

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Diplomová práce

**Metody a nástroje finančního controllingu a jejich  
využití v podnikové praxi**

**Methods and Tools of Financial Controlling and their  
Use in Business Practice**

Bc. Sabina Bedyová

Plzeň 2021



Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

*„Metody a nástroje finančního controllingu a jejich využití v podnikové praxi“*

vypracoval/a samostatně pod odborným dohledem vedoucí/vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 12. 12. 2022

v. r. Sabina Bedyová

## Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala paní prof. Ing. Lili Dvořákové, CSc., za cenné rady, připomínky a odborné vedení mé kvalifikační práce.

Dále mé poděkování patří podniku Karpem a. s., především paní Lence Trpákové, ředitelce ekonomického úseku, za veškeré poskytnuté informace, ochotu a čas.

# Obsah

Úvod .....	9
<b>1 Cíle a metodika práce .....</b>	<b>10</b>
<b>2 Controlling.....</b>	<b>11</b>
2.1 Vymezení pojmu controlling.....	11
2.1.1 Komparace názorů na definici controllingu.....	12
2.1.2 Controlling vs interní audit .....	12
2.2 Historie controllingu .....	13
2.3 Úloha controllingu a činnost controllera.....	14
2.4 Druhy controllingu .....	16
2.4.1 Normativní controlling .....	17
2.4.2 Strategický controlling.....	17
2.4.3 Operativní controlling.....	20
2.4.4 Užší pojetí controllingu a nákladový controlling .....	21
2.4.5 Investiční controlling .....	22
2.4.6 Finanční controlling.....	22
2.4.7 Controlling výroby.....	22
2.4.8 Bankovní controlling .....	23
2.4.9 Logistický controlling.....	23
2.4.10 Personální controlling .....	23
2.4.11 Controlling marketingu.....	23
2.4.12 Dílčí shrnutí .....	24
<b>3 Finanční controlling.....</b>	<b>25</b>
3.1 Finanční plánování .....	26
3.2 Rozpočetnictví.....	28
3.2.1 Metody rozpočtování .....	30

3.3	Kalkulace .....	31
3.3.1	Kalkulace nákladů .....	33
3.3.2	Kalkulace prodejní ceny .....	35
3.4	Řízení cash flow, likvidity a čistého pracovního kapitálu .....	35
3.4.1	Řízení cash flow .....	35
3.4.2	Řízení likvidity .....	39
3.4.3	Řízení čistého pracovního kapitálu .....	39
3.5	Analýza odchylek .....	40
3.6	Reporting .....	41
3.7	Komparace vybraných nástrojů finančního controllingu .....	43
3.8	Dílčí shrnutí .....	47
<b>4</b>	<b>Představení podniku .....</b>	<b>48</b>
4.1	Vlastnická a organizační struktura .....	50
4.2	Působení podniku .....	53
4.3	Portfolio podniku .....	54
4.4	Dílčí shrnutí .....	55
<b>5</b>	<b>Analýza a hodnocení finančního controllingu v podniku .....</b>	<b>56</b>
5.1	Začlenění controllingu v podniku .....	56
5.2	Informační systémy podniku .....	56
5.2.1	Podnikový systém Microsoft Dynamics NAV .....	57
5.2.2	Využití MS Excel v podniku .....	58
5.2.3	Microsoft Dynamics CRM .....	58
5.3	Plánování .....	59
5.4	Controlling účetních výkazů a analýza finančních ukazatelů .....	63
5.5	Controlling pohledávek .....	66
5.6	Kalkulace .....	70

5.7	Řízení finančních zdrojů a platební styk .....	72
5.8	Analýza a hodnocení příčin odchylek .....	74
5.9	Controlling zásob .....	75
5.10	Reporting .....	78
5.11	Shrnutí aktuálního stavu finančního controllingu v podniku .....	79
<b>6</b>	<b>Návrhy a doporučení na zlepšení controllingových činností .....</b>	<b>82</b>
6.1	Plánování .....	82
6.2	Analýza a hodnocení příčin odchylek .....	86
6.3	Doporučení pro personální oblast .....	89
	<b>Závěr .....</b>	<b>94</b>
	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>97</b>
	<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>100</b>
	<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>102</b>
	<b>Seznam zkratk .....</b>	<b>103</b>
	<b>Seznam příloh .....</b>	<b>105</b>





## Úvod

Controlling je dnes součástí nejen velkých podniků. Je moderním výrazem, pro který existuje celá řada definic. O problematice controllingu bylo vydáno mnoho publikací i článků. Controlling lze chápat jako nástroj řízení podniku, soubor úloh či nástroj, který zvyšuje efektivitu řízení. Za controlling lze obecně označit vše, co vede k efektivnímu řízení, koordinaci a stabilitě podniku, informovanosti napříč podnikem či k dosažení cílů.

Cílem každého podniku je úspěšnost, konkurenceschopnost a dlouhodobé přežití na trhu. Proto je nezbytné, aby podnik neustále analyzoval své okolí, vývoj trhu, sledoval vývoj informačních systémů a technologií, sledoval nejnovější trendy, zvyšoval kvalitu poskytovaných služeb i produktů, inovoval a predikoval. Toho lze v podniku dosáhnout zavedením controllingových aktivit, správnou volbou controllingových metod a zřízením controllingové pozice. Za přípravu metod v podniku odpovídá controller. Controller bývá pravou rukou manažera podniku. Měl by být schopný získat, analyzovat a především propojovat informace z různých úseků podniku a vyvodit z nich komplexní informace. Tyto controllingové výstupy by měl umět prezentovat uživatelům controllingových výstupů. Controlling lze tedy charakterizovat jako podpůrný nástroj řízení podniku.

Controlling je široký pojem a lze ho členit dle různých hledisek. Např. lze controlling dělit na operativní a strategický dle řízení, ke kterému se vztahuje. Dle podnikových oblastí je pak rozlišováno několik druhů controllingu. Jako předmět této práce byl zvolen finanční controlling. Jedním z důvodů tohoto výběru byla možnost autorky komunikovat s ředitelkou finančního úseku vybraného podniku. Informace o podniku byly získány prostřednictvím osobních schůzek. Praktická část práce je zpracována v podniku Karpem a. s. se sídlem v Horšovském Týně.

# 1 Cíle a metodika práce

Cílem této práce je zpracování teoretických východisek z oblasti controllingu, zejména charakteristika finančního controllingu, jeho cílů a metod. Hlavním cílem je pak analýza a zhodnocení metod finančního controllingu, využívaných ve vybraném podniku.

Práce se bude skládat z teoretické a praktické části. První dvě kapitoly budou tvořit teoretickou část práce. Zpracovány budou na základě odborné literatury, české i zahraniční, odborných článků, případně webových stránek. První teoretická kapitola bude věnována vymezení pojmu controlling a jeho podstatě, definici, historii, objasnění činnosti controllera a druhům controllingu. Další kapitola bude cílit na finanční controlling. Vymezena bude jeho úloha a podstata, dále budou charakterizovány výstupy finančního controllingu. Součástí této kapitoly bude představení tradičních i pokročilých metod controllingu, autorka se zaměří na důvody využití těchto metod, jejich formu, členění a přínosy. Nakonec bude provedena komparace vybraných metod finančního controllingu a hodnocení. Teoretické poznatky budou aplikovány při zpracování praktické části práce.

Čtvrtá kapitola bude věnována zvolenému podniku Karpem a. s. V rámci kapitoly bude představen podnik, jeho působení na trhu, jeho podnikatelská činnost a portfolio, dále také vlastnická a organizační struktura. V páté kapitole bude začleněn controlling do organizační struktury podniku, neboť podnik Karpem a. s. nemá zřízené samostatné controllingové oddělení. Přesto v něm určité controllingové aktivity probíhají. V rámci této kapitoly bude zjištěno, v jaké míře a kým jsou dané aktivity vykonávány. Zjišťovány budou informace o tradičních metodách, kterým se věnuje teoretická část práce. Nakonec bude vyhodnoceno, ve kterých oblastech finančního controllingu si vede podnik Karpem a. s. dobře a ve kterých je naopak nutné provést nápravu. Návrhy na zlepšení budou součástí poslední kapitoly této práce. Informace a podklady pro zpracování praktické části práce budou získány prostřednictvím osobních setkání s finanční ředitelkou podniku Karpem a. s.

## 2 Controlling

Controlling je velmi úzce spjatý s řízením, neboť je nástrojem řízení podniku. V nejširším slova smyslu přímo znamená řízení podniku. Controlling je možné na jedné straně chápat jako filozofii zaměřenou na budoucnost podniku, na druhé straně jej lze chápat jako soubor nástrojů sloužících k analýze, kontrole a prognózování. Stejně tak controllera někteří autoři chápou jako osobu, která má na starost informační základnu a jiní ho chápou jako osobu na manažerské pozici. Existuje celá řada definic controllingu. Přiblížení jeho podstaty je věnována následující podkapitola (Kislingerová a kol., 2008).

### 2.1 Vymezení pojmu controlling

Název „controlling“ pochází z anglického „to control“. Hlavním úkolem controllingu je podle Zuzáka prevence a signalizace možného nebezpečí a vyvarování se tak krizi podniku. Tato činnost je plněna především na základě srovnání plán-skutečnost, zachycení odchylek a následné korekce (Zuzák, 2009).

Podle Lazara je controlling módním slovem, obdobně jako slovo management či audit. Ve spojení s controllingem vychází mnoho článků i publikací. Dle literatury jde obecně o ekonomické řízení, které probíhá v každém podniku, tedy neexistuje podnik, který by neměl controllingové oddělení nebo osobu vykonávající controllingové činnosti, controllera (Lazar, 2012).

Dle Horvátha je controlling funkcí, která integruje procesní aspekty řízení a témata měření výkonnosti a manažerského účetnictví a definuje controlling jako systém řízení, který je orientován na plánování a kontrolu, informovanost v rámci celého podniku a podporuje tím koordinaci a snadnou adaptaci řízení podniku. Controlling je podporou řízení podniku. Horváth (2019) píše, že: *„Primárně se nejedná o název pozice nebo osoby, ale spíše o pravomoc nebo rozsah úkolů vykonávaných různými lidmi nebo samotným managementem, aniž by konkrétní osoba skutečně musela být držitelem titulu controller. V malých společnostech je kontrolní funkce často vykonávána samotným managementem nebo vedoucím účetnictví.“* (Horváth & Partners, 2019, s. 6).

Dle Vysušila lze jako controlling označit vše, co vede ke stabilitě, predikci a říditelnosti procesů podniku, jež vedou k dosažení cílů podniku, které si stanovil (Vysušil, 1999).

Král uvádí, že controlling lze obecně nazvat nástrojem, který má za úkol zvyšovat efektivnost řízení neustálým porovnáváním reálného průběhu procesů podniku s plánovaným stavem, gap analýzou a aktualizací podnikových priorit (Král, 2018).

Dle názoru Dvořáčka je základním controllingovým prvkem zisk a hlavním cílem je rentabilita obrátu. Controlling je pak dle Krále (2003) definován takto: „*Controlling je systém pravidel, který napomáhá dosažení podnikových cílů, zabraňuje překvapením a včas rozsvěcuje červenou, když se objevuje nebezpečí, vyžadující v řízení příslušná opatření.*“ V posledních letech se controlling kromě výnosů, nákladů a zisku zabývá i řízením peněžních toků a je rozeznáváno několik druhů controllingu – např. finanční controlling, c. investic, c. marketingu, c. výroby atd. (Dvořáček, 2003, s. 34).

Kosmider ve své definici uvádí, že controlling neznamena určitou osobu či pozici, nýbrž soubor úloh, které plní vedení podniku, vedení finančního odboru či jiné pověřené osoby. Teprve pokud je v podniku zaměstnáno více než 200 osob, je zde vyhrazena osoba, která je zodpovědná za výhradně controllingové činnosti (Kosmider, 1994).

### **2.1.1 Komparace názorů na definici controllingu**

Někteří autoři literatury uváděné výše se v názorech na controlling rozcházejí a jiní se shodují. Zuzák a Dvořáček se shodují, že díky controllingu organizace včas rozezná a signalizuje nebezpečí, může tak jednat a předejít krizi. V názoru na controlling se shodují i Horváth s Králem, kteří si myslí, že controlling je nástrojem, jehož základní činností controllingu je porovnávání plánu se skutečností. Díky němu následně dochází k efektivnímu řízení, koordinaci podniku a aktualizaci činností cílově orientovaných. Odlišný názor než Král má Lazar, podle kterého controlling nejen podporuje řízení podniku, ale controlling dle něj představuje samotné ekonomické řízení. Lazar tvrdí, že v každém podniku probíhají controllingové činnosti, zde lze vidět podobnost s Kosmiderovým a Horváthovým názorem. Ti uvádí, že controlling je souborem úloh, které jsou vykonávány zaměstnanci na vyšší úrovni řízení, např. vedoucím účetnictví, vedením finančního úseku nebo managementem.

### **2.1.2 Controlling vs interní audit**

Předmětem této subkapitoly je porovnání metod monitoringu, zejména controllingu s interním auditem a uvedení odlišností mezi nimi. Druhy monitoringu jsou uvedeny v následující tabulce č. 1.

Tab. 1: Druhy monitoringu

Monitoring			
Controlling (monitorování interních procesů)		Audit (proces nezávislého monitorování)	
Interní kontrola	Kontroly související s plánováním	Interní audit	Externí audit

Zdroj: Horváth & Partners (2019), zpracováno autorkou

Kontroly související s plány jsou využity v procesu řízení. Jim nadřazený controlling tvoří část podnikového procesu, zajišťuje dodržování pravidel a zabraňuje nevhodnému konání (Horváth & Partners, 2019).

Cílem controllingu je sladit plánování a kontrolu. Pomáhá tak uvést v soulad celý podnikový systém řízení. Zatímco interní audit přispívá k efektivnímu řízení rizik, k efektivitě procesů kontroly i řízení (Businessinfo.cz, 2021).

Controlling i interní audit jsou interní záležitostí, zaměřují se na budoucnost a jejich vstupem jsou účetní podklady. Liší se ale výstupy, zatímco výstupem controllingu je gap analýza, opatření a doporučení, u interního auditu jsou to auditorské zprávy týkající se rizikové analýzy. Dalším rozdílem je frekvence výkonu, kdy controlling je činností průběžnou, vykonávanou zainteresovanými osobami, kdežto interní audit je prováděn náhodně, nepravidelně osobou nezainteresovanou (Dvořáček, 2003).

## 2.2 Historie controllingu

Počátky controllingu jsou spojovány s americkými výrobními a dopravními podniky od přelomu 19. a 20. století, kdy bylo povinností controllera spravovat finance podniku. V období světové hospodářské krize, v roce 1926, došlo k širšímu rozvoji a ke změnám v oblasti vnitropodnikového účetnictví (Kislingerová, 2008).

Vlivem postupného vývoje controllingu došlo ke změně jeho funkcí. Z vnitropodnikového účetnictví vycházela funkce controllingu, nazývaná registrační funkcí. Postupem času začala ale převažovat funkce kontrolní, spočívající v hodnocení hospodárnosti, určení priorit a plánu podniku, zjištění odchylek a jejich eliminaci (Zuzák, 2009).

Controllerům tak přibyly další úkoly, jako příprava podkladů pro rozhodování, plánování, kontrolu i poradenství pro pracovníky na vedoucí pozici. Padesátá a šedesátá léta

20. století znamenala největší rozvoj, kdy měl controller na starost kromě jiného také daňové záležitosti podniku, majetek i jeho pojištění, řízení nákladů či srovnání plán - skutečnost. V 70. letech začal plnit controller funkci finančního manažera. V současnosti jsou jeho náplní i činnosti manažerského a nákladového účetnictví (Kislingerová, 2008).

V Evropě se začal controlling objevovat po druhé světové válce v souvislosti s americkým kapitálem. Controlleri byli potřební zejména v dceřiných společnostech.

V České republice se první náznak controllingu objevil ve 20. letech 20. století, kdy se zdejší podniky v oblasti průmyslu inspirovaly těmi americkými. Ale v období centrálního řízení po válce se nemohly podniky rozhodovat samostatně o nakládání se ziskem apod., controlling se tedy neuplatňoval. Znovu se objevil až kolem 90. let díky vstupu rakouského a německého kapitálu (Kislingerová, 2008). V těchto letech se controlling rozšířil zejména v oblasti informační, a to především v podobě vyhodnocování výsledků, které je užitečné pro řízení na všech úrovních. Postupně se také rozrostl o rozpočtování, tedy očekávané propočty ex-ante i plánované (dodatečné) propočty ex-post, tedy zpracování informací podniku – reporting (Král, 2018).

### **2.3 Úloha controllingu a činnost controllera**

Úlohou controllingu je především integrace dílčích informací z oblasti účetnictví do formy souhrnných, komplexních informací, nezbytných pro rozhodování podniku. Tedy informace skutečně realizovaných projektů jsou srovnávány s cíli a firemními záměry, které jsou stanoveny pomocí rozpočtů, plánů či předběžných kalkulací (System.online.cz, 2001-2021).

V případě controllingu se nejedná o nárazovou činnost, controlling by měl být prováděn systematicky a především průběžně a měl by být doprovázen zpětnými i dopřednými vazbami (Scholleová, 2009).

Rozsah úkolů, které by mělo plnit controllingové oddělení a za něž má zodpovědnost převzatou od managementu, závisí na několika faktorech, např. na velikosti firmy, způsobu řízení, historickém základu firmy i jejím vývoji, množství i aktuálnosti problémů. Základem všeho je ochota manažerů podniku controllingový systém implementovat. Často je zaměňován výraz controller s pojmem manažer, proto bude rozdíl mezi těmito funkcemi blíže specifikován. Na začátek je třeba uvést, že manažer

a controller se doplňují a jejich úkoly se často prolínají. Controller může být pověřen určitými manažerskými úkoly a naopak manažer může plnit některé controllingové úkoly. Dle mezinárodního sdružení ICG (International Group of Controlling) se zabývají controlleri těmito činnostmi:

- Jsou oporou managementu, věnují se podpůrným činnostem plánování a řízení, aby mohli manažeři na tomto základě kvalitně plánovat i řídit a dosahovat cílů.
- Mají zodpovědnost za transparentnost procesů, financí i výsledků, čímž přispívají k efektivitě i vyššímu zisku.
- Propojují dílčí plány, věnují se výkaznictví a zaměřují se na budoucnost.
- Obstarávají informace důležité pro konání manažerů.
- Tvoří a starají se o controllingové systémy.
- Jsou tzv. informátory pro všechny osoby v podniku, které mají kompetence v důležitých otázkách (Vochozka a kol., 2012).

Controller by měl manažerovi usnadňovat řízení podniku a sledování cílů, a to pomocí poradenské činnosti a nejrůznějších controllingových metod, neustálého sledování a prezentování informací, koordinací plánů a kontroly a přípravy podkladů. Controller upozorňuje manažera na důležité skutečnosti, je pravou rukou manažera (Dytrt, 2014).

Následující tabulka č. 2 přibližuje pracovní náplň controllera a manažera.

Tab. 2: Rozdíl v náplni pracovní činnosti controllera a manažera

<b>Controller</b>	<b>Manažer</b>
připravuje podklady	plánuje
informuje o odchylkách	rozhoduje
řídí tvorbu rozpočtu	koordinuje se zaměřením cíl
poradce pro manažera	kontroluje
zodpovídá za transparentnost informací důležitých pro rozhodování	reaguje na zjištěné skutečnosti, resp. odchylky a stanovuje opatření
vytváří metodiky a nástroje	dlouhodobě udržuje rovnováhu
informuje o změnách okolí podniku	využívá informace obdržené od controllera
provádí podpůrné činnosti pro plánování a řízení	akceptuje controlling a vnímá controllera jako svého partnera

Zdroj: Fibirová & Šoljaková (2010), zpracováno autorkou

Controller může působit ve firmě na štábní či liniové pozici. Otázkou pro toto rozhodnutí je, zda má být controlling podporou nebo výkonem řízení. V prvním případě podpory a pomoci se řadí ke štábnímu útvaru. Chybí mu ale kompetence pro krizové situace, při kterých potřebuje plnou podporu vedení. V opačném případě, kdy se zavazuje plnit liniové úlohy, je zodpovědný za rozhodnutí týkající se krizových situací a odchylek.

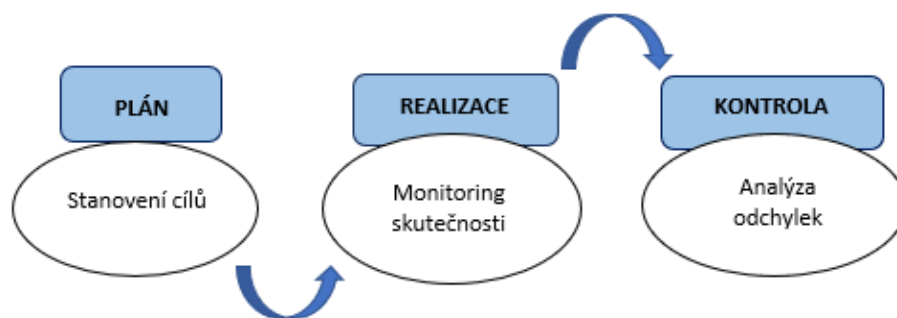
Controllery lze rozdělit dle uspořádání oddělení controllingu podle:

- Činnosti – je možné vymezit funkci controllera speciálně pro plánování, pro rozpočtování, reporting, analýzy apod.,
- Funkce – controller projektů, c. marketingu, c. hospodářství s materiály, c. logistiky, c. investic nebo finanční či personální controller.
- Adresáta – v nadnárodní společnosti může působit divizní či regionální controller apod.

Toto uspořádání a rozsah úloh každého controllera je ovlivněno provozními a personálními faktory, vývojem společnosti nebo tím, zda podnik vůbec pocítuje potřebu samostatné controllingové oddělení zřídit (Kislingerová, 2008).

Následující obrázek č. 1 jednoduchým způsobem znázorňuje roli controllingu v organizaci. Vysvětluje, že na základě priorit (cílů) podniku je stanoven plán. Následuje realizace plánu, kdy je zjištěn skutečný průběh a následně jsou zjišťovány odchylky, tzn. je provedena kontrola (Taušl Procházková & Jelínková, 2018).

Obr. 1: Role controllingu v podniku



Zdroj: Taušl Procházková & Jelínková (2018), zpracováno autorkou

## 2.4 Druhy controllingu

Controlling lze rozdělit dle různých hledisek. Lze rozlišit například controlling operativní a strategický, rozlišení se však netýká časového horizontu. Jde o rozlišení, zda se controlling týká operativního či strategického řízení. Strategický a operativní controlling



však nelze od sebe odtrhnout, protože se tyto dvě formy vzájemně doplňují. Nejdůležitějším dlouhodobým cílem podniku je existence na trhu, dlouhodobé přežití (tj. strategický cíl). Nejdůležitějším krátkodobým cílem podniku, který podmiňuje ten dlouhodobý, je úspěch, krátkodobá hospodárnost či likvidita (operativní cíle). Vlivem těchto cílů se pak utváří požadavky na controlling, operativní a strategický. Aby správně fungoval strategický controlling, musí být fungující i ten operativní (Consultingplus.cz, 2021).

Často se zapomíná na controlling normativní, který je někdy řazen pod controlling strategický.

#### **2.4.1 Normativní controlling**

Normativní controlling se vyznačuje tvorbou mise, vize, hodnot, podnikové kultury, každodenním utvářením podniku. Tato hlediska se vztahují spíše k dlouhému období, proto se tento controlling často zahrnuje k tomu strategickému.

Předměty normativního controllingu:

- Mise – vyjadřuje záměr existence podniku, jeho poslání.
- Vize – hledí do budoucna a říká, kam chce podnik směřovat.
- Hodnoty, etické kodexy – jedná se o hodnotu jakožto určitý kodex, kdy se podnik snaží držet určitých zásad (odpovědnost za činy podniku; odpovědnost k lidem i planetě; získávání zkušeností; spravedlnost, otevřenost a důvěra při jednáních; etické zásady, respektování zákona a lidských práv).
- Směrnice, návody, chování a jeho regulace.
- Vzory.

Normativní controlling využívá například brainstormingu nebo brainwrittingu (Vochozka a kol., 2016).

#### **2.4.2 Strategický controlling**

Strategický controlling podněcuje strategickou filozofii a cílí na strategii a o strategické cíle podniku. Nezbytné je sledovat, jak se vyvíjí strategické cíle podniku a analyzovat silné a slabé stránky podniku. Rozdíl mezi operativním a strategickým controllingem je ten, že strategický controlling se zabývá širší oblastí. Mezi jeho aktivity lze zařadit oblast investic, zejména jejich návratnost, dále analýzu zákazníků, jejich kupní sílu, potřeby či

chování a v neposlední řadě analýzy trhu, např. analýza konkurence i jejího podílu na trhu, substitučních statků, vlastního podílu na trhu (Zuzák, 2009).

V rámci strategického controllingu jde o zaměření se na budoucnost bez časového omezení. Strategie a tedy i strategický controlling vychází ze současnosti, kdy je sledována možnost úspěchu v budoucnu a jsou vytvářeny předpoklady pro úspěch. Současně je nutné počítat s rizikem, které může nastat a s případnými odchylkami od plánovaných priorit. Pro řízení odchylek je zapotřebí příprava opatření. Výsledkem správného strategického jednání a strategického controllingu je stav, kdy podnik dosahuje zisku (Lazar, 2012).

Strategický controlling vede podnik k takovému jednání, které směřuje k funkčním oblastem podnikání, ke kultuře zaměřené na budoucnost a současně podporuje procesy týkající se plánování a prosazování. Prostředky, s jejichž pomocí se provádí controlling, lze také dělit na strategické a operativní, avšak dle jejich typu, počtu a také dle úloh přidělených controllingovému oddělení v daném podniku se může toto rozdělení značně lišit (Consultingplus.cz, 2021).

Consultingplus.cz uvádí tyto **strategické nástroje**:

- Analýza prostředí a analýza podnikání

Analýza prostředí se zaměřuje na možnosti vývoje podniku a možné situace prostředí. Při zapojení dalších nástrojů se stává podkladem pro strategii podniku. Analýza podnikání je základem pro odvozování silných a slabých stránek podniku. Zkoumány jsou především potenciály organizace, které je možné ovlivnit. Tyto dvě analýzy tvoří dohromady tzv. SWOT analýzu, kde S znamená silné stránky (Strengths), W vyjadřuje (Weaknesses), O jsou příležitosti (Opportunities) a T znamená hrozby (Threats).

- Strategický vzor

Je písemně definován managementem. Jde o principy managementu, které jsou ovlivněny filozofií podniku.

- Metody scénářů

Scénář znamená budoucí představu, proto jde o zvládnutí budoucích překážek v souvislosti se strategickým plánem. Umožňuje vyobrazit cestu od dnešního stavu po budoucí scénáře.

- Potencionální analýza

Slouží k nalezení potenciálů podniku a je trendem silných a slabých stránek. Zaměřuje se na cíl podniku, aby posoudila, jak si podnik právě stojí na trhu i vzhledem ke konkurenci. Provádí se na bázi porovnání silných stránek podniku s největšími konkurenty. Potenciál zde vyjadřuje schopnost vyřešit problém příznivěji než konkurence.

- Portfoliová analýza

Jedná se o strategii vytvořenou společností Boston Consulting Group, nazývanou dle počátečních písmen BCG maticí, ve které jsou děleny produkty do čtyř kvadrantů. Matice zobrazuje vztah mezi tempem růstu trhu a relativním tržním podílem na něm. Pomocí těchto čtyř políček pak lze snadno vyvodit a prezentovat závěry.

- Strategické rozpočtování

Rozpočtování probíhá na základě existujícího dlouhodobého plánu, který reguluje potenciály, přesněji jejich náklady a výnosy.

- GAP-analýza

Zkoumáním cílové představy a skutečných dat jsou hledány tzv. strategické mezery. Pokud vzniká v podniku strategická mezera, znamená to nové potenciály v podobě nových výrobků či nových trhů apod. Strategická mezera vzniká tedy na základě rozdílu mezi plánovaným vývojem a vývojem potenciálu. Jde o strategii odкрыtí nových příležitostí.

- Koncept životního cyklu výrobku

Symbolizuje časový vývoj výrobku, ale také průběh růstu trhu, odvětví či výrobku, a to za pomoci kvantitativních veličin (př. obrát). Křivka životního cyklu výrobku pak značí závislost výroby nebo prodeje na čase. Křivka úspěšného produktu má konkávní tvar.

- Křivka zkušeností

Smyslem je, jak už název napovídá, opření se o určitou zkušenost (Consultingplus.cz, 2021).

### **2.4.3 Operativní controlling**

Podstatou operativního controllingu je krátkodobé řízení likvidity, rentability, hospodárnosti v rámci časového horizontu jednoho roku až tří let. Jeho podkladem jsou externě a interně získané informace, které jsou podkladem pro dílčí plánování. Dále se soustředí na celkové plánování, komparaci plánovaného a skutečného stavu a na včasné zaznamenání odchylek a jejich korekci (Zuzák, 2009).

Elementárním úkolem controllingu je signalizace možného ohrožení a včasné vykonání opatření. Tento úkol je plněn právě tím, že je porovnána skutečnost s plánem v rámci operativního controllingu a následně je provedena korektura u controllingu strategického (Zuzák, 2009).

Následující tabulka č. 3 zobrazuje **operativní nástroje** využívané v uvedených oblastech působení.

Tab. 3: Operativní nástroje dle oblastí působení

	Oblast působnosti				
	Operativní plánování a rozpočtování	Operativní zpětná vazba	Investiční plánování a řízení	Projektové plánování a řízení	Vedoucí pracovníci
Operativní nástroje	Finanční plán	Analýza odchylek	Investiční controlling	Projektový controlling	Zpracování dat pro informovanost
	Plán účetní rozvahy	Kalkulace plánu	Investiční kalkulační postupy	Projektové rozpočty	Komunikační, prezentační či moderační techniky
	Kalkulace	-	Sensitivní analýzy	Plány (průběžné, termínované a další)	-
	Benchmarking	-	Odpisové a investiční rozpočty	Kompletní kontrola (nákladová, časová)	-
	Plán rozpočtu	-	-	Projektová dokumentace	-

Zdroj: Consultingplus.cz (2021), zpracováno autorkou

#### 2.4.4 Užší pojetí controllingu a nákladový controlling

V obecném pojetí znamená controlling řízení kterékoliv podnikové oblasti. V užším pojetí je controlling chápán jako systém opírající se o přesně dané základy, který pomocí výsledků, obdržených z průzkumu trhu a výrobních parametrů optimalizuje hlavní ukazatel důležitý pro řízení, kterým je podniková marže (marže je rozdílem mezi

variabilními náklady a prodejní cenou, tedy přispívá k úhradě nákladů fixních a tvorbě zisku). Takový controlling je nazýván **nákladovým**.

V širším pojetí se uvádí a v praxi je též využíván: controlling investiční, finanční, bankovní, logistický, controlling výroby a další. V subkapitolách budou blíže představeny.

#### **2.4.5 Investiční controlling**

Předmětem tohoto typu controllingu jsou investiční projekty, které se pojí s výdajem většího množství finančních prostředků za účelem nárůstu hodnoty aktiv. Tyto projekty jsou tedy přínosem v oblasti peněžních prostředků v dlouhém časovém období. O investici rozhoduje vlastník, případně manažer, ale controller jejich rozhodnutí podporuje po celou dobu investičního procesu, a to poskytováním kvalitních a zpracovaných informací ve správném čase (Scholleová, 2009).

#### **2.4.6 Finanční controlling**

Finanční controlling je podstatný pro úspěch každého podniku. Jeho úkolem je průběžně poskytovat informace potřebné pro rozhodování pomocí vhodně zvolených nástrojů. Měl by hodnotit minulost, současnost, ale především podpořit rozhodování o budoucím řízení, tedy podporovat management podniku. Finanční controlling se soustředí především na měsíční uzávěrky, výroční zprávy, ekonomické rozbory, finanční analýzy, prezentaci ekonomických dat formou reportu, nebo na tvorbu plánů a rozpočtů. Finanční controlling je chápán také jako řízení cash flow (tj. řízení peněžních toků-příjmů a výdajů), zaměřuje se na kapitálovou a finanční strukturu podniku (Scholleová, 2009). Blíže je finančnímu controllingu věnována následující, třetí kapitola.

#### **2.4.7 Controlling výroby**

S finančním controllingem souvisí controlling výroby, protože k zajištění přeměny zisku na CF je třeba zabývat se těmito položkami: materiální zásoby, dodávkové cykly, dodací i cenové podmínky, kapacitní využití, rozpracovanost výrobků, plnění úkolů, trasování zásob a hotových produktů, sledování tržeb a další (Synek, 2007).

#### **2.4.8 Bankovní controlling**

Bankovní controlling představuje proces určení bankovních cílů a jejich realizaci pomocí plánování a kontroly. Na základě dat z účetnictví, analýz i kalkulací dochází poté k bankovnímu řízení, za které je odpovědný manažer. Cílem bankovního controllingu je schopnost přizpůsobit se změnám, tedy zabezpečit stabilitu banky a konkurenceschopnost. Bankovní controlling je podporou bankovního řízení orientovaného na výnos. Bankovní cíle musí být jako každé jiné SMART (Kašparovská, 2006).

#### **2.4.9 Logistický controlling**

Klíčem úspěchu v logistice je vybudovaný controlling SCM (řízení dodavatelského řetězce). Logistický controlling je dobrým základem pro správné nastavení logistického auditu. Znalost ukazatelů logistiky je důležitá při uvažování o logistických providerech, tedy o outsourcingu logistiky podniku. Ukazateli jsou např.: agilita logistiky, přidaná hodnota, logistické náklady, úroveň dodavatelských služeb nebo logistická produktivita vs cena zdrojů pro logistiku (E-logistika.info, 2020).

#### **2.4.10 Personální controlling**

Personální controlling slouží v organizaci pro zjištění, na jaké úrovni jsou personální činnosti, a to za pomoci personálního benchmarkingu, personální statistiky a dalších nástrojů. Hodnotí tak tyto činnosti z pohledu krátkodobého (kvantitativního) související s operativními cíli i z pohledu dlouhodobého (kvalitativního) hodnotí činnosti související s cíli strategickými, jako jsou dlouhodobá konkurenceschopnost, dlouhodobý úspěch či neustálý rozvoj. Díky pravidelnému hodnocení personálních činností je poskytována zpětná vazba, nezbytná pro úpravu strategie a politiky společnosti, což směřuje k úspěšnému dosahování cílů (Šikýř, 2016).

#### **2.4.11 Controlling marketingu**

Aby controlling marketingu podporoval řízení aktivit marketingu, je nutné plánovat budoucí rozvoj, tj. určit cíl a vědět, jak ho dosáhnout, jaké kroky budou provedeny pro přiblížení se výsledku. Hlavním úkolem tohoto controllingu je určit, co má být analyzováno a vyhodnocováno, trvale sledovat informační zdroje pro včasné zjištění chyb

a odchylek a včasnou reakci. Jde o plán prodejů nebo analýzu marketingových aktivit (Systemonline.cz, 2021).

#### **2.4.12 Dílčí shrnutí**

Pro vymezení pojmu „controlling“ existuje mnoho definic. V této práci bude na controlling nahlíženo jako na soubor nástrojů a metod, vedoucích ke stabilitě, řízení a k predikci vývoje podniku, přičemž controller by měl být tzv. pravou rukou manažera. V organizační struktuře je obvykle zařazen co nejvýše, a to na štábní či liniové pozici. Neznamená vyhrazenou pozici, ale je spíše vnímán jako samotné řízení, nebo jako soubor úkolů plněných pomocí nejrůznějších metod. V každém podniku je v určité míře prováděn controlling, i přesto, že ne ve všech podnicích je zřízeno speciální controllingové oddělení. Kapitola uvádí rozdíl mezi controllingem a auditem, či mezi controllerem a manažerem. Rozsah controllingových úkolů se v podnicích liší dle jejich velikosti, způsobu řízení, vývoji i problémů. Controlling lze dle druhu řízení dělit na normativní, operativní a strategický, kdy každý z nich je prováděn pomocí specifických nástrojů. Dále lze controlling dělit a pojmenovat dle oblastí, na které je zaměřován.



### 3 Finanční controlling

Úlohou finančního controllingu je hodnotit, jak efektivně je v podniku využíváno peněžních prostředků, kterými podnik disponuje. Neodmyslitelnou součástí a východiskem finančního controllingu je tedy nespočet moderních, ale i tradičních ukazatelů výkonu. Jak už název napovídá, jedná se o ukazatele finanční, elementárním nástrojem je tedy finanční analýza podniku (Fotr a kol., 2020).

Finanční analýza je základem pro finanční řízení, její podstatou je analyzovat hospodaření podniku a především zdraví podniku. Výstupem jsou výpočty ukazatelů rentability, zadluženosti, likvidity, solventnosti a nutné je zmínit také čistý pracovní kapitál. Pro výpočty těchto ukazatelů je využíváno výkazů a výroční zprávy podniku. Zdrojem analýzy může být finanční i manažerské účetnictví, tedy data finanční, ekonomická, statistická i další (Financevpraxi.cz, 2021).

Díky vyhodnocení finanční výkonnosti může podnik porovnat své současné výsledky s výsledky staršími, s konkurenčními hodnotami nebo s odvětvím. Hodnocení se týká jak strategické, tak i operativní oblasti podniku. Hlavním záměrem finančního controllingu je řízení finančních zdrojů podniku efektivním způsobem, kdy se dle Fotra a kol. soustředí (cíli) na to, jak finanční zdroje:

- získat (ať už z působení firmy nebo z trhu kapitálu),
- spravovat,
- využívat dle priorit (čas, objem) s věnovanou pozorností etice, legislativě a ekonomice (Fotr a kol., 2017).

V praxi se v podnicích měří finanční výkonnost a taktéž je hodnocena výkonnost za pomoci nefinančních ukazatelů. Více je však využíváno ukazatelů finančních, od jejichž hodnot se odráží rozhodování managementu (o investicích, výrobě, kapacitách, tržním segmentu, portfoliu výrobků), a to v oblasti finanční (zdroje, návratnost) i provozní (zisk, náklady, výnosy). Kromě managementu využívají tyto ukazatele také akcionáři (Fotr a kol., 2017).

Strategický i finanční controlling jsou důležitými stanovisky zajišťujícími efektivnost v každé podnikové struktuře. Jak se při controllingu postupuje, se odvíjí od strategie, kterou si podnik zvolil. Důležité je nastolit rovnováhu mezi oběma typy controllingu. Pokud v rovnováze nejsou, mohly by rostoucí controllingové náklady snížit

controllingovou účinnost a zhoršit tak výkonnost podniku (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2020).

### Nástroje finančního controllingu

Nástroje finančního controllingu a také oblasti řízení, ve kterých jsou využívány, přehledně představuje následující tabulka č. 4.

Tab. 4: Hlavní nástroje finančního controllingu

Předmět řízení	Nástroj pro plánování	Nástroj pro kontrolu
Rentabilita	Rozpočet V, N a zisku	Kontrola VH – výkaz zisků a ztrát
Likvidita	Finanční plány	Kontrola příjmů a výdajů – výkaz CF
Hospodárnost	Rozpočet nákladů režie Kalkulace	Analýza rozdílů mezi plánovanými a skutečnými náklady Analýza krycího příspěvku

Zdroj: Dvořáček (2003), zpracováno autorkou

Ve všech oblastech řízení controlling porovnává skutečnost s plány, ale hlavně u finančního plánu (kde je plánována rozvaha, VZZ i výkaz CF). Od finančního plánu se pak odvíjí rozpočty podniku a kalkulace (Dvořáček, 2003).

Jak už bylo psáno v předchozí kapitole, finanční controlling se zaměřuje na kapitálovou a finanční strukturu podniku a jednou z jeho činností je plánování a rozpočetnictví, kdy controller provádí rozpočty aktiv, nákladů, výdajů, příjmů, výnosů nebo zisku.

### 3.1 Finanční plánování

Úkolem finančního plánování je určení cílů podniků a definování prostředků, pomocí nichž bude těchto cílů dosaženo. Při plánování je důležité uvědomění si rizik a rozlišovat ta, která mohou pro podnik znamenat příležitost a ta, která nejsou pro podnik nijak zajímavá. Jedná se o důležitý nástroj finančního řízení i controllingu. Finanční plánování by mělo přinášet podniku stabilitu a finanční zdraví. Schopný finanční manažer by měl umět naplnit poslání podniku a cíle s ním spojené, tedy docílit růstu hodnoty akcie u akciových společností nebo maximalizovat celkovou hodnotu firmy. K těmto cílům je zapotřebí schopnost manažera predikovat budoucnost i předvídat možné důsledky manažerových rozhodnutí. Tyto výsledky poté zajímají především vlastníky podniku,

analytiky podniku v investiční oblasti (investiční řízení), ale i investory podniku (stávající i potenciální). Finanční plán je obvykle diskutován mezi vrcholovými manažery a vlastníky. Takový plán je vlastně podnikatelským záměrem podniku a umožňuje podnikat jednotlivé plánované kroky vedoucí ke kapitálovému zajištění, k investicím podporujícím rozvoj nebo k jinému naložení s přebývajícemi financemi podniku (Kislingerová a kol., 2010).

Kroky při tvorbě plánu:

1. finanční analýza společnosti,
2. stanovení priorit a volba strategických kroků s cílem zamezit odchylkám budoucích výsledků,
3. stanovení možných alternativ a jejich případné začlenění do plánu,
4. sestavení dlouhodobého plánu,
5. sestavení krátkodobého plánu – dílčích operativních plánů,
6. realizace plánu,
7. hodnocení výsledného efektu, porovnání skutečných výsledků s plánovanými.

Krátkodobé finanční plány a rozpočty jsou vzájemně propojeny. Výstupy plánování jsou známy v podobě plánované rozvahy, plánovaného zisku či plánovaného CF. Pomocí krátkodobého finančního plánu je plněn dlouhodobý plán. Krátkodobý finanční plán spočívá v plánování již řečeného, a to v plánování výnosů, nákladů, tj. ročního plánovaného výkazu zisku a ztrát, ročního plánovaného výkazu o peněžních tocích, které jsou rozpočteny do menších rozpočtů, např. denních, nebo plánování aktiv a pasiv členěných obvykle na jednotlivá čtvrtletí. Nástrojem např. plánování CF je tedy rozpočet výdajů a příjmů a obdobně je tomu tak i u ostatních plánů. Krátkodobé plány se týkají obvykle dvanácti měsíců (Kislingerová a kol., 2010).

Pro dosažení dlouhodobých cílů v horizontu pěti let a více, jsou sestavovány plány dlouhodobé. Toto plánování se odvíjí od životního cyklu každého podniku. Jde např. o rozpočty finančních zdrojů podniku nebo rozdělování zisku. Dlouhodobě jsou plánovány tržby, cash flow, externí financování, výsledovka i rozvaha, investice, potřeby nezbytné pro zajištění dlouhodobých priorit a také je prováděna finanční analýza (Kislingerová a kol., 2010).

## BSC – Balance Scorecard

Mezi pokročilé metody, které usnadňují řízení strategických plánů, lze zahrnout metodu BSC. Metoda vznikla v USA a je dle Provazníkové (2009) nazývána jako: „*metoda vyvážených ukazatelů*“. Úkolem metody je zajistit naplnění vize podniku (Provazníková, 2009, s. 277).

Vize znamená představu podniku, vyjadřuje jeho orientaci se zaměřením na budoucnost. Strategie podniku pak představuje cesty, které vedou k naplnění této vize. Metoda BSC slouží k měření výkonnosti podniku a je sadou ukazatelů, které směřují k realizaci strategických cílů podniku. Carda a Kunstová (2003) ve své publikaci uvádějí, že jsou při BSC uplatňována tato hlediska: „*učení se a růst, znalost klienta, finanční výkonnost a interní procesy*“ (Carda & Kunstová, 2003, s. 90).

Kromě stanovení cílů a vhodných nástrojů, které povedou k dosažení cílů, je metoda využívána i k samotné tvorbě i hodnocení těchto cílů, dále umožňuje také hodnotit přínosy pro podnik jako celek. Metoda umožňuje vyvážit nejen finanční ukazatele, ale také ukazatele týkající se zákazníků, zaměstnanců a podnikových procesů.

Zaměstnanci jsou považováni za základní prvek ovlivňující zbývající oblasti BSC a lze je označit za zdroj růstu podniku. Největší přidanou hodnotu přinášejí podniku stálí zaměstnanci s kompetencemi a inovačními schopnostmi. Pokud zaměstnanci sounáleží s cíli podniku, vede to k efektivitě podnikových procesů. Měřítky **zaměstnanecké oblasti** je fluktuace, index spokojenosti nebo personální audit. Cílem podniku je udržet produktivní procesy a zajistit dlouhodobé, kvalitní fungování podniku s minimálními náklady. Měřítky **procesní oblasti** jsou např. KPI, ABC nebo nákladové účetnictví. Loajalita, index spokojenosti, CRM, ziskovost či přidaná hodnota zákazníka jsou metody a ukazatele, které lze využít pro analýzu **zákaznické oblasti**. Zákazníci jsou pro podnik klíčovým prvkem a umožňují podniku efektivně fungovat a dlouhodobě působit na trhu. Poslední oblastí je **finančně-hodnotová oblast**, ta představuje výstup metody BSC a měří komplexní efektivnost metody BSC v penězích. Užívanými měřítky jsou zisk, výnosy, náklady a další finanční ukazatelé (Petřík, 2009).

## 3.2 Rozpočetnictví

Rozpočetnictví (Budgeting) je v oblasti řízení samostatnou kapitolou, jejímž jádrem je sestavení rozpočtů. Rozpočet znamená číselně vyjádřený plán, cílí tedy na budoucnost.

Zásadní rozdíl mezi plánem a rozpočtem spočívá v jejich vyjádření, v případě plánu jsou plánované činnosti vyjádřeny v naturáliích a v případě rozpočtu v penězích.

Úlohy rozpočetnictví:

- **Cílení na efektivní řízení** – především efektivní plánování a rozhodování je hlavním cílem. Informace získané z rozpočtu vypovídají o vlivech cest, které vedou k cíli. Vypovídají tedy o vývoji aktivit v budoucnu a predikují finanční vývoj podniku.
- **Koordinace činnosti podniku** – tím že podnik sestavuje rozpočet, může zjistit už v průběhu možné nedostatky, např. nevyužitou kapacitu, fond času zaměstnanců apod. Dochází tak ke sladění podnikových částí a na podnik je pohlíženo v případě budoucího počínání jako na celek. Rozpočty tedy přispívají k optimalizaci a koordinaci aktivit.
- **Podklad pro kontrolu** – rozpočet je závazný a na jeho základě se snaží pověřením zaměstnanci pod dozorem manažerů realizovat cíle. Porovnáním reálných výsledků s hodnotami v rozpočtech jsou zjišťovány odchylky. Díky velikosti odchylek je manažerům ihned zřejmé, na které činnosti se mají více zaměřit a odchylky odstranit či zmírnit. Rozpočty tedy umožňují zodpovědným pracovníkům ovlivňovat i kontrolovat danou činnost.
- **Motivace** – dle aktivní účasti při sestavování rozpočtu, dle odpovědnosti pracovníků za splnění určitých položek rozpočtu či dle úspěšnosti, jsou odpovědní pracovníci finančně odměněni v rámci pohyblivé mzdové složky. Jde o finanční stimulaci – motivaci odpovědných osob. V některém případě je odměněn pouze vedoucí daného oddělení a v některém všichni pracovníci oddělení, kteří se na dané činnosti podíleli (Hradecký a kol., 2008).

Za sestavení rozpočtu jsou zpravidla zodpovědní řídicí pracovníci, kteří by se měli z vlastní vůle na jeho přípravě podílet bez příkazů od osoby na vyšší úrovni řízení firmy.

Z výše popsaného vyplývá, že rozpočet má funkci plánovací, koordinační, kontrolní, motivační a mimo tyto funkce umožňuje měření výsledků jednotlivých středisek, resp. řídicích zaměstnanců (Fibířová a kol., 2011).

Druhy rozpočtů:

- a) Celopodnikové – stanovují úkoly pro podnik jako pro celek. Patří sem rozpočetní rozvaha, výkaz zisku a ztráty a rozpočty cash flow, tedy hlavní podnikové rozpočty.
- b) Střediskové – pro konkrétní střediska, ty můžeme dále rozlišit na rozpočty:
  - Nákladů a výnosů – náklady a výnosy znamenají příbytky a úbytky bez ohledu na změnu peněžních prostředků. Rozpočtovým obdobím bývá většinou kalendářní rok, kdy je tímto rozpočtem výsledovka. Mohou však být sestavovány i pro kratší období, např. týden (rozpočty režijních nákladů určitého střediska).
  - Stavových veličin – týká se rozpočtu majetku nebo závazků k určitému budoucímu okamžiku (např. rozpočty konečných stavů, ať už pohledávek, závazků, nedokončené výroby, surovin nebo dokončených výrobků).
  - Příjmů a výdajů – údaje nejsou uváděny akruálně jako u výnosů a nákladů, ale zde jde o vyjádření peněžní. Jde o změny objemů finančních prostředků i peněžních ekvivalentů (rozpočet inkasa, rozpočet výdajů). Za celý podnik se sestavuje výkaz CF, který vypovídá o podnikové solventnosti a likviditě (Hradecký a kol., 2008).

### 3.2.1 Metody rozpočtování

Tato subkapitola je zaměřena na metody rozpočtování.

#### Tradiční metoda rozpočtování

Principem tradiční metody rozpočtování je úprava historických nákladů, kdy se zohledňuje inflace, změna směru aktivity či objem výroby. Tato metoda je tedy založena na růstu nákladů a výnosů, proto je nazývána metodou růstu. Nevýhodou této metody je, že jsou neefektivní výsledky při již dosažené podnikové úrovni zakomponovány do budoucího rozpočtu (Decoratex.biz, 2019).

### **ABB rozpočtování - Activity-Based Budgeting**

ABB rozpočtování je součástí nástrojů ABC řízení nákladů a souvisí s ABC kalkulací i s nástroji řízení ABM. Rozpočtování dle činností je metoda, při které jsou náklady analyzovány a následně předvídaný. Cílem je zjistit, zda lze prostřednictvím omezení určitých aktivit nebo jejich úplným odstraněním dosáhnout snížení nákladů a zvýšení efektivity. Jinými slovy jde o pochopení aktivit a zjištění, v jaké míře se jednotlivé aktivity podílejí na hodnotě firmy. Nevýhodou je nákladová, časová náročnost a také potřeba detailně porozumět podnikovým procesům (Popesko & Papadaki, 2016).

### **Rozpočtování s nulovým základem - Zero-Based Budgeting**

Pro ZBB metodu rozpočtování je charakteristické rozpočtování od nuly. Předchozí rozpočty nejsou brány v potaz a začíná se s rozpočtem na tzv. zelené louce. Jde tedy o kritické prověřování, zda jsou prováděné aktivity smysluplné. Účelem této metody je transparentnost při tvorbě nepřímých nákladů, což je nezbytné pro optimalizaci, tedy snižování nákladů určitého střediska. Přístup hodnocení aktivit, které vyvolávají režijní náklady, při kterém je cílem snížení výše režijních nákladů, je pojmenován jako downsizing. V druhém případě, kdy jde o přerozdělení aktivit v rámci existujícího nákladového složení a provádí se jen úkony, které jsou žádoucí, je přístup nazýván jako rightsizing. Tento druh rozpočtování je nákladově i časově náročnější než to tradiční (Popesko & Papadaki, 2016).

## **3.3 Kalkulace**

Důležitým nástrojem řízení je kalkulace. Znamená jakýsi propočet, nejčastěji se využívá k propočtu nákladů, tedy jejich přiřazení k výkonům. Kromě nákladů jde v rámci kalkulací také o přiřazení zisku, marže nebo ceny k výkonu vyjádřeném v naturálních (produkt, práce, operace souvisejícím s daným výkonem). Každý podnik využívá k řízení několik druhů kalkulací. Kalkulace společně se vztahy, které mezi nimi vznikají, tvoří systém, který je nazýván kalkulačním systémem (Fibířová a kol., 2011).

V souvislosti s kalkulacemi souvisí otázky „proč“ a „jak“.

**Proč** je prováděna kalkulace?

- Pro stanovení minimální ceny výkonu
- Pro stanovení cen uvnitř podniku

- Pro snazší rozhodování
- Informovanost, např. o ocenění výkonu vl. činnosti pro finanční úřad nebo pro obhájení ceny u zákazníka
- Řízení nákladů (týká se nákladového controllingu)

**Jak** bude provedena kalkulace?

- Určení jejího předmětu
- Zvolení způsobu propočtu
- Určení vzorce (Fibírová a kol., 2011)

### Všeobecný kalkulační vzorec

Následující tabulka č. 5 ukazuje výpočet prodejní ceny výrobku. Jedná se o typový kalkulační vzorec. Důležitým prvkem tohoto vzorce je kategorizace režijních nákladů do tří vrstev. K přímým nákladům se přičítá výrobní režie, poté správní režie a nakonec odbytová režie.

Tab. 5: Klasický kalkulační vzorec

Přímý materiál
+ Přímé mzdy
+ Ostatní přímé náklady
+ Výrobní režie
Vlastní náklady výroby
+ Správní režie
Vlastní náklady výkonu
+ odbytové náklady
Úplné vl. náklady výkonu
+ Zisk / - ztráta (rozdíl prodejní ceny a úplných vlastních N výkonu)
= Cena výkonu

Zdroj: Popesko & Papadaki (2016), zpracováno autorkou



Tato standardizovaná kalkulační forma byla nařízena podnikům vyhláškou před r. 1990, aby mohly nadřízené orgány dohlížet na tvorbu cen.

Dnes je ovšem v podnicích rozlišována kalkulace nákladů a kalkulace ceny výkonu. Cena se nestanovuje jako součet nákladů a přírážky podniku, ale odvíjí se od tržních cen konkurence. Tržní cena je tak výchozím bodem pro stanovení nákladů. Pokud je výše nákladů stanovena jako rozdíl mezi cenou výkonu a ziskem, který je očekáván, označujeme takový vzorec jako retrográdní (Popesko, 2009).

Tab. 6: Retrográdní kalkulační vzorec

Základní cena
- Slevy (množstevní, sezonní) a cenová zvýhodnění, sleva pro zákazníka
= cena po slevách
- náklady
= zisk

Zdroj: Popesko (2009), zpracováno autorkou

### 3.3.1 Kalkulace nákladů

Kalkulace nákladů znamená stanovení nákladů určitého výkonu. Může být podkladem pro stanovení ceny. Tyto kalkulace lze dělit na absorpční a neabsorpční kalkulace. V případě absorpčních kalkulací (tj. kalkulace úplných nákladů) jsou výkonu přiřazeny jednicové náklady i odpovídající část nepřímých nákladů. V rámci neabsorpční kalkulace, nebo-li kalkulace neúplných nákladů, nejsou výkonu přiřazeny všechny náklady, kalkulace obsahuje jen část variabilních nákladů a fixní náklady nejsou rozpočtovány (Popesko & Papadaki, 2016).

V případě neúplných nákladů není možné spočítat zisk, ale v rámci kalkulace přímých nákladů lze vyčíslit hrubé rozpětí (rozdíl ceny a přímých N). V rámci kalkulace variabilních nákladů lze zjistit příspěvek na úhradu fixních nákladů (rozdíl ceny a VN). Využití konkrétní kalkulační metody pro kalkulace režijních nákladů se odvíjí od charakteru výroby a požadavků podniku na přesnost výpočtu (Holečková & Hyršlová, 2018).

## Tradiční metody kalkulace

Mezi tradiční metody kalkulace dle Holečkové a Hyršlové (2018) patří:

- „Kalkulace přírážková,
- kalkulace dělením (prostá, stupňovitá, s poměrovými čísly),
- kalkulace ve sdružené výrobě (zůstatková, rozčítací či metoda kvantitativní zátěže).“ (Holečková & Hyršlová, 2018, s. 96).

Tyto kalkulace zahrnují do výpočtu všechny náklady, přímé i nepřímé. Tento způsob rozpočtení nepřímých nákladů však není pro některé druhy výroby vyhovující. V druhé polovině 20. století došlo ke značnému vývoji technologií i vědy a v podnicích začaly být využívány k výrobě různé mechanismy, které přináší růst režijních nákladů. Při rozvrhování těchto nákladů může docházet ke zkreslené výpovědi o rentabilitě daného výkonu/výrobku. Tedy režijní náklady týkající se činnosti podniku jako celku ne vždy bezprostředně souvisí s určitými druhy výrobků. Z tohoto důvodu vznikly pokročilé metody kalkulace (Holečková & Hyršlová, 2018).

## Pokročilé metody kalkulace

Pokročilé metody kalkulace vznikly v důsledku reakce na nárůst režijních, tedy nepřímých nákladů podniku. Mezi tyto metody lze zařadit kalkulace neúplných nákladů a kalkulace ABC, kdy jsou přiřazovány náklady dle jednotlivých aktivit (Holečková & Hyršlová, 2018).

### a) Kalkulace neúplných (přímých) nákladů - Direct Costing

Podstatou této kalkulace je kalkulování pouze variabilních nákladů. Na fixní náklady je pohlíženo jako na náklady, které jsou nezbytné pro chod podniku a ve výpočtu nejsou promítány. Započteny jsou až v celkovém hospodářském výsledku podniku. Tedy na výsledky u jednotlivých výrobků není pohlíženo jako na zisk, nýbrž jako na VH podniku. Rozdíl mezi prodejní cenou výrobku a jeho variabilními náklady je označován jako příspěvek na úhradu FN a k tvorbě zisku (Holečková & Hyršlová, 2018).

### b) Kalkulace ABC – Activity-Based Costing

Cooper a Kaplan z Harvardské obchodní školy v roce 1988 vymysleli metodu ABC pro stanovení nákladů na produkt. Ta je alternativou k absopčním nákladům a bylo

prokázáno, že poskytuje lepší přehled o nákladové alokaci oproti tradičnímu přístupu. ABC metoda bere v úvahu nepřímé náklady a přiděluje je co nejpřesněji aktivitám. V důsledku toho byla ABC metoda označena jako strategie pro přesnější oceňování produktů (Goektuerk, 2007).

### **c) Kalkulace cílových nákladů - Target Costing**

Tato metoda byla vyvinuta v Japonsku společností Toyota v 60. letech 20. století. Jejím cílem je trvalé snížení nákladů podniku a utváření štíhlé výroby (Lean Production). Metoda se využívá především při vývoji nových produktů a týká se kromě výrobních i předvýrobních fází (výzkumu a vývoje, odbytu, marketingu, controllingu). Podle tržní ceny a plánované přírážky zisku se vydedukují akceptovatelné náklady, které jsou následně přizpůsobeny cílovým nákladům (Target Costs). Dle této metody se cena neodvozuje z nákladů, ale je stanovena trhem (evropským, příp. světovým). Rozdíl mezi touto a metodou klasické kalkulace spočívá ve sběru informací o trhu (Synek, 2011).

### **3.3.2 Kalkulace prodejní ceny**

Jde o tvorbu ceny v podniku, kdy se v první řadě od nákupní ceny odečtou veškeré slevy podniku. K tomuto číslu je přičtena obchodní přírážka a dochází ke zjištění vlastních nákladů, ke kterým se ještě přičte přírážka zisku. Přírážka zisku se stanoví v procentech. Výsledkem je prodejní cena bez DPH (Lang, 2005).

## **3.4 Řízení cash flow, likvidity a čistého pracovního kapitálu**

Nezbytnou součástí controllingu tvoří také řízení cash flow, likvidity a čistého pracovního kapitálu (ČPK). Proto je součástí této kapitoly jejich analýza.

### **3.4.1 Řízení cash flow**

Cash flow značí pohyb finančních prostředků v podniku, ukazuje rozdíl příjmů a výdajů a vypovídá tak o finančním zdraví podniku. Nezbytné je zde definovat 2 základní pojmy:

- Peněžní prostředky – hotovostní peněžní prostředky, peníze na účtech, peníze na cestě.
- Peněžní ekvivalenty – likvidní majetek snadno směnitelný za peněžní prostředky, jde o obchodovatelné CP, peněžní úložky či krátkodobé pohledávky do tří měsíců (podnik musí mít jistotu o úhradě), každý podnik si tyto ekvivalenty definuje sám.

Před samotným sestavením výkazu je dobré si promyslet, jaké vstupy budou využity, jaká bude struktura výstupu CF či jakou formu bude mít. Výkaz může být ve formě sloupců nebo bilance. Sestavován je odpovědnou osobou, která by při jeho tvorbě měla maximálně využít informací, které má k dispozici tak, aby bylo možné vyhodnotit finanční situaci podniku, podpořit finanční plánování a finanční politiku. Je také podpěrným pilířem pro řízení financí, tedy pro manažera financí (Knápková a kol., 2013).

Pro sestavení výkazu CF lze využít přímou nebo nepřímou metodu:

### **Přímá metoda**

Zde se vychází z čistých toků peněžních prostředků. Příjmy a výdaje je nutno zpětně dohledat a roztrždit. V této metodě jsou zobrazeny důležité kategorie výdajů a příjmů. Rozdíl příjmů za dané období a výdajů daného období přinese právě hodnotu cash flow (Knápková a kol., 2013).

Výpočet dle Knápkové a kol. (2013) vypadá následovně:

Tab. 7: Přímá metoda cash flow

PS peněžních prostředků	} $\Sigma$ CF
+ příjmy za dané období	
- výdaje za dané období	
KS peněžních prostředků	

Zdroj: Knápková a kol., (2013), zpracováno autorkou

### **Nepřímá metoda**

Zde se vychází z výsledku hospodaření, který je dále upravován o rozdíly mezi výdaji a náklady a rozdíly mezi příjmy a výnosy. Výpočet je tedy o něco složitější než u přímé metody, protože náklad nemusí být v daném okamžiku výdajem a opačně, a také výnos nemusí být příjmem a naopak. Položka, která:

- je nákladem, ale ne výdajem, je přičtena,
- je výdajem, ale ne nákladem, je odečtena,
- je výnosem, ale ne příjmem, je odečtena,
- je příjmem, ale ne výnosem, je přičtena (Knápková a kol., 2013).

Nárůst aktivních položek se vyjádří záporně, nárůst u pasiv naopak kladně. Vyřazení výnosů je zachyceno záporně a vyřazení nákladů pak kladně. Prvním zjištěným údajem je vždy počáteční stav peněžních prostředků. K výsledku hospodaření jsou přičítány odpisy a dále přičítány či odečítány změny stavů aktiv a pasiv. Výsledkem je CF z provozní činnosti. Následně se zjistí CF z investiční činnosti i finanční činnosti. Tyto čisté toky z peněžní, finanční a investiční činnosti mohou vyjít samozřejmě kladně nebo záporně, jejich suma je obvykle zaznamenána do kolonky „zvýšení/snížení PP“. Poslední zápis představuje konečný zůstatek peněžních prostředků, který je rozdílem počátečního stavu a tímto snížením/zvýšením PP. Postup výpočtu ukazuje následující tabulka č. 8.

Tab. 8: Výpočet cash flow nepřímou metodou

<b>PS PP</b>
VH
+ odpisy
+ zvýšení rezerv
-snížení rezerv
-příbytek pohledávek, ČR aktiv
+ úbytek pohledávek, ČR pasiv
+ příbytek závazků, ČR pasiv
-úbytek závazků, ČR pasiv
+ nárůst zásob
-pokles zásob
= provozní CF
-pořízení DM (výdaj)
+ prodej DM (příjem)
= investiční CF
+/- dlouhodobé/krátkodobé závazky
+/- změny VK
= finanční CF
= <b>zvýšení/snížení PP</b>
<b>KS PP</b>

Zdroj: Knápková a kol., (2013), zpracováno autorkou

Při sestavování CF lze vycházet z obou výše zmíněných metod. Avšak přímá metoda se v praxi nevyužívá, je nahrazena upravenou přímou metodou. Ta spočívá ve změně výnosů a nákladů ve výkazu zisku a ztráty na příjmy a výdaje prostřednictvím změn aktiv a pasiv (blog.videolektor.cz, 2018).

### **3.4.2 Řízení likvidity**

Likvidita uživatelům říká, jak je obtížné přeměnit aktiva na peněžní prostředky. Rozlišujeme běžnou, okamžitou a pohotovou likviditu. Všechny tři se vztahují ke krátkodobým závazkům podniku. Výsledky těchto ukazatelů se však vztahují jen k okamžiku výpočtu a nevypovídají o platební schopnosti podniku v průběhu celého roku. Proto je doporučeno kromě likvidní analýzy věnovat pozornost také pracovnímu kapitálu (Cashbot.cz, 2021).

Pro všechny typy likvidit jsou doporučeny dolní a horní hranice. Pokud likvidity vychází mezi těmito dvěma hranicemi, je podnik v likvidním optimu. Důležité je mít na paměti, že pokud výsledky likvidit překračují horní hranici, která je doporučena, značí to příliš vysokou likviditu. Ta bude velmi pravděpodobně snižovat rentabilitu podniku, zejména pokud jsou peněžní prostředky uloženy v méně výnosných aktivech. U likvidity platí pravidlo, že čím častěji je likvidita vyhodnocena, tím lépe. Čím kratší intervaly mezi výpočty, tím přesnější hodnocení likvidity podniku bude získáno (Růčková, 2008).

### **3.4.3 Řízení čistého pracovního kapitálu**

Řízení pracovního kapitálu představuje plánování a kontrolu složení oběžných aktiv podniku, a to včetně jejich financování. Jaké množství peněžních prostředků v hotovosti, likvidních aktiv, množství zásob či pohledávek má podnik držet, je plně v rukou finančního manažera podniku. Finanční manažer musí také rozhodnout, jak budou tato oběžná aktiva financována. Mezi možnosti jejich financování patří i kombinace krátkodobých a dlouhodobých závazků (Bhalla, 2014).

#### **Souvislost likvidity s čistým pracovním kapitálem**

Pracovním kapitálem je kapitál vázaný v oběžných aktivech podniku, takový kapitál obíhá a je krátkodobý. Z hlediska controllingu na něj nahlížíme ze dvou pohledů, tedy rozvahově, a to jako na finanční zdroje v pasivech a z druhého pohledu jako na kapitál obíhající v oběžných aktivech.

Ukazatelem často užívaným v controllingu je čistý pracovní kapitál. Jedná se o rozdílový ukazatel, který je počítán jako rozdíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky. Likvidita je naopak ukazatelem podílovým a vypočte se jako podíl oběžných aktiv a krátkodobých závazků. Zde lze vidět tu provázanost (Dvořáková & Červený, 2012).

Čistý pracovní kapitál je řazen k ukazatelům likvidity, neboť s likviditou souvisí. Představuje tu část OA, která jsou financována dlouhodobými zdroji. Lze ho označit jako tzv. „finanční polštář“, neboť v případě nouze (např. nutnost splatit veškeré KZ) umožňuje podniku pokračovat v jeho podnikatelské činnosti. ČPK souvisí zejména s běžnou likviditou a je jejím měřítkem. Běžná likvidita nepřímo vypovídá o velikosti ČPK. Jeho velikost závisí na oboru, ve kterém daný podnik působí. V praxi se lze kromě výpočtu ČPK setkat také s výpočty obratovosti ČPK. Ta se spočte jako poměr tržeb podniku a průměrného ČPK a ukazuje účinnost i přiměřenost jeho využívání (Růčková, 2008).

### **3.5 Analýza odchylek**

Pokud si podnik naplánuje hodnoty na určité období, zpravidla pak tyto hodnoty porovnává s těmi skutečnými. Dochází tak k analýze rozdílů. Rozdíly jsou zjišťovány v oblasti kalkulací, kdy je srovnávána kalkulace předběžná s kalkulací výslednou. Dále v rozpočetnictví (srovnání stanoveného rozpočtu a následná kontrola toho, jak byl dodržen) nebo srovnání v rámci odpovědnosti za úkoly, kdy je stanoven úkol a následně je kontrolováno, jak je plněn. (Fibířová a kol., 2011).

Nezbytné je včasné zjištění odchylek. Odchyly značí možný problém, který může nastat, a to z několika důvodů. Aby nedocházelo k plýtvání času při zjišťování, zda je či není odchylka závažná, stanovuje si podnik pro dané veličiny meze tolerance, např. u zásob, které snadno podléhají zkáze, je počítáno s určitou ztrátou, proto se stanoví toleranční mez (Popesko & Papadaki, 2016).

Druhy odchylek:

- závažná – je nutné zjistit příčinu a odpovědnost, aby se v budoucnu neopakovala,
- drobná – pokud je to možné, provede se náprava, příčina se obvykle nehledá, ale je třeba evidovat, že odchylka vznikla (Popesko & Papadaki, 2016).

Hlavním cílem je zjistit příčinu vzniku rozdílů mezi plánovaným a dosaženým ziskem. Současně je sledována i odpovědnost za vznik odchylek. Pro zjištění rozdílů má každý podnik metodiku a pravidla, především pravidla pro vykazování a oceňování (Fibířová a kol., 2011).



## **Analýza odchylek zisku**

V případě, že je produkce homogenní, je řízení zisku ovlivněno prodejní cenou, fixními a variabilními náklady a objemem prodeje. Tedy u těchto faktorů jsou zjišťovány odchylky.

### **a) Odchylka VN**

Odchylka variabilních nákladů se může vztahovat k výkonové jednotce nebo k celkovému prodeji. Pomocí ní je zjištěno, jak změna těchto nákladů ovlivní zisk. Součástí je analýza položek těchto nákladů (materiál, mzdy apod.)

### **b) Odchylka FN**

Pomocí této odchylky, kdy je zjišťován rozdíl mezi běžnou úrovní fixních nákladů a skutečnou výší, je možné zjistit, zda dochází k úspoře FN nebo k přesáhnutí limitu fixních nákladů.

### **c) Odchylka objemu prodeje výkonů**

Vyjadřuje opět změnu objemu prodeje výkonů, která má vliv kromě variabilních nákladů také na výnosy. Pokud poklesne prodej, poklesnou také variabilní náklady i výnosy a tyto změny ovlivní tedy i zisk (dochází ke změně celkové marže).

V případě analýzy u nehomogenní produkce, kdy podnik vyrábí více druhů výrobků, které se rozdílně podílejí na tvorbě zisku, ovlivňuje tento zisk kromě výkonů také jejich struktura. Pomocí analýzy je zjištěna změna marže způsobená změnou struktury výkonů, které jsou prodávány (Fibířová a kol., 2011).

## **3.6 Reporting**

Výstupy controllingové činnosti lze dělit podle:

- formy – studie, zprávy, aplikace,
- časového intervalu – denní, měsíční, čtvrtletní, roční,
- úrovně a příjemce – podrobný výstup je předáván finančnímu řediteli, rámcový výstup obdrží top management apod.

System, kterým jsou zpracovávány výstupy, zprávy a výkazy, je nazýván reportingem (Dvořáček, 2003).

Reporting plní v podniku informační funkci. Podstatou reportingu je prezentace informací a ukazatelů, které vypovídají o firmě jako celku, ale i prezentace o vývoji jednotlivých oblastí podniku, které jsou významné z pohledu řízení podniku. Zpráva by měla být v souladu s uživatelskými požadavky. Report může být podporou v rozhodování ve všech úrovních řízení a představuje pro podnik informační zdroj. Důležité je, aby byl report přehledný a srozumitelný (Fotr a kol., 2020).

Úspěšnost reportingu je dána:

- Jednotností reportingu, kdy by měl být tvořen systematickým způsobem a s odpovědností.
- Správným využitím IS.
- Tím, že report bude výstižný a přehledný.
- Četností a strukturou informací patřící uživatelům (v první řadě je třeba provést analýzu toho, jaké informace příjemci potřebují).
- Včasným zabezpečením jeho distribuce (Fotr a kol., 2020).

Reporty se obvykle vztahují k týdenním, měsíčním či čtvrtletním intervalům, a to po skončení účetního období, kdy se tvoří také účetní výkazy a výroční zprávy (Fotr a kol., 2020).

### **Finanční report a jeho zpracování**

Finanční data podniku slouží pro daňové účely nebo pro plnění požadavků, které jsou kladeny na organizaci a vedení jejího finančního účetnictví. Také slouží pro účely informační v případě interního controllingu (Lang, 2005).

Do finančního reportingu jsou zahrnovány výkazy: výkaz zisků a ztrát, rozvaha a cash flow, jejichž hodnoty jsou vždy srovnávány s plánem. Původní plán se někdy může změnit, proto je aktualizován nejčastěji za pomoci tzv. forecastu (tj. výhledu podniku), kdy se určí příležitosti a pravděpodobnosti jejich dosažení. Nezbytnými jsou kromě výkazů také indikátory výkonnosti (známé jako KPI), které si každý podnik určuje sám a na jejich základě vyhodnocuje svoji situaci. Sleduje, jak se hodnoty KPI pohybují, zda se vyvíjejí pozitivně nebo negativně, tj. jejich trend. Reporty mohou být sestavovány např. v programu MS excel pomocí nejrůznějších vzorců, filtrů nebo analýz (What-If analýza), kdy výsledkem jsou většinou grafické objekty. Ale takový report například na více listech Excelu může být chaotickým a způsobit nekonzistenci dat. Proto jsou již dnes

k dispozici efektivnější, speciální programy pro reporting, nabízející celé sady aplikací pro problematiku finančních reportů. Takový program sám shlukuje data, která spolu souvisí a zajišťuje přehlednost, zvládá obvykle práci se změnami, porovnávat různé stavy nebo sledovat průběh (Analyzareporting.cz, 2014).

### **Problém reportingu**

Zdrojem dat nezbytných pro tvorbu kvalitního reportu je informační systém v oblasti controllingu. V případě tohoto systému jde o tzv. nadstavbu klasického manažerského systému, který nabízí ke zpracování komplexní data. Tento systém umí kromě zobrazení dat také tyto data převést na controllingovou kategorii a poskytnout data z nejrůznějších oblastí organizace. V controllingovém IS jde kromě základních informací i o specifické vstupy, např. převodní výrobní tabulky, tabulky odpovědnosti nebo převody mezi různými veličinami.

Co je problémem? Velmi důležité je, vnímat příjemce těchto informací, tedy manažera, jako zákazníka podniku a nabídnout mu informace v odpovídající, výstižné formě. Není třeba vytvořit obsáhlý report o minimálně sto stranách. Cílem je poskytnout taková data, která podpoří rozhodovací proces, budou pro manažery zajímavá, budou se snadno číst a skvěle vypovídat o firmě. Top manažer využije efektivně jiná data pro své řízení než ta, která zajímají manažera analytického oddělení, proto je důležité mít na paměti, komu jsou data poskytována. Výstupy zajímají také státní orgány a ředitele podniků. Forma dat, která jsou poskytována cílovému uživateli, by měla odpovídat pracovní pozici i odbornosti příjemce.

Největším kamenem úrazu je stav, kdy je tvorba reportu brána jako povinnost a tvoří se jen ze setrvačnosti a zvyku. Pokud je report zbytečně obsáhlý a autor nedostává od manažera ani zpětnou vazbu, znamená to, že byl zpracován na základě výkazů zcela zbytečně a zřejmě skončil v koši. Pokud byl ale report zpracován kvalitně a s rozumem, dozví se to controller především díky zájmu o komunikaci ze strany manažera, který se snaží data efektivně využít (Scholleová, 2009).

### **3.7 Komparace vybraných nástrojů finančního controllingu**

V této podkapitole bude provedeno srovnání vybraných metod a nástrojů z oblasti finančního controllingu. Nejprve budou uvedeny metody, které budou předmětem srovnání.

Předmět komparace:

- Rozpočtování
- Plánování
- Kalkulace
- Řízení cash flow
- Analýza odchylek
- Reporting

## Metodika komparace

Důležité je si uvědomit, pro koho přesně jsou zjištěné informace prostřednictvím controllingu přínosné. Controlling plní funkci koordinační, informační a podporuje řízení podniku. Jak už bylo zmíněno v první kapitole této práce, controller je tedy oporou manažera při jeho rozhodování. Controllingové výstupy mohou být užitečné kromě manažerů i pro jiné uživatele na různých pozicích v podniku. Proto budou výše zmíněné metody controllingu srovnávány dle jejich uživatelů, resp. dle oblastí jejich využití v podniku. Toto porovnání controllingových metod zobrazuje následující tabulka č. 9.

Tab. 9: Komparace controllingových metod dle uživatelů

<b>Metoda</b>	<b>Uživatel výstupu v podniku</b>
Plánování	Manažer rozpočtu Analytik investiční oblasti Vlastník podniku
Rozpočtování	Manažer financí Projektový manažer Manažer investic
Kalkulace	Manažer financí Manažer investic
Řízení cash flow	Manažer financí Ředitel podniku Vlastník podniku
Analýza odchylek	Krizový manažer Vedení podniku Vlastník podniku
Reporting	Top manažer, Manažer analytického oddělení Finanční ředitel podniku Další pracovníci na vyšší pozici řízení Ředitel podniku

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Z výsledků komparace vyplývá, že jsou finanční, controllingové výstupy, tvořené metodami zvolenými výše, využívány zpravidla pracovníky na vyšší úrovni řízení podniku, tedy manažery. Dále mohou být využity řediteli oddělení podniku, zejména může výstup využít ředitel investičního, finančního, projektového nebo analytického oddělení. Vyžadované mohou být výstupy také od majitele či ředitele podniku. Níže je provedeno hodnocení této komparace.

Controller v podniku většinou plní funkci poradce manažera, zná produkty i procesy, proto uživatelem výstupů dosažených různými controllingovými metodami, uvedenými v tabulce č. 8, jsou ve většině případů právě manažeri různého zaměření.

Na základě plánu je sestaven rozpočet, tedy tento plán je přesně vyčíslen. Proto se o plán, jakožto o výstup controllingu, bude zajímat především manažer zabývající se rozpočty. Plánování i rozpočtování je interní záležitostí podniku. Informace o rozpočtech využije manažer určitého zaměření podle druhu rozpočtu, např. rozpočet projektu bude zajímat především projektového manažera apod.

Kalkulace využije v podniku finanční oddělení spolu s finančními či investičními manažery.

Pokud je výroční zpráva podniku veřejně dostupná, může se o hospodaření podniku zajímat i externí uživatel, ale pouze omezeně. Podrobnými a důvěrnými informacemi z této oblasti (o hospodaření podniku, CF, VH, likviditě a dalších) disponují jen pracovníci zodpovědní za vedení podnikového účetnictví a pracovníci, jejichž činnosti jsou s účetnictvím úzce spojeny. Provozní cash flow má vypovídací schopnost o existenci podniku a dle jeho dlouhodobě negativních výsledků lze poznat problém podniku. Bude tedy důležitý pro manažery i majitele podniku. Investiční složka cash flow vypovídá o investičních činnostech, tyto informace využijí opět investoři i vlastníci. Finanční CF značí pohyby toků peněz. Uživatelem může být opět manažer finanční oblasti či vlastník. CF je celkově podpěrným pilířem pro manažera financí.

Analýzou odchylek, vzniklých rozdílem mezi skutečnými výsledky a těmi plánovanými, se zabývá v podniku krizový management. Při nežádoucích situacích a takovýchto zjištěných výsledcích se krizový manažer může poradit také s vedením podniku, jeho vlastníkem či externími poradci.

Reporting má vypovídací schopnost o podniku, přínosnou zejména pro pracovníky na vysoké úrovni řízení, tzn. pro manažery (pro top manažera, manažera analytického oddělení nebo pro finančního ředitele podniku).

### **Hodnocení komparace**

Komparace vybraných nástrojů byla provedena za pomoci znalostí získaných při psaní teoretických hledisek této kapitoly. Dle zvolených metod, které jsou předmětem komparace, bylo již na počátku stanoveno kritérium srovnání, kterým byl „uživatel controllingových výstupů“. Komparaci přehledně uvádí tabulka č. 8. V tabulce lze vidět, že jedno mají metody společné, výstupy všech metod jsou využity na vyšší, lze říci, manažerské úrovni řízení podniku. Tedy controllingové výstupy jsou využívány a hodnoceny manažery jednotlivých podnikových oblastí, např. manažery financí, investic, rozpočtu, krizovými manažery, manažery projektu podniku. Dle zaměření manažerů se oblasti využití těchto metod mírně liší, např. gap analýzou se zpravidla bude podrobně zabývat krizový manažer, kdežto oblasti plánování se věnuje spíše manažer investic, manažer financí či rozpočtu. Reporty jsou v rámci podniků často tvořeny na žádost ředitelů jednotlivých úseků podniku nebo samotného ředitele podniku.

### **3.8 Dílčí shrnutí**

V této kapitole byly představeny vybrané metody finančního controllingu: plánování, rozpočtování, kalkulace, řízení cash flow a příbuzných ukazatelů vypovídajících o platební schopnosti, analyzování odchylek i reporting. Přiblížena byla jejich podstata, důležitost jejich zpracování, vypovídací schopnost, členění či postupy jejich tvorby a výpočtů. V poslední části této kapitoly jsou tyto metody porovnány. Jako kritérium komparace byl zvolen uživatel controllingových výstupů, získaných danými metodami.

Touto kapitolou končí teoretická část práce. Následující kapitoly se zaměřují na podnikatelský subjekt, analýzu a hodnocení jeho controllingových činností.

## 4 Představení podniku

Pro zpracování této práce byl zvolen podnik Karpem a.s., který se specializuje především na stavebnictví a činnosti s ním související, např. zámečnictví, strojírenství, projektování a další. Podnik Karpem oslavil minulý rok 30.leté výročí na západočeském trhu v oboru stavebnictví (Karpem.cz, 2022).

Obr. 2: Logo podniku Karpem a. s.



Zdroj: Karpem.cz (2022)

### Základní údaje:

Obchodní jméno	KARPEM a. s.
Sídlo společnosti	náměstí Republiky 59, Město, 346 01 Horšovský Týn
Obchodní rejstřík	zapsána v obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v Plzni, v oddíle B, vložce č. 1228
Identifikační číslo	182 30 342
Zahájení činnosti	1. 1. 1991
Právní forma	Akciová společnost
Základní kapitál	15 040 tis. Kč

Podnik byl založen 1. 1. 1991 jako společnost s ručením omezeným, ale od 2. 5. 2006 došlo ke změně právní formy na akciovou společnost (Justice.cz, 2022).

Podnik Karpem a.s. v současné době zaměstnává 67 pracovníků, z nichž jedním je statutární orgán (tj. statutární ředitel) a 12 pracovníků z celkového počtu pracovníků je řídících. Řídícími pracovníky se rozumí ředitelé, náměstci a vedoucí pracovníci jednotlivých středisek (Justice.cz, 2022).

„Příloha I nařízení komise (ES) č. 800/2008 pro rozdělení podniků do kategorií dle velikosti používá parametry: počet zaměstnanců, roční obrat a bilanční suma roční rozvahy.“ (Prahafondy.ami.cz, 2009).



Tab. 10: Kritéria pro určení velikosti podniku

Kategorie podniku	Počet zaměstnanců	Roční obrát v EUR/Bilanční suma roční rozvahy v EUR
Mikropodnik	Méně než 10 osob	Nepřesahuje 2 mil. EUR
Malý podnik	Méně než 50 osob	Nepřesahuje 10 mil. EUR
Střední podnik	Méně než 250 osob	Roční obrát nepřesahuje 50 mil. EUR nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 43 mil. EUR
Velký podnik	Podnik, který dle kritérií uvedených výše není mikro, malým ani středním podnikem.	

Zdroj: Prahafondy.ami.cz (2009), zpracováno autorkou

Roční obrát podniku Karpem a. s. k 31. 12. 2020 činil 596 109 tis. Kč, tj. po přepočtu 24 182 921 EUR (přepočteno měnovým kurzem dle ECB 24,650 Kč/EUR, měnový kurz k 29. 3. 2022), tedy méně než 50 mil. EUR. Počet osob zaměstnaných v podniku je 67 (Justice.cz, 2022).

Dle těchto údajů se podnik Karpem a. s. řadí mezi střední podniky.

Účetní jednotky, kterých se týká povinnost ověření účetní závěrky auditorem lze rozdělit do tří skupin. Do první skupiny patří akciové společnosti. Další skupinu tvoří podniky, které splňují dvě ze tří kritérií uvedených v § 20. zákona 563/1991 Sb. o účetnictví. Poslední skupinou jsou podniky, které mají povinnost auditu stanovenou ve speciálním právním předpisu (Portal.pohoda.cz, 2022).

Podnik Karpem je akciovou společností a řadí se tedy do první skupiny podniků a podléhá auditu. Externí audit účetní závěrky podniku Karpem provádí auditorská společnost PKM AUDIT Consulting s. r. o. sídlící v Praze (Justice.cz, 2022).

#### **Předmět podnikání:**

- „výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona v rozsahu oborů činností uvedených v příloze 4, s výjimkou oboru činnosti „výroba, obchod a služby jinde nezařazené“,
- velkoobchod a maloobchod,
- zámečnictví a nástrojářství,

- opravy silničních vozidel,
- silniční motorová doprava,
  - Nákladní doprava provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti přesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí,
  - Nákladní doprava provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí,
- pneuservis,
- činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence“ (Justice.cz, 2022).

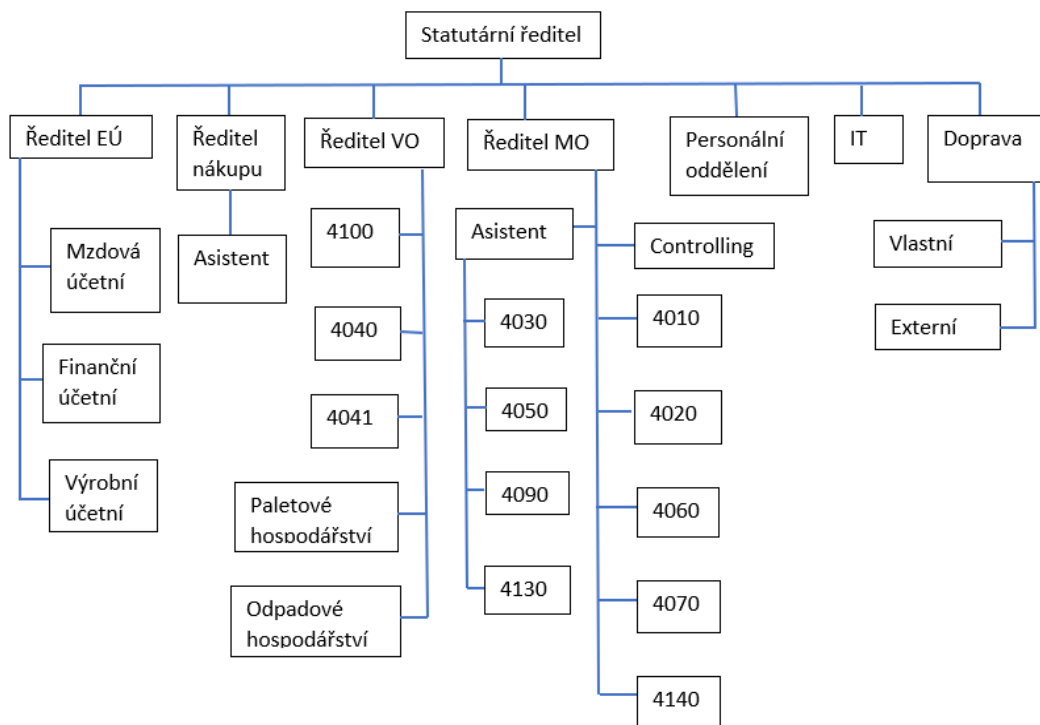
Až do roku 2015 se podnik Karpem a.s. věnoval kromě výše zmíněných činností také stavební činnosti a s ní související projektové činnosti ve výstavbě. V roce 2015 však došlo k odštěpení těchto činností, čímž došlo ke vzniku nových stavebních společností, uvedených v podkapitole 4.1 níže. V současné době se tedy podnik Karpem a. s. nejvíce věnuje obchodní činnosti a logistice (Interní informace podniku Karpem a. s., 2022).

**Motto podniku:** „*Jednička v síti stavebnin v západních Čechách.*“ (Interní informace podniku Karpem a. s., 2022).

#### 4.1 Vlastnická a organizační struktura

Ředitelem a jediným akcionářem působícím na valné hromadě je pan Ing. Pavel Rak. Základní kapitál podniku ve výši 150 040 tis. Kč je rozdělen na 150 kusů listinných akcií se jmenovitou hodnotou 100 000 Kč a 4 kusy listinných akcií ve jmenovité hodnotě 10 000 Kč. Akcie v podniku představují sto procent základního kapitálu a jsou cennými papíry na jméno. Nejvyšším orgánem podniku je valná hromada, kterou svolává správní rada. Podnik využívá internetových stránek, kde jsou umístěovány pozvánky na valnou hromadu a také jiné údaje sloužící akcionářům. Akcionáři se valné hromady mohou zúčastnit osobně či plnou mocí. Za sestavení závěrky, jež podává věrný a poctivý obraz zodpovídá statutární orgán (Justice.cz, 2022).

Obr. 3: Organizační struktura podniku Karpem a. s.



Zdroj: Interní materiály podniku Karpem a. s. (2022), zpracováno autorkou

Vlastník a jednatel podniku: Ing. Pavel Rak

Statutární orgán: statutární ředitel – Ing. Pavel Rak je též předsedou představenstva

Dozorčí rada: do roku 2017 měl podnik dozorčí radu tvořenou několika členy, od r. 2017 společnost nemá dozorčí radu

Správní rada: předseda – Ing. Pavel Rak, jedná za společnost samostatně

Organizační struktura podniku má funkční uspořádání. Jedná se o základní formu, která je velmi běžná u středních podniků, protože je tak dosaženo vysokých výkonů při výrobě menšího počtu výrobků a současně vysoké specializace. Její podstatou je, že pracovníci s podobnými aktivitami a specializací patří do jedné skupiny. Jejich nadřízeným je pak vedoucí úsek, zpravidla ředitel úseku, který je schopný řídit celý tento úsek. Ten má přehled o práci celého úseku a má k dispozici veškeré výsledky týkající se dané oblasti. Mezi výhody tedy patří odbornost pracovníků, efektivnost úseku, úspora času i nákladů, jednotný vývoj dovedností pracovníků daného oddělení v rámci intenzivního školení, dokonalejší koordinace a kolegiálnost v rámci úseku. Nevýhodou naopak může být slabší koordinace mezi úseky, neshody mezi řediteli úseků nebo fakt, že ředitelé mohou mít tendenci sledovat pouze cíl svého úseku, nikoliv podniku jako celku. Pro funkční

strukturu je typické strategické rozhodování shora, kdy top manažer zajišťuje koordinaci, má kontrolu nad celým podnikem a udává směr celému podniku (Businessinfo.cz, 1997 - 2022).

### **Ekonomický úsek**

Podřízenými ředitele ekonomického úseku patří mzdová, finanční a výrobní účetní, které zajišťují podniku odbornost zejména v oblasti účetnictví.

### **Obchodní úsek**

Obchodní úsek byl v podniku rozdělen na velkoobchodní a maloobchodní, kdy každý má svého ředitele.

Do **velkoobchodního úseku** spadají velké zakázky, kdy si zákazník objedná produkt/službu, podnik jej objedná a obdrží od svého dodavatele a následně dopraví svými dopravními prostředky na místo určení. Taková zakázka je tedy na skladě podniku Karpem jen fiktivně.

Všechny ostatní objednávky spadají pod **maloobchodní úsek**. Jedná se o statky, které může zákazník zakoupit na pobočkách nebo jde o menší zakázky, které mohou být též podnikovými vozy dopraveny k zákazníkovi. Toto oddělení má přiřazeného také asistenta a také jsou zde prováděny controllingové činnosti. Pod jednotlivými čísly v organizační struktuře na obrázku č. 3 jsou ukryty názvy měst, ve kterých se nacházejí pobočky podniku.

### **Ředitel nákupu**

Ředitel nákupu tvoří a realizuje plánů v oblasti nákupu. Jedná se stávajícími dodavateli, vyhledává potenciální nové dodavatele a uzavírá kontrakty. Je odpovědný za procesy, jež vedou ke splnění plánů ohledně nákupů. Je tvůrcem nákupní strategie.

### **Personální oddělení**

Zaměstnanci personálního oddělení mají na starost personální agendu, zejména nábor a výběr nových pracovníků, uzavírání pracovních smluv nebo zajištění zvyšování kvalifikace stávajících zaměstnanců.

### **Informační technologie**

V tomto úseku působí IT specialisté a analytici, jejichž pracovní náplní je správa a údržba veškerých podnikových systémů, zejména správa a údržba ERP systému MD NAV, jehož

správný chod je pro podnik klíčovým. Nová verze tohoto systému byla v podniku nainstalována v roce 2016. Pomoc poskytují také v případě problémů v dalších programech, např. Microsoft Dynamics CRM, nebo v programech MS Office. Dále se zabývají implementací systémů, posuzováním bezpečnosti architektury užívaných systémů, správou databází a počítačových sítí. Zajišťují bezproblémový chod veškerého informačního zařízení. Představují IT podporu pro celý podnik, např. v podobě poskytování odborné pomoci jednotlivým pracovníkům. Tato IT správa je řízena v sídle podniku v Horšovském Týně.

## **Doprava**

V oddělení dopravy plní stěžejní funkci dispečeri, kteří zajišťují přepravu materiálu směrem od dodavatelů do podniku Karpem, kde je materiál zpracován nebo dále převážen. Taktéž organizují přepravu materiálů a objednaných produktů směrem k zákazníkům. Dispečeri působí též v centru podniku, v Horšovském Týně. Dalšími zaměstnanci v dopravě jsou řidiči nákladních vozů a dalších jízdních souprav a automechanici, kteří jsou na pobočce v Domažlicích. Čerpací stanici provozuje podnik Karpem v Klatovech (Interní informace podniku Karpem a. s., 2022).

## **4.2 Působení podniku**

Podnik se snaží neustále přizpůsobovat trhu a díky dlouholetému působení na trhu a značným zkušenostem nabízí svým zákazníkům prověřené služby i produkty. Podnik působí v západočeském kraji, kde má několik poboček. Kromě prodejny v Horšovském Týně, kde se nachází také centrum podniku, má Karpem prodejnu ve Stříbře, v Horní Bříze, v Mariánských Lázních, ve Stodě, v Boru u Tachova, v Klatovech, v Domažlicích a v Přešticích. V Domažlicích podnik provozuje také betonárku a v Klatovech čerpací stanici. Kromě těchto prodejen má podnik také velkoobchod s cementem a materiály. Dále v roce 2015 došlo vlivem odštěpení ke vzniku společností: Karpem Stavby na klíč s. r. o., Karpem Sped s. r. o. a Karpem Stavby s. r. o. Karpem nabízí zákazníkům sortiment, který poslouží pro kompletní realizaci staveb včetně úpravy zahradních prostor a okolí domu, nabízí elektrické, ruční nářadí a široké spektrum zahrádkářských potřeb včetně zahradní techniky. O zahradní centrum je rozšířena pobočka v Domažlicích. Kromě prodeje materiálu zákazníkům zajišťuje také jeho rozvoz. Zákazníky, kteří využívají služeb podniku Karpem jsou především stavebníci nebo zájemci o stavbu, ať

už jakéhokoliv typu a druhu, kteří potřebují ke stavbě nákladní vozidla (Karpem.cz, 2022).

### 4.3 Portfolio podniku

Předmětem prodeje podniku Karpem a. s. jsou:

- stavební hmoty a materiály:
  - betonové směsi,
  - omítkové směsi,
  - cementové potěry,
  - vodostavební betony,
  - betonové produkty,
  - stavební hmoty a materiály,
  - písky, drtě a oblázky,
- elektrické a ruční nářadí,
- zdvihací a manipulační technika,
- zahrádkářské potřeby.

Kromě těchto stavebních směsí nabízí Karpem také namíchání velmi široké škály odstínů malířských barev, jak interiérových, tak exteriérových. Taktéž nabízí nejrůznější druhy omítek, jako příklad lze uvést pastovité, dekorativní či mozaiky.

Vozový park:

- autodomíchávač MERCEDES 9 m<sup>3</sup> s dopravníkem betonu s dosahem 17 m,
- autodomíchávač MERCEDES 7 m<sup>3</sup>,
- sklápěčka MERCEDES,
- jeřáb, čerpadlo,
- souprava 24 t s hydraulickou rukou, dosah 10 m,
- solo 10 t s hydraulickou rukou, dosah 8 m,
- solo 4,5 t s hydraulickou rukou, dosah 4 m,
- dodávka s plachtou 1,4 t,
- dodávka uzavřená 1,4 t,
- dodávka bez plachty 1,4 t,
- sklápěčka 5 t (Betonserver.cz, 2018).

Na pobočkách si lze půjčit kromě těchto vozů také nebrzděný přívěs 0,75 t za osobní vůz. Veškeré stavební materiály jsou vyráběny dle norem ČSN EN ISO. Za kvalitu sortimentu ručí zkušební laboratoř v Praze společně s pobočkou v Českých Budějovicích, kde jsou prováděny kontrolní zkoušky. Ty jsou již zahrnuty v cenách směsí (Betonservis.cz, 2018).

#### **4.4 Dílčí shrnutí**

V této kapitole je představen podnik, který bude předmětem podrobné analýzy a hodnocení v další části práce. V kapitole jsou uvedeny základní informace o podniku, informace o jeho působení a podnikové činnosti, dále je zde představeno portfolio nabízených produktů a služeb a v neposlední řadě také vlastnická a organizační struktura. Informace byly čerpány z veřejných zpráv podniku, obchodního rejstříku a z internetových stránek podniku Karpem a. s. Nejvíce informací bylo získáno při řízených rozhovorech s finanční ředitelkou podniku.

# **5 Analýza a hodnocení finančního controllingu v podniku**

## **5.1 Začlenění controllingu v podniku**

Již v druhé kapitole této práce byly uvedeny různé názory a pohledy autorů literatury na controlling a právě jeden z těchto názorů je vhodné zde připomenout. Lazar ve své publikaci uvádí, že „neexistuje podnik, který by neměl controllingové oddělení nebo osobu vykonávající controllingové činnosti“ (Lazar, 2012).

Podnik Karpem a. s. zaměstnává více než 50 a méně než 250 zaměstnanců (67 zaměstnanců) a současně jeho roční obrat nepřesahuje 50 mil. EUR (obrat 596 109 tis. Kč k 31. 12. 2020). Dle těchto kritérií se tedy řadí mezi střední podniky. Avšak přesto, že podnik není malý, nemá podnik Karpem a. s. zřízené samostatné controllingové oddělení. V podniku není vymezena pracovní pozice controllera, controllingové činnosti jsou tedy vykonávány jednotlivými zaměstnanci především v oblasti obchodního úseku. Controlling lze zařadit graficky v organizační struktuře pod funkci ředitele maloobchodu, kdy je controlling prováděn v rámci maloobchodního úseku. Jde o controlling nákupu, prodejů, fakturace apod. V rámci finančního controllingu jsou prováděny např. jednotlivé plány (nákladové, finanční), kalkulace cen, plánování zakázek, kontrola výsledku hospodaření, nákladů, kontrola cash flow, sestavení výročních zpráv a dalších reportů. Mezi časté controllingové činnosti v podniku lze zařadit plánování zakázek a kalkulace cenových nabídek. Cenová nabídka na potřebné množství stavebního materiálu je zákazníkovi vytvořena na základě projektové dokumentace.

Na otázky, jaké controllingové činnosti jsou v podniku prováděny, jakým způsobem a kým jsou prováděny či které controllingové činnosti naopak v podniku chybí, odpoví tato kapitola.

## **5.2 Informační systémy podniku**

Cílem controllingu je srovnání plánu se skutečností, analýza odchylek, signalizace nebezpečí nebo zpracování nejrůznějších reportů. K těmto činnostem jsou potřeba data a informace. Důležitá je dostupnost těchto dat napříč podnikem i pobočkami pro všechny pracovníky, jež data potřebují a využívají. Tato data jsou odpovědným pracovníkům



podílejícím se na administrativě a controllingových činnostech k dispozici v informačním podnikovém ERP systému Microsoft Dynamics NAV. Dále pracovníci získávají data z prostředí programu MS Excel. Systém MD NAV umožňuje data exportovat právě do prostředí MS Excel, kde lze s daty dále pracovat. Propojenost těchto dvou systémů zaměstnanci velmi oceňují. V podniku byl dříve využíván program Abra, který nebyl dostačující, proto byl v roce 2001 nainstalován program Navision.

V roce 2016 pak byla implementována jeho nová, zdokonalená verze, navíc rozšířená o skladové hospodářství. Zahrnutí modulu skladového hospodářství do programu bylo pro podnik důležité vzhledem k pobočkám, které má po celém západočeském kraji.

### 5.2.1 Podnikový systém Microsoft Dynamics NAV

Tento ERP systém je jeden z nejrozšířenějších a nepropracovanějších systémů používaných i ve světě. Nabízí až 42 jazyků a nespočet užitečných funkcí. Citlivá data podniku jsou chráněna, zároveň důležitá a potřebná data jsou stále dostupná různým pracovníkům z různých provozoven. I po implementaci mohou při případném problému zaměstnanci využít služby konzultantů CRM Dynamics nebo se zúčastnit kurzů nabízených společností Dynamics.

Podnik v systému využívá moduly:

- **Finanční management a controlling** – Nástroj pokrývá řízení financí napříč podnikem. Jsou zde spravovány pohledávky, závazky, zásoby, DM. Finanční zdraví lze kontrolovat na základě analýzy dat dostupných z rozpočtů, CF či účetní osnovy. Modul poskytuje též možnost provádět analýzy a díky propojení s MS Excel tvořit reporty. Zajišťuje stoprocentní kontrolu nad finanční oblastí podniku.
- **Obchod a marketing (CRM)** – Umožňuje tvorbu seznamu zákazníků, tedy veškeré informace o zákaznících jsou na jednom místě, dále segmentaci zákazníků, záznamy interakcí se zákazníkem a efektivnější zacílení na zákazníky. Ve spolupráci s Microsoft Outlook lze provádět hloubkové analýzy.
- **Řízení a plánování výroby** – Přináší automatizaci celého procesu, od výroby po dodávku zákazníkovi. Zde lze tvořit soupisy materiálu, kalkulace nákladů a díky aktuálnosti informací o kapacitách rychle reagovat na změny. Přináší pracovníkům kontrolu nad plánováním ohledně dodavatelů a řízením zásob.

- **Sklady a zásobování** – Modul zastřešuje veškeré zásobování, s jeho pomocí lze řídit skladové zásoby, nákupy, výrobu i distribuci. Vede k optimalizaci pomocí snižování nákladů, snazší komunikaci a generování důležitých reportů, které znamenají přísun správných informací, a tedy i správné rozhodování při změnách.
- **Technologie** – MD NAV je postaven na třívrstvé architektuře, která zvyšuje výkon. Podnikový systém nabízí nástroje Business Intelligence nebo Microsoft SQL Server (Navisys.cz, 2013-2022).

Všechny moduly určitým způsobem souvisí s controllingem. Pro finanční controlling je však v podniku nejvíce využíván modul Finanční řízení a controlling. V rámci controllingu je v tomto modulu prováděna správa financí, účtuje se zde o pokladně a bankovních účtech společnosti. K dalším analýzám dat z tohoto modulu je poté využíván program MS Excel.

### 5.2.2 Využití MS Excel v podniku

Systém Microsoft Dynamics NAV přináší pracovníkům výhodu v podobě časové úspory. Je totiž propojen s programem Excel a pracovníci tak nemusí ze softwaru MD NAV přepisovat data ručně. Pracovnice ekonomického úseku v rámci excelu data filtrují či analyzují pomocí kontingenčních tabulek. Nejčastěji jsou v prostředí programu prováděny filtrace jednotlivých účtů, např. je snadno vyfiltrován účet 504 – Prodané zboží podle jednotlivých středisek. Na základě toho, pracovnice snadno zjistí, na které pobočce se prodalo nejvíce zboží a kam tedy zásobu daného zboží směřovat. Také je zde možné pracovat např. se sestavou pohledávek, kdy lze vyhodnotit, v jaké oblasti má podnik nejvíce dlužníků, v jaké hodnotě jsou dané pohledávky apod. Zaměstnanci ekonomického úseku uvedli, že tyto úkony umožňuje provádět i systém MD NAV, avšak dávají přednost filtracím v prostředí MS excel, kde mají připravené a přednastavené tabulky a vzorce usnadňující analýzu (Interní informace podniku Karpem a. s., 2022).

### 5.2.3 Microsoft Dynamics CRM

Program je výkonným řešením pro řízení vztahů se zákazníky (CRM). Systém poskytuje zaměstnancům celé sady funkcí týkající se marketingu, které jsou využívány v rámci modulů programu. Využívanými moduly v podniku jsou Servis, Marketing a Prodej. Systém nabízí také integraci s řešením Microsoft Office Outlook. Díky programu má podnik informace o zákaznících na jednom místě. MD CRM poskytuje funkce jako je

správa nabídek i objednávek, hodnocení zákazníků, filtrace dat, správa smluv a e-mailů, řazení objednávek do fronty, tvorbu sestav apod. Program by měl přinést podniku výhodu v podobě efektivní zákaznické komunikace či snazšího monitoringu zákaznických požadavků a jejich včasného uspokojení. Díky programu je také možné docílit většího objemu prodejů, a tedy více uzavřených obchodních smluv (Artemis-CRM.cz, 2022).

### **5.3 Plánování**

Tato subkapitola je zaměřena na úroveň plánování v podniku Karpem a. s.

#### **Plánování nákladů**

Vzhledem k tomu, že se podnik již nezabývá výrobní činností, ale především maloobchodem, velkoobchodem a dopravní službou, vznikají podniku náklady zejména v rámci nákupu zboží za účelem dalšího prodeje. Výraznou nákladovou položkou, kterou lze nalézt ve výkazu zisků a ztrát jsou Náklady vynaložené na prodané zboží, kam patří náklady vzniklé v souvislosti s provozem devíti poboček, např. spotřeba energií, doprava na místo prodeje či nájemné. Dalšími jsou osobní náklady zahrnující mzdy zaměstnanců a náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění. Podniku vznikají také náklady v podobě daní a úrokových nákladů v rámci půjček a využívání leasingu. Tyto náklady jsou v podniku sledovány zběžně. Pro podnik je důležité, zda se náklady pohybují v rámci toleranční meze, tedy zda jsou pro podnik v dané výši přijatelné, či je nutné je eliminovat. Toleranční meze jsou stanoveny v procentech a představují rozmezí, ve kterém je hodnota daného nákladu v optimální, případně stále přijatelné výši. Je nutné sledovat, zda není přesažena horní toleranční mez, tedy zda náklady příliš nerostou. Avšak tato činnost nebyla žádnému pracovníkovi přímo přidělena a tak je prováděna namátkově jednotlivými pracovníky ekonomického úseku.

Náklady spojené s provozováním vozového parku jsou vyčísleny v položce Služby a po nákladech vynaložených na prodané zboží jsou druhou nejvýznamnější částí položky Výkonnové spotřeby. Vzhledem k rostoucí inflaci a růstu cen pohonných hmot nelze tyto náklady v současnosti plánovat.

V systému MD NAV mohou zaměstnanci sledovat celou sestavu nákladů.

Následující tabulka č. 11 uvádí náklady podniku a jejich výši v letech 2017 – 2021 v tis. Kč.

Tab. 11: Náklady podniku Karpem a. s. v tis. Kč

<b>Druh nákladu</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>Výkonnová spotřeba</b>	<b>485 730</b>	<b>519 064</b>	<b>542 217</b>	<b>528 687</b>	<b>583 279</b>
N vynaložené na prodané zboží	456 478	488 509	511 524	503 314	566 644
Spotřeba materiálu a energie	7 043	7 178	7 032	6 141	7 529
Služby	22 209	23 379	23 661	19 232	19 106
<b>Osobní náklady</b>	<b>34 474</b>	<b>35 233</b>	<b>37 301</b>	<b>36 883</b>	<b>39 790</b>
Mzdové náklady	24 794	25 430	26 575	25 989	27 893
N na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	9 680	9 803	10 726	10 894	11 897
<b>Ostatní provozní N</b>	<b>11 159</b>	<b>7 409</b>	<b>2 897</b>	<b>2 265</b>	<b>14 985</b>
<b>Nákladové úroky</b>	<b>4 494</b>	<b>5 195</b>	<b>5 492</b>	<b>3 457</b>	<b>2 413</b>
<b>Ostatní finanční N</b>	<b>1 014</b>	<b>1 045</b>	<b>1 159</b>	<b>1 146</b>	<b>1 125</b>
<b>Náklady celkem</b>	<b>536 871</b>	<b>567 946</b>	<b>589 066</b>	<b>572 438</b>	<b>641 592</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

V tabulce č. 11 je uvedena výše celkových nákladů za roky 2017 – 2021. Celkové náklady mají až do roku 2019 růstový trend. V roce 2020 mírně klesly a v roce 2021 opět vzrostly.

### **Plánování nákladů spojených se zásobami**

Pro podnik je podstatné porovnávání nákladů v rámci jednotlivých poboček. Příčinou vysokých nákladů dané pobočky může být např. nadbytek naskladněných zásob nebo nadměrné objednávky zboží apod. Existenci nadbytečných zásob či prošlého materiálu lze považovat za plýtvání materiálem, způsobené nedbalostí odpovědného pracovníka na dané pobočce. V zásobách jsou vázány peněžní prostředky podniku, proto se podnik snaží existenci nadbytečných zásob omezit. Tato problematika je dále řešena v související subkapitole controlling zásob. Následující obrázek č. 4 znázorňuje účetní schéma – porovnání vybraných nákladů za zvolené období.

Obr. 4: Porovnání vybraných nákladů za vybrané období

Úpravy - Náhled účetního schéma - HV - HV

DOMOVSKÁ STRÁNKA AKCE \*\*\*\*\* KARPEM a.s. ZÁLOHA 2021 !!!

Předchozí sloupec Další sloupec Předchozí období Další období Aktualizovat Najít

Proces Stránka

**Obecné**

Název účetního schématu: HV Zobrazit podle: Den

Název rozložení sloupců: HV Filtr data: 01.01.21..31.03.21

Zobrazit částky v příd.měně pro hlášení:

Číslo řady	Popis	Běžný období	Minulý období	Rozdíl	%
01	Spotřeba materiálu	219 600,42	45 977,30	173 623,12	477,63
02	Prodané zboží	73 352 124,66	83 085 378,18	-9 733 253,52	88,29
03	Spotřeba PHM	570 548,02	615 745,58	-45 197,56	92,66
04	Spotřeba el. energie	394 570,65	397 708,28	-13 137,63	96,70
05	Spotřeba vody	127 824,99	134 968,53	-7 143,60	94,71
06	Spotřeba plynu + topný olej	74 752,25	56 226,10	18 526,15	132,95
07	Spotřeba pneumatik	40 595,20	7 009,20	33 586,00	579,17
08	Náklady na reklamu a propagaci				
09	Spotřeba materiálu - palety				
09	Spotřeba drobného materiálu	173 400,72	214 514,72	-41 114,00	80,89
10	SPOTŘEBOVANÉ NÁKUPY	74 943 416,85	84 557 527,89	-9 614 111,04	88,63
11	Opravy a udržování	1 279 531,85	1 684 955,90	-405 424,05	75,94
12	Cestovné	43 499,00	323 284,50	-279 791,50	13,45
13	Náklady na reprezentaci	22 898,21	26 174,03	-3 275,82	87,48
14	Výkony spojů	58 616,12	59 991,45	-1 375,33	97,71
15	Náklady na leasing	162 316,98	279 824,72	-117 507,74	58,01
16	Subdodávky		1 618,54	-1 618,54	
17	Nájemné	212 509,04	218 573,14	-6 064,10	98,18

**Filtry dimenzí**

Středisko Filtr:

Skupina Filtr:

Filtr dimenze 3:

Filtr dimenze 4:

Filtr nákladového střediska:

Filtr nositele nákladů:

Filtr cash flow:

Filtr finančního rozpočtu:

Filtr rozpočtu nákladů:

Ok

Zdroj: Karpem a. s., 2022

## Plánování investic

Jednou z aktuálně plánovaných investic podniku je nákup nových dopravních prostředků za účelem dalšího rozšíření vozového parku. Dalšími plánovanými investicemi podniku Karpem a. s. jsou opravy budov, které potřebují s plynoucím časem určitou údržbu a obnova softwarů podniku, které jsou neustále vyvíjeny. Tyto plány jsou však výhledově dlouhodobé. Pandemie covid-19 podnik nijak významně nepoznamenala. Spíše způsobila větší zájem zákazníků o stavební materiály, náradí i manipulační techniku. Ovšem i přes tento fakt představovalo období pandemie pro podnik určitou nejistotu, a to v rámci vládních omezení, jejich neustálých změn, nutnosti práce z domova a dalších skutečností. Podnik již tento rok poznamenalo zejména zdražení veškerých stavebních materiálů, ke kterému došlo v důsledku jejich nedostatku. Tento nedostatek byl způsoben nadměrnou poptávkou po stavebních materiálech během pandemie, kdy došlo i k prodeji veškerých skladových zásob, a to zajisté také u spousty dalších podniků, působících ve stavebním odvětví. Současná válka na Ukrajině ovlivňuje podnik výrazněji, a to zejména růstem cen

pohonných hmot. Na hospodaření podniku mají vliv také vysoké úvěrové úroky, a tedy i dražší úvěry a hypotéky způsobené nárůstem inflace. Podnik Karpem a. s. využívá ke svému podnikání určité druhy úvěrů od úvěrových institucí. Současně drahé úvěry mohou odradit značnou část stávajících i potenciálních zákazníků od jejich stavebních záměrů. Z důvodu existence těchto nejistot podnik momentálně raději neplánuje.

Před výskytem nemoci covid-19 v České republice však v podniku plánování probíhalo, vzhledem k objemu prodeje v předchozích letech se nastavily určité hranice, které byly samozřejmě následně mírně navýšeny. Podnik měl tzv. optimistická očekávání a kladl si vyšší cíle (vyšší objem prodeje), kterých se následně snažil dosáhnout. Jednoleté ani dlouhodobé plány se v podniku nesestavují.

### **Plánování VZZ, VH, rozvahy a cash flow**

Položky finančních výkazů (rozvaha, výkaz zisků a ztrát a cash flow) jsou v podniku plánovány pomocí ERP systému MD NAV. V systému jsou zaznamenávány hodnoty položek minulého období a běžného období, systém automaticky počítá rozdíly těchto dvou hodnot v Kč i v %. Položky těchto výkazů jsou průběžně sledovány. Důraz je kladen zejména na stav aktiv, a to na vývoj pohledávek a změny v položkách majetku. Z dlouhodobého hlediska se podnik snaží udržet zisk. Hlavním cílem podniku je dosažení každoročního zisku 10 milionů Kč.

### **Dodržení smlouvy jako plán**

Za krátkodobé plány považuje podnik určitým způsobem také smlouvy, které uzavírá s jednotlivými zákazníky. Touto smlouvou je myšlena objednávka zboží. Podnik se smlouvou tohoto typu zavazuje, že zákazníkovi dodá zboží ve smluvené částce a ve smluveném čase. Podnik tedy plánuje splnění svého závazku.

V podniku jsou předmětem plánování:

- náklady,
- objem nákupu zboží v rámci jednotlivých poboček,
- výkazy podniku (výkaz zisku a ztráty, rozvahy a cash flow),
- údržba (opravy budov, údržba softwarů),
- investice (nákup nových dopravních prostředků),
- dodržení smluv se zákazníky.

## 5.4 Controlling účetních výkazů a analýza finančních ukazatelů

Účetní výkazy: rozvaha, CF a VZZ za účetní období 2020 jsou součástí příloh na konci této práce. Cash flow je ve společnosti sestavováno nepřímou metodou ředitelkou ekonomického úseku. Pro podnik je důležitá oblast pohledávek, kterou neustále analyzuje. Přes změnu peněžních prostředků v cash flow může sledovat pohyb pohledávek. Meziroční úbytek pohledávek znamená příbytek peněžních prostředků a opačně. Stav peněžních prostředků na konci období je poté přenášen do rozvahové položky oběžných aktiv. Výkaz cash flow tedy podniku ukazuje, co se v průběhu účetního období dělo s peněžními prostředky skrz různé souvislosti. Stejně jako cash flow, i rozvaha, výkaz zisků a ztrát a další výkazy, které jsou součástí účetní závěrky, jsou sestavovány také ředitelkou ekonomického úseku, která za účetní závěrku odpovídá.

V oblasti rozvahy je zvláštní pozornost věnována závazkům a pohledávkám. Dlouhodobé pohledávky nemá podnik žádné. Krátkodobé pohledávky jsou tvořeny z většiny položkou Pohledávky z obchodních vztahů. Samotnému controllingu pohledávek je věnována subkapitola níže. V rozvaze lze vidět, že dlouhodobé závazky jsou tvořeny z velké části položkou Závazky z obchodních vztahů, Závazky k úvěrovým institucím a Jiné závazky. Krátkodobé závazky jsou z většiny tvořeny položkou Krátkodobé závazky k úvěrovým institucím. Podnik využívá v rámci financování zejména bankovní úvěry a je pro něj nezbytné tyto závazky hradit včas, aby se nedostal do potíží. Vzhledem k tomu, že podnik Karpem a. s. využívá kromě jiných druhů i tento způsob financování, sleduje proto vývoj úrokových sazeb.

Finanční ředitelka se také zaměřuje na pravidelné sledování aktiv podniku, a to z důvodu existence podmínek, které musí podnik plnit, aby mohla být uzavřena úvěrová smlouva s bankou.

Těmito kovenanty, které banka sleduje, jsou:

- koeficient samofinancování, (min. 10 %), je nejčastěji sledován, výpočet: vlastní kapitál/aktiva (Equito Ratio),
- upravený ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu, kdy jsou z cizích zdrojů vybrány pro výpočet jen bankovní úvěry, výpočet: bankovní úvěry/vlastní kapitál ( $< 7$ ),
- kapacita dluhové služby.

Některé úvěrové smlouvy lze obdržet bez splnění těchto bankovních ukazatelů.

Namátkově podnik sleduje především:

- ziskovou marži,
- průměrné mzdy,
- ukazatele likvidity (běžná, pohotová, okamžitá),
- ukazatele rentability (poměr obchodní marže k tržbám, r. nákladů, r. VK, r. tržeb),
- obraty zásob,
- doba obratu zásob,
- dobu obratu závazků,
- dobu obratu pohledávek,
- obratový cyklus peněz,
- výnosy,
- náklady,
- VH za účetní období (a VH po zdanění).

Jedním ze zmíněných bodů výše, je obratový cyklus peněz, kterým lze vypočítat dobu mezi platbou závazků a inkasem z prodeje. Výpočet OCP je následující:

$$OCP = \text{doba obratu zásob} + \text{doba obratu pohledávek} - \text{doba obratu závazků}$$

Čím kratší tento cyklus je, tím méně potřebuje podnik provozního kapitálu. Pro podnik je důležité, aby inkasoval peněžní prostředky od zákazníků včas, pracovníce ekonomického úseku se snaží je přimět ke včasným platbám za zboží v daném termínu. Z tohoto důvodu je v podniku průběžně sledován tento ukazatel. Hodnoty tohoto ukazatele jsou uvedeny v následující tabulce č. 15. V tabulkách č. 12., 13. a 14. jsou uvedeny spočtené hodnoty dob obratů zásob, pohledávek a závazků potřebných k výpočtu ukazatele OCP.

Tab. 12: Doba obratu zásob v letech 2017 - 2021 (v tis. Kč)

	2017	2018	2019	2020	2021
Tržby	514 951	556 197	590 145	579 430	653 845
Zásoby	58 616	61 682	61 688	53 493	79 571
DO zásob	41,55	40,48	38,15	33,70	44,42

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022



Tab. 13: Doba obratu pohledávek v letech 2017 - 2021 (v tis. Kč)

	2017	2018	2019	2020	2021
Tržby	514 951	556 197	590 145	579 430	653 845
Pohledávky	57649	51267	40639	37288	41725
DO pohledávek	40,86	33,64	25,13	23,49	23,29

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Tab. 14: Doba obratu závazků v letech 2017 - 2021 (v tis. Kč)

	2017	2018	2019	2020	2021
Tržby	514 951	556 197	590 145	579 430	653 845
Závazky	161525	156276	133942	107562	119741
DO závazků	114,49	102,55	82,84	67,76	66,84

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Pomocí předchozích výpočtů lze spočítat ukazatel OCP v následující tabulce č. 15. Zde vidíme, že jeho hodnota je až do roku 2020 v záporných hodnotách.

Tab. 15: OCP podniku v letech 2017 - 2021

	2017	2018	2019	2020	2021
DO zásob	41,55	40,48	38,15	33,7	44,42
DO pohledávek	40,86	33,64	25,13	23,49	23,29
DO závazků	114,49	102,55	82,84	67,76	66,84
<b>OCP</b>	<b>-32,08</b>	<b>-28,43</b>	<b>-19,56</b>	<b>-10,57</b>	<b>0,87</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Čím kratší je obratový cyklus peněz, tím méně peněz podnik potřebuje. Záporné hodnoty znamenají, že podnik Karpem a. s. inkasuje platby od odběratelů zpravidla dříve než hradí své závazky dodavatelům. V roce 2021 byl OCP prodloužen zejména zvýšením doby obratu zásob. Obecně lze obratový cyklus peněz v těchto analyzovaných letech za krátký.

Výpočet čistého pracovního kapitálu se v podniku neprovádí a není tedy ani plánován. ČPK je rozdílovým ukazatelem a počítá se jako rozdíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky. Výpočet ČPK podniku je uveden v následující tabulce č. 16.

Tab. 16: ČPK podniku Karpem v letech 2017 - 2021 v tis. Kč

	2017	2018	2019	2020	2021
OA	121 049	119 905	105 773	93 269	123 627
KZ	135 923	135 848	114 195	88 082	97 730
<b>ČPK</b>	<b>-14 874</b>	<b>- 15 943</b>	<b>- 8 422</b>	<b>5 187</b>	<b>25 897</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Tento ukazatel říká, kolik finančních prostředků podniku zůstane po uhrazení veškerých krátkodobých závazků. Lze vidět, že v letech 2017 – 2019 vychází záporný ČPK, tedy

lze vyhodnotit, že v těchto letech neměl podnik dostatečný kapitál potřebný pro pokrytí krátkodobých závazků. Od roku 2020 dosahuje podnik kladných hodnot zejména díky snížení krátkodobých závazků. Čím vyšší kladná hodnota vychází, tím spíše podnik využívá k financování vlastní či dlouhodobé cizí zdroje. Pokud by byl ČPK příliš velký, což není případ podniku Karpem a. s., snižovala by se rentabilitu podniku.

V následující tabulce č. 17 bude využito zjištěných hodnot OCP a ČPK z předchozích tabulek k porovnání kapitálové potřeby a čistého pracovního kapitálu podniku. K výpočtu byly také vypočteny jednodenní výdaje z výročních zpráv podniku.

Tab. 17: Kapitálová potřeba v letech 2017 – 2021 (údaje KP a ČPK v tis. Kč)

	2017	2018	2019	2020	2021
Obratový cyklus peněz	-32,08	-28,43	-19,56	-10,57	0,87
Jednodenní výdaje	120,58	108,31	213,19	184,31	211,61
Kapitálová potřeba	- 3 868,21	- 3 079,25	- 4 170	- 1 948,15	184,1
Čistý pracovní kapitál	-14 874	- 15 943	- 8 422	5 187	25 897

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Výpočty se potvrdilo, že měl podnik v letech 2017 – 2019 příliš nízký ČPK, který nepokrýval kapitálovou potřebu podniku. V následujících letech začal ČPK růst a již kapitálovou potřebu pokrýval. Z tabulky je patrné, že v roce 2021 držel podnik Karpem a. s. více ČPK než bylo na pokrytí výdajů podniku potřeba.

Během řízeného rozhovoru v podniku bylo uvedeno, že sledování ostatních ukazatelů je pro podnik nepodstatné a jejich výpočty se zabývá spíše auditorská společnost.

## 5.5 Controlling pohledávek

Stejně jako na zásoby, je v podniku Karpem a. s. kladen velký důraz také na pohledávky. Pohledávky má podnik pouze krátkodobé. Pohledávky jsou v podniku spravovány pomocí aplikace Bisnode a ERP programu Microsoft Dynamics NAV.

Systém MD NAV poskytuje informace o zákaznících na jednom místě, tyto informace jsou shromažďovány v modulu Obchod a marketing, což je modul pro řízení vztahů se zákazníky. V modulu je možné vytvořit jako první prodejní nabídku. Na základě této nabídky lze později při prodeji zboží vytvořit prodejní fakturu či objednávku. Po potvrzení smlouvy se zákazníkem, odešle zaměstnanec potvrzení o objednavce

a zavazuje se dodat zákazníkovi zboží. Skutečnou fakturu lze upravovat nebo zrušit před platbou zákazníka. Pokud je třeba opravit chybu ve faktuře nebo se zákazník rozhodne provést v objednávce změny, je možno tak učinit. Ale pokud byla faktura již zaúčtována, musí zaměstnanec vystavit k faktuře dobropis umožňující zpětný prodej. Na základě dobropisu je snižována hodnota pohledávky. V programu je možné sestavit report, který přehledně uvádí počet dobropisů i související údaje, částky, datum vystavení apod.

Pohledávky jsou průběžně sledovány především z důvodu jejich splatnosti. Na kartě každého zákazníka jsou uvedena data se zákazníkem související. Těmito daty jsou základní informace o zákazníkovi, dlužná částka, splatnost jednotlivých zakázek, již uskutečněné platby a přijaté zálohy.

Podnik se snaží motivovat zákazníky ke včasným platbám. Jak již bylo řečeno v subkapitole 5.5, je v podniku kontrolován obrátový cyklus peněz. Aby byli zákazníci motivováni hradit své závazky včas, vytváří se každému zákazníkovi tzv. maximální výše úvěru. Ta znamená hranici, kterou zákazník nesmí překročit. Pokud zákazník naplní její výši, takovému zákazníkovi již nemůže být nic prodáno. Pokud si zákazník objedná zboží např. za 10 000 Kč (tj. maximální úvěr zákazníka) a tuto částku doposud nezaplatil, není mu umožněno objednat si další zboží za např. 15 000 Kč. Tedy zákazník nemůže objednat a obdržet druhé zboží, pokud neuhradil první objednané zboží. Jinými slovy, zákazník je při špatné platební morálce limitován v odběrech zboží. Pokud se jedná o stálého zákazníka, který je solventní a podnik má s tímto klientem dobrý obchodní vztah, je mu v systému otevřen úvěr v částce až 100 000 Kč. Maximální výše úvěru je červeně vyznačena na následujícím obrázku č. 5.

Obr. 5: Karta zákazníka v systému MD NAV

Číslo	Název	Centrum odpověd...	Kód lokace	Telefonní číslo	Kontakt	Vyhledáv... název	Adresa	DPH obchod...	Adre:
Z100004	Třpáková Lenka					TRPÁKOVÁ...	Lidická 240	NEPLATCI	

Historie prodeje záka...	
Číslo zákazníka:	Z100004
Nabídky:	6
Hromadné objed...	0
Objedávky:	0
Faktury:	0
Objedávky vratek:	0
Dobropisy:	0
Zúčtov. dodávky:	59
Zúčtov. faktury:	19
Zúčtov. příjem...	0
Zúčtov. dobropi...	2

Statistika zákazníka	
Číslo zákazníka:	Z100004
Sálno (LM):	1 953,00
<b>Prodej</b>	
Nevyřízené obje...	0,00
Dodáno, nefakt...	0,00
Nevyřízené fakt...	0,00
<b>Servis</b>	
Nevyřízené serv...	0,00
Dodáno - servis...	0,00
Nevyřízené serv...	0,00
<b>Celkem (LM):</b>	<b>1 953,00</b>
Maximální úvěr (...)	50 000,00
Uplatněné částky (L...	1 953,00
Celkový prodej (L...	0,00
Fakturované část...	0,00
Zálohy - Otevřen:	0
Zálohy - Příprava ...	0
Zálohy - Příprava ...	0
Počet adres: příje...	0
Přířazené OP záka...	0
<b>Reklamac/Sítiznosti</b>	
Počet nevyřízený...	0
Počet vyřízených...	0
Počet nevyřízený...	0
Počet vyřízených...	0

Zdroj: Karpem a. s., 2022

Podnik využívá také zálohových plateb od zákazníka či obchodního partnera. Zejména pokud se jedná o atypické zboží, je od zákazníka vybírána záloha ve výši 50 % z celkové hodnoty zboží. Zálohové platby jsou dobrou prevencí u případných neplaticích subjektů.

Zákazníkům, jejichž pohledávky jsou již po splatnosti, je věnována velká pozornost a jsou vyzýváni k jejich platbě. Pohledávky, které nebyly v termínu splatnosti uhrazeny a jež nelze vymoci, jsou odepisovány. Zda byly veškeré nevymahatelné pohledávky odepsány, sleduje také auditor. Opravné položky jsou tvořeny k pohledávkám nepromlčeným a k pohledávkám u dlužníků, kteří jsou v konkurzním řízení.

Pohledávka se stává promlčenou, pokud od její splatnosti uplynou 3 roky, taková pohledávka je odepsána a dále se o ní neúčtuje. Odpisem pohledávky se snižuje hodnota oběžných aktiv. A jelikož se účetní odpis pohledávky účtuje do nákladů, sníží se také výsledek hospodaření (Mesec.cz, 1997 – 2022).

Aby se podnik vyvaroval problémům s platební morálkou zákazníků, prověřuje nové zákazníky pomocí aplikace Bisnode. Aplikace byla vytvořena společností Bisnode Česká republika a. s. Aplikace umožňuje monitoring pohledávek, prověření solventnosti a stability všech podnikatelských subjektů. Poskytuje informace o platební morálce subjektu. Pomáhá tak předejít riziku spojenému s vymáháním nedobytných pohledávek.

Ověření v oblasti:

- evidované dluhy (např. u VZP, inkasních agentur),
- exekuce PO i FO (poskytovatelem exekučních záznamů je Exekutorská komora ČR),
- konkurz, likvidace, insolvence (informace z Obchodního rejstříku, Insolvenčního rejstříku, ARES, Registru úpadců),
- platební morálka (aktuální údaje o stavu podniku),
- dostupné závěrky a finanční analýzy (Bisnode.cz, 2006-2002).

Tuto aplikaci podnik využívá k prověření nejen zákazníků, ale také zaměstnanců, kdy se zaměřuje na dluhy a exekuce.

V podniku Karpem a. s. byly získány informace o počtu pohledávek splacených v době splatnosti a počty pohledávek splacených v jednotlivých časových intervalech po době jejich splatnosti. Byly získány údaje z let 2017 - 2021. Dále byl spočten procentní podíl pohledávek pro každý termín splatnosti z celkové částky pohledávek, kdy hodnota pohledávek brutto představuje 100 %. Výsledky jsou uvedeny v následující tabulce č. 18.

Tab. 18: Časová struktura splatnosti pohledávek z obchodních vztahů

	K 31.12.2017		K 31.12.2018		K 31.12.2019		K 31.12.2020		K 31.12.2021	
	Tis. Kč	%	Tis. Kč	%	Tis. Kč	%	Tis. Kč	%	Tis. Kč	%
<b>Pohledávky z obchodních vztahů (brutto)</b>										
Do termínu splatnosti	34 963	55	27 317	50	24 490	56	24 138	60	21 647	51
Do 30 dnů po splatnosti	8 657	14	8 417	15	3 110	7	3 061	8	2 420	6
31 - 90 dnů po splatnosti	2 420	4	2 180	4	1 968	4	1 168	2	395	1
91 - 360 dnů po splatnosti	1 950	3	1 860	4	1 562	4	151	0	1 555	4
Více než 360 dnů po splatnosti	15 283	24	14 873	27	12 718	29	11 874	29	16 283	38
<b>Celkem (brutto)</b>	<b>63 273</b>	<b>100</b>	<b>54 647</b>	<b>100</b>	<b>43 848</b>	<b>100</b>	<b>40 392</b>	<b>100</b>	<b>42 300</b>	<b>100</b>
Opravné položky k pohledávkám (korekce)	5 624	9	3 380	6	3 209	7	3 104	8	575	1
<b>Celkem (netto)</b>	<b>57 649</b>	<b>91</b>	<b>51 267</b>	<b>94</b>	<b>40 639</b>	<b>93</b>	<b>37 288</b>	<b>92</b>	<b>41 725</b>	<b>99</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Lze shrnout, že v těchto analyzovaných letech (2017–2021) je vždy více než polovina pohledávek uhrazena v termínu splatnosti. Druhé největší procento lze však ve všech analyzovaných letech pozorovat u pohledávek splacených více než 360 dnů po jejich

splatnosti, v roce 2017 to bylo 24 %, s každým rokem se hodnota zvyšuje a k 31. 12. 2021 bylo zapláceno 38 % pohledávek až 360 dnů po jejich splatnosti. V tabulce lze také vidět, že každým rokem až do roku 2020 celkové pohledávky i opravné položky k nim klesali. V roce 2021 pohledávky vzrostly o 11,9 % oproti roku 2021.

Při neuhrazení pohledávky zákazníkem po uplynutí termínu splatnosti autorka navrhuje podniku Karpem a. s. zavést tato opatření:

- 3 dny po splatnosti – zaslání e-mailu zákazníkovi s informací, že k úhradě faktury doposud nedošlo,
- 7 dní po splatnosti - odeslání slušné upomínky s výzvou, aby zákazník svůj dluh uhradil,
- 14 dní po splatnosti – odeslání důrazné 2. upomínky s informací, že v případě neuhrazení bude udělena sankce vyplývající z nedodržení podmínek daných ve smlouvě, případně s informací, že v případě nedodržení smluvních podmínek bude ukončena spolupráce mezi zákazníkem a podnikem Karpem a. s.,
- 25 dní po splatnosti – zaslání předžalobní výzvy poštou (musí být dlužníkovi zasláno minimálně 7 dní před podáním samotné žaloby),
- 35 dní po splatnosti – podání žaloby

Při špatné zkušenosti s dlužníkem podniku, lze tohoto dlužníka také uvést do registru dlužníků, pokud je právnickou osobou. Je ovšem nutné o tomto rozhodnutí dlužníka informovat (Mesec.cz, 1997 – 2022).

Je správné, že podnik zákazníky před zahájením spolupráce ověřuje pomocí aplikace Bisnode a že jsou v podniku pohledávky průběžně sledovány. Dále podniku autorka doporučuje uzavírat veškeré smlouvy písemně a pečlivě vést dokumentaci o spolupráci s obchodními partnery či zákazníky. Komunikace přes e-mail nemusí být totiž jako důkazní materiál dostačující. V případě e-mailové komunikace je nezbytné připojovat elektronické podpisy.

## **5.6 Kalkulace**

V podniku Karpem a. s. nejsou prováděny kalkulace nákladů. V rámci své maloobchodní činnosti podnik provádí pouze kalkulaci ceny. Tvorbou cen se v podniku zabývá ředitel nákupu. Je důležité stanovit takovou prodejní cenu, kterou je zákazník ochoten zaplatit. Základní cena se odvíjí od cen trhu, tedy cen konkurence. Od této hodnoty zboží si podnik

odečte všechny množstevní a věrnostní slevy a také slevy pro zákazníka. Poté je vyčíslena konečná cena pro zákazníka. Podniku vznikají v souvislosti s nákupem a prodejem zboží náklady, např. náklady na dopravu zboží od dodavatele, manipulaci se zbožím a jeho rozmístění do prodejen. Po odečtení těchto nákladů od prodejní ceny je vykalkulován zisk na jednotku.

Tab. 19: Kalkulace prodejní ceny v podniku

Základní cena
- slevy a cenová zvýhodnění
= cena po slevách
- náklady
= zisk

Zdroj: Interní informace podniku Karpem a. s. (2022), zpracováno autorkou

V následující tabulce č. 20 je představen výpočet prodejní ceny jednoho z prodávaných produktů podniku Karpem a. s., dvoumetrového míchadla stavebních materiálů (běžných i vysoce viskózních směsí: barvy, sádra, beton, lepidla a další) s příkonem 1800 W (typu soft start) a dvourychlostní převodovkou. Součástí přístroje je upínací matice se spirálovými míchacími metlami.

Tab. 20: Kalkulace produktu Karpem a. s.

Položka	Kč
Základní cena	1 900
Slevy a cenová zvýhodnění	350
<b>Cena po slevách</b>	<b>1 550</b>
Náklady	600
<b>Zisk</b>	<b>950</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Při stanovení maloobchodních cen podnik neopomíná kromě konkurence ani sezonní vlivy. Objem prodeje stavebních materiálů je výrazně ovlivněn sezonovostí, kdy podnik v jednotlivých ročních obdobích pozoruje velké výkyvy poptávky. Nejmenší poptávka po stavebních materiálech a příbuzném zboží je v zimních měsících, zejména v prvním čtvrtletí každého roku. Nárůst poptávky poté podnik zaznamenává pravidelně od druhého čtvrtletí roku.

Podnik provozuje vozový park a vlastní několik dopravních prostředků, které lze pronajmout zákazníkům na stavbu, pokud mají příslušná řídičská oprávnění. Častější situací bývá, že si zákazník objedná dopravní prostředek i se školeným řidičem – zaměstnancem podniku Karpem. Největší část ceny této služby tvoří cena za spotřebovaný objem PHM. Dále se do ceny započítává v určitém poměru silniční daň a pojištění vozu. Dopravní prostředky jsou vytížené a je třeba provádět opravy a údržbu, proto je nutné započítat také amortizaci vozu. Cenu tvoří dále mzda řidiče a zisková přírážka podniku. Všechny tyto faktory vstupují do výpočtu konečné ceny (bez DPH) pro zákazníka. Podnik pro danou službu stanovil hodinové sazby. Na obr. č. 6 lze vidět soupravu Mercedes s hydraulickou rukou.

Obr. 6: Dopravní prostředek podniku Karpem a. s.



Zdroj: Karpem.cz, 2022

## 5.7 Řízení finančních zdrojů a platební styk

Hlavním zdrojem finančních prostředků podniku je vlastní zisk podniku, dále také dlouhodobé a krátkodobé bankovní úvěry a leasing. Předměty leasingového financování jsou dopravní prostředky podniku Karpem a. s. V následující tabulce č. 21 jsou uvedeny hodnoty jednotlivých druhů financování podniku v letech 2017 – 2021 v tis. Kč.



Tab. 21: Vývoj druhů financování podniku v letech 2017 – 2021 v tis. Kč

Druh financování/rok	2017	2018	2019	2020	2021
Zisk	3 231	8 155	15 480	16 396	22 180
Σ Úvěry	130 336	125 177	104 794	85 814	80 725
Dlouhodobé úvěry	6 278	3 954	640	2 975	4 617
Krátkodobé úvěry	124 058	121 223	104 154	82 839	76 108

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Mezi krátkodobé úvěry s maximální dobou splatnosti jeden rok, které podnik Karpem a. s. využívá při své činnosti, patří revolvingový úvěr.

Revolvingový úvěr by měl být užíván jen v krátkém období a podnik by ho měl vnímat jako rezervu. Lze ho však využít opakovaně. Tento úvěr je vhodný pro podnikatele, ti ho využívají k financování potřeb týkajících se provozu, jako jsou pohledávky či zásoby. Úroková míra bývá nižší než u kontokorentního úvěru a úvěr lze čerpat i v jiné než domácí měně. Revolvingový úvěr je na rozdíl od kontokorentního úvěru účelový a není závislý na bankovním účtu. Úrok z prodlení je vysoký a další nevýhodou je nízká poskytovaná částka úvěru (EFK.cz, 2022).

Podnik Karpem a. s. využívá tento úvěr k financování zásob. Zásoby poskytuje podnik bankovní společnosti jako zástavu a zásobami tedy podnik ručí. Aby mohl podnik úvěr obdržet, musí disponovat minimálním množstvím zásob, které stanoví bankovní společnost. Ta od podniku Karpem dále požaduje daňová přiznání a účetní závěrku za poslední 3 roky, informace o podniku včetně podnikatelského záměru, report vypovídající o stavu zásob a splnění vybraných finančních ukazatelů. Frekvence dokládání dokumentů bance je pro každý podnik odlišná, záleží na požadavku bankovní společnosti. Ředitelka finančního úseku předkládá bankovní společnosti výkaz zisků a ztrát (VZZ) a rozvahu každé čtvrtletí.

Dalším úvěrem, který podnik opakovaně využívá je kontokorentní úvěr. Ten funguje podobně jako revolvingový úvěr. Využití kontokorentu je opět výhodné při krátkém období. V souvislosti s tímto úvěrem vznikají podniku náklady v podobě vysokých poplatků stejně jako při užívání revolvingového úvěru. V rámci tohoto úvěru poskytuje podnik Karpem a. s. bankovní společnosti jako zástavu pohledávky. Ručí tedy bankovní společnosti pohledávkami z obchodního styku. Pro podnik je tento úvěr výhodný. Každá pohledávka podniku má určitou splatnost, časová struktura splatnosti pohledávek podniku Karpem a. s. a dodržování dob splatnosti zákazníky je uvedena v kapitole 5.9,

v tabulce. Podstatou je, že podnik obdrží od banky úvěr vždy dle splatnosti dané pohledávky. Tzn. pokud si zákazník objedná a odebere zboží, vznikne podniku pohledávka s určitou splatností. Pro překlenutí doby mezi odběrem zboží a přijetím platby za toto zboží, získává podnik od bankovní společnosti kontokorentní úvěr. Reporty o VH poskytuje podnik bankovní společnosti jednou měsíčně.

Tab. 22: Druhy krátkodobých úvěrů podniku Karpem a. s.

Úvěry/Rok	2017	2018	2019	2020	2021
Krátkodobé úvěry	124 058	121 223	104 154	82 839	76 108
Kontokorentní úvěry	93 044	84 856	79 147	64 614	59 364
Revolvingový úvěry	31 014	36 367	25 007	18 225	16 744

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

V tabulce č. 22 je uvedena skladba krátkodobých úvěrů podniku Karpem a. s. V analyzovaných letech představují kontokorentní úvěry 75 % celkových krátkodobých úvěrů podniku. Zbýlá procenta představují úvěry revolvingové.

Platební styk je v podniku prováděn následujícím způsobem. V podniku je dáno, že jedna odpovědná osoba provádí platby (odesílá dlužné částky dodavatelům, zasílá zaměstnancům výplaty) a druhá osoba o nich účtuje. Není tedy možné, aby tyto dvě operace vykonávala pouze jedna osoba. Je tak zaručeno, že jsou peníze posílány věřitelům, kterým náleží. Zároveň je zamezeno zpronevěření peněžních prostředků ze strany zaměstnanců.

## 5.8 Analýza a hodnocení příčin odchylek

Vzhledem k tomu, že podnik plánuje (plány nákladů, zejména N spojených se zásobami, plány rozvahových položek, položek VZZ a položek cash flow), jsou v podniku určitým způsobem sledovány i odchylky skutečnosti od předem stanoveného plánu. Sledování odchylek v podniku však nemá pevný řád a nejsou zjišťovány příčiny vzniku odchylek.

Zejména odchylky výkazových položek jsou sledovány jen zběžně. Podnik plánuje každoročně především snížení nákladů a současně zvýšení prodejů, tedy tržeb. Ovšem plány týkající se výkazů podniku nejsou písemné, neboť je považováno za samozřejmé a všem pracovníkům známé, že je potřeba optimalizovat náklady a usilovat o zvýšení tržeb podniku nebo alespoň o udržení stávající výše tržeb, aby bylo i dále dosahováno zisku. Tedy na vznik odchylky, nebo-li na značné vychýlení určité hodnoty, je pracovnice

upozorněna pouze systémem MD NAV. Porovnání skutečnosti s dříve stanoveným plánem se v podniku neprovádí. Analýzou odchylek není v podniku pověřena konkrétní osoba, tato analýza proto postrádá pravidelnost. Pracovnice finančního oddělení uvedla, že je pouze sledováno, zda se výsledky podniku nenachází v červených číslech a hlubší rozbor je nad časové možnosti každé z pracovnic. Někdy je proto problém zjištěn pozdě.

Největší pozornost je zde věnována odchylkám v oblasti objemů prodeje. Podnik již řadu let, od počátku jeho existence, sleduje objem prodejů v jednotlivých měsících a sleduje odchylku (rozdíl mezi objemy prodejů dvou měsíců) každého měsíce vzhledem k předcházejícímu měsíci. Vedení podniku je již dobře známo, že v první čtvrtině roku je prodej nízký. Druhé čtvrtletí roku je pro podnik rozhodující, dle něj lze predikovat, zda bude daný hospodářský rok pro podnik úspěšný nebo ne. Odchylky prodeje jsou sledovány i meziročně.

Optimalizace nákladů a zvýšení tržeb lze dosáhnout především prostřednictvím správného hospodaření na všech pobočkách v kraji. Proto jsou sledovány také rozdíly v nákladech vynaložených na prodej zboží v rámci poboček. Dále je pozornost věnována rozdílům v objemech prodejů mezi pobočkami podniku. Tyto odchylky sleduje zpravidla ředitelka finančního úseku a o objemech prodaného zboží vytváří jednou měsíčně report.

## **5.9 Controlling zásob**

Jak bylo nastíněno již v teoretické části práce (viz druhá kapitola), s finančním controllingem je úzce spjatý controlling výroby. V případě analyzovaného podniku Karpem a. s., jehož předmětem není výrobní činnost, ale obchodní, se jedná o controlling zásob. Aby docházelo k přeměně zisku na cash flow, je třeba zabývat se zásobami, zejména objemem nákupu zásob, jejich skladováním, trasováním či dodávkovými cykly.

Aby nedocházelo k nadbytečným objednávkám zboží a tedy k nadbytečným zásobám zboží na skladech, probíhá v podniku řízení zásob. Do roku 2001 podnik Karpem a. s. využíval informační a účetní systém ABRA, který nebyl v oblasti skladování příliš dostačující. Proto byl pro skladové hospodářství používán současně i program Symphony. Tento systém umožňoval zaměstnancům sledovat obrátkovost zásob. Pokud byly zásoby daného zboží vyprodány, došlo k automatickému objednání nové zásoby.

Za účelem snížení počtu používaných systémů v podniku, byl implementován nový, podnikový systém MD NAV, jehož součástí je i modul Skladové hospodářství.

V zásobách jsou po určitý čas vázány finanční prostředky podniku. Pořízení, skladování i distribuce zásob přináší podniku nezanedbatelné náklady. Prostřednictvím systému MD NAV je možné tyto skladové zásoby i jejich nákupy a distribuci efektivně řídit, což vede k optimalizaci nákladů podniku.

Následující tabulka č. 23 uvádí přehled výše zásob a náklady vynaložené na jejich skladování, přemísťování, spotřebu energií i prodej apod. uvedené v položce Výkonná spotřeba. Lze vidět, že pokud se zvyšuje či snižuje hodnota zásob v tis. Kč, přímo úměrně se zvyšuje či snižuje také výkonná spotřeba.

Tab. 23: Přehled hodnot zásob a výkonné spotřeby v tis. Kč

Položka	2017	2018	2019	2020	2021
Zásoby	58 616	61 682	61 688	53 493	79 571
Výkonná spotřeba	485 730	519 064	542 217	528 687	583 279

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

V další tabulce č. 24 jsou v levé části uvedeny hodnoty výkonné spotřeby, hodnoty jednotlivých složek výkonné spotřeby a výše tržeb v tis. Kč. Až do roku 2019 lze pozorovat u obou položek rostoucí trend. V roce 2020 tržby i výkonná spotřeba mírně klesají a v roce 2021 opět rostou. V pravé části tabulky jsou vypočteny podíly výkonné spotřeby na tržbách v %, kdy tržby představují 100 %. Dle výpočtu a výsledků výkonné spotřeby, pohybujících se kolem 90 %, lze shrnout, že se výkonná spotřeba v podniku velmi výrazně podílí na tržbách.

Tab. 24: Podíl výkonné spotřeby na tržbách

Položky	Absolutní hodnoty v tis. Kč					Podíly na tržbách v %				
	2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021
Tržby	514 951	556 197	590 145	579 430	653 845	100	100	100	100	100
Výkonná spotřeba	485 730	519 064	542 217	528 687	583 279	0,94	0,93	0,92	0,91	0,89
Náklady vynaložené na prodané zboží	456 478	488 509	511 524	503 314	556 644	0,89	0,88	0,87	0,87	0,85
Spotřeba materiálu a energie	7 043	7 176	7 032	6 141	7 529	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
Služby	22 209	23 379	23 661	19 232	19 106	0,04	0,04	0,04	0,03	0,03

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

V modulu Skladové hospodářství jsou uvedeni všichni dodavatelé podniku i jejich dodací lhůty. Lze zde sledovat dynamiku prodeje a také stanovit pojistnou zásobu, ta představuje pojistku při nečekaných výkyvech v dodávkách. V systému jsou nastaveny limity,

tzv. buffry, pro minimální zásoby jednotlivých druhů zboží. Buffry jsou v systému nastaveny dle sezonnosti, kdy v prvním čtvrtletí roku se prodává výrazně méně, tedy hranice je nastavena nižší než v dalších čtvrtletích roku, kdy je poptávka po zboží podniku výrazně vyšší a je proto potřeba výrazně většího množství pojistných i běžných zásob. Díky těmto buffrům dochází k automatickému snižování/zvyšování množství zásob, a to dle obrátů těchto zásob a dle jejich aktuálního množství na skladě. Nastavení buffrů pro dané zboží si lze prohlédnout na obrázku č. 7.

Obr. 7: Karta zboží s nastavenými buffry

Zdroj: Karpem a.s., 2022

Asistentka ředitele obchodu kontroluje stavy zásob i fyzicky a má na starost objednávkový systém. Kontroluje skladové hospodářství jednotlivých poboček. Dohlíží na to, aby pověření zaměstnanci pracující na pobočkách objednávali jen zásoby potřebného zboží/materiálu a v potřebném množství. Podnik se tak snaží motivovat zaměstnance k pečlivosti při objednávkách a také se snaží zabránit vzniku nadbytečných zásob či dokonce odcizení nadbytečného zboží ze strany zaměstnanců. Pokud je zjištěno, že v jednom skladě (tedy i pobočce) je daného zboží nadbytek a je po něm nízká poptávka

a současně je v jiném skladě (pobočce) poptávka po tomto zboží vyšší, pak dispečerů naplánují a zajistí přepravu zásob zboží na pobočku s vyšší poptávkou.

## 5.10 Reporting

V rámci povinnosti podniku, kterou je ověření výroční zprávy auditorskou společností, je dle Českých účetních standardů v podniku každoročně vyhotovena **výroční zpráva**, vypovídající o hospodářském postavení podniku.

Ředitelka finančního úseku dále tvoří každý měsíc pro ředitele podniku **výstupy o prodaném zboží** na jednotlivých prodejnách podniku. Tyto reporty vypovídají o skutečných objemech prodejů na prodejnách a jsou důležitým podkladem pro rozhodnutí, které zboží bude vyřazeno s portfolia podniku, či u kterého zboží je nutné změnit jeho lokalitu prodeje.

Dále provádí **reporting pro stavy zásob zboží a materiálu** za jednotlivé pobočky podniku. Tyto reporty jsou předkládány jednou týdně řediteli podniku.

Dalším vystavovaným reportem v podniku Karpem a. s. je **přehled vystavených dobropisů** k prodejním fakturám.

Jak již bylo zmíněno v subkapitole 5.6, podnik využívá revolvingových a kontokorentních úvěrů od bankovní společnosti. Při čerpání těchto úvěrů ručí bance zásobami a pohledávkami. Aby mohl podnik obdržet tyto bankovní produkty, je povinný vystavit pro bankovní společnost vyžadované reporty. Tyto reporty vystavuje ředitelka finančního úseku podniku Karpem a. s.

Pro získání revolvingového úvěru tvoří:

- VZZ a rozvahu (čtvrtletně),
- report pro stav zásob zboží na jednotlivých skladech,
- report s vybranými finančními ukazateli.

Pro získání kontokorentního úvěru tvoří:

- VZZ a rozvahu (měsíčně),
- dokumenty dokládající existenci pohledávek.

Tyto reporty jsou tvořeny v prostředí informačního programu Microsoft Dynamics NAV.

V rámci interní celopodnikové informovanosti probíhají v průběhu roku porady s ředitelem podniku. Hlavními tématy těchto konzultací jsou: současná situace podniku, vývoj trhu, vývoj cen služeb a statků souvisejících s činností podniku (v současné situaci především ceny PHM a ceny stavebních materiálů), nové poznatky a nápady ze strany zaměstnanců, kdy jsou předkládány panu řediteli návrhy na možná zlepšení. Návrhy se mohou týkat zlepšení pracovních podmínek, zvýšení efektivity práce zaměstnanců nebo zvýšení efektivity podnikové činnosti a zlepšení aktuální pozice podniku na trhu.

### **5.11 Shrnutí aktuálního stavu finančního controllingu v podniku**

Cílem této kapitoly bylo provést analýzu a hodnocení současného finančního controllingu v podniku Karpem a. s. Záměrem bylo zjistit, zda a jakým způsobem je v podniku prováděn controlling, zda je prováděn jednou osobou, či zda se na controllingových činnostech podílí více osob. Dále jaké controllingové metody jsou v podniku využívány a v neposlední řadě, za pomoci kterých systémů je controlling prováděn.

Během řízených rozhovorů s ředitelkou finančního oddělení bylo zjištěno, že podnik dodnes nezřídil pozici controllera, ale controllingové činnosti jsou prováděny pracovníky napříč odděleními. Nejvíce se controllingovými činnostmi v oblasti financí zabývá právě finanční ředitelka, případně její podřízení. Ředitelka finančního úseku se věnuje zejména řízení finančních zdrojů a platebního styku podniku, controllingu pohledávek a reportingu. Přehled má také nad řízením zásob. Jelikož je současně i vedoucí účetních, zabývá se řízením cash flow, sestavováním účetních výkazů i kontrolou vybraných finančních ukazatelů. Controllingu zásob se věnuje zejména ředitel obchodu, jeho asistent a taktéž finanční ředitelka.

Dle názoru ředitelky finančního odd. byl controlling v organizační struktuře podniku zařazen do úseku ředitele MO (viz obrázek č. 3, subkapitola 4.3). Jako controllera financí lze dle autorčina názoru označit právě finanční ředitelku podniku Karpem a. s.

Velmi pozitivní zjištění spočívalo v oblasti controllingu zásob a pohledávek. Na zásoby a pohledávky je v podniku kladen velký důraz a jak bylo zjištěno, ředitel podniku si zakládá na jejich kvalitním řízení.

Pro snazší řízení zásob jsou v podniku využívány limity (tzv. buffry) stanovené v programu MD NAV. Podle aktuálního množství a obratu zásob dochází díky systému a stanoveným limitům k automatickému snižování či zvyšování zásob. Za účelem

efektivitu a dostatečného přehledu o zásobách, jsou zásoby zboží kontrolovány taktéž fyzicky. Pro přemístění zásob v rámci poboček, které vyžaduje daná situace, je využito vozidel, které jsou součástí vozového parku podniku. I zde lze pozorovat efektivitu.

Na velmi dobré úrovni funguje v podniku Karpem a. s. také řízení pohledávek. Controllingu pohledávek věnuje podnik velkou pozornost. Aby motivoval zákazníky ke včasným platbám, nastavil každému zákazníkovi tzv. maximální výši úvěru. Ta se odvíjí od solventnosti a spolehlivosti zákazníka. O tom blíže pojednává subkapitola 5.9. K efektivnímu řízení zásob i pohledávek přispívají v podniku především dobře zvolené systémy a aplikace. Díky těmto programům lze kvalitně provádět controlling zásob i pohledávek. V oblasti využití informační technologie tedy nebyly zjištěny nedostatky. Podnik pracuje s minimem programů a proto zaměstnanci nacházejí potřebné informace a data na jednom místě, programy jsou vzájemně propojeny.

Jako dobře fungující controllingové oblasti lze označit také oblast reportingu. Reportingu se v podniku věnuje zejména finanční ředitelka. Kromě výroční zprávy sestavuje reporty týkající se prodaného zboží, týdenní reporty o stavu zásob, přehledy vystavených dobropisů k vystaveným fakturám. Dále jsou tvořeny reporty pro bankovní společnosti, které slouží jako podklad pro obdržení úvěrů (report o VH, VZZ, rozvahy, report s finančními ukazateli). Tvorbu reportů výrazně usnadňuje systém MD Navision.

Protože se podnik věnuje maloobchodní a velkoobchodní činnosti, nezabývá se kalkulací nákladů. Kalkulace cen jsou, dle zjištěných informací, prováděny správným způsobem a nelze nic vytknout.

Na základě dotazu autorky, týkajícího se velkého množství krátkodobých úvěrů, bylo zjištěno, že podnik využívá ke svému podnikání různých druhů úvěrů. Kromě leasingu je využíváno také kontokorentních a revolvingových úvěrů. Způsob, jakým je v podniku ošetřen a prováděn veškerý platební styk, shledává autorka též jako správný.

Na poradách, které pořádá generální ředitel podniku, je konzultována současná situace podniku, nové trendy, poznatky a nápady či vývoj trhu a zejména vývoj cen vstupů podniku. Zde lze v podniku shledávat předpovědní a poradenskou funkci controllingu.

Z analýzy a hodnocení je patrné, že v určitých oblastech controllingu existuje v podniku prostor pro zlepšení controllingových činností. Nápravu je potřeba provést zejména v oblasti analýzy a hodnocení odchylek, která neprobíhá na dobré úrovni a nedostatky lze pozorovat také u souvisejícího plánování.



Oblasti, pro které bude navrženo v následující kapitole zlepšení jsou následující:

- plánování,
- analýza a hodnocení příčin odchylek,
- personální oblast.

## 6 Návrhy a doporučení na zlepšení controllingových činností

Na základě provedené analýzy a hodnocení controllingových činností ve vybraném podniku a zjištěných nedostatků lze podniku Karpem a. s. navrhnout doporučení ve třech oblastech:

- plánování,
- analýza a hodnocení příčin odchylek,
- personální oblast.

### 6.1 Plánování

Podnik plánuje spíše krátkodobě. Po covidové krizi a současné válce na Ukrajině se dlouhodobým plánováním investic vůbec nezabývá a čeká, jak se vyvine situace dále. Dříve se v podniku dlouhodobě plánovalo. Položky finančních výkazů nebo hodnoty vybraných finančních ukazatelů jsou plánovány a zaznamenávány v podnikovém informačním systému MD NAV. Tam jsou srovnávány odchylky mezi hodnotami minulého a běžného období.

Jiné plány, např.: obchodní plány, plány zásob nebo prodejní plány jsou vyřčeny jen slovně na poradách ředitelů jednotlivých úseků podniku s generálním ředitelem podniku. Protože nejsou nikde zaznamenány, nelze v budoucnu zjistit, zda bylo plánovaných hodnot dosaženo.

Proto je autorkou práce podniku doporučeno plány sestavovat. Pokud budou plány sestavovány, a tedy evidovány, bude možné zjistit odchylku mezi plánem pro daný rok a skutečností v tomtéž roce. Především bude možné zjistit příčinu této odchylky. Plány by měly být také sdíleny mezi všechny zaměstnance, ti tak budou mít větší pocit sounáležitosti s podnikem. Pokud budou seznámeni s cíli podniku, s důvodem, proč danou věc mají dělat, budou jistě pracovat efektivněji.

Pro podnik může být přínosná tvorba především těchto plánů:

- marketingové plány - plány prodeje (sales plan),
- logistické plány (vstupní i výstupní logistika, náklady logistických procesů),
- investiční plány (volba optimálního portfolia, srovnání: výnosnost vs riziko),
- finanční plány - plány nákladů a výnosů, CF, finančních ukazatelů,
- plán lidských zdrojů (náklady na pracovníka, benefity, vzdělávání).

Sestavování jednoho z výše uvedených plánů může být pro podnik silně motivující. Protože se konají porady, kde již zúčastněné osoby tráví čas, bylo by dobré tento čas využít a vytvořit na společné poradě např. „to do list“, tedy seznam bodů, které povedou k dosažení konkrétních cílů za určité období.

To-do-list znamená seznam činností, které směřují k dosažení cíle. Ty jsou uplatňovány v oblasti projektového řízení, SW vývojích, ale i v oblasti obchodního managementu (IT - slovník.cz, 2008-2022).

Pokud je stanoveno, do kdy musí být jaký cíl naplněn, jedná se o rozvržení času a plánování by tak přineslo i lepší time management podniku. Stanovení cílů a jejich následná kontrola jsou důležité pro každý podnik. Stanovení cílů navíc není pro podnik nijak finančně náročné.

Pro tvorbu to-do listu lze dnes využít nejrůznější aplikace. Společnost Microsoft nabízí aplikaci Microsoft To Do, kterou lze použít na různých platformách. Dalším příkladem je aplikace Evernote, která umožňuje kategorizaci poznámek, skenování dokumentů, přikládání příloh či čtení rukopisu. Pro koordinaci práce v týmu, sdílení úkolů, plánování a sdílení pracovních projektů je doporučena aplikace Freelo.

### **Návrh to-do listu pro podnik Karpem a. s.**

Jedním z důležitých cílů podniku Karpem a. s. je každoroční nárůst prodaného množství zboží.

Následující tabulka č. 25 ukazuje tržby za prodej zboží v letech 2017–2021 a současně plánované tržby za prodej zboží pro roky 2022 a 2023. V letech 2017–2021 rostly tržby v průměru o 6 % každý rok. Proto je cílem podniku zvýšit tržby alespoň o 16 % do konce roku 2023, tedy o 8 % meziročně.

Tab. 25: Plánované tržby pro r. 2022- 2023 v tis. Kč

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Tržby za prodej zboží</b>	514 951	556 197	590 145	579 430	653 845	706 153	762 645
<b>% změna oproti minulému období</b>		8%	6%	-2%	13%	8%	8%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Strategický cíl: Zvýšení tržeb za prodej zboží o 16 % do konce roku 2023, meziročně o 8 %.

Nástroj plánování: To-do list

Činnosti vedoucí k dosažení cíle:

- analýza makroprostředí – PESTLE analýza (politická situace, legislativa, normy, daňová zátěž, inflace, měnové kurzy, úrokové sazby, kupní síla spotřebitelů),
- SWOT analýza (analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb),
- Porterův model pěti sil (substituty, vyjednávací síla dodavatelů a odběratelů, analýza konkurence: současná a potenciální konkurence),
- konkurenceschopnost podniku,
- BCG matice (analýza portfolia produktů – zjištění, které produkty generují největší zisk, které je třeba podpořit, udržet, které inovovat a které naopak z trhu stáhnout),
- zjištění potřeb zákazníků, spokojenost stávajících zákazníků,
- zdroje prodeje (nákup x výroba, volba dodavatelů),
- slazení prvků marketingového mixu (4 P - price, product, place, promotion),
- analýza webových stránek (návštěvnost, klíčová slova, přehlednost, funkčnost odkazů, rychlost načítání, design),
- ujasnění, kolik financí je možné investovat do propagace,
- zákaznický program
  - zacílení na cílovou skupinu zákazníků (např. pomocí reklamy PPC - pay per click, s regionálním cílením)
  - marketingové aktivity pro získání nových zákazníků: inzerce v lokálních novinách (Domažlický deník), prospekty s akčními nabídkami, vizitky, reklamní předměty, pořádání event akcí

s představením produktů, online reklama na internetu, reklama prostřednictvím sociálního media,

- marketingové aktivity pro udržení stávajících zákazníků: email-marketing – zasílání slevových kuponů, aktuální výhodné nabídky; dárek k nákupu za věrnost, akce 1+1 zdarma, množstevní slevy, slevový kupon s časovým omezením, k x-té objednávce stavebního materiálu doprava zdarma,
- zdokonalení prodejní strategie:
  - nabízení produktu s vyšší přidanou hodnotou pro zákazníka (za vyšší cenu),
  - proaktivní nabízení substitutů k prodávánému zboží,
  - nabízení dárku při koupi většího množství produktu,
- sledování vývoje rozvahových a výsledkových účtů,
- sledování pohledávek a doby obratu pohledávek,
- provádění kroků pro snížení doby obratu pohledávek: prověřování nových zákazníků, nabídka více variant platby, udržování kontaktu se zákazníkem a připomínání jeho závazku k podniku, motivace zákazníků k platbě (sleva při platbě do pěti dní apod.),
- sledování schopnosti hradit závazky, doba obratu závazků,
- plánování ekonomického vývoje podniku – forecasting,
- předběžné propočty vývoje mezd a odměn zaměstnanců.

Výhody plánování:

- ujasnění priorit,
- stanovení cest, které povedou ke splnění těchto priorit,
- možnost odhalení rizik a jejich eliminace,
- snazší dosažení stanovených cílů,
- lepší time management, efektivní využití času,
- snazší odhad budoucnosti podniku,
- motivace zaměstnanců daných cílů dosáhnout, větší pracovní nasazení zaměstnanců díky informovanosti (pocit sounáležitosti),
- možnost následné komparace výsledku a plánu, monitoring a analýza příčin odchylek.

Pokud se jedná o plány výkazových položek (Rozvaha, Výkaz zisků a ztrát, přehled o peněžních tocích) nebo plány finančních ukazatelů, ty jsou zaznamenávány v informačním systému, případně v tabulkovém procesoru MS Excel, kde lze s daty snadno pracovat. Data je zde možno porovnávat a analyzovat. Využití programů přináší také úsporu času (např. do programu Excel stačí vzorce zadat pouze jednou).

Dle autorky by bylo vhodné, kdyby byly na jedné z porad tyto možnosti diskutovány. V případě shody generálního ředitele s řediteli jednotlivých úseků je navrhováno, aby byla vydána vnitřní směrnice, která by se týkala plánování podniku. Měla by se týkat především tvorby plánů podniku. Přínosné by bylo, pokusit se provázat operativní cíle se strategickými, neboť jak je známo z teorie, prostřednictvím krátkodobého finančního plánu lze plnit dlouhodobý finanční plán. O těchto cílech je nutné informovat i ostatní zaměstnance. Návrhy, týkající se osob, které by se mohli tvorbě plánů hlouběji věnovat, jsou součástí subkapitoly 6.3.

## **6.2 Analýza a hodnocení příčin odchylek**

Analýzou bylo zjištěno, že je v podniku kladen důraz na prodejní výsledky. Porovnávány jsou tedy jen skutečné objemy prodeje a náklady spojené s prodejem zboží, a to pomocí podnikového informačního systému. Odchytky v podnikovém IS jsou průběžně sledovány, ale nejsou analyzovány. Pokud by se podnik zaměřil na sestavování plánů, zaznamenával si plánované hodnoty a následně tyto hodnoty komparoval se skutečnými, mohla by být jeho výkonnost hodnocena prostřednictvím analýzy odchylek.

Zjištění odchylek je důležitým podkladem pro následné rozhodování a konání managementu a pro přijetí odpovídajících opatření. Zjištěna může být odchylka negativní nebo pozitivní. Cílem je negativní odchylky, které upozorňují na problém, eliminovat. V případě kladných odchylek by měl manažer naopak zvážit, jak je podpořit.

Jak lze vidět na obrázku č. 4 v subkapitole 5.3, týkající se plánování podniku, systém MD NAV umožňuje porovnat hodnoty minulého období s hodnotami běžného období a tento rozdíl uvádí také v procentech. Avšak důležité je znát nejen odchylku, ale především vyhodnotit její příčinu. V případě VZZ může být totiž změna nákladů či výnosů podniku způsobena změnou cen (vstupů/výstupů), změnou objemu prodeje či změnou hospodárnosti. Proto je třeba se podrobnou analýzou příčin odchylek zabývat. Jako pozitivní autorka shledává, že jsou v systému nastaveny, v práci již dříve zmíněné,

toleranční meze v procentech (viz kapitola 5.3 Plánování). Na základě těchto spodních a horních mezí systém vyhodnocuje výkazové položky. Pracovnice ovšem sledují odchylky jen zřídka a často je zaznamenají, až když jsou hodnoty červené. Předmětem nápravy by měl tedy být monitoring a hodnocení odchylek položek finančních výkazů, odchylek v oblasti prodeje i investic.

Řešením by byla pravidelná kontrola a analýza příčin odchylek. Pravidelnost by přinesla manažerům včasnou informovanost a možnost jejich rychlé reakce. Pokud se položka jen nepatrně vychýlí nesprávným směrem, je důležité tuto situaci nepřehlížet. Tuto odchylku je třeba analyzovat, potlačit a zamezit jejímu dalšímu vzniku.

Autorka podniku navrhuje využívat k záznamu a analýze odchylek následující navržený dokument – tabulku č. 26. Dokument bude sloužit pro záznam hodnoty aktuálního období a plánované hodnoty pro období následující. V následujícím období bude pak doplněna skutečná hodnota a vypočtena odchylka od plánované odchylky v procentech. Aby byl dokument podniku užitečný, je nutné určit také druh odchylky a především její příčinu.

Tab. 26: Dokument pro záznam zjištěných odchylek

	<b>Minulé účetní období .....</b>	<b>Sledované účetní období .....</b>					
<b>Druh položky finančního výkazu</b>	<b>Hodnota v min. období</b>	<b>Plánovaná hodnota</b>	<b>Skutečná hodnota</b>	<b>Odchylna (%)</b>	<b>Druh odchylky (+/-)</b>	<b>Příčina odchylky</b>	<b>Analýzu provedl/a</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Pro demonstraci vyplnění výše zmíněného dokumentu byly jako hodnoty minulého účetního období použity hodnoty z účetní závěrky podniku z roku 2020 a skutečné hodnoty současného období jsou převzaty z účetní závěrky podniku Karpem a. s. z roku 2021. Příklad vyplnění dokumentu je uveden v tabulce č. 27.

Tab. 27: Dokument pro záznam odchylek – příklad vyplnění

	<b>Minulé účetní období 2020</b>	<b>Sledované účetní období 2021</b>					
<b>Druh položky finančního výkazu</b>	<b>Hodnota v min. období</b>	<b>Plánovaná hodnota</b>	<b>Skutečná hodnota</b>	<b>Odchylna (%)</b>	<b>Druh odchylky (+/-)</b>	<b>Příčina odchylky</b>	<b>Analýzu provedl/a</b>
Tržby za prodej zboží	579 430	620 000	653 845	5,46	Pozitivní	Nárůst objemu prodeje (rostoucí poptávka po stavebním materiálu).	
Výkonnová spotřeba	528687	520 000	583 279	12,17	Negativní	Nárůst cen energií, vyšší náklady vynaložené na prodej zboží (nárůst cen nájemného provozoven, dražší doprava zboží mezi pobočkami).	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Vhodné by bylo, pověřit analýzou odchylek výkazových položek jednu osobu, která bude za monitoring odchylek odpovídat a bude odchylky kontrolovat na konci každého



účetního období. Návrhy, týkající se osoby, která se by se mohla touto problematikou podrobně zabývat, jsou součástí následující subkapitoly 6.3.

Současně by byl přínosný také monitoring odchylek v průběhu účetního období, v rámci přesně stanovených časových intervalů, pravidelně, tedy například měsíčně. Pro měsíční kontrolu je navržena následující tabulka č. 28., která může být vytvořena např. v programu MS Excel, kde by byl pro přehlednost analyzován každý měsíc na jiném listě. Nutností je podpis osoby, která kontrolu provedla a plně za ni zodpovídá.

Tab. 28: Dokument pro měsíční dokumentaci odchylek

Měsíc:							
	Minulé účetní období	Sledované účetní období					
Druh položky finančního výkazu	Hodnota v min. období	Plánovaná hodnota	Skutečná hodnota	Odchylka (%)	Druh odchylky (+/-)	Příčina odchylky	Analýzu provedl/a

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

### 6.3 Doporučení pro personální oblast

Důležité je určit osobu, která se bude v podniku plánování a rozpočtování, monitoringu skutečnosti a hodnocení odchylek ve výše zmíněných oblastech věnovat. Konkrétně se jedná o tvorbu podnikových plánů, jako např. investičního plán, prodejního plánu, plánu zásob a logistiky, plánu nákladů a výnosů, plánu cash flow, vybraných finančních ukazatelů, resp. finančního plánu, který všechny předchozí plány propojuje. Uvažovat lze o několika možnostech.

#### 1) Plánování a analýza odchylek jako součást pracovní náplně současného pracovníka – finanční ředitelky

Jednou z možností je tvorbou plánů a rozpočtů, monitoringem a hodnocením odchylek výše zmíněných oblastí, pověřit ředitelku finančního oddělení, která se již věnuje v podniku některým controllingovým činnostem. V oblasti odchylek se finanční ředitelka již věnuje odchylkám v objemech prodeje, sleduje také zběžně položky aktiv a nákladů. Výhodou by byl fakt, že má finanční ředitelka o této oblasti přehled a disponuje odpovídajícími znalostmi.

**Výhody:**

- odpovídající znalosti a kompetence,
- orientace v celé finanční oblasti podniku,
- bohaté zkušenosti.

**Nevýhody:**

- časová vytíženost,
- ztráta pozornosti, vyčerpání a související chybovost,
- navýšení mzdy finanční ředitelky.

Při současné pracovní náplni finanční ředitelky, by pro ni bylo rozšíření její pracovní náplně o dané činnosti časově náročné. Její přetížení by mohlo vyvolat dodatečné náklady, způsobené nepozorností apod. Také by bylo potřebné ředitelce finančního oddělení úměrně k těmto činnostem navýšit mzdu. Současná mzda finanční ředitelky není pro účely práce známá. A tedy lze i těžko odhadnout navýšenou mzdu. Pokud ředitelka finančního úseku upřednostňuje volný čas před vyšší mzdou (důchodový efekt) nelze vyloučit, že rozšíření své pracovní náplně odmítne.

**2) Plánování a analýza odchylek jako součást pracovní náplně nového pracovníka**

Druhou možností podniku je zaměstnat nového pracovníka, jehož pracovní náplní by byla tvorba podnikových plánů zmíněných v úvodu této subkapitoly, následná analýza a hodnocení odchylek v těchto oblastech. Případně by mohl podnik Karpem a. s. zaměstnat pracovníka, jehož pracovní náplní budou veškeré controllingové aktivity, tedy controllera.

**Výhody:**

- příliv nových poznatků,
- zkušenosti z předchozího zaměstnání,
- snaha pracovat, nadšení.

### **Nevýhody:**

- vysoké náklady související se zřízením nového pracovního místa,
- dočasná neznalost chodu podniku,
- nutnost začlenění pracovníka do provozu.

Nový pracovník obvykle pracuje s větším nadšením a efektivněji než stávající pracovník. Pokud se rychle adaptuje, nedojde v podniku k poklesu produktivity, ale naopak nový zaměstnanec bude pro podnik přínosem.

Personální náklady na nového pracovníka jsou tvořeny jednorázovými náklady v podobě pořízení kancelářského vybavení (kancelářský stůl, kancelářské křeslo, PC, další drobný hmotný majetek - kancelářské potřeby), dále pracovní notebook, služební mobilní zařízení. Pravidelný náklad by pak představovala měsíční mzda tohoto pracovníka, zálohy na sociální a zdravotní pojištění a část hodnoty stravenek.

Zaměstnavatel hradí obvykle 55 % z hodnoty stravenky. Dle zákona o daních z příjmu lze následně o tento daňově uznatelný náklad snížit daňový základ podniku. Hodnota stravenky k roku 2022 je 150 Kč (Podnikatel.cz, 1997-2022). Pro výpočet je uvažováno 20 pracovních dní. Tedy 55 % ze 3000 Kč tvoří náklad podniku, o který lze později snížit základ daně. Dále je nutné uvažovat případné náklady související s nemocenským pojištěním. V následující tabulce č. 29 jsou uvedeny odhadované náklady spojené se zřízením pracovní pozice.

Tab. 29: Náklady spojené se zřízením nové pracovní pozice

Náklad	Částka v Kč
<b>Jednorázové náklady</b>	-
Kancelářský stůl + křeslo	15 000
Kancelářské potřeby	4 000
Pracovní notebook	30 000
Mobilní zařízení	10 000
<b>Celkem</b>	<b>59 000</b>
<b>Měsíční náklady</b>	-
Měsíční mzda	50 000
SP a ZP zaměstnavatele	16 900
Stravenky	1 650
<b>Celkem</b>	<b>68 550</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

V tabulce č. 29 byly vyčísleny odhadované, jednorázové a měsíční náklady. Jednorázové náklady musí být rozpočteny. Pokud je uvažována pracovní smlouva na dobu určitou - jeden rok, lze je dělit dvanácti měsíci. Nový pracovník představuje pro podnik investici. Měsíční náklady podniku související se zaměstnáním nového pracovníka tedy činí, dle údajů v tabulce, 73 467 Kč. Dle autorky je tato varianta pro podnik nákladnější než varianta č. 1, tedy rozšíření pracovní náplně ředitelky finančního úseku, i přesto, že je předpokládáno navýšení její měsíční mzdy.

Autorka proto podniku doporučuje následující třetí variantu.

### **3) Plánování a analýza odchylek jako součást pracovní náplně finanční ředitelky, za podmínky převedení jejích určitých pracovních činností (vyjma controllingových) na její podřízené**

Podniku je doporučeno začlenit controllingové aktivity, které jsou předmětem návrhu na zlepšení, do pracovní náplně finanční ředitelky. Aby nebyla ředitelka finančního úseku příliš vytížena, je dále doporučeno, aby byly její některé dosavadní činnosti, kromě těch

controllingových, převedeny na její podřízené. Tyto činnosti by se staly součástí jejich pracovních náplní. Finanční ředitelka by se tak mohla více věnovat veškerým controllingovým aktivitám. Pravděpodobně by došlo k mírnému navýšení mezd podřízených pracovníků i finanční ředitelky, tedy pracovníků finančního oddělení. Toto navýšení mezd by však nepředstavovalo tak vysoké náklady, jako v případě zavedení varianty č. 1 nebo č. 2.

#### **Výhody:**

- odpovídající znalosti a kompetence,
- orientace v celé finanční oblasti podniku,
- bohaté zkušenosti,
- zacílení na controllingové aktivity (větší pozornost věnovaná finančním controllingovým činnostem),
- přijatelné časové vytížení finanční ředitelky.

#### **Nevýhody:**

- větší vytíženost podřízených pracovníků,
- mírné navýšení mezd podřízených pracovníků.

Při této variantě by byly dosavadní činnosti finanční ředitelky rozděleny mezi její podřízené pracovníce. Pracovní náplň pracovníků ekonomického úseku by byla rozšířena o ty činnosti, které jsou v jejich kompetenci. Vytíženost podřízených pracovníků by tedy pravděpodobně lehce vzrostla a s ní i jejich mzdy. Mzdy by ovšem nevzrostly tak výrazně jako u první varianty. V případě, že se ředitelka finančního úseku zcela oddá funkci controllera a bude se v této oblasti zdokonalovat, měl by být tento návrh pro podnik přínosným ve všech směrech.

## Závěr

Prvořadým cílem této práce bylo poznat, analyzovat současný stav finančního controllingu v podniku Karpem a. s., působícím v oboru stavebnictví. Nedílnou součástí práce tvoří analýza a hodnocení metod finančního controllingu v podniku, vyhodnocení úrovně controllingových aktivit a návrhy na zlepšení.

Controlling je široký pojem a druhů controllingu v rámci členění dle podnikové oblasti existuje nespočet. Z důvodu možnosti konzultací s finanční ředitelkou podniku, Lenkou Trpákovou, byl pro analýzu a hodnocení zvolen finanční controlling.

První tři kapitoly obsahují teoretická východiska. V první kapitole jsou stanoveny cíle a metodika práce. Druhá kapitola seznamuje čtenáře s podstatou controllingu. Pro přiblížení podstaty controllingu jsou součástí kapitoly odlišné pohledy na controlling od různých autorů odborných publikací i jejich komparace. Dále je kapitola věnována historii controllingu, pozici controllera a druhům controllingu. Třetí kapitola se již zaměřuje na vybranou oblast finančního controllingu. Jsou zde představeny zejména tradiční a moderní controllingové metody. Součástí této kapitoly je komparace vybraných tradičních metod finančního controllingu, které jsou následně analyzovány v podniku Karpem a. s.

Na základě teoretických poznatků byla zpracována analýza a hodnocení controllingových činností v podniku. Praktická část práce byla napsána na základě zjištěných informací během řízených rozhovorů v podniku Karpem a. s. Tato část práce seznamuje s činností podniku a jeho organizační strukturou. Bylo zjištěno, že přestože se podnik dle ročního obratu a počtu zaměstnanců řadí mezi střední podniky, nemá zřízené samostatné controllingové oddělení ani pozici controllera. Přesto jsou v podniku prováděny controllingové činnosti, a to zejména řediteli jednotlivých úseků. Mezi těmito řediteli probíhá komunikace na velmi dobré úrovni. Finanční controlling je prováděn především ředitelkou finančního úseku. Informovanost napříč podnikem i jeho pobočkami je zajištěna díky dobře fungujícímu informačnímu ERP systému.

Bylo zjištěno, že v rámci finančních controllingových aktivit podniku je prováděna na dobré úrovni kalkulace cen zboží a reporting. Pozitivním a zajímavým shledala autorka i způsob a úroveň řízení finančních zdrojů podniku, řízení platebního styku, taktéž řízení zásob a controlling pohledávek.

V rámci analýzy a hodnocení controllingových činností byl zjištěn nedostatek ve třech oblastech, v oblasti plánování, analýzy a hodnocení příčin odchylek a v souvislosti s těmito dvěma oblastmi i v oblasti personální. Položky finančních výkazů jsou plánovány prostřednictvím podnikového informačního systému. Výpočty finančních ukazatelů jsou také prováděny v rámci podnikového IS a vybrané ukazatele jsou kontrolovány. Další plánování probíhá v podniku jen ústně a je náplní konzultací s generálním ředitelem podniku. Je proto doporučeno, plány sestavovat, zejména plány zásob, prodejní plány, plány nákladů a výnosů, plány investic nebo logistické plány. Jako součást doporučení byly uvedeny také výhody plynoucí ze sestavování plánů. Jednou z výhod je možnost komparace skutečného stavu s tím plánovaným, možnost analýzy příčin odchylek, odhalení a eliminace rizik a další. Podniku bylo doporučeno tvořit tzv. to-do list, tedy seznam bodů vedoucích k cíli. Součástí návrhů byl uveden příklad to-do listu s cílem zvýšit tržby podniku. Dalším zjištěným nedostatkem byla nedostatečná analýza příčin odchylek. V podniku jsou průběžně sledovány pouze odchylky v objemech prodeje a odchylky nákladových položek jen namátkově prostřednictvím informačního systému. Proto je součástí návrhů i doporučení pro personální oblast, kdy je podniku doporučeno pověřit tvorbou plánů a analýzou příčin odchylek konkrétní osobu. Pro pravidelnou analýzu a hodnocení příčin odchylek byl autorkou také navržen dokument pro záznamy odchylek.

Cíl této práce byl dle autorky naplněn. V podniku byla analyzována a vyhodnocena úroveň finančního controllingu v podniku Karpem a. s. Přínosem pro podnik jsou navržená doporučení.





## Seznam použitých zdrojů

- Analyzyareporting.cz (2014). *Aktuality – finanční reporting jinak a lépe*. Dostupné 27. 1. 2022 z: [Qlik - Komix s.r.o. - Finanční reporting jinak a lépe \(analyzyareporting.cz\)](http://analyzyareporting.cz)
- Betonsserver.cz (2018). *Karpem a.s.* Dostupné 22. 3. 2022 z: [KARPEM REALITY s.r.o. - BETON SERVER - BETON, VŠE Z BETONU A VŠE PRO BETON V ČR](http://betonsserver.cz)
- Bhalla, V. K. (2014). *Working Capital Management*. S. Chand Publishing.
- Blog.videolektor.cz (2018). *Sestavte výkaz cash flow rychle a jednoduše*. Dostupné 1. 4. 2022 z: [Sestavte výkaz cash flow rychle a jednoduše - Blog Videolektora](http://blog.videolektor.cz)
- Businessinfo.cz (1997-2022). *Členění organizačních struktur*. Dostupné 18. 3. 2021 z: [Typy organizačních struktur a jejich členění | Funkční organizační struktury | BusinessInfo.cz](http://businessinfo.cz)
- Carda, A., & Kunstová, R. (2003). *Workflow – nástroj manažera pro řízení podnikových procesů*. Grada publishing.
- Cashbot.cz (2021). *Co je to likvidita a proč je pro firmu jedním z klíčových ukazatelů*. Dostupné 2. 2. 2022 z: [Co je to likvidita a proč je klíčovým ukazatelem? | Cashbot](http://cashbot.cz)
- Consultingplus.cz (2021). *Controllingové nástroje*. Dostupné 1. 11. 2021 z: [Microsoft Word - J\\_ControllingInstrumente.doc \(consultingplus.cz\)](http://consultingplus.cz)
- Decoratex.biz (2019). *Obchodní články – Hlavní typy a metody rozpočtování*. Dostupné 28. 3. 2022 z: [Hlavní typy a metody rozpočtování \(decoratex.biz\)](http://decoratex.biz)
- Dvořáček, J. (2003). *Interní audit a kontrola*. C. H. Beck.
- Dytrt, Z. (2014). *Ženy a management*. Albatros Media.
- Elogistika.info.cz (2020). *KPI – Klíčové ukazatele výkonnosti a logistický controlling*. Dostupné 30. 11. 2021 z: [KPI klíčové ukazatele výkonnosti a logistický controlling | eLogistika.info](http://elogistika.info)
- Fibířová, J., Šoljaková, L. (2010). *Reporting: 3. rozšířené a aktualizované vydání*. Grada publishing.
- Fibířová, J., Šoljaková, L., & Wagner, J. (2011). *Manažerské účetnictví: nástroje a metody*. Wolters Kluwer ČR.
- Finance v praxi.cz (2017-2021). *Finanční analýza podniku*. Dostupné 16. 11. 2021 z: [Finanční analýza podniku \(financevpraxi.cz\)](http://financevpraxi.cz)
- Finanční magazín EFK.cz (2022). *Článek – Revolvingový úvěr*. Dostupné 8. 4. 2022 z: [Co je revolvingový úvěr – Finanční magazín EFK](http://efk.cz)
- Fotr, J., Vacík, E., Špaček, M., & Souček, I. (2017). *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Grada Publishing.
- Fotr, J., Vacík, E., Souček, I., Špaček, M., & Hájek, S. (2020). *Tvorba strategie a strategické plánování*. 2. aktualizované a doplněné vydání. Grada Publishing.
- Goektuerk, H. (2007). *Activity-Based Costing (ABC) – Advantages and Disadvantages: How ABC Can be Applied to Institutions of Higher Education*. GRIN Verlag.
- Holečková, L., & Hyršlová, J. (2018). *Ekonomika podniku*. Vysoká škola ekonomie a managementu.

- Horváth & Partners (2019). *The controlling concept – Cornerstone of Performance Management*. Vahlen.
- Hradecký, M., Lanča, J., & Šiška, L. (2008). *Manažerské účetnictví*. Grada Publishing.
- IT-slovník.cz (2008-2022). *To-do-list*. Dostupné 8.4.2022 z: [Co je to "to-do list"? - IT Slovník \(it-slovník.cz\)](#)
- Justice.cz (2021). *Veřejný seznam a sbírka listin Karpem a.s.* Dostupné 17. 3. 2022 z: [karpem-over.uc.zaverka 2020.pdf](#)
- Karpem.cz (2021). *Naše portfolio/služby*. Dostupné 16. 3. 2022 z: [Služby - karpem](#)
- Kašparovská, V. (2006). *Řízení obchodních bank: vybrané kapitoly*. C. H. Beck.
- Kislingerová, E. a kol. (2008). *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. C. H. Beck.
- Kislingerová, E. a kol. (2010). *Manažerské finance – 3. vydání*. C. H. Beck.
- Knápková, A., Pavelková, D., & Šteker, K. (2013). *Finanční analýza – Komplexní průvodce s příklady, 2., rozšířené vydání*. Grada Publishing.
- Kosmider, A. (1994). *Controlling im Mittelstand: eine Untersuchung der Gestaltung und Anwendung des Controllings in mittelständischen Industrieunternehmen*. Schäffer - Poeschel.
- Král, B. (2018). *Manažerské účetnictví*. Albatros Media.
- Lang, H. (2005). *Manažerské účetnictví – teorie a praxe*. 1. vydání českého překladu. C. H. Beck.
- Lazar, J. (2012). *Manažerské účetnictví a controlling*. Grada Publishing.
- Mesec.cz/clanky (1997 – 2022). *Nezaplacená faktura: jak na vymáhání nezaplacených faktur*. Dostupné 1. 9. 2022 z: [Nezaplacená faktura: jak vymáhat nezaplacené faktury? - Měšec.cz \(mesec.cz\)](#)
- Navysis.cz (2013-2022). *Podnikové systémy ERP – MD NAV*. Dostupné 24. 3. 2022 z: [Microsoft Dynamics NAV — Podnikové systémy ERP, APS, CRM — NAVISYS.cz](#)
- Petřík, T. (2009). *Ekonomické a finanční řízení firmy: Manažerské účetnictví v praxi*. 2., výrazně rozšířené a aktualizované vydání. Grada Publishing.
- Podnikatel.cz (1997-2022). *Zákon o daních z příjmu (úplné znění). Předpis č. 586/1992 Sb.* Dostupné 20. 4. 2022 z: [Zákon o daních z příjmů \(úplné znění\) - Podnikatel.cz](#)
- Popesko, B. (2009). *Moderní metody řízení nákladů*. Grada Publishing.
- Popesko, B., & Papadaki, Š. (2016). *Moderní metody řízení nákladů*. Grada Publishing.
- Portal.pohoda.cz (2012). *Povinný audit účetní závěrky*. Dostupné 30. 3. 2022 z: [Povinný audit účetní závěrky - Portál POHODA](#)
- Prahafondy.amí.cz (2009). *Pomůcka pro určení velikosti podniku*. Dostupné 29. 3. 2022 z: [Pomůcka pro určení velikosti podniku - Magistrát \(amí.cz\)](#)
- Provažníková, R. (2009). *Financování měst, obcí a regionů – teorie a praxe*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Grada Publishing.

- Růčková, P. (2008). *Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi*. 2. aktualizované vydání. Grada Publishing.
- Scholleová, H. (2009). *Investiční controlling: Jak hodnotit investiční záměry a řídit podnikové investice*. Grada Publishing.
- Synek, M. (2007). *Manažerská ekonomika*. 4. aktualizované a rozšířené vydání. Grada Publishing.
- Synek, M. (2011). *Manažerská ekonomika*. 5. aktualizované a rozšířené vydání. Grada Publishing.
- Systemonline.cz (2001-2021). *Články/controlling*. Dostupné 1. 11. 2021 z: [Controlling \(systemonline.cz\)](http://systemonline.cz)
- Systemonline.cz (2001-2021). *Marketingový controlling*. Dostupné 1. 12. 2021 z: [Marketingový controlling \(systemonline.cz\)](http://systemonline.cz)
- Šikýř, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. aktualizované a doplněné vydání. Grada Publishing.
- Vochozka, M., Mulač, P., a kol. (2012). *Podniková ekonomika*. Grada Publishing.
- Vochozka, M., Psárska, M., & Stehel, V. (2016). *Controlling: studijní skriptá*. Vysoká škola technická a ekonomická.
- Vysušil, J. (1999). *Integrované názvosloví v controllingu*. Grada Publishing.
- Zuzák, R. (2009). *Krizové řízení podniku: 2. aktualizované a rozšířené vydání*. Grada Publishing.

## Seznam tabulek

Tab. 1: Druhy monitoringu.....	13
Tab. 2: Rozdíl v náplni pracovní činnosti controllera a manažera.....	15
Tab. 3: Operativní nástroje dle oblastí působení.....	21
Tab. 4: Hlavní nástroje finančního controllingu .....	26
Tab. 5: Klasický kalkulační vzorec .....	32
Tab. 6: Retrogradní kalkulační vzorec .....	33
Tab. 7: Přímá metoda cash flow .....	36
Tab. 8: Výpočet cash flow nepřímou metodou .....	38
Tab. 9: Komparace controllingových metod dle uživatelů .....	45
Tab. 10: Kritéria pro určení velikosti podniku .....	49
Tab. 11: Náklady podniku Karpem a. s. v tis. Kč .....	60
Tab. 12: Doba obratu zásob v letech 2017 - 2021 (v tis. Kč).....	64
Tab. 13: Doba obratu pohledávek v letech 2017 - 2021 (v tis. Kč) .....	65
Tab. 14: Doba obratu závazků v letech 2017 - 2021 (v tis. Kč).....	65
Tab. 15: OCP podniku v letech 2017 - 2021 .....	65
Tab. 16: ČPK podniku Karpem v letech 2017 - 2021 v tis. Kč .....	65
Tab. 17: Kapitálová potřeba v letech 2017 – 2021 (údaje KP a ČPK v tis. Kč).....	66
Tab. 18: Časová struktura splatnosti pohledávek z obchodních vztahů.....	69
Tab. 19: Kalkulace prodejní ceny v podniku .....	71
Tab. 20: Kalkulace produktu Karpem a. s.....	71
Tab. 21: Vývoj druhů financování podniku v letech 2017 – 2021 v tis. Kč .....	73
Tab. 22: Druhy krátkodobých úvěrů podniku Karpem a. s.....	74
Tab. 23: Přehled hodnot zásob a výkonnové spotřeby v tis. Kč .....	76
Tab. 24: Podíl výkonnové spotřeby na tržbách .....	76
Tab. 25: Plánované tržby pro r. 2022- 2023 v tis. Kč .....	84

Tab. 26: Dokument pro záznam zjištěných odchylek.....	88
Tab. 27: Dokument pro záznam odchylek – příklad vyplnění.....	88
Tab. 28: Dokument pro měsíční dokumentaci odchylek .....	89
Tab. 29: Náklady spojené se zřízením nové pracovní pozice.....	92

## Seznam obrázků

Obr. 1: Role controllingu v podniku .....	16
Obr. 2: Logo podniku Karpem a. s.....	48
Obr. 3: Organizační struktura podniku Karpem a. s. ....	51
Obr. 4: Porovnání vybraných nákladů za vybrané období .....	61
Obr. 5: Karta zákazníka v systému MD NAV .....	68
Obr. 6: Dopravní prostředek podniku Karpem a. s. ....	72
Obr. 7: Karta zboží s nastavenými buffry .....	77

## Seznam zkratek

ABB	Activity-Based Budgeting
ABC	Activity-Based Costing
ABM	Account-Based Marketing
a. s.	Akciová společnost
BCG	Boston Consulting Group
BSC	Balance Scorecard
CF	Cash flow
CP	Cenné papíry
CRM	Řízení vztahů se zákazníky
ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČR	Časové rozlišení
DM	Dlouhodobý majetek
DO	Doba obratu
DPH	Daň z přidané hodnoty
ECB	Evropská centrální banka
ERP	Enterprise Resource Planning
EUR	Euro
FN	Fixní náklady
FO	Fyzická osoba
ICG	International Group of Controlling
IS	Informační systém
IT	Informační technologie
KP	Kapitálová potřeba
KPI	Klíčové indikátory výkonnosti
KS	Konečný stav

KZ	Krátkodobé závazky
MD NAV	Microsoft Dynamics NAV
MO	Maloobchod
N	Náklady
OA	Oběžná aktiva
OCP	Obratový cyklus peněz
PHM	Pohonné hmoty
PO	Právnícká osoba
PP	Peněžní prostředky
PS	Počáteční stav
SCM	Řízení dodavatelského řetězce
SQL	Standardizovaný dotazovací jazyk
s. r. o.	Společnost s ručením omezeným
V	Výnosy
VH	Výsledek hospodaření
VK	Vlastní kapitál
VN	Variabilní náklady
VO	Velkoobchod
VZP	Veřejná zdravotní pojišťovna
VZZ	Výkaz zisku a ztráty
ZBB	Zero-Based Budgeting



## **Seznam příloh**

Příloha A: Rozvaha za účetní období 2021

Příloha B: Výkaz zisků a ztrát za účetní období 2021

Příloha C: Cash flow za účetní období 2021

## Příloha A: Rozvaha za účetní období 2021

Zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů		<b>ROZVAHA (BALANCE)</b>		Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky <b>KARPEM a.s.</b>		
		31.12.2021 ( v celých tisících Kč )				
IČ				Sídlo, bydliště nebo místo podnikání účetní jednotky Náměstí Republiky 59 346 01 Hornákovský Týn		
18230342						
označení a	AKTIVA b	řád. c	Běžné účetní období			Min. úč. 000001 Netto 4
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	
	<b>AKTIVA CELKEM (ř. 2 + 3 + 37 + 78)</b>	<b>001</b>	<b>277 095</b>	<b>78 936</b>	<b>198 159</b>	<b>165 397</b>
<b>A.</b>	<b>Pohledávky za upsaný základní kapitál</b>	<b>002</b>				<b>0</b>
<b>B.</b>	<b>Stálá aktiva (ř. 4 + 14 + 27)</b>	<b>003</b>	<b>146 113</b>	<b>78 361</b>	<b>67 752</b>	<b>66 857</b>
<b>B. I.</b>	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 5 + 6 + 9 + 10 + 11)</b>	<b>004</b>	<b>8 348</b>	<b>8 213</b>	<b>135</b>	<b>319</b>
1	Nehmotné výsledky vývoje	005				0
2.	<b>Ocenitelná práva (ř. 7 + 8)</b>	<b>006</b>	<b>8 348</b>	<b>8 213</b>	<b>135</b>	<b>319</b>
2. 1.	Software	007	6 117	5 982	135	319
2. 2.	Ostatní ocenitelná práva	008	2 231	2 231	0	0
3.	Goodwill	009				0
4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	010				0
5.	<b>Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 12 + 13)</b>	<b>011</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
5. 1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				0
5. 2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	013				0
<b>B. II.</b>	<b>Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 15 + 18 + 19 + 20 + 24)</b>	<b>014</b>	<b>137 765</b>	<b>70 148</b>	<b>67 617</b>	<b>66 538</b>
1.	<b>Pozemky a stavby (ř. 16 + 17)</b>	<b>015</b>	<b>83 093</b>	<b>24 949</b>	<b>58 144</b>	<b>59 868</b>
1. 1.	Pozemky	016	14 310		14 310	14 310
1. 2.	Stavby	017	68 783	24 949	43 834	45 558
2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	018	53 855	44 954	8 901	6 633
3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	019				0
4.	<b>Ostatní dlouhodobý hmotný majetek (ř. 21 + 22 + 23)</b>	<b>020</b>	<b>265</b>	<b>245</b>	<b>20</b>	<b>37</b>
4. 1.	Pěstlivelské celky trvalých porostů	021	265	245	20	37
4. 2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	022				0
4. 3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	023				0
5.	<b>Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek (ř. 25 + 26)</b>	<b>024</b>	<b>552</b>	<b>0</b>	<b>552</b>	<b>0</b>
5. 1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	025				0
5. 2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	026	552		552	0
<b>B. III.</b>	<b>Dlouhodobý finanční majetek (ř. 28 + 29 + 30 + 31 + 32 + 33 + 34)</b>	<b>027</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	028				0
2.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba	029				0
3.	Podíly - podstatný vliv	030				0
4.	Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv	031				0
5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	032				0
6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní	033				0
7.	<b>Ostatní dlouhodobý finanční majetek (ř. 35 + 36)</b>	<b>034</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
7. 1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	035				0
7. 2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	036				0



označení a	AKTIVA b	řád. c	Běžné účetní období			Min.úč. období Netto 4
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	
C.	<b>Oběžná aktiva (ř. 38 + 46 + 72 + 75)</b>	<b>037</b>	<b>124 202</b>	<b>575</b>	<b>123 627</b>	<b>93 289</b>
C. I.	<b>Zásoby (ř. 39 + 40 + 41 + 44 + 45)</b>	<b>038</b>	<b>79 571</b>	<b>0</b>	<b>79 571</b>	<b>53 493</b>
C. I. 1.	<b>Materiál</b>	039			0	
2.	<b>Nedokončená výroba a polotovary</b>	040			0	
3.	<b>Výrobky a zboží (ř. 42 + 43)</b>	<b>041</b>	<b>79 571</b>	<b>0</b>	<b>79 571</b>	<b>53 493</b>
3. 1.	Výrobky	042			0	
3. 2.	Zboží	043	79 571		79 571	53 493
4.	<b>Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny</b>	044			0	
5.	<b>Poskytnuté zálohy na zásoby</b>	045			0	
C. II.	<b>Pohledávky (ř. 47 + 57 + 68)</b>	<b>046</b>	<b>42 300</b>	<b>575</b>	<b>41 725</b>	<b>37 288</b>
C. II. 1.	<b>Dlouhodobé pohledávky (ř. 48 + 49 + 50 + 51 + 52 )</b>	<b>047</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	048			0	
1. 2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	049			0	
1. 3.	Pohledávky - podstatný vliv	050			0	
1. 4.	Odložená daňová pohledávka	051			0	
C. II. 1. 5.	<b>Pohledávky - ostatní (ř. 53 + 54 + 55 + 56)</b>	<b>052</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
5. 1.	Pohledávky za společníky	053			0	
5. 2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	054			0	
5. 3.	Dohadné účty aktivní	055			0	
5. 4.	Jiné pohledávky	056			0	
C. II. 2.	<b>Krátkodobé pohledávky (ř. 58 + 59 + 60 + 61)</b>	<b>057</b>	<b>42 300</b>	<b>575</b>	<b>41 725</b>	<b>37 288</b>
2. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	058	38 150	575	37 575	33 404
2. 2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	059			0	
2. 3.	Pohledávky - podstatný vliv	060			0	
2. 4.	<b>Pohledávky - ostatní (ř. 62 + 63 + 64 + 65 + 66 + 67)</b>	<b>061</b>	<b>4 150</b>	<b>0</b>	<b>4 150</b>	<b>3 884</b>
4. 1.	Pohledávky za společníky	062			0	
4. 2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	063			0	
4. 3.	Stát - daňové pohledávky	064	1 125		1 125	1 101
4. 4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	065	1 284		1 284	1 015
4. 5.	Dohadné účty aktivní	066			0	
4. 6.	Jiné pohledávky	067	1 741		1 741	1 768
C. II. 3.	<b>Časové rozlišení aktiv (ř. 69 + 70 + 71)</b>	<b>068</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
3. 1.	Náklady příštích období	069			0	
3. 2.	Komplexní náklady příštích období	070			0	
3. 3.	Příjmy příštích období	071			0	
C. III.	<b>Krátkodobý finanční majetek (ř.73 + 74)</b>	<b>072</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
C. III. 1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	073			0	
2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek	074			0	
C. IV.	<b>Peněžní prostředky (ř. 76 + 77)</b>	<b>075</b>	<b>2 331</b>	<b>0</b>	<b>2 331</b>	<b>2 488</b>
C. IV. 1.	Peněžní prostředky v pokladně	076	86		86	185
2.	Peněžní prostředky na účtech	077	2 245		2 245	2 303
D.	<b>Časové rozlišení aktiv (ř. 79 + 80 + 81)</b>	<b>078</b>	<b>6 780</b>	<b>0</b>	<b>6 780</b>	<b>5 271</b>
D. 1.	Náklady příštích období	079	218		218	134
2.	Komplexní náklady příštích období	080			0	
3.	Příjmy příštích období	081	6 562		6 562	5 137

označení	PASIVA	řád.	Běžné úč.	Min.úč.
a	b	c	období 5	období 6
	<b>PASIVA CELKEM (ř. 83 + 104 + 147)</b>	<b>082</b>	<b>198 159</b>	<b>165 397</b>
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál (ř. 84 + 86 + 96 + 99 + 102 + 103)</b>	<b>083</b>	<b>75 973</b>	<b>56 015</b>
<b>A. I.</b>	<b>Základní kapitál (ř. 85 + 86 + 87)</b>	<b>084</b>	<b>15 040</b>	<b>15 040</b>
1.	Základní kapitál	085	15 040	15 040
2.	Vlastní podíly (-)	086		
3.	Změny základního kapitálu	087		
<b>A. II.</b>	<b>Ážio a kapitálové fondy (ř. 89 + 90)</b>	<b>088</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1.	Ážio	089		
2.	<b>Kapitálové fondy (ř. 91 + 92 + 93 + 94 + 95)</b>	<b>090</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
2. 1.	Ostatní kapitálové fondy	091		
2. 2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+-)	092		
2. 3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+-)	093		
2. 4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+-)	094		
2. 5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+-)	095		
<b>A. III.</b>	<b>Fondy ze zisku (ř. 97 + 98)</b>	<b>096</b>	<b>3 491</b>	<b>3 712</b>
<b>A. III. 1.</b>	<b>Ostatní rezervní fondy</b>	<b>097</b>	<b>2 604</b>	<b>2 604</b>
2.	Statutární a ostatní fondy	098	887	1 108
<b>A. IV.</b>	<b>Výsledek hospodaření minulých let (+-) (ř. 100 + 101)</b>	<b>099</b>	<b>35 262</b>	<b>20 867</b>
<b>A. IV. 1.</b>	<b>Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+-)</b>	<b>100</b>	<b>35 262</b>	<b>20 867</b>
2.	Jiný výsledek hospodaření minulých let	101		
<b>A. V.</b>	<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) (VZZ ř. 55)</b>	<b>102</b>	<b>22 180</b>	<b>16 396</b>
<b>A. VI.</b>	<b>Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)</b>	<b>103</b>		
<b>B. + C.</b>	<b>Cizí zdroje (ř. 105 + 110)</b>	<b>104</b>	<b>119 741</b>	<b>107 562</b>
<b>B.</b>	<b>Rezervy (ř. 106 + 107 + 108 + 109)</b>	<b>105</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>B. 1.</b>	<b>Rezerva na důchody a podobné závazky</b>	<b>106</b>		
2.	Rezerva na daň z příjmů	107		
3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	108		
4.	Ostatní rezervy	109		
<b>C.</b>	<b>Závazky (ř. 111 + 126 + 144)</b>	<b>110</b>	<b>119 741</b>	<b>107 562</b>
<b>C. I.</b>	<b>Dlouhodobé závazky (ř. 112 + 115 + 116 + 117 + 118 + 119 + 120 + 121 + 122)</b>	<b>111</b>	<b>22 011</b>	<b>19 480</b>
<b>I. 1.</b>	<b>Vydané dluhopisy (ř. 113 + 114)</b>	<b>112</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1. 1.	Vyměnitelné dluhopisy	113		
1. 2.	Ostatní dluhopisy	114		
<b>I. 2.</b>	<b>Závazky k úvěrovým institucím</b>	<b>115</b>	<b>4 617</b>	<b>2 975</b>
3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	116		
4.	Závazky z obchodních vztahů	117	8 146	7 952
5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	118		
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	119		
7.	Závazky - podstatný vliv	120		
8.	Odložený daňový závazek	121	571	141
9.	<b>Závazky - ostatní (ř. 123 + 124 + 125)</b>	<b>122</b>	<b>8 677</b>	<b>8 412</b>
9. 1.	Závazky ke společníkům	123		
9. 2.	Dohadné účty pasivní	124		
9. 3.	Jiné závazky	125	8 677	8 412



označ.	PASIVA	řád.	Běžné úč. období	Min.úč. období
a	b	c	5	6
<b>C. II.</b>	<b>Krátkodobé závazky (ř. 127 + 130 + 131 + 132 + 133 + 134 + 135 + 136 + 144)</b>	<b>126</b>	<b>97 730</b>	<b>88 082</b>
<b>II. 1.</b>	<b>Vydané dluhopisy (ř. 128 + 129)</b>	<b>127</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1. 1.	Vyměnitelné dluhopisy	128		
1. 2.	Ostatní dluhopisy	129		
<b>II. 2.</b>	<b>Závazky k úvěrovým institucím</b>	<b>130</b>	<b>76 108</b>	<b>82 839</b>
<b>3</b>	<b>Krátkodobé přijaté zálohy</b>	<b>131</b>	<b>4 286</b>	<b>1 300</b>
<b>4.</b>	<b>Závazky z obchodních vztahů</b>	<b>132</b>	<b>9 770</b>	<b>-702</b>
<b>5.</b>	<b>Krátkodobé směnky k úhradě</b>	<b>133</b>		
<b>6.</b>	<b>Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba</b>	<b>134</b>		
<b>7.</b>	<b>Závazky - podstatný vliv</b>	<b>135</b>		
<b>8.</b>	<b>Závazky ostatní (ř. 137 + 138 + 139 + 140 + 141 + 142 + 143)</b>	<b>136</b>	<b>7 566</b>	<b>4 645</b>
8. 1.	Závazky ke společníkům	137		
2.	Krátkodobé finanční výpomoci	138		
3.	Závazky k zaměstnancům	139	2 050	1 630
4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	140	999	898
5.	Stát - daňové závazky a dotace	141	3 242	1 697
6.	Dohadné účty pasivní	142	1 275	420
7.	Jiné závazky	143		
<b>C. II. 3</b>	<b>Časové rozlišení pasiv (ř. 145 + 146)</b>	<b>144</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1.	Výdaje příštích období	145		
2.	Výnosy příštích období	146		
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení pasiv (ř. 148 + 149)</b>	<b>147</b>	<b>2 445</b>	<b>1 820</b>
1.	Výdaje příštích období	148	2 445	1 820
2.	Výnosy příštích období	149		
	.			
	.			
Právní forma účetní jednotky :		akciová společnost		
Předmět podnikání nebo jiné činnosti :		velkoobchod se stavebními materiály		
Okamžik sestavení	Podpisový záznam osoby odpovědné za sestavení účetní závěrky	Podpisový záznam statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou		
12.5.2022	Trpáková Lenka	Ing. Rak Pavel, statutární ředitel		



## Příloha B: Výkaz zisků a ztrát za účetní období 2021

Zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů		<b>VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY</b> k ( v celých tisících Kč ) 31.12.2021		Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky <b>KARPEM a.s.</b>	
		IČ <b>18230342</b>		Sídlo, bydliště nebo místo podnikání účetní jednotky Náměstí Republiky 59 346 01 Horšovský Týn	
Označení	TEXT	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období		
a	b		1	2	
			sledovaném	minulém	
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	17 554	14 880	
II.	Tržby za prodej zboží	02	653 845	579 430	
A.	Výkonová spotřeba (ř. 4 + 5 + 6)	03	583 279	528 687	
1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	556 644	503 314	
2.	Spotřeba materiálu a energie	05	7 529	6 141	
3.	Služby	06	19 106	19 232	
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	07			
C.	Aktivace (-)	08		-1 222	
D.	Osobní náklady (ř. 10 + 11)	09	39 790	36 883	
1.	Mzdové náklady	10	27 893	25 989	
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady (ř. 12 + 13)	11	11 897	10 894	
2. 1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	10 198	9 367	
2. 2.	Ostatní náklady	13	1 699	1 527	
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti (ř. 15 + 18 + 19)	14	2 427	4 404	
1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku (ř. 16+17)	15	5 296	4 169	
1. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	5 296	4 169	
1. 2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17			
2.	Úpravy hodnot zásob	18			
3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	-2 869	235	
III.	Ostatní provozní výnosy (ř. 21 + 22 + 23)	20	2 271	1 461	
1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	21	351	897	
2.	Tržby z prodaného materiálu	22			
3.	Jiné provozní výnosy	23	1 920	564	
F.	Ostatní provozní náklady (ř. 25 + 26 + 27 + 28 + 29)	24	14 985	2 265	
1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25		164	
2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	26			
3.	Daně a poplatky	27	835	679	
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28			
5.	Jiné provozní náklady	29	14 150	1 422	
*	Provozní výsledek hospodaření (ř. 1 + 2 - 3 - 7 - 8 - 9 - 14 + 20 - 24)	30	33 189	24 734	



Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly (ř. 32+33)	31	0	0
1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	32		
2.	Ostatní výnosy z podílů	33		
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34		
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku (ř.36+37)	35	0	0
1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba	36		
2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37		
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38		
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy (ř. 40+41)	39	0	0
1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	40		
2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41		
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42		
J.	Nákladové úroky a podobné náklady (ř. 44 + 45)	43	2 413	3 457
1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44	2 413	3 457
2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45		
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	106	358
K.	Ostatní finanční náklady	47	1 125	1 146
*	Finanční výsledek hospodaření (ř. 31-34+35-38+39-42-43+46-47)	48	-3 432	-4 245
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (ř. 30 + 48)	49	29 757	20 489
L.	Daň z příjmů (ř. 51 + 52)	50	7 577	4 093
1.	Daň z příjmů splatná	51	7 147	4 022
2.	Daň z příjmů odložená	52	430	71
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-) (ř. 49 - 50)	53	22 180	16 396
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	54		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 53 - 54)	55	22 180	16 396
*	Čistý obrát za účetní období = I.+II.+III+IV.+V.+VI.+VII. (ř. 1 + 2 + 20 + 31 + 35 + 39 + 46)	56	673 776	596 109
Okamžik sestavení	Podpisový záznam osoby odpovědné za sestavení účetní závěrky	Podpisový záznam statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou		
12.5.2022	Trpáková Lenka	Ing. Rak Pavel, statutární ředitel		



Příloha C: Cash flow za účetní období 2021

	položka výkazu	rok 2021	rok 2020
<b>P.</b>	<b>Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období</b>	<b>2 488</b>	<b>3446</b>
	<b>Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnost)</b>		20489
<b>Z.</b>	<b>Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním</b>	29 757	
A.1.	Úpravy o nepeněžní operace	4 267	7388
A.1.1.	Odpisy stálých aktiv a výjimkou zůst. ceny prodaných stálých aktiv, umoř. opr. pol. k nab. majetku	5 296	4408
A.1.2.	Změny stavu opravných položek a rezerv	-3 090	734
A.1.3.	Zisk (ztráta) z prodeje stálých aktiv včetně oceňovacích rozdílů z kapitálových účastí	-352	-733
A.1.4.	Výnosy z dividend a podílů na zisku vyjma investičních společností a fondů	0	0
A.1.5.	Vyúčtované nákladové úroky a výjimkou kapit. úroků a vyúčtované výnosové úroky	2 413	3457
A.1.6.	Ostatní nepeněžní operace		
<b>A.*</b>	<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, změnami prac. kapitálu a mimoř. pol.</b>	<b>34 024</b>	<b>27855</b>
A.2.	Změna potřeby pracovního kapitálu	-25 143	-19027
A.2.1.	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, akt. účtů čas.rozlišení a doh. účtů aktivních	-3 078	1103
A.2.2.	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti, pas. účtů čas.rozlišení a doh. účtů pasivních	4 013	-28325
A.2.3.	Změna stavu zásob	-26 078	8195
A.2.4.	Změna stavu krátkod. fin. majetku nespádajícího do peněžních prostředků a ekvivalentů		
<b>A.**</b>	<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami</b>	<b>8 881</b>	<b>8828</b>
A.3.	Výdaje z plateb úroků s výjimkou kapitalizovaných úroků	-2 413	-3457
A.4.	Přijaté úroky s výjimkou podniků, jejichž předmětem je investiční činnost	0	0
A.5.	Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a doměrky daně za minulá období	-3 977	-2482
A.6.	Příjmy a výdaje spojené s mimořádnými účetními případy, které tvoří mimořádný HV vč. uhr. daně	0	0
<b>A.***</b>	<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti</b>	<b>2 491</b>	<b>2889</b>
	<b>Peněžní toky z investiční činnosti</b>		
B.1.	Výdaje spojené s pořízením stálých aktiv	-6 191	-4444
B.2.	Příjmy z prodeje stálých aktiv	352	897
B.3.	Půjčky a úvěry spřízněným osobám	0	0
B.4.	Zaplacené kapitalizované úroky	0	0
<b>B.***</b>	<b>Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti</b>	<b>-5 839</b>	<b>-3647</b>
	<b>Peněžní toky z finanční činnosti</b>		
C.1.	Změna stavu dlouhodobých závazků	5 191	1700
C.2.	Dopady změn vlastního jmění na peněžní prostředky	-2 000	-2000
C.2.1.	Zvýšení peněžních prostředků z titulu zvýšení základního jmění, event. rez. fondu včetně záloh	0	0
C.2.2.	Vyplacení podílů na vlastním jmění společníkům	0	0
C.2.3.	Peněžní dary a dotace do vlastního jmění a další vklady peněžních prostředků společníků	0	0
C.2.4.	Úhrada ztráty společnosti	0	0
C.2.5.	Přímé platby na vrub fondů	0	0
C.2.6.	Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku včetně zaplacené srážkové daně	0	0
C.2.7.	Jiné změny vlastního kapitálu (příp. použití výsledku hospodaření minulých let	-2 000	-2000
C.3.	Přijaté dividendy nebo podíly na zisku s výjimkou investičních společností a fondů	0	0
<b>C.***</b>	<b>Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti</b>	<b>3 191</b>	<b>-300</b>
<b>F.</b>	<b>Čistě snížení, resp. zvýšení peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů</b>	<b>-157</b>	<b>-858</b>
<b>R.</b>	<b>Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci účetního období</b>	<b>2 331</b>	<b>2488</b>

V Horšovském Týně, dne 12.5.2022





## **Abstrakt**

Bedyová, S. (2022). *Metody a nástroje finančního controllingu a jejich využití v podnikové praxi* [Diplomová práce, Západočeská univerzita v Plzni].

**Klíčová slova:** controlling, finanční controlling, controller, řízení, analýza, hodnocení

Předložená diplomová práce *Metody a nástroje finančního controllingu a jejich využití v podnikové praxi* se zabývá oblastí finančního controllingu. Hlavním cílem práce je analýza a hodnocení současného stavu finančního controllingu ve vybraném podniku. Práce je tvořena šesti kapitolami. Teoretická část práce seznamuje s pojmem controllingu, jeho podstatou, funkcí controllera a druhy controllingu. Dále se práce zaměřuje na finanční controlling a jeho úlohu v podniku. Podrobně jsou popsány controllingové metody. Součástí je také komparace vybraných controllingových metod a vyhodnocení této komparace. V praktické části práce je představen vybraný podnik Karpem a. s. Dále jsou v podniku analyzovány controllingové metody. Nakonec je vyhodnocen aktuální stav finančního controllingu v podniku. Na základě analýzy a hodnocení v oblasti controllingu jsou podniku navržena doporučení pro zlepšení úrovně řízení.

## Abstract

Bedyová, S. (2022). *Methods and Tools of financial Controlling and their Use in Business Practice* [Master's Thesis, University of West Bohemia].

**Key words:** controlling, financial controlling, controller, management, analysis, evaluation

The Thesis *Methods and Tools of Financial Controlling and their Use in Business Practice* introduces areas of financial controlling. The main goal is an analysis of current status for chosen company. The Thesis is divided to six chapters. A theoretical part of the Thesis explains a concept of controlling, it's principle, function of controller and kinds of controlling. The next part of the Thesis contains a financial controlling and it's task in a company. There are subscribed controlling methods in detail. There is also comparison of chosen controlling methods and evaluation of the comparison. The chosen company is called Karpem a.s and the company is introduced in a practical part of the Thesis. There are also analyzed the controlling method. Finally, the practical part of the Thesis evaluates a current status of financial controlling in the company. There are suggested recommendations for improving the level of controlling, which have basis from the previous analyses and evaluation in the field of controlling.