

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

**Controlling a jeho aplikace ve vybraném
podnikatelském subjektu**

**Controlling and its application in selected
business entity**

Bc. Miroslav Štengl

Plzeň 2014

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Miroslav ŠTENGL**
Osobní číslo: **K13N0134P**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Controlling a jeho aplikace ve vybraném podnikatelském subjektu**
Zadávající katedra: **Katedra financí a účetnictví**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Charakterizujte controlling a jeho funkce v podniku.
2. Popište controlling ve společnosti Lear Corporation Czech Republic, s.r.o.
3. Analyzujte vybrané controllingové aktivity ve společnosti Lear Corporation Czech Republic, s.r.o.
4. Zhodnoťte vybrané controllingové aktivity ve společnosti a navrhněte zlepšení.

Rozsah grafických prací: **neuveđen**
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 60 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**
Seznam odborné literatury:

- **ESCHENBACH, Rolf.** *Controlling.* Praha: ASPI Publishing, 2004. ISBN 80-7357-035-1
- **HORVÁTH, Peter.** *Controlling.* Munchen: Vahlen, 2009. ISBN 978-3-8006-3521-4
- **PETŘÍK, Tomáš.** *Ekonomické a finanční řízení firmy: manažerské účetnictví v praxi.* Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3024-0
- **SCHOLLEOVÁ, Hana.** *Investiční controlling.* Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2952-7
- **SYNEK, Miloslav a kolektiv.** *Manažerská ekonomika.* Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1992-4

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Josef Červený, Ph.D.**
Katedra financí a účetnictví

Datum zadání diplomové práce: **25. října 2013**
Termín odevzdání diplomové práce: **25. dubna 2014**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Prof. Ing. Lilla Dvořáková, CSc.
vedoucí katedry

V Plzni dne 25. října 2013

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Controlling a jeho aplikace ve vybraném podnikatelském subjektu“

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

V Plzni, dne 25. 4. 2014

.....

podpis autora

Poděkování

Touto cestou bych rád poděkoval panu Ing. Josefu Červenému, Ph.D. za jeho odborné vedení, konzultace a rady, kterými přispěl k vypracování této práce.

Poděkování zároveň patří společnosti Lear Corporation Czech Republic, s.r.o. za poskytnutí informací a přínosné konzultace.

Obsah

Úvod	9
1. Pojem controlling a jeho funkce v podniku	11
1.1. Definice a význam controllingu	11
1.1.1. Vymezení pojmu controlling	11
1.1.2. Vývoj a historie pojmu controlling	13
1.1.3. Filosofie controllingu	13
1.1.4. Organizační začlenění controllingu	13
1.1.5. Controller a jeho úloha	14
1.2. Základní controllingové aktivity a nástroje	16
1.2.1. Analýza odchylek	16
1.2.2. Reporting	18
1.2.3. Rozpočetnictví a kalkulace	19
1.3. Cíle controllingu	20
1.4. Složky controllingu	21
1.4.1. Normativní controlling	22
1.4.2. Strategický controlling	23
1.4.3. Operativní controlling	24
1.5. Druhy controllingu	25
1.5.1. Finanční controlling	25
1.5.2. Nákladový controlling	26
2. Controlling ve společnosti Lear Corporation Czech Republic, s.r.o.	28
2.1. Společnost Lear Corporation Czech Republic, s.r.o.	28
2.2. Reporting ve společnosti Lear Corporation Czech Republic, s.r.o.	30
2.2.1. Začlenění controllingu ve společnosti Lear Corporation	30
2.2.2. Role financí ve společnosti Lear Corporation	31
2.2.2. Rozpočetnictví společnosti Lear Corporation Czech Republic, s.r.o.	32
3. Analýza vybraných controllingových aktivit ve společnosti Lear Corporation Czech Republic, s.r.o.	36
3.1. Analýza prostředí podniku	36
3.1.1. Externí analýza	36
3.1.2. Interní analýza	45
3.2. Monitoring nákladových středisek	58
3.2.1. Cíl monitoringu nákladových středisek	58
3.2.2. Funkčnost monitoringu nákladových středisek	59
3.3. Plán nákladů na přímé zaměstnance	63
3.3.1. Plán počtu zaměstnanců	64
3.3.2. Kalkulace průměrných nákladů na zaměstnance	67
3.3.3. Kalkulace celkových nákladů na přímé zaměstnance	68
4. Zhodnocení vybraných controllingových aktivit ve společnosti Lear Corporation Czech Republic, s.r.o.	70
4.1. Externí a interní analýza společnosti	70
4.2. Monitoring nákladových středisek	74
Vzhledem k tomu, že nástroj monitoringu nákladových středisek již na pobočce v Ostrově U Stříbra funguje plnohodnotně od začátku roku, bude možné výsledky zhodnotit a posoudit funkčnost tohoto nástroje.	74
4.2.1. Analýza odchylek plánu a skutečnosti	74
4.2.1. Revize a nápravná opatření	77

4.3. Plán nákladů na přímé zaměstnance	78
4.3.1. Analýza odchylek plánu a skutečnosti	79
4.3.1. Revize a nápravná opatření	82
Závěr	83
Seznam tabulek	85
Seznam grafů	87
Seznam obrázků	88
Seznam zkratk	89
Seznam použité literatury	91
Ostatní použité zdroje	92
Seznam příloh	93

Úvod

Vývoj ekonomického prostředí, jeho flexibilita a narůstající tlak na konkurenceschopnost firem zapříčiňuje neustálý vývoj ve všech oblastech ovlivňujících podniky. Jednou z nejdůležitějších oblastí je ekonomické řízení podniku a s ním rostoucí význam controllingu. Správně vykonávané controllingové činnosti jsou jedním z předpokladů pro úspěch firem na trhu. V České republice nemá controlling dlouhou tradici, ale o to rychleji je zabudováván v posledních letech a stal se již neodmyslitelnou součástí moderně řízených a prosperujících organizací.

Nutnost racionalizovat výrobu, zvyšovat kvalitu výrobků a produktivitu práce, to jsou jedny z hlavních cílů, kterých lze dosahovat díky kvalitnímu vnitropodnikovému řízení, jehož nezbytnou součástí je zabudování controllingových aktivit do procesu řízení. Jádrem controllingu zůstává především účetnictví, práce s informacemi a následná koordinace činností. Rozšiřování pojetí controllingu s sebou přináší i funkce nové, především rozšíření zodpovědnosti na vykonaných rozhodnutích. Controlling svými funkcemi napomáhá najít správná rozhodnutí a svými informacemi nabízí poradenskou činnost pro vedoucí pracovníky v oblasti podnikového řízení.

Cílem této diplomové práce je nejprve v teoretické části vymezit pojem controlling a definovat tento pojem jako součást moderního řízení podniku. V praktické části je pak hlavním cílem charakterizovat společnost Lear Corporation s.r.o. a následně analyzovat controllingové procesy v této společnosti, vyhodnotit výsledky controllingových procesů a navrhnout nápravná opatření na základě získaných informací a poznatků.

Definice dílčích cílů

- Vymezit význam controllingu a definovat úlohy a nástroje controllingu podporující management v procesu řízení.
- Vymezit pole působnosti controllerů a jejich základní aktivity.
- Definice složek controllingu a vybraných druhů controllingu.
- Provést představení společnosti.
- Provést analýzu vnějšího a vnitřního prostředí společnosti včetně finanční analýzy.
- Provést analýzu vybraných controllingových aktivit společnosti.

- Vyhodnotit vybrané controllingové aktivity.
- Navrhnout opatření na případná zlepšení.

Metodický postup

Na základě studia odborné literatury byl vytvořen teoretický podklad práce. Podnikové informace byly získány díky odborným konzultacím s vedením společnosti, díky nimž byla provedena analýza podniku a jeho okolí. Z analýz byly pak vyvozeny výsledky a následně prezentován vlastní pohled na dosažené hodnoty.

1. Pojem controlling a jeho funkce v podniku

Cílem teoretické části práce je vysvětlit pojem controlling, podat současný pohled na toto moderní řízení a jeho úlohu v podniku. Dojde na vysvětlení druhů controllingu a nástrojů, které jsou pro fungující controlling nezbytné.

1.1. Definice a význam controllingu

Definice pojmu controlling je záležitostí složitou a dá se říci, že jeho jednotná definice neexistuje, proto si vymežíme tento pojem z několika autorských pohledů a pokusíme se v dalších kapitolách proniknout k základní filosofii tohoto pojmu.

1.1.1. Vymezení pojmu controlling

„Řečeno s trochou nadsázky: každý má své vlastní představy o tom, co controlling znamená nebo má znamenat, jenom každý myslí něco jiného.“ [1, s.34]

Controlling je pojem relativně mladý, jeho přesná definice proto není jednoduchá a autoři odborných knih na toto téma se při definování tohoto pojmu odlišují.

Horváth ve své knize popisuje controlling jako *„koncepte řízení zaměřená na výsledek, která překračuje hranice funkcí a koordinuje plánování, kontrolu a informační toky.“ [2, s.5]*

Jiný autor, Rolf Eschenbach, tvrdí, že controlling doplňuje a integruje management jak v koncepčním, funkčním a institucionálním smyslu, tak i v personálním smyslu. Původním účelem controllingu je koordinace systému řízení pro zajištění vnitřní a vnější harmonizace a zajištění informací. [3]

Jinou definici controllingu nabízí Hilmar Vollmuth, podle kterého jde o nástroj řízení, který překračuje funkční rámec dosavadního řízení a má vedení podniku a řídicí pracovníky podporovat při jejich rozhodování. *„Takovéto řízení podniku však předpokládá, že v podniku je k dispozici metodika plánování, která vychází z cílů stanovených vedením podniku a ostatními řídicími pracovníky. Při kontrole se zjišťují metodou porovnávání plánu a skutečnosti odchylky v běžných hlášeních z jednotlivých*

odpovědnostních oblastí podniku. Vedení podniku má pak na základě takto zjištěných odchylek provést nápravná opatření tak, aby bylo nakonec stanovených cílů podniku dosaženo. Znamená to, že v podniku probíhá neustále zpětnovazební proces.“ [4, s.11]

Controlling jako projekt řízení podniku je soubor vytvořených vazeb a prvků, které svým projevem naplňují principy controllingového systému, tzn. že v podniku existují takové prostředky, které se reálně starají o udržení žádoucího stavu. [5]

Pojem controlling je odvozen z anglického slova **to control**. Tento pojem má řadu významů:

- 1) vést, řídit,
- 2) regulovat, stanovit
- 3) kontrolovat
- 4) ovládat, dohlížet, držet v mezích,
- 5) plánovat. [1]

Výčet těchto významů dokazuje, proč má pojem controlling tolik podob. Nositeli controllingu by neměl být pouze controller nebo finanční manažer společnosti, nýbrž všichni vedoucí pracovníci tím, že sledují stanovené cíle a pravidelně je vyhodnocují a plánují způsob jejich dosažení. Mnoho lidí si pojem controlling plete s pojmem kontrola. Pravdou je, že controller mimo jiné kontroluje a analyzuje rozdíl plánu a skutečnosti, ale není to jediná úloha controllera.

Controlling je moderní, funkční model řízení, který pozitivně ovlivňuje výkonnost podniku a jeho dlouhodobou existenci. Tato metoda zvyšuje účinnost systému řízení permanentním srovnáváním skutečného průběhu podnikatelského procesu se žádoucím stavem, vyhodnocováním odchylek a aktualizací cílů. Hnací silou controllingu je určitý cíl a rozhodování jsou ovlivňována snahou dosáhnout stanoveného cíle. Controlling by tak měl být zaveden všude tam, kde jsou stanoveny cíle, kterých má být dosaženo. Tedy ne jen ve společnostech zaměřených na zisk, ale i v neziskových a veřejných organizacích.

Controlling je také nástrojem pro rozpoznání blížící se krize. Měl by včas signalizovat jakékoli odchylky od zdravého vývoje a měl by identifikovat příčiny a navrhnout případné ošetření.

1.1.2. Vývoj a historie pojmu controlling

Počátky controllingu pocházejí z 19.století. První zmínky pocházejí z USA a původní náplní controllerů byla správa finančních záležitostí. Postupem času byly controllerům svěřeny další úkoly. Controlling se rozšiřoval o plánování a poradenství. Do Evropy pronikla myšlenka controllingu až po druhé světové válce. [6]

V počátcích plnil controlling funkci registrační, byl tedy dosti pasivní a zaměřoval se pouze na sběr dat. V dalších letech se jeho funkce začala rozšiřovat, začal být aktivní a zaměřoval se na kontrolu hospodárnosti a vypracování návrhů na zlepšení (jde o funkci navigační). Vrcholným stupněm je pak controlling orientovaný na řízení, který využívá pro řízení všechny potřebné informace z oblasti plánování, kontroly a regulace podnikových aktivit (funkce inovační a koordinační). [6]

1.1.3. Filosofie controllingu

V části vymezení pojmu controlling jsme se přesvědčili, že existuje celá řada názorů, co pojem controlling znamená. Společnými prvky jsou ale následující 3 základní principy, které můžeme nazvat filosofií controllingu:

- Orientace na cíle – controlling se přímo podílí na stanovení podnikových cílů a kontrole a zároveň pomáhá vypracovat vhodnou metodiku plánování.
- Orientace na úzké profily – smyslem je vybudovat vhodný informační systém, který poskytuje kvalitní data a který může odkrýt a následně odstranit místa, jenž jsou překážkou pro splnění podnikových cílů.
- Orientace na budoucnost – sledování minulých trendů pro účely předcházení problémů v budoucnu. [6]

1.1.4. Organizační začlenění controllingu

S postupným rozrůstáním controllingových funkcí a úkolů v podniku dochází ke změnám v organizačních strukturách. To, jak a kam bude controllingové oddělení začleněno, je ovlivněno jak externími, tak interními faktory. Jde tedy o velikost podniku, používané technologie, množství řešených problémů v organizaci, vnitropodnikové zásady, ale i existující trh práce, kapitálu, politické a sociální okolí a další. Firma hledá správně začlenění a pozici pro controllera, který se má podílet

na rozhodování a přebírá velkou část zodpovědnosti, což s sebou nese určitá rizika. Controller na nejvyšší řídicí úrovni nebude schopen stoprocentně zaručit odbornost pracovníků ve všech odděleních. [9]

Konkrétní volba pozice controllingového oddělení:

Controlling jako štábní oddělení

Pokud controlling plní pouze funkci servisní, pak by měl být zařazen na pozici štábu. Controller pak bývá začleněn nejčastěji do představenstva. [6,s.416]

Controlling jako liniové oddělení

Nejčastěji v krizových situacích, kdy je potřeba převzetí liniových úloh controllingem. Controller se tak stává zodpovědným za přijatá rozhodnutí a nevystupuje tak pouze ve formě poradce. V praxi však bývá toto uspořádání značně nestabilní. [6,s.416]

Controlling jako průřezová funkce

Jedná se o tzv. promotérský model, kde liniový vedoucí realizuje řízení na linii výkonové a controller pak na linii odborné. Controllerovi jsou přiděleny určité příkazovací pravomoce v určitých předem charakterizovaných situacích. Je zde však možnost udělovat controllerovi právo veta v určitých záležitostech. [6,s.416]

Externí controlling

Tato možnost je výhodná pro malé a střední podniky, kterým se nevyplatí zřizovat controllingová centra. Pak využívají možnosti najmutí externích podnikových poradců. Předchází se tak větší míře konfliktů v podniku a rychlejšímu zavedení controllingového systému. [6,s.416]

1.1.5. Controller a jeho úloha

Role controllera vyplývající z organizačního začlenění controllingového útvaru v organizaci vyžaduje určité požadavky na osobnostní vlastnosti a odbornou způsobilost

controllera. Eschenbach uvádí některé z těchto vlastností, např. komunikativní a prezentační schopnosti, metodické a analytické znalosti, etika, znalosti podnikové ekonomiky i obchodní znalosti. Obecně řečeno by měl být controller tzv. navigátorem v podniku, tedy určitým interním poradním orgánem, který vyhledává, analyzuje a předkládá informace managementu v komplexní a standardní formě. Pole jeho působnosti se týká jak vnitřních záležitostí (ve smyslu plánování, velikosti odchylek, jejich příčin aj.) tak i vnějších vlivů (příležitosti, hrozby a rizika, změny v okolí podniku aj.). [1]

Controller se tedy snaží posbírat informace, zanalyzovat je a vypracovat přehledy těchto externích a interních podnikových údajů, aby je pak mohl použít ve prospěch podniku. To znamená, že se snaží vytvořit systém orientovaný na výsledky, který zahrnuje části plánovací, kontrolní a řídicí. Je koordinátorem v tomto procesu a na procesu by se měli podílet všichni pracovníci. Controller proces usnadňuje, zpřehledňuje a dohlíží, aby postup probíhal ve správných krocích.

Vollmuth ve své knize zdůrazňuje oblast, ve které musí být řídicí pracovníci controllerem poučeni. Jde především o sestavování operativního a strategického plánu, provádění kontrol a zavádění cílových opatření v systému řízení.

„Controller se zúčastní speciálních podnikohospodářských šetření. Má stále spolupůsobit v procesech řešení problémů. Controller má spoluprovádět následující speciální šetření: volba nových výrobků, vyřazování výrobků, rozhodnutí o vlastní výrobě nebo o nákupu, zkoumání stávajících investic s použitím propočtů, návratnosti investic, analýza bilancí a jejich kritické vyhodnocení, sestavení přehledu o silných a slabých stránkách podniku, analýza konkurence, potenciální analýza, portfoliová analýza, ABC analýza, řízení zaměřené na úzké profily a stanovení provizí podle užitku dosaženého dealerem.“ [7,s.6]

Pokud mají controlleri přinášet pro podnik maximální hodnoty a kvality, musejí disponovat následujícími kompetencemi:

- Analytické dovednosti - jsou potřeba pro převedení myšlenek do čísel, pochopení plánů, analýz odchylek a mají svůj význam i pro spolupráci s manažery.
- Komunikační dovednosti - vhodná komunikace je základem úspěchu controllerů, protože důležité je, jak své myšlenky a informace předávají.

- Znalost byznysu - aby práce controllerů byla efektivní, musejí do určité míry rozumět byznysu a pochopit podstatu činností manažerů.
- Behaviorální znalosti - jde o přizpůsobení se individuální povaze manažerů.
- Znalosti systému měření a řízení - ovládání systému měření a řízení a jejich vzájemných vazeb je nezbytnou dovedností, kterou musí controller disponovat.
- Neoblovnost - controlleri jsou osoby s vysokou kvalifikací a znalostmi a ve sporech by měli prokázat odvahu a ráznost. Ve vztahu k manažerům musejí být nestranní. [13]

1.2. Základní controllingové aktivity a nástroje

Základním stavebním prvkem veškeré podnikatelské činnosti v podniku je vytvoření kvalitního plánu. Controlling v oblasti zmíněného vytváření plánu zaujímá důležitou roli a napomáhá. Například tímto:

- Výběrem vhodných metod pro plánování.
- Zajištěním věcné a časové provázanosti podnikových plánů.
- Zajištěním kontrolovatelnosti plánů.
- Doporučením konkrétních nástrojů pro dosažení stanovených cílů.

V následujícím textu jsou popsány základní controllingové nástroje – analýza odchylek, reporting, rozpočetnictví a kalkulace.

1.2.1. Analýza odchylek

Celá fáze plánování je předchůdcem další důležité fáze a hlavního úkolu controllingu, tedy samotné kontroly. Aby ke kontrole mohlo dojít, musí plánovací fáze být dostatečně precizně provedena. Pak dochází k porovnání skutečnosti s plánovaným vývojem. S přihlédnutím k hospodárnosti organizace se většinou provádí kontrola pouze veličin, které jsou významné pro dosažení podnikových cílů.

Metody použité při kontrole:

- porovnání v čase (IST-IST Vergleich),
- odvětvové porovnání,
- porovnání plánu se skutečností (SOLL-IST Vergleich), které představuje těžiště controllingu. [6,s.414]

„Die Kennzahlen werden beim Controlling systematisch in Soll- und Ist- Werten einander gegenübergestellt und einer Abweichungsanalyse unterzogen. Neben die Soll-Ist-Abweichungsanalyse treten häufig auch Benchmarkanalysen, das heißt Gegenüberstellungen von Istwerten und Orientierungszahlen, insbesondere Branchendurchschnitten oder Werten von Branchenführern.“ [12]

Za základ pro controlling je tedy považováno srovnání plánu se skutečností. Je to často první krok před následnými benchmarkingy či porovnáními s oborovými hodnotami.

Odchylky zjištěné kontrolou

Je-li kontrolou zjištěna odchylka, pak je úkolem controllora ve spolupráci s příslušným odborným pracovníkem úseku, kterého se odchylka týkala, vypracovat analýzu odchylek. Vzniklé odchylky lze klasifikovat do dvou hlavních skupin:

- kvantitativní odchylky (v zaměstnanosti, v odbytu, ve spotřebě)
- kvalitativní odchylky (cenové). [6,s.414]

Odchylky lze klasifikovat i podle oblasti vzniku a dále je členit na kvantitativní a kvalitativní. Zjištěné odchylky a jejich vyhodnocování tvoří podklad pro rozhodování při řízení podniku. Zde je hlavním úkolem controllingu vyhodnotit účinnost použitých nástrojů, kterými jsou analýza bodu zvratu, nákladové modelování, analýza citlivosti, výpočty krátkodobého hospodářského výsledku a mnohé jiné.

Je nutné hledat taková řešení, která sníží pravděpodobnost odchylek v budoucnosti. Přijímají se opatření a současně se zkoumá jejich účinek. Řízení slouží k dodržení stanoveného kurzu. Plánování a kontrola a řízení tvoří regulační obvod, který tyto činnosti trvale spojuje. [7]

Dvě nejzákladnější oblasti sledování analýzy odchylek jsou:

- odchylky nákladů

Pro tuto metodu je vhodné náklady dělit podle nákladových druhů a rozdělit do příslušných nákladových středisek. Aby byly všechny položky detailně rozděleny, je vhodné ještě dělení na fixní a variabilní náklady. Aby byl plán dostatečně flexibilní a jeho vypovídající hodnota byla maximální, musí obsahovat nejen hodnoty plánu a skutečnosti, ale i hodnoty přepočtené ke skutečnému objemu. Odchylky jsou pak vyjadřovány k této skutečné hodnotě.

- odchylky tržeb

Jsou sledovány plánované tržby a skutečně dosažené tržby. Plány tržeb jsou rozděleny podle jednotlivých výrobků, ale pro vyšší vypovídací schopnost se provádí také analýza odchylek příspěvku ke krytí fixních nákladů a tvorbě zisku.

1.2.2. Reporting

Systematická a průběžná činnost, provázaná zpětnými a dopřednými vazbami. Těžištěm reportingu je vypracování zprávy, ale není to zpráva konečná, jak bývá někdy mylně chápáno. Zpráva z reportingu je nedílnou součástí controllingového procesu a je východiskem dalšího rozhodovacího procesu. Pro dosažení vysoké vypovídací schopnosti je nutné znát:

- potřebné údaje pro zpracování,
- metodiku zpracování,
- rozsah, strukturu a formu výstupů z hlediska dat a doporučení.

„V širším pojetí lze reporting vymezit jako komplexní systém zpravodajství poskytující mimo jiné také externím zainteresovaným orgánům, skupinám i jednotlivcům, informace o všech aktivitách podniku, které se jich mohou dotýkat. [14]

Pro reporting je nutno stanovit kvalitativní a kvantitativní měřítka používaná pro vyhodnocování skutečnosti a porovnání s plánem. Těmto měřítkům říkáme key performance indicators (KPI).

Zdrojem pro získání potřebných dat pro reporting by měl být informační systém podniku. Je potřeba mít k dispozici provázané komplexní informace ze všech oblastí činnosti firmy. Reporting rozlišuje, komu informace předkládá a poskytuje, a to jak

obecně pro interní a externí uživatele, tak i jednotlivě pro interní uživatele a snaží se, aby každý měl informace relevantní a odpovídající. Obsah, formalita, četnost a rozsáhlost reportů závisí čistě na samotném podniku a jeho podnikové kultuře. Pravidlem však je, že podniky dělí své reporty na souhrnné a dílčí.

1.2.3. Rozpočetnictví a kalkulace

Rozpočetnictví je hlavním nástrojem finančního a vnitropodnikového řízení. Sleduje budoucí náklady, výnosy, hospodářský výsledek, příjmy a výdaje a kontrolu plnění těchto položek vzhledem ke stanoveným krátkodobým a dlouhodobým cílům podniku. Základním prvkem rozpočetnictví je sestavení rozpočtu. „Rozpočet je plán, jehož pomocí zjišťujeme náklady a výnosy podniku nebo vnitropodnikových útvarů na jejich plánovanou činnost v určitém období.“ [6,s.118]

Mezi hlavní funkce rozpočtu patří ukládání úkolů v nákladech pro jednotlivé vnitropodnikové útvary, kontrolování hospodárnosti, sledování zainteresovanosti pracovníků vzhledem k výsledkům kontroly, poskytování podkladů pro stanovení sazeb režii v předběžných kalkulacích nákladů.

Pro ujasnění jsou uvedeny v následující tabulce rozdíly mezi rozpočtem a kalkulací.

Tabulka č.1: Srovnání rozpočet vs. kalkulace

Rozpočet	Kalkulace
- vypočítává se pro určité období	- vypočítává se pro určitý počet výrobků
- je zaměřen na náklady a výnosy	- je zaměřen na náklady
- u nákladů je prvořadé hledisko odpovědnosti, tj. hledisko organizačně místní	- u nákladů je prvořadé hledisko účelu jejich vynaložení a místa vzniku
- týká se vnitropodnikového útvaru	- týká se výkonů (výrobků, služeb)
- je podrobnější v režijních nákladech	- režijní náklady shrnuje do globálních položek (tím nevyplývá, kolik režie výrobek skutečně vyvolal, ale kolik mu bylo přiřazeno)

Zdroj: [6,s.118]

Základem kalkulace je rozvrh nákladů na kalkulační jednici. Je to výpočetní postup, který by měl směřovat k co nejpřesnějšímu přiřazení nákladů na jednotku výkonu. Kalkulace je spolu s rozpočtováním jednou z hlavních součástí informačního systému společnosti.

„Kalkulace je první dáma controllingu. Jedná se o léta používaný a dobou plnou změn nedotčený systém stereotypních výpočtů základních účetních kategorií, jedná se o dobře nastavenou šablonu kalkulačních položek, techniku zpracování i mnohvrstevný pohled na vše, co firma produkuje a pro co nachází spokojené zákazníky.“ [15]

Pokud bychom chtěli na kalkulaci pohlédnout více controllingovým pohledem, pak lze říci, že kalkulace plně respektuje tržní orientaci firem, flexibilitu pohybu prodeje a distribuce a odlišné chování nákladů. Samozřejmou součástí variantních kalkulačních členění jsou výnosy členěné na tržby z hlavního předmětu podnikání a ostatní položky. Dále je sledována příčina a místo vzniku nákladů. [16]

Druhů kalkulací je mnoho, ale tato práce si nedává za cíl popis všech kalkulačních metod a druhů kalkulací.

1.3. Cíle controllingu

Za obecný cíl controllingu je považována životaschopnost podniku. K zajištění životaschopnosti podniku lze podle Rolfa Eschenbacha přispět za pomoci následujících tří bezprostředních cílů:

- schopnost anticipace – příprava aktuální a srozumitelné včas poskytnuté informace o možných budoucích změnách okolí podniku,
- schopnost adaptace – příprava aktuální a vhodné informace o již provedených změnách v okolí nebo uvnitř podniku,
- schopnost koordinace – schválení postupných cílů a jednání v subsystémech podniku,
- proveditelnost plánů – zajištění interního prosazování strategických a operativních plánů, záměrů a projektů tak, jak byly naplánovány. [1,s.40]

Tabulka č.2: Cíle podniku

Funkce controllingu	Náplň funkce
Přizpůsobovací a inovační funkce	Koordinace řízení podniku s okolím informací
Funkce směřování k cílům	Zaměření controllingových aktivit na podnikové cíle
Funkce servisní nebo podpůrná	Koordinace výběru nástrojů a získávání

Zdroj: Vlastní zpracování na základě [12]

Díky různému pojetí controllingu nejsou tyto cíle jednoznačně charakterizovatelné a určené. Je možné se setkat i s jiným vymezením cílů, ale v odborné literatuře je nejčastěji uváděno dělení bezprostředních přímých cílů na informační a koordinační.

Management podniku musí ve svém procesu řízení zohlednit mimo vlastních zájmů také zájmy tzv. stakeholders, jako jsou vlastníci, zaměstnanci nebo okolí podniku (zákazníci, dodavatelé, konkurence aj.). Zájmy jednotlivých partnerů se však liší. Pro stabilitu a prosperitu podniku je z dlouhodobého hlediska klíčové, aby management plnil rovnoměrně cíle všech tří uvedených skupin. Pro dosažení nepřímých cílů, které jsou spjaty s uspokojením vyjmenovaných skupin, přebírá controlling hned několik funkcí. Tyto cíle nejsou zaměřeny jen ekonomicky a neomezují se pouze na ekonomický výsledek. Controlling tedy poskytuje také jiné než ekonomicky významné informace.[3]

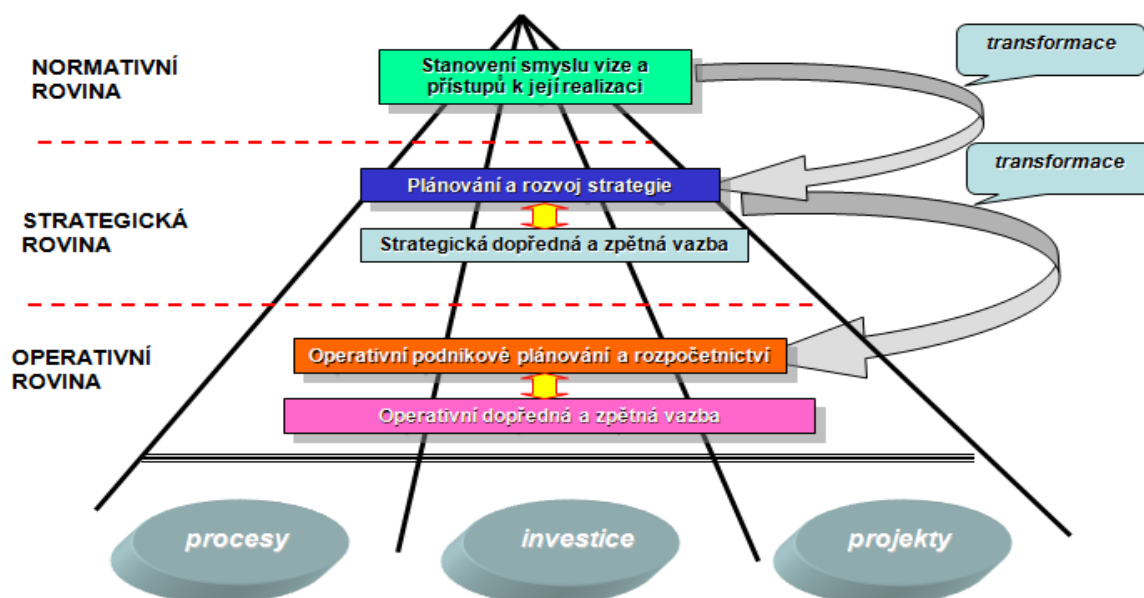
1.4. Složky controllingu

Controlling podporuje rozvoj organizace a vychází z komplexního podchycení všech sledovaných ekonomických složek plánu a směřuje k objektivnímu vyhodnocení získaných informací. Je to koncepce řízení, jež je zaměřená na výsledky, a aby tyto výsledky byly co nejlépe formulovány, je controlling rozdělen do tří složek:

- **normativní** (vytvoření žebříčku základních hodnot a postojů)
- **strategickou** (posoudit dopad strategických rozhodnutí na pozici podniku)

- **operativní** (informuje o výsledku realizace strategie a provádí včasná varování o vlivu rizik). [20]

Obrázek č.1: Provázanost rovin normativní, strategické a operativní.



Zdroj: Vacík E. 2013, [20]

1.4.1. Normativní controlling

Již z názvu je zřejmé, že je tento typ řízení odvozen od slova norma. Dalo by se také říci, že souvisí s etikou. Toto řízení by mělo reflektovat kladný postoj firmy k etickému chování a odpovědnosti firmy. Z hlediska významu je toto řízení velmi zásadní, vytváří totiž pravidla uvnitř organizace, podnikovou politiku a identitu, které charakterizují smysl a účel organizace. [1]

Autory je pak podrobněji rozebírán rozdíl mezi controllingem strategickým a operativním. Strategické řízení je bráno jako dlouhodobé, operativní řízení jako krátkodobé.

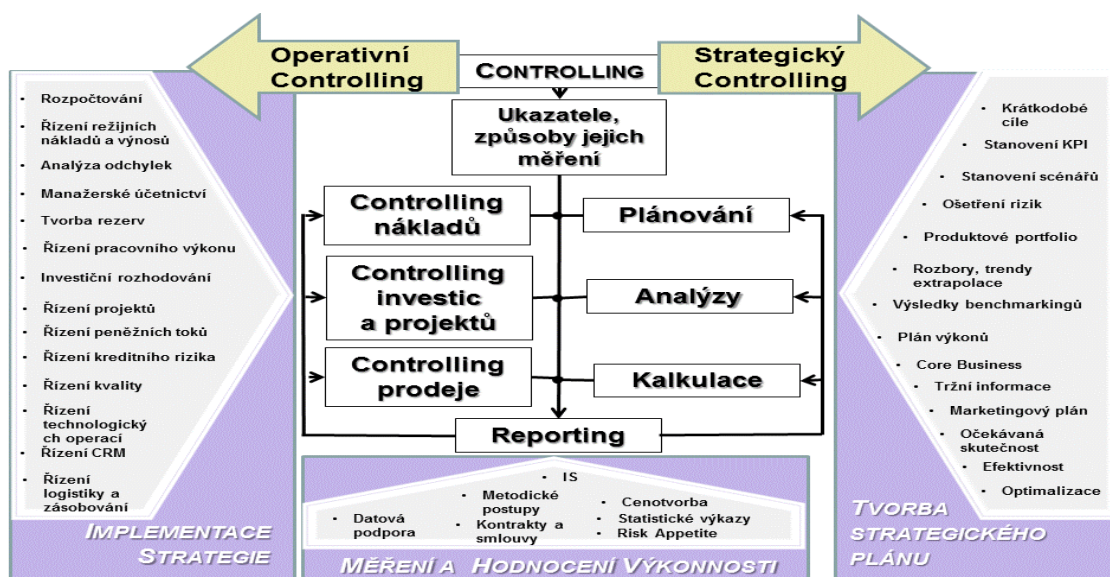
1.4.2. Strategický controlling

Strategický controlling má za úkol zabezpečit trvalé zajištění existence podniku. Lze na něj nahlížet ze dvou úhlů pohledu, a to jako na myšlenkový postoj (strategické myšlení a jednání), a také jako zřízení infrastruktury (institucí, systémů, nástrojů, formalizovaných procesů).

Strategický controlling se zaměřuje na udržení a rozvíjení potenciálu úspěchu. To znamená zajistit takové předpoklady budoucího úspěchu v dlouhodobém časovém horizontu, aby firma v budoucnu sklízela úspěch a docházelo k tvorbě hodnoty firmy. Potenciály firmy se vztahují na budoucí konkurenční výhody podniku a jejich trvalé působení, protože právě konkurenční výhody podniku jsou těžko napodobitelné konkurencí a jsou stěžejním prvkem pro vytváření zisku a hodnoty firmy.

Strategický controlling má za úkol systematicky snižovat budoucí možnosti a rizika a přihlížet k nim, to znamená, že hlavní úkol strategického controllingu je řízení a kontrola prováděných opatření potřebných pro uskutečnění a realizaci strategií . [7]

Obrázek č.2: Operativní a strategický controlling.



Zdroj: Vacík E. 2013, [20]

Nutno dodat, že hlavní rozdíl mezi operativním a strategickým controllingem je v časovém rozpětí. Operativní controlling se zabývá obdobím kratším než 1 rok,

strategický controlling pak zahrnuje 4 až 5 let. Z obou názvů je pak dosti logické, že operativní controlling je podporou pro operativní plány, zatímco strategický controlling je podporou pro strategické vedení podniku.

1.4.3. Operativní controlling

Operativní controlling se orientuje na samotnou činnost podnikání a hospodárnost provozních procesů. Činnost je zaměřena na veličiny nákladů a výnosů. Jde o tak zvanou každodenní činnost controllera, jež vede k využívání a naplnění potenciálu úspěchu, který byl definován na strategické úrovni. Za hlavní úkoly controllingu jsou považovány:

- řízení rentability
- plánování likvidity
- kontrola hospodárnosti.

Operativní controlling je především základem krátkodobého řízení zisku v podniku. Poskytuje nástroje řízení, které včas poskytují informace k možným nápravným opatřením. Snaží se o zpřehlednění hospodářské komplexnosti podniku a hledá rovnováhu mezi tržbami, náklady a ziskem a zároveň hledí do budoucna.

Tabulka č.3: Navigační systém jednotlivých úrovní controllingu

Úroveň controllingu	Řídící/regulační veličiny	Orientační základy, hnací síla	Výpočetní systémy, důležité nástroje
Normativní	Hodnota	Etika managementu	Hodnotový profil, vzor, soubor norem
Strategický	Potenciály úspěchu	Silné, slabé stránky, závislosti, příležitosti, rizika, pozice na trhu	Analýza potenciálu, strategická bilance, analýza okolí
Operativní	Úspěch (výsledek)	Výnosy – účetní náklady, výkony – náklady ve smyslu costs	Výpočet zisků a ztrát, bilance, kalkulace nákladů a výkonů
	Likvidita	Platby – výplaty, Příjmy - výdaje	Výpočet investice, výpočet peněžních toků

Zdroj: Vlastní zpracování dle [1, s.23]

1.5. Druhy controllingu

Druhů controllingu bychom našli mnoho, controllingovým procesům lze provést takřka každou činnost ve firmě. Lze definovat např. controlling:

- obchodní,
- nákupní,
- výrobní,
- investiční,
- nákladový,
- finanční,
- personální,
- prodeje a marketingu.

Diplomová práce se nezabývá všemi výše vypsányi oblastmi, a proto jsou dále charakterizovány pouze formy finančního a nákladové controllingu.

1.5.1. Finanční controlling

Úkolem finančního controllingu je zaměřením se na řízení finanční a kapitálové struktury firmy, a to v rovině controllingu získávání finančních zdrojů, správy finančních zdrojů a efektivity jejich využití. Finanční controlling má za cíl finanční rovnováhu podniku, dosahování plánované míry likvidity, a to za podmínek kvalitního řízení peněžních toků. [10]

Proces řízení probíhá ve třech fázích, které jsou znázorněny na obrázku.

Obrázek č.3: Úkol finančního controllingu



Zdroj: Vlastní zpracování na základě [10]

Na obrázku výše jsou uvedeny tři základní sféry finančního controllingu. Všechny procházejí postupně fází plánování obsahující analytické činnosti a vytváření prognóz finančních toků. Dále provádí aktivity pro realizaci plánu, následně také kontrolu. Nezbytností je systematická kontrola plnění finančního plánu, srovnání skutečnosti s plánem a objasnění vlivu vzniklých odchylek na finanční situaci podniku. Tím je myšlena analýza odchylek a z ní zřetelné výstupy ve formě přehledu o příčinách odchylek od plánu a o důsledcích pro jednotlivé položky rozvahy a pro strukturu rozvahy.

1.5.2. Nákladový controlling

Nákladový controlling vyhodnocuje náklady podnikových zdrojů. Tyto náklady jsou evidované ve finančním účetnictví a jsou lokalizovány prostřednictvím nákladových středisek. Je to nástroj, který umožňuje snižovat nákladové položky a hledá možné varianty úspor nákladů na veškerých úrovních podnikových procesů. V podniku se nákladový controlling nachází na taktické i operativní úrovni řízení a jeho výsledky se uplatňují v oblasti strategického controllingu podniku. Výhodou nákladového controllingu je jeho nízká náročnost, zaměřuje se na důsledky. [5]

Přínosy nákladového controllingu:

- zjednodušení rozpočtu nákladů,
- zpřehlednění toku nákladů,
- zlepšení kontroly,
- vysoká kvalita výstupů,
- zrychlení oběhu informací,
- efektivní kalkulace a rozpočtování,
- optimalizace některých druhů nákladů,
- prostor pro hledání rezerv v oblasti nákladů,
- vytvoření podkladů pro strategické řízení a plánování.

2. Controlling ve společnosti Lear Corporation Czech Republic, s.r.o.

Tato kapitola uvede základní informace o vybraném podniku, začlenění controllingu ve společnosti spolu s definováním role financí pro podnik a na závěr kapitoly je popsáno rozpočetnictví společnosti.

2.1. Společnost Lear Corporation Czech Republic, s.r.o.

Obchodní jméno: Lear Corporation Czech Republic s.r.o.

Právní forma: společnost s ručením omezeným

IČ: 25225227

Datum zápisu: 22. 9. 1998

Sídlo: Tovární 735/10, Vyškov - předměstí, 682 01

Předmět podnikání:

Obráběčství

Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Předmět podnikání dle OKEČ:

361100: Výroba sedacího nábytku

250000: Výroba pryžových a plastových výrobků

285200: Všeobecné strojírenské činnosti

290000: Výroba a opravy strojů a zařízení j. n.

312000: Výroba elektrických rozvodných, řídicích a spínacích zařízení

360000: Výroba nábytku, zpracovatelský průmysl j. n.

714000: Pronájem výrobků pro osobní potřebu a převážně pro domácnost j. n.

742000: Architektonické a inženýrské činnosti a související technické poradenství

743000: Technické zkoušky a analýzy

Základní jmění: 70 000 000 Kč

Osoby podílející se na základním kapitálu: Lear East European Operations S.á.r.l.,
Lucemburské velkovévodství

Společnosti Lear Corporation Czech Republic, s.r.o. se sídlem ve Vyškově je součástí nadnárodního amerického koncernu Lear Corporation se sídlem v Michiganu. Společnost se řadí mezi pět největších světových dodavatelů automobilových sedacích systémů, elektrických rozvodných systémů a elektrických komponentů do automobilového průmyslu.

Původně byl tento závod součástí německého koncernu GHW Engineering GmbH, avšak v polovině roku 2004 byl podnik prodán koncernu Lear Corporation, který tímto způsobem doplnil výrobní portfolio o elektrické a elektronické součástky.

V roce 2007 došlo ke změně v organizační struktuře, když se společnost stala dceřinnou společností firem Lear East European Operations S.á.r.l. (obchodní podíl 99,97%) a Lear S.á.r.l. Luxemburg (obchodní podíl 0,03%). V ten samý rok zanikl závod v Přešticích, který vlastnil závod v Kolíně, neboť byl prodán společnosti IAC Group. Na tuto situaci reagoval závod ve Vyškově tím, že odkoupil montážní závod v Kolíně, který dodává sedadla pro automobilku TPCA. Tímto krokem došlo k akvizici provozovny Kolín, která představuje samostatnou vnitropodnikovou jednotku. V roce 2008 společnost otevřela další pobočku v Ostrově U Stříbra, která díky svojí lokalitě blízko hranic s Německem získala zakázky pro automobilku BMW AG. Tento závod se stejně jako závod v Kolíně zaměřuje na výrobu sedacích systémů. O dva roky později se společnost Lear Corporation rozhodla z důvodu nízkých nákladů na pracovní kapitál přesunout část svých aktivit z centrály v Německu do Čech a otevřela v Plzni pobočku, ve které pracují vývojoví inženýři. Postupně se zde také buduje oddělení centrálního nákupu a prodeje. V roce 2011 se dále otevřelo SSC (Shared Service Center) v Brně, které má na starosti účetní aktivity (převážně dodavatelské a odběratelské faktury) pro závody po celé Evropě. Jak již bylo zmíněno, hlavní činností firmy je výroba dílů do automobilového průmyslu. Součástky jsou dodávány převážně do Německa, dále pak do Maďarska, Rumunska a Estonska a v rámci České republiky.

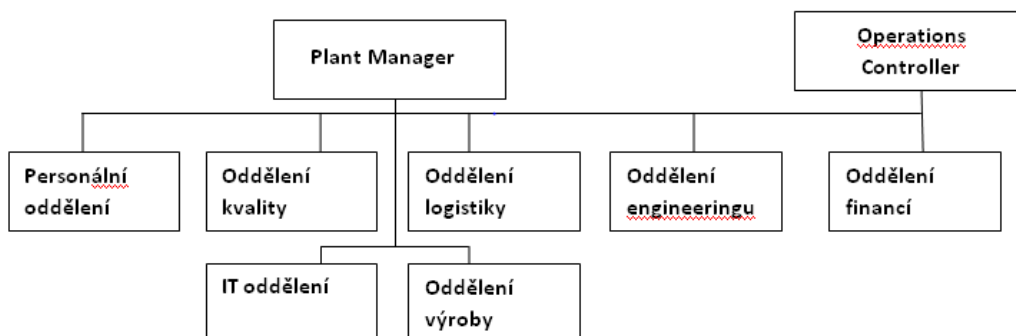
2.2. Reporting ve společnosti Lear Corporation Czech Republic, s.r.o.

Společnost Lear Corporation je nadnárodní koncern a má vytvořen rozsáhlý systém reportingu. Tento systém zajišťuje získání informací o výkonnosti a výsledcích jednotlivých závodů, informace zkonsolidované za celou korporaci a srovnává definované ukazatele v jednotlivých závodech a tím určuje vzor pro ostatní závody.

2.2.1. Začlenění controllingu ve společnosti Lear Corporation

Společnost Lear Corporation nemá samostatné oddělení controllingu. Controlling je součástí finančního oddělení, které se standardně skládá z pozice Plant Controllera, který zastává funkci finančního manažera. Senior oddělení je Asistent Controller, který je pravá ruka Plant Controllera. Další pozice v rámci oddělení jsou pozice finančního analytika a nadále pozice účetních. Některé pobočky již pozice účetních lokálně v závodě nemají, protože byly aktivity a náplň jejich práce přesunuty do SSC v Brně. Některé pobočky ale stále účetní lokálně ve finančním oddělení mají. Pokud je závod veliký a oddělení má více účetních, může být struktura v oddělení ještě rozšířena o pozici vedoucího účetních, která je nadřizena ostatním účetním a podřizena pozici plant controllera. Na pobočce v Ostrově u Stříbra se finanční oddělení skládá z plant controllera, asistent controllera a dvou účetních.

Obrázek č.4: Organizační struktura v závodě Ostrov u Stříbra



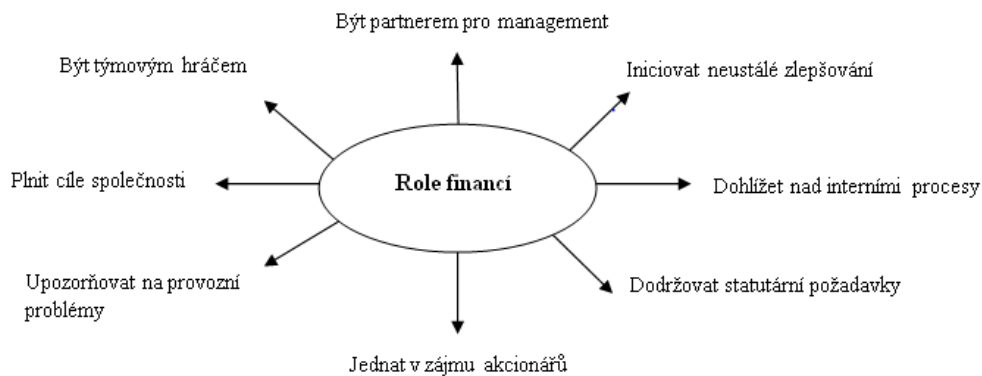
Zdroj: Vlastní zpracování 2014

2.2.2. Role financí ve společnosti Lear Corporation

Společnost Lear Corporation má organizačně oddělenou finanční hierarchii od provozní. Provozní linie zahrnuje veškeré již výše zmíněné činnosti kromě oddělení financí. Pozice Plant Controllera není hierarchicky podřízena vedoucímu závodu (Plant Managerovi) ale Operations Controllerovi dané divize, který je nadřízený pro všechny vedoucí finančního oddělení závodů dané divize. Samostatnost oddělení financí a nezávislost na manažerovi závodu je zavedena centrálně a platí pro všechny pobočky po celém světě. Cílem nezávislosti finanční linie nad provozní linií je podávat pravdivé a nezkreslené informace týkající se finanční situace daného závodu.

Společnost má definované role, které by měly finance plnit. Tyto jednotlivé role jsou znázorněny na následujícím obrázku.

Obrázek č.5: **Role financí ve společnosti Lear Corporation Czech Republic, s.r.o.**



Zdroj: Vlastní zpracování 2014

Oddělení financí by mělo být partnerem pro provozní vedení společnosti, aby společně zvyšovaly ziskovost a zlepšovaly cash flow podniku. Všechna rozhodnutí by měl controller dělat s ohledem na veškeré důsledky pro korporaci. Zohledňovat by měl externí i interní faktory. Finance by také měly identifikovat procesy, které lze synergií zefektivňovat a snižovat tím náklady společnosti. Jednou z nejdůležitějších rolí controllera je dohlížet nad dodržováním interních firemních procesů a kontrol. Jedná se

hlavně o kontroly v rámci amerického zákona Sarbanes Oxley act (SOX), který je závazný pro všechny společnosti, které mají akcie obchodovatelné na americké burze.

2.2.2. Rozpočetnictví společnosti Lear Corporation Czech Republic, s.r.o.

Rozpočet je tvořen ve společnosti Lear Corporation každoročně v období od srpna do září. Rozpočet je tvořen Plant Controllery jednotlivých závodů. Před vytvářením rozpočtů dostanou závody cíl, jakého zisku by měly v následujícím roce dosáhnout. Plant controlleři jednotlivých závodů dají za úkol manažerům jednotlivých oddělení, aby si vytvořili plán nákladů a plán investic na následující rok. Tento plán poté finančnímu manažerovi musí obhájit a zdůvodnit případné odchylky plánu se skutečnými náklady v daném roce. Manažeři jednotlivých závodů obdrží od oddělení financí náklady daného střediska (oddělení) v jednotlivých měsících rozdělené dle nákladových účtů. Plán na budoucí období musí být vytvořen ve stejném formátu. Controller poté zkonsoliduje náklady všech středisek.

Plán investic:

Plán investic na budoucí období vychází:

1) z investičních projektů jednotlivých oddělení

Jedná se převážně o oddělení engineeringu, IT oddělení a menší projekty z oddělení kvality, personálního oddělení a oddělení logistiky. Tyto projekty musí být patřičně obhájeny před finančním manažerem, musí ukazovat finanční návratnost nebo jiné výhody (zlepšení kvality produktu, zlepšení bezpečnosti a ochrany na pracovišti atd.).

2) z investic z PARu daného projektu

PAR („Project Appropriation Request“) je celková kalkulace daného projektu v jednotlivých letech. Musí být před zahájením projektu schválen hierarchicky v rámci korporace. Posledním článkem ve schvalovacím procesu je CEO („Chief Executive Officer“) a CFO („Chief Financial Officer“) společnosti Lear Corporation.

3) z korporátně nařízených investic

Tyto nařízené investice zahrnují převážně projekty standardizace procesů a výrobních i nevýrobních zařízení. V minulém roce tomu například v případě závodu v Ostrově U Stříbra byla investice do počítačů, které by za normálních podmínek nepatřily do dlouhodobého majetku. Vzhledem k tomu, že se ale jednalo o výměnu počítačů v celé Evropě, byl tento projekt investiční a v rámci US-GAAP pravidel také patřičně reportován jako dlouhodobý majetek. Pro účely českých výkazů se ale jednalo o jednorázový náklad, protože hodnota počítače nepřesahovala 40.000 CZK.

Plán investic je do rozpočtu zakomponován zvýšením aktiv (dlouhodobý majetek) a vytvořením odpisového plánu. V rámci České republiky jsou definovány odpisové skupiny dle požadavků českých zákonů. Doba odepisování je zároveň v souladu s US GAAP pravidly, které platí pro celou společnost Lear Corporation.

Plán tržeb:

Plán výroby na následující období je tvořen dle aktuálních odvolávek zákazníka (v případě pobočky v Ostrově u Stříbra se prozatím jedná o zákazníka BMW AG). Plánované objemy jsou v první fázi upraveny (sníženy) o 10% z důvodu pokrytí rizika případného snížení plánované výroby z důvodu zhoršení se ekonomické situace na trhu.

Plán tržeb je v kompetenci finančního manažera, který dle odvolávek od zákazníka kalkuluje průměrnou prodejní cenu na kus. Tato prodejní cena je konzultována s centrálním oddělením prodeje a upravována o krátkodobé a dlouhodobé změny v cenách vyjednané se zákazníkem. Zákazník neobjednává sedačku, ale jednotlivé komponenty. Tyto komponenty mají prodejní cenu stejnou jako je nákupní cena od dodavatele. Mezi objednanými komponenty (moduly) se nachází modul práce, který obsahuje nepřímé náklady na výrobu sedačky a přidanou hodnotu („value addend“). Plán spotřeby přímého materiálu je kalkulován jako prodejní cena ponížená o přidanou hodnotu.

Plán personálních nákladů:

Již výše zmíněný plán výroby jednotlivých projektů je předán do oddělení výroby a engineeringu pro vytvoření plánu potřeby přímých zaměstnanců. Oddělení

engineeringu (technologie) validuje potřebný počet výrobních minut na výrobu jedné sedačky. Aktuálně má pobočka v Ostrově u Stříbra tři výrobní linky, na kterých se vyrábí různé produkty:

- linka F12/F13/F06, která vyrábí sedačky pro auta BMW řady 6
- linka F34/F36, která vyrábí sedačky pro auta BMW řady 3
- linka PL2/7, která vyrábí předmontáž pro sedačky, které jsou vyráběny v závodě společnosti Lear Corporation ve Wackersdorfu v Německu.

Validace výrobních minut na daný projekt je nutná z důvodu měnícího se mixu výroby, tj. různé složitosti výroby sedačky. Čím vyšší je výbava sedačky (topení, klimatizace, elektrická sedačka atd.), tím trvá výroba sedačky déle. Potřebné minuty na výrobu jedné sedačky putují do oddělení výroby, které vytvoří plán počtu přímých zaměstnanců. Kalkulace zahrnuje počet pracovních dnů v daném roce, celkový počet potřebných minut a plán směn. Aktuálně se pracuje na pobočce v Ostrově u Stříbra ve dvou směnách (ranní, odpolední), délka směny je 7,75 hodin čistého času.

Plán nepřímých zaměstnanců tvoří:

- manažer logistiky (v případě operátorů skladu),
- manažer kvality (v případě inspektorů kvality),
- manažer výroby (v případě mistrů, trenérů a údržbářů).

Za oddělení údržby je od poloviny roku 2013 zodpovědný manažer výroby, dříve to byl manažer engineeringu. Plán počtu přímých a nepřímých zaměstnanců je nazýván ve společnosti Lear Corporation jako „Need To Run“ (NTR). Jak již název napovídá, jedná se o počet zaměstnanců, které závod potřebuje k výrobě daného počtu sedaček. Tento plán je předán na oddělení financí, které kalkuluje náklady na zaměstnance. Poslední skupinou zaměstnanců ve výrobních závodech jsou THP zaměstnanci. Plán těchto zaměstnanců vytváří personální oddělení dle počtu schválených pozic korporací.

Oddělení financí validuje plán přímých, nepřímých a THP zaměstnanců. Validace zahrnuje:

- srovnání plánu s PARem;
- srovnání plánu pro budoucí období s aktuálním stavem;
- vývoj nákladů na pracovníky v závislosti na vývoji tržeb („Labor as % of Sales“).

Aktuálně se korporace zaměřuje na optimalizaci poměru přímých, nepřímých a THP zaměstnanců. Ke sjednocení v rámci všech poboček dochází ale velmi obtížně z důvodu outsourcingu některých aktivit ve vybraných výrobních závodech. Převážně se jedná o outsourcing aktivit spojených s logistickými procesy, např. příprava dílů k výrobě v dané sekvenci, kterou požaduje zákazník. Tento poměr nemůže být samozřejmě stejný pro všechny výrobní závody, ale měl by být srovnatelný pro závody, které vyrábí podobné sedačky.

3. Analýza vybraných controllingových aktivit ve společnosti Lear Corporation Czech Republic, s.r.o.

Analytická část bude nejprve obsahovat externí a interní analýzu společnosti. Tato analýza bude na základě údajů a dat týkající se celé společnosti Lear Corporation Czech Republic, s.r.o. Následovat bude analýza vybraných controllingových aktivit na pobočce v Ostrově U Stříbra.

3.1. Analýza prostředí podniku

Analýza prostředí podnikatelského záměru zahrnuje externí a interní analýzu. Určuje faktory, které ovlivňují prostředí daného podniku. Interní analýza se zaměřuje na mikroprostředí a definování silných a slabých stránek. Externí analýza se oproti tomu zabývá mezoprostředím a makroprostředím prostřednictvím definování příležitostí a hrozeb.

3.1.1. Externí analýza

Analýza makroprostředí

Legislativa

Společnost je ovlivněna českou legislativou a legislativou Evropské unie. Co se týče české legislativy, jedná se o následující právní předpisy:

- Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník
- Zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví
- Zákon č. 262/2008 Sb., zákoník práce
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty

- Zákon č. 22/1997 Sb., o technických požadavcích na výrobky
- Zákon č. 13/1997 Sb., o pozemních komunikacích

Po změnách v minulých obdobích se sazba daně z příjmu právnických osob ustálila od roku 2010 na výši 19%, v dalších letech postupně docházelo k procentnímu zvýšení a v roce 2014 je teď na výši 21%. Snížená sazba DPH se zvýšila od roku 2012 z 10% na 14%, od roku 2013 se navýšila ještě o procento a ustálila na 14%.

Společnost musí dodržovat velké množství zákonů, výše byly zmíněny pouze ty nejdůležitější.

Nové úpravy s.r.o. se snaží dosáhnout jednoduššího a flexibilnějšího fungování společností, protože právě tento druh společnosti je jednoznačně nejpoužívanější formou obchodní společnosti u nás. Jedná se o uvolnění právní úpravy podílu, upuštění od spoléhání se na základní kapitál. Základní kapitál může být jen 1 Kč, ale je zakázáno společností poskytovat určitá plnění v případě, že by si tím způsobila úpadek. Věřitelům se tak dostává bezpečnější ochrany, při které není spoléháno na fiktivní částku v účetnictví, ale stojí na reálném stavu majetku společnosti a odpovědnosti jednatelů.

Od roku 2014 došlo také k zavedení výrazně větší volnosti do procesu uzavírání smluv a celé koncepce smluvních vztahů. Dále nový občanský zákoník stanovuje, že pokud je obsahem závazku povinnost dodat zboží nebo službu za úplatu, pak je splatnost faktur do třiceti dnů od doručení faktury (pokud podnikatel dodává zboží nebo službu veřejnoprávní korporaci, lze dojednat dobu splatnosti až 60 dní).

Pozitivní změna pro rok 2014 se dostavila pro tvorbu daňově uznatelných opravných položek u pohledávek po splatnosti, a také rozšíření odpočtů ze základu daně (odpočtu na výzkum a vývoj a odpočtu na podporu odborného vzdělávání).

Ke značné proměně došlo také oblasti pracovního práva. Od roku 2014 dojde k návratu původní právní úpravy o poskytování náhrady mzdy zaměstnavatele, zaměstnavatel bude vyplácet náhradu mzdy za období prvních 14 kalendářních dnů trvání pracovní neschopnosti namísto dosavadních 21 dnů. [15]

Demografie

V našem případě lze faktor demografie brát v úvahu pouze z pohledu potenciálních zákazníků v regionu. Společnost Lear Corporation Czech Republic, s.r.o. má pět poboček, které se nacházejí v městech Vyškov, Kolín a Ostrov u Stříbra, Plzeň a Brno. Demografický vývoj v jednotlivých regionech je zobrazen v následující tabulce.

Tabulka č. 4: Srovnání počtu obyvatel v předcházejících letech v regionech s pobočkou Lear Corporation Czech Republic, s.r.o.

Plzeňský kraj			
	2011	2012	2013
Celkem	571.709	572.687	573.469
Muži	282.798	283.25	283.647
Ženy	288.911	289.437	289.822
Jihomoravský kraj			
	2011	2012	2013
Celkem	1.166.313	1.168.650	1.170.078
Muži	570.795	571.982	572.533
Ženy	595.518	596.668	597.545
Středočeský kraj			
	2011	2012	2013
Celkem	1.279.345	1.291.816	1.302.336
Muži	631.696	637.72	642.775
Ženy	647.649	654.096	659.581

Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů www.czso.cz, 2014

Faktor demografie může konečné zákazníky ovlivňovat nepřímo. Preference zákazníků v nabídce komponentů do osobních automobilů je ovlivněna věkem a sociální situací obyvatelstva. S růstem životní úrovně a množstvím volných finančních prostředků poroste poptávka po automobilech a požadavky zákazníka na kvalitu a vybavenost automobilu.

Ekonomika

Makroekonomické údaje ovlivňují celou společnost. Ekonomiku země můžeme charakterizovat ukazateli jako např. hrubý domácí produkt, inflace, průměrná mzda, měnové kurzy nebo úrokové sazby. Samostatné ukazatele však nemají přílišnou vypovídací schopnost. Je důležité je sledovat a analyzovat v čase.

Hrubý domácí produkt podle zpřesněných dat ČSÚ rostl od října do prosince mezičtvrtletně o 1,9 a meziročně o 1,3 procenta. Oproti únorovému odhadu jsou nyníjší zpřesněná data o 0,3, respektive o 0,5 procentního bodu lepší. Ekonomové před zveřejněním předběžných výsledků odhadovali, že ekonomika na konci roku rostla dvakrát až třikrát pomaleji. [18]

V důsledku finanční krize v posledních letech klesá obecně spotřebitelská poptávka po osobních automobilech z důvodu nižší kupní síly obyvatelstva, což má vliv na výrobu a také propouštění zaměstnanců v automobilkách. V tabulce je viditelný vývoj nezaměstnanosti v regionech České republiky, ve kterých má společnost Lear Corporation pobočku.

Tabulka č. 5: **Obecná míra nezaměstnanosti v regionech s pobočkou Lear Corporation Czech Republic, s.r.o.**

	2010	2011	2012
Jihomoravský kraj	7,7%	7,5%	8,1%
Plzeňský kraj	5,9%	5,1%	4,8%
Středočeský kraj	5,2%	5,1%	4,6%

Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů www.czso.cz, 2014

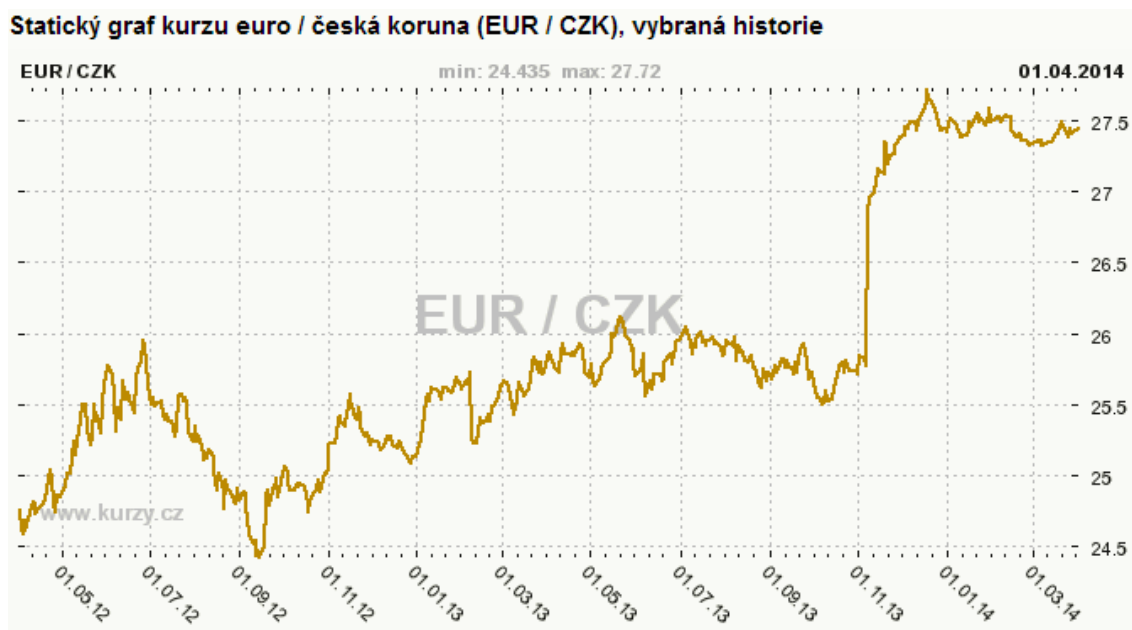
Údaje obecné míry nezaměstnanosti za rok 2013 Český statistický úřad dosud nezveřejnil.

Z důvodu klesající spotřebitelské poptávky po automobilech v letošním roce a tudíž i komponentech pro automobily se snižuje plánovaná výroba a firmy jsou nuceny zavést

úsporná opatření. Tento efekt se projevil také na vývoji mezd v ČR. Většina firem v letošním roce nerealizovala plánovaný nárůst mezd, který se v loňském roce očekával. Mzdy v automobilovém průmyslu ale i přesto zůstávají nad celostátním průměrem.

Dalším důležitým ukazatelem je *vývoj měnového kurzu*, který ovlivňuje obchod a rozhodování, kam budou firmy investovat své peněžní prostředky. Vzhledem k tomu, že jedním z hlavních zákazníků společnosti Lear Corporation Czech Republic, s.r.o. je stále automobilka TPCA v Kolíně a autosedačky jsou prodávány v CZK, ovlivňují kurzové změny podnik pouze z části. Vzhledem k faktu, že klesá výroba autosedaček pro automobilku TPCA v Kolíně a roste objem výroby pro německého zákazníka (nové projekty v pobočce Ostrov u Stříbra), je změna kurzu EUR/CZK stále důležitější. Veškeré tržby týkající se zákazníka BMW AG jsou totiž placeny v EUR.

Graf č.1: Vývoj měnového kurzu EUR / CZK v období 1.4. 2012 – 1.4.2014



Zdroj: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/nr/CZK-EUR/od-1.4.2012/> [20]

Následující tabulka znázorňuje vybrané makroekonomické údaje a jejich vývoj v průběhu tří let.

Tabulka č. 6: Vybrané makroekonomické údaje

	2013	2014 predikce	2015 predikce
Průměrná míra cenové inflace v %	1,4	0,6 až 1,4	1,7 až 2,7
Růst reálného HDP v %	-1,1	1,2 až 2,2	1,8 až 2,8
Podíl nezaměstnaných osob v %	7,7	7,7 až 8,2	7,5 až 8,2
Směnný kurz průměr CZK/EUR	25,97	27,00	25,8

Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů <http://www.mpsv.cz/cs/869>, 2014

Technologie

Společnost musí rychle reagovat na změny na trhu v oblasti technologie pro to, aby zůstal konkurenceschopný. Společnost Lear Corporation využívá flexibilní sedadlovou architekturu (FSA linku) a snaží se rozvojem technologií zefektivňovat výrobní procesy a automatizací také provozní náklady. Technologie vyřezávání sedadel zabezpečuje nemačkovost materiálů. Využíván je také systém Comfortech, který pomáhá technikům identifikovat změny v procese projektování, které mohou mít nepříznivý vliv na komfort.

Politika

Vládní politika České republiky i Evropské Unie může ovlivnit fungování společnosti. Jedná se například o regulační a deregulační opatření. Legislativní normy, které ovlivňují automobilový průmysl, jsou mimo jiné zákaz jízdy kamionů v pátek nebo o víkend, emisní standardy jako opatření pro snižování emisí, změny stávajících zákonů, například v oblasti zákoníku práce, DPH, daní z příjmu, státní dotace aj.

Ekologie

Společnosti Lear Corporation má stanoven jako jeden z cílů vytvářet bezpečné a čisté pracovní prostředí pro své zaměstnance a snaží se minimalizovat dopad na životní prostředí. Důraz je kladen na dodržování předpisů ochrany životního prostředí, bezpečnosti práce nebo na prevenci proti znečišťování. Tyto zásady jsou mimo jiné

dodržovány pravidelnými školeními všech zaměstnanců na dodržování stanovených interních předpisů pro kontroly výrobků a materiálu, efektivní výrobní metodami a procesy, které jsou přijatelné pro životní prostředí.

Společnost jedná v souladu s certifikovaným systémem řízení jakosti podle normy ISO – TS 16949:2002 a systémy řízení v oblasti životního prostředí a BOZP, ve shodě s požadavky normy ISO 14001:2004, OHSAS 18001:1999. Pro dodržování těchto předpisů společnost pravidelně podstupuje externí audit pro udržení těchto certifikátů.

Analýza mezoprostředí

Faktory mezoprostředí může podnik ovlivnit jen částečně svými marketingovými nástroji. Zahrnuje zákazníky, dodavatele, konkurenční firmy, substituční výrobky a potenciální konkurenci.

Konkurence v oboru

Smyslem analýzy a monitoringu konkurence je získat informace o rivalitě mezi firmami, které poskytují stejný produkt či službu. Společnost porovnává cenové politiky, marketing a propagaci, získávání a udržování zákazníků a díky těmto informacím může rozhodnout, jakou strategii zaujme, aby si udržela svoje místo na trhu a byla konkurenceschopná.

V České republice se nachází velké množství firem z oblasti automobilového průmyslu. Pouze některé jsou ale přímí konkurenti společnosti Lear Corporation, jelikož jejich předmět činnosti je stejný. Největší konkurenti společnosti jsou následující firmy:

- *Faurecia Automotive Czech Republic, s.r.o.*
- *Johnson Controls Automobilové součástky, k.s.*

Konkurence mezi těmito podniky existuje, důraz je kladen na získání konkrétní zakázky výroby sedaček do určitého modelu automobilu, která je většinou dlouhodobého charakteru. Diferenciace výrobků je v našem případě nerelevantní, protože se jedná o výrobu určitého modelu na zakázku. Důležité je mít stanovenou cenovou politiku a nabízet zákazníkovi vyváženou kombinaci ceny, kvality a použití materiálů a výrobních postupů, které jsou šetrné k životnímu prostředí.

Potenciální noví konkurenti

Společnost musí být neustále připravena na možnost vstupu nových konkurentů do odvětví. I když je to v odvětví automobilového průmyslu relativně složité, nelze tuto možnost nikdy vyloučit. V odvětví automobilového průmyslu existuje řada bariér vstupu do tohoto odvětví (znalost oboru, vysoký počáteční kapitál do výrobních zařízení, distribuční řetězec aj). Tyto faktory významně snižují riziko vstupu potenciálních nových konkurentů, a proto se společnost zaměřuje na stávající konkurenci.

Substituční výrobky

Společnost Lear Corporation Czech Republic, s.r.o. se zaměřuje na výrobu sedadel do automobilů. Tento produkt nemá substitut a společnost se hrozby z hlediska substitučních výrobků nemusí obávat.

Zákazníci

Mezi klíčové zákazníky společnosti Lear Corporation Czech Republic, s.r.o. patří:

Automobilka TPCA (Toyota Peugeot Citroën Automobile)

TPCA je již dlouholetým zákazníkem, s nímž má společnost uzavřenou smlouvu na dodávky stanovených počtů autosedaček různých modelů. Sedačky pro automobilku TPCA jsou vyráběny na pobočce v Kolíně, která sídlí přímo v areálu automobilky TPCA. Protože se jedná o hlavního zákazníka, jsou s ním vyjednány speciální podmínky na základě udržení dlouhodobých vztahů.

BMW, München – Německo

Pobočka Ostrov u Stříbra se vzhledem k dobré lokalitě blízko hranic s Německem zaměřuje na dodávky sedaček automobilce BMW. Sedačky jsou dodávány právě včas (JIT) a to ve spolupráci s další pobočkou společnosti Lear Corporation v Německu ve městě Wackersdorf. Aktuálně vyrábí pobočka v Ostrově u Stříbra sedačky řady BMW 6 (projekt F12/F13/F06) a řady 3 (projekt F34/F36).

Lear IC (Intercompany) Business

Nadnárodní koncern Lear Corporation se snaží využívat komparativních výhod i v rámci společnosti, a proto dochází také k zefektivnění procesů a upevňování konkurenceschopnosti spoluprací mezi pobočkami různých států. Společnost Lear Corporation Czech Republic, s.r.o. spolupracuje s Lear Corporation GmbH, Lear Coporation SAS a jiné.

Dodavatelé

Jeden z klíčových prvků úspěchu firmy je správný výběr a kvalitní spolupráce s dodavateli, kteří poskytují potřebný materiál a služby nutné k výrobě a fungování podpůrných činností společnosti.

Lear Corporation má celou řadu dodavatelů, kteří poskytují materiál nutný k výrobě autosedaček. Existují zde dva druhy dodavatelů – dodavatelé vybraní zákazníkem (90%) a dodavatelé, které si zvolí společnost sama. Na dodavatele jsou kladeny požadavky dodržování nastavených standardů společnosti Lear Corporation i jejich zákazníků, aktivní spolupráce spočívající v pravidelných schůzkách nebo spolupráce na vývoji produktu. Společnost funguje na principu JIT (Just-in-time), jehož výsledkem je minimalizace skladových zásob představujících zbytečné náklady. Z tohoto důvodu je u dodavatele kladen důraz na spolehlivost a přesnost. Dodavatelé jsou pravidelně hodnoceni v oblasti kvality, zodpovědnosti, plnění dodávek ve stanovený čas a jiné.

Mezi dodavatele patří interní dodavatelé z poboček společnosti Lear Corporation na Slovensku, v Polsku nebo Maďarsku. Externí dodavatelé výrobního materiálu jsou dodavatelé Grammer CZ, Nectec z České republiky. Zahraniční dodavatelé přímého materiálu jsou Hammerstein nebo Continental. Dodavateli strojů a IT vybavení k výrobě jsou společnosti Satron GmbH, Usmatic GmbH, Beck GmbH, Lautenschlager GmbH, Erkov, s.r.o. nebo HJ Computers, s.r.o.

Výhradním dodavatelem pracovního oblečení v rámci všech poboček v České republice je společnost Salesianer Miettex ČR spol. s r.o. Dodavatel pracovní ochranné obuvi je společnost Uvex CZ a Krok, s.r.o.. Kancelářské potřeby jsou zajišťovány společností Activa a Office Depot. Společnost má další dodavatele zajišťující externí služby, stravování, kalibrace, čisticí prostředky, poradenství, audit, školení, agentury práce a jiné.

Zhodnocení externí analýzy: Matice EFE

Tab. č. 7: **Matice EFE**

Externí faktory	Váha faktoru	Stupeň vlivu	Vážený poměr
Příležitosti			
1) Výhodné podmínky pro nabídku profesí o regionu	0,09	2	0,18
2) Nové zakázky z důvodu selhání konkurence	0,09	4	0,36
3) Vysoká růstová dynamika trhu	0,08	3	0,24
4) Rozvoj technologie	0,1	2	0,2
5) Kratší dodací lhůty než konkurence	0,08	1	0,08
Hrozby			
1) Ztráta hlavního zákazníka	0,17	4	0,68
2) Ztráta pracovní síly z důvodu vzniku nových pracovních míst v okolí závodu	0,07	3	0,21
3) Pokles poptávky po osobních automobilech	0,1	4	0,4
4) Negativní vývoj kurzu	0,12	3	0,36
5) Zhoršení kvality dodavatelů	0,1	2	0,2
Suma	1		2,91

Zdroj: Vlastní zpracování 2014

Výsledkem matice EFE je celkový vážený poměr v hodnotě **2,91**. Hodnota udává, že je podnikatelský záměr společnosti Lear Corporation středně citlivý na externí prostředí společnosti. Změna jednoho z faktorů by tedy neměla podnik existenčně ohrozit nebo ho silněji ovlivnit.

3.1.2. Interní analýza

Interní analýza podniku zahrnuje analýzu mikroprostředí, tj. prostředí, které podnik ovlivňuje svými činnostmi. Díky této analýze si společnost je schopna sestavit matici silných a slabých stránek podniku.

Management

Plánování

Společnost Lear Corporation plánuje dlouhodobě v horizontu pěti let, aby dosáhla strategického záměru. Plán obsahuje střednědobé a roční cíle a jsou v souladu se strategií společnosti. Krátkodobé cíle stanovuje management společnosti ve spolupráci s vedoucími pracovníky, kteří mají zodpovědnost za jednotlivá oddělení a za stanovené cíle. Tyto cíle jsou následně komunikovány všem pracovníkům společnosti.

Organizování

Každá pracovní pozice v podniku má stanovený popis pracovního místa za účelem jasně stanovených úkolů a odpovědností v rámci podniku. Organizační struktura společnosti Lear Corporation Czech Republic, s.r.o. je funkčně zaměřená.

Manager výroby má ve svém oddělení teamleadery, kteří jsou zodpovědní za svůj pracovní team operátorů, kteří pracují na daném projektu. Projekty jsou rozděleny dle výroby sedaček pro určitý model automobilu. Vedoucí pracovníci jednotlivých oddělení se schází na pravidelných schůzkách a řeší aktuální problémy v podniku. Důraz je kladen na vzájemné sdílení informací o aktuálních novinkách jednotlivých oddělení. Manageři jednotlivých oddělení poté komunikují svým podřízeným pro ně důležité informace. Zároveň řeší každodenní problémy daného oddělení.

Kontrola

Kontrola plnění definovaných cílů je nezbytnou součástí pro realizaci stanovených cílů. Dosažené výsledky daného období (měsíční, kvartální, roční) jsou komunikovány oddělením controllingu managementu společnosti a jsou porovnávány s rozpočtem daného roku nebo upraveným plánem na budoucí období. Následně jsou stanoveny případná nápravná opatření a korekce plánu na další období.

Motivace, personální řízení, úroveň komunikace

Zásadním faktorem pro splnění úkolů a cílů je v každé společnosti motivace. Turbulentní automobilový průmysl má za následek, že požadavky společnosti Lear Corporation na své zaměstnance jsou stále větší, a proto je motivace klíčová pro udržení kvalitních pracovníků.

Motivační faktory společnosti jsou možnost kariérního růstu a zaměstnaneckých výhod. (příspěvek na dopravu 2,5 Kč/km, příspěvek na stravování). Mzdový předpis společnosti stanovuje, že jsou přímí a nepřímí zaměstnanci hodnoceni na měsíční bázi a získávají odpovídající individuální nebo skupinový bonus 10%-20% hrubé měsíční mzdy. Zaměstnanci mají možnost rozvoje prostřednictvím školení, studia nebo interních školení. Společnost poskytuje jazykové kurzy a externí i interní školení v zahraničí i ČR, manažeři mají možnost zúčastnit se manažerské akademie.

Marketing

Produkt

Společnost Lear Corporation se zaměřuje na poskytování výrobků pro automobilky. Důraz je kladen na neustálý vývoj produktů a předvídání požadavků zákazníka. Vývoj produktu probíhá buď individuálně oddělením výzkumu a vývoje nebo ve spolupráci s dodavateli. Veškeré produktové změny mohou být provedeny až po odsouhlasení se zákazníkem. Produkt je vyráběn individuálně na zakázku podle aktuálních odvolávek od zákazníka dle systému JIT (Just in Time).

Cena

Cena produktu je stanovena kalkulací se ohledem na požadavky trhu a nutnosti pokrýt fixní a variabilní náklady podniku. Cílem je udržet cenu mírně pod úrovní konkurence a pokrýt náklady nutné pro realizaci výrobku. Cena výrobku se odvíjí také od náročnosti zákazníka a jeho požadavcích na kvalitu materiálu a funkčnosti produktu. Důležitou roli hraje také postavení zákazníka a důležitost daného projektu v rámci udržení strategické pozice u zákazníka.

Místo

Společnost Lear Corporation Czech Republic, s.r.o. má výrobní pobočky v Ostrově U Stříbra (Plzeňský kraj) ve Vyškově (Jihomoravský kraj) a v Kolíně (Středočeský kraj). Výzkumné centrum společnosti je v Plzni. Administrativní centrum (Shared Service Centrum) je v Brně. Dodavatelé pro pobočky v Kolíně a ve Vyškově jsou z důvodu lokality z Polska a ze Slovenska. Dodavatelé pobočky v Plzeňském kraji jsou převážně ze Spolkové republiky Německo z důvodu zákazníka BMW, který si vybral

většinu svých dodavatelů sám („Customer-sourced suppliers“). Klíčový zákazník se nachází v Kolíně, kde má společnost pobočku, z tohoto důvodu je lokalita výhodná.

Propagace

Společnost má každoročně stanovený rozpočet na reklamní aktivity (tisk propagačních materiálů, internetové stránky, reklamní předměty s logem společnosti). Nabídka volných pracovních míst je zveřejňována na úřadu práce, na internetových stránkách anebo přes personální agenturu, která společnosti zprostředkovává výběr kandidátů na volná pracovní místa. Společnost také spolupracuje s univerzitou, která je zdrojem potenciálních uchazečů o zaměstnání a zúčastní se Veletrhu pracovních příležitostí. Společnost zveřejňuje své výsledky na roční bázi prostřednictvím výročních zpráv, tiskových zpráv či článků v denním tisku. Informace o společnosti a jejích aktivitách jsou k dispozici na internetových stránkách www.lear.com.

Finance a účetnictví

Vyhodnocení finančních výsledků a posouzení finanční pozice podniku je jedna z nejdůležitějších částí interní analýzy. Analýza je prováděna oddělením finančního controllingu. Výsledky jsou poté prezentovány a konzultovány s plant managerem závodu.

Pro komplexní posouzení finanční situace podniku je nutné provést analýzu a kontrolu některých ukazatelů finanční analýzy. Zdrojem finanční analýzy jsou výkazy – rozvaha, výkaz zisku a ztráty a cash flow.

Při finanční analýze jsou použity údaje z rozvahy a výkazy zisku a ztráty za období 2008-2012. Výkazy z roku 2013 ještě nejsou k dispozici, protože se právě auditují v jednotlivých pobočkách. Finanční analýza je zaměřena na vybrané absolutní, rozdílové a poměrové ukazatele.

Absolutní ukazatele

Pro základní přehled je uveden vývoj hlavních ukazatelů, a to EBIT, čistý zisk a tržby.

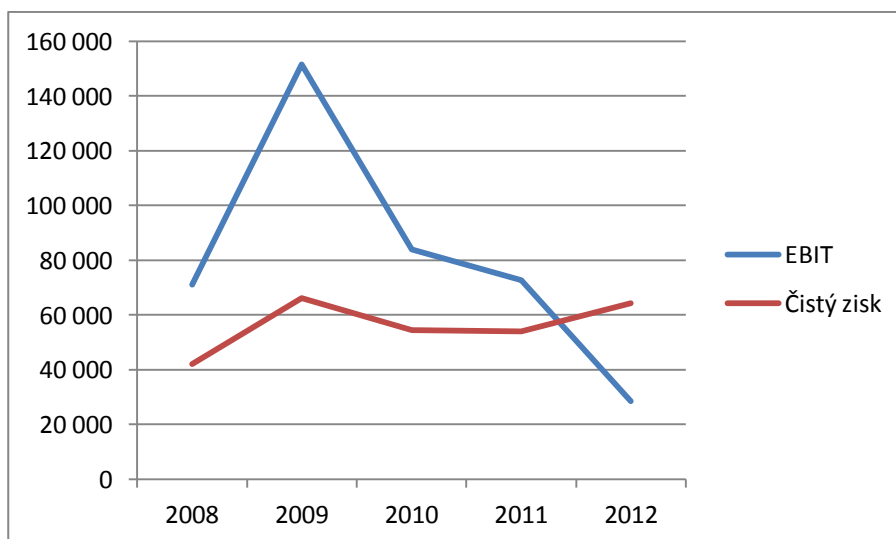
Tabulka č. 8: Vývoj hlavních ukazatelů (v tis. Kč)

	2008	2009	2010	2011	2012
EBIT	71 125	151 608	83 975	72 687	28 610
Čistý zisk	42 140	66 201	54 534	54 134	64 371
Tržby	3 515 974	3 278 043	3 037 182	3 338 605	3 654 170

Zdroj: Vlastní zpracování 2014

Z tabulky je zřejmé, že dochází k postupnému zvyšování tržeb v průběhu posledních 2 let. Za povšimnutí stojí ukazatel čistého zisku, který se po dvou téměř totožných letech 2010 a 2011 v následujícím roce navýšil. Zato ukazatel EBIT se výrazně snížil.

Graf č.2: Vývoj ukazatelů EBIT a čistý zisk v letech 2008-2012



Zdroj: Vlastní zpracování 2014

Z grafu je zřejmý pokles EBIT od roku 2009. Čistý zisk se udržuje v průběhu let bez vyšších výkyvů. Vzhledem k tomu, že společnost zvyšuje tržby, měl by se odpovídajícím způsobem zisk také zvyšovat, což momentálně společnost nesplňuje.

Rozdílové ukazatele

Čistý pracovní kapitál

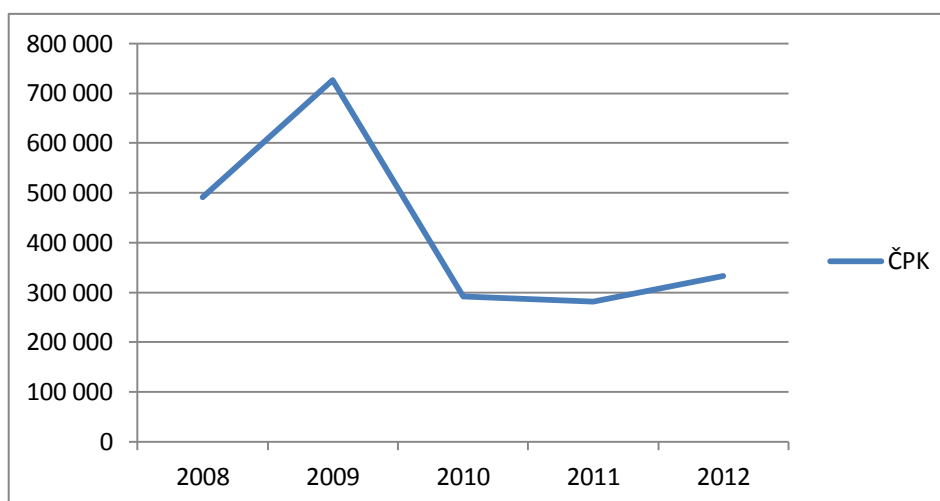
Tabulka č. 9: Čistý pracovní kapitál (v tis. Kč)

	2008	2009	2010	2011	2012
Oběžná aktiva	1 343 141	1 214 822	1 077 350	1 166 892	1 139 445
Krátkodobé závazky	852 066	488 506	786 156	885 958	807 259
ČPK	491 075	726 316	291 194	280 934	332 186

Zdroj: Vlastní zpracování 2014

Čistý pracovní kapitál společnosti dosahuje kladné hodnoty, společnost je tedy schopna hradit své krátkodobé závazky.

Graf č.3: Vývoj čistého pracovního kapitálu v letech 2008-2012



Zdroj: Vlastní zpracování 2014

Po poklesu z roku 2009 na rok 2010 se v posledních třech letech hodnota čistého pracovního kapitálu drží na podobných hodnotách.

Poměrové ukazatele

Ukazatele rentability

Tabulka č. 10: Ukazatele rentability

	2008	2009	2010	2011	2012
EBIT (v tis. Kč)	71 125	151 608	83 975	72 687	28 610
Celková aktiva (v tis. Kč)	1 849 918	1 718 351	1 611 296	1 765 064	1 753 996
Čistý zisk (v tis. Kč)	42 140	66 201	54 534	54 134	64 371
Vlastní kapitál (v tis. Kč)	464 896	749 856	804 354	858 529	922 900
Tržby (v tis. Kč)	3 515 974	3 278 043	3 037 182	3 338 605	3 654 170
ROA	0,038	0,088	0,052	0,041	0,016
ROE	0,091	0,088	0,068	0,063	0,070
ROS	0,020	0,046	0,021	0,02	0,022
Ukazatel nákladovosti tržeb	0,98	0,954	0,979	0,98	0,978
Oborový průměr ROA	0,0775	0,0577	0,073	0,072	0,072
Oborový průměr ROE	0,0869	0,0645	0,1161	0,1152	0,1152
Oborový průměr ROS	0,029	0,0411	0,0563	0,0528	0,0528

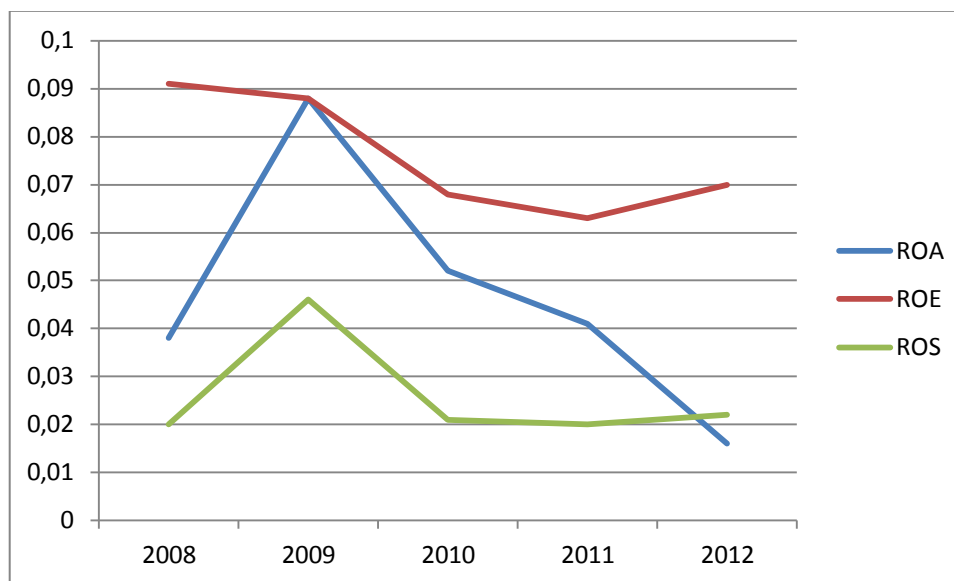
Zdroj: Vlastní zpracování 2014

ROA, tedy rentabilita aktiv, podává informaci o tom, do jaké míry se společnosti daří z dostupných aktiv generovat zisk. Od roku 2009 dochází ve společnosti Lear Corporation Czech Republic, s.r.o. k postupnému poklesu tohoto ukazatele. V roce 2012 byl na velmi nízké hodnotě 0,016.

ROE, tedy rentabilita vlastního kapitálu, je ukazatel s dobrou vypovídající hodnotou při benchmarkingu a srovnání s konkurencí. Jeho hodnota pro společnost Lear Corporation Czech Republic, s.r.o. je v posledních letech těsně pod nebo na úrovni 0,07.

ROS, rentabilita tržeb, poskytuje informaci o celkové marži společnosti po zvážení nákladů na cizí kapitál, provoz, zaměstnance atd. Kromě roku 2009 se pohybuje jeho hodnota na 0,02.

Graf č.4: Vývoj ukazatelů ROA,ROE,ROS v letech 2008-2012



Zdroj: Vlastní zpracování 2014

Ukazatele likvidity

Tabulka č. 11: Ukazatele likvidity

	2008	2009	2010	2011	2012
Oběžná aktiva (v tis. Kč)	1 343 141	1 214 822	1 077 350	1 166 892	1 139 445
Krátkodobé závazky (v tis. Kč)	852 066	488 506	786 156	885 958	807 259
Zásoby (v tis. Kč)	127 684	85 303	174 832	142 009	127 016
Peněžní prostředky (v tis. Kč)	1 141	9 679	1 445	6 444	4 579
BL - Běžná likvidita	1,58	2,49	1,37	1,32	1,41
PL - Pohotová likv.	1,43	2,31	1,15	1,16	1,25
OL - Okamžitá likvidita	0,001	0,02	0,0018	0,0073	0,0057
Oborový průměr BL	1,37	1,57	1,59	1,60	1,60
Oborový průměr PL	1,03	1,23	1,15	1,15	1,18
Oborový průměr OL	0,20	0,31	0,24	0,31	0,28

Zdroj: Vlastní zpracování 2014

Ukazatele likvidity se po roce 2009 snížily, a zatímco běžná a pohotová likvidita se mírně zvýšily z roku 2011 na rok 2012, tak okamžitá likvidita se v posledním roce mírně snížila a nutno dodat, že je značně pod oborovým průměrem. Hodnota okamžité likvidity v roce 2012 je 0,0057.

Jedinou hodnotou, jež je mírně nad oborovým průměrem, je pohotová likvidita. Její hodnota pro rok 2012 je rovna 1,25. Hodnota běžné likvidity v posledním měřeném roce je 1,41.

Ukazatele aktivity

Tabulka č. 12: Ukazatele aktivity

	2008	2009	2010	2011	2012
Tržby (v tis. Kč)	3 515 974	3 278 043	3 037 182	3 338 605	3 654 170
Celková aktiva (v tis. Kč)	1 849 918	1 718 351	1 611 296	1 765 064	1 753 996
Zásoby (v tis. Kč)	127 684	85 303	174 832	142 009	127 016
Pohledávky (v tis. Kč)	1 214 316	1 119 840	901 073	1 018 439	1 007 850
Obrat aktiv	1,90	1,91	1,88	1,89	2,08
Vázanost celkových aktiv	0,53	0,52	0,53	0,53	0,48
Obrat zásob	27,54	38,43	20,53	22,57	24,70
Obrat pohledávek	2,9	2,93	3,11	3,42	3,74
Doba obratu zásob	10,61	11,38	17,78	16,18	14,78
Doba obratu pohledávek	145,16	155,7	117,28	106,70	97,48
Obrat aktiv - obor.průměr	1,56	1,22	1,30	1,37	1,37
Vázanost celkových aktiv	0,64	0,82	0,77	0,73	0,73

Zdroj: Vlastní zpracování 2014

Průměrné zásoby = 147 952

Průměrné pohledávky = 975 787

Společnost si vedla ve srovnání s průměrem oboru zpracovatelského průmyslu u ukazatele obratu aktiv dobře. U vázanosti celkových aktiv je viditelná provázanost s obratem aktiv, neboť má hodnota opačný trend.

Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti sledují, v jakém rozsahu společnost používá k financování chodu firmy cizí kapitál.

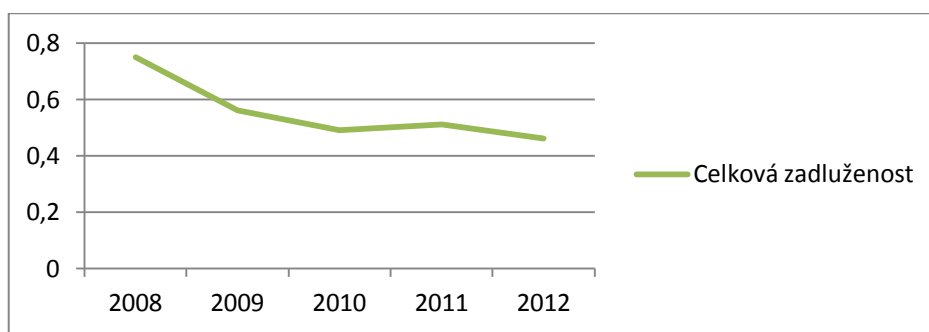
Tabulka č. 13: Celková zadluženost

	2008	2009	2010	2011	2012
Celkový cizí kapitál (v tis. Kč)	1 381 915	962 193	795 142	891 818	814 807
Celkový kapitál (v tis. Kč)	1 849 918	1 718 351	1 611 296	1 765 064	1 753 996
Celková zadluženost	0,75	0,56	0,49	0,51	0,46

Zdroj: Vlastní zpracování 2014

Ukazatel celkové zadluženosti nevykazuje v letech výraznější výkyvy a jeho hodnota je v normě.

Graf č.5: Vývoj celkové zadluženosti v letech 2008-2012



Zdroj: Vlastní zpracování 2014

Zhodnocení finanční situace

Ukazatele finanční analýzy odhalily pozitivní a negativní stránky finanční situace podniku.

Ukazatel celkové zadluženosti podniku se pohybuje kolem přípustné hodnoty. Vzhledem k tomu, že se jedná o flexibilní úvěr od spřízněné osoby, nejedná se o vysoké riziko, které by ohrozilo existenci podniku. Přesto je nutné tento ukazatel sledovat a minimalizovat potřebu peněžních prostředků od spřízněné osoby. Pokud by se ukázal trend stále větší potřeby cizích prostředků, mohlo by to znamenat ohrožení společnosti z hlediska strategického rozhodnutí koncernu směřovat podnikatelské aktivity do jiné oblasti. Společnost ale nečerpá žádné externí bankovní úvěry a výpomoci. Pozitivně lze hodnotit ukazatele likvidity s výjimkou okamžité likvidity, která je ovlivněna vnitropodnikovou bankou, kterou koncern Lear Corporation využívá.

Ukazatele rentability jsou ve všech letech horší než oborový průměr. Společnost by se tedy měla na tyto ukazatele zaměřit a zlepšit jejich trend v budoucích letech.

Výroba

Společnosti Lear Corporation Czech Republic, s.r.o. je výrobní společnost, provoz výroby je organizován do jednotlivých směn, v nichž se střídají pracovní týmy a na týdenní bázi jsou směny střídány s výjimkou jednoho projektu, u kterého jsou flexibilně měněny týmy z důvodu pravidelných sobotních směn a s cílem minimalizace přesčasů.

Výrobní postupy musí zohledňovat požadavky konečného spotřebitele, který posuzuje kvalitu automobilu a dalších prvků výrobku. Montáž jednotlivých modelů autosedaček je specifická a musí jí být patřičně přizpůsobena výrobní linka a její jednotlivá pracoviště. Důležitá je technická a systémová vybavenost linky, která umožňuje včas a okamžitě identifikovat případné chyby ze strany zaměstnance.

Výzkum a vývoj

Důležitou součástí podniku je výzkum a vývoj. Společnost Lear Corporation Czech Republic, s.r.o. má od roku 2012 nové výzkumné centrum v Plzni, které se zaměřuje

na projekty českých i zahraničních poboček. Procesy a výrobní postupy ve společnosti jsou neustále vyhodnocovány se snahou neustálého zlepšování, hledání nových možností a rozšíření nabídky pro zákazníka. Důležité je odhadnout budoucí potřeby a požadavky zákazníka a včas nastartovat proces vývoje produktu.

Informační systémy

Informační systémy podniku jsou nepostradatelnou součástí společnosti. Podporují výrobu i další procesy v podniku. Ve společnosti byl implementován podnikový informační systém ERP obsahující finanční moduly, EDI komunikaci s odběratelem, podporu procesů nákupu materiálu a expedice zboží. V rozvíjející se pobočce v Ostrově U Stříbra byl implementován systém řídicí výrobu LPS/LJS, který je využíván ve více pobočkách na celém světě. Pobočky využívají různé systémy – SAP, BPCS, XPPS, MFG Pro. Komunikace ve společnosti je také zajišťována firemním intranetem. Korporátně využívá společnost Lear Corporation reportingový systém Hyperion. V letech 2013 a 2014 se společnost zaměřuje na implementaci nového systému, který je pokračováním systému MFG Pro. Jedná se o QAD systém, který již částečně byl a ještě bude implementován ve všech výrobních pobočkách zaměřujících se na sedací systémy.

Zhodnocení interní analýzy: Matice IFE

Tabulka č. 14: Matice IFE

Interní faktory	Váha faktoru	Stupeň vlivu	Vážený poměr
Silné stránky			
1) Vysoká kvalita pracovní síly	0,14	4	0,56
2) Jednotný informační systém	0,05	3	0,15
3) Záruka kvality výrobku	0,16	4	0,64
4) Vysoká úroveň výrobní technologie	0,11	4	0,44
5) Dobrá image zaměstnavatele	0,06	3	0,18
Slabé stránky			
1) Vysoká celková zadluženost společnosti	0,12	2	0,24
2) vysoká fluktuace zaměstnanců THP a manažerů	0,07	2	0,14
3) Nízká hodnota ukazatele ROA	0,08	3	0,24
4) Nízká hodnota okamžité likvidity	0,09	1	0,09
5) zhoršení nekvality výrobků z důvodu špatného řízení projektů	0,05	2	0,10
Suma	1,00		2,78

Zdroj: Vlastní zpracování 2014

Výsledkem hodnocení výsledků maticí IFE je celkový vážený poměr **2,78**, což znamená pro společnost Lear Corporation Czech Republic, s.r.o., že její interní pozice je středně silná.

3.2. Monitoring nákladových středisek

Pobočka v Ostrově u Stříbra měla v roce 2013 každý měsíc veliké odchylky mezi plánem provozních nepřímých nákladů na daný měsíc a skutečností. Z toho důvodu se rozhodl finanční controller společně s manažerem závodu vytvořit kontrolní nástroj, který by průběžně během měsíce monitoroval plánované náklady jednotlivých nákladových středisek a skutečnosti. Během implementace se ukázalo, že jedním z důvodů odchylek je nedostatečná znalost jednotlivých manažerů oddělení o nákladech jejich střediska.

3.2.1. Cíl monitoringu nákladových středisek

Při implementaci bylo důležité stanovit si cíle, kterých by tento nástroj řízení režijních nákladů měl splňovat.

Cílem při tvoření monitoringu nákladových středisek bylo:

- vytvořit jednoduchý nástroj srozumitelný pro všechny uživatele:
 - uživatelé = manažeři v případě rozhodování, kam volné prostředky alokovat
 - uživatelé = zástupci jednotlivých oddělení, kteří vystavují objednávky a vyplňují monitoring nákladových středisek
- preciznost při alokaci nákladů do jednotlivých účtů
 - splňovat požadavky rozdělení dle definice účetní osnovy koncernu dle pravidel US-GAAP
 - zjednodušení pro uživatele, kteří neznají finanční pravidla společnosti
- v jakýkoliv okamžik zjistit aktuální stav čerpání rozpočtu
- efektivní časově nenáročný nástroj
- propojení monitoringu s rozpočtem/plánem na následující období (měsíc)
 - úpravy, které si stanoví manažeři jednotlivých oddělení jednoduše, zapracovat do plánu na budoucí období
 - reklasifikace mezi jednotlivými účty a změny stanovené korporací jednoduše zapracovat do monitoringu nákladových středisek

3.2.2. Funkčnost monitoringu nákladových středisek

Vzhledem k tomu, že uživatelé monitoringu nemají účetní znalosti ohledně jednotlivých účtů, ke kterým jsou náklady přiřazené, byly pro jednoduchost jednotlivé účty přejmenovány. V každém řádku daného účtu je v popisku detailně popsáno, z čeho se plánovaná částka na jednotlivé měsíce skládá.

První list souboru monitoringu shrnuje informace týkající aktuálního stavu nákladů jednotlivých středisek. Uživatelé v každý okamžik zjistí, kolik peněz mohou ještě v daném období vyčerpat, kolik již vyčerpali a jaký mají rozpočet na následující období.

Nákladová střediska jsou rozdělena dle jednotlivých oddělení v závodě. Výrobní oddělení má střediska ještě rozdělena dále na jednotlivé projekty.

Tabulka č. 15: **Souhrnné informace monitoringu nákladových středisek**

Nákladové středisko	Popis	Rozpočet 2014	Nečerpáno 2014	Rozpočet aktuální měsíc	Nečerpáno aktuální měsíc
1050	Plant Management	2 088 000.00	2 088 000.00	174 000.00	174 000.00
1200	Finance	147 000.00	147 000.00	13 000.00	13 000.00
1300	IT	2 081 000.00	2 081 000.00	194 000.00	194 000.00
1400	HR	1 698 509.20	1 698 509.20	122 659.00	122 659.00
1600	Production	974 000.00	974 000.00	80 000.00	80 000.00
1610	F12/F13/F06	0.00	0.00	0.00	0.00
1620	F34/F36	2 489 414.58	2 489 414.58	732 730.39	732 730.39
1630	PL2/7	0.00	0.00	0.00	0.00
1640	Chrysler	13 945.23	13 945.23	1 162.10	1 162.10
1700	Quality	1 069 000.00	1 069 000.00	79 000.00	79 000.00
1800	Materials	3 748 753.94	3 748 753.94	370 814.94	370 814.94
1900	IE	3 833 533.87	3 833 533.87	482 822.90	482 822.90
7000	Maintenance	2 791 004.00	2 791 004.00	184 660.00	184 660.00
1910	H&S	1 137 000.00	1 137 000.00	90 000.00	90 000.00
		22 071 160.83	22 071 160.83	2 524 849.34	2 524 849.34

Zdroj: Vlastní zpracování 2014

Následující tabulka zobrazuje definovaný rozpočet celého závodu, ze kterého se manažeři jednotlivých oddělení dozvědí, jaký je celkový rozpočet na dané období a jak je rozdělen do jednotlivých kapitol. Stejným způsobem je poté definován rozpočet

pro jednotlivá nákladová střediska. Data jsou vyplňována controllerem závodu, ostatní uživatelé nemohou informace měnit. Finanční prostředky lze z jednotlivých kapitol přesouvat, případně může manažer jednoho nákladového střediska peníze dát k dispozici jinému oddělení, pokud je potřeba. Vše záleží na interní komunikaci v závodě a aktuální potřebě a prioritách.

Jak již bylo dříve zmíněno, rozpočet je konsolidován controllerem v oddělení financí, informace ale vychází z potřeb jednotlivých oddělení. Po obhájení rozpočtu v závodě musí controller a plant manažer rozpočet obhájit před divizními řediteli. Následuje prezentace rozpočtu jednotlivých divizí prezidentovi společnosti a poté se zkonsolidují informace ze všech závodů a výsledek se porovnává s očekáváním investorů. Do závodů následně přijde informace o % úspor, které musí být během roku splněny. Tyto úspory musí závod definovat do jednotlivých projektů, které jsou následně implementovány do rozpočtu a měsíčně srovnávána skutečnost s plánem. Monitoring nákladů jednotlivých středisek již tyto úspory obsahuje a manažeři jednotlivých oddělení musí s těmito projekty již v budoucnu počítat.

Controlling a jeho aplikace ve vybraném podnikatelském subjektu

Tabulka č. 16: Rozdělení nákladů všech středisek do jednotlivých účtů (příklad)

Číslo účtu	Popis	Čerpáno aktuální měsíc	K čerpání aktuální měsíc	Leden	Únor	Březen
501701	šatní skříňky, skříně, počítače, kopírky, drobný hmotný majetek	0.00	768 565.44	768 565.44	693 607.22	732 544.55
501190	vybavení na prototyp	0.00	10 000.00	10 000.00	74 895.55	10 000.00
501200	overhead náklady PROD	0.00	223 865.94	223 865.94	153 000.00	223 200.00
501210	náhradní díly	0.00	287 576.44	287 576.44	365 785.24	792 427.97
501260	kancelářské potřeby	0.00	57 000.00	57 000.00	51 000.00	53 000.00
501230	BOZP vybavení	0.00	109 000.00	109 000.00	97 000.00	62 000.00
501300	spotřeba paliva	0.00	5 000.00	51 500.00	51 500.00	65 500.00
511100	externí služby – stroje	0.00	71 895.55	71 895.55	71 895.55	123 811.99
518216	náklady na audit	0.00	0.00	65 000.00	205 000.00	65 000.00
518210	daňové poradenství	0.00	0.00	18 300.00	18 300.00	18 300.00
518220	Školení	0.00	114 816.44	114 816.44	218 649.32	206 732.88
518265	nábor pracovníků, testování, reklama	0.00	199 937.89	199 937.89	193 360.37	67 142.05
518601	nájemné budova	0.00	0.00	3 446 569.28	3 446 569.28	3 446 569.28
518600	nájemné stroje	0.00	38 736.75	220 736.75	220 736.75	182 000.00
518650	nájemné kopírky	0.00	0.00	15 000.00	15 000.00	15 000.00
518670	leasing cars	0.00	0.00	116 350.00	116 350.00	116 350.00
512310	nájemné auta	0.00	1 000.00	6 000.00	6 000.00	6 000.00
518400	Software	0.00	15 574.93	15 574.93	15 574.93	15 574.93
518410	Licence	0.00	10 728.00	75 728.00	244 791.10	65 000.00
518275	revize, kontroly, inspekce	0.00	246 603.09	246 603.09	51 916.44	103 832.88
	NÁKLADY CELKEM		2 524 849.34	7 635 184.85	7 756 249.62	8 101 343.01

Zdroj: Vlastní zpracování 2014

Controlling a jeho aplikace ve vybraném podnikatelském subjektu

Poslední částí funkčnosti monitoringu nákladů středisek je vytvořit efektivní a časově nenáročný způsob doplňování informací týkající se každodenních objednávek.

Tabulka č.17: **Fungování monitoringu nákladů střediska - vstupní informace.**

Monitoring nákladů střediska											
ID	Měsíc	PO#	Popis	Přeúčtovat	Částka v CZK	Aktuální měsíc v CZK	Budoucí měsíc v CZK	Status	Nedodáno na konci měsíce	Otevřená částka	Č. účtu
1	1	T2013-01	Kancelářské potřeby	NO	8500	8500	0	OK	Yes	8500	501260
2											
3											
4											
5											

Zdroj: Vlastní zpracování 2014

Tabulka zobrazuje, jak funguje zadávání vstupních informací. Žlutá políčka jsou vyplňována manuálně od vystavovatele objednávky. Zelená políčka jsou pomocí vzorce v Excelu vypočítávána a vyplňována automaticky. Vyplnění měsíce je důležité z důvodu alokace nákladů do daného měsíce. Pokud se jedná o aktuální měsíc, je částka přenesena na sloupec „aktuální měsíc v CZK“ a je odečtena od celkové částky, která je naplánována k danému účtu na daný měsíc. Pokud objednavatel ví, že bude částka dodána až v následujícím měsíci, vyplní do sloupečku měsíc následující měsíc a částka je přesunuta do sloupečku „budoucí měsíc v CZK“. Sloupeček „Popis“ je nastaven na předdefinovaný seznam, který odpovídá popisu jednotlivých účtů. Pokud uživatel popis nevyplní (nevybere si z předdefinovaného seznamu), okamžitě se mu ve sloupci „Status“ objeví červeně „Nekompletní vyplnění“. V tomto případě není ani ve sloupci č. účtu vyplněno číslo účtu, protože se tato buňka automaticky odvolává na předdefinovaný seznam ve sloupci „Popis“. Veškeré informace zadané do tabulky vychází z informací, které jsou v interním objednávkovém systému, přes který dochází ke schvalování veškerých nákupů v závodě.

Po vyplnění výše zmíněných informací do tabulky se uživatel dozví změnu stavu čerpání rozpočtu a zbývající částku na aktuální měsíc pro danou kategorii rozpočtu. Příklad ukazuje v tabulce níže, že v případě čerpání částky 8.500 CZK zbývá manažerovi oddělení v sekci kancelářských potřeb ještě 26.500 CZK z celkových 35.000 CZK, které měl v rozpočtu na měsíc leden.

Tabulka č. 18: **Fungování monitoringu nákladů střediska – výsledek**

Číslo účtu	Popis	Čerpáno aktuální měsíc	K čerpání aktuální měsíc	Rozpočet aktuální měsíc	Leden
501260	kancelářské potřeby	8 500.00	26 500.00	35 000.00	35 000.00

Zdroj: Vlastní zpracování 2014

3.3. Plán nákladů na přímé zaměstnance

Vzhledem k tomu, že je společnost Lear Corporation výrobní firmou, je jednou z nejdůležitějších částí controllingu nákladů plánování přímých zaměstnanců. Jedná se o zaměstnance v oddělení výroby, kteří kompletují sedačku z jednotlivých dílů.

Plán přímých zaměstnanců vychází, jak již bylo řečeno, z plánovaného objemu výroby, který je každý měsíc definován dle aktuálních objednávek zákazníka. V závodě v Ostrově U Stříbra se jedná o tři projekty, ze kterých u dvou jsou výrobky přímo dodávány k zákazníkovi v BMW AG v Dingolfingu, třetí projekt je předmontáž, kde závod dodává interně pobočce v Německu.

Kalkulace nákladů na přímé zaměstnance se skládá z následujících částí:

1. plán potřebného počtu zaměstnanců na jednotlivé měsíce
2. kalkulace průměrných nákladů na zaměstnance
3. kalkulace celkových nákladů na přímé zaměstnance na jednotlivé měsíce
4. definování projektů na ke zlepšení efektivity ke splnění centrálně definovaného cíle („plant task“)

3.3.1. Plán počtu zaměstnanců

Pobočka v Ostrově u Stříbra si každoročně definuje plánovaný objem výroby na budoucí období. Tabulka níže ukazuje příklad plánovaného objemu na dané projekty.

Tabulka č.19: **Plánovaný objem výroby 2014 v ks**

Projekt	Q1	Q2	Q3	Q4	Celkem
Projekt C	2 528	2 879	2 624	2 226	10 257
Projekt A	6 603	6 798	4 806	6 443	24 650
Projekt B	17 322	23 685	20 700	28 294	90 001
Projekt C	5 766	7 013	7 110	5 630	25 519
Projekt C	20 750	22 763	23 826	17 796	85 135
Projekt C	18 360	16 814	24 616	25 284	85 074
Celkem	71 329	79 952	83 682	85 673	320 636

Zdroj: Vlastní zpracování 2014

Tabulka obsahuje plánovaný objem výroby rozpočtovaný na rok 2014. Vychází z aktuálních odvolávek zákazníka. Projekty A a B je montáž sedaček. Ostatní výše zmíněné projekty jsou předmontáž sedaček pro závod Lear v Německu ve Wackersdorfu.

Plán počtu zaměstnanců je definován společně oddělením výroby, plant managerem závodu a plant controllerem. Kalkulace zahrnuje počet pracovních dní, definovanou efektivitu (neefektivitu) u jednotlivých projektů a stanovený počet výrobních minut na jednotlivé projekty. Výsledkem je poté hrubý počet zaměstnanců, který je plánován na budoucí období. Kalkulace je znázorněna v následující tabulce.

Tabulka č.20: **Plánovaný počet zaměstnanců 2014**

	Q1	Q2	Q3	Q4
Počet minut/sedačku				
Projekt A	175	175	175	175
Projekt B	112	112	112	112
Projekt C	25	25	25	25
Výrobní efektivita				
Projekt A	86.30%	87.40%	87.40%	87.90%
Projekt B	76.20%	83.80%	92.30%	93.60%
Projekt C	105.30%	107.70%	109.40%	107.00%
Počet výrobních hodin				
Projekt A	22 316	22 686	16 038	21 379
Projekt B	42 434	52 759	41 863	56 427
Projekt C	25 921	24 597	26 262	22 675
Počet pracovních dní				
Regensburg	55	65	65	64
Dingolfing	60	61	45	60
Počet pracovníků/den				
Projekt A	48	48	46	46
Projekt B	92	112	121	122
Projekt C	61	49	53	46
Celkem	201	209	220	214

Zdroj: Vlastní zpracování 2014

Stanovené minuty na výrobu sedačky jsou určeny oddělením engineeringu. Výpočet a analýza stanovených časů je prováděna metodou MOST analýzy a MTM analýzou („Methods-time measurement“). Počet výrobních hodin je vypočten jako součin počtu plánovaného objemu výroby na dané období a počtu minut na carset, upraveno definovanou efektivitou a přepočten z minut na hodiny. Přes definovaný počet pracovních dní, které jsou rozdílné u projektů A, B a C se určí potřebný počet pracovníků na den. Sedačky F12/F13 a F34/F36 jsou dodávány do Dingolfingu. Sedačky u projektů, které jsou předmontáží pro závod ve Wackersdorfu jsou dodávány do závodu BMW AG v Regensburgu, kde je odlišný pracovní kalendář. Z tohoto

důvodu musí být kalkulace rozdělena a musí obsahovat rozdílné pracovní dny na jednotlivé projekty.

Po výpočtu počtu zaměstnanců musí být ještě definována plánovaná nemocnost v procentech a počet zaměstnanců na dovolené. Vzhledem k tomu, že zákazník plánuje odstávky, musí kalkulace zahrnovat pouze dovolenou, kterou si zaměstnanci nevyberou v průběhu odstávky. V případě, že je nárok zaměstnance na dovolenou vyšší než plánovaný počet dní odstávky, musí být zaměstnanec v době jeho dovolené nahrazen jiným. Ve většině případů se jedná o již zaučeného agenturního zaměstnance. V případě, že je nárok zaměstnance na dovolenou menší než je počet dní odstávky zákazníka, má společnost následující možnosti:

- přesunout zaměstnance na jednotlivých projektech tak, aby si co nejvíce zaměstnanců vybralo dovolenou v plánované odstávce
- v případě nedostatku dovolené čerpat přesčasové hodiny
- v případě, že zaměstnanec nemá ani dostatek dovolené, ani přesčasů, musí dostat vyplaceno 60% jeho mzdy

V případě, že závod zahajuje nový projekt, zahrnuje kalkulace ještě procentuální neefektivitu z důvodu zacvičení nových zaměstnanců na výrobní lince. Neefektivita může být zahrnuta již v běžné kalkulaci potřebného počtu zaměstnanců, nebo může být kalkulována jako absolutní počet zaměstnanců. V tomto případě existuje ale riziko, že se plánovaný objem výroby významně změní a tato změna nebude zohledněna v počtu zaměstnanců potřebných v průběhu náběhu nového projektu.

Tabulka č.21: **Plánovaná nemocnost a dovolená přímých zaměstnanců 2014**

Plán 2014	Projekt	Q1	Q2	Q3	Q4
Nemocnost v %	Regensburg	5%	5%	5%	5%
	Dingolfing	5%	5%	5%	5%
Nemocnost - počet pracovníků	Dingolfing/ Regensburg	10	10	11	11
Dovolená v pracovních dnech	Regensburg	11	1	4	5
	Dingolfing	2	0	20	5
Dovolená - německé svátky	Dingolfing/ Regensburg	1	4	1	2

Zdroj: Vlastní zpracování 2014

Stanovená nemocnost na budoucí období vychází z průměrné nemocnosti v předchozím období a cíle definovaném personálním oddělením. Dovolena vychází z plánovaného pracovního kalendáře u zákazníka. Dovolena v pracovních dnech vychází z pracovního kalendáře zákazníka. Musí být ale upravena o státní svátky v Německu, kdy se dle zákazníka nevyrábí, ale v České Republice není svátkem. Z tabulky je viditelné, že dle pracovního kalendáře je plánovaná dovolená na rok 2014 vyšší, než je nárok zaměstnanců. Zaměstnanci mají ze zákona nárok na dvacet dní dovolené a pět dalších dní, které jsou benefit od zaměstnavatele. Vzhledem k tomu, že je nárok vyšší a zaměstnanci nemají dostatek dovolené z předchozího období, musí být plánována v roce 2014 výplata 60% mzdy, která je definována ze zákona v případě, že zaměstnavatel z důvodu překážky v práci zaměstnanci musí platit náhradu mzdy.

Tabulka č.22: **Kumulovaný počet dní dovolené přímých zaměstnanců 2014**

Dovolená	Q1	Q2	Q3	Q4
Regensburg	12	17	22	29
Dingolfing	3	7	28	35
Nárok	6.3	6.3	6.3	6.3

Zdroj: Vlastní zpracování 2014

Z tabulky je zřejmé, že zaměstnanci pracující na projektech F12/F13 a F34/F36 budou již od 2. kvartálu roku 2014 na dovolené s výplatou 60% mzdy. Zaměstnanci pracující na projektu PL2 nebudou mít dostatek dovolené až v období vánočních svátků. Z tabulky je zřejmé, že možnost přesunu zaměstnanců mezi jednotlivými projekty není řešením čerpání dovolené.

3.3.2. Kalkulace průměrných nákladů na zaměstnance

Pro výpočet celkových nákladů na přímé zaměstnance musí být sestavena kalkulační průměrné měsíční mzdy na zaměstnance. Kalkulace průměrných nákladů na zaměstnance je definována každoročně v období, kdy se tvoří rozpočet na následující rok. Tato kalkulační je platná pro celé následující plánovací období. Pouze v případě, že se během roku změní situace na pracovním trhu, nebo dostane podnik nový projekt,

kalkulace průměrných nákladů se zreviduje. Důvodem je, že nábor nových zaměstnanců znamená pro podnik příliv nových zaměstnanců, kteří mají nižší tarifní třídu než zaměstnanci se zkušenostmi. Změnou situace na trhu je myšleno například riziko fluktuace zaměstnanců z důvodu nových pracovních možností na trhu v daném regionu.

Přímí zaměstnanci v závodě v Ostrově u Stříbra mají ve smlouvě definovanou měsíční mzdu, ne hodinovou sazbu. Z toho důvodu musí kalkulace nákladů zahrnovat tuto měsíční mzdu. Hodinová sazba je relevantní pouze v případě srovnání s jinými závody.

Vzhledem k důvěrnosti informací ohledně průměrné měsíční hodinové mzdy bude pro výpočet nákladů použita průměrná měsíční mzda v regionu Plzeňského kraje, kde se výrobní závod nachází.

Následující tabulka zobrazuje kalkulaci průměrných měsíčních nákladů na zaměstnance. Kalkulace musí zahrnovat další náklady spojené s provozem podniku, tj. nemocnost, náklady na sobotní směnu a 34% zákonné zdravotní a sociální pojištění, které platí zaměstnavatel za zaměstnance. Do kalkulace se nepočítá dovolená. Je to z důvodu již výše zmíněného, že veškerá dovolená bude vyčerpána pro pokrytí celozávodní dovolené dle pracovního kalendáře u zákazníka.

Tabulka č.23: Průměrné měsíční náklady na zaměstnance v korunách

Hrubá mzda	23 866
SHI zaměstnavatel 34%	8 114
Sobotní směny 2014	1 919
Nemocnost 5%	1 599
Suma	35 498 CZK
Hodinová sazba	231 CZK

Zdroj: Vlastní zpracování 2014

3.3.3. Kalkulace celkových nákladů na přímé zaměstnance

Kalkulace celkových nákladů na přímé zaměstnance vychází z průměrné hrubé měsíční mzdy zaměstnance a postupně jsou kalkulovány další složky mzdy. Zpětně je kalkulována průměrná hodinová sazba na zaměstnance a je porovnávána s kalkulovanou průměrnou hodinovou sazbou. Důvodem je, že v průběhu jednotlivých měsíců se

průměrná hodinová sazba mění – dovolená, nemocnost, sobotní směny, pracovní dny v české svátky.

Tabulka č.24: **Celkové náklady na přímé zaměstnance v korunách**

	Q1	Q2	Q3	Q4
Počet pracovníků	201	209	220	214
Průměrná mzda	19 284 205	20 051 736	21 107 090	20 531 442
Směnnost	105.00%	106.90%	104.70%	107.30%
Nemocnost	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%
Náhrada mzdy – překážka			269 848	1 229 342
Dohad čerpání dovolené	168 453	897 203	-3 671 624	659 672
Práce v sobotu – příplatek	96 421	138 357	99 203	149 880
Celkem náklady	21 477 500 CZK	23 473 452 CZK	19 851 905 CZK	25 095 703 CZK

Zdroj: Vlastní zpracování 2014

Tabulka kalkuluje celkové náklady na přímé zaměstnance v jednotlivých kvartálech. Hrubá mzda celkem je součin hrubé měsíční mzdy, počtu pracovníků a je přepočtena na náklady za daný kvartál. Směnnost zahrnuje mzdu za práci v sobotu. Náhrada mzdy jako překážka v práci při přerušení provozu již výše zmíněného počítá s počtem dní, kdy musí zaměstnanec platit 60% mzdy. Počet dní je ponížěn o dva dny, kdy budou zaměstnanci provádět inventuru materiálu na skladě, tudíž dostanou zapláceno 100% mzdy. Dohad čerpání dovolené vychází z plánu dovolené dle pracovního kalendáře zákazníka, přičemž zaměstnanec má nárok na 1/12 dovolené každý měsíc. Pokud čerpá méně, je na konci měsíce tvořen dohad na dovolenou, kterou bude čerpat v budoucích měsících. Pokud čerpá více dovolené, je tvořen negativní dohad, který se rozpustí v následujícím období. Tento dohad pomáhá v rámci controllingu nákladů a lze tak srovnávat náklady na zaměstnance jako procento k tržbám.

4. Zhodnocení vybraných controllingových aktivit ve společnosti Lear Corporation Czech Republic, s.r.o.

Po analýze vybraných ukazatelů a činností v podniku budou tyto činnosti zhodnoceny a shrnuty doporučení a nápravná opatření do dalšího období.

4.1. Externí a interní analýza společnosti

Externí analýza

Z hlediska externí analýzy, tak zde může společnost těžko ovlivňovat faktory, ovlivňující prosperitu společnosti. Úroveň technologie podniku může významně ovlivnit úspěšnost strategického záměru. Podnik by se měl zaměřit na růst a inovace technologie. Nově přichozích konkurentů se společnost příliš bát nemusí a z hlediska získávání zakázek je výhodou společnosti Lear Corporation Czech Republic, s.r.o., že je součástí nadnárodního koncernu s dlouholetou tradicí, která napomáhá k orientaci v odvětví a počátečnímu kapitálovému zajištění při získání a realizaci nového projektu.

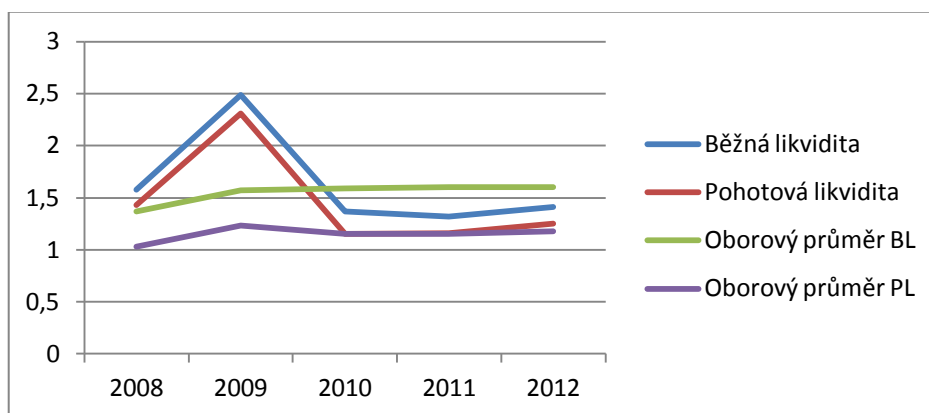
Interní analýza

Tato část je zaměřena na hlavní body interní analýzy, jež by společnost Lear Corporation Czech Republic, s.r.o. měla sledovat, aby tak mohla v budoucnu pozitivním směrem ovlivňovat chod společnosti.

Ukazatele likvidity

Při nahlédnutí na ukazatele likvidity je použito srovnání s oborovými průměry, stejně jako u následujících ukazatelů.

Graf č.6: Trend ukazatelů běžné a pohotové likvidity v porovnání s oborovými průměry v letech 2008 - 2012

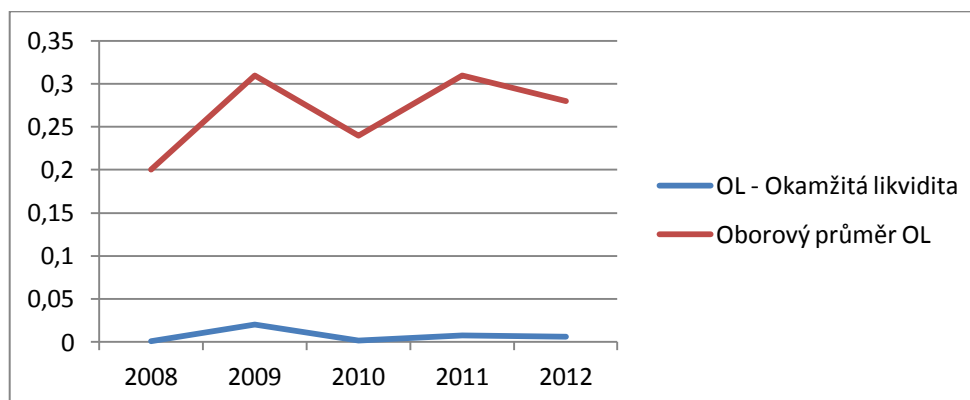


Zdroj: Vlastní zpracování 2014

Z grafu lze vyčíst, že hodnoty ukazatelů běžné i pohotové likvidity byly v letech 2008 a 2009 nad oborovými průměry, přičemž v roce 2009 výrazně. Od roku 2010, kdy došlo k výraznému poklesu obou hodnot, se hodnota běžné likvidity ustálila v dalších letech mírně pod oborovým průměrem a hodnota pohotové likvidity je takřka rovna oborovému průměru.

Pohled na úroveň hodnot okamžité likvidity je znázorněn samostatně, protože jak již bylo vypočteno ve finanční analýze, jeho hodnoty jsou hodně nízké.

Graf č.7: Trend ukazatele okamžité likvidity v porovnání s oborovým průměrem v letech 2008 - 2012



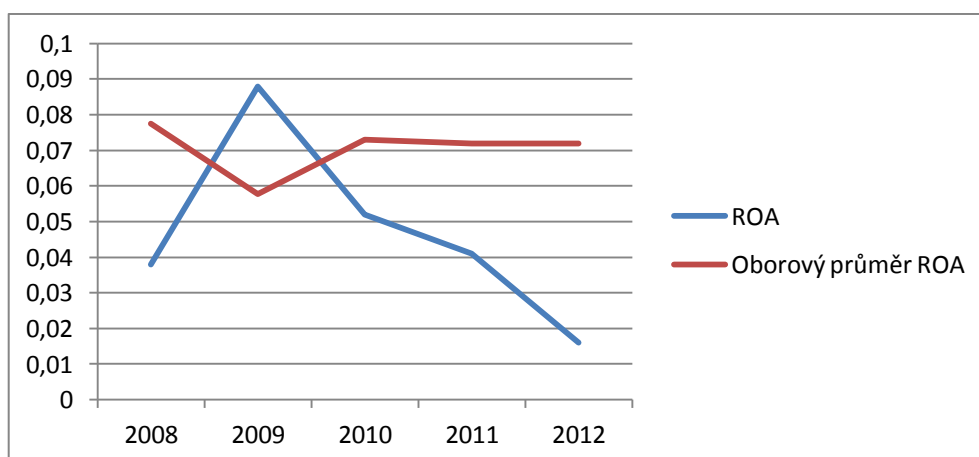
Zdroj: Vlastní zpracování 2014

V případě okamžité likvidity Lear Corporation Czech Republic, s.r.o. se pohybuje pod hranicí minimální přípustné hodnoty a má k dispozici málo peněžních prostředků. Společnost Lear Corporation Czech Republic, s.r.o. je součástí mezinárodního koncernu, který využívá tzv. cash pooling a shromažďuje peněžní prostředky ve své interní bance, odkud je poté přerozděluje mezi jednotlivé pobočky podle potřeby. Společnost pomocí interního systému na týdenní bázi vypracovává „cash-forecast“, který napomáhá k plánování peněžních prostředků a k přerozdělování peněžních prostředků podle aktuální potřeby jednotlivých závodů.

Ukazatele rentability

Při rozhodování společnosti o tom, na kterou aktivitu se do budoucna zaměřit, jsou důležitými indikátory ukazatele rentability. Ukazatele hodnotí hospodaření podniku a nahlíží na výkonnost z pohledu investorského. Zhodnotíme si tedy, co vypovídají hodnoty ukazatelů ROA, ROE, ROS o výkonnosti společnosti Lear Corporation Czech Republic, s.r.o.

Graf č.8: Trend hodnot ukazatele ROA v porovnání s oborovým průměrem v letech 2008-2012

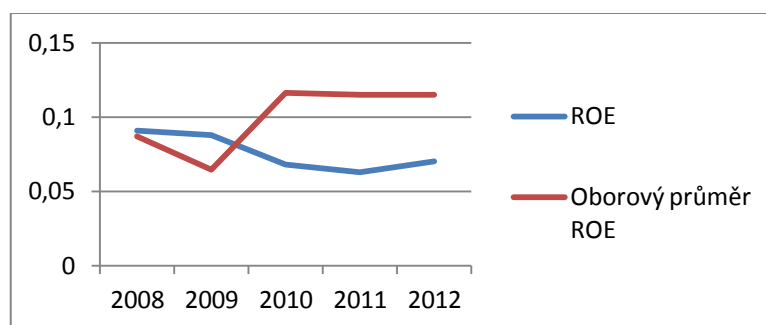


Zdroj: Vlastní zpracování 2014

Hodnota ROA pro společnost Lear Corporation Czech Republic, s.r.o. byla jen v roce 2009 vyšší než hodnota oborového průměru, poté začala hodnota ROA rok od roku

klesat a v posledním měřeném roce byla její hodnota již značně pod oborovým průměrem. Důvod poklesu v posledních letech je, že společnost investovala finanční prostředky do založení nových poboček v České Republice (SSC v Brně, inženýrské centrum v Plzni). Zisk se ale odpovídajícím způsobem nezvýšil.

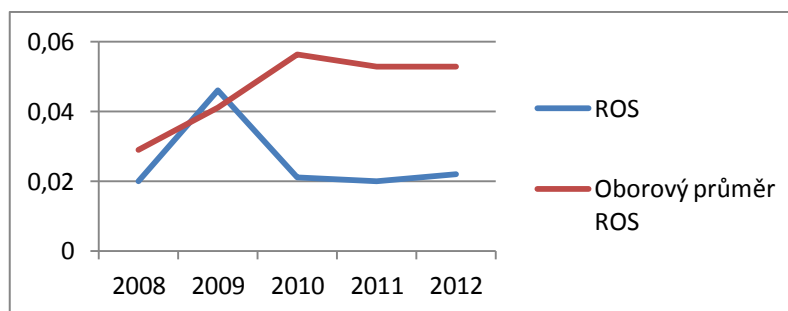
Graf č.9: Trend hodnot ukazatele ROE v porovnání s oborovým průměrem v letech 2008-2012



Zdroj: Vlastní zpracování 2014

Hodnoty ukazatele ROE nevykazují ve sledovaných pěti letech výraznější výkyvy, ale pokud sledujeme závislost vzhledem k oborovému průměru, tak zatímco v letech 2008, 2009 byla jeho hodnota nad oborovým průměrem, tak od roku 2010 je již pod tímto průměrem. Je to dáno hlavně zvýšením hodnoty oborového průměru, přičemž firemní hodnoty ukazatele na tento trend nezareagovaly a zůstávají na podobné hodnotě.

Graf č.10: Trend hodnot ukazatele ROS v porovnání s oborovým průměrem v letech 2008-2012



Zdroj: Vlastní zpracování 2014

Hodnoty ukazatelů rentability jsou alarmující. Pro zlepšení hodnot těchto ukazatelů bych doporučoval zavést plán těchto hodnot pro budoucí období a plnění těchto hodnot dát jako motivační složku pro manažery společnosti Lear Corporation Czech Republic, s.r.o.

4.2. Monitoring nákladových středisek

Vzhledem k tomu, že nástroj monitoringu nákladových středisek již na pobočce v Ostrově U Stříbra funguje plnohodnotně od začátku roku, bude možné výsledky zhodnotit a posoudit funkčnost tohoto nástroje.

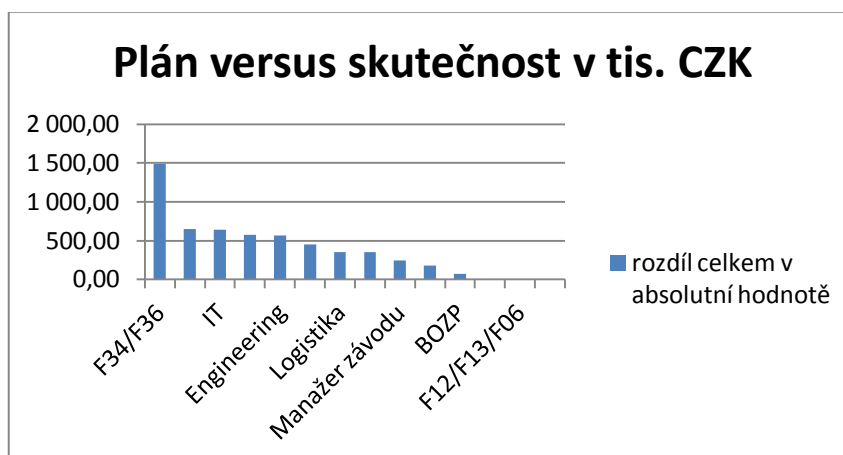
4.2.1. Analýza odchylek plánu a skutečnosti

Implementace monitoringu nákladových středisek probíhala v polovině roku 2013, přičemž byli zaškoleni všichni manažeři jednotlivých oddělení. Monitoring byl zahrnut do každodenních ranních porad, kde se zreviduje vždy aktuální stav nákladů jednotlivých středisek. Manažeři by měli také poukázat na případná rizika nebo příležitosti.

V rámci korporátních reportingu musí jednotlivé pobočky týden před měsíční uzávěrkou vytvořit aktuální plán na následující měsíce. Manažeři mohou každý měsíc v rámci tvoření tohoto plánu oznámit případné změny v plánu nákladů. Cílem je dosáhnout přesnosti v plánování nákladů na jednotlivé měsíce.

Následující graf ukáže vývoj odchylek plánu nákladů a skutečnosti. Časový horizont stanovený pro analýzu je leden až březen 2014.

Graf č.11: Porovnání plánovaných režijních nákladů a skutečnosti po implementaci cost monitoringu v tis. CZK



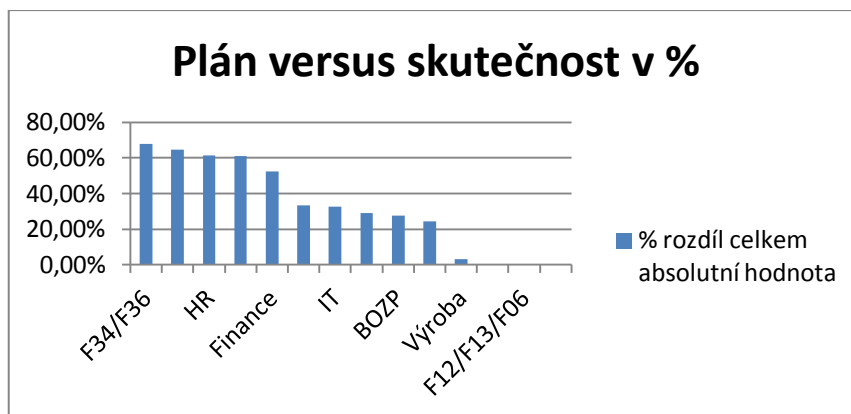
Zdroj: Vlastní zpracování 2014

Graf ukazuje odchylky plánu a skutečnosti jednotlivých nákladových středisek. Ve výše uvedeném grafu jsou odchylky v absolutní hodnotě. Důvodem je schopnost posoudit kvalitu plánování v rámci přesnosti jednotlivých středisek. Největší odchylky v měsících leden až březen měly oddělení projektu F34/F36, oddělení kvality a IT.

Oddělení projektu F34/F36 obsahuje veškeré náklady, které souvisí s náběhem výroby, protože se projekt nachází ve fázi zavádění. Veliký rozdíl mezi plánem a skutečností je daný plánováním obalového konta. Obalové konto bylo plánováno v období 1. kvartálu roku 2014. Objem výroby u projektu ale pozvolna roste, z toho důvodu společnost výběrové řízení na nákup obalového konta začala až v březnu a tyto finanční prostředky budou tedy čerpány až ve 2. kvartálu. Oddělení kvality pravidelně vystavuje reklamace na dodavatele v případě nekvality dodaného materiálu. Vzhledem k tomu, že částka přeúčtovaná na dodavatele je vyšší než plánovaná, jsou celkové skutečné plánované náklady tohoto střediska o 646.93 tis. Kč nižší. Oddělení IT dosahuje každý měsíc pozitivních odchylek v rámci čerpání rozpočtu. Vzhledem k tomu, že trend vývoje nákladu neukazuje posun v čerpání v následujících měsících a manažer oddělení ani finanční prostředky nevyžaduje v budoucím období, byl rozpočet tohoto nákladového střediska příliš vysoký a měl by být zrevidován.

Vzhledem k tomu, že výše zmíněný graf ukazuje pouze odchylky v absolutních číslech, bude nutné zhodnotit jednotlivá střediska v rámci procentuálních odchylek. Každé nákladové středisko má totiž rozdílné plánované finanční prostředky.

Graf č.12: **Porovnání plánovaných režijních nákladů a skutečnosti po implementaci cost monitoringu v %**

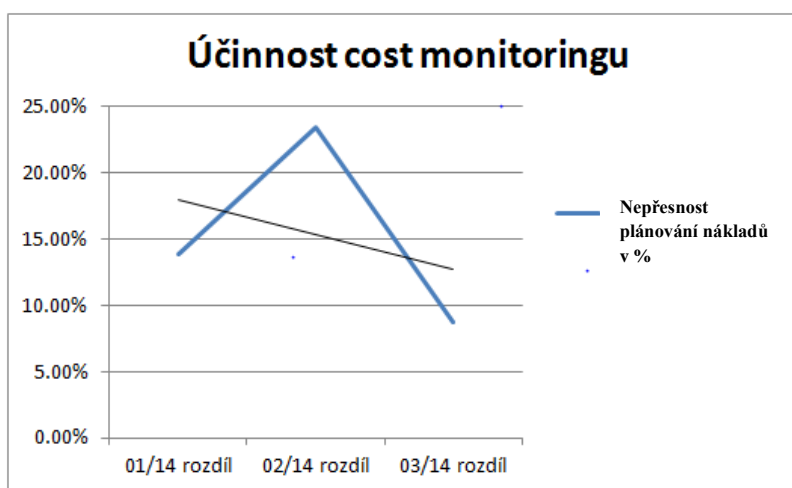


Zdroj: Vlastní zpracování 2014

Nákladové středisko projektu F34/F36 je i v tomto případě v rámci odchylky na prvním místě. I když hlavním důvodem je plán obalového konta, je třeba tedy zrevidovat veškeré náklady tohoto střediska a prověřit správnost plánování. Druhé místo zaujímá středisko Chrysler. Vzhledem k tomu, že plánované náklady jsou 2000 CZK, není relevantní dále komentovat odchylku. Zajímavým zjištěním je, že v rámci procentuální odchylky je personální oddělení v plánování nákladů na třetím místě, i když v rámci absolutní odchylky bylo na místě šestém. Odchylka je v tomto případě 61.55% a je třeba zanalyzovat důvod. Odchylka v rámci tohoto nákladového střediska zahrnuje plánované finanční prostředky na školení a na nábor nových pracovníků. Finanční prostředky na školení jsou v rozpočtu plánované rovnoměrně v jednotlivých obdobích. V 1. kvartálu ale nebyly vyčerpány z důvodu náběhu nového projektu. Plánované finanční prostředky na nábor pracovníků nejsou obecně v jednotlivých měsících čerpány z důvodu nastavení interního procesu získávání zaměstnanců. Společnost se snaží získávat nové zaměstnance bez pomoci externích náborových společností.

Na závěr zhodnocení implementace monitoringu nákladových středisek ukáže následující graf účinnost tohoto nástroje v 1. kvartálu roku 2014.

Graf č.13: Účinnost monitoringu nákladových středisek jako nástroje pro plánování režijních nákladů



Zdroj: Vlastní zpracování 2014

V období 1. čtvrtletí roku 2014 došlo mezi měsíci únor a březen k razantnímu zlepšení. Vzhledem k tomu, že zhoršení v únoru zahrnuje nevyčerpané finanční prostředky na obalové konto, které budou čerpány ve 2. čtvrtletí, můžeme říci, že trend přesnosti čerpání finančních prostředků je pozitivní. Vzhledem k tomu, že ale odchylka mezi plánem a skutečností byla v březnu 8.73%, měla by mít společnost definovaná nápravná opatření s definovaným cílem přípustné odchylky.

4.2.1. Revize a nápravná opatření

V rámci zhodnocení byly zanalyzovány odchylky plánu a skutečnosti v oblasti režijních nákladů. Bylo zjištěno, že i přes implementaci monitoringu nákladových středisek dosahuje společnost Lear Corporation Czech Republic, s.r.o. na pobočce v Ostrově u Stříbra velké odchylky mezi plánem a skutečností. Nejlepšího výsledku bylo

dosaženo v březnu, kdy se pobočka dostala pod hranici 10%. Měly by být tedy definovány nápravná opatření pro další zlepšení, aby se společnost dostala do konce 3. kvartálu na minimum odchylek.

Nápravná opatření pro snížení odchylek plánovaných režijních nákladů a skutečnosti by měly být následující:

- užší spolupráce jednotlivých oddělení v průběhu měsíce o aktuálním stavu čerpání prostředků z rozpočtu
 - týdenní prezentování stavu čerpání finančních prostředků na poradě vedení v kompetenci jednotlivých manažerů oddělení
- zakomponovat do krátkodobých cílů manažerů indikátor přesnosti plánování a čerpání nákladů
 - hodnocení v rámci čtvrtletního hodnocení zaměstnanců, tzv. „talking points“
- detailní revize rozpočtů nákladových středisek s největšími odchylkami. Revize by měla probíhat za přítomnosti manažera oddělení, financí a manažera závodu. V případě, že budou odchylky dosahovat stále stejné výše, na konci 2. čtvrtletí upravit plán tak, aby jednotlivá střediska měla vývojový trend nákladů stále stejný s výjimkou sezónních a jednorázových aktivit.
- vytvořit plán školení, který bude časově definovat čerpání prostředků na školení a odpovídajícím způsobem upravit plán
- zrevidovat plán finančních prostředků určených pro fázi zavádění projektu F34/F36 (tzv. „start-up costs“) a zohlednit v plánu aktuální stav projektu. Nerelevantní položky z plánu odstranit a definovat správně a přesně časový harmonogram čerpání prostředků týkající se jednorázových aktivit.

4.3. Plán nákladů na přímé zaměstnance

V analytické části týkající se plánu nákladů na přímé zaměstnance byl popsán proces plánování nákladů na příkladu plánu pro rok 2014. Tyto náklady budou srovnány se skutečným stavem za první kvartál roku 2014.

4.3.1. Analýza odchylek plánu a skutečnosti

Pro analýzu odchylek je třeba zohlednit skutečně vyrobený počet sedaček a porovnat s plánem. Tento rozdíl nelze považovat za skutečné úspory nebo dodatečné náklady. Tento rozdíl je totiž pokryt v rámci vyšších nebo nižších tržeb.

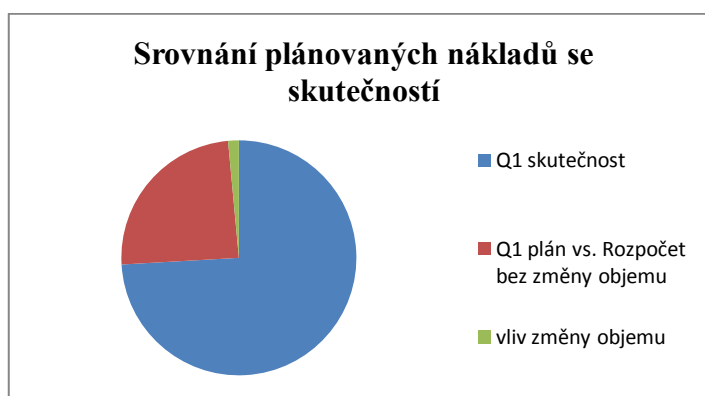
Tabulka č.25: Porovnání skutečného objemu výroby a plánu v 1. Kvartálu v ks

	Plán	Skutečnost	Rozdíl
Projekt A	6603	6148	-455
Projekt B	17322	16046	-1276
Projekt C	47404	52772	5368
Celkem	71329	74966	3637

Zdroj: Vlastní zpracování 2014

Rozdíl v objemu výroby lze pomocí nákladů na zaměstnance za minutu přepočítat na náklady za 3637 ks, které ve skutečnosti vyrobeny v 1. kvartálu nebyly. Každý projekt je vyroben za jiný počet minut. Z toho důvodu musí být náklady vypočteny zvlášť na každý projekt a poté sečteny.

Graf č.14: Srovnání plánovaných nákladů na přímé zaměstnance se skutečností

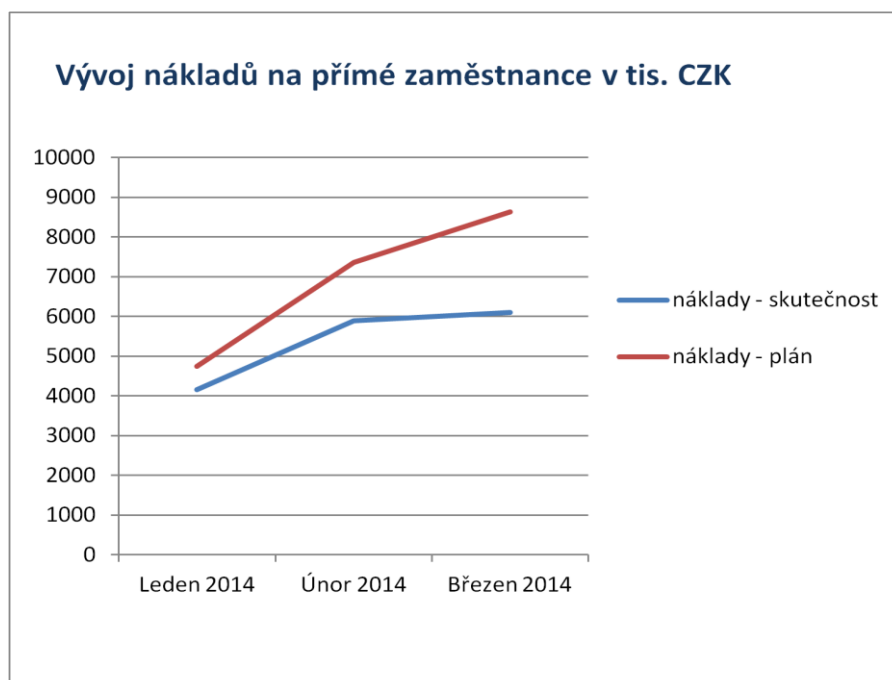


Zdroj: Vlastní zpracování 2014

Výše uvedený graf znázorňuje, jaká část rozdílu mezi plánovanými náklady na přímé zaměstnance a skutečnými náklady je z důvodu změny objemu výroby a jaká část je z důvodu zlepšené efektivity výroby a vyšších plánovaných průměrných nákladů vycházející z průměrné mzdy v daném regionu.

Rozdíl mezi plánem nákladů na rok 2014 a skutečností budou znázorněny v následujícím grafu.

Graf č.15: Vývoj nákladů na přímé zaměstnance v tis. CZK



Zdroj: Vlastní zpracování 2014

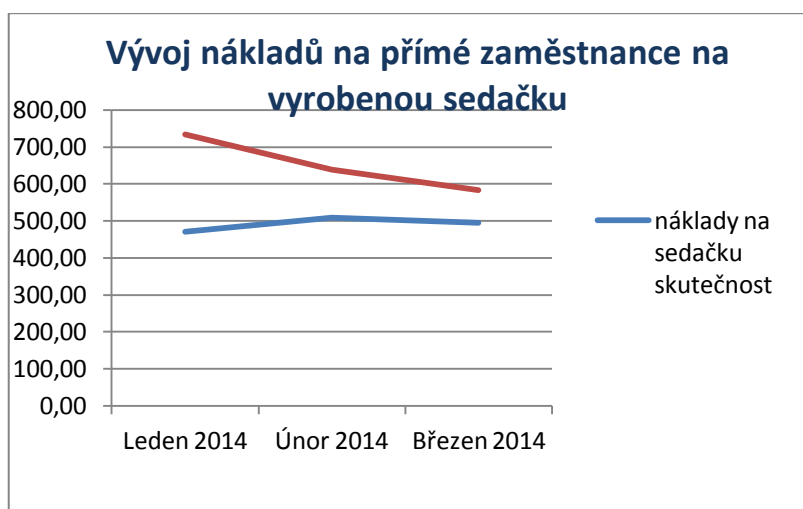
Z grafu je zřejmé, že náklady rostou z důvodu rostoucího objemu výroby. Efektivita má ale rostoucí trend a tím se rozdíl mezi plánovanými a skutečnými náklady zvětšuje. Společnost by měla tedy zrevidovat plán nákladů na přímé zaměstnance.

Tímto srovnáním bude nyní možné získat následující informace:

- potenciál případných úspor do následujících období
- kvalitu a přesnost plánování nákladů na přímé zaměstnance

Vzhledem k tomu, že z grafu nelze vyčíst, zda rostoucí trend v nákladech na přímé zaměstnance jsou pouze z důvodu rostoucího objemu výroby, je nutné zanalyzovat vývoj nákladů na jednu sedačku v rámci jednotlivých měsíců. Pouze tak lze zjistit, zda společnost skutečně zlepšuje svoji efektivitu anebo má pouze nastaven plán nákladů tak, aby dosahovala definovaného cíle včetně daného zlepšení.

Graf č.16: Vývoj nákladů na přímé zaměstnance na vyrobenou sedačku



Zdroj: Vlastní zpracování 2014

Z grafu je zřejmé, že má společnost stabilní hodnotu nákladů na přímé zaměstnance na sedačku. Nižší hodnota v měsíci lednu bude z důvodu čerpání dovolené, která je rozplánována v rámci celého roku. Viditelný je ale rozdíl mezi plánovanými a skutečnými náklady na sedačku, který se pohyboval v 1. čtvrtletí mezi 262.95 CZK v lednu a 88.52 CZK v březnu, přičemž se jedná o odchylku v průměru 23.8% což dokazuje, že má společnost nadhodnocené plánované náklady na přímé zaměstnance než dosahuje ve skutečnosti v jednotlivých měsících a je nutné plánované náklady zrevidovat, aby společnost dosáhla v následujících měsících větší přesnosti.

V analytické části nebyly zahrnuty složky plánovaných nákladů v případě překážky na straně zaměstnavatele. Důvodem je, že zaměstnanci mají vyplacenou měsíční mzdu, ve které již tyto náklady jsou zahrnuty. Z toho důvodu není nutné s těmito náklady počítat. Společnost s těmito náklady ve svých kalkulacích počítá. Má tedy v budoucím

období, konkrétně v prosinci roku 2014 potenciál, že skutečné náklady budou nižší než plánované.

4.3.1. Revize a nápravná opatření

V rámci zhodnocení byly zanalyzovány odchylky plánu a skutečnosti v oblasti plánování nákladů na přímé zaměstnance. Bylo zjištěno, že odchylky jsou způsobeny následujícími faktory:

- změna v objemu výroby – s touto změnou se musí počítat a nelze nastavit proces, aby se tento rozdíl odstranil. Plánované objemy výroby vychází z aktuálních odvolávek od zákazníka. Vzhledem k tomu, že závod je JIT závod („Just in time“), musí být schopen na tyto změny pružně reagovat. Z grafu bylo také zřejmé, že část pocházející ze změny objemu výroby byla zanedbatelná.
- Plánované náklady na neefektivitu výroby sedaček projektu F34/F36, které vychází z kalkulace projektu, ve skutečnosti závod nemá a vyrábí se standardní efektivitou 95%. Lze tedy tyto náklady považovat za potenciál úspor pro budoucí období.
- Společnost má stabilní náklady na přímé zaměstnance přepočtené na jednu vyrobenou sedačku. S touto hodnotou by měla tedy ve svých kalkulacích pro budoucí období pracovat a plán upravit.
- Společnost plánuje s náklady vyplacení 60% mzdy v případě překážky zaměstnavatele. Tyto náklady jsou ale již zahrnuty v kalkulaci, která obsahuje měsíční mzdu. Tudíž není nutné s těmito náklady počítat. Relevantní by bylo, kdyby společnost vyplácela hodinovou mzdu a zaměstnanci by tedy těchto 60% dostali ze zákona vyplaceno z důvodu přerušení provozu fabriky vycházející z výrobního plánu od zákazníka.

Závěr

Cíl diplomové práce byl popis zhodnocení controllingových aktivit v podniku Lear Corporation s.r.o. a v případě potřeby návrh na zkvalitnění controllingových činností.

V teoretické části byl popsán význam controllingu pro podnik, byly popsány metody a nástroje, kterými controlling disponuje. Bylo vycházeno především z odborné literatury a záměrem této části bylo dostat do povědomí obecná fakta, která se controllingové činnosti jako nástroje pro podporu a zkvalitnění ekonomického řízení podniku týkají. Dílčí cíle práce byly naplněny a z teoretické roviny vyšly tyto závěry:

- Controlling primárně slouží jako podpora řízení a je v neustálém vývinu a jeho význam roste.
- Definování pole působnosti controllingu je obtížné, ale pro organizaci významné.
- Mezi hlavní nástroje controllingu patří plánování, rozpočetnictví, reporting, monitoring a analýza odchylek.

V praktické části byla popsána společnost a charakterizován její aktuální stav jak z hlediska vnitřního, tak i vnějšího prostředí. Dále byly cíleny controllingové aktivity na monitoring nákladových středisek a plán nákladů přímých zaměstnanců. Po zhodnocení těchto controllingových procesů byla nalezena slabá místa a byly vyvozeny závěry:

- Z vnitřní analýzy podniku vyplynulo, že hodnoty ukazatelů rentabilit nedosahují potřebné úrovně a je potřeba, aby tyto ukazatele byly monitorovány a nejlépe jejich hodnoty byly předem cíleny na stanovené hodnoty a náplň tohoto plánu byla součástí motivačních složek odpovědných manažerů.
- Z analýzy monitoringu nákladových středisek jako nástroje řízení režijních nákladů vyplynulo, že se společnost zlepšila a rozdíl mezi plánovanými a skutečnými náklady se snížily. Rozdíl ale nedosahuje přípustných hodnot. Největších odchylek společnost dosahuje v rámci plánu nákladů střediska F34/F36, střediska kvality a procentuálně také střediska personálního. Zde je potřeba detailně zrevidovat plánované náklady. Doporučením pro zlepšení je zahrnout indikátor přesnosti plánování nákladů do cílů jednotlivých manažerů a hodnotit je v rámci čtvrtletního hodnocení „talking points“.

- V plánování nákladů na přímé zaměstnance by společnost měla používat indikátor nákladů na vyrobenou sedačku, tento ukazatel je totiž v rámci měsíců stabilní. Společnost ale plánuje v jednotlivých měsících s vyššími náklady a tudíž dosahuje měsíčně odchylek. Vzhledem k plánované odstávce u zákazníka bude potřeba vyplatit zaměstnancům 60% mzdu z důvodu překážky zaměstnavatele. Tyto náklady jsou ale již v kalkulaci měsíční mzdy, tudíž to pro firmu není dodatečný náklad. Tyto plánované náklady jsou tedy pro společnost v následujícím období potenciální úsporou.

Seznam tabulek

Tabulka č.1: Srovnání rozpočet vs. kalkulace

Tabulka č.2: Cíle podniku

Tabulka č.3: Navigační systém jednotlivých úrovní controllingu

Tabulka č. 4: Srovnání počtu obyvatel v předcházejících letech v regionech s pobočkou Lear Corporation Czech Republic, s.r.o.

Tabulka č. 5: Obecná míra nezaměstnanosti v regionech s pobočkou Lear Corporation Czech Republic, s.r.o.

Tabulka č. 6: Vybrané makroekonomické údaje

Tabulka č.7: Matice EFE

Tabulka č. 8: Vývoj hlavních ukazatelů (v tis. Kč)

Tabulka č. 9: Čistý pracovní kapitál (v tis. Kč)

Tabulka č. 10: Ukazatele rentability (v tis. Kč)

Tabulka č. 11: Ukazatele likvidity (v tis. Kč)

Tabulka č. 12: Ukazatele aktivity (v tis. Kč)

Tabulka č. 13: Celková zadluženost (v tis. Kč)

Tabulka č.14: Matice IFE

Tabulka č. 15: Souhrnné informace monitoringu nákladových středisek

Tabulka č. 16: Rozdělení nákladů všech středisek do jednotlivých účtů

Tabulka č.17: Fungování monitoringu nákladů střediska - vstupní informace.

Tabulka č. 18: Fungování monitoringu nákladů střediska – výsledek

Tabulka č.19: Plánovaný objem výroby 2014 v ks

Tabulka č.20: Plánovaný počet zaměstnanců 2014

Tabulka č.21: Plánovaná nemocnost a dovolená přímých zaměstnanců 2014

Tabulka č.22: Kumulovaný počet dní dovolené přímých zaměstnanců 2014

Tabulka č.23: Průměrné měsíční náklady na zaměstnance v korunách

Tabulka č.24: Celkové náklady na přímé zaměstnance v korunách

Tabulka č.25: Porovnání skutečného objemu výroby a plánu v 1. Kvartálu v ks

Seznam grafů

Graf č.1: Vývoj měnového kurzu EUR / CZK v období 1.4. 2012 – 1.4.2014

Graf č.2: Vývoj ukazatelů EBIT a čistý zisk v letech 2008-2012

Graf č.3: Vývoj čistého pracovního kapitálu v letech 2008-2012

Graf č.4: Vývoj ukazatelů ROA,ROE,ROS v letech 2008-2012

Graf č.5: Vývoj celkové zadluženosti v letech 2008-2012

Graf č.6: Trend ukazatelů běžné a pohotové likvidity v porovnání s oborovými průměry v letech 2008 - 2012

Graf č.7: Trend ukazatele okamžité likvidity v porovnání s oborovým průměrem v letech 2008 - 2012

Graf č.8: Trend hodnot ukazatele ROA v porovnání s oborovým průměrem v letech 2008-2012

Graf č.9: Trend hodnot ukazatele ROE v porovnání s oborovým průměrem v letech 2008-2012

Graf č.10: Trend hodnot ukazatele ROS v porovnání s oborovým průměrem v letech 2008-2012

Graf č.11: Porovnání plánovaných režijních nákladů a skutečnosti po implementaci cost monitoringu v tis. CZK

Graf č.12: Porovnání plánovaných režijních nákladů a skutečnosti po implementaci cost monitoringu v %

Graf č.13: Účinnost monitoringu nákladových středisek jako nástroje pro plánování režijních nákladů

Graf č.14: Srovnání plánovaných nákladů na přímé zaměstnance se skutečností

Graf č.15: Vývoj nákladů na přímé zaměstnance v tis. CZK

Graf č.16: Vývoj nákladů na přímé zaměstnance na vyrobenou sedačku

Seznam obrázků

Obrázek č.1: Provázanost rovin normativní, strategické a operativní.

Obrázek č.2: Operativní a strategický controlling.

Obrázek č.3: Úkol finančního controllingu

Obrázek č.4: Organizační struktura v závodě Ostrov u Stříbra

Obrázek č.5: Role financí ve společnosti Lear Corporation Czech Republic, s.r.o.

Seznam zkratk

s.r.o.	- Společnost s ručením omezeným
KPI	- Key performance indicators
S.á.r.l.	- Société à responsabilité limitée (společnost s ručením omezeným)
GmbH	- Gesellschaft mit beschränkter Haftung
TPCA	- Toyota Peugeot Citroën Automobile
BMW AG	- Bayerische Motoren Werke Aktiengesellschaft
SSC	- Shared Service Center
IT	- Informační technologie
PAR	- Project appropriation request
CEO	- Chief Executive Officer
CFO	- Chief Financial Officer
US GAAP	- US Generally Accepted Accounting Principles
NTR	- Need to Run
THP	- Technicko-hospodářský pracovník
DPH	- Daň z přidané hodnoty
ČSÚ	- Český statistický úřad
HDP	- Hrubý domácí produkt
FSA	- Flexibilní sedadlová architektura
ISO	- International Organization of Standardization
BOZP	- Bezpečnost a ochrana zdraví na pracovišti
OHSAS	- Occupational Health & Safety Advisory Services

k.s.	- Komanditní společnost
JIT	- Just In Time
EBIT	- Earnings before Interests and Taxes
ČPK	- Čistý pracovní kapitál
ROA	- Return on Assets
ROE	- Return on equity
ROS	- Return on sales
BL	- Běžná likvidita
PL	- Pohotová likvidita
OL	- Okamžitá likvidita
ERP	- Enterprise Resource Planning
EDI	- Electronic Data Interchange
LPS/LJS	- Lear Production System/Lear JIT System
BPCS	- Business Planning and Control System
MOST	- Mission Objectives Strategy Tactics
MTM	- Methods-time measurement
ZSP	- Zdravotní a sociální pojištění
HR	- Human Resources

Seznam použité literatury

1. ESCHENBACH, Rolf; SILLER, Helmut. *Profesionální controlling: koncepce a nástroje*. 2. přepracované vydání, Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 381 s., ISBN 978-80-7357-918-0
2. HORVÁTH, P. a Partners. *Nová koncepce controllingu*. 5. přepracované vydání, Praha: Profess Consulting 2004, 289 s., ISBN 80-7259-002-2.
3. ESCHENBACH, R. *Controlling*. 2. vydání, Praha: ASPI 2004, 816 s., ISBN 80-7357-035-1
4. VOLLMUTH, H. J. *Controlling, nový nástroj řízení*. 2. vyd. Praha: PROFESS, 2006. 136 s. ISBN 80-85235-54-4
5. HERMANN, P., LAZAR, J. *Nákladový controlling*. 1. vydání, Ostrava: Repronis 1999, 102 s., ISBN 80-86122-34-4
6. SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 1996, 391 s., ISBN 978-80-247-1992-4.
7. VOLLMUTH, H. J. *Nástroje controllingu od A do Z*. Přehledné a srozumitelné metody v řízení podniku. 2. vyd. Praha: Profess Consulting, 2004. 357 s. ISBN 80-7259-029-4
8. HORVÁTH, P. a Partners. *Vytvoření koncepce controllingu*. Vzdělávací akce Point Consulting 2001
9. MIKOVCOVÁ, H. *Controlling v praxi*. 1. vydání, Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk 2007, 183 s., ISBN 978-80-7380-049-9
10. FREIBERG, František. *Finanční Controlling: Koncepce finanční stability firmy*. Praha : Management Press, 1996. ISBN 80-85943-03-4
11. WÖHE, Günter. KISLINGEROVÁ, Eva. MAŇASOVÁ, Zuzana. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. vydání. Praha: C. H. Beck, 2007, 928 s. ISBN 978-80-7179-897-2
12. ZANTOW, R. *Finanzwirtschaft des Unternehmens*. 2.aktualisierte Auflage, Pearson Studium 2007. 574 s., ISBN 978-3-8273-7278-9

Ostatní použité zdroje

13 *International Group of Controlling*. [Online] 2014. [Citace: 10.4.2014.] Dostupné z: <http://www.igc-controlling.org/img/pdf/ICV_IGC_Valuepaper_CZ.pdf>

14 *Ekonomické a informační systémy v praxi*. MACHÁČ, O. Reporting jako součást informačního systému podniku. [Online] 2014. [Citace: 10.4.2014.] Dostupné z: <<http://www.systemonline.cz/clanky/reporting.htm>>

15 *BusinessInfo.cz*. [online] Praha: BusinessInfo.cz, 2014, [Citace: 11.4.2014] Dostupné z: <<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/kalkulace-nastroj-hodnotoveho-rizeni-2878.html>>

16 *GIST s.r.o., poradenská společnost v oblasti rozvoje řízení*. [Online] 2014. [Citace: 2.4.2014.] Dostupné z: <<http://www.gist.cz/download/pdf/kalkul1.pdf>>

17 *BusinessInfo.cz*. [online] Praha: BusinessInfo.cz, 2014, [Citace: 11.3.2014] Dostupné z: <<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/zmeny-pro-podnikatele-od-roku-2014-43432.html>>

18 *Ekonomika iDNES.cz* [Online] 2014. [Citace: 2.2.2014.] Dostupné z: <http://ekonomika.idnes.cz/statistici-potvrdili-sprint-ekonomiky-fcu-/ekonomika.aspx?c=A140306_091613_ekonomika_fih>

19 *Kurzy měn, akcií, komodit – Kurzy.cz* [Online] 2014. [Citace: 2.4.2014.] Dostupné z: <<http://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/nr/CZK-EUR/od-1.4.2012/>>

20 *Vacík, E. SMA prezentace*. [online] Plzeň: Vacík, E. SMA prezentace, 2012. [Citace: 13. 03. 2014]. Dostupné z: <<https://portal.zcu.cz/wps/myportal/>>

CZSO.cz – Český statistický úřad online cit. 2012-09-22. Dostupné na www: <<http://www.czso.cz/>>

www.mpsv.cz

Interní materiály společnosti Lear Corporation Czech Republic, s.r.o.

Seznam příloh

Příloha A: Rozvaha společnosti pro rok 2012, 2011 - Aktiva

Příloha B: Rozvaha společnosti pro rok 2012, 2011 – Pasiva

Příloha C: Výkaz zisku a ztráty pro rok 2012, 2011

Příloha D: Rozvaha společnosti pro rok 2010, 2009 – Aktiva

Příloha E: Rozvaha společnosti pro rok 2010, 2009 – Pasiva

Příloha F: Výkaz zisku a ztráty pro rok 2010, 2009

Příloha G: Rozvaha společnosti pro rok 2008 – Aktiva

Příloha H: Rozvaha společnosti pro rok 2008 – Pasiva

Příloha I: Výkaz zisku a ztráty pro rok 2008

Příloha A: Rozvaha společnosti pro rok 2012, 2011 – Aktiva

Lear Corporation Czech Republic s.r.o. k 31. prosinci 2012

Statutární formuláře českých finančních výkazů v tis. Kč

ROZVAHA V PLNÉM ROZSAHU

	Běžné účetní období			Minulé
	Brutto	Korekce	Netto	úč. období 2011
				Netto
AKTIVA CELKEM	2 027 019	-428 212	1 598 807	1 768 054
A. POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ ZÁKLADNÍ KAPITÁL				
B. DLUHODOBÝ MAJETEK	960 606	-398 073	564 535	588 641
B. I. Dlouhodobý nehmotný majetek	35 329	-26 337	8 992	10 547
B. I. 1. Zřizovací výdaje				
2. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje				
3. Software	35 329	-26 337	8 992	7 720
4. Ocenitelná práva				
5. Goodwill				
6. Jiný dlouhodobý nehmotný majetek				
7. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek				2 827
8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek				
B. II. Dlouhodobý hmotný majetek	925 279	-389 736	535 543	578 114
B. II. 1. Pozemky	15 096		15 096	15 206
2. Stavby	346 696	-66 104	280 592	270 770
3. Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	505 258	-270 561	234 707	241 149
4. Přístřešné celky inženýrských prací				
5. Úspěšná zvířata a jejich skupiny				
6. Jiný dlouhodobý hmotný majetek				
7. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	21 874		21 874	26 445
8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	2 760		2 760	2 577
9. Dočíslovací rozdíly k nabytému majetku	33 795	-14 081	19 714	21 967
B. III. Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
B. III. 1. Podíly - ovládaná osoba				
2. Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem				
3. Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly				
4. Půjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládací osoba, podstatný vliv				
5. Jiný dlouhodobý finanční majetek				
6. Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek				
7. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek				
C. OBĚZNÁ AKTIVA	1 061 052	-32 138	1 028 913	1 166 892
C. I. Zásoby	161 889	-38 032	123 857	148 009
C. I. 1. Materiál	150 582	-23 302	127 280	84 477
2. Nedokončená výroba a polotovary	10 936	-652	10 284	10 908
3. Vyrobené	28 304	-1 231	27 073	24 964
4. Měda a ostatní zvířata a jejich skupiny				
5. Zboží	4 067	-1 747	2 320	21 660
6. Poskytnuté zálohy na zásoby				
C. II. Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0
C. II. 1. Pohledávky z obchodních vztahů				
2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládací osoba				
3. Pohledávky - podstatný vliv				
Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení				
4. Dlouhodobé poskytnuté zálohy				
5. Dočíslovací účty aktivní (nevylukované vývozy)				
6. Jiné pohledávky				
7. Odčtení dleňová pohledávka				

Lear Corporation Czech Republic s.r.o. k 31. prosinci 2012

Statutární formuláře českých finančních výkazů v tis. Kč

ROZVAHA V PLNÉM ROZSAHU

		Běžné účetní období			Minulé
		Brutto	Korekce	Netto	úč. období 2011
					Netto
C. III.	Krátkodobé pohledávky	889 828	-5 207	884 621	1 018 438
C. III. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	840 025	-5 207	834 818	948 243
2	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba				
3	Pohledávky - podstatný vliv				
4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení				
5	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění				
6	Stát - daňové pohledávky				5 320
7	Krátkodobé poskytnuté zálohy	10 553		10 553	11 676
8	Dohadné účty aktivní (nevylakurované výnosy)	25 422		25 422	38 664
9	Jiné pohledávky	13 828		13 828	16 530
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	9 335	0	9 335	6 444
C. IV. 1	Peníze	297		297	291
2	Účty v bankách	9 038		9 038	6 153
3	Krátkodobé cenné papíry a podíly			0	
4	Požičovaný krátkodobý finanční majetek				
D.	OSTATNÍ AKTIVA - PŘECHODNÉ ÚČTY AKTIV	5 359	0	5 359	9 511
D. I.	Časové rozlišení	5 359	0	5 359	9 511
D. I. 1	Náklady příštích období	5 359		5 359	9 511
2	Kompletní náklady příštích období				
3	Příjmy příštích období				

Příloha B: Rozvaha společnosti pro rok 2012, 2011 – Pasiva

Lear Corporation Czech Republic s.r.o. k 31. prosinci 2012
Statutární formuláře českých finančních výkazů v tis. Kč

ROZVAHA V PLNÉM ROZSAHU

		Stav v přelomném účetním období	Stav v minulém účetním období 2011
PASIVA CELKEM		1 598 807	1 785 064
A.	VLASTNÍ KAPITÁL	907 118	898 528
A. I.	Základní kapitál	70 000	70 000
A. I. 1.	Základní kapitál	70 000	70 000
2.	Výsledek akcie a výsledek obchodní podíly (-)		
3.	Změny základního kapitálu		
A. II.	Kapitálové fondy	499 176	499 176
A. II. 1.	Fondy jako		
2.	Ostatní kapitálové fondy	499 176	499 176
3.	Dotovací rozdíly z přecenění majetku a závazků		
4.	Dotovací rozdíly z přecenění při převzetích		
5.	Rozdíly z přeměn společností		
6.	Rozdíly z ocenění při převzetích společností		
A. III.	Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	7 071	7 071
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond	7 071	7 071
2.	Statutární a ostatní fondy		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	298 294	254 148
IV. 1.	Nerozdělaný zisk minulých let	338 453	254 317
2.	Nerozdělané ztráty minulých let	-20 159	-20 159
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+ / -)	108 587	54 134
B.	CIZÍ ZDROJE	698 689	891 818
B. I.	Rezervy	1 020	1 020
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů		
2.	Rezerva na sázky a podobné závazky		
3.	Rezerva na daň z příjmu		
4.	Ostatní rezervy	1 020	1 020
B. II.	Dlouhodobé závazky	3 727	4 939
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů		
2.	Závazky - ovládaní nebo ovládající osoba		
3.	Závazky - poskytnuté vlivy		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení		
5.	Dlouhodobé příjmové zálohy		
6.	Vydaté dluhopisy		
7.	Dlouhodobé změny k úvěrům		
8.	Dohadné účty pasiv (nevylukované dotace)		
9.	Jiné závazky		
10.	Odstoupené daňový zůstatek	3 727	4 939
B. III.	Krátkodobé závazky	538 269	685 900
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	378 022	475 630
2.	Závazky - ovládaní nebo ovládající osoba		
3.	Závazky - poskytnuté vlivy		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení		
5.	Závazky k zaměstnancům	34 008	22 593
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	11 095	11 398
7.	Daň - daňové závazky a dotace	34 507	36 915
8.	Krátkodobé příjmové zálohy		
9.	Vydaté dluhopisy		
10.	Dohadné účty pasiv (nevylukované dotace)	88 058	84 563
11.	Jiné závazky	505	12 458
B. IV.	Bankovní úvěry a vypořádky	75 283	0
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé		
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	75 283	
3.	Krátkodobé finanční vypořádky		
C.	OSTATNÍ PASIVA - PŘECHODNÉ ÚČTY PASIV	6 888	54 717
C. I.	Časové rozlišení	6 888	54 717
C. I. 1.	Výdaje příštích období	188	187
2.	Výnosy příštích období	6 475	54 530

Příloha C: Výkaz zisku a ztráty pro rok 2012, 2011

Lear Corporation Czech Republic s.r.o. k 31. prosinci 2012

Statutární formulář českých finančních výkazů v tis. Kč

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY V PLNÉM ROZSAHU

	Stav v období účtním období	Stav v minulém účtním období 2011
I. 1 Tržby za prodej zboží	369 153	590 139
A. 2 Náklady vynořené na prodeji zboží	394 828	390 091
+ Obchodní marže	3 287	5 098
II. Výkony	5 392 090	3 342 623
II. 1 Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	2 303 403	3 336 903
2 Změna objemu zásob vlastních činností	-1 340	4 018
3 Aktivace		
B. Výkonová společnost	2 708 103	2 623 362
B. 1 Společná materiálu a energie	2 303 190	2 447 962
B. 2 Služby	341 999	375 900
+ Přidaná hodnota	690 164	524 296
C. Ostatní náklady	476 974	416 711
C. 1 Mezdové náklady	392 712	307 696
C. 2 Ostatní úplatky vyplněné společnostmi a družstvy		
C. 3 Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojistění	113 205	101 938
C. 4 Sociální náklady	16 957	7 277
D. 1 Darce a poplatky	698	588
E. 1 Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	77 469	64 366
III. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	145 117	87 413
III. 1 Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	90	360
2 Tržby z prodeje materiálu	145 027	87 053
F. Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	133 534	78 958
F. 1 Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	306	452
F. 2 Prodaný materiál	133 228	79 497
Změna stavu rezerv a opravných položek v provizní oblasti a komplexních nákladů přílžích období	17 508	-7 933
IV. 2 Ostatní provozní výnosy	21 264	20 301
H. 1 Ostatní provozní náklady	6 521	7 217
V. 2 Převod provozních výnosů		
I. 1 Převod provozních nákladů		
+ Provozní výsledek hospodaření	136 460	72 587
VI. 1 Tržby z prodeje cenných papírů a podílů		
J. 1 Prodané cenné papíry a podíly		
VI. Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0
Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatnými vlivem		
VI. 1 Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů		
3 Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku		
VII. 1 Výnosy z krátkodobého finančního majetku		
K. 2 Náklady z finančního majetku		
IX. 1 Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	14 275	11 383
L. 2 Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	4 039	12 021
M. 1 Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti		
X. 1 Výnosové úroky	382	393
N. 2 Nákladové úroky	4 720	11 015
XI. 1 Ostatní finanční výnosy	320 849	162 518
O. 2 Ostatní finanční náklady	333 814	177 927
III. 1 Převod finančních výnosů		
P. 2 Převod finančních nákladů		
+ Finanční výsledek hospodaření	-7 167	-6 380

Leser Corporation Czech Republic s.r.o. k 31. prosinci 2012

Statutární formuláře českých finančních výkazů v tis. Kč

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY V PLNÉM ROZSAHU

		Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období 2011
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	18 698	19 571
Q. 1	- splatná	19 774	9 851
Q. 2	- odložená	-1 076	3 020
**	Výsledek hospodaření ze běžnou činností	108 987	54 138
III. 1	Mimořádné výnosy		
III. 2	Mimořádné náklady		
S. 1	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0
S. 1	+ splatná		
S. 2	- odložená		
*	Mimořádný výsledek hospodaření	0	0
†	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkem [v-]		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	108 987	54 138
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	127 283	66 767

Příloha D: Rozvaha společnosti pro rok 2010, 2009 – Aktiva

Lear Corporation Czech Republic, s.r.o. k 31. prosinci 2010

Statutární formulář českých finančních výkazů v tis. Kč

ROZVAHA V PLNĚM ROZSAHU

	Běžné účetní období			Minulé úč. období 2009
	Bruto	Korekce	Netto	Netto
AKTIVA CELKEM	1 894 800	-283 504	1 611 296	1 718 351
A. POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ ZÁKLADNÍ KAPITÁL				
B. DLOUHODOBÝ MAJETEK	794 625	-260 416	534 209	501 048
B. I. Dlouhodobý nehmotný majetek	23 547	-19 604	3 943	1 658
B. I. 1 Zřizovací výdaje				
2 Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje				
3 Software	21 624	-19 604	2 020	1 607
4 Ocenitelná práva				
5 Goodwill				
6 Jiný dlouhodobý nehmotný majetek				
7 Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	1 923		1 923	251
8 Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek				
B. II. Dlouhodobý hmotný majetek	781 078	-240 812	520 266	499 190
B. II. 1 Pozemky	15 652		15 652	15 652
2 Stavby	344 832	-63 187	281 645	202 650
3 Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	356 402	-168 050	188 442	123 955
4 Přetěžkové cesty trvalých porostů				
5 Ozeplňá zvlášť a jejich skupiny				
6 Jiný dlouhodobý hmotný majetek				
7 Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	9 042		9 042	26 739
8 Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	1 205		1 205	13 871
9 Ocenovací rozdíl k nabytému majetku	33 735	-9 575	24 220	26 473
B. III. Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
B. III. 1 Podíly v ovládaných a řízených osobách				
2 Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem				
3 Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly				
4 Půjčky a úvěry - ovládací a řídicí osoba, podstatný vliv				
5 Jiný dlouhodobý finanční majetek				
6 Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek				
7 Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek				
C. ODĚŽNÁ AKTIVA	1 100 438	-23 088	1 077 350	1 214 822
C. I. Zásoby	107 359	-22 527	174 832	85 303
C. I. 1 Materiál	120 333	-9 711	110 622	60 510
2 Nedokončená výroba a polotovary	8 872	-735	8 137	6 395
3 Výrobky	25 778	-4 265	21 513	18 392
4 Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny				
5 Zboží	42 376	-7 816	34 560	
8 Poskytnuté zálohy na zásoby				
C. II. Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0
C. II. 1 Pohledávky z obchodních vztahů				
2 Pohledávky - ovládací a řídicí osoba				
3 Pohledávky - podstatný vliv				
4 Pohledávky za společnosti, členy družstva a za účastníky sdružení				
5 Dlouhodobé poskytnuté zálohy				
6 Duhadné účty aktivní (nevyfakturované výnosy)				
7 Jiné pohledávky				
8 Odložená daňová pohledávka				

Lear Corporation Czech Republic, s.r.o. k 31. prosinci 2010

Statutární formouře českých finančních výkazů v tis. Kč

ROZVAHA V PLNÉM ROZSAHU

		Běžné účetní období			Minulé úč. období 2009
		Brutto	Korekce	Netto	Netto
C. II.	Krátkodobé pohledávky	901 634	-561	901 073	1 119 640
C. II. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	804 460	-561	803 899	1 030 278
2	Pohledávky - ovládaní a řízení osoba				
3	Pohledávky - podstatný vliv				
4	Pohledávky za společnosti, Berry družstva a za účastníky sdružení				
5	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění				
6	SIÚL - daňové pohledávky	7 663		7 663	70
7	Krátkodobé poskytnuté zálohy	7 548		7 548	11 140
8	Dohodné účty převzetí (navykluzované výnosy)	75 549		75 549	74 382
9	Jiné pohledávky	6 364		6 364	3 944
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	1 445	0	1 445	9 679
C. IV. 1	Peníze	211		211	324
2	Účty v bankách	1 234		1 234	9 355
3	Krátkodobé cenné papíry a podíly				
4	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek				
D.	OSTATNÍ AKTIVA - PŘECHODNÉ ÚČTY AKTIV	9 737	0	9 737	2 481
D. 1.	Časové rozlišení	9 737	0	9 737	2 481
D. 1. 1	Náklady příštích období	9 737		9 737	1 719
2	Komplezní náklady příštích období				
3	Příjmy příštích období				762

Příloha E: Rozvaha společnosti pro rok 2010, 2009 – Pasiva

Leser Corporation Czech Republic, s.r.o. k 31. prosinci 2010

Statutární formou dle českých finančních výkazů v ř. Kč

ROZVAHA V PLNÉM ROZSAHU

		Stav v účetním účetním období	Stav v minulé účetním období 2009
PASIVA CELKEM		1 511 254	1 718 331
A.	VLASTNÍ KAPITÁL	894 284	749 858
A. I.	Základní kapitál	70 000	70 000
A. I. 1	Základní kapitál	70 000	70 000
2	Placení akcie a vlastní obchodní podíly (-)		
3	Zvýšení základního kapitálu		
A. II.	Kapitálové fondy	493 179	493 179
A. II. 1	Rezerva řízení		
2	Osobní kapitálové fondy	493 179	493 179
3	Osobní fondy z přecenění majetku a závazků		
4	Osobní fondy z přecenění při plánování		
A. III.	Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	7 071	7 071
A. III. 1	Základní rezervní fond	7 071	7 071
2	Statutární a ostatní fondy		
		+	
A. IV.	Výsledky hospodaření v minulých letech	179 973	119 468
IV. 1	Nevyrobitý zisk minulých let	199 742	120 577
2	Nedívenné ztráty minulých let	-20 169	-20 169
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	54 324	68 251
B.	ČISTÝ ZDROJ	758 142	982 153
B. I.	Rezervy	7 203	110
B. I. 1	Rezervy podle zvláštních právních předpisů		
2	Rezerva na účelové a podobné závazky		
3	Rezerva na daň z příjmů		
4	Ostatní rezervy	7 203	110
B. II.	Obchodní závazky	1 768	472 577
B. II. 1	Závazky z obchodních vztahů		
2	Závazky - ovládatel a říditel osoby		469 966
3	Závazky - podnikání vln		
4	Závazky ze společného, členství družstva a k účastníkům sdružení		
5	Příjem zálohy		
6	Vydané dluhopisy		
7	Smluvy k úhradě		
8	Dobrovolné účty pasivní (navyklurované dotěžení)		
9	Jiné závazky		
10	Obdobný daňový závazek	1 768	3 711
B. III.	Kapitálové závazky	758 156	499 978
B. III. 1	Závazky z obchodních vztahů	302 663	309 090
2	Závazky - ovládatel a říditel osoby	301 583	
3	Závazky - podnikání vln		
4	Závazky ze společného, členství družstva a k účastníkům sdružení		
5	Závazky k zajištění	17 998	13 830
6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	9 928	6 771
7	Scit - daňové závazky a ostatní	38 132	30 310
8	Příjem zálohy	150	117
9	Vydané dluhopisy		
10	Dobrovolné účty pasivní (navyklurované dotěžení)	94 599	65 030
11	Jiné závazky	1 975	8 342
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	0	0
B. IV. 1	Bankovní úvěry dlouhodobé		
2	Krátkodobá bankovní úvěry		
3	Krátkodobé finanční výpomoci		
C.	OSTATNÍ PASIVA - PŘECHODNÉ ÚČTY PASIV	11 800	6 202
C. I.	Časové rozlišení	11 800	6 202
C. I. 1	Výdaje příštích období		
2	Výnosy příštích období	11 800	6 202

Příloha F: Výkaz zisku a ztráty pro rok 2010, 2009

Lear Corporation Czech Republic, s.r.o. k 31. prosinci 2010

Statutární formulář českých finančních výkazů v tis. Kč

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY V PLNÉM ROZSAHU

	Stav v běžném účetním období	Stav v uzavřeném účetním období 2009
I. 1 Tržby za prodej zboží	188 198	
A. 2 Příjmy vynaložené na prodané zboží	125 490	
* Obchodní marže	3 650	0
II. Výnosy	3 230 298	3 216 082
II. 1 Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	3 237 182	3 234 686
2 Změna stavu zásob vlastních výrobků	923	-17 754
3 Aholice	191	
III. Výkonné správní	2 501 042	2 789 337
III. 1 Správní materiál a energie	2 369 129	2 571 910
2 Služby	231 910	197 427
* Přidaná hodnota	452 064	447 545
D. Ostatní příjmy	319 471	273 568
D. 1 Mzdové náklady	225 144	203 684
C. 2 Ostatní členové kapitálové společnosti a družstva		
C. 3 Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	76 641	65 308
C. 4 Daňové náklady *	17 686	4 114
D. 1 Úrok a poplatky	20	266
E. 1 Úpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	55 207	49 602
II. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálů	34 363	43 457
II. 1 Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	820	2 127
2 Tržby z prodeje materiálů	30 543	41 330
F. Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálů	10 749	22 025
F. 1 Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	548	1 674
F. 2 Prodaný materiál	10 201	20 351
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů přířecí oblasti		
G. 1 Ostatní provozní výnosy	8 400	-14 230
IV. 2 Ostatní provozní výnosy	11 400	6 005
H. 1 Ostatní provozní náklady	17 819	14 050
V. 2 Převod provozních výnosů		
I. 1 Převod provozních nákladů		
* Provozní výsledek hospodaření	83 475	151 668
VI. 1 Tržby z prodeje cenných papírů a podílů		
J. 1 Prodané cenné papíry a podíly		
VII. Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0
VII. 1 Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v ostatních jednotkách pod podstatným vlivem		
2 Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů		
3 Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku		
VIII. 1 Výnosy z krátkodobého finančního majetku		
K. 2 Náklady z finančního majetku		
IX. 1 Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů		
L. 2 Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů		
M. 1 Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti		
X. 1 Výnosové úroky	881	1 400
N. 2 Nákladové úroky	8 155	11 763
XI. 1 Ostatní finanční výnosy	165 757	266 051
O. 2 Ostatní finanční náklady	174 955	430 134
XII. 1 Převod finančních výnosů		
P. 2 Převod finančních nákladů		
* Finanční výsledek hospodaření	-21 432	-63 557

Lear Corporation Czech Republic, s.r.o. k 31. prosinci 2010

Statutární formulář českých finančních výkazů v tis. Kč

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY V PLNĚM ROZSAHU

		Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období 2009
G.	Děť z příjmů ze běžnou činnost	6 461	21 632
G. 1	- společnost	10 309	22 124
G. 2	- celoživotní	-1 028	-274
**	Výsledek hospodaření ze běžnou činnost	54 082	66 201
XII. 1	Mimořádná výnosy	432	
R. 2	Mimořádná ztráty		
D. 1	Děť z příjmů z mimořádné činnost	0	0
G. 1	- společnost		
R. 2	- celoživotní		
*	Mimořádný výsledek hospodaření	432	0
1	Přivadí se k ně výsledku hospodaření společnosti (+/-)		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	54 514	66 201
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	62 075	80 551

Příloha G: Rozvaha společnosti pro rok 2008 – Aktiva

Lear Corporation Czech Republic s.r.o. k 31. prosinci 2008

Statutární formulář českých finančních výkazů v tis. Kč

ROZVAHA V PLNĚM ROZSAHU

	Běžné účetní období			Hodnota
	Brutto	Korekce	Netto	úč. období 2007
AKTIVA CELKEM	2 662 744	-212 626	1 848 918	1 953 491
A. POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ ZÁKLADNÍ KAPITÁL				
B. DLOUHODOBÝ MAJETEK	681 867	-177 606	503 462	484 767
B. I. Dlouhodobý nehmotný majetek	20 772	-18 830	1 942	6 114
B. I. 1 Zřizovací výdaje				
2 Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje				
3 Software	20 772	-18 830	1 942	6 037
4 Ocenitelná práva				
5 Goodwill				
6 Jiný dlouhodobý nehmotný majetek				
7 Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek				77
8 Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek				
B. II. Dlouhodobý hmotný majetek	660 225	-158 775	501 520	478 653
B. II. 1 Pozemky	15 934		15 934	18 504
2 Stavby	343 759	-39 886	303 873	312 228
3 Samostatná movitá věci a soubory movitých věcí	215 849	-114 620	101 229	108 069
4 Přístrojové celky (tržních prostředků)				
5 Dopravní zvířata a jejich skupiny				
6 Jiný dlouhodobý hmotný majetek				
7 Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	44 135		44 135	11 893
8 Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	6 255		6 255	
9 Ocenovací rozdíly k nabytému majetku	33 785	-5 069	28 726	30 979
B. III. Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
B. III. 1 Podíly v ovládaných a řízených osobách				
2 Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem				
3 Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly				
4 Půjčky a úvěry - ovládatel a řízení osoba, podstatný vliv				
5 Jiný dlouhodobý finanční majetek				
6 Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek				
7 Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek				
C. OBEŽNÁ AKTIVA	1 378 362	-36 221	1 342 141	1 399 504
C. I. Zásoby	762 128	-56 444	127 684	203 883
C. I. 1 Materiál	110 807	-27 944	82 863	133 132
2 Nedokončená výroba a poklovy	11 794	-1 195	10 601	13 299
3 Výrobky	39 627	-6 307	34 220	57 267
4 Měď a ostatní zvířata a jejich skupiny				
5 Zboží				85
6 Poskytnuté zálohy na zásoby				
C. II. Dlouhodobé pohledávky	2 411	0	2 411	2 417
C. II. 1 Pohledávky z obchodních vztahů				
2 Pohledávky - ovládatel a řízení osoba				
3 Pohledávky - podstatný vliv				
Pohledávky za společnosti, členy družstva a za ústřední zrušení				
4 Dlouhodobé poskytnuté zálohy				
6 Obchodní účty účastní (nevyřadované výnosy)				
7 Jiné pohledávky				
8 Odčíslení daňové pohledávky	2 411		2 411	2 417

Lear Corporation Czech Republic s.r.o. k 31. prosinci 2008

Statutární formouře českých finančních výkazů v tis. Kč

ROZVAHA V PLNÉM ROZSAHU

	Běžné účetní období			Minulé	
	Brutto	Korekce	Netto	úč. období 2007	
				Netto	
C. II.	Krátkodobé pohledávky				
C. II. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	1 212 682	-777	1 211 905	1 144 885
	2 Pohledávky - ovládaní iči a řízení osob	1 142 080	-777	1 141 303	994 615
	3 Pohledávky - podstatný vliv				
	Pohledávky za společnosti, členy družstva a za účastníky				
	4 sdružení				
	5 Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění				
	6 Sáz - daňové pohledávky	51		51	
	7 Krátkodobé poskytnuté zálohy	5 246		5 246	2 680
	8 Dohadné účty aktivní (nevylukovaná výnosy)	57 954		57 954	122 636
	9 Jiné pohledávky	7 371		7 371	24 545
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	1 141	0	1 141	7 350
C. IV. 1	Pemize	219		219	328
	2 Úřty v bankách	922		922	7 021
	3 Krátkodobé cenné papíry a podíly				
	4 Polozovaný krátkodobý finanční majetek				
D.	OSTATNÍ AKTIVA - PŘECHODNÉ ÚČTY AKTIV	3 315	0	3 315	98 190
D. 1	Časové rozlišení	3 315	0	3 315	98 190
D. 1. 1	Náklady příštích období	2 084		2 084	5 885
	2 Komplexní náklady příštích období				
	3 Příjmy příštích období	1 231		1 231	4 305

Příloha H: Rozvaha společnosti pro rok 2008 – Pasiva

Lear Corporation Czech Republic s.r.o. k 31. prosinci 2008

Statutární formuláře českých finančních výkazů v lis. Kč

ROZVAHA V PLNĚN ROZSAHU

		Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období 2007
	PASIVA CELKEM	1 042 918	1 853 431
A.	VLASTNÍ KAPITÁL	484 896	167 342
A. I.	Základní kapitál	70 000	70 000
A. I. 1	Základní kapitál	70 000	70 000
2	Vlastní akcie a vlastní obchodní papíry (-)		
3	Změny základního kapitálu		
A. II.	Kapitálové fondy	274 417	8 000
A. II. 1	Emisní ústo		
2	Ostatní kapitálové fondy	500 000	
3	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	-25 583	9 000
4	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách		
A. III.	Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	4 084	1 070
A. III. 1	Zákonný rezervní fond	4 084	1 070
2	Statutární a ostatní fondy		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	73 375	6 866
IV. 1	Nerozdělaný zisk minulých let	93 544	29 064
2	Nauhraněná ztráta minulých let	-20 169	-20 169
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+ / -)	42 140	87 674
B.	ČUŽI ZDROJE	520 916	1 096 104
B. I.	Rezervy	804	1 039
B. I. 1	Rezervy podle zvláštních právních předpisů		
2	Rezerva na důchody a podobné závazky		
3	Rezerva na daň z příjmů		
4	Ostatní rezervy	804	1 039
B. II.	Dlouhodobé závazky	520 045	1 095 840
B. II. 1	Závazky z obchodních vztahů		
2	Závazky - ovládatel a řídicí osoba	520 045	1 095 840
3	Závazky - podatelství vliv		
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení		
5	Příjaté zálohy		
6	Vydání důchopů		
7	Smlouby k úhradě		
8	Dohadné účty pasivní (navyřeturované dodávky)		
9	Jiné závazky		
10	Odloužený daňový závazek		
B. II.	Krátkodobé závazky	852 096	668 410
B. II. 1	Závazky z obchodních vztahů	872 674	529 340
2	Závazky - ovládatel a řídicí osoba		
3	Závazky - podatelství vliv		
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení		
5	Závazky k zaměstnavatelům	14 701	13 089
6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	7 164	6 472
7	Státi - daňové závazky a dotace	22 630	57 104
8	Příjaté zálohy	124	128
9	Vydání důchopů		
10	Dohadné účty pasivní (navyřeturované dodávky)	105 042	68 042
11	Jiné závazky	34 739	3 340
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	0	0
B. IV. 1	Bankovní úvěry dlouhodobé		
2	Krátkodobé bankovní úvěry		
3	Krátkodobé finanční výpomoci		
C.	OSTATNÍ PASIVA - PŘECHODNÉ ÚČTY PASIV	3 107	0
C. I.	Časové rozlišení	3 107	0
C. I. 1	Výdaje přístich období		
2	Výnosy přístich období	3 107	

Lear Corporation Czech Republic s.r.o. k 31. prosinci 2008

Statutární formátů českých finančních výkazů v tis. Kč

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY V PLNÉM ROZSAHU

		Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období 2007
I.	1	Tržby za prodej zboží	507
A.	2	Náklady vynaložené na prodané zboží	-79
+		Obchodní marže	676
II.		Výkony	3 799 503
II.	1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	3 416 556
	2	Změna stavu zásob vlastní činnosti	52 483
	3	Aktivace	3 607
B.		Výkonová spotřeba	3 042 366
B.	1	Spotřeba materiálu a energie	2 827 837
B.	2	Služby	214 529
+		Přidaná hodnota	345 691
C.		Obzobní náklady	287 019
C.	1	Nákladové náklady	198 142
C.	2	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	
C.	3	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	66 318
C.	4	Sociální náklady	4 559
D.		Daně a poplatky	359
E.		Čistý dlouhodobý nehmotný a hmotný majetek	47 178
II.		Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	99 378
II.	1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	3 002
II.	2	Tržby z prodeje materiálu	96 286
F.		Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	74 237
F.	1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	2 667
F.	2	Prodaný materiál	71 580
G.	1	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů přílých období	-12 060
IV.	2	Osobní provozní výnosy	10 772
H.	1	Ostatní provozní náklady	8 073
V.	2	Převod provozních výnosů	
I.	1	Převod provozních nákladů	
+		Provozní výsledek hospodaření	71 125
VI.	1	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	
J.	1	Prodané cenné papíry a podíly	
VII.		Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0
VII.	1	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v ústředních jednotkách pod podstatným vlivem	
	2	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	
	3	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	
VIII.	1	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	
K.	2	Náklady z finančního majetku	
IX.	1	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	
L.	2	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	
M.	1	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	
X.	1	Výnosové úroky	52
N.	2	Nákladové úroky	39 839
XI.	1	Ostatní finanční výnosy	304 698
O.	2	Ostatní finanční náklady	273 485
XII.	1	Převod finančních výnosů	
P.	2	Převod finančních nákladů	
+		Finanční výsledek hospodaření	-6 464
			-33 198

Lear Corporation Czech Republic s.r.o. k 31. prosinci 2008

Statutární formuláře českých finančních výkazů v Kč

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY V PLNÉM ROZSAHU

		Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období 2007
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	20 381	31 643
Q. 1	- splatná	13 979	32 746
Q. 2	- odložená	6 402	-1 099
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	42 140	67 874
XII. 1	Výnosové výnosy		
XII. 2	Výnosové náklady		
S. 1	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	-0
S. 1	- splatná		
S. 2	- odložená		
*	Mimořádný výsledek hospodaření	0	0
1	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	42 140	67 874
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	42 621	69 621

Abstrakt

ŠTENGL, Miroslav. *Controlling a jeho aplikace ve vybraném podnikatelském subjektu.*

Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 110 s., 2014.

Klíčová slova: controlling, reporting, monitoring, Lear Corporation Czech Republic, s.r.o.

Předložená práce je zaměřena na vymezení a charakteristiku pojmu controlling. Jsou definovány nástroje controllingu podporující podnikové řízení a rovněž hlavní cíle, na jejichž plnění je controlling zaměřen. Závěr teoretické části je věnován charakteristice hlavním druhů controllingu a rozčlenění controllingu na složky normativní, operativní a strategickou. Praktická část začíná charakteristikou společnosti a její vnější a vnitřní analýzou prostředí. Dále je práce zaměřena na monitoring nákladových středisek a plán nákladů na přímě zaměstnance. Tyto oblasti jsou pak vyhodnocovány a po identifikování slabých míst controllingových procesů jsou navržena nápravná opatření.

Abstract

ŠTENGL, Miroslav. *Controlling and its application in selected business entity*. Diploma thesis. Pilsen: Faculty of Economics ZCU in Pilsen, 110 p., 2014

Keywords: controlling, reporting, monitoring, Lear Corporation Czech Republic, s.r.o

The presented thesis is focused on the identification and characteristics of the concept of controlling. The instruments of controlling supporting the corporate management are defined together with the main targets on which the controlling is focused. The conclusion of the theoretical part is devoted to characteristics of main types of controlling and the classification of controlling to normative, operative and strategic components. The practical part begins with the company characteristics and its external and internal environment analysis. Further part of the thesis is focused on the monitoring of the cost centers and on the plan of the direct labor costs. These areas are then evaluated and weaknesses in the controlling processes are defined together with the corrective actions.