika, spol. s.r.o. V rámci této analýzy byly porovnány absolutní ukazatele (např. aktiva, provozní náklady, osobní náklady) a také poměrové ukazatele (např. obrat aktiv, produktivita práce, rentabilita aktiv, míra celkového zadluženosti, poměr vlastního kapitálu a celkových aktiv, pohotová a okamžitá likvidita) v letech 2015–2017. Pozitivních výsledků dosahovala analyzovaná společnost oproti konkurentům u obratu aktiv, a to zejména z toho důvodu, že vykazuje poměrně nízkou hodnotu aktiv, protože využívá aktiva odběratelů a také pořizuje aktiva formou leasingu, tudíž tato aktiva nejsou zaznamenána v rozvaze. Naopak horší výsledky, než konkurence zaznamenala společnost např: u ukazatele rentability aktiv. Důvodem byl klesající provozní výsledek hospodaření, kdy provozní náklady meziročně rostly vyšším tempem než provozní výnosy.

V rámci této analýzy bylo zjištěno, že analyzovaná společnost a její nejbližší konkurent společnost IME překročily obecně doporučované hodnoty míry celkové zadluženosti v jednotlivých letech a v roce 2017 se pohybovaly dokonce nad průměrnou mírou zadluženosti ve svém odvětví (podle klasifikace ekonomických činností CZ-

NACE). Pro vysokou míru zadluženosti společnosti, byla věnována část analýzy konkurence také nejčastěji využívaným ukazatelům likvidity, a to pohotové a okamžité likviditě, kde vyšla jako nejvíce likvidní společnost Mikroelektronik, poté analyzovaná společnost, a nakonec společnost IME. Avšak žádná ze společností nesplňovala po celé sledované období obecně doporučované intervaly.

Analyzovaná společnost by se tak měla zaměřit na zlepšení své likvidity, např. pomocí snížení doby úhrady pohledávek, případně snižováním množství zásob nebo v krajním případě jejich rozprodáním. Nápomocným by mohlo být využívání řízení logistiky metodou Just – in – time, jejímž hlavním cílem je právě mimo jiné snižování množství zásob a také neproduktivních časů (seřizování strojů, prostoje apod.). Společnost by již neměla zvyšovat podíl dluhového financování, jelikož se v roce 2017 pohybovala nad průměrem míry zadluženosti svého odvětví, což by nemuselo působit dobře u věřitelů, např. u bank. Mimo to, společnost pořizuje aktiva formou leasingu tzn., že míra zadlužení může dosahovat ještě vyšších hodnot, než vyšlo najevo při výpočtu tohoto ukazatele. Možným řešením je zvýšení vlastního kapitálu např. navýšením peněžitých či nepeněžitých vkladů společníků.

V rámci dalšího nástroje strategického controllingu, kterým byla SWOT analýza, vyšla pro společnost jako nejvhodnější strategie SO, podle které by se měla zaměřit na silné stránky a využít své příležitosti. Jednotlivé silné/ slabé stránky a příležitosti a ohrožení byly ohodnoceny pomocí známek, kde za nejsilnější stránku společnosti byl označen charakter výrobkového portfolia, díky kterému poptávka po produktech společnosti stále roste a také vlastní výzkum a vývoj společnosti. Naopak mezi nejslabší stránky patří zejména dlouhé distribuční cesty. Co se týče příležitostí, těmi je zejména rozšíření nabídky výrobků ze zdravotní techniky a také investice do automatizace vzhledem současným problémům se získáváním kvalifikovaných zaměstnanců v důsledku nízké nezaměstnanosti. Za největší faktory ohrožení byly označeny negativní vývoj exportních zemí, jelikož se společnost zaměřuje právě na export ale také např. recese domácí ekonomiky

Dále byla provedena PEST analýza makro veličin, jejíž faktory byly pro rychlejší přehled shrnuty v tabulce spolu s možnými hypotézami ohledně jejich vývoje a s určením závažnosti dopadu daného faktoru na analyzovanou společnost. Zde byl ze společenských faktorů uveden např: současný životní styl, kdy společnost profituje z přibývajícího růstu předčasně narozených dětí či z růstu počtu automobilů na českých

silnicích. Z politicko – právních faktorů má velký význam daňová politiky, kdy si společnost může uplatnit odpočet výdajů na výzkum a vývoj při výpočtu DPPO. Jako ekonomické faktory byly uvedeny např: úroková míra a vývoj měnových kurzů, kdy společnost sleduje zejména vývoj kurzu eura a dolaru, ve kterých hradí své závazky či inkasuje své pohledávky a jejichž negativní vývoj může výrazně ovlivnit jejich hospodaření, ačkoliv se společnost částečně chrání např. pomocí forwardů. U technologických faktorů jsou důležité zejména aktivity v oblasti výzkumu a vývoje, které jsou podporovány státem, což umožňuje společnosti ušetřit náklady. Dalším faktorem spadajícím to této skupiny je nejnovější organizační inovace, která by společnosti mohla přinést výhodu ve formě příjmu z pronájmu volné budovy a také zlepšení komunikace a zejména zkvalitnění a zrychlení výroby vyčleněním elektrotechniky a ponecháním zdravotní techniky spolu s THP zaměstnanci v jedné budově.

Poslední částí z hlediska strategického controllingu byl Porterův model pěti sil, kde vyšlo najevo, že společnost není příliš ohrožena substituty, avšak existuje více druhů základních materiálů či technologií u elektrotechniky, konkrétně při výrobě desek plošných spojů. Dále byla část této analýzy věnována stávající konkurenci (Mikroelektronika, spol. s.r.o. a Integrated Micro-Electronics Czech Republic s.r.o.), kde byla využita tabulka s faktory jako je působení společností v ČR, dále působení v zahraničí, či síře nabízeného portfolia, kde bylo zjištěno, že společnost zaostává ve velikosti vynakládaných výdajů na výzkum a vývoj, a naopak vyniká právě v šíři a charakteru nabízeného portfolia. Následovalo zhodnocení potenciální konkurence, a to jak z hlediska elektrotechniky, tak zdravotní techniky. Mezi nejvýznamněji bariéry vstupu do odvětví elektrotechniky patří vstupní kapitálová náročnost a také již velký počet stávajících konkurentů, který způsobuje poměrně velkou rivalitu v odvětví. Na trhu zdravotní techniky je situace téměř opačná, počet stávajících konkurentů je podstatně nižší a co se týče samotné výroby, tak v České republice je jediným výrobcem analyzovaná společnost. Porterova analýza byla dále zaměřena na nejvýznamnější dodavatele a zákazníky společnosti, kde mezi dodavatele společnosti patří také samotní zákazníci, kteří si klíčový materiál dodávají sami. Zákazníci společnosti, jsou zejména prestižní značky automobilů, různé společnosti v oblasti elektrotechniky, ale také nemocnice či distribuční společnosti zdravotní techniky, díky kterým společnost snadněji dodává svou zdravotní techniku do zemí mimo EU.

V závěru práce byly uvedeny navrhované KPI, které vyplynuly z předchozích analýz a na které by se společnost mohla do budoucna zaměřit, což by mohlo pomoci zefektivnit řízení společnosti a dosahovat strategických cílů. Mezi uvedené KPI patří např.: nákladovost vzhledem k poměrně vysoké hodnotě nákladů, či sledování expresních nákupů materiálu, se kterými jsou spojeny vyšší pořizovací náklady. U většiny z těchto navrhovaných KPI´s byly uvedeny pouze výpočty vzhledem k chybějícím údajům pro jejich výpočet.

11 Závěr

Tato diplomová práce se zabývá controllingem jako součásti podnikového informačního systému společnosti. V úvodu práce byl controlling vymezen teoreticky na základě odborné literatury, kde byly vysvětleny především základní vztahy mezi controllerem a managementem a cíle a funkce controllingu. Hlavní část teoretické části byla věnována konkrétním nástrojům operativního a strategického controllingu.

V rámci praktické části byla nejdříve krátce představena analyzovaná společnost z hlediska jejího předmětu podnikání, velikosti a organizační struktury. Dále byla diplomová práce zaměřena na aplikaci teoretických znalostí při analýze nástrojů a metod nejdříve operativního a následně strategického controllingu ve vybrané společnosti.

Zhodnocení nástrojů operativního controllingu spočívalo nejdříve ve zhodnocení kalkulačního systém společnosti, kdy společnost v současnosti využívá tradiční kalkulační vzorec a přímé mzdy jako přesně zjistitelnou a stabilní rozvrhovou základnu pro přiřazování nepřímých nákladů k výkonu. V rámci kalkulačních metod se v posledních letech dostává do popředí kalkulace založená na sledování jednotlivých činností při výrobě (kalkulace metodou ABC), které však společnost dosud nesleduje. Na základě rozhovoru se zaměstnancem společnosti bylo zjištěno, že společnost na kalkulacích neustále pracuje, a tak by se společnost mohla do budoucna tímto směrem ubírat. Dále byla provedena analýza odchylek (v hod. a Kč), na jejíž základě lze konstatovat, že by se společnost měla zaměřit na lepší plánování práce, vzhledem k velkému počtu zjištěných přesčasů a zároveň se zamyslet nad využitím úkolové mzdy namísto časové u pracovišť, která nejsou příliš náročná na bezpečnost. Výsledkem by byla jednak úspora nákladů vyplácením mzdy za skutečně odvedené množství a zároveň vyšší motivace dělníků k vyšší produktivitě práce.

V rámci kapitoly zaměřené na rozpočtování, byl zjištěn vyšší skutečný stav zásob než plánovaný, a proto lze společnosti doporučit zpřesnění plánování výroby, a to např. podrobnější analýzou minulých prodejů či analýzou poptávky či zajištěním vyššího prodeje zvýšením nákladů na reklamu. Důsledkem by bylo snížení zásob, které představují ušlý zisk a zároveň mohou snižovat likviditu, což potvrzují hodnoty vypočtené pohotové a okamžité likvidity společnosti v rámci analýzy konkurence. V rámci analýzy konkurence jakožto metody strategického controllingu byla také

zjištěna poměrně vysoká míra celkové zadluženosti, která překročila průměrné hodnoty odvětví. Vysoká míra zadluženosti by společnosti mohla v budoucnu způsobit problémy se získáním dalších zdrojů financování. Dalším doporučením je tak zvýšení podílu vlastních zdrojů při financování činnosti společnosti.

Dalším nástrojem strategického controllingu, který byl v praktické části proveden a kterým se společnost v rámci své činnosti také zabývá, je analýza silných a slabých stránek. Výsledkem této analýzy je strategie SO, podle které by se společnost měla zaměřit na silné stránky (charakter výrobkového portfolia či vlastní náklady na výzkum a vývoj) a využít přitom své největší příležitosti (rozšíření nabídky výrobků ze zdravotní techniky či investice do automatizace). Dále byla provedena pest analýza, kde hlavní roli hraje sledování politických – právních faktorů např. zákaz vývozu zdravotní techniky do Íránu či negativní vývoj exportních zemí, která mohou analyzovanou společnost jakožto exportní společnost významně ovlivnit. V současnosti největší bariéry růstu společnosti představují ekonomické faktory (nízká nezaměstnanost či růst cen výrobních faktorů, zejména nákladů na materiál). Posledním nástrojem strategického controllingu byla odvětvová analýza, ze které vyšlo najevo, že společnost není příliš ohrožena substituty ani vyjednávací silou odběratelů či dodavatelů. Dále z této analýzy vyplynulo, že je společnost při prodeji zdravotní techniky do zemí mimo EU závislá na distribučních společnostech, kvůli čemuž prodává za nižší cenu, na druhou stranu díky těmto distributorům může prodávat vyšší objemy a nemusí mít vlastní servis v exportních zemích.

Závěrem je nutno říci, že výsledky analýz nebyly jen negativní. Společnost vyniká zejména šíří a charakterem nabízeného portfolia, vlastním výzkumem a vývojem v oblasti zdravotní techniky či kvalitou výrobků. Co se týče zdravotní techniky je společnost jediným výrobcem inkubátorů v České republice.

V závěru práce byly na základě provedených analýz doporučeny klíčové ukazatele výkonnosti (např. počet hodin přesčasů dělníků, nákladovost, plnění objemu výroby), na které by se společnost mohla zaměřit, a které by spolu s výše uvedenými doporučeními mohly vést nejen ke zkvalitnění controllingových činností, ale také ke zlepšení celkové ekonomické situace společnosti.

12 Summary

The main purpose of this thesis is the definition of controlling as a part of company´s information system and the analyses of methods and tools of controlling. The introduction is focused on explaining the term controlling, relations between controller and manager and aims and functions of controlling. The main part is dedicated to operational and strategic tools of controlling.

In the second part of the thesis the analysed company is briefly introduced first. Then there are taken operational methods of the controlling such as calculation, analyses of variances and budgetary accounting. Next the thesis deals with strategic tools used in the analysed company, namely competition analyses, PEST and SWOT analyses and branch analyses. In the end some key performance indicators are suggested, which the analysed company should observe

In conclusion results are summarized and based on it some recommendations are suggested that can help the company to improve the current controlling system.

From taken analyses it can be said that the company has the high – quality calculation system. With the help of analyses of variance, it was discovered the large amount of overtime of employees, which can increase wastage rate and so costs of the company. For drawing up the budget the company uses two means, that is bottom-up and top-down. On the bases of the competition analyses it was found out that the company has the high level of total debt ratio and the low level of liquidity, which could cause problems in the future, when the company applies for a loan.

In the end of the theses some main recommendations are stated. The company is recommended to focus on the equity for example in form of increasing current financial or non-financial share of business associate. The next important recommendation is to increase level of liquidity with help of due period´s shortening or with help of reducing the number of inventories. And another suggestion is that the company should plan the work better for reducing overtime.

Keywords: Controller, controlling, controlling tools, analyses, key performance indicators

Jel Classification: M41, M21

13 Seznam použitých zdrojů

13.1 Literární zdroje

1. *ACCA PAPER F2 Management accounting*. (2016). Great Britain: Kaplan Financial Limited.
2. Bellinda, S. (2008). *Essential management accounting: How to maximise profit and boost financial performance.* London: Kogan Page Limited.
3. *CIMA Fundamentals of Management Accounting*. (2012). The United Kingdom: BPP Learning Media.
4. Červený, J., & Skálová, P. (2003). *Manažerské účetnictví*. Plzeň: Západočeská univerzita.
5. Drury, C. (2015). *Management and cost accounting* (Ninth edition). Andover: Cengage Learning.
6. Eschenbach, R. (2004). *Controlling* (2. vyd). Praha: ASPI.
7. Fotr, J. (2012). *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada.
8. Freiberg, F. (1996). *Finanční controlling: koncepce finanční stability firmy*. Praha: Management Press.
9. Horváth & Partners. *Nová koncepce controllingu: Cesta k účinnému controllingu.* Praha: Profess consulting, 2004
10. Keřkovský, M., & Vykypěl, O. (2002). *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck.
11. Kislingerová, E. (2008). *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. V Praze: C.H. Beck.
12. Konečný, M., & Režňáková, M. (2005). *Controlling: (pro obor Podnikové finance a obchod)*. Brno: Akademické nakladatelství CERM.
13. Kovařík, P. (2013). *Manažerský controlling: učební text*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu.
14. Král, B. (2010). *Manažerské účetnictví* (3., dopl. a aktualiz. vyd). Praha: Management Press.
15. Kutáč, J., & Janovská, K. (2012). *Podnikový controlling: učební text*. Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava

16. Lanča, J., & Sedláček, J. (2005). *Manažerské účetnictví: distanční studijní opora*. Brno: Masarykova univerzita v Brně, Ekonomicko-správní fakulta.
17. Lazar, J. (2012). *Manažerské účetnictví a controlling*. Praha: Grada.
18. Mann, R., & Mayer, E. (1992). *Controlling – metoda úspěšného podnikání*. Praha: Průmysl a obchod.
19. Mikovcová, H. (2007). *Controlling v praxi*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk.
20. Petřík, T. (2005). *Ekonomické a finanční řízení firmy: manažerské účetnictví v praxi.* Praha: Grada.
21. Scholleová, H. (2009). *Investiční controlling: jak hodnotit investiční záměry a řídit podnikové.* Praha: Grada.
22. Slovník controllingu: *česko-anglický, anglicko-český: 120 nejdůležitějších termínů pro práci controllera.* (2003). Praha: Management Press.
23. Synek, M. (2007). *Manažerská ekonomika* (4., aktualiz. a rozš. vyd). Praha: Grada.
24. Šoljaková, L., & Fibírová, J. (2010). *Reporting* (3., rozš. a aktualiz. vyd). Praha: Grada.
25. Toth, Š. (2010). *Zvyšování kompetencí řídících pracovníků v sociálních zařízeních*. Univerzita Jana Amose Komenského Praha s.r.o.
26. Vochozka, M., & Mulač, P. (2012). *Podniková ekonomika*. Praha: Grada.
27. Vollmuth, H. J. (2004). *Nástroje controllingu od A do Z*. Praha: Profess Consulting.
28. Wöhe, G., & Kislingerová, E. (2007). *Úvod do podnikového hospodářství* (2., přeprac. a dopl. vyd). V Praze: C.H. Beck.
29. Žižlavský, O. (2014). *Controlling: studijní text*. Brno: Akademická nakladatelství CERM
30. Žůrková, H. (2007). *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*. Praha: Grada.

13.2 Internetové zdroje

31. Bureš, M. *Finance.cz: HDP ČR rostl o 2,4 %: jak jsme na tom ve srovnání se sousedy? [Online]. Retrieved February 04, 2019,* from https://www.finance.cz/509528-hdp-cr-2018/
32. *Česká televize: V Česku vzrostl počet předčasných porodů. Může za to asistovaná reprodukce i životní styl rodiček [Online]. Retrieved April 05, 2019,* from https://ct24.ceskatelevize.cz/domaci/2410438-v-cesku-prudce-roste-pocet-predcasnych-porodu-je-za-tim-hlavne-asistovana-reprodukce#&gid=1&pid=1

33. *Český statistický úřad: Základní charakteristiky ekonomického postavení obyvatelstva ve věku 15 a více let1 [Online]. Retrieved February 04, 2019*, from https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=ZAM01-B&skupId=426&katalog=30853&pvo=ZAM01B&str=v467&u=v413__VUZEMI__97__19
34. *Český statistický úřad: Indexy spotřebitelských cen podle klasifikace COICOP – míra inflace [Online]. Retrieved February 04, 2019*, from https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystupobjekt&z=G&f=GRAFICKY_OBJEKT&skupId=43&filtr=G~F_M~F_Z~F_R~T_P~_S~_null_null_&katalog=31779&pvo=CEN08C&pvo=CEN08C
35. *Investiční web: ČNB oživuje šance na dřívější růst sazeb [Online]. Retrieved February 23, 2019*, from https://www.investicniweb.cz/news-cnb-ozivuje-sance-na-drivejsi-rust-sazeb/
36. *Kurzy.cz: Kurzy měn [Online]. Retrieved February 04, 2019,* from https://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/CZK-EUR/
37. Matějka, I. M. (2008). *Analýza spokojenosti zákazníků* (diplomová práce). Brno.
38. *Ministerstvo průmyslu a obchodu: Finanční analýza podnikové sféry za rok 2017 [Online]. Retrieved February 04, 2019*, from https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-rok-2017--237570/
39. *Novinky. cz: Ceny v Česku loni rostly nejrychleji za pět let, zdražily hlavně potraviny a služby [Online]. Retrieved February 04, 2019*, from https://www.novinky.cz/ekonomika/460051-ceny-v-cesku-loni-rostly-nejrychleji-za-pet-let-zdrazily-hlavne-potraviny-a-sluzby.html
40. Šiška, L. (2006). *Controlling – postavení a funkce v podniku* (doktorská dizertační práce). Brno.
41. Šitner, R. (2018). *Lidovky.cz: Přijdou roboti? Firmy nemohou sehnat pracovníky, omezují investice a sází na automatizaci [Online]. Retrieved February 04, 2019,* from https://www.lidovky.cz/byznys/firmy-a-trhy/prijdou-roboti-firmy-nemohou-sehnat-pracovniky-omezuji-investice-a-sazi-automatizaci.A181109_125637_firmy-trhy_pkk

14 Seznam zkratek

IFRS	Mezinárodní standardy účetního výkaznictví
US GAAP	Všeobecně uznávané účetní principy
CIMA	Autorizovaný institut manažerských účetních
PEST analýza	Analýza globálního okolí a zájmových skupin
SWOT analýza	Analýza silných a slabých stránek
KPI	Klíčové ukazatele výkonnosti
ELT	Výrobní program elektrotechnika
xTrace	Informační systém pro řízení výroby
QAD	Informační systém QAD
CRM	(Customer Relationship Management) Informační systém řízení vztahů se zákazníky
EUR	Evropská měna
VR	Výrobní režie
NR	Nevýrobní režie
M_j	Jednotková marže
C_j	Jednotková cena
V_j	Jednotkový variabilní náklad
CV	Celkové výnosy
FN	Fixní náklady
VN	Variabilní náklady
Q	Objem produkce
CM	Celková marže
Pt_j	Příspěvek k tržbám na jednu peněžní jednotku
IME	Společnost Integrated Micro-Electronics Czech Republic s.r.o

Mikroelektronik	Společnost Mikroelektronika spol. s r.o.
CZ NACE	Odvětvová klasifikace firem
EU	Evropská unie
ČR	Česká republika
PwC	(PricewaterhouseCoopers) Poradenská společnost
HDP	Hrubý domácí produkt
ČNB	Česká národní banka
ISO	(International organization for Standardization) Mezinárodní organizace normalizaci
ČSÚ	Český statistický úřad
NEMA	(Americal National Electrical Manufactures Association) Americká národní asociace výrobců elektriky
THP	Technicko – hospodářský pracovník
MTBF	(Mean Time Between Failures) Střední doba mezi poruchami

15 Seznam použitých obrázků, grafů, tabulek a schémat

Obrázky:

Obrázek 1: Začlenění controllingu do řídicího systému..... 7
Obrázek 2: Bostonská matice..... 31
Obrázek 3: Organizační struktura TSE..... 38
Obrázek 4: Organizační struktura ELT..... 38
Obrázek 5: Počet předčasně narozených v České republice..... 73

Tabulky:

Tabulka 1: Porovnání významu pojmů kontrola a controlling..... 5
Tabulka 2: Vztah controllera a řídícího pracovníka..... 9
Tabulka 3: Znaky operativního a strategického controllingu..... 15
Tabulka 4: Horizontální struktura rozvahy (1)..... 39
Tabulka 5: Horizontální struktura VZZ (1)..... 41
Tabulka 6: Výkaz zisku a ztráty v tis. Kč (1)..... 41
Tabulka 7: Kalkulační vzorec společnosti TSE..... 44
Tabulka 8: Komponenty výrobku A (1)..... 45
Tabulka 9: Přímé mzdy, VR a NR (1)..... 46
Tabulka 10: Mzdová sazba a sazba pracovišť (1)..... 46
Tabulka 11: Kalkulace výrobku A (1)..... 47
Tabulka 12: Roční rozpočet středisek v Kč (1)..... 50
Tabulka 13: Skutečné roční výsledky jednotlivých středisek v Kč (1)..... 51
Tabulka 14: Pracovní postup výrobku A (1)..... 52
Tabulka 15 Swot analýza..... 75
Tabulka 16: Faktory pest analýzy..... 83
Tabulka 17: Hodnocení stávající konkurence (1)..... 86
Tabulka 18: Nákladovost..... 94
Tabulka 19: Vertikální struktura aktiv..... - 6 -
Tabulka 20: Vertikální struktura pasiv..... - 6 -

Tabulka 21: Vertikální struktura výnosů ..... - 7 -
Tabulka 22: Vertikální struktura nákladů ..... - 7 -

Schémata:

Schéma 1: Controlling jako štábní útvar 12
Schéma 2: Controlling jako liniový útvar 12
Schéma 3: Typový kalkulační vzorec 16
Schéma 4: Retrográdní kalkulační vzorec 17
Schéma 5: Kalkulační vzorec oddělující fixní a variabilní náklady 17
Schéma 6: Dynamická kalkulace 17
Schéma 7: Kalkulace se stupňovitým členěním FN 18

Grafy:

Graf 1: Vývoj aktiv v tis. Kč (1) 39
Graf 2: Vývoj pasiv v tis. Kč (1) 40
Graf 3: Aktiva v jednotlivých společnostech (1) 56
Graf 4: Výkonová spotřeba v jednotlivých společnostech (1) 57
Graf 5: Obrat aktiv (1) 58
Graf 6: Produktivita práce (1) 58
Graf 7: Rentabilita aktiv (1) 59
Graf 8: Míra celkové zadluženosti (1) 61
Graf 9: Poměr vlastního kapitálu a aktiv (1) 61
Graf 10: Pohotová likvidita (1) 62
Graf 11: Okamžitá likvidita (1) 63
Graf 12: Provozní náklady v jednotlivých společnostech (1) 64
Graf 13: Náklady na spotřebu materiálu a energie v jednotlivých společnostech (1) 65
Graf 14: Osobní náklady v jednotlivých společnostech (1) 66
Graf 15: Vývoj HDP v zemích střední Evropy 80

16 Seznam příloh

Příloha 1: Přehled nahlášených operací dělníka č. 14

Příloha 2: Přehled nahlášených seřízení strojů

Příloha 3: Vertikální struktura rozvahy a výkazu zisku a ztráty

Příloha 1: Přehled nahlášených operací dělníka č. 14

Op	Dokon. mn.	Dat.zač	Čas zač.	Dat.konce	Čas konce	Stand. výr.čas (v hod.)	Skut. výr.čas (v hod.)	Plnění (v %)	Směna	Stroj	Činnost	Prostoj	Kalkul. Náklady (v Kč)	Skut. Náklady (v Kč)	Rozdíl (v Kč)
100	563	1.2.2018	15:53:46	1.2.2018	19:22:22	4,138	3,143	**131,6**	2	Linka č.1	Práce	0	1050,3	797,8	**252,5**
100	153	1.2.2018	14:00:02	1.2.2018	15:52:47	1,125	1,796	**62,6**	1	Linka č.1	Práce	0	285,4	455,8	**-170,4**
100	316	1.2.2018	19:22:39	1.2.2018	21:56:04	2,323	2,390	**97,2**	2	Linka č.1	Práce	0	589,5	606,7	**-17,2**
100	225	2.2.2018	5:58:57	2.2.2018	8:00:38	1,654	1,861	**88,8**	3	Linka č.1	Práce	0	419,8	472,5	**-52,7**
100	330	2.2.2018	12:04:22	2.2.2018	14:01:54	2,426	1,959	**123,8**	1	Linka č.1	Práce	0	615,6	497,2	**118,4**
100	0	2.2.2018	8:01:04	2.2.2018	8:40:53	0	0	**?**	1	Linka č.1	Prostoj	0,664	0,0	0,0	**0,0**
100	372	2.2.2018	11:54:35	2.2.2018	12:04:04	2,734	0,158	**1729,9**	1	Linka č.1	Práce	0	694,0	40,1	**653,9**
100	188	5.2.2018	11:41:47	5.2.2018	12:52:44	1,382	1,183	**116,9**	1	Linka č.1	Práce	0	350,7	300,1	**50,6**
100	660	5.2.2018	6:05:51	5.2.2018	11:41:32	4,851	5,011	**96,8**	1	Linka č.1	Práce	0	1231,3	1272,0	**-40,7**
100	179	5.2.2018	12:53:00	5.2.2018	14:10:50	1,316	1,297	**101,4**	1	Linka č.1	Práce	0	333,9	329,3	**4,7**
100	0	6.2.2018	8:43:30	6.2.2018	9:21:34	0,65	0,551	**118**	1	Linka č.1	Seřízení	0	165,0	139,9	**25,1**
100	355	6.2.2018	9:21:42	6.2.2018	12:47:31	2,609	3,097	**84,3**	1	Linka č.1	Práce	0	662,3	786,1	**-123,8**
100	165	6.2.2018	12:47:50	6.2.2018	13:55:43	1,213	1,131	**107,2**	1	Linka č.1	Práce	0	307,8	287,2	**20,7**
100	251	7.2.2018	12:34:46	7.2.2018	14:08:15	1,845	1,558	**118,4**	1	Linka č.1	Práce	0	468,3	395,5	**72,8**
100	182	7.2.2018	10:14:08	7.2.2018	11:49:26	1,338	1,255	**106,6**	1	Linka č.1	Práce	0	339,5	318,5	**21,0**
100	703	7.2.2018	5:10:34	7.2.2018	10:13:49	5,167	4,804	**107,6**	3	Linka č.1	Práce	0	1311,5	1219,4	**92,1**
100	98	7.2.2018	11:49:41	7.2.2018	12:34:29	0,720	0,747	**96,5**	1	Linka č.1	Práce	0	182,8	189,5	**-6,7**
100	127	7.2.2018	4:01:11	7.2.2018	5:10:18	0,933	1,152	**81**	3	Linka č.1	Práce	0	236,9	292,4	**-55,5**
100	135	8.2.2018	13:07:25	8.2.2018	14:06:01	0,992	0,977	**101,6**	1	Linka č.1	Práce	0	251,9	247,9	**4,0**
100	369	8.2.2018	4:00:02	8.2.2018	6:40:28	2,712	2,674	**101,4**	3	Linka č.1	Práce	0	688,4	678,7	**9,7**
100	526	8.2.2018	6:40:48	8.2.2018	13:07:08	3,866	5,856	**66**	1	Linka č.1	Práce	0	981,3	1486,3	**-505,0**
100	188	9.2.2018	9:40:29	9.2.2018	10:47:17	1,382	1,113	**124,1**	1	Linka č.1	Práce	0	350,7	282,6	**68,1**

100	0	9.2.2018	10:47:47	9.2.2018	11:50:44	0	0	**?**	1	Linka č.1	Prostoj	0,716	0,0	0,0	**0,0**
100	172	9.2.2018	11:51:17	9.2.2018	13:02:27	1,264	1,186	**106,6**	1	Linka č.1	Práce	0	320,9	301,1	**19,8**
100	0	9.2.2018	13:02:41	9.2.2018	14:10:48	0	0	**?**	1	Linka č.1	Prostoj	1,135	0,0	0,0	**0,0**
100	-12	9.2.2018	14:12:32	9.2.2018	14:12:36	-0,088	0,001	**-7938**	2	Linka č.1	Práce	0	-22,4	0,3	**-22,7**
100	0	9.2.2018	6:54:18	9.2.2018	7:39:44	0,65	0,678	**95,9**	1	Linka č.1	Seřízení	0	165,0	172,1	**-7,1**
100	76	9.2.2018	7:39:52	9.2.2018	9:40:14	0,559	1,837	**30,4**	1	Linka č.1	Práce	0	141,8	466,3	**-324,5**
100	360	12.2.2018	5:59:15	12.2.2018	8:50:38	2,646	2,69	**98,4**	3	Linka č.1	Práce	0	671,6	682,7	**-11,1**
100	317	12.2.2018	8:50:54	12.2.2018	12:13:08	2,33	2,954	**78,9**	1	Linka č.1	Práce	0	591,4	749,8	**-158,4**
100	660	12.2.2018	12:13:22	12.2.2018	16:16:28	4,851	3,968	**122,2**	1	Linka č.1	Práce	0	1231,3	1007,2	**224,0**
100	632	13.2.2018	7:11:24	13.2.2018	12:35:50	4,645	4,824	**96,3**	1	Linka č.1	Práce	0	1179,0	1224,4	**-45,4**
100	668	13.2.2018	12:36:07	13.2.2018	16:02:58	4,91	3,364	**146**	1	Linka č.1	Práce	0	1246,2	853,9	**392,3**
100	155	13.2.2018	6:05:58	13.2.2018	7:11:11	1,139	1,087	**104,8**	1	Linka č.1	Práce	0	289,2	275,9	**13,3**
50	180	14.2.2018	14:56:22	14.2.2018	15:57:38	1,323	0,938	**141,1**	2	Pracoviště 2	Práce	0	335,8	238,0	**97,8**
100	660	14.2.2018	10:40:19	14.2.2018	14:56:09	4,851	3,931	**123,4**	1	Linka č.1	Práce	0	1231,3	997,7	**233,6**
100	551	14.2.2018	6:32:48	14.2.2018	10:40:06	4,05	3,872	**104,6**	1	Linka č.1	Práce	0	1027,9	982,7	**45,2**
100	52	14.2.2018	6:04:24	14.2.2018	6:32:31	0,382	0,469	**81,6**	1	Linka č.1	Práce	0	97,0	118,9	**-21,9**
100	604	15.2.2018	6:10:51	15.2.2018	11:45:02	4,439	4,986	**89**		Linka č.1	Práce	0	1126,8	1265,6	**-138,8**
100	352	15.2.2018	14:05:24	15.2.2018	16:15:19	2,587	2,082	**124,3**	2	Linka č.1	Práce	0	656,7	528,4	**128,2**
100	360	15.2.2018	11:45:18	15.2.2018	14:05:08	2,646	2,331	**113,5**	1	Linka č.1	Práce	0	671,6	591,5	**80,1**
100	516	16.2.2018	12:41:01	16.2.2018	16:02:33	3,793	3,276	**115,8**	1	Linka č.1	Práce	0	962,6	831,4	**131,2**
100	567	16.2.2018	8:17:52	16.2.2018	12:40:43	4,167	3,964	**105,1**	1	Linka č.1	Práce	0	1057,8	1006,2	**51,6**
100	250	16.2.2018	6:04:45	16.2.2018	8:17:30	1,838	2,046	**89,8**	1	Linka č.1	Práce	0	466,4	519,3	**-52,9**
100	-2	16.2.2018	9:02:12	16.2.2018	9:02:16	-0,015	0,001	**-1323**	1	Linka č.1	Práce	0	-3,7	0,3	**-4,0**
100	495	17.2.2018	8:44:01	17.2.2018	11:52:08	3,638	2,719	**133,8**	1	Linka č.1	Práce	0	923,5	690,0	**233,4**
100	599	17.2.2018	4:07:47	17.2.2018	8:43:31	4,402	4,429	**99,4**	3	Linka č.1	Práce	0	1117,5	1124,1	**-6,7**
100	568	19.2.2018	15:41:59	19.2.2018	19:54:56	4,175	3,716	**112,4**	2	Linka č.1	Práce	0	1059,6	943,2	**116,5**

100	180	19.2.2018	14:01:09	19.2.2018	15:41:31	1,323	1,589	**83,2**	2	Linka č.1	Práce	0	335,8	403,4	**-67,6**
100	-3	19.2.2018	22:40:42	19.2.2018	22:40:47	-0,022	0,001	**-1587,6**	3	Linka č.1	Práce	0	-5,6	0,4	**-5,9**
50	120	19.2.2018	19:55:05	19.2.2018	20:42:46	0,882	0,795	**111**	2	Pracoviště 2	Práce	0	223,9	201,7	**22,2**
100	548	19.2.2018	20:43:08	20.2.2018	0:01:06	4,028	3,299	**122,1**	2	Linka č.1	Práce	0	1022,3	837,5	**184,9**
100	293	20.2.2018	15:45:28	20.2.2018	18:00:18	2,154	1,914	**112,5**	2	Linka č.1	Práce	0	546,6	485,8	**60,8**
100	0	20.2.2018	14:06:51	20.2.2018	14:27:35	0	0	**?**	2	Linka č.1	Prostoj	0,346	0,0	0,0	**0,0**
100	216	20.2.2018	14:28:01	20.2.2018	15:45:12	1,588	1,203	**132**	2	Linka č.1	Práce	0	403,0	305,4	**97,6**
100	226	20.2.2018	18:00:37	20.2.2018	19:37:33	1,661	1,49	**111,5**	2	Linka č.1	Práce	0	421,6	378,1	**43,5**
100	204	21.2.2018	14:03:23	21.2.2018	15:58:53	1,5	1,842	**81,4**	2	Linka č.1	Práce	0	380,6	467,5	**-86,9**
100	696	21.2.2018	23:25:24	21.2.2018	23:33:23	5,116	0,133	**3844,7**	3	Linka č.1	Práce	0	1298,4	33,8	**1264,7**
100	303	21.2.2018	15:59:08	21.2.2018	23:26:05	2,227	6,949	**32**	2	Linka č.1	Práce	0	565,3	1763,8	**-1198,6**
125	0	21.2.2018	23:43:00	21.2.2018	23:43:03	0	0,001	**0**	3	Pracoviště 4	Práce	0	0,0	0,2	**-0,2**
100	108	21.2.2018	23:33:56	22.2.2018	0:00:23	0,794	0,441	**180,1**	3	Linka č.1	Práce	0	201,5	111,9	**89,6**
100	661	22.2.2018	13:36:33	22.2.2018	18:28:12	4,858	4,444	**109,3**	1	Linka č.1	Práce	0	1233,1	1128,0	**105,1**
100	411	22.2.2018	18:31:09	22.2.2018	21:55:30	3,021	3,239	**93,3**	2	Linka č.1	Práce	0	766,8	822,2	**-55,4**
100	448	23.2.2018	17:56:51	23.2.2018	22:01:29	3,292	3,911	**84,2**	2	Linka č.1	Práce	0	835,8	992,6	**-156,8**
100	683	26.2.2018	6:52:58	26.2.2018	12:37:57	5,020	5,166	**97,2**	1	Linka č.1	Práce	0	1274,2	1311,3	**-37,1**
100	129	26.2.2018	6:00:34	26.2.2018	6:52:43	0,948	0,869	**109,1**	1	Linka č.1	Práce	0	240,7	220,6	**20,0**
100	517	26.2.2018	12:38:16	26.2.2018	15:59:33	3,8	3,271	**116,2**	1	Linka č.1	Práce	0	964,5	830,3	**134,2**
100	693	27.2.2018	9:09:20	27.2.2018	14:12:18	5,094	4,633	**109,9**	1	Linka č.1	Práce	0	1292,8	1175,9	**117,0**
100	676	27.2.2018	4:08:38	27.2.2018	9:09:01	4,969	4,84	**102,7**	3	Linka č.1	Práce	0	1261,1	1228,4	**32,7**
100	0	28.2.2018	13:51:18	28.2.2018	14:22:03	0,65	0,513	**126,7**	1	Linka č.1	Seřízení	0	165,0	130,2	**34,8**
100	279	28.2.2018	14:22:05	28.2.2018	16:01:25	2,051	1,572	**130,4**	2	Linka č.1	Práce	0	520,5	399,1	**121,4**
						Σ 165,6	**Σ 157,2**						**Σ 42 010**	**Σ 39 894**	**Σ 2 115**

Zdroj: Interní data společnos

Příloha 2: Přehled seřízení nahlášených strojů

Op	Dělník	Dat. zač.	Čas. zač.	Dat. konce	Čas konce	Stand. výrob. čas (v hod.)	Skut. výrob. čas (v hod.)	Plnění (v %)	Směna	Stroj	Činnost	Čas. odchylka
100	Dělník č.14	02.01.2018	13:16:51	02.01.2018	14:03:12	0,65	0,773	84,087	1	Linka č.1	Seřízení	-0,123
100	Dělník č.15	10.01.2018	4:40:02	10.01.2018	5:08:46	0,65	0,479	135,69	3	Linka č.1	Seřízení	0,171
100	Dělník č.14	11.01.2018	21:32:10	11.01.2018	21:51:48	0,65	0,327	198,77	2	Linka č.1	Seřízení	0,323
100	Dělník č.14	16.01.2018	22:05:25	16.01.2018	22:31:18	0,65	0,431	150,81	3	Linka č.1	Seřízení	0,219
100	Dělník č.15	24.01.2018	21:27:26	24.01.2018	21:55:11	0,65	0,463	140,38	2	Linka č.1	Seřízení	0,187
100	Dělník č.13	30.01.2018	22:40:11	30.01.2018	23:01:57	0,65	0,363	179,06	3	Linka č.1	Seřízení	0,287
100	Dělník č.13	03.02.2018	6:03:05	03.02.2018	6:40:52	0,65	0,63	103,17	1	Linka č.1	Seřízení	0,02
100	Dělník č.14	06.02.2018	8:43:30	06.02.2018	9:21:34	0,65	0,551	117,96	1	Linka č.1	Seřízení	0,099
100	Dělník č.14	09.02.2018	6:54:18	09.02.2018	7:39:44	0,65	0,678	95,870	1	Linka č.1	Seřízení	-0,028
100	Dělník č.13	10.02.2018	18:04:56	10.02.2018	18:34:29	0,65	0,493	131,84	2	Linka č.1	Seřízení	0,157
100	Dělník č.11	11.02.2018	20:36:56	11.02.2018	21:02:21	0,65	0,424	153,30	2	Linka č.1	Seřízení	0,226
100	Dělník č.13	25.02.2018	6:04:04	25.02.2018	6:36:14	0,65	0,536	121,26	1	Linka č.1	Seřízení	0,114
100	Dělník č.13	27.02.2018	21:32:25	27.02.2018	22:00:31	0,65	0,468	138,88	2	Linka č.1	Seřízení	0,182
100	Dělník č.13	28.02.2018	17:59:51	28.02.2018	18:24:28	0,65	0,41	158,53	2	Linka č.1	Seřízení	0,24
100	Dělník č.14	28.02.2018	13:51:18	28.02.2018	14:22:03	0,65	0,513	126,70	1	Linka č.1	Seřízení	0,137
100	Dělník č.13	01.03.2018	18:00:01	01.03.2018	18:23:12	0,65	0,386	168,39	2	Linka č.1	Seřízení	0,264
100	Dělník č.13	02.03.2018	17:01:26	02.03.2018	17:29:33	0,65	0,143	454,54	2	Linka č.1	Seřízení	0,507
100	Dělník č.13	05.03.2018	6:00:55	05.03.2018	6:30:13	0,65	0,488	133,19	1	Linka č.1	Seřízení	0,162
100	Dělník č.13	07.03.2018	5:58:24	07.03.2018	6:30:58	0,65	0,543	119,70	3	Linka č.1	Seřízení	0,107
100	Dělník č.13	19.03.2018	17:58:42	19.03.2018	18:30:34	0,65	0,531	122,41	2	Linka č.1	Seřízení	0,119
100	Dělník č.13	20.03.2018	17:56:07	20.03.2018	18:29:12	0,65	0,551	117,96	2	Linka č.1	Seřízení	0,099
100	Dělník č.11	25.03.2018	22:04:12	25.03.2018	22:24:50	0,65	0,344	188,95	3	Linka č.1	Seřízení	0,306

100	Dělník č.14	27.03.2018	15:47:17	27.03.2018	16:22:36	0,65	0,589	**110,35**	2	Linka č.1	Seřízení	**0,061**
100	Dělník č.15	04.04.2018	14:06:06	04.04.2018	14:36:18	0,65	0,503	**129,22**	2	Linka č.1	Seřízení	**0,147**
100	Dělník č.15	09.04.2018	0:45:48	09.04.2018	1:04:31	0,65	0,312	**208,33**	3	Linka č.1	Seřízení	**0,338**
100	Dělník č.15	13.04.2018	18:17:12	13.04.2018	18:46:14	0,65	0,484	**134,29**	2	Linka č.1	Seřízení	**0,166**
100	Dělník č.14	14.04.2018	13:32:10	14.04.2018	14:07:31	0,65	0,589	**110,35**	1	Linka č.1	Seřízení	**0,061**
100	Dělník č.14	17.04.2018	21:41:10	17.04.2018	22:02:00	0,65	0,347	**187,31**	2	Linka č.1	Seřízení	**0,303**
100	Dělník č.11	29.04.2018	22:06:36	29.04.2018	22:59:17	0,65	0,878	**74,031**	3	Linka č.1	Seřízení	**-0,228**
100	Dělník č.15	02.05.2018	22:57:32	02.05.2018	23:35:01	0,65	0,625	**104**	3	Linka č.1	Seřízení	**0,025**
100	Dělník č.15	02.05.2018	22:57:32	02.05.2018	23:35:01	0,65	0,625	**104**	3	Linka č.1	Seřízení	**0,025**
100	Dělník č.15	09.05.2018	7:01:11	09.05.2018	7:31:25	0,65	0,504	**128,96**	1	Linka č.1	Seřízení	**0,146**
100	Dělník č.14	11.05.2018	20:45:35	11.05.2018	21:19:15	0,65	0,561	**115,86**	2	Linka č.1	Seřízení	**0,089**
100	Dělník č.11	14.05.2018	6:03:57	14.05.2018	7:25:14	0,65	1,355	**47,970**	1	Linka č.1	Seřízení	**-0,705**
100	Dělník č.11	16.05.2018	6:05:10	16.05.2018	6:52:51	0,65	0,795	**81,761**	1	Linka č.1	Seřízení	**-0,145**
100	Dělník č.14	16.05.2018	23:39:40	17.05.2018	0:09:09	0,65	0,491	**132,38**	3	Linka č.1	Seřízení	**0,159**
100	Dělník č.11	22.05.2018	15:08:48	22.05.2018	15:56:34	0,65	0,713	**91,164**	2	Linka č.1	Seřízení	**-0,063**
100	Dělník č.14	25.05.2018	10:17:13	25.05.2018	10:50:42	0,65	0,558	**116,48**	1	Linka č.1	Seřízení	**0,092**
100	Dělník č.11	27.05.2018	22:03:59	27.05.2018	22:49:26	0,65	0,758	**85,751**	3	Linka č.1	Seřízení	**-0,108**
100	Dělník č.11	07.06.2018	13:34:25	07.06.2018	13:59:01	0,65	0,41	**158,53**	1	Linka č.1	Seřízení	**0,24**
100	Dělník č.14	07.06.2018	1:32:24	07.06.2018	2:01:49	0,65	0,49	**132,65**	3	Linka č.1	Seřízení	**0,16**
100	Dělník č.11	13.06.2018	14:59:27	13.06.2018	15:58:01	0,65	0,893	**72,788**	2	Linka č.1	Seřízení	**-0,243**
100	Dělník č.14	19.06.2018	20:58:48	19.06.2018	21:52:06	0,65	0,888	**73,198**	2	Linka č.1	Seřízení	**-0,238**
100	Dělník č.14	22.06.2018	21:31:33	22.06.2018	21:55:47	0,65	0,404	**160,89**	2	Linka č.1	Seřízení	**0,246**
100	Dělník č.11	25.06.2018	10:43:40	25.06.2018	11:01:22	0,65	0,272	**238,97**	1	Linka č.1	Seřízení	**0,378**

Zdroj: Interní data společnosti

Příloha 3: Vertikální struktura výkazu zisku a ztráty

Tabulka 19: Vertikální struktura aktiv

	2014	2015	2016	2017
AKTIVA (100 %)	**248203**	**221257**	**247434**	**306463**
Dlouhodobý majetek	17,20 %	25,20 %	23,31 %	21,34 %
Oběžná aktiva	82,25 %	74,62 %	75,96 %	78,54 %
Zásoby	43,52 %	39,26 %	44,17 %	42,61 %
Krátkodobé pohledávky	29,17 %	31,21 %	27,30 %	28,91 %
Pohledávky z obchodních vztahů	21,70 %	29,28 %	26,04 %	26,17 %
KFM (peněžní prostředky v pokladně a na účtech)	9,56 %	4,15 %	4,33 %	6,59 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 20: Vertikální struktura pasiv

	2014	2015	2016	2017
PASIVA CELKEM (100 %)	**248203**	**221257**	**247434**	**306463**
Vlastní kapitál	**37,09 %**	**43,32 %**	**39,68 %**	**35,2 %**
Základní kapitál	**4,03 %**	**4,52 %**	**4,04 %**	**3,26 %**
VH minulých let	27,16 %	33,17 %	31,15 %	25,95 %
VH běžného období	2,49 %	1,76 %	0,99 %	1,63 %
Cizí zdroje	**62,37 %**	**55,72 %**	**57,57 %**	**62,95 %**
Dlouhodobé závazky	0,35 %	0,59 %	14,18 %	7,79 %
Krátkodobé závazky	45,01 %	30,46 %	43,40 %	55,16 %
Závazky z obchodních vztahů	40,74 %	25,76 %	22,80 %	35,51 %
Závazky ke společníkům	0,12 %	0,14 %	0,12 %	0,10 %
Závazky k zaměstnancům	1,25 %	1,68 %	1,54 %	1,34 %
Bankovní úvěry a výpomoci:	**17,01 %**	**24,68 %**	**28,23 %**	**20,65 %**
Dlouhodobé	6,48 %	13,88 %	13,42 %	7,01 %
Krátkodobé	10,52 %	10,80 %	14,81 %	13,64 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 21: Vertikální struktura výnosů

	2014	2015	2016	2017
VÝNOSY CELKEM (100 %)	**412712**	**545849**	**529856**	**627978**
Provozní výnosy				
Výkony	97,69 %	97,51 %	89,38 %	91,75 %
Tržby za prodej zboží	0,52 %	0,48 %	1,27 %	0,86 %
Ostatní provozní výnosy	1,06 %	1,30 %	7,45 %	4,35 %
Finanční výnosy				
Výnosy z ostatního dlouh. finančního majetku				0,68 %
Ostatní finanční výnosy	0,25 %	0,42 %	0,47 %	1,30 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 22: Vertikální struktura nákladů

	2014	2015	2016	2017
NÁKLADY CELKEM (100 %)	**405914**	**541528**	**526855**	**622456**
Provozní náklady				
Výkonová spotřeba	76,46 %	80,93 %	77, 05 %	79,30 %
Osobní náklady	15,89 %	14,15 %	14, 88 %	14,36 %
Úpravy hodnot v provozní činnosti	1,60 %	1,41 %	1,79 %	1,74 %
Ostatní provozní náklady	2,87 %	0,56 %	6,63 %	4,06 %
Finanční náklady				
Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	0,30 %			
Náklady související s ostatním dlouh. majetkem				0,04 %
Nákladové úroky a podobné náklady	0,20 %	0,23 %	0,22 %	0,21 %
Ostatní finanční náklady	1,73 %	1,50 %	0,86 %	1,38 %

Zdroj: Vlastní zpracování