

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

**Hodnocení efektivity controllingových aktivit
ve zvoleném podniku**

**Evaluation of the effectiveness of controlling activities
in specific subject**

Bc. Jana Piroháčová

Plzeň 2015

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Hodnocení efektivity controllingových aktivit ve zvoleném subjektu“

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

V Plzni, dne

.....
podpis autora

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala vedoucímu své diplomové práce panu Ing. Josefu Červenému, Ph.D. za odbornou pomoc a rady, které mi poskytl během zpracování mé diplomové práce.

Dále bych ráda poděkovala finančnímu oddělení společnosti Gühring s. r. o., které mi poskytlo potřebné materiály a informace pro zpracování práce.

Obsah

Úvod.....	8
1 Charakteristika controllingu	11
1.1 Vymezení pojmu controlling	11
1.2 Funkce a cíle controllingu	15
1.3 Cíle controllingu	16
1.4 Úlohy controllingu	16
1.5 Strategický a operativní controlling	19
1.6 Finanční controlling	20
1.7 Metody a nástroje controllingu	21
1.7.1 Plánování	21
1.7.2 Finanční prognózy.....	22
1.7.3 Reporting	23
1.7.4 Monitoring	24
1.7.5 Analýza odchylek.....	24
1.7.6 Strategické nástroje controllingu	26
1.7.6.1 Analýza globálního konkurenčního okolí.....	26
1.7.6.2 Analýza odvětví.....	28
1.7.6.3 SWOT analýza	31
1.7.6.4 Analýza portfolia	32
1.7.7 Operativní nástroje controllingu	33
1.7.7.1 Analýza ABC	34
1.7.7.2 Analýza bodu zvratu	35
1.7.7.3 Target Costing	37
1.7.7.4 Kalkulace ABC.....	37
1.8 Controlling pracovního kapitálu	38
1.8.1 Controlling pohledávek	39
1.8.1.1 Obrat pohledávek.....	40
1.8.1.2 Doba obratu pohledávek	40
1.8.1.3 Stáří pohledávek	41
1.8.2 Controlling zásob	41
1.8.2.1 Obrátka zásob	42
1.8.2.2 Doba obratu zásob	43

1.8.3	Obratový cyklus peněz	43
2	Profil vybrané společnosti Gühring s. r. o.	45
2.1	Analýza interního prostředí	45
2.1.1	Základní informace o podniku	45
2.1.2	Mateřská společnost Gühring KG	45
2.1.3	Historie společnosti Gühring s. r. o.	46
2.1.4	Organizační struktura	47
2.1.5	Zaměstnanci	48
2.1.6	Podniková kultura	49
2.1.7	Marketing	50
2.1.8	Výroba	51
2.1.9	Ekonomická situace podniku	51
2.2	Analýza externího prostředí	54
2.2.1	Ekonomické prostředí	54
2.2.1.1	Prognóza HDP	55
2.2.1.2	Prognóza úrokových sazeb (3M PRIBOR)	56
2.2.1.3	Prognóza inflace	57
2.2.1.4	Prognóza měnového kurzu CZK/EUR	57
2.2.2	Legislativa	58
2.2.3	Ekologie a životní prostředí	58
2.2.4	Technologie	59
2.3	Porterův model pěti sil	59
2.3.1	Zákazníci	59
2.3.2	Dodavatelé	61
2.3.3	Stávající konkurence v odvětví	61
2.3.4	Potenciální noví konkurenti	62
2.3.5	Hrozba substitutů	62
2.4	Zhodnocení analýzy interního a externího prostředí	63
3	Analýza informačního systému	65
4	Organizační struktura controllingu	69
4.1	Reportingová zpráva	69
4.1.1	Soupis přijatých objednávek	70
4.1.2	Soupis probíhajících zakázek	70

4.1.3	Soupis bankovních stavů	71
4.1.4	Rozvaha a výkaz zisků a ztrát	71
4.1.5	Přehled odběratelů a dodavatelů	72
4.1.6	Investiční přehled	73
4.1.7	Personální přehled	73
4.1.8	Celkový přehled a mimořádné události	74
5	Controlling pracovního kapitálu	75
5.1	Controlling pohledávek	75
5.1.1	Vývoj pohledávek	75
5.1.2	Odběratelská úvěrová politika	76
5.1.3	Zajištění plnění pohledávek	77
5.1.4	Monitoring stáří pohledávek	78
5.1.5	Obrat a doba obratu pohledávek	81
5.2	Controlling závazků	82
5.3	Controlling zásob	84
6	Zhodnocení controllingových aktivit	88
6.1	Reportingová zpráva	88
6.2	Controlling pohledávek	89
6.3	Controlling závazků	91
6.4	Controlling zásob	92
7	Návrhy na zlepšení	94
7.1	Organizace controllingu	94
7.2	Reportingové zprávy	94
7.3	Controlling pracovního kapitálu	95
7.4	Obratový cyklus peněz	96
	Závěr	100
	Seznam tabulek	105
	Seznam obrázků	106
	Seznam použitých zkratk	107
	Seznam použité literatury	108
	Seznam příloh	111

Úvod

V současné době se podnikatelské subjekty pohybují ve velmi turbulentním prostředí a jsou výrazně ovlivňovány veškerými změnami v okolí. Společnosti musí reagovat a předpokládat neustálý technologický a informační rozvoj, musí se přizpůsobovat rozšířenému trendu globalizace, sílícím vlivům konkurence, vývoji makroekonomického prostředí a dalším. Tyto skutečnosti nutí firmy mnohem pečlivěji plánovat a řídit své podnikání, sledovat své okolí a předpokládat možné změny. Společnosti jsou nuceny klást si vysoké cíle a naučit se stanovovat priority. Pro úspěšné řízení podniku je zásadní získat včas relevantní a kvalitní informace, širokého rozsahu. Na druhou stranu získání těchto dat je mnohdy velmi komplikovanou záležitostí. Je potřeba předem co nejpřesněji stanovit jaké informace společnost potřebuje získat, odkud tyto informace získá a jakým způsobem s nimi bude nadále pracovat. Pokud si firma ujasní tyto skutečnosti, získané informace budou využity co nejefektivněji, napomohou zkvalitnit řízení podniku a zvýšit jeho konkurenceschopnost.

Právě z důvodu potřeby vhodných informací se v poslední době často zavádějí nejrůznější moderní metody a nové přístupy. Mezi jednu z těchto novějších metod je možné zařadit oblast controllingu, jako podporu pro řízení podniků. Controlling umožňuje naplňovat předem stanovené cíle, přizpůsobovat se změnám prostředí a posílit postavení firmy na trhu. Controlling napomáhá vytvořit a udržet dlouhodobě prosperující podnik. Tato moderní metoda začíná již ve fázi plánování, postupuje přes fázi realizace a koordinace, až po následnou kontrolu, zpětnou vazbu a analýzu případných odchylek. Aby controlling mohl plnit svoji funkci, využívá nejrůznějších metod a nástrojů nejen v oblasti operativní, ale také strategické a finanční. Controlling tak prostupuje všemi oblastmi a úrovněmi podnikání. Strategická oblast je zaměřena na budoucnost společnosti, její prosperitu a konkurenceschopnost. Operativní rovina je soustředěna na naplnění cílů stanovených v úrovni strategické a na okamžité reakce na změny. Rovina finanční se soustřeďuje především na řízení kapitálové struktury a peněžních toků firmy. Sleduje jednotlivé ukazatele a jejich analýzy, výsledky probíhajících aktivit, plánů atd.

Tato práce přenáší teoretické znalosti controllingu do praxe a sleduje aplikaci této moderní metody řízení na vybrané společnosti. Zvolenou firmou je Gühring s. r. o., výrobní firma fungující na trhu tuzemském i zahraničním. Podnik se zabývá výrobou především závitových nástrojů a patří mezi špičku v oboru strojírenství a

kovoobráběčství. Společnost je členem mezinárodního koncernu, od čehož se také odvíjejí některá další specifika spolu s rozsahem prováděných controllingových aktivit. Jelikož se jedná o člena rozsáhlého koncernu, jsou jeho pravomoci značně omezeny a velká část controllingových aktivit je prováděna mateřskou společností, jenž má sídlo v Německu. Přesto podnik provádí některé z controllingových aktivit sám, především v oblasti reportingu a pracovního kapitálu. Právě na tyto aktivity se práce podrobněji zaměřuje.

Cíl diplomové práce

V dnešním velmi proměnlivém podnikatelském prostředí, je velice důležitá efektivní práce s informacemi a neustálý postup podniků vpřed. Společnosti v dnešní době již dobře rozumí potřebě kvalitního a propracovaného informačního systému. Ne všechny si však uvědomují, že součástí tohoto systému jsou také controllingové aktivity. Controlling tvoří významnou složku informačního systému, umožňuje zvyšovat efektivitu, rychlost a správnost rozhodování. To vše nejen na úrovni top managementu, ale i dalších úrovních podnikového řízení až po ty nejnižší. Základním cílem této diplomové práce je poukázat na významnost controllingových aktivit v podniku. Tento cíl je následně rozpracován do dílčích cílů, viz. dále. Diplomová práce je zaměřena na teoretický úvod do dané problematiky, definování pojmů, cílů, nástrojů controllingu apod. Na tuto část bude navázáno představením konkrétní společnosti, na které budou controllingové aktivity demonstrovány - Gühring s. r. o. Následně bude provedena analýza současného informačního systému a organizační začlenění controllingu ve firmě. Dále bude provedena samotná analýza controllingových aktivit, které jsou v pravomoci subjektu. Konkrétně bude zacíleno na oblast reportingu a na controlling pracovního kapitálu. Závěr práce bude obsahovat zhodnocení efektivnosti současného stavu a výsledků prováděného controllingu. Na základě těchto závěrů budou stanoveny návrhy vedoucí ke zlepšení současné situace. Celou práci bude uzavírat závěrečné shrnutí.

Dílčí cíle diplomové práce

- vymezit pojem controlling, jeho základní úkoly a cíle;
- charakterizovat zvolený podnik, interní a externí analýza;
- analyzovat informační systém společnosti, vazby na controllingové aktivity;
- vymezit organizační postavení controllingu;
- vykonat analýzu prováděných controllingových aktivit ve zvoleném podniku;
- posoudit efektivnost controllingových aktivit, stanovit návrhy na zlepšení;
- provést finální shrnutí a závěry diplomové práce.

Metodika diplomové práce

Pro úspěšné dosažení výše nadefinovaných dílčích cílů je nutno využít následující metodické postupy:

- volba vhodných literárních zdrojů zaměřených na oblast controllingu;
- důkladné seznámení se společností Gühring s. r. o., sběr informací relevantních a potřebných pro vypracování diplomové práce, úzká spolupráce s pracovníky finančního oddělení pro získání vhledu do problematiky v praxi, získání materiálů a dat pro analýzu controllingových aktivit;
- na základě získaných informací analyzovat a provést zhodnocení controllingových aktivit ve zvoleném podniku, spolu se stanovením návrhů na zlepšení.

Pro zpracování této práce bude využito výkazů společnosti za roky 2012, 2013 a 2014. Interních materiálů poskytnutých firmou, výstupů a sestav z informačního systému SAP R3 a v neposlední řadě osobních konzultací s finančním oddělením firmy.

1 Charakteristika controllingu

V dnešní komplexní a velice rychle měnící se době, je pro mnohé podnikatele velmi náročné držet krok s neustále probíhajícími změnami. Nicméně pouze držet krok již dnes nestačí. Aby společnosti byly i do budoucna prosperující, musí neustále zvyšovat svoji efektivitu a produktivitu. Pouze základní informace o podnikání a konkrétních číslech již nejsou dostačující. Je esenciální provádět nejrůznější analýzy, prognózy a plány do budoucna. Aby však mohly být tyto činnosti prováděny, je potřeba pro ně získat relevantní data, která je možno dále zpracovávat. Do popředí vstupují propracované informační systémy, které umožňují tyto informace nejen získávat, ale také s nimi různými způsoby pracovat. Velmi úzce jsou s informačními systémy propojeny právě controllingové aktivity.

1.1 Vymezení pojmu controlling

Ve většině případů je controlling nesprávně chápán pouze jako zpětná vazba a kontrolní činnost v podniku. Controlling však zahrnuje výrazně širší škálu činností, umožňujících zdokonalovat řízení celé firmy. Historie controllingu v Evropě není příliš rozsáhlá, do terminologie se promítl až po 2. světové válce. V České republice se stopy controllingu objevily ve 20. letech 20. století, především v průmyslových podnicích, které se inspirovaly americkým hospodářstvím. Za jednoho z prvních průkopníků je považován Tomáš Baťa. Po zavedení centrálně plánované ekonomiky došlo k útlumu controllingu a ten se opět začal aplikovat až s příchodem tržního hospodářství v 90. letech 20. století. (Benčová, 2009; Mikovcová, 2007)

Původně byla osoba zabývající se controllingem shodná s účetním ve společnosti, jehož rolí bylo zaznamenávat všechny probíhající transakce a vytvářet pravidelné přehledy a finanční analýzy. Postupem času a rozvojem oblasti controllingu byla však tato činnost naprosto nedostačující. Vzrůstaly nároky na množství a kvalitu informací, které lze získat z provozování podnikání. Vznikla tedy samostatná skupina controllerů, která však již neprováděla samotnou účetní část aktivit, ale zaměřila se výhradně na controllingové činnosti. Controller nespolupracuje pouze s finančním oddělením, nýbrž propojuje společnost a chody v ní do jednoho celku. V dnešní době jsou ve firmách vytvářeny přímo specializované controllingové útvary, skládající se z celého týmu controllerů. Controlling je neustále se rozvíjející oblastí, která se dále rozšiřuje a specializuje. Je tedy samozřejmé, že na něj také existuje mnoho různých názorů.

V následujícím textu bude uvedeno několik definic pojmu controllingu z pohledu různých autorů.

Pojem controlling je odvozen od základu slova "control" případně "to control", kterému je možno porozumět ve významu: (Freiberg, 1996; s. 7)

- řídit, ovládat, mít pod kontrolou
- kontrolovat, prověřovat

Freiberg (1996, s. 10) uvádí controlling za „*specifickou koncepci podnikového řízení, založenou na komplexním informačním a organizačním propojení plánovacího a kontrolního procesu.*”

Controlling bývá často nesprávně spojován s pojmem kontrola, ve skutečnosti je však kontrola pouze jednou z částí controllingu. Cílem controllingu není náhled do minulosti, nýbrž zajištění budoucnosti podniku. Tento pojem tedy chápeme ve smyslu řízení jako moderní koncepci vedení firem. (Eschenbach, 2004). Autor dále říká, že „*Controlling doplňuje a integruje management jak v koncepčním, funkčním a institucionálním smyslu, tak i v personálním smyslu (při vytvoření vlastních míst controllerů). Controllingová filosofie (software) a infrastruktura controllingu (hardware) jsou sloupy doplnění řízení. S jejich pomocí bude možné dostat pod kontrolu komplexnost řízení podniku.*” (Eschenbach, 2004, s. 75-76)

Dle Eschenbacha dále „*koncepce controllingu doplňuje řízení podniku následujícím:*

- *controllingem jako filozofií řízení,*
- *funkcemi controllingu doplňujícími řízení,*
- *institucemi a nástroji controllingu (infrastrukturou controllingu).*” (Eschenbach, 2004, s. 75)

Jako další definici je možné zmínit následující. „*Controlling je koncepce řízení zaměřená na výsledek, která překračuje hranice funkcí a koordinuje plánování, kontrolu a informační toky. controlling je do jisté míry hospodářské svědomí podniku.*” (Horváth, 2004, s.5)

„*Controlling je systém pravidel, který napomáhá dosažení podnikových cílů, zabraňuje překvapením a včas rozsvěcuje červenou, když se objevuje nebezpečí, které vyžaduje v řízení příslušné opatření.*” (Mann, 1992, s.15)

Král chápe controlling jako „metodu, jejímž smyslem je zvýšit účinnost systému řízení permanentním srovnáváním skutečného průběhu podnikatelského procesu se žádoucím stavem, vyhodnocováním odchylek a aktualizací cílů” (Král, 2006, s. 26)

Dle publikace Nákladový controlling od autorů P. Herman a Lazar je controlling „samostatná větev ekonomického řízení vycházející z údajů účetnictví a založená na kalkulaci neúplných nákladů, přičemž optimalizuje jak z celopodnikového hlediska, tak podle výrobků, segmentů trhu a míst odpovědnosti příspěvek na úhradu fixních nákladů a tvorbu zisku.“ (Lazar, 2012, str. 175)

Mikovcová charakterizuje filozofii controllingu na základě 3 hlavních principů. Prvním je orientace na cíle, kdy se očekává, že se controllingový útvar bude podílet na stanovení podnikových cílů - tedy bude stát na počátku hodnotového řetězce a dále bude dohlížet na celý jeho průběh. Sledovat jeho plnění a napomáhat vypracování příslušné metodiky plánování. Druhým pilířem této filosofie je orientace na úzké profily spojená s těsným propojením s informačními systémy tak, aby bylo možné získat kvalitní potřebná data a odhalit tzv. úzká místa. Posledním principem je orientace na budoucnost, především v rámci predikce. Controlling si bere za úkol dívat se do budoucna, předvídat a předcházet problémům. (Mikovcová, 2007)

Jelikož controlling je v České republice celkem novou oblastí, považují za vhodné uvést také definici od zahraničního autora Harolda Kerznera, která v knize Project Management vyobrazuje controlling jako „a three-step process of measuring progress toward an objective, evaluating what remains to be done, and taking the necessary corrective action to achieve or exceed the objectives.” Jako tyto tři kroky považuje Kerzner měření, hodnocení a korigování/napravování. (Kerzner, 2013, s. 225)

Také je možno zmínit 5 základních prvků, na které by měl být v controllingu kladen důraz:

- „production process includes the set of tools needed to manage product component cost, production cost and revenue streams;
- manufacturing costs standards and objectives for operations (including purchased raw materials and component parts);
- revenue analysis methods to improve both aggregate revenue sources and per unit revenue;

- *budgeting processes and objectives such as tracking structure costs, costs behaviors and revenue streams*
- *communication process ensuring that management receives accurate information on issues in timely manner to take appropriate action.*" (Benčová, 2009, s.77)

Z předchozích příkladů různých definic je možné vyzorovat, že jádro pojmu controlling se mezi autory až zas tak neliší. Lze vysledovat důraz na funkci informační a poradenskou, jenž je managementu poskytována. Dále je zvýrazněna schopnost odhalit a analyzovat odchylky, díky čemuž je napomáháno dosahování stanovených cílů firmy. Dalším společným znakem je, že se controlling neomezuje pouze na kontrolu stavu, jelikož prochází všemi vrstvami managementu a klade si za cíl zefektivnit podnikové řízení.

Jak již bylo zmíněno výše, v dnešní době již funkce finančního účetního a controllera není identická. Dle Webera je jako controllera možno považovat „*employee who predominantly engages in the provision of information and analysis to assist management in the running of business and who holds a position within the finance function.*” Autor také dále uvádí, že „*controllers assume a multitude of roles and perform a host of activities, such as budgeting, planning, forecasting, reporting, and investment appraisals. Their activities also include the enactment of management control and supplying management with decision-relevant information.*” (Weber, 2010, s.5) Pro stručný přehled rozdílů mezi dnešním pojetí finančního účetního a controllera uvádím následující obrázek.

Obrázek 1 Srovnání finančních účetních a controllerů

Accountant	Controller
Looks at history	Looks primarily at the future
Knows the law of the figures	Common sense approach, needs to know the business model
Translates reality into figures	Evaluates reality
Precise to the penny	Precise as necessary
Introverted	Extroverted
Repetitive	Explorative
Limited relation to figures in terms of economic success	High relation to figures in terms economic success
Purely financial	Financial and nonfinancial figures

Zdroj: Weber, J., Drivers of Successful Controllershship. New York: Business Expert Press, 2010, str.5

1.2 Funkce a cíle controllingu

Oblast controllingu v sobě zahrnuje nepřehledné množství funkcí. Tyto funkce se liší jak v průběhu let, kdy se koncept controllingu neustále vyvíjel, tak lze sledovat rozdílné pohledy na funkce dle různých odborníků na problematiku. Dle Freiberga (1996) je možné rozdělit funkce controllingu na základě třech vývojových stupňů:

- registrační funkce - dodržování norem, předpisů a směrnic;
- navigační funkce - aktivní role zaměřená na sledování a analýzu hospodárnosti;
- inovační a koordinační funkce - orientace na řízení, vytvoření samostatné filosofie, využití odpovídajících informací z oblasti plánování, kontroly a regulace podnikových aktivit.

Dle Mikovcové (2007) je možné dnešní funkce controllingu rozdělit do několika základních oddílů. Řadíme sem plánování, zjišťování, dokumentování, kontrolu a reporting. Jedná se tedy o zásadní oblasti jejichž znalost je významná pro další rozhodování o budoucnosti podniku. Reporting je významnou součástí, jelikož poskytuje ucelený pohled na podnik, jeho vývoj, řízení a stává se podkladem pro další rozhodování. Eschenbach (2004) zmiňuje velmi podobné rozčlenění funkcí. Informování, plánování, kontrola, rozhodování a dále je obohacuje ještě o funkce koordinování a motivování. Z tohoto rozdělení je patrná provázanost s managementem (controlling jako jeho subsystém), jelikož controlling by měl naplňovat stejné funkce jako management. V controllingu je na ně však nahlíženo detailněji a z jiných úhlů pohledu, ve vazbě na konkrétní potřeby řízení.

Tabulka 1 Náplň práce manažera, controllera a podpora managementu

Management	Manager: <ul style="list-style-type: none">• Plánování• Rozhodování• Koordinování• Motivování• Organizování• Kontrola	Controller: <ul style="list-style-type: none">• Tvorba metod a nástrojů• Moderování dat• Koordinace a aktualizace systému
Servis management	<ul style="list-style-type: none">• Získání a zpracování informací• Presentace managementu	

Zdroj: Mikovcová, H. Controlling v praxi. Plzeň: Aleš Čeněk, 2007, s. 16

1.3 Cíle controllingu

Opět i zde se projevují mírné názorové diference různých autorů a cíle controllingu se mohou odlišovat vzhledem k danému pojetí. Dle Eschenbacha se cíle dělí velmi obecně na přímé a nepřímé. Ty jsou nadále rozčleněny na podrobnější úrovně. Přímé cíle rozděluje na koordinační a informační, nepřímé pak dle toho zda jsou zahrnuty všechny podnikové cíle, či zda se omezujeme pouze na určité cíle firmy. Koordinačními výstupy rozumíme koordinaci systému řízení společnosti jako celku, informačními cíli pak sběr informací pro management a jeho plánování a řízení. Dále uvádí, že *„cíle controllingu jsou základem a důvodem pro vybudování systému controllingu a funkcí controllingu. Obecným cílem controllingu je přispět k zajištění životaschopnosti podniku.“* (Eschenbach, 2004, s.93)

Životaschopnost podniku je zajištěna schopností anticipace a adaptace, reakce, koordinace. Anticipací a adaptací rozumíme schopnost podniku reagovat na změny v okolí. Klíčové je obstarávání informací nejen o již uskutečněných změnách, ale také o předpokladech do budoucna. Pod reakcí se skrývá zavedení informačního a kontrolního systému, jenž umožňuje managerům získávat přehledy o rozdílech mezi plány a realitou a následně na ně reagovat pomocí korekcí. Schopnost koordinace znamená vytvoření podmínek napomáhajících propojení dílčích aktivit v jednotlivých oblastech podnikového řízení. (Eschenbach, 2004)

1.4 Úlohy controllingu

Společnost musí rozhodnout, jakým způsobem bude své controllingové činnosti zajišťovat. Má na výběr několik možností, např. přidělit úkoly týkající se controllingu již existujícímu oddělení - obvykle se jedná o finanční oddělení, které má přístup k veškerým potřebným informacím důležitým pro další rozhodování. Takovýto postup se používá obvykle u menších podniků, kde controlling nenabývá až tak velkého rozsahu a je tedy v silách např. hlavního účetního/finančního ředitele zajišťovat jeho potřeby.

Další možností je zajištění controllingových aktivit outsourcingem pomocí externích controllerů. Obvykle je tak v případě, že společnost nemá doposud zkušenosti s vlastním obsahem controllingu a co jednotlivé činnosti obnáší, případně společnost nemá zatím zaměstnance s dostatečnou kvalifikací. Také je možné využít poradenství externích controllerů i v případě, že si společnost controlling zajišťuje sama. Běžně se

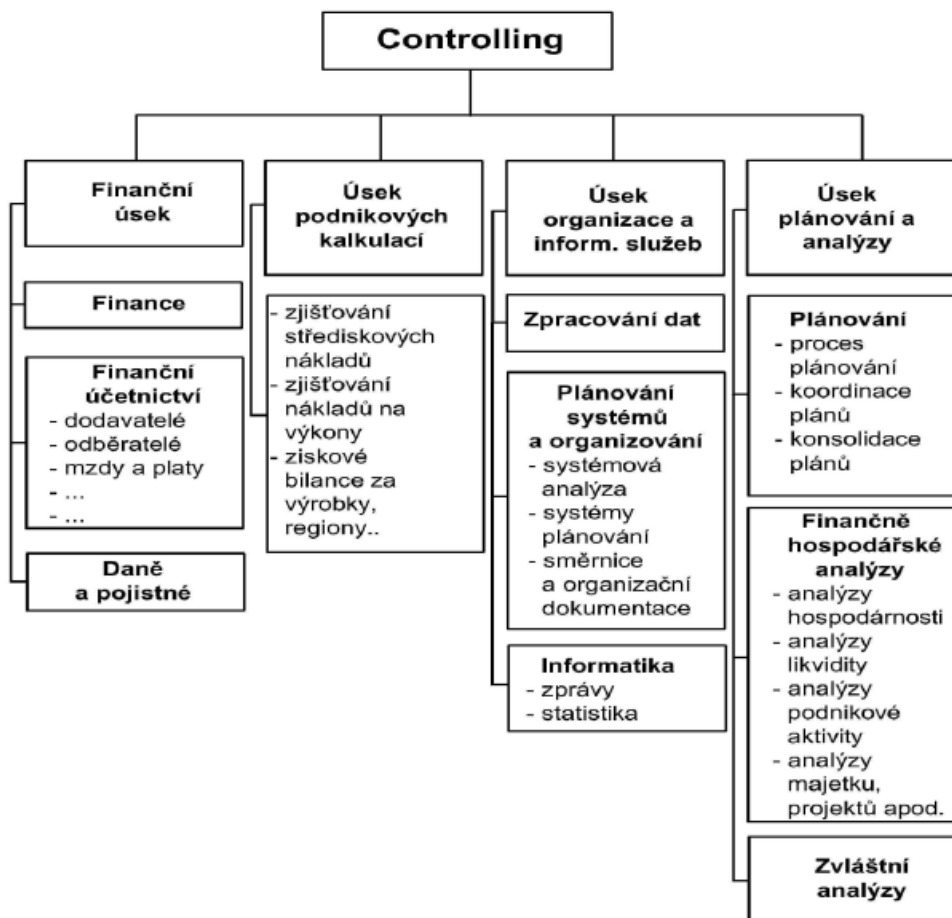
tak stává při zavádění např. nových nástrojů řízení, nebo pro zaškolení nových pracovníků.

Poslední možností je zavedení controllingového útvaru tvořeného týmem pracovníků. Zde je velmi důležité zařadit vhodně tento útvar do organizační struktury podniku, vymezit jeho pravomoci, vztahy nadřízenosti a podřízenosti, přepracovat průběh a směr informačních toků ve společnosti atd. Názory na to, jakým způsobem by měl být controllingový útvar správně včleněn do organizační struktury se liší. Někteří mají představu tohoto útvaru na vrcholu řetězce spolu s top managementem, další autor považuje za nejlepší umístění druhou linii organizační struktury. Dále se nabízí možnost zařazení až na operativní úroveň, kde controlling působí. Na útvaru controllingu je také možno pohlížet jako na štábní jednotku, která pouze vytváří podporu pro ostatní úseky. Možností je tedy velké množství a je pouze na samotné firmě, kterou pro sebe zvolí jako nejvhodnější. Možnost samostatného útvaru je obvykle volena u středních a velkých podniků, kde je toto oddělení vysoce specializované a významně přispívá k řízení a podpoře managementu. (Horváth, 2004; Eschenbach, 2012)

Nesmí se také opomenout varianta, kdy je sice vytvořen specializovaný controllingový útvar, nicméně ne v rámci společnosti samotné, ale v rámci např. mateřské společnosti. Ta sbírá podklady od svých dceřiných firem, na základě poskytnutých údajů spolu s centrálním vedením vytváří další postupy a podílí se na řízení. Mateřský controllingový útvar vytváří reportingové zprávy, zprávy o dalším směru, doporučení pro jednotky apod. Tyto zprávy jsou pak předány zpět jednotlivým dceřiným společnostem. Ty na jejich základě koordinují svůj další vývoj.

Důležitým bodem pro vytvoření specializovaného útvaru je tudíž stanovení úloh controllingu tak, aby usilovaly o co nejvhodnější realizaci funkcí controllingu. Jako příklad lze uvést organizační diagram na následujícím obrázku dle Freiberga.

Obrázek 2 Organizační diagram controllingových úloh



Zdroj: Freiberg, F. Finanční controlling: koncepce finanční stability firmy. Praha: Management Press. 1996. str. 13

Dle Freiberga je možné pojmout pohled na controllingové úlohy ještě jiným způsobem, a to rozdělením úloh na 6 skupin:

- „plánování a rozpočtování
- nákladové účetnictví a kalkulace
- finanční účetnictví
- vytváření zpráv a informačních systémů
- běžné a speciální analýzy a kontrola
- organizace a správa " (Freiberg, 1996, str.12)

Dále se také nabízí srovnání mezi controllerem a managerem, jelikož jejich činnosti jsou vzájemně propojené a zároveň jsou na sobě vzájemně závislí. Není tedy možné stanovit jasné vymezení hranic mezi jejich úkoly. Novým trendem je přebírání některých controllingových úloh manažery a naopak.

Tabulka 2 Rozdělení úloh a zodpovědností mezi controllera a manažera

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

Zdroj: Eschenbach, R. a kol., Controlling. Praha: ASPI. 2004. s. 122

1.5 Strategický a operativní controlling

Za jakési dva hlavní směry v controllingu lze považovat rozdělení na strategický a operativní controlling. Do tohoto rozčlenění bývá také promítnuto časové hledisko. Strategický controlling bývá považován za dlouhodobý s neomezeným časovým horizontem a operativní za krátkodobý s jasně danou časovou strukturou. Ani tak však není možné od sebe strategický a operativní controlling striktně oddělit, jelikož se jedná o provázaný systém, kdy jedna část reaguje na druhou a vzájemně do sebe zasahují.

Aby společnost byla dlouhodobě udržitelná a prosperující, je velmi důležitým úkolem managementu stanovení strategických cílů. Velice důležité je tedy plánování veškerých aktivit v podniku tak, aby bylo co nejefektivněji dosaženo ziskového potenciálu. Právě na tento neustálý a dlouhodobý úkol je zaměřen strategický controlling, jehož předmětem jsou např. výrobky, systémy řízení, technologie atd. Je prosazováno nejen strategické myšlení, ale i podpora plánování a zavádění konkrétních strategií. Strategický controlling musí pracovat s výhledem do budoucna, anticipovat problémy, ale i příležitosti, odhalit odchylky od plánů dostatečně včas ještě před tím, než stihnou proniknout do operativní úrovně. Tato úroveň je zaměřena především na externí prostředí společnosti.

Operativní controlling je soustředěn především na využití současného potenciálu společnosti, jeho zaměření je oproti strategickému výrazně podrobnější. Směřuje k optimalizaci podnikových aktivit z hlediska věcného, časového a hodnotového. Soustřeďuje se na operativní úroveň plánování, kontrolu a analýzu jednotlivých ukazatelů finanční analýzy. Nedílnou součástí operativního controllingu je pravidelné rozpočtování. Oblast působení se týká především řízení likvidity, rentability a hospodárnosti. Údaje využívá z krátkodobých plánů nákladů, výnosů, peněžních toků a plánů jednotlivých položek rozvahy. V případě zjištění odchylek je musí vyjádřit nejen číselně, ale i jaký dopad na podnik mají a navrhnout řešení vzniklé situace tak, aby se realita opět co nejvíce přiblížila plánům. (Freiberg, 1996; Eschenbach, 2004)

Pro přehledné znázornění základních znaků obou směrů controllingu byla zvolena následující tabulka.

Tabulka 3 Základní znaky strategického a operativního controllingu

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

Zdroj: Horváth, P. Nová koncepce controllingu. Praha: Profess consulting, 2004, s. 188

1.6 Finanční controlling

Hlavním cílem finančního controllingu jako podsystemu podnikového controllingu je zajišťování a řízení likvidity. Pojem likvidita představuje „*míru schopnosti podniku uhradit své závazky v blízké budoucnosti.*“ (Synek, 2011, s.51). Z dané definice je možné odvodit základní úlohu finančního controllingu - řízení finančních zdrojů.

Konkrétně se jedná o:

- získávání finančních zdrojů - především od zákazníků, či z kapitálového trhu;
- správa finančních zdrojů - vytvoření rezerv likvidity z nevyužité části získaných zdrojů;
- užití finančních zdrojů - využití části zdrojů na pokrytí provozu a investic, splácení dluhů, platbu daní a výplatu dividend.

Všechny výše uvedené úlohy procházejí třemi fázemi procesu řízení.

- fáze plánování - vytváření prognóz budoucích finančních toků, snaha o vyrovnaní případných možných schodků či přebytků likvidity, pro dosažení stabilních a optimálních hodnot;
- fáze realizace - veškeré činnosti zaměřené na naplnění plánů;
- fáze kontroly - odhalení odchylek srovnáním plánů a skutečnosti, stanovení korekturních opatření. (Freiberg, 1996)

1.7 Metody a nástroje controllingu

Jak již bylo zmíněno výše, hlavním úkolem controllingu je podpora managementu a řízení podniku. Controlling tedy užívá takových nástrojů, které povedou k dosažení hlavních účelů controllingu. Mezi hlavní metody patří plánování, reporting, monitoring a analýza odchylek.

1.7.1 Plánování

Již několikrát byl zdůrazněn význam plánování v podnikání a řízení společností. „*Firemní plánování představuje strukturovaný manažerský proces zaměřený na efektivní řízení firemního podnikání. Je zaměřeno na budoucí vývoj organizace a určuje jakých cílů a pomocí jakých prostředků má být dosaženo. Plánování zároveň představuje rozhodovací proces zaměřený na stanovení cílů a prostředků jejich dosažení.*“ (Fotr, Vacík; 2012, s. 84)

„*Planning is a process by which you formulate particular intent, identify one or more associated goals, and then decide on the actions you will take to realize your intent and achieve your goals.*“ (Simerson, 2011, str. 1)

Z uvedených definic vyplývá základní cíl plánování - určit cíle a strategie pro jejich dosažení. Plánování umožňuje usměrňovat organizaci a navádět jí směrem, který vlastníci a management požadují. Plány jsou také alfou a omegou pro možnost provádění kontroly a tyto dva prvky jsou na sobě zcela závislé, jelikož plánování bez

jakékoliv následné kontroly plnění cílů naprosto postrádá svůj význam a stává se zbytečným. Jednotlivé plány na sebe vždy musí navazovat a být mezi sebou koordinovány, ať už z hlediska časového, věcného či organizační úrovně. Aby bylo možno plány realizovat a následně provádět jejich kontrolu, musí se vždy jasně stanovit co nejpřesněji cíle, kterých se snažíme dosáhnout. Mezi základní členění plánů patří rozdělení na dlouhodobé a krátkodobé, na strategické a operativní nebo například na průběžné a jednorázové uplatnění. (Robbins, Coulter; 2007)

U strategického plánování je hlavním principem rozeznat a odhadnout vývojové trendy hospodářských, politických, společenských a technických změn. Stanovení strategií, které udají podniku směr, kterým se má nadále vyvíjet a kterým reaguje na změny okolních podmínek. Strategie také osvětlují jakým způsobem mají být využity prostředky společnosti ať už finanční nebo lidské.

Operativní plánování se týká především probíhajícího období a jde obvykle o detailní rozpracování středně až dlouhodobých plánů. Je potřeba zajistit souběžné splnění cílů jak pro hospodářský výsledek, tak stav majetku a likviditu. Plány nesmějí ohrozit stav jmění a kapitálu. Prováděny jsou plány jednotlivých oblastí, které musí utvářet konzistentní celek. Mezi tyto plány patří např. plány tržeb a odbytu, plánování nákladů, plánování bilance a výkazu zisků a ztrát atd. (Eschenbach, 2004)

V souvislosti s operativním plánováním se lze často setkat s pojmem rozpočet. Primární úlohou rozpočtu je peněžně kvantifikovat vývoj hodnotových veličin mezi které patří např. náklady, výnosy, zisky, aktiva, závazky atd. Nejvyšší formou rozpočtu je tzv. master budget - tedy podnikový rozpočet vyjadřující očekávaný hospodářský výsledek. Rozpočty plní několik základních funkcí jako plánovací (stanovení cílů), koordinační, motivační, měření výkonnosti a kontrolní. (Šoljaková, 2010)

1.7.2 Finanční prognózy

Prognózování úzce souvisí s plánováním, jelikož bez příslušných předpovědí není možné sestavit adekvátní plány a strategie vývoje podniku. Prognózy je možné zaměřit na všechny oblasti podnikání. V následujícím textu bude zaměřena pozornost především na odhady finančního charakteru. Tyto prognózy se soustřeďují na předpověď budoucích finančních toků příjmových či výdajových, identifikují nevyváženost likvidity (přebytky, schodky) a zajišťují budoucí stabilitu podniku. Freiberg ve své knize Finanční controlling uvádí 3 základní techniky finančních prognóz.

- pragmatické techniky - zpracovávají data získaná zkušenostmi a odhady expertů, obvykle se užívají v oblasti odbytu a inovací, v případě finančních plánů jsou využívány především v případě, že není možno využít extrapoláční techniky a není možné jednoznačně převádět údaje hmotných plánů do kvantifikované podoby
- extrapoláční techniky - základem jsou matematicko-statistické metody využívající data minulých období, na jejichž základě předpovídají vývoj budoucnosti; v tomto případě je velmi důležité stabilní prostředí, jelikož při častých výkyvech tato technika nemá příliš vypovídací hodnotu, potřebný je také dostatečný objem a kvalita kmenových dat; dochází k tvorbě časových řad, trendů a cyklů
- kauzální techniky - podstatou jsou příčinné a následné vazby v podnikových jevech, oproti předchozím technikám nesleduje časové závislosti, ale vazby věcného charakteru; obvykle je založena na přechodu od jedné položky k následující a rozdělují se dále na deterministické (předpoklad jistoty) a stochastické (míra nejistoty). (Freiberg, 1996)

1.7.3 Reporting

„Reporting představuje komplexní systém vnitropodnikových výkazů a zpráv, které syntetizují informace pro řízení podniku jako celku i jeho základních organizačních jednotek.“ (Šoljaková, 2010; s.10) Součástí reportingu jsou i komentáře a zdůvodnění týkající se zavedení nových opatření a jejich dopadů na současný stav. Pro reporting je důležitá vhodná volba úpravy a distribuce informací, určených široké škále uživatelů. Z předchozího vyplývá, že reporting je možné považovat jako nástroj styku nejen s osobami uvnitř podniku, ale i s veřejností. Z toho také vyplývá rozdělení reportingu na interní a externí, z nichž má každý vlastní požadavky na obsah a formu. S oblastí controllingu souvisí především reporting interní, jenž slouží jako nástroj pro rozhodování, řízení a komunikaci s vedoucími pracovníky. Dle pravidelnosti zpráv rozdělujeme interní výkaznictví na standardní (pravidelné zprávy s předem danou strukturou) a mimořádné (obvykle na vyžádání, bez pevného termínu zpracování). Nejčastějšími jsou standardní periodické reporty o hospodaření vytvářené ročně pro strategickou oblast. Pro oblast operativní jsou využívány standardně měsíční a čtvrtletní reporty. U významných položek jako náklady, závazky, pohledávky apod. jsou zpracovávány zprávy týdenní, někdy až denní. (Šoljaková, 2010)

Podle Eschenbacha by výkazy měli splnit určitá následující kritéria, bez ohledu na to, do jaké kategorie výkaznictví patří:

- objektivita k rozdílným cílům jednotlivých skupin uživatelů;
- ověřitelnost a srozumitelnost informací a zdrojových dat;
- vhodný obsah, forma a struktura zprávy vzhledem k jejímu příjemci;
- včasnost.

Co se týče reportingu externího, ten je prováděn především formou finančních analýz obsahujících nejen vyhodnocení stavu současného, ale i analýzy základních vývojových tendencí a předpovědi významných událostí do budoucna. Pro zajištění co největší vypovídací schopnosti je zásadní srovnání s výsledky oborovými či např. největšího konkurenta. (Eschenbach, 2004)

1.7.4 Monitoring

Monitoring má bezprostřední návaznost na oblast reportingu. Představuje určitý dohled nad aktivitami a jejich sledování. Tato činnost nabývá na významu především v oblasti pohledávek, kde také bude podrobněji rozebrána (kapitola 5.1 controlling pohledávek).

1.7.5 Analýza odchylek

Stejně jako monitoring, i analýza odchylek souvisí s reportingem a tvoří jakési jeho jádro. Podstatou je sledování reality a srovnávání klíčových ukazatelů skutečnosti s původními, předem stanovenými plány, spolu s analýzou rozdílů. Tato činnost probíhá dle Fibírové, v publikaci Manažerské účetnictví nástroje a metody, ve všech oblastech manažerského účetnictví.

- v kalkulacích – porovnání předběžných kalkulací nákladů výkonů a výsledných kalkulací;
- v rozpočetnictví – vytvoření rozpočtů nákladů a výnosů jak za podnik, tak za jeho dílčí části a průběžná kontrola zda jsou naplňovány;
- v odpovědnostním řízení – přidělení úkolů řídicím pracovníkům a dohled nad jejich splněním. (Fibírová, 2011)

Zjišťování odchylek může být následné (po proběhnutí určité skutečnosti) nebo průběžné. V případě, že dojde k odchylkám negativního charakteru, je nutné na tuto skutečnost co nejrychleji reagovat a přijmout relevantní opatření vedoucí k uvedení stavu do původně plánované hodnoty. Při vyhodnocování odchylek se také často pracuje s pojmem standard. „Standard představuje základ pro vyhodnocení skutečných

výsledků.“ (Fibírová, 2011, s.181) Tyto standardy mohou být na úrovni základní, běžné či ideální. Důležité je odchyly nejen číselně vyjádřit, ale také je doplnit o interpretaci, co pro podnik znamenají, jaké mají dopady, kde mohlo dojít k jejich vzniku, jaká jsou možná jejich řešení, jak dlouho již k odchylkám dochází apod. (Fibírová, 2011) Tato analýza je úkolem právě controllera, který pak tato zjištění tlumočí dále vedoucím pracovníkům a ovlivňuj tak řízení a rozhodování ve společnosti. V literatuře Controlling: concepts of management control, controllership and ratios od T. Reichmanna je uveden tento postup:

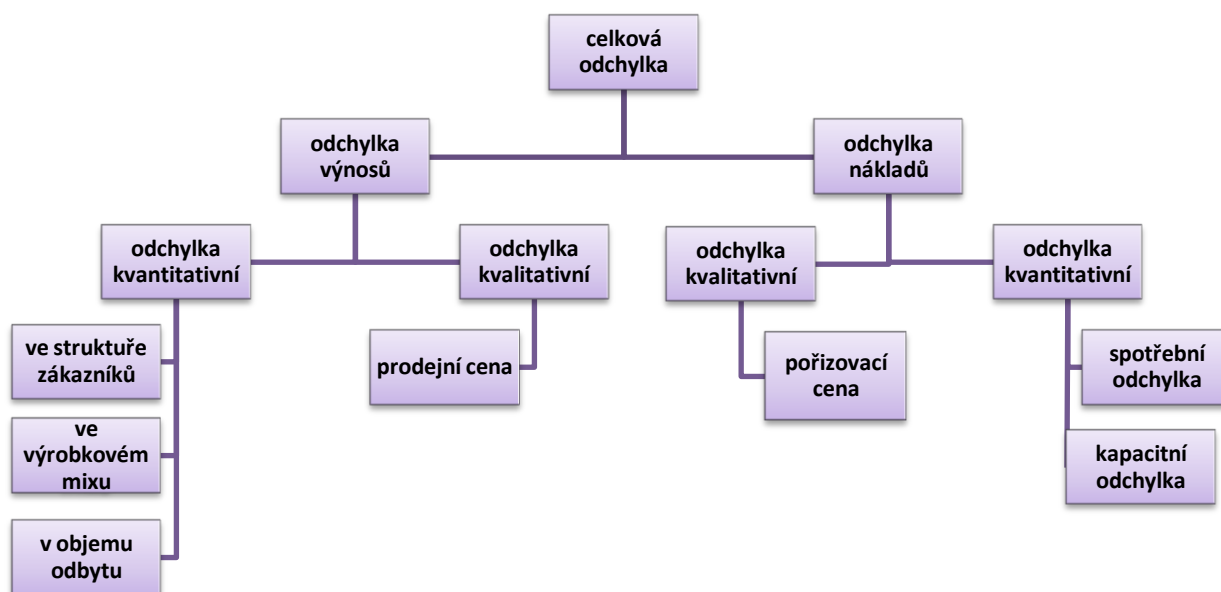
- „*diagnosis of the deviations*,
- *analysis of the deviations.*“ (Reichmann, 2011, s. 29)

Příčinou odchylek může být nedostatečné či dokonce špatné plánování, založené na nerealistických cílech, za podkladu nesprávných nebo nedostatečných informací; způsobené nevhodnou organizací; nesprávným účtováním; organizačními změnami; nezvládnutými inovacemi apod. Příčinou také může být neúplná či nesprávně sestavená technická dokumentace, od které se pak odvíjí další nedostatky ve výrobě. Odchyly také mohou vznikat vlivem vnějších faktorů jakými jsou např. změna cen surovin a energií, změna kupní síly obyvatelstva, nákupních preferencí, legislativy a mnoho dalších.

Po analýze odchylek musí vždy následovat příprava a aplikace následných regulačních opatření. Bez tohoto kroku je předchozí analýza naprosto bezpředmětná. Zaměřuje se především na odchylky významnějšího charakteru a to i v případě, kdy se jedná o odchylky kladné. Cílem regulace je zamezit vznik těchto výkyvů do budoucna a co největší přiblížení, případně pozitivní překonání plánu. Kromě určení opatření je esenciální záležitostí také vymezení odpovědných osob za jejich realizaci, časové ohraničení, způsob kontroly naplnění, eventuálně další reakce v situaci, že současné opatření nejsou dostatečně efektivní. (Fibírová, 2011; Mikovcová, 2004, Reichmann, 2011)

Odchylky je možné rozdělit na několik kategorií viz. následující obrázek.

Obrázek 3 Rozklad odchylky



Zdroj: Mikovcová, H. Controlling v praxi. Plzeň: Aleš Čeněk, 2007, str. 143

1.7.6 Strategické nástroje controllingu

Podle Eschenbacha je každé strategické plánování možno rozčlenit na 3 základní fáze:

- fáze analýzy okolí - určuje strategickou oblast jednání spolu s příležitostmi a hrozbami, zohledňuje silné a slabé stránky podniku, vyvozuje konkurenční postavení společnosti a možnosti převahy nad ostatními konkurenty
- fáze koncepční - smyslem je vytvořit vizi a strategii podniku, jež bude dále rozpracována na jednotlivé oblasti, složení strategického rozpočtu
- fáze implementace a kontroly - zajišťují realizaci strategie tak, jak byla naplánována, sleduje odchylky a umožňuje aplikaci regulačních opatření v případě nedostatků (Eschenbach, 2004)

Výše zmíněné fáze se vyznačují užitím různých nástrojů pro jejich naplnění. V následujícím textu budou blíže rozebrány některé základní nástroje strategického plánování, jež jsou v praxi nejčastěji využívány.

1.7.6.1 Analýza globálního konkurenčního okolí

Jedná se poznání makroprostředí podniku a identifikaci změn a tendencí ve vývoji v okolí, které mohou ovlivnit postavení společnosti. Cílem je podchytit ty faktory, jejichž změny jsou pro podnik významné a umožnit mu se na ně připravit. Typickým

představitelem této analýzy je takzvaná PEST analýza - analýza politicko-právního, ekonomického, sociálně-kulturního a technologického prostředí.

Politické a právní prostředí

Velký význam zde hraje obor podnikání, ve kterém se společnost pohybuje. Jinou oblast bude sledovat firma zabývající se potravinářstvím od firmy zabývající se např. strojním průmyslem. Změna tohoto prostředí může mít velmi významné dopady na firmu a může s sebou přinášet např. výrazné zvýšení nákladů, omezení výroby, změnu postupů atd. Změny však nemusejí být pouze negativní, může se jednat i o kladné změny typu nových subvenčních politik, které mohou zvýšit růstový potenciál firmy. Při vstupech na nové trhy je také vysoce důležitá příprava a zjištění si politického prostředí dané země, především politické stability. (Blažková, 2007)

Ekonomické prostředí

Součástí této analýzy je získání přehledu o současné tržní situaci, stavu a vývoji hlavních ekonomických ukazatelů nejen pro ekonomiku jako celek, ale také například pro obor ve kterém se firma pohybuje. Vhodné je také sledování ukazatelů významných pro klienty podniku, dodavatele, vývoj fiskální a monetární politiky atd. (Mikovcová, 2007)

Sociální a kulturní prostředí

Tato oblast se týká především demografie, která ovlivňuje současné i potenciální výsledky podniku. Zaměřit se je vhodné na strukturu společnosti, životní úroveň, spotřebitelské chování a preference, dosaženou úroveň vzdělání, kulturní a náboženské vlivy. Změny této oblasti jsou spíše dlouhodobého postupného charakteru, nikoliv skokové jak tomu bývá u jiných oblastí PEST analýzy. (Mikovcová, 2007)

Technologické prostředí

Technologickým prostředím není myšleno pouze prostředí ve firmě, ale také v daném oboru a ekonomice jako celku. Technologie se mohou vázat k samotnému výrobku nebo postupu výroby. V dnešní době se technologie neustále vyvíjejí a zdokonalují extrémně rychlým tempem. Společnosti jsou na tento fakt nuceny pružně reagovat a hlavně dostatečně včas odhadovat další vývoj. Velmi významně se na ziscích firmy může projevit inovatorství, pokud se společnost svojí technologií dostane před ostatní konkurenty v oboru. (Mikovcová, 2007)

Tabulka 4 Příklady sledovaných faktorů

Politické/Právní	Ekonomické	Sociální	Technologické
Legislativa regulující podnikání	HDP, ekonom. růst, výdaje spotřebitelů	Rozdělení příjmů	Vládní výdaje na výzkum
Legislativa určující zdanění	Monetární politika	Demografické faktory	Zaměření prům. na zlepšení technologií
Předpisy pro mezinárodní obchod	Vládní výdaje	Pracovní mobilita	Nové objevy, vývoj nových technologií, patenty
Ochrana spotřebitelů	Politika proti nezaměstnanosti	Změny životního stylu	Míra technolog. opotřebení
Pracovní právo	Zdanění spotřebitelů	Postoje k práci a volnému času	Spotřeba a náklady na energie
Předpisy a regulace upravující konkurenční prostředí, monopoly	Měnové kurzy	Vzdělání	Vliv změn v informačních technologiích
Vládní rozhodnutí, ustanovení, nařízení	Inflace	Móda, záliby, koníčky	Internet, satelitní komunikace
Předpisy EU, mezinárodní právo		Kulturní faktory s vlivem na užití výrobku	
Předpisy ochranných známek		Regionální rozdíly	
Předpisy ochrany prostředí, recyklační nařízení			

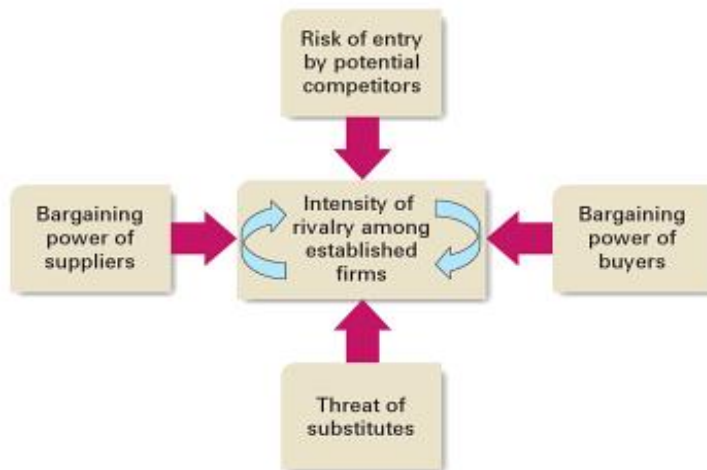
Zdroj: Blažková, M. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 53-54

1.7.6.2 Analýza odvětví

Analýza odvětví bývá nejobvykleji představována tzv. Porterovým modelem pěti sil, jenž umožňuje identifikovat a porozumět hlavním silám působícím na podnik, jejich intenzitě a dopadu na společnost. Přestože je zkoumáno okolí podniku, tento model se zaměřuje na takové faktory, které může společnost sama ovlivnit a posílit tak svoji konkurenční pozici. Porter zdůrazňuje, že čím větší vliv mají jednotlivé složky modelu na firmu, tím více je omezena schopnost společnosti dosahovat vyšších zisků pomocí růstu prodejních cen. Čím slabší je pozice okolí vůči podniku, tím silnější je jeho

konkurenční postavení, a tím větší má možnost určovat ceny na trhu a dosahovat vyšších zisků. Model je graficky znázorněn následujícím obrázkem.

Obrázek 4 Porterův model pěti sil



Zdroj: HILL, CH., Jones, G. Strategic Management an integrated approach, 2009, s. 43

Z obrázku je patrné, že model se z větší části zabývá konkurenty ať již stávajícími či potenciálními. Jsou také zvažováni konkurenti z jiných odvětví, jenž by mohli poskytnout našim klientům substituční výrobky. Okolí podniku je pak ještě doplněno o vyjednávací pozici odběratelů a dodavatelů podniku.

Konkurenti v odvětví - rivalita

Je téměř nepsaným pravidlem, že konkurenti v oboru se vzájemně sledují, hlídají a navzájem na sebe reagují. Daný obor podnikání ve kterém společnost působí je tedy velmi úzce propojen. Aby firma mohla co nejvíce předvídat změny ve svém okolí, je důležité umět co nejlépe odhadnout a předpovídat chování a reakci svých konkurentů jak na změny globální, tak na změny zavedené společností samotnou. Pečlivá analýza konkurentů je jedním z bodů, jenž podniku může napomoci při správném výběru strategie. V tržním prostředí probíhá neustálý boj o moc a snaha získat co nejširší tržní podíl. Tato vzájemná rivalita se dá ovlivnit celou řadou faktorů. Dle Mikovcové je růst rivality způsoben především:

- růstem počtu a velikosti konkurentů;
- poklesem míry růstu trhu;
- narůstající kapitálovou náročností odvětví v kombinaci s bariérami výstupu z odvětví;
- nízkou diferenciací produktu;

- narůstajícím počtem globálních zákazníků aj. (Mikovcová, 2007)

Riziko vstupu potenciálních konkurentů

Nestačí již sledovat pouze konkurenci, která nás může ohrožovat nyní, ale zaměřit se i na možnosti vstupu nového hráče na trh. Je potřeba tedy určit, jak vysoce je pravděpodobný tento vstup nových konkurentů, eventuálně jaké bariéry jej mohou omezit. Obvykle platí, že čím vyšší jsou náklady pro vstup do odvětví, o to větší bariéry vstupu se jedná, a o to slabší je síla potenciální konkurence. Tyto vysoké náklady mohou držet konkurenci na stávající úrovni i přes to, že se společnost pohybuje ve vysoce ziskovém prostředí. Mezi významné bariéry vstupu se řadí (Hill, 2009):

- úspory z rozsahu;
- zkušenosti a know-how;
- věrnost zákazníků daným značkám;
- výhoda v nákladech oboru - vysoká kapitálová náročnost;
- náklady na změnu dodavatele;
- státní regulace.

Hrozba substitutů

Mezi substituty nepatří pouze výrobky z oboru podnikání ve kterém se firma pohybuje. Jsou sledovány všechny výrobky, které splňují stejné základní funkce jako ty naše. Je tedy možné najít významný substitut i mimo obor, ve kterém působíme. Záleží pouze na zákazníkovi, zda daný výrobek splňuje jeho potřebu. Tyto náhrady pak stanovují určitý horní cenový limit a omezují tím potenciál zisku. Hrozba substitutů je závislá na jejich ceně (pokud nižší než cena našeho výrobku, hrozí odchod klienta ke konkurenci), diferenciaci a nákladech klienta na změnu dodavatele. (Eschenbach, 2004; Hill, 2009)

Vyjednávací síla dodavatelů

Týká se především dodavatelů základních položek potřebných pro produkci společnosti. Krom dodavatelů materiálu a služeb se nesmí zapomenout také na dodavatele práce, tedy zaměstnance společnosti. Vyjednávací síla dodavatelů se projevuje např. zvyšováním cen, prodlužováním dodacích lhůt, zkracováním splatností faktur, změnou kvality apod. Síla vlivu dodavatelů se odvíjí od jejich koncentrace v dané oblasti, ohrožení substituty, významností klienta, nákladech přestupu k jinému dodavateli a diferenciaci. (Eschenbach, 2004; Hill, 2009)

Vyjednávací síla odběratelů

Primárním cílem spotřebitele je maximalizovat svůj užitek při minimálních nákladech. Od toho se také odvíjí jejich snaha vytvářet tlak na ceny. Významní odběratelé mohou společnost velmi silně ovlivnit nejen ve svých požadavcích na cenu, ale také na poskytované služby, kvalitu, dodací lhůty, výhodné úvěrové podmínky atd. Vyjednávací síla klientů se odvíjí opět od jejich koncentrace a velikosti, jak tomu bylo u dodavatelů. Dále od podílu jejich nákupu na celkovém prodaném množství, jejich nákladech na přechod k jinému dodavateli, významu a důležitosti nakupovaného produktu. (Mikovcová, 2007; Eschenbach, 2004)

Complementors

V knize Strategic Management Theory od Charlese Hilla je také uvedena šestá síla tzv. Complementors. S touto myšlenkou přišel bývalý CEO společnosti Intel - Andrew Grove. Za complementora je považována společnost, která prodává produkt, jenž přímo souvisí a doplňuje produkt jiné společnosti a přidává mu tak další hodnotu. Za complementory lze označit např. společnosti prodávající software k počítačům, jelikož tím výrazně zvyšují jeho užitnou hodnotu pro klienta. Nicméně samotný software bez počítače pro zákazníka nemá hodnotu žádnou. Z logického hlediska je tento postoj pochopitelný, jelikož pokud jsou mezi konkurenčními okolími zařazeny substituty, není důvod proč sem nezařadit také komplementy, kdy se firmy navzájem silně ovlivňují, jsou na sobě závislé a velmi často úzce spolupracují. Stejně tak jejich zisky jsou na sobě vzájemně závislé. Pokud se zvyšuje množství společností poskytujících komplementy pro naše produkty, zvyšuje se po nich také poptávka a tím naše zisky. (Hill, 2009)

1.7.6.3 SWOT analýza

SWOT analýza je jednou z analýz podniku, konkrétně se jedná o analýzu základního strategického postavení. „Cílem SWOT analýzy je identifikovat to, do jaké míry jsou současná strategie firmy a její specifická silná a slabá místa relevantní a schopná se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí.“ (Jakubíková, 2008, str. 103). Obsahem je identifikování nejen současné vnitřní pozice - tedy silných a slabých stránek, ale také budoucích potenciálů - příležitostí a hrozeb, přicházejících z vnějšku společnosti. SWOT analýza může být také využita k souhrnu několika různých analýz konkurence, prostředí firmy, strategie apod. Analýza umožňuje ujasnit podniku na čem

může do budoucna budovat, kde je možné rozšiřovat svůj potenciál a naopak na jaké hrozby by se měl připravit, případně je předem eliminovat, aby tak neohrožoval své podnikání. Negativem tohoto nástroje může být považována přílišná subjektivita. Záleží na tom, kým je SWOT sestavována, jelikož jeho postoje a názory jsou promítnuty do samotné analýzy. V případě, že by byla sestavena někým jiným, mohou se v ní objevit jiné položky. Tato skutečnost se dá zmírnit sestavováním analýzy v týmu různých odborníků společnosti, z různých odvětví tak, aby se zde měly možnost projevit všechny významné složky firmy. SWOT analýza je velmi oblíbeným nástrojem pro svoji relativní jednoduchost, rychlost a přehlednost. V případě, že společnost vyžaduje důkladnější analýzu postavení, je možné využít různých modifikací např. matice příležitostí a ohrožení, kvantitativní O-T analýza (Jakubíková, 2008)

Obrázek 5 SWOT analýza

<p>Silné stránky (strengths)</p> <p>Zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě</p>	<p>Slabé stránky (weaknesses)</p> <p>Zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p>
<p>Příležitosti (opportunities)</p> <p>Zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p>	<p>Hrozby (threats)</p> <p>Zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>

Zdroj: Jakubíková, D. Strategický Marketing. Praha: Grada. 2008, str. 103

1.7.6.4 Analýza portfolia

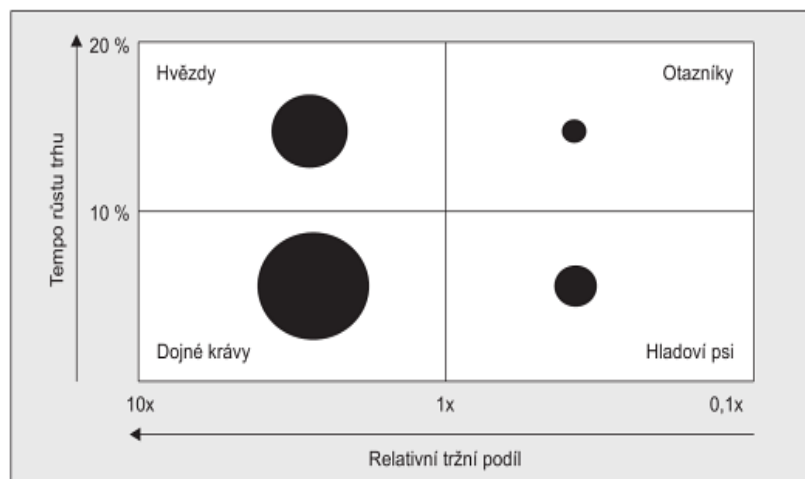
„Analýza portfolia je nástrojem pro určování strategických oblastí a pro výběr strategií. Jejím cílem je soustředit zdroje do oblastí, kde se očekávání trhu jeví jako příznivá a kde podnik může využít konkurenční výhody.“ (Mikovcová, 2007, s. 46)

Takzvaná portfolia výrobků jsou vytvářena proto, že společnosti mají omezené zdroje, jenž je třeba rozmístit dostatečně optimálně, na základě předpokladu co nejvyšších zisků, při co nejnižším podstupování rizik. To vše s ohledem na konkurenční pozici a postavení na trhu. Nejznámějším modelem je tzv. Bostonská matice/BCG/The Growth Share Matrix. Tato matice zanašší na vertikální osu růst trhu za určité období, ať už reálný pro analýzu současného období, tak potenciální pro možnosti predikce. Na

horizontální ose se nachází relativní tržní podíl čili poměr tržeb firmy k tržbám největšího konkurenta v odvětví. Tato osa vypovídá o konkurenceschopnosti firmy. Matice se skládá ze 4 položek:

- otazníky - s nejasnou budoucností, vysoký růstový potenciál, ale nízký tržní podíl, vysoké náklady vedoucí k nízké tvorbě cash flow
- hvězdy - vysoký tržní podíl a očekávané tempo růstu, budoucí přínos pro vytváření cash flow, již tvoří přebytky
- dojné krávy - nejúspěšnější bod matice, výrobky mající významný tržní podíl a výrazně se podílejí na vytváření cash flow, na druhou stranu minimální možnost dalšího růstu, snaha udržet tyto produkty na trhu co nejdéle např. pomocí drobných inovací
- hladoví psi - nepřínosné produkty, mající nízký tržní podíl, nepřinášejí zisk, jsou v nich fixovány vysoké náklady a nejsou konkurenceschopné, je žádoucí tyto produkty co nejdříve stáhnout z trhu pokud již nevytvářejí příznivé cash flow a uvolněné prostředky investovat např. do hvězd

Obrázek 6 Bostonská matice



Zdroj: Jakubíková, D. Strategický Marketing. Praha: Grada. 2008, str. 106

1.7.7 Operativní nástroje controllingu

Jak již bylo zmíněno, operativní controlling se zaměřuje především na kratší časové úseky a je soustředěn na analýzu odchylek, sledování a řízení rentability, likvidity a hospodárnosti podniku. Zisk je hlavním cílem podnikání, proto se společnosti soustřeďují především na sledování výnosů a nákladů. Právě oblastí nákladů se z velké části zabývá controlling. V několika následujících kapitolách budou stručně charakterizovány základní a nejvíce používané nástroje operativního controllingu.

1.7.7.1 Analýza ABC

Analýza ABC je významným nástrojem controllingu, jenž umožňuje určit priority ve společnosti. Podstatou této analýzy je vzájemné srovnávání objemů, hodnot a vztahů mezi nimi, kdy může být zjištěno, že i malá část celkového objemu může výrazně přispívat k tvorbě celkové hodnoty. Díky tomu je umožněno takové řízení, které se soustřeďuje právě na ty oblasti, jenž přinášejí při menších nákladech vysokou hodnotu. Analýza umožňuje selekci podstatných činností od těch méně důležitých. Hlavní užití nachází ABC analýza v materiálovém hospodářství, odbytu a výrobě. V těchto oblastech jsou sledovány především fixní náklady, skupiny zákazníků, odbytové oblasti, skupiny výrobků, dodavatelé materiálu apod. Podstatou provádění ABC analýzy je přidělení činnosti do jedné ze 3 oblastí – A, B, C kdy ke každé této oblasti je pak přístupováno individuálně. (Vollmuth, 2004)

- Oblast A – vysoká priorita, činnosti spotřebovávají 5% pracovní doby, nicméně hodnota kterou vytváří z hlediska dosahování celkového cíle tvoří 75%,
- Oblast B - důležité úkoly jenž tvoří přibližně 20% všech aktivit a přináší tomu i odpovídající hodnotu 20%,
- Oblast C – aktivity vyžadující vysoký podíl času – 75%, ale přinášející pouze minimální hodnotu 5% k celkovému cíli, často se jedná o pravidelnou denní rutinu, tyto aktivity je vhodné outsourcovat pokud je to možné.

Eschenbach ve své publikaci Profesionální controlling koncepce a nástroje uvádí následující přehled výhod a nevýhod této metody:

Tabulka 5 Výhody a nevýhody ABC analýzy

Výhody	Nevýhody
Jednoduchý srovnávací postup.	ABC klasifikace je jen okamžitý stav, který se mění v průběhu času.
Umožňuje oddělit podstatné od nepodstatného.	Vytvoření pouze tří skupin (A,B,C) je často příliš hrubé síto.
Umožňuje nastavení priorit.	Aplikace je sama o sobě subjektivní, je však možné jí objektivizovat pravidly.

Výhody	Nevýhody
Kontrola (sebekontrola). Umožňuje omezený čas využít cíleně a proto hospodárně.	Používá sebekontrolu Zpravidla není možné porovnání výsledků ABC analýzy mezi jednotlivci, skupinami, podniky.
Mnohostranně použitelná analýza.	

Zdroj: Eschenbach, R. Profesionální controlling: koncepce a nástroje. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. 2012, str.91

1.7.7.2 Analýza bodu zvratu

Analýza kritických bodů je založena na odděleném vykazování variabilních a fixních nákladů a jejich vztahem k zisku společnosti. Výhodou této analýzy je přehledné grafické znázornění jednotlivých komponent. Bodem zvratu rozumíme moment, kdy jsou celkové náklady podniku plně pokryty tržbami. Společnost v této chvíli nedosahuje ani zisku ani ztráty. Pomocí bodu zvratu je možné určit budoucí úspěšnost podniku, objemy jenž musí být zajištěny pro dosažení předem stanovených cílů, jaký dopad mají změny nákladového či výnosového charakteru. (Vollmuth, 2004). Bod zvratu je možné určit matematicky velmi jednoduše při znalosti velikosti fixních nákladů, jednotkových variabilních nákladů na výrobek, prodejní jednotkové ceně výrobku případně požadované velikosti zisku.

Základní vzorec bodu zvratu (Synek, 2011, s. 135)

$$q(BZ) = \frac{F}{p - b}$$

Vzorec bodu zvratu uvažující minimální požadovaný zisk

$$BZ = \frac{F + Z_{min}}{p - b}$$

Kde:

q – počet vyrobených a prodaných výrobků

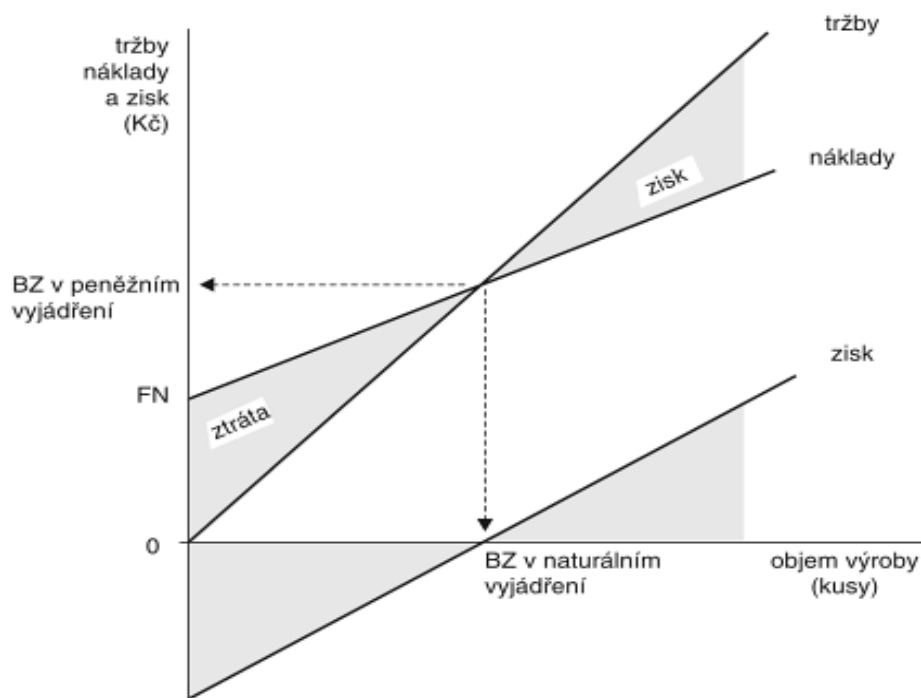
p – cena za jednotku

F – fixní náklady

b – variabilní náklady na jednotku

Z min – minimální požadovaný zisk

Obrázek 7 Grafická analýza bodu zvratu



Zdroj: Synek, M. Manažerská ekonomika. Praha: Grada. 2011, s. 136

Z grafického znázornění jsou patrné základní skutečnosti. Na ose x se nachází objemové vyjádření výroby a na ose y finanční vyjádření tržeb a nákladů. Variabilní náklady vycházejí vždy z nuly, jelikož jsou závislé na velikosti výroby – při nulové výrobě tedy nejsou vytvářeny. Stejně tak tržby vycházejí vždy z nuly – pokud neprodáváme, nemůžeme vytvářet obrát. Fixní náklady tvoří linii horizontální a jsou vyjadřovány v celkové absolutní hodnotě. Náklady celkové jsou pak součtem variabilních a fixních nákladů – vycházejí tedy z výše fixních nákladů a sklon je ovlivněn náklady variabilními. Bod ve kterém se střetává linie nákladů a tržeb nazýváme bodem zvratu. Ten je zobrazen na ose x v naturálním a na osy y v peněžním vyjádření. Pokud se objem výroby společnosti nachází v oblasti nalevo od bodu zvratu, bude firma ztrátová. Pokud se však bude objem výroby nacházet napravo od bodu zvratu, dosahuje společnost zisku. Při analýze bodu zvratu se také často setkáváme s pojmem příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku, jinak také krycí příspěvek. Tento krycí příspěvek tvoří jmenovatel vzorce pro bod zvratu, čili rozdíl mezi jednotkou cenou výrobku a jeho variabilními náklady. Krycí příspěvek vyjadřuje přebytek tržeb nad náklady, bez uvažování fixní části nákladů. Vyjadřuje tedy přímou souvislost mezi výnosy a náklady výrobku. Z toho také vyplývá, že bod zvratu se nachází tam, kde se krycí příspěvek rovná fixním nákladům. (Synek, 2011)

1.7.7.3 Target Costing

Dalším z nástrojů operativního controllingu je target costing neboli cílové řízení nákladů. Této problematice se věnuje celá řada zahraničních publikací. Zmíněna je definice z knihy Cost Accounting 4E od autora Jawahar Lal. „*Target costing is a systematic approach to establishing product cost goals based on market driven standards. Target costing begins with identifying customer needs and calculating an acceptable target sales price for the product. Working backward from the sales price, companies establish an acceptable target profit and calculate the target cost as follows: Target cost = Target price – Target profit.*“ (Lal, 2009, s. 330) Target costing tedy zjišťuje, jaké náklady jsou ještě přípustné, aby byl podnik stále schopný konkurovat. Projevuje se zde silná orientace na zákazníka, který tlačí na společnost, aby své náklady co nejvíce snižovala. Kalkulační postup je tedy opačný, než je tradičně zvykem. Dle Mikovcové je možné průběh Target costingu rozdělit na několik fází:

- Určení cíle – zajistit konkurenceschopný výrobek vzhledem k ceně a zároveň vytvářet přiměřený zisk.
- Odvození cílových nákladů – východiskem je předpověď výnosů při optimální kombinaci ceny a objemu výrobku, stanovení je vzhledem k délce období velmi náročné a často je využíváno expertních odhadů.
- Analýza nákladů v jednotlivých subsystémech – náklady jsou rozčleněny na jednotlivé komponenty např. pomocí referenčního modelu (pomocí předchůdce), či pomocí funkční metody (rozdělení na tvrdé a měkké fce) atd.
- Porovnání a zjištění cílové mezery a vytvoření programu na její odstranění – při vzniku cílové mezery (rozdíl mezi náklady standardními a povolenými) snaha o snížení nákladů.
- Zajištění nákladové disciplíny a dosažení cílových nákladů. (Mikovcová, 2007)

1.7.7.4 Kalkulace ABC

Jedná se o jeden z prostředků vytváření kalkulací, lišící se způsobem jakým přiřazuje náklady. U ABC kalkulace jsou náklady propojeny na základě aktivit, které jsou nezbytné pro tvorbu výkonů. Tato kalkulace sleduje vztahy příčin a následků v oblasti nákladů. Na začátku je vhodné vymezit základní pojmy. Dle Krále aktivitou rozumíme „*elementární prvek podnikatelského procesu, jež lze vymezit minimálně z hlediska nákladů, které je třeba v souvislosti s jeho zajištěním vynaložit, ale případně i z hlediska měřitelného výkonu, který je výsledkem této aktivity.*“ (Král, 2006, str. 169) Sled aktivit

pak nazýváme proces. Proces je možno vyjádřit jako činnosti vyžadující určité vstupy a vytvářející výstup mající hodnotu pro zákazníka. Zdroji rozumíme vstupy modelu, jedná se o výrobní faktory vkládané do aktivit. Výstupem modelu jsou nákladové objekty, tedy výstupy na něž musí být alokovány náklady. Kalkulace ABC nejsou zaměřeny na tradiční přímé oblasti výrobního procesu, ale na oblasti nepřímé. Pro toto rozčlenění je však obvykle stávající rozdělení na nákladová střediska nedostatečné a musí dojít k tvorbě tzv. procesních středisek, která prolínají střediska nákladová. Z tohoto vyplývá, že zavedení takového typu kalkulace se musí zákonitě odrazit také v organizační struktuře podniku. (Král, 2006; Mikovcová, 2007)

Při vytváření modelu ABC je potřeba splnit několik etap:

- identifikace aktivit a procesů v podniku,
- identifikace zdrojů aktivit a přiřazení aktivit ke zdrojům,
- definování nákladových objektů – např. produkty, zákazníci, dodavatelé, tržní segmenty apod.,
- ocenění nákladových objektů – závěrečná etapa alokace procesních nákladů na nákladové objekty pomocí cost driverů (příčin kolik z příslušné aktivity je spotřebováno na stanovený nákladový objekt). (Mikovcová, 2007)

1.8 Controlling pracovního kapitálu

Controlling pracovního kapitálu je jednou z hlavních funkcí finančního controllingu. Pod pojmem pracovní kapitál se skrývá v nejširším pojetí oběžný majetek podniku. V užším pojetí je možno využít dva různé pohledy na majetek. Z pohledu manažera je jako čistý pracovní kapitál rozdíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky. Z pohledu vlastníka je čistým pracovním kapitálem rozdíl sumy vlastního a dlouhodobého cizího kapitálu se stálými aktivy. Tato část kapitálu vytváří určitou rezervu pro krytí finančních výkyvů. Jde o dlouhodobý zdroj podniku, jenž slouží k financování standardního běhu firmy. (Kislingerová, 2008)

Pracovní kapitál by měl být udržován na optimální úrovni, jenž je kladná. Při přebytku pracovního kapitálu dochází k neefektivnímu využití zdrojů a tvorbě zbytečně vysokých nákladů, naopak při jeho nedostatku je ohroženo finanční zajištění podnikových aktivit a snížení flexibility. Pro řízení čistého pracovního kapitálu jako celku je nutné řídit jeho jednotlivé části individuálně a dospět tak k vytvoření komplexní optimálnosti. Z definice čistého pracovního kapitálu vyplývá, že hlavními složkami, na které se

finanční controlling zaměřuje jsou pohledávky a zásoby. Z hlediska krátkodobého finančního majetku je pak sledována likvidita. Eschenbach uvádí, že „*k úkolům controllingu likvidity patří získávání informací, analýza, poradenství, koordinace a porovnání plánu a skutečností v těchto oblastech:*

- *vytvoření struktury na straně aktiv (použití prostředků) bilance a schválení investičním managementem a controllingem;;*
- *vytvoření struktury na straně pasiv (původ prostředků) bilance*
- *finanční plánování a kontrola;*
- *likvidní plán, tzn. příprava potřebných likvidních prostředků v požadované výši ve správné době a na správném místě; finanční plán příp. výkaz cash flow tvoří základ plánování, osnovy a kontroly;*
- *management toku plateb;*
- *co nejlepší uložení přebytkových prostředků;*
- *optimální refinancování krátkodobých likvidních problémových míst;*
- *vytvoření vztahů k úvěrovým institucím;*
- *včasné rozpoznání likvidních problémových míst;*
- *management a controlling příležitostí a rizik z hlediska účinků na likviditu."*
(Eschenbach, 2012, str. 244 - 245)

1.8.1 Controlling pohledávek

Jak již bylo několikrát zmíněno, základem podnikání je vytváření zisku. Tento zisk je vytvářen obvykle prodejem výrobků, zboží a služeb. Během těchto aktivit vznikají vztahy s odběrateli a společnost získává pohledávky vůči nim. V dnešní silně konkurenční době hraje roli každá maličkost, proto i způsob řízení pohledávek může být jednou z konkurenčních výhod podniku. Firma může rozhodovat o splatnosti svých faktur a poskytovat tak svým klientům například zvýhodněné podmínky ve formě delšího období prodeje na úvěr. Na druhou stranu podnik musí být schopen tyto pohledávky do doby jejich úhrady profinancovat. Společnost by tedy vždy krom kladů liberálnější úvěrové politiky vůči svým odběratelům měla zvažovat také rizika a možné zvýšené náklady, které tím podstupuje. Tato činnost spadá pod úkoly finančního controllingu, který posoudí jaké nastavení úvěrových podmínek bude pro podnik nejvýhodnější. Při rozhodování musí brát v úvahu jak pozitivní, tak negativní ukazatele jako velikost tržeb, náklady prodeje (při zvýšení objemu výroby), ztráty z nesplacených pohledávek, využití slev, náklady z vázanosti kapitálu. (Freiberg, 1996)

Mezi obvyklé úlohy controllingu patří dle Freiberga následující:

- stanovení úvěrových limitů vůči odběratelům a jejich kontrola;
- kontrola pohledávek po lhůtě splatnosti a iniciace následných opatření;
- iniciace inkasa (upomínky, sankce);
- správa dat o odběratelích;
- verifikace důvěryhodnosti (credit rating) odběratele;
- kontrola platebních podmínek objednávek;
- monitorování pohledávek;
- analýza, plány a kontrola úvěrových vztahů a pohledávek;
- komunikace s marketingovým, cenovým aj. oddělením. (Freiberg, 1996)

Pohledávky se musí nejen plánovat a řídit, ale také průběžně sledovat. Monitoring pohledávek je zacílen především na tři základní oblasti - evidence a kontrola, vztah pohledávek a prodejů, lhůty splatnosti. Pro monitoring pohledávek se obvykle užívají ukazatele aktivity, konkrétně ukazatele typu obrat a doba obratu. Dále je také sledováno stáří pohledávek.

1.8.1.1 Obrat pohledávek

Ukazatel je vyjádřen poměrem tržeb a průměrného stavu pohledávek. Vypovídá o tom, kolik obrátek pohledávek se uskuteční během roku a tudíž jak rychle se pohledávky mění v peněžní prostředky. Čím vyšší hodnota ukazatele, tím lépe pro podnik, jelikož tím rychleji inkasuje své pohledávky. Co se týče vývoje v čase, pozitivní je růst hodnoty obratu pohledávek. (Hrdý, 2009, s. 128)

$$\text{Obrat pohledávek} = \frac{\text{tržby}}{\text{pohledávky}}$$

1.8.1.2 Doba obratu pohledávek

Inkasní období je vyjádřeno jako podíl průměrné velikosti pohledávek a průměrných denních tržeb. Tento ukazatel odpovídá na otázku, jak dlouho má ve formě pohledávek vázaný majetek. ukazatel tedy vypovídá o tom, jak dlouho průměrně trvá splacení pohledávek. Optimálně by jeho hodnota měla odpovídat splatnosti faktur. Při sledování vývoje v čase je pozitivní pokles doby obratu. (Hrdý, 2009, str. 128)

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\left(\frac{\text{tržby}}{365}\right)} = \frac{365}{\text{obrat pohledávek}}$$

1.8.1.3 Stáří pohledávek

Sledování stáří pohledávek je velmi jednoduchou aktivitou, přinášející cenné informace o platební morálce odběratelů. Obvykle je monitoring prováděn pomocí účetních systémů. Ty vytváří sestavy stáří pohledávek, kdy jsou pohledávky seřazeny dle data vystavení a splatnosti. Pohledávky se dále roztřídí do kategorií podle jejich stáří. Šíře kategorií závisí na platebních podmínkách dané společnosti, někde může jít o měsíční rozdělení, jinde o kvartály atd. Z těchto sestav je také možné vyhodnotit procento pohledávek z celku, které je již po době splatnosti nebo pro budoucnost naopak vytvořit procentní odhad brzkých splátek a možnost nabídky skonta. Je také možné vysledovat problémové odběratele, na které jsou pak zacílena konkrétní opatření.

1.8.2 Controlling zásob

Problematika zásob je velmi obsáhlá a komplikovaná, jelikož záleží z jakého úhlu se na zásoby díváme. Každé z oddělení bude mít jiný názor na efektivní řízení zásob v podniku. Rozdílné priority má například výrobní oddělení, které chce co největší zásoby pro zajištění plynulosti výroby a jiné například finanční oddělení, jenž naopak vyžaduje zásoby co nejnižší z hlediska co největšího snížení nákladů. Vyšší stavy zásob ve společnosti s sebou přinášejí určité kladné efekty jako například snížení rizika vyčerpání zásob, absorpce nevyvážených objemů produkce, nižší kupní ceny a množstevní slevy, snížení dopravních nákladů, rovnoměrnější využití kapacit, spekulace na změnu hodnoty zásob. Zásoby však přinášejí samozřejmě kromě pozitivních důsledků také efekty negativní. Mezi ty patří náklady na skladování, pořizovací náklady (zahrnují transport, pojistné atd.), riziko nedostatku zásob a následná ztráta zakázky či zpoždění, náklady na objednávání a přijímání zásob, náklady kapitálu, náklady z poklesu hodnoty zásob v čase, případně náklady ze znehodnocení zásob a mnoho dalších.

Základní úlohou controllingu je navrhnout takové množství zásob, kde pozitivní efekty převáží ty negativní. Tato činnost je pak kritická především u výrobních společností, kde je efektivní řízení zásob zásadní pro co největší úspěšnost firmy. Controlling řeší dvě základní otázky, a to kdy a v jakém množství zásoby pořídit. Existuje několik metod, poskytujících odpověď. Období kdy se vystaví objednávka může být odvozeno jednak od plánu výroby nebo od současné hladiny zásob, eventuálně dle periodických objednávkových cyklů. Množství je pak proměnlivé obvykle v případě periodických objednávek. Dalším ze způsobů je stanovení pevného optimálního množství přinášejícího

minimální jednotkové náklady na zásoby. Je možné také stanovit množství na základě dané zakázky - kolik je třeba zásob pro její pokrytí. (Freiberg, 1996)

Existuje mnoho různých metod řízení zásob mezi které patří:

- Pareto ABC analýza;
- metoda EOQ - Economic Ordering Quantity;
- metoda MRP - Material Requirement Planning;
- metoda JIT - Just in Time;
- síťové modely, např. PERT - Program Evaluation and Review Technique nebo CPM - Critical Path Method;
- lineární programování. (Kislingerová, 2010)

Stejně tak jako u pohledávek, se pro řízení zásob využívají ukazatele aktivity.

1.8.2.1 Obrátka zásob

Stanovena jako poměr mezi náklady prodaných výrobků a průměrným stavem zásob. Výsledkem je počet obrátek čili kolikrát jsou zásoby přetvořeny v jinou formu oběžného majetku až po opětovný nákup zásob. Vyšší hodnoty znamenají kratší dobu mezi pořízením a prodejem zásob. Při velmi nízkých hodnotách může nastat platební neschopnost podniku. Zda je však hodnota vysoká či nízká závisí také na oboru, ve kterém se firma pohybuje a je vhodné ji srovnávat s oborovými průměry nebo s konkurencí. (Freiberg, 1996; Grünwald, 2008, s. 49)

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}$$

Zásoby v sobě obsahují mnoho dalších položek, a proto pro jejich důkladnější řízení a sledování, vyhodnocení problematických oblastí apod. je vhodné sledovat individuálně jednotlivé kategorie zásob, jenž také vypovídají o jejich likviditě. (Freiberg, 1996, s 34)

$$\text{obrat materiálu} = \frac{\text{spotřeba materiálu}}{\text{hodnota zásoby materiálu}}$$

$$\text{obrat NV} = \frac{\text{náklady výroby}}{\text{hodnota NV}}$$

$$\text{obrat DV} = \frac{\text{náklady na prodané výrobky}}{\text{hodnota DV}}$$

1.8.2.2 Doba obratu zásob

Doba obratu je pak vztahem mezi průměrnými zásobami a denními náklady na prodané výrobky. Tato doba pak určuje kolik dní jsou oběžná aktiva vázána ve formě zásob do doby než dojde k jejich prodeji či spotřebě. Ukazatel tedy vyjadřuje intenzitu využití zásob a platí u něj, že čím nižší hodnota, tím lépe pro podnik. Tento ukazatel nachází využití krom kontroly také při plánování. Pokud je například znám plán nákladů na prodané výrobky a velikost doby obratu, je možné naplánovat velikost zásob na konci plánovacího období. Ten je doba obratu zásob znásobená náklady na prodané výrobky dělenými počtem dní plánovaného období. Doba obratu je také využitelná při výpočtech změny stavu zásob. (Freiberg, 1996, Grünwald, 2008, s. 49)

$$\text{doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{denní tržby}} = \frac{360}{\text{obrat zásob}}$$

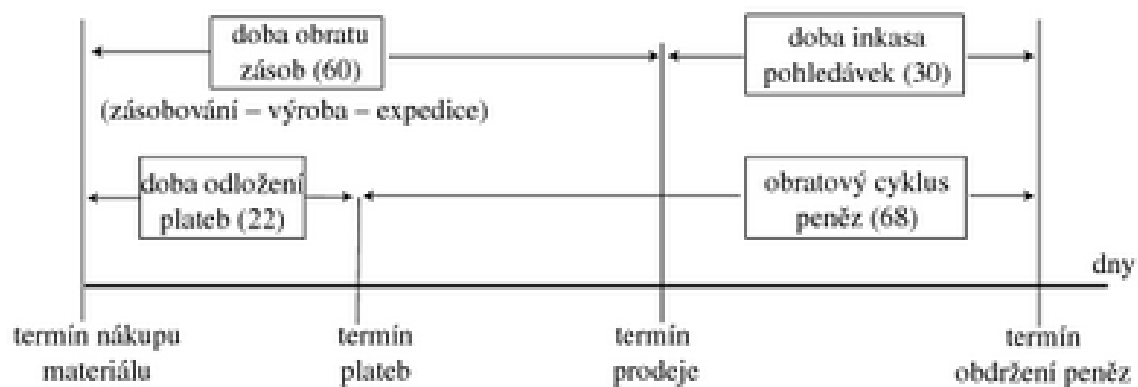
$$\text{změna zásob} = \frac{\text{změna nákladů na prodané výrobky}}{360} \times \text{DOZ}$$

1.8.3 Obratový cyklus peněz

Krom výše uvedených ukazatelů je také možno sledovat souhrnný ukazatel tzv. Obratový cyklus peněz. Tento ukazatel je „doba mezi platbou za nakoupený materiál a přijetím inkasa z prodeje výrobků. Charakterizuje dobu, po kterou jsou fondy podniku vázány v oběžných aktivech.“ (Synek, 2011, s. 248). Obratový cyklus kombinuje 3 základní ukazatele doby obratu, již zmíněnou dobu obratu pohledávek, dobu obratu zásob a také dobu odkladu plateb. Doba odkladu plateb je vyjádřena poměrem mezi závazky z obchodního styku a jednodenními tržbami a snižuje celkový obratový cyklus peněz. Pokud tento cyklus vynásobíme ještě průměrnými denními náklady podniku, získáme peněžní vyjádření potřeby kapitálu na financování oběžného majetku. Obecně je žádoucí, aby se obratový cyklus peněz neprodložoval (Synek, 2011)

$$\text{Obrat. cyklus peněz} = \text{DO zásob} + \text{DO pohledávek} - \text{DO plateb}$$

Obrázek 8 obratový cyklus peněz



Zdroj: Synek, M. Manažerská ekonomika. Praha: Grada. 2011, s. 248

2 Profil vybrané společnosti Gühring s. r. o.

Následující subkapitoly se věnují představení a charakteristice firmy Gühring s. r. o., spolu s popisem jejího interního a externího prostředí.

2.1 Analýza interního prostředí

2.1.1 Základní informace o podniku

Obchodní firma:	Gühring s. r. o.
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Datum založení:	28. 07. 1993
Identifikační číslo:	491 94 291
Sídlo společnosti:	Líně-Sulkov, Na perkách 608, PSČ 330 21
Předmět podnikání:	Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje Nástrojařství Kovoobráběčství Leštění kovů Zámečnictví Výroba strojů a zařízení pro určitá hospodářská odvětví
Základní kapitál:	20.000.000,- Kč
Založení společnosti:	Společnost byla zapsána dne 28. července 1993 do Obchodního rejstříku vedeného Krajským soudem v Plzni, oddíl C, vložka 4165.
Vlastnická struktura:	Jediným vlastníkem je Gühring KG, Albstadt, Herderstrasse 50-54, Spolková republika Německo, která má ve společnosti 100% podíl.
Statutární orgán:	Jednatel Josef Mikloš Jednatel Michal Mlčoch

2.1.2 Mateřská společnost Gühring KG

Společnost Gühring KG byla založena v roce 1898 Gottliebem Gühringem v Německém městě Albstadt-Ebingen a rodina Gühring je jejím vlastníkem dodnes. Momentálně jím je Jorg Gühring. Původně byla společnost založena ve formě oHG, tedy offene HandelsGesellschaft, takzvané "generální partnerství", v české terminologii

lze pojem převést na veřejnou obchodní společnost. V roce 2013 však společnost přešla na formu KG - Kommanditgesellschaft, v české terminologii jako komanditní společnost. Zásadním rozdílem oproti formě oHG je způsob, kterým je ručeno a od toho se odvíjející práva společníků.

Gühring KG je výrobní společností, která se v průběhu let stala jedním z předních světových dodavatelů nástrojů pro rotační řezání (vrtáky, závitořezné nástroje, výstružníky, diamantové nástroje apod.) V současné době produkuje společnost přes 1620 různých druhů nářadí. Kromě výroby se firma také zabývá výzkumem ve vlastních střediscích a servisem pro své klienty, včetně poradenství. Podnik spolupracuje s mnoha známými společnostmi z různých odvětví průmyslu (letecký, automobilový, kosmický...).

První a tudíž nejstarší zahraniční výrobní závod byl otevřen v roce 1973 ve Velké Británii. Největším zahraničním závodem je dodnes závod v České republice, který byl založen v roce 1993 a je zde vyráběna celá prodejní nabídka, spolu se všemi druhy speciálních nástrojů, vyráběných přímo pro potřeby jednotlivých odběratelů. Nejnovější závod byl otevřen v roce 2006 v Rumunsku. Dceřiné společnosti jsou rozmístěny po celém světě – zastoupení v Evropě, Americe, Austrálii, Asii a dokonce nově i v Africe. Celkem má podnik 43 prodejních poboček, 31 výrobních závodů a 36 servisních center. Celá společnost má více jak 4500 zaměstnanců a je rozdělena do čtyř základních divizí: Nástroje, Služby, Tvrdokovové nástroje a divize Stroje a vybavení. Společnost si sama zajišťuje kompletní výrobní proces, včetně výzkumu a vývoje nových výrobků spolu s následnou kontrolou vyrobených produktů.

2.1.3 Historie společnosti Gühring s. r. o.

Následující text je částečně převzat, a dále aktualizován, z předchozího díla autorky Bakalářská práce na téma Zhodnocení ekonomické situace zvoleného podniku.

„Roku 1991 bylo založeno obchodní zastoupení mateřské společnosti v Praze. Vzhledem k úspěchu a vzrůstající poptávce ze strany českých odběratelů, a také vzhledem k příznivým podmínkám pro německé investory, bylo rozhodnuto o založení výrobního závodu v České republice. Gühring s. r. o. byl založen roku 1993 a sídlem společnosti byly pronajaté prostory ve Zruči. Jednatel společnosti byl Ing. Oldřich Bosman. Podnik se nadále úspěšně rozšiřoval a dosavadní pronajaté prostory byly již

pro výrobu nedostačující. Proto v lednu 1996 započala výstavba nového výrobního závodu v Sulkově, která byla v prosinci téhož roku dokončena.

V roce 1998 se uskutečnila přístavba výrobní plochy (750 m²). Vzhledem pokračujícímu růstu podniku, se provedla roku 1999 nová přístavba výrobní plochy (2100 m²) a v roce 2000 přístavba kancelářských ploch (560m²). V témže roce byla také zahájena činnost střediska Výzkumu a vývoje v České republice. V roce 2001 se uskutečnila prozatím poslední přístavba – opět výrobní plochy (2100m²) a přístavba sociálních ploch. Také byla zahájena činnost střediska Ostření a povlakování a činnost projektového oddělení. Ve stejném roce získala firma úspěšně Certifikaci DQS/OQS podle ISO 9001. Další certifikaci obdržela firma v roce 2003 – Certifikát životní prostředí dle ISO 14001.

V následujících letech se společnost nadále úspěšně rozvíjela a rozšiřovala svoji působnost. V letech 2008 a 2009 došlo k určitému útlumu rozvoje firmy a provozu, díky negativním vlivům celosvětové finanční krize, ale nyní je podnik opět na vzestupu a plánuje se nová přístavba výrobních ploch. Od roku 2010 již není jednatelem Ing. Oldřich Bosman, který byl v podniku od jeho počátku, ale jsou dva noví jednatele Michal Mlčoch a Josef Mikloš. O rozvoji společnosti během let také svědčí průběžné zvyšování základního kapitálu z původních 100.000,-- Kč při založení na 9.500.000,-- Kč v roce 1998 a na 20.000.000,-- Kč v roce 2001.

Produktová nabídka společnosti se nyní skládá z:

- Řezných nástrojů - Výstružníky, Mikrovrtáky, Letované nástroje
- Upínacích systémů - Hydraulické, Tepelné
- Stavby a servisu strojů
- Servisu nástrojů
- Povlakování
- Ostřírna
- Toolmanagement
- Svozová služba" (Piroháčová, 2013, s.24-25)

2.1.4 Organizační struktura

„Organizační struktura Gühring s. r. o. je poměrně jednoduchá, každý zaměstnanec má jasnou představu o svém postavení, svých povinnostech, pravomocích a kdo je jeho nadřízeným zaměstnancem. Schéma organizační struktury je uvedeno v příloze

(viz Příloha A). Ze schématu je zjevné, že jde o strmou organizační strukturu, jelikož rozpětí řízení se oproti ploché organizační struktuře zužuje, což poznáme podle vyššího počtu organizačních úrovní. Organizační jednotky jsou funkčně specializované – to znamená, že organizační struktura je dělena do útvarů, podle funkcí, které zabezpečují. Tyto útvary mají své odpovědnosti a odpovídající pravomoci. Řídící vztahy jsou uspořádány liniovým štábním systémem, který je poměrně jednoduchý a jednoznačný. Každý podřízený má pouze jednoho nadřízeného. Výhodou tohoto rozdělení je maximální odbornost vedoucího pracovníka útvaru. Oproti liniovému systému jsou zde navíc štábní organizační jednotky a funkčně specializované jednotky, které plní podpůrnou funkci a jsou na ně delegovány některé pravomoci liniových pracovníků (Podniková ekonomika, Synek). Jako štábní organizační jednotku ve společnosti Gühring s. r. o. můžeme označit asistentku jednatelů. Za funkčně specializované jednotky pak jednotlivé úseky spadající pod jednatele, jako např. obchodní úsek, výzkum a vývoj, řízení jakosti apod. Vrcholový orgán je tvořen dvěma jednately." (Piroháčová, 2013, s. 26)

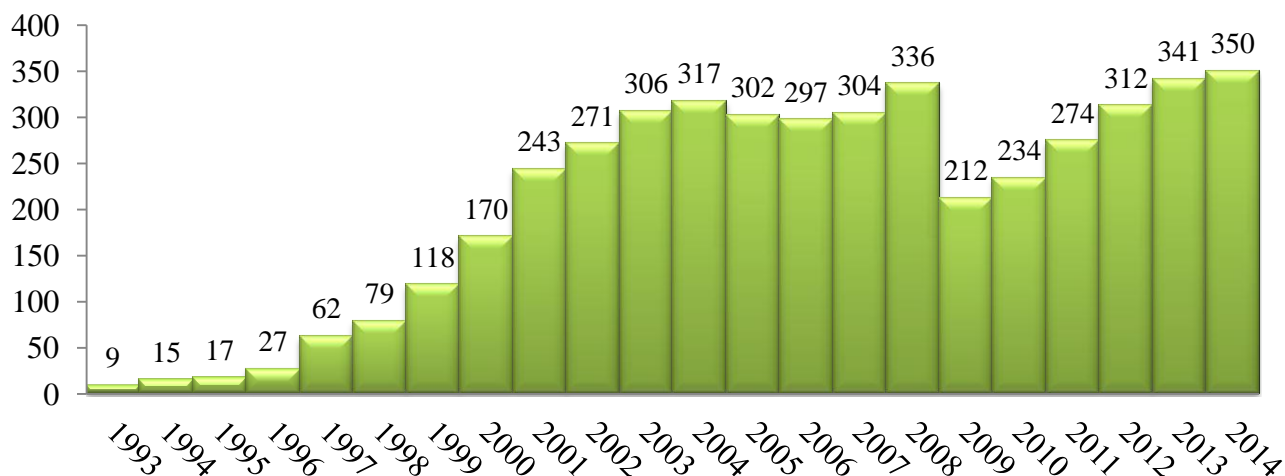
2.1.5 Zaměstnanci

Gühring s. r. o. momentálně zaměstnává k 31. lednu 2015 350 zaměstnanců. Pokud je využito kritérium Evropské unie pro rozdělení velikostí podniků dle počtu zaměstnanců, řadí se společnost mezi střední podniky. Dané kritérium je v Evropě nejužívanější a jediným hodnotícím prvkem je počet zaměstnanců, kdy střední podnik má mezi 100 – 499 zaměstnanci. (Synek, 2011). Na následujícím obrázku je možné vidět vývoj průměrného počtu zaměstnanců společnosti, v letech 1993 – 2014. Z grafu je zřejmý stabilní růst pracovníků a tudíž i společnosti, s občasnými mírnými poklesy až do roku 2008. V letech 2009 a 2010 následoval prudký pokles. Tento propad zapříčinily negativní vlivy celosvětové finanční krize, kdy bylo několik výrobních oddělení uzavřeno, a došlo tedy k výraznému snížení pracovníků. Nyní však společnost opět plynule zvyšuje počty svých zaměstnanců.

Na obrázku č. 11 je také znázorněna struktura zaměstnanců, ze které je patrné, že největší podíl mají výrobní pracovníci - celkem 88%, což je vzhledem k povaze podniku pochopitelné. Pracovníci přímé výroby se dále dělí na zaměstnance oddělení Ostření, Povlakování a Výroby nástrojů. Většinová část zaměstnanců přímé výroby (celkem 214 pracovníků) spadá právě na oddělení výroby nástrojů, kde v lednu 2015 pracovalo 196 pracovníků. Výroba nepřímá se skládá z oddělení Toolmanagementu,

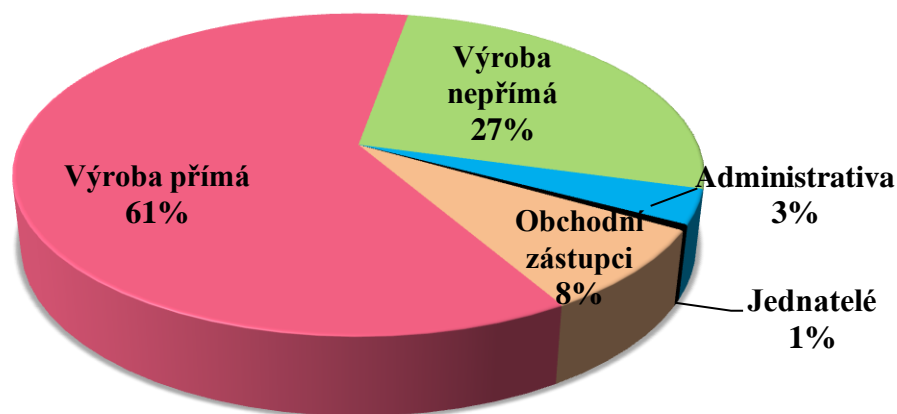
Procesního plánování, Skladového hospodářství a Stavby strojů. Společnost také poskytuje příležitost studentům technických oborů získat praxi v oboru. V lednu 2015 je ve firmě na praxi 6 studentů. Firma nemá žádné zaměstnance se zdravotním postižením a z tohoto důvodu také odvádí pravidelně pokuty za nesplnění předepsaných kvót pro zaměstnávání zdravotně postižených. V roce 2014 činila tato pokuta 809 tis. Kč.

Obrázek 9 Vývoj počtu zaměstnanců v letech 1993 - 2014



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Obrázek 10 Struktura zaměstnanců v roce 2014



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

2.1.6 Podniková kultura

Do personální problematiky patří kromě organizační struktury a charakteristiky zaměstnanců také podniková kultura. Silná podniková kultura může vyústit až ve zvýšení konkurenceschopnosti, jednotný vnější pohled na společnost, loajalitu zaměstnanců a ovlivnit jejich pracovní výkony atd. Společnost využívá možnosti vytvoření vizuální vazby mezi jednotným designem užívaným firmou a jménem

společnosti. Mezi tyto designové prvky patří jednotné logo, užívání firemních barev (žlutý podklad, černé písmo) včetně typického fontu na veškerém majetku společnosti (firemní trička, hrnečky, polep automobilů, reklamní předměty, fasáda sídla a vstupní brány a další). Pracovníkům je poskytováno firemní oblečení včetně ochranných pomůcek v podobě, závisející na pracovním zařazení. Společnost také dbá na možnosti socializace pracovníků a vytvoření tak přátelského pracovního prostředí. To je zajištěno pravidelnými sportovními turnaji (tenis, bowling, fotbal aj.), předvánočními akcemi a obědy mimo prostory společnosti. Velmi oblíbené je každoroční setkání zaměstnanců spolu s jejich rodinami na pozemku podniku, k příležitosti oslav dalšího roku působení firmy. Tato setkání jsou zcela hrazena společností a zahrnují bohaté rauty, zábavný koutek pro děti, speciální akce, prohlídky provozovny a další. Firma také vítá iniciativu svých zaměstnanců především v oblasti výroby a umožňuje jim, kdykoliv přijít za svým vedoucím pracovníkem se zlepšovacím návrhem, či jiným možným postupem. Pokud je tento návrh relevantní, je dále projednávám a zpracovávám. Pro účinné předávání informací se pořádají pravidelné porady jak na úrovni vedoucích pracovníků, tak i na úrovních nižších, aby zaměstnanci měli neustále přehled o dalším postupu, případně změnách.

2.1.7 Marketing

Společnost jako taková nemá vlastní marketingové oddělení. Jelikož velká část produkce putuje do zahraničí, je oblast marketingu zajišťována především mateřskou společností hlavně v Německu. Nicméně i firma Gühring s. r. o. provádí určitá marketingová opatření. Oblast marketingu spadá pod oddělení odbytu. Firma si velice zakládá na absolutní kvalitě svých výrobků, široké škále poskytovaných služeb a úzkému kontaktu se svými klienty. Podnik tedy jako nejúčinnější reklamu považuje reference a spokojenost svých klientů. Krom toho využívá také několika billboardů směřujících ke společnosti. Velmi intenzivně je využíváno techniky osobního prodeje, jelikož firma prodává především pomocí svých obchodních zástupců rozmístěných po celé republice. Tito zástupci mají přiděleno několik konkrétních klientů, což jim umožňuje vytvoření úzkého vztahu spolupráce a velmi dobrého poznání zákazníků a jejich požadavků. K další propagaci společnosti slouží každoroční strojní veletrh v Brně, jenž je velmi prestižní událostí a umožňuje se firmě prezentovat novým potenciálním zákazníkům. Vzhledem k tomu, že se tohoto veletrhu účastní také její klienti, je pro firmu obrovskou výhodou, že může odkázat potenciálního zákazníka na

reference klientů současných. Jednou z posledních forem aplikace marketingu jsou webové stránky, které jsou v dnešní době již samozřejmostí a cílené zasílání prospektů s novinkami současným klientům.

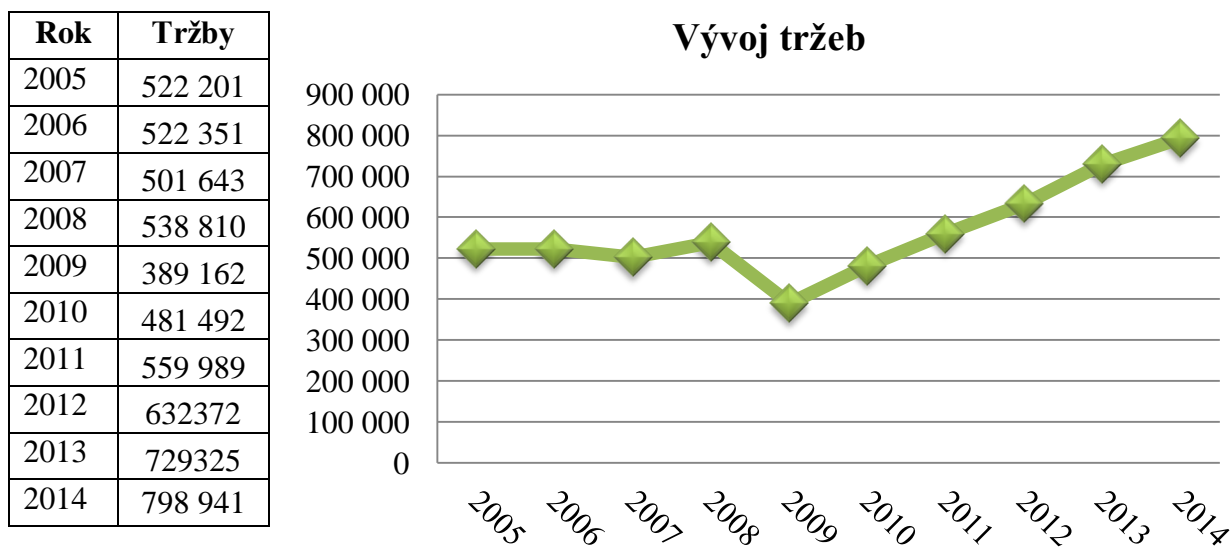
2.1.8 Výroba

Společnost pružně reaguje na požadavky klientů a vychází jim plně vstříc. Díky vysoké technologii je možné zhotovit dle nákresu jakýkoliv řezný nástroj, přesně dle potřeb klienta. Důraz je kladen na vysokou kvalitu. Vzhledem k tomu, že se jedná především o zakázkovou výrobu, je prováděna absolutní kontrola každého kusu a zajištěna tak maximální spokojenost klienta. Aby se co nejvíce snížila zmetkovitost výroby, je prováděno seřízení výrobních strojů vždy po provedení jedné série (obvykle 10 - 15 ks výrobků). Každý výrobek prochází složitým výrobním procesem, kde je zapotřebí synchronizovaná kombinace nejen několika výrobních zařízení ale i výrobních oddělení. Užívané stroje jsou vysoce specializované a velmi často jde o nakoupená univerzální strojní zařízení, která jsou pak firmou dále přestavována a upravována, aby vyhovovala náročným požadavkům na technologii výroby. Firma také provádí veškeré úpravy svých nástrojů a poskytuje široký povýrobní servis jako např. pravidelné ostření a povlakování nástrojů. Všechny tyto skutečnosti jsou zohledněny v delších dodacích lhůtách a vysoké ceně produktů.

2.1.9 Ekonomická situace podniku

O úspěšném fungování podniku svědčí také rostoucí tendence tržeb (viz. Obr.11). Nejvyšších tržeb dosahoval podnik v roce 2014 a předpokládá se další vyvážený růst. Většinová část tržeb (téměř 73%) je tvořena prodejem vlastních výrobků a to především do zahraničí. Podnik je na českém trhu velmi úspěšný, i přesto však výroba funguje hlavně na základě požadavků mateřské společnosti, která produkci dále distribuuje. To znamená, že i v případě, že tuzemský odběratel objedná určité produkty, česká dceřiná společnost musí počkat na schválení a požadavek na výrobu od své mateřské firmy. Nicméně díky propracovanému vnitřnímu logistickému systému nedochází k časovým prodlevám mezi objednávkou zákazníka a výrobním požadavkem od mateřské společnosti.

Obrázek 11 Vývoj tržeb v letech 2005 - 2014 (v tis. Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Tabulka 6 Základní ukazatele finanční analýzy v letech 2012 - 2014

	2012	2013	2014
ROA	8%	7%	7%
ROE	10%	8%	9%
ROS	8%	6%	8%
Obrat celkových aktiv	1,015	1,043	0,900
Obrat zásob	3,08	3,53	3,800
Obrat pohledávek	7,19	12,08	4,850
Obrat závazků	13,598	16,271	13,766
Běžná likvidita	6,243	6,534	7,311
Pohotová likvidita	1,898	1,429	3,103
Peněžní likvidita	0,040	0,113	0,265
Celková zadluženost	35%	37%	40%
Koef. samofinancování	65%	63%	60%
Zadluženost VK	54%	59%	68%
Ukazatel úrokového krytí	9,801	8,733	8,108
Čistý pracovní kapitál	203 893	233 867	340 423
Index finanční páky	1,537	1,586	1,680

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Výše uvedená tabulka tvoří přehled základních finančních ukazatelů společnosti za poslední tři roky. Z výsledku je patrná vysoká stabilita podniku, kdy se jednotlivé ukazatele udržují během posledních tří let na velmi vyrovnané úrovni. Oborové srovnání však bohužel není možné použít, jelikož koncept společnosti je velmi

specifický a proto by srovnání s ostatními podniky v oboru nebylo objektivní. Společnost je zaměřena na výrobu vysoce specializovaných řezných nástrojů, z velké části vyráběných přímo dle požadavků klientů, kterými jsou pouze právnické osoby. V oblasti rentabilit dosahuje firma velmi dobrých výsledků a společnost nadále zvyšuje svoji ziskovost. Z oblasti aktivity lze vyzdvihnout velmi dobré výsledky ukazatele obratu závazků, na druhou stranu ukazatel obratu zásob dosahuje i na poměry výrobní společnosti značně nízkých hodnot. Velmi nízká intenzita využití zásob je způsobena především snahou podniku mít na skladu neustále přítomné zástupce od všech druhů používaného materiálu. Tato zásobovací strategie je zvolena především z důvodu, že běžné dodávky materiálu jsou především ze zahraničí (Asie, USA) a dodací lhůty jsou velmi dlouhé, také objednávkové množství musí být vysoká pro co největší snížení dopravních nákladů na jednotku. Dalším faktorem je také vysoká různorodost zásob. Tuto oblast je možno považovat za problematickou a bude na ni zaměřena pozornost dále při analýze controllingu pracovního kapitálu. Oblast likvidity dosahuje příznivých výsledků až na likviditu pohotovou, jenž dosahuje velmi nízkých hodnot. Obvykle je doporučováno udržovat tuto likviditu kolem hodnoty 0,3 což je v podstatě dvojnásobek výsledku předchozích let. Nicméně v roce 2014 se povedlo společnosti tento ukazatel optimalizovat zvýšením finančního majetku. I přesto však společnost nadále udržuje vzhledem ke své velikosti a obrátům poměrně nízké hodnoty jak hotovosti tak peněz na běžném účtu. Je to z důvodu, že nepovažuje dosavadní úrokové míry za dostatečně výhodné, aby svůj okamžitý stav peněz zvýšila. Vyšší rozdíl mezi likviditou běžnou a pohotovou je tvořen vyloučením vysokého stavu zásob. Také ukazatele zadluženosti dosahují příznivých výsledků, společnost využívá z větší části financování vlastním kapitálem (60% celkového kapitálu). Ten doplňuje kapitálem cizím užitým především ve formě revolvingových a kontokorentních úvěrů, s cílem zafinancování menších investičních záměrů (např. nákupy strojů, stavba skladů). Standardní ukazatele jsou ještě doplněny o index finanční páky jenž reprezentuje výhodnost užití cizího kapitálu. Pokud je jeho hodnota vyšší než 1, pro firmu je stále výhodné zapojit do financování další cizí kapitál. Konkrétní hodnota ukazatele je tedy nakloněna dalšímu zvyšování podílu cizího kapitálu na kapitálu celkovém. Dále je analýza doplněna o ukazatel úrokového krytí, vyjadřující kolikrát pokryje zisk platby úroků. Za mezní hodnotu se považuje výsledek tři, jenž společnost převyšuje téměř trojnásobně. I z tohoto hlediska je tedy vhodné zvážit další zapojení cizího kapitálu, jelikož je firma prokazatelně schopna dodržovat své závazky nejen ze splátek, ale také úroků. Posledním zmíněným

ukazatelem je velikost čistého pracovního kapitálu, zjištěná jako rozdíl mezi oběžným majetkem a krátkodobými závazky. Ten by měl dosahovat sice kladných hodnot, ale ne příliš vysokých, jelikož je pak snižována rentabilita podniku. Této problematice bude věnována pozornost v dalších kapitolách práce.

2.2 Analýza externího prostředí

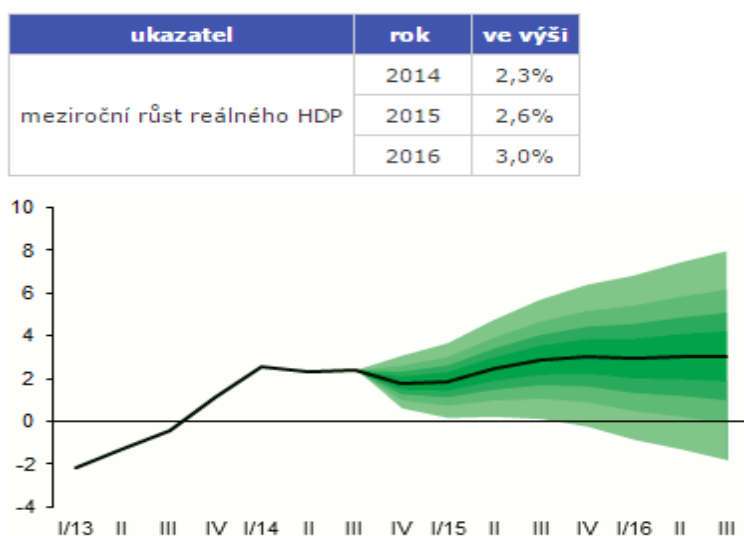
2.2.1 Ekonomické prostředí

Pro zhodnocení stavu ekonomického prostředí je využíváno základních makroekonomických údajů jako míra HDP, inflace, míra nezaměstnanosti, vývoj měnových kurzů apod. Tyto faktory ovlivňují jak rozvoj společnosti samotné, tak také její klienty a jejich koupěschopnost. Jelikož firma Gühring s. r. o. působí na celosvětovém trhu a především na trhu Německém, je nucena sledovat vývoj těchto ukazatelů nejen v České republice, ale i zahraničí. Údaje o ekonomickém vývoji ostatních zemí jsou firmě poskytovány mateřskou společností, která vytváří statistické souhrny a prognózy do budoucna. Povinností každého z členů koncernu je sestavit každoročně vlastní přehled základních makroekonomických ukazatelů a předpokládaných vývoje pro tu zemi, ve které působí. Tyto informace jsou pak v rámci koncernu sdíleny. Velikou výhodou tohoto postupu je vysoká flexibilita reakce na probíhající změny, která se společnosti vyplatila například během světové ekonomické krize. V některých zemích se příznaky problémů projeví dříve než v jiných a společnost tak měla dostatek času přijít se strategií, která minimalizovala negativní dopady tak, že nemusela být zavřena jediná pobočka koncernu. Krom sledování běžných makroekonomických ukazatelů si společnost hlídá vývoj cen energií a kovů, jelikož tvoří významnou část materiálových nákladů a jejich výraznější změna má vliv na výslednou cenu produktů.

Česká národní banka vydává pravidelně prognózy hlavních makroekonomických ukazatelů včetně současných stavů. Tyto přehledy jsou uvedeny v několika následujících tabulkách. Prognóza byla zveřejněna 5.2.2015 na webových stránkách ČNB.

2.2.1.1 Prognóza HDP

Obrázek 12 Růst reálného HDP



Zdroj: CESKO. CESKA NARODNI BANKA. CNB: *Ceská národní banka* [online]. CNB, © 2003–2015 [cit. 2015-03-02]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/

Dle prognózy ČNB pro další dva roky, je možné očekávat příznivý vývoj HDP a jeho stabilní zvyšování, což je pro společnost přínosem. Vějířový graf pod tabulkou vyobrazuje možnou nejistotu této předpovědi spolu s pravděpodobnostmi, se kterými nastane. Nejtmavší část grafu vyjadřuje 30% interval spolehlivosti. Se zvyšující se vzdáleností od linie HDP roste vývoj pravděpodobností na 50%, 70% a 90%.

Mezinárodní měnový fond vydal v lednu 2015 předpověď vývoje HDP na další dva roky, u které je zveřejněn také následující komentář: „*Global growth will receive a boost from lower oil prices, which reflect to an important extent higher supply. But this boost is projected to be more than offset by negative factors, including investment weakness as adjustment to diminished expectations about medium-term growth continues in many advanced and emerging market economies. Global growth in 2015–16 is projected at 3.5 and 3.7 percent, downward revisions of 0.3 percent relative to the October 2014 World Economic Outlook (WEO). The revisions reflect a reassessment of prospects in China, Russia, the euro area, and Japan as well as weaker activity in some major oil exporters because of the sharp drop in oil prices. The United States is the only major economy for which growth projections have been raised.*” (IMF, 2015)

Následující obrázek zobrazuje celosvětový přehled o procentních předpokládaných změnách ve vývoji HDP. Dle této prognózy můžeme očekávat růst HDP v ekonomicky vyspělých zemích, na které se obchodní politika společnosti Gühring s. r. o. zaměřuje.

Obrázek 13 Přehled o celosvětových změnách ve vývoji HDP

Table 1. Overview of the World Economic Outlook Projections

(Percent change unless noted otherwise)

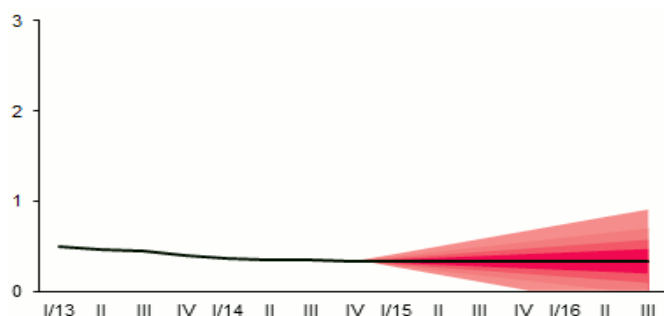
	Year over Year					
	2013	2014	Projections		Difference from October 2014 Projections	
			2015	2016	2015	2016
World Output 1/	3.3	3.3	3.5	3.7	-0.3	-0.3
Advanced Economies	1.3	1.8	2.4	2.4	0.1	0.0
United States	2.2	2.4	3.6	3.3	0.5	0.3
Euro Area	-0.5	0.8	1.2	1.4	-0.2	-0.3
Germany	0.2	1.5	1.3	1.5	-0.2	-0.3
France	0.3	0.4	0.9	1.3	-0.1	-0.2
Italy	-1.9	-0.4	0.4	0.8	-0.5	-0.5
Spain	-1.2	1.4	2.0	1.8	0.3	0.0
Japan	1.6	0.1	0.6	0.8	-0.2	-0.1
United Kingdom	1.7	2.6	2.7	2.4	0.0	-0.1
Canada	2.0	2.4	2.3	2.1	-0.1	-0.3
Other Advanced Economies 2/	2.2	2.8	3.0	3.2	-0.2	-0.1
Emerging Market and Developing Economies 3/	4.7	4.4	4.3	4.7	-0.6	-0.5
Commonwealth of Independent States	2.2	0.9	-1.4	0.8	-2.9	-1.7
Russia	1.3	0.6	-3.0	-1.0	-3.5	-2.5
Excluding Russia	4.3	1.5	2.4	4.4	-1.6	-0.2
Emerging and Developing Asia	6.6	6.5	6.4	6.2	-0.2	-0.3
China	7.8	7.4	6.8	6.3	-0.3	-0.5
India 4/	5.0	5.8	6.3	6.5	-0.1	0.0
ASEAN-5 5/	5.2	4.5	5.2	5.3	-0.2	-0.1

Zdroj: International Monetary Fund. IMF [online]. IMF World Economic Outlook Report [cit. 2015-03-02]. Dostupné z: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2015/update/01/pdf/0115.pdf>

2.2.1.2 Prognóza úrokových sazeb (3M PRIBOR)

Obrázek 14 Úrokové sazby v letech 2015 a 2016

ukazatel	rok	ve výši
úrokové sazby 3M PRIBOR	2015	0,3%
	2016	0,3%

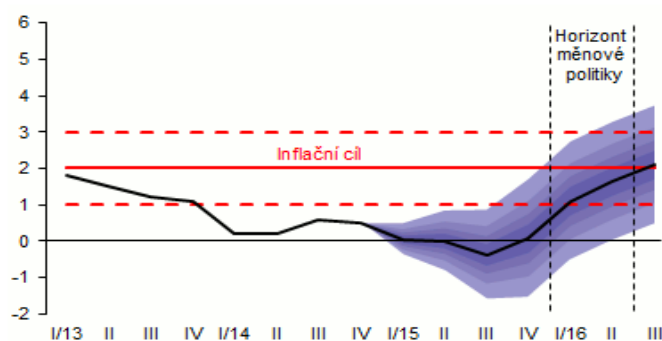


Zdroj: CESKO. CESKA NARODNI BANKA. CNB: *Ceská národní banka* [online]. CNB, © 2003–2015 [cit. 2015-03-02]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/

2.2.1.3 Prognóza inflace

Obrázek 15 Prognóza inflace

ukazatel	horizont	ve výši
meziroční přírůstek indexu spotřebitelských cen	1. čtvrtletí 2016	1,1%
	2. čtvrtletí 2016	1,6%



Zdroj: CESKO. CESKA NARODNI BANKA. CNB: *Ceská národní banka* [online]. CNB, © 2003–2015 [cit. 2015-03-02]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/

2.2.1.4 Prognóza měnového kurzu CZK/EUR

Obrázek 16 Předpokládaný vývoj měnového kurzu

Základní měnové páry		
	2014	2015
EUR/CZK	27,54	27,58
EUR/USD	1,33	1,23
EUR/PLN	4,15	4,08
EUR/HUF	310	308
EUR/GBP	0,81	0,78
EUR/CHF	1,25	1,21

Zdroj: Československá obchodní banka. *Výhled ČSOB pro devizové kurzy* [online]. ČSOB, © 2015 [cit. 2015-03-02]. Dostupné z: <http://www.csob.cz/cz/Csob/Analyzy/Stranky/Vyhledy-kurzu.aspx>

Dle internetového portálu Echo24 má ČNB v plánu další intervence a to až do roku 2016. Intervenční hladina nyní činí 27 CZK/EUR a ČNB s ní hýbat momentálně nehodlá. Stejně tak se rozhodla ponechat současné úrokové sazby. ČNB má v plánu zabránit přílišnému posílení CZK pod úroveň intervenční hladiny pomocí devizového trhu - tedy nákupem zahraničních měn. Postupu kurzu na druhou stranu však banka nijak bránit nehodlá. (Echo24, 2015)

2.2.2 Legislativa

Stejně jako i pro ostatní podniky na území ČR, je i pro Gühring s. r. o. závazná legislativa České republiky. Konkrétně lze zmínit především Obchodní zákoník, Zákon o účetnictví, České účetní standardy, Zákon o dani z příjmu, Zákoník práce, Zákon o silniční dani, zákony o sociálním a zdravotním pojištění, předpisy na ochranu životního prostředí. Dále se musí společnost přizpůsobit také legislativě Evropské Unie a požadavkům ze strany mateřské společnosti. Obzvláště problematické jsou pro firmu v poslední době každoroční změny DPH. Společnost využívá k účtování systému SAP R3 poskytovaným německou stranou a změny v sazbách nemůže zavádět do systému sama. Vznikají tak pro podnik komplikace, jelikož při každé změně musí být předem mateřské společnosti nahlášena potřeba konfigurace systému a ten je pak po tuto dobu na české straně nepřístupný. V neposlední řadě se společnost řídí Zákonem o odpadech č.185/2001 Sb., kde je uvedena klasifikace nebezpečných odpadů, kam spadají např. kovové piliny vznikající při obrušování kovových tyčí. Je zde uvedený nařízený postup nakládání s těmito odpady a také sankce v případě nesplnění nařízení.

2.2.3 Ekologie a životní prostředí

Společnost se aktivně hlásí k ekologické odpovědnosti a snaží se, aby její výroba měla co nejmenší dopad na životní prostředí. Proto také podstupuje pravidelné audity životního prostředí a zavedla systém environmentálního managementu spolu s certifikací dle ČSN EN ISO 14001. Poslední recertifikace proběhla v prosinci 2012 a platnost certifikátu je do ledna 2016. Firma vydala také několik zásad environmentální politiky mezi které patří podpora dodavatelů materiálů a služeb směřujících ke zlepšení životního prostředí, snižování množství škodlivin produkovaných při výrobním procesu, podpora veškerých činností všech zaměstnanců souvisejících s ŽP, zavedení principů neustálého zlepšování ochrany ŽP a prevence znečištění atd. Dále se společnost zaměřuje na obalové materiály, které splňují požadavky Zákona č. 477/2001 Sb. o obalech, konkrétně paragrafu 3 a 4. Firma má uzavřenou smlouvu o sdruženém plnění s obalovou společností EKO-KOM a. s. Většina obalových materiálů je buď znovupoužita, či dále recyklována tak, aby došlo k co nejmenšímu zatížení životního prostředí odpady. Firma se také účastní projektu Zvýšení odborné kvalifikace zaměstnanců členů Regionální hospodářské komory Plzeňského kraje.

2.2.4 Technologie

Jako každá jiná výrobní společnost, i firma Gühring sleduje novinky a změny v současných technologiích. Tyto poznatky pak uplatňuje při každodenním navrhování nových typů a konstrukcí nástrojů, dle přesných specifik zákazníků. Mateřská společnost disponuje oddělením Výzkumu a vývoje a všechny své nové poznatky předává celému koncernu. Gühring KG vyžaduje, aby výroba ve všech jeho dceřiných společnostech byla těmto požadavkům neustále přizpůsobována a zdokonalována, což přináší nemalé náklady. Tyto náklady jsou však nezbytné, protože díky nim se firma udržuje na vrcholu v oboru a je vyhledávaným obchodním partnerem.

Pouhé změny v technologii však nestačí, pokud má společnost zaměstnance, kteří s touto technologií neumí pracovat, přináší to firmě akorát další komplikace v provozu. Z tohoto důvodu je kladen velký důraz na vzdělání a odbornou kvalifikaci zaměstnanců, aby byli schopni efektivně pracovat s moderními technologiemi užívanými ve výrobě. Vzhledem k tomu, že velká část výrobních strojů pracuje automatizovaně, jsou velmi důležitá pravidelná školení na vhodné zacházení se stroji. Také jsou prováděna pravidelná školení týkající se bezpečnosti práce, jelikož nesprávné zacházení se specializovanými výrobními zařízeními může být pro pracovníky velmi nebezpečné.

2.3 Porterův model pěti sil

2.3.1 Zákazníci

Společnost má silnou zákaznickou základnu jak domácích odběratelů, tak zahraničních. Vyrábí velmi specifické produkty uzpůsobené pro své klienty, a proto je nabídka zacílena pouze na právnické osoby a velkoobchodní využití. Sortiment tudíž není určen pro fyzické osoby a běžnou spotřebu v domácnostech. Firma udržuje se svými klienty velmi úzké partnerské vztahy pomocí obchodních zástupců, rozmístěných po celé republice. Tito zástupci mají přiděleno vždy několik stálých klientů, o které pečují, poskytují jim poradenské služby, nabídku nových produktů, řeší s nimi konkrétní požadavky a objednávky, zjišťují jejich přání atd. Díky kvalitě výrobků a velké vstřícnosti má firma velmi loajální klienty, kteří provádí pravidelné objednávky zboží. Společnost je silně proklientsky zaměřená, nabízí širokou škálu doprovodných služeb a výrobky navrhované vlastními konstruktéry přesně dle potřeb klientů. Společnost je schopna dle nákresu zákazníka vyrobit prakticky jakýkoliv požadovaný rezný nástroj, v čemž získává velmi vysokou konkurenční výhodu. Významnými zákazníky firmy Gühring s. r. o. jsou Audi, BMW, Bosch, Daimler, General Motors, Porsche, Renault,

Škoda, Česká zbrojovka, Airbus A380, Komet a mnoho dalších. Společnost udržuje velmi úzké vztahy se svou matkou Gühring KG. Jelikož většina zakázek přichází přes mateřskou společnost jakožto prostředníka pro zahraniční prodeje, je matka také nejvýznamnějším zákazníkem s nejvyšší hodnotou obrátu. Následující tabulka zobrazuje nejvýznamnější zákazníky firmy Gühring s. r. o. spolu s realizovanými obraty v roce 2014, v rozdělení na klienty tuzemské a zahraniční.

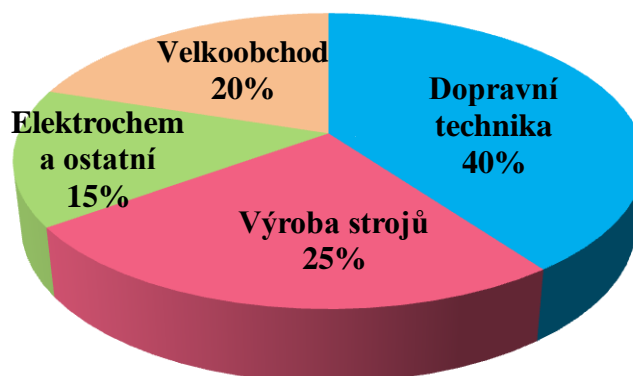
Tabulka 7 Přehled významných klientů v roce 2014

Zákazník tuzemský	Obrat	Zákazník zahraniční	Obrat
ŠKODA AUTO a.s.	33 775 295,99	Gühring KG (Matka)	393 171 484,05
Flowserve s. r. o.	13 799 732,28	G-Elit GmbH	100 109 146,87
LINCOLN CZ s.r.o.	12 289 471,63	SL Werkzeug KG	15 476 030,95
Brembo Czech s.r.o.	11 124 999,19	Dr. Guehring KG	13 951 779,80

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Celkem měla společnost 881 tuzemských a 19 zahraničních zákazníků v roce 2014. Nízký počet zahraničních zákazníků však neznamena nízké zahraniční prodeje, jelikož obraty tuzemských klientů jsou obvykle nižších hodnot do jednoho milionu, kdežto obraty zahraničních klientů se pohybují běžně kolem deseti milionů. Dalším faktem, proč je na první pohled tak málo zahraničních klientů je ten, že mateřská společnost velmi často působí jako prostředník pro prodeje do zahraničí - proto také tak vysoký obrat. Celkový obrat všech tuzemských klientů v roce 2014 činil 352 401 296,-- Kč. Celkový obrat všech zahraničních klientů v témže roce činil 532 695 728,-- Kč. 92% těchto zákazníků bylo klienty společnosti také v předchozích dvou letech. Klienty lze rozdělit dle oboru ve kterém působí, jak vyobrazuje následující graf.

Obrázek 17 Zákazníci společnosti rozdělení dle odvětví průmyslu



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

2.3.2 Dodavatelé

Společnost má velmi širokou škálu dodavatelů, především ze zahraničí. Firma převzala velkou část dodavatelského řetězce od své matky. Ta samotná je velmi významným dodavatelem, jelikož stejně jako u zákaznického pohledu je firma určitým prostředníkem mezi zahraničními firmami a českou pobočkou. Hlavní složkou dodávaného zboží je materiál ve formě kovových tyčí různých délek, průměrů a materiálů. Objednávky tohoto materiálu jsou obvykle uskutečňovány pouze několikrát do roka (2x - 3x). Dodávky jsou ve velkých objemech, aby se co nejvíce snížily velmi vysoké dopravní náklady přepočtené na jednotku. Běžné spotřební zásoby ve formě náhradních dílů, provozních tekutin a drobného materiálu jsou obvykle dodávány českými dodavateli. Tyto objednávky jsou uskutečňovány pravidelně přibližně jednou za tři měsíce v takových velikostech, aby byla udržena stálá stanovená zásoba pomocných materiálů. Společnost se snaží o vytvoření přátelských vztahů ve svých dodavatelských řetězcích a splácení své závazky v dohodnutých částkách a termínech tak, aby minimalizovala možné komplikace. V případě, že firma potřebuje získat nějaký materiál, který momentálně u standardního dodavatele není dostupný, je možné poplat materiál u některé ze sesterských společností. V následující tabulce je uveden přehled nejvýznamnějších dodavatelů společnosti spolu s obraty uskutečněnými v roce 2014.

Tabulka 8 Přehled významných dodavatelů v roce 2014 v Kč

Tuzemský dodavatel	Obrat	Zahraníční dodavatel	Obrat
VEMEX Energie a.s.	18 089 777,82	Gühgrin KG	271 406 443,--
Lesní stavby s. r. o.	12 580 441,00	TEXIMP S.A.	16 139 981,24
H+H s.r.o.	7 065 609,59	G-ELIT Präzisionswerkzeug GmbH	15 651 142,62
SANDVIK CZ, S.R.O.	8 907 928,89	Deutsche Edelstahlwerke GmbH	8 168 854,58
ZG Fluidmanagement CZ s.r.o.	5 218 033,96	Hammerwerk Fridingen GmbH	7 993 705,69

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Společnost měla celkem 519 tuzemských dodavatelů v roce 2014 s celkovým obratem 223 77 288,-- Kč. Zahraničních dodavatelů měla v témže roce 120 s celkovým obratem 392 966 102,-- Kč.

2.3.3 Stávající konkurence v odvětví

Společnost se na českém trhu pohybuje v podstatě naprosto bezkonkurenčním prostředí. Je jedinou svého druhu v ČR, protože se zaměřuje výhradně na právnické osoby a její

výroba je čistě zakázková dle potřeb klientů. Ostatní společnosti v oboru kovoobráběčství se zaměřují převážně na spotřebitele v domácnostech, případně drobné podnikatele, kteří vyžadují unifikované výrobky. Firma je považovaná za absolutní špičku v daném oboru nejen na tuzemském, ale dokonce celosvětovém trhu. Pokud bychom přeci jen měli zmínit některé konkurenty, lze vybrat společnosti, které krom dodávek domácnostem poskytují své výrobky také právníckým osobám. Zde se jedná však o standardní výrobky běžných parametrů. Za mírné konkurenty v oboru je možno považovat podnik Sandvik CZ s. r. o. zabývající se řeznými nástroji, Progrestech nástroje s. r. o. konkrétně jejich řada nástrojů pro obrábění otvorů Walter TITEX. Za zahraniční konkurenty lze označit Kennametal Inc. (USA) zaměřená na kovozpracovatelský průmysl a na závěr německá firma MAPAL Dr. Kress KG zaměřená především na PCD nástroje.

2.3.4 Potenciální noví konkurenti

Odvětví je pro ostatní hráče volně přístupné a nemá žádné legislativní bariéry. Potenciální konkurenty však odrazují obrovské investiční náklady do prostor, výrobních strojů, materiálu a vysoce kvalifikované pracovní síly. Dále je značně odrazující velmi silná pozice společnosti Gühring na trhu, důvěra stávajících klientů ve vysokou kvalitu a spolehlivost podniku a obtížné získávání kvalitních dodavatelů. I přes to, že se současně jedná o poměrně lukrativní obor dosahující vysokých zisků, jsou náklady a možná rizika pro nové společnosti příliš vysoká na to, aby riskovala vstup do tohoto odvětví. Podnik se tedy nyní nachází v pozici, kdy vstup možných nových konkurentů nijak nesleduje a ani se jej neobává.

2.3.5 Hrozba substitutů

Z výše uvedeného vyplývá, že výrobky společnosti substituty nenachází, jelikož jsou vysoce specializované a vyráběné přímo podle požadavků a nákresů odběratelů. Společnost se tedy v současné době neobává možnosti odchodu klientů za společnostmi vyrábějícími substituty. Není sice vyloučeno, že by jiná společnost nedokázala také vyrábět takto specializované nástroje dle nákresů klientů, nicméně náklady zákazníků na přechod k těmto firmám by byly příliš vysoké na to, aby byly pro klienty výhodné. Také ceny substitutů by byly jednoznačně výrazně vyšší, než jaké nabízí firma Gühring s. r. o.

2.4 Zhodnocení analýzy interního a externího prostředí

Výsledky předchozích analýz vnějšího a vnitřního prostředí včetně Porterova modelu pěti sil lze shrnout tzv. SWOT analýzou popisující silné a slabé stránky podniku vycházející z jeho interního prostředí. A dále z externího prostředí vycházející příležitosti a hrozby. SWOT analýzu je možné dále rozpracovat do takzvaných EFE a IFE matic jenž jednotlivým položkám přiřazují váhu a stupeň míry vlivu. U slabých stránek označuje největší vliv hodnota 1, hodnota 2 pak vliv malý. U silných stránek je silný vliv vyjádřen hodnotou 4, vliv malý pak hodnotou 3. Stejně tak je tomu u příležitostí a hrozeb. Vysoký vliv příležitostí hodnota 1, nízký pak hodnota 2. Vysoký vliv hrozby hodnota 4, nízký hodnota 3. Výsledný vážený poměr pak vypovídá o vnější a vnitřní síle pozice na trhu. Nejlepší pozice je při váženém průměru 4, nejhorší pak při průměru 1. Střední hodnotou je 2,5. Tyto matice je možné také využít při hodnocení různých strategických záměrů.

Tabulka 9 Matice IFE

Silné stránky	Váha	Stupeň vlivu	Vážený poměr
Rozsáhlé zkušenosti, dobré jméno, 20leté působení na českém trhu	0,15	4	0,60
Vysoká kvalita výrobků, důkladná kontrola	0,10	4	0,40
Vysoká flexibilita na požadavky klientů	0,15	4	0,60
Finančně silný, stabilní a zdravý podnik	0,08	3	0,24
Propracovaný rozsáhlý informační systém	0,02	3	0,06
Slabé stránky	Váha	Stupeň vlivu	Vážený poměr
Chybějící marketingové oddělení, nedostatečná propagace	0,25	1	0,25
Příliš vysoké zásoby materiálu, špatné výsledky obratovosti zásob	0,02	2	0,04
Velmi vysoká cena produktů	0,05	2	0,10
Vyšší fluktuace zaměstnanců, nutnost školení nových pracovníků, spojeno s vyššími náklady	0,10	1	0,10
Jakékoliv změny v provozu vysoce finančně nákladné	0,08	2	0,16
Celkem	1		2,55

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Celkový vážený poměr silných a slabých stránek vyšel 2,55, to značí, že se společnost opírá o středně silnou pozici na trhu. Podnik by měl být dostatečně schopný na úspěšnou implementaci středně rizikové strategie. Je však důležité dbát důraz i na slabé stránky, které by záměr mohly ohrozit.

Tabulka 10 Matice EFE

Příležitosti (Opportunities)	Váha	Stupeň vlivu	Vážený poměr
Získání nové klientely	0,25	1	0,25
Zvýšení povědomí o značce	0,08	2	0,16
Rozvoj automobilového průmyslu	0,05	1	0,05
Rozvoj distribučních cest (obchodní zástupci)	0,10	2	0,20
Rozvoj dodavatelské sítě	0,02	2	0,04
Hrozby (Threats)	Váha	Stupeň vlivu	Vážený poměr
Zvyšování cen energií a dodavatelských cen	0,04	4	0,16
Nižší platební morálka zákazníků	0,11	3	0,33
Apreciace kurzu Kč vůči EUR	0,10	4	0,40
Další propad v automobilovém prům.	0,20	4	0,80
Tlak zákazníků na snížení cen	0,05	3	0,15
Celkem	1		2,54

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Součin vážených poměrů všech faktorů je 2,54. Jde o téměř identický stav jako u vnitřního prostředí. Tlak okolí na podnik je tedy středně veliký, při dostatečném hlídání možných hrozeb a co největším zužitkování příležitostí by firma v budoucnu neměla mít problémy.

3 Analýza informačního systému

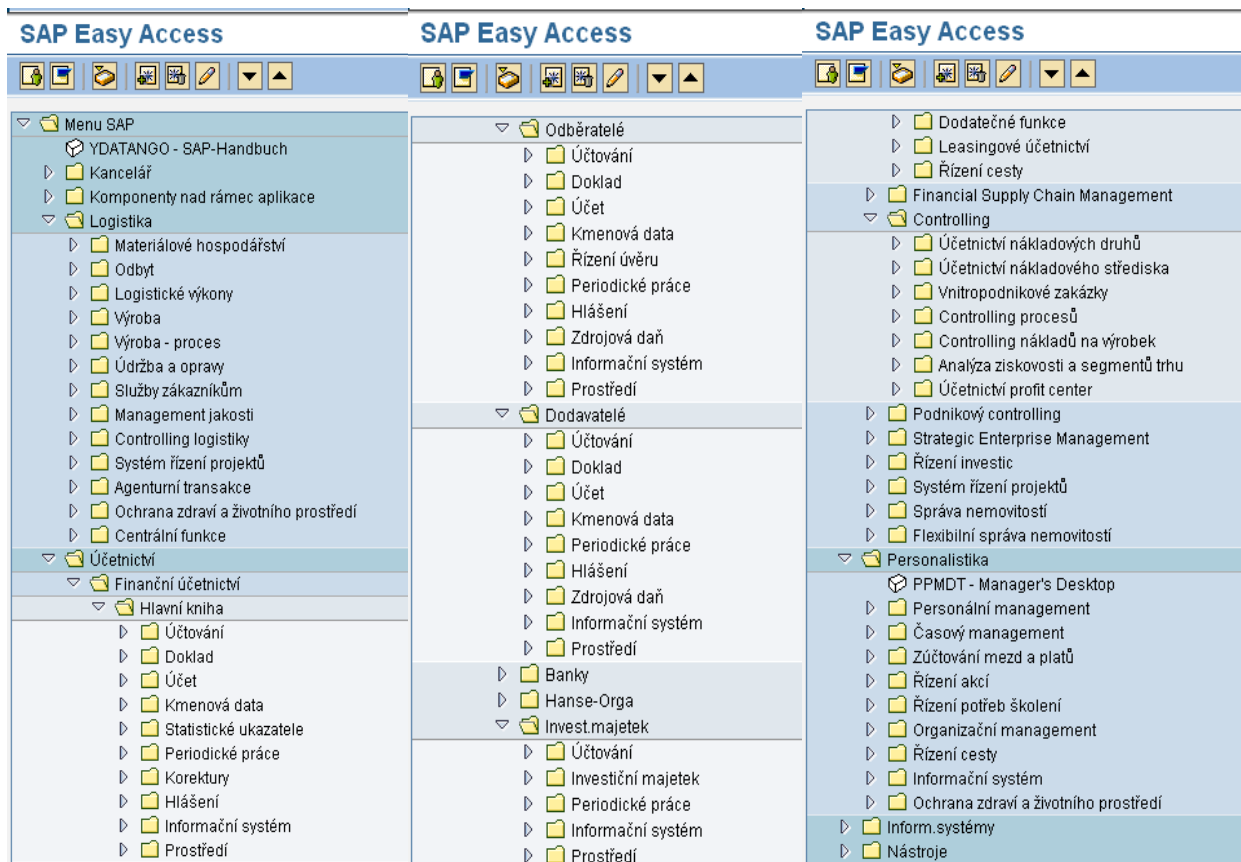
Společnost Gühring s. r. o. využívá jediný informační systém v podniku a to SAP R3. Tento systém je využíván již od vzniku společnosti a postupně proběhlo několik jeho aktualizací. Informační systém (dále IS) je poskytnut mateřskou společností v plném rozsahu. V programu je možné přepínat do několika jazykových verzí - čeština, němčina a angličtina. V případě, že se vyřizuje zakázka např. německého klienta, je přepnuto do německé jazykové verze, výsledné výstupy jako dodací list, faktury, kalkulace apod. jsou pak také v německém jazyce. Mateřská společnost provádí veškeré konfigurace a správy systému. V případě, že se v např. v České republice změní legislativa, např. v oblasti daní, odpisů a podobně, je tato změna nahlášena mateřské společnosti (konkrétně IT oddělení věnujícímu se přímo správě IS) a společnost je obeznámena s veškerými změnami, které je v IS nutno provést. Tento systém je zaveden proto, že se jedná o velmi komplexní a složitý systém a neodborným zasahováním by mohly vzniknout vážné problémy.

IS společnosti obsahuje následující moduly:

- FI: Finanční účetnictví (Financial Accounting)
- CO: Controlling
- AM: Evidence majetku (Asset Management)
- PS: Plánování dlouhodobých projektů (Project system)
- WF: Řízení oběhu dokumentů (Workflow)
- HR: Řízení lidských zdrojů (Human resources)
- PM: Údržba (Plant maintenance)
- MM: Skladové hospodářství a logistika (Materials management)
- QM: Management kvality (Quality management)
- PP: Plánování výroby (Production Planning)
- SD: Podpora prodeje (Sales and distribution)

Na následujícím obrázku je zobrazen pohled na menu systému, které je velice rozsáhlé a je z něj proto uvedena jen ukázka pro lepší představu. Na obrázku je vidět základní rozdělení v menu spolu s rozbalenou nabídkou často užívaných položek.

Obrázek 18 Menu SAP R3 společnosti Gühring s. r. o.



Zdroj: Informační systém SAP R3 společnosti Gühring s. r. o., 2015

Modul controllingu je v tomto IS brán jako oblast propojující ostatní moduly dohromady a nástroj jejich správy. Veškeré účetní operace provedené v modulu finančního účetnictví se také automaticky promítají do modulu controllingu, stejně je tomu tak i např. s modulem skladového hospodářství a dalšími. Tento modul má za úkol vytvářet podporu plánování, reportingu a monitoringu podnikatelských operací. Umožňuje přehlednou organizaci a zobrazení nákladů. Ve společnosti Gühring s. r. o. obsahuje modul controllingu následující kategorie:

- účetnictví nákladových okruhů - zde vytvořené účty nákladů a výnosů spolu s vnitropodnikovým účetnictvím a velmi podrobnou analytickou evidencí;
- účetnictví nákladového střediska - shromážděny náklady jednotlivých vnitropodnikových útvarů, vytvořeny jednotlivá nákladová střediska odpovídající organizační struktuře podniku, umožňuje vytváření statistik a sledování výkonnosti středisek, analýzu odchylek;
- vnitropodnikové zakázky - rozdělení výnosů a nákladů na jednotlivé zakázky/úkony;

- controlling procesů;
- controlling nákladů na výrobek - obsahuje především kalkulace;
- analýza ziskovosti a segmentů trhu - analýzy a statistiky hospodářských výsledků rozdělených dle odběratelů, zemí kam dováženo apod.;
- účetnictví profit center - přebírá informace z ostatních modulů a umožňuje následně vytvářet plány a vyhodnocovat současné náklady a výnosy.

Jelikož se jedná o velmi rozsáhlý a propojený IS, nemají do něj přístup všichni zaměstnanci. Do systému mají obvykle přístup vedoucí pracovníci oddělení a tento přístup je obvykle dále omezen pouze na modul, který odpovídá oddělení, ve kterém pracují. Nejširší pravomoci v systému má kromě jednatelů finančního oddělení, jenž má přístup do téměř všech modulů systému. Je to proto, že pokud při provádění operací ve svém modulu finančního účetnictví nebo controllingu narazí na nějakou nesrovnalost případně chybu, díky dostupnosti všech okruhů IS lze objevit příčinu této nesrovnalosti, která se promítá do dalších oblastí a na tuto nesrovnalost příslušného pracovníka upozornit. Dalším důvodem je také potřeba finančního oddělení sbírat data pro své analýzy z různých oblastí podniku. Přístup do celého IS tak veškeré procesy urychluje a umožňuje poskytnout relevantní a přehledná data. Zaměstnanci finančního oddělení jsou zodpovědní za vytváření pravidelných analýz a statistik, které se poté předávají mateřské společnosti, jenž na jejich základě provádí controllingové aktivity, hlídá zda bylo naplněno stanovených cílů a plánuje další vývoj firmy.

Modul controlling umožňuje mnoho různých pohledů na náklady a jejich rozdělení. Vzhledem k tomu, že se jedná o výrobní společnost, je nejvíce preferováno rozdělení nákladů na jednotlivé výrobky. Toto rozdělení probíhá pomocí velice podrobných kalkulací, ve kterých jsou zaznamenány veškeré jednotlivé kroky od vyskladnění materiálu pro výrobu, přes průběh výroby až po expedici výrobku. Pro představu jak vlastně celý proces funguje, bude rozebrán proces výroby výrobku a jednotlivé postupové kroky v IS společnosti. Celý proces začíná zadáním požadavku na výrobek obchodním zástupcem firmy (v případě, že produkt není okamžitě dostupný na skladě). Plánař konkrétního výrobního střediska pod něž výrobek spadá provede v SAP kalkulaci výrobku (dle velmi přesných postupů, které jsou k jednotlivým výrobkům v IS přednastaveny) a dále prověří materiálovou zásobu nutnou k výrobě. Při zjištění nedostatku materiálu je pomocí SAP odeslána poptávka na oddělení nákupu s udáním velikosti potřeby materiálu. Pokud je stav materiálu dostatečný, založí vedoucí výroby

v SAP novou zakázku s podrobným výrobním postupem a přiřazeným číslem objednávky. Toto číslo je předáno také obchodnímu zástupci, aby byl schopen průběžně kontrolovat stav objednávky. Samotné nastartování zakázky spočívá v zadání požadavku v SAP na výdej materiálu, skladník fyzicky vydá surový materiál a odběr vyznačí v SAP, dojde k předání do výroby. Výrobní proces pak probíhá dle předem stanovených parametrů a každá výrobní operace je v systému při zahájení přihlášena a při dokončení odhlášena pomocí magnetické karty zodpovědného výrobního pracovníka. Tím je zajištěna možnost zpětné kontroly a zároveň omezen přístup nižších pracovníků do IS. Polotovary jsou průběžně kontrolovány na svoji kvalitu a výsledky kontroly jsou opět zanášeny do IS. Proces končí umístěním zakázky do expedičního skladu hotových výrobků. Vše opět zaznamenáno do IS, který automaticky vytvoří dodací list a fakturu. Tímto je případ celkově zpracován a automaticky SAPem zařazen do vyřízených - ukončených objednávek. Další operace se přesouvají již do účetního oddělení - platba faktury, propojení objednávky s platbou atd. V příloze B je uveden příklad, jak vypadá transakční okno v SAP, zobrazující podrobnou kalkulaci na výrobek určený německému klientovi. V této kalkulaci jsou vyčísleny náklady na jednotlivé výrobní operace, určení nákladových středisek, rozdělení nákladů na variabilní a fixní, vyčíslena hodnota materiálového odpadu, určení výsledné ceny výrobků a mnoho dalších užitečných informací. Je také možno srovnat historii výroby daného produktu a vývoj nákladů v čase.

4 Organizační struktura controllingu

Společnost nemá vlastní oddělení controllingu. Controllingové aktivity jsou zajišťovány mateřskou společností Gühring KG, která má rozsáhlé controllingové oddělení, jež je dále rozděleno dle územních celků, kterým poskytují podporu. Tato skutečnost však neznamena, že by firma Gühring s. r. o. neprováděla žádné controllingové aktivity. Společnost zajišťuje controlling především v oblasti monitoringu a reportingu. Průběžně sleduje stavy jednotlivých oblastí, zaměřuje se především na controlling pracovního kapitálu. Dále provádí mateřskou společností doporučené analýzy a statistické výkazy. Výsledky těchto analýz, významných ukazatelů, změn ve struktuře apod. pak zaznamenává do reportingových listů, které jsou předány mateřské společnosti k dalšímu vyhodnocení. Vzhledem k tomu, že se jedná o dceřinou společnost, v oblasti plánování má minimální pravomoci a volba strategií a dalších postupů je určována mateřskou firmou právě na základě reportingových zpráv. Tyto zprávy jsou podávány měsíčně.

Dále jsou controllingové aktivity uplatňovány formou sledování současných výsledků a analýzou odchylek od plánu. V pravomoci jednotky jsou také související návrhy na minimalizaci dopadů odchylek a řešení vzniklých neočekávaných situací, které podnik odklání od stanovených cílů. Tyto analýzy se provádějí pravidelně každý měsíc, vždy na jeho konci. Controlling v této omezené podobě je zajišťován finančním oddělením, konkrétně finančním ředitelem a hlavním účetním. Analýza odchylek je poté rozebírána na pravidelných poradách vedoucích pracovníků a návrhy náprav jsou odpovědností konkrétních vedoucích, v jejichž oddělení se odchylka vyskytla. Finanční oddělení vytváří reportingové a statistické zprávy a komunikuje s německým controllingovým útvarem, na který se mohou obrátit i v průběhu roku v případě nejasností apod. Velké množství různých sestav, jež se k reportingovým zprávám přikládají, je generováno právě IS SAP, další statistické výkazy jsou obvykle zpracovávány pomocí tabulkového procesoru MS Excel. Controllingový útvar mateřské společnosti na základě získaných dat provádí další podrobné odborné analýzy. K těmto analýzám těm však dcera nemá přístup a získává až výsledné hodnocení, příkazy na další opatření, rozpočty a plány na další období.

4.1 Reportingová zpráva

V této kapitole budou podrobněji rozebrány jednotlivé části reportingové zprávy, jež firma spolu s dalšími sestavami pravidelně posílá mateřskému controllingovému útvaru.

Všechny formuláře obsažené v reportingových zprávách jsou poskytnuty mateřskou společností a vyplňují se obvykle v tabulkovém procesoru MS Excel. Písemné zprávy jsou připravované v MS Word.

4.1.1 Soupis přijatých objednávek

Tento dokument obsahuje velice podrobný rozpis všech objednávek, jenž byly v daném měsíci uskutečněny. První sloupec vytváří produktové rozčlenění. Bod I) se týká vlastní výroby nástrojů a je rozdělen na nástroje standardní, které jsou dále rozděleny dle použitého materiálu na HSS a karbidové. Druhým typem jsou nástroje speciální, opět materiálově rozdělené a třetím typem velmi speciální položka SL-Programu, týkajícího se zakázek nástrojů vytvářených přímo dle návrhu klienta. Bod II) označuje prodej surového tvrdokovu. Bod III) výrobu strojů případně přestavování a úpravy strojů. Bod IV) je určen pro služby, do kterých spadá broušení, ostření a povlakování. Poslední bod ostatní se zabývá jakostí, konkrétně speciálními měřidly jenž firma exklusivně vyrábí a kalibruje pro celou evropskou část koncernu. Sloupcové rozdělení definuje množství produktů, jenž byly v daném měsíci objednány, vyjádřeny peněžně v CZK. Druhé sloupcové rozdělení vyjadřuje obraty z daných produktů, jenž proběhly v konkrétním měsíci. Tyto obraty souvisejí s předchozími zakázkami, které byly dodány, tzn. že údaje v těchto dvou sloupcích se neshodují. Oba tyto sloupce mají stejné další rozdělení na produkty kompletně vyráběné společností, na zboží u něhož pouze proběhl další prodej a na sumu. Pro příklad u nástrojů se vždy vyplňuje sloupec vlastní výroby, objednávky tvrdokovu jsou výhradně uváděny ve sloupci pro zboží. Vedle toho například bod III) týkající se strojů může mít hodnoty ve sloupcích obou. Ukázka tohoto soupisu je v příloze C.

4.1.2 Soupis probíhajících zakázek

Tento soupis je v mnoha ohledech provázán s předcházejícím soupisem přijatých objednávek. Opět je zde produktové rozdělení ve stejném formátu jako u předchozího reportu. Tento se však liší v základním sloupcovém rozlišení. Soupis podává přehled o současném stavu všech zakázek podniku, které probíhají v daném měsíci. Bez ohledu na to, v kterém měsíci byly zadány. Oproti tomu předchozí soupis obsahoval pouze zakázky zadané v daném měsíci, bez ohledu na to, jestli se na nich v tomto měsíci začne pracovat. Druhý sloupec slouží k vyjádření současného stavu jednotlivých položek ve skladu v daném měsíci. Oba tyto sloupce jsou opět rozděleny na výrobu vlastní,

přeprodej a sumu. Stejně jako u předchozí tabulky jsou údaje převedeny na peněžní vyjádření v CZK. Ukázka sestavy je opět v příloze D.

Potřebná data pro vyplnění obou sestav jsou částečně vygenerována pomocí informačního systému a částečně je musí účetní dohledat v systému sám. Například veškerá data z výroby nástrojů jsou generována sestavou v SAPu, kdežto u položky III) strojů musí účetní vyhledat pouze ty stroje, na které byla v daném měsíci vytvořena zakázka a ty stroje, na kterých se v daném měsíci pracuje. Sestavu s takovým rozdělením SAP totiž není schopen vytvořit. K některým položkám si musí účetní také zajistit podklady od oddělení, pod které spadají (např. u měřidel). Tato část získávání informací bývá poměrně časově náročná a zdoluhavá, nicméně obě sestavy poskytují velmi dobrý přehled o činnosti podniku a jeho výsledcích.

4.1.3 Soupis bankovních stavů

Tento soupis zobrazuje veškeré vztahy s bankami, které společnost v daném měsíci má. Sloupcové rozdělní je následující - prvním sloupci je uveden konkrétní bankovní produkt spolu s názvem banky u které je veden (s rozdělením dle měn, ve kterých je veden). Další sloupec vyjadřuje aktuální stav na konci měsíce. Sloupec Credit line je určen pro bankovní produkty úvěrových typů a uvádí se zde maximální výše do které je možno produkt čerpat. Poslední sloupec zahrnuje podmínky účtu. Minimálně se zde uvádí úroková míra. Řádky pak přehledně rozdělují jednotlivé bankovní produkty. První skupina se věnuje běžným účtům. Skupina druhá bankovním úvěrům jak dlouhodobým, tak krátkodobým. Třetí skupina se věnuje eskontům, a společnost tuto část nikdy nevyplňuje. Ve čtvrté skupině se uvádí bankovní záruky k úvěrům, pokud jsou třeba. Společnost nikdy neručí budovami, pozemky apod. Obvykle probíhá ručení u kontokorentních a revolvingových úvěrů formou materiálu, případně pohledávek.

Tato tabulka je vyplňována na základě údajů banky a odesílána je spolu s přílohou, jenž obsahuje kopie měsíčních výpisů všech účtů. Ukázka tabulky je uvedena v příloze E a obsahuje fiktivní ukázkou vyplnění.

4.1.4 Rozvaha a výkaz zisků a ztrát

Tyto dva výkazy jsou pravděpodobně nejdůležitějšími z celé reportingové zprávy. Prováděny jsou měsíčně a poskytují mateřské společnosti kompletní přehled o veškerých činnostech společnosti. Jednotlivé měsíční výkazy jsou také předkládány při pravidelných auditech jak ze strany české legislativy, tak ze strany mateřské

společnosti. Tyto výkazy jsou ve standardizované podobě, všechny dceřiné firmy musí vyplňovat německý formát zadaný v tiskopisu od mateřské společnosti. Německý formát rozvahy a výkazu zisků a ztrát se od toho českého mírně liší. Samozřejmě souhrnné údaje jsou v něm stejné, nicméně rozdělení některých položek je odlišné. Jelikož informační systém je nastaven tak, aby tyto výkazy generoval v podobě, jenž je předpisy dané země vyžadována, není možné využít běžné výkazové sestavy. Z tohoto důvodu je oba výkazy nutné opět vyplnit ručně, a to na základě kompletních výpisů pohybů a stavů jednotlivých účtů, které je možno SAPem vytvořit. Tyto soupisy jsou také přikládány jako příloha pro případnou kontrolu.

Výkaz zisků a ztrát krom údajů jenž proběhly v daném měsíci obsahuje také hodnoty stanovené plánem (mateřskou společností) pro možnost rychlé analýzy odchylek. I v tomto výkazu probíhá rozdělení na výrobní produkci společnosti, poskytované služby a prodej zboží. Výkaz zisků a ztrát je velice podrobný, obsahuje přes 200 řádků a jeho vyplnění je velice časově a informačně náročné. Matka zasílá formuláře výkazů společně každý měsíc spolu s předvyplněnými položkami plánu. Tyto položky jsou uzamčené pod heslem a není tedy možné v nich provádět změny. To je provedeno z důvodu, aby společnosti nemohly úmyslně zkreslovat své výsledky. Firmy nemusí vyplňovat všechny řádky, pouze ty jenž jsou pro ni relevantní. Jelikož je výkaz připraven v pevné podobě pro úplně všechny členy koncernu, obsahuje kompletní seznam možných položek. Které z nich bude společnost vyplňovat závisí na tom, jaké je její zaměření a produktová nabídka. Dcery jsou rozděleny do 3 základních kategorií - na podniky jenž se zaměřují pouze na výrobní procesy, podniky zaměřené na doprovodné služby a podniky zacílené výhradně na obchodní činnost a prodej zboží (tudíž sami o sobě nic neprodukují). Z tohoto úhlu je firma Gühring s. r. o. jedinečná, jelikož sdružuje všechny tyto činnosti a nabízí plnou produktovou nabídku. Ukázky obou výkazů jsou uvedeny v příloze F a G. Vzhledem k opravdu velikému rozsahu Výkazu zisků a ztrát, je uvedena pouze jeho malá část.

4.1.5 Přehled odběratelů a dodavatelů

Tyto dva dokumenty jsou věnovány deseti největším odběratelům a dodavatelům daného měsíce. Je zde uveden název firmy, celková doposud vyfakturovaná částka, vyjádřena částka jenž již byla uhrazena a speciální sloupec vyhrazený na část splatnou za více jak 3 měsíce. Částky jsou uváděny v CZK a jednotlivé pořadí společností se v průběhu roku mění. Pro oba dokumenty jsou vytvářeny dvě verze. Jedna z verzí

obsahuje obchodní kontakt s podniky z vnější a druhá verze představuje obchody uvnitř koncernu. Velice podobný typ sestavy je možné vytvořit přímo z informačního systému a údaje jsou pouze přepsány do stanoveného formuláře. Vytvoření těchto sestav tedy není příliš časově náročné. Příklad dokumentu s přehledem vnějších odběratelů spolu se vzorovým vyplněním je uveden v příloze H.

4.1.6 Investiční přehled

Tento dokument obsahuje rozbor pořízeného majetku v daném měsíci. 90% investic se týká výrobních strojů. Investice jsou rozděleny na rozvojové - rozšíření současného stavu. Náhradu novými zařízeními a to buď ve formě rozšiřující - jeden typ stroje vyměněn za stejný typ, ale technologicky vyspělejší nebo ve formě náhrady úplně stejným zařízením. Poslední možností jsou investice z legislativních důvodů (např. investice pro ochranu životního prostředí), tyto investice se ve společnosti vyskytují minimálně. V nynější fázi podniku jsou nejčastějšími investicemi rozvojové. Do tabulky jsou zaznamenávány pouze investice přesahující hodnotu 500 EUR, nicméně samotné vyjádření investic je v CZK. Tabulka také zohledňuje jakým způsobem byla investice pořízena, zda standardním nákupem či formou leasingu. V naprosté většině případů se jedná o leasing finanční. Ukázka investičního přehledu spolu s příkladem vyplnění je v příloze I.

4.1.7 Personální přehled

Tento dokument obsahuje přehled stávajících počtů zaměstnanců v daném měsíci spolu se srovnáním s plánem (mateřské společnosti). Zaměstnanci jsou zde rozčleněni dle pracovního zařazení a dle způsobu odměňování. Pracovníci jsou rozděleni na obchodní zástupce (zástupce v terénu a administrativní pracovníky), na pracovníky výroby dle jednotlivých středisek. Administrativní pracovníky, učně, studenty na praxi, ostatní a dočasné zaměstnanci s pracovním úvazkem např. ve formě dohod. Pokud firma nedodrží stanovený plán, musí tuto skutečnost a důvod jejího vzniku vysvětlit mateřské společnosti. Podnik má od matky velmi striktně zadávané požadované počty pracovníků na příští měsíce v rozdělení dle jejich zařazení. V případě, že chce společnost přijmout například více výrobních pracovníků, musí nejprve pomocí speciálního formuláře požádat o povolení tyto zaměstnance přijmout. Tato žádost také musí být příslušně odůvodněna. Bez oficiálního svolení matky nesmí podnik přijmout nikoho nad plán. Ukázka formuláře je zobrazena v příloze J.

4.1.8 Celkový přehled a mimořádné události

Na závěr reportingové zprávy je vytvářen zkrácený ucelený přehled veškerých výše uvedených skutečností, pro rychlou kontrolu výsledků podniku. Tento přehled obsahuje nejdůležitější souhrnné údaje a neobjevují se v něm žádné nové skutečnosti. K tomuto přehledu je také zpracována měsíční zpráva, jenž informuje např. o vzniklých neočekávaných událostech a způsobu jakým byly řešeny. Dále jsou zde uvedeny významné odchylky od plánu spolu s vysvětlením z jakého důvodu k nim došlo a jakým způsobem budou, či již byly řešeny. Uváděny jsou také veškeré změny v provozu, neplánovaná zvýšení zaměstnanců a další významné události během měsíce. Ukázka celkového přehledu uvedena v příloze K.

5 Controlling pracovního kapitálu

V předchozí kapitole je uvedeno, že společnost se ve svých omezených controllingových aktivitách věnuje především controllingu pracovního kapitálu. Tento controlling, jak již bylo zmíněno v teoretickém úvodu do problematiky, obsahuje controlling pohledávek, zásob a závazků.

5.1 Controlling pohledávek

U pohledávek se ve společnosti obvykle sleduje obrat, doba obratu a jejich stáří. Analýzy aktivity jsou prováděny nepravidelně, monitoring stáří pohledávek je prováděn každý měsíc. Firma vede pohledávky jak v domácí měně (CZK) tak zahraniční, především v EUR. Pohledávky jsou rozděleny jako bývá zvykem na krátkodobé a dlouhodobé. Za sledované poslední tři roky firma nevykazovala žádné dlouhodobé pohledávky. Společnost má dále zavedenou podrobnější analytickou evidenci u pohledávek z obchodních vztahů. Ty se rozdělují na tuzemské odběratele, zahraniční externí odběratele, zahraniční odběratele ve skupině a mateřskou společnost.

5.1.1 Vývoj pohledávek

Následující tabulka zobrazuje hodnoty pohledávek z obchodních vztahů a jejich vývoj za poslední tři roky. Pohledávky jsou upravovány o korekce vznikající z kurzových rozdílů. V případě potřeby jsou vytvářeny opravné položky k pohledávkám dle Zákona č. 593/1992 Sb. o rezervách pro zjištění základu daně z příjmů. Údaje byly převzaty ze stavů jednotlivých účtů na koci daného roku.

Tabulka 11 Stav pohledávek v letech 2012 - 2014

Druh pohledávky	2012	2013	2014
O. tuzemsko	38 674 973,74	33 087 558,62	44 419 835,52
O. zahraniční	1 920 772,40	4 825 078,05	1 642 282,73
O. ve skupině	12 889 026,05	5 878 400,68	8 790 481,40
O. mateřská spol.	23 022 552,95	14 044 766,33	62 688 373,90
Korekce	-120 677,98	260 420,25	125 892,69
Opravné položky	-1 565 500,81	-1 621 885,42	-417 917,79

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Z tabulky jsou patrné výkyvy hodnot všech obchodních pohledávek v roce 2013. Tento výkyv byl způsoben uplynutím platnosti současných kontraktů a získáním nových. Pro firmu je obvyklé sepsávat se svými odběrateli dlouhodobé smlouvy na pravidelné odběry nástrojů. Tyto smlouvy mají obvykle dobu trvání 3 - 5 let, je možné však uzavřít i kontrakty kratší, např. po dobu jednoho roku. Po uplynutí platnosti smlouvy je obvykle uzavřena smlouva nová, často obsahující dodávky nových typů nástrojů, jenž odpovídají např. změnám ve výrobě klienta. Na konci roku 2012 doběhla jedna z dříve uzavřených smluv a nová již nebyla uzavřena. Zákazník od společnosti odebírá produkty nadále, nicméně v nepravidelných množstvích a časových intervalech. Co se týče zahraničních externích odběratelů, firma v roce 2013 získala jednorázovou zakázku, jenž způsobila výkyv hodnot, ty se v roce 2014 navrátily do běžných hodnot. Velmi vysoký rozdíl v hodnotě pohledávek nastal v roce 2014 u mateřské společnosti, tato hodnota byla způsobena velmi rozsáhlou zakázkou ke konci roku, jenž měla splatnost až na začátku roku 2015. Významně poklesy v posledním roce opravné položky, lze z toho tedy usuzovat, že se zlepšila platební morálka klientů a nebylo proto třeba vytvářet tak vysoké opravné položky.

5.1.2 Odběratelská úvěrová politika

Firma má nastavenou celkem striktní úvěrovou politiku vůči svým obchodním partnerům, bez velkého prostoru pro změny. Standardní splatnost faktur činí 30 dní bez ohledu na typ či velikost zakázky. K velmi významným klientům je pak přístupováno individuálně. V případě, že odběratel patří mezi dvacet nejsilnějších klientů a má každoročně vysoký obrát, je posouzena jeho platební morálka. Pokud je za poslední rok naprosto bezchybná, je možné na žádost klienta prodloužit splatnost faktur až na 90 dní. Zda bude tato výjimka poskytnuta, rozhoduje jednatel společnosti, mající na starosti obchodní úsek. V případě, že klient v prodlouženém období nesplní včas své závazky, je splatnost faktur opět nastavena zpět na 30 dní.

I přes to, že mateřská společnost patří mezi nejvýznamnějšího klienta společnosti, i ona má nastavenou standardní splatnost na 30 denní období. Vzhledem k tomu, že je Gühring KG současně nejvýznamnějším dodavatelem firmy, je obchodní styk obvykle řešen vzájemným zápočtem.

Společnost také nabízí možnosti skonta či bonusu pro své klienty. Tato zvýhodnění nejsou vztahována přímo k zákazníkovi, jako je tomu u stanovení splatnosti, nýbrž k jednotlivým zakázkám. O velikosti zvýhodnění rozhoduje jednatel, jenž je zároveň

obchodním ředitelem, na základě návrhu obchodních zástupců. Posuzována je velikost zakázky, platební morálka odběratele a možná rizika. Každá ze zakázek je posuzována individuálně a firma nemá stanoveny konkrétní velikosti procentního zvýhodnění ve vztahu k objemu zakázky apod. Slevy jsou poskytovány jednorázově a pohybují se ve výši 2 - 15 procent z celkové hodnoty objednávky. Klient je o poskytnutí zvýhodnění informován obchodním zástupcem, jenž je mu přidělen ještě před realizací dodávky.

Firma také organizuje v průběhu roku speciální slevové akce. Akce se týká vždy jedné konkrétní nástrojové řady a typu, poslední takovou akcí byla například sleva na konkrétní typ fréz. Jedná se o slevu pro všechny klienty, jenž si nástroj v daném období v libovolném množství zakoupí. Cena nástrojů je v období trvání akce snížena o 10 až 20%. O akčních nabídkách rozhoduje plně mateřská společnost a klienti jsou informováni před začátkem akce pomocí přidělených obchodních zástupců, a v průběhu akce formou informačního e-mailu.

5.1.3 Zajištění plnění pohledávek

Jak již bylo zmíněno v předchozích kapitolách, společnost má rozsáhlou síť odběratelů po celém světě. Je proto nutné, aby měla zavedený systém prevence, jenž by jí zajistil, že tito klienti budou plnit své závazky v dohodnutých částkách a obdobích. V každém podnikání firmy čas od času narážejí na nespolehlivé obchodní partnery a je důležité, předem stanovit, jakým způsobem se má postupovat, aby se podnik co nejméně vystavoval riziku.

Firma Gühring s. r. o. sází především na preventivní opatření, zamezující tomu, aby došlo v budoucnu k velkým ztrátám. Tato opatření začínají již při získání nového klienta. Každý odběratel je zanesen do informačního systému a má v SAPu vlastní odběratelskou kartu s veškerými údaji a přiděleným odběratelským číslem. Klientovi je nastaven tzv. kreditní limit. Jedná se o stanovení hranice velikosti objednávek během jednoho měsíce. Je určena maximální možná částka, za kterou odběratel může měsíčně objednat. Tuto hranici stanovuje obchodní zástupce, jenž klientskou kartu v IS vytváří. Zástupce se již s novým klientem dostatečně seznámil, je obeznámen s jeho velikostí, finanční situací, možnostmi klienta a jeho potenciálem, případnou velikostí objednávek, seriózností a dalšími skutečnostmi. Standardně se novým klientům nastavuje kreditní limit mezi 20 - 100 tis. Kč v závislosti na jejich velikosti. Pokud klient v daném měsíci při svých objednávkách tento limit přesáhne, informuje oddělení odbytu o této skutečnosti finančního ředitele. Ten prozkoumá platební morálku klienta a jak dlouho je

již odběratelem firmy. V případě, že je zákazník vyhodnocen jako bezproblémový, je mu jednorázově zvýšen kreditní limit, aby mohla být zakázka uskutečněna a zadána do systému. Pokud však není platební morálka klienta uspokojující, rozhodne finanční ředitel o pozastavení zakázky do doby, než je současný dluh zákazníka uhrazen. O obou skutečnostech (jednorázovém zvýšení limitu a pozastavení zakázky) je informován příslušný obchodní zástupce. Ve výjimečných situacích je možné klientovi vyjít vstříc a objednávku vyřídit i přes to, že předchozí faktury ještě nejsou uhrazeny. Pouze však v případě, že daná zakázka bude uhrazena hotově, okamžitě při převzetí. Dochází tak v případech, kdy jde o dlouhodobého klienta, který nástroje z provozních důvodů nutně potřebuje. O tom, zda se tato výjimka poskytne rozhoduje obchodní ředitel spolu s finančním ředitelem. K takovým situacím však nedochází příliš často.

Dalším preventivním opatřením je kontrola nového klienta, zda není uveden v insolvenčním rejstříku, v tomto případě je nový odběratel odmítnut.

5.1.4 Monitoring stáří pohledávek

Jak již bylo zmíněno, jednou z controllingových činností podniku je pravidelné sledování pohledávek a jejich stáří. Monitoring provádí hlavní účetní vždy na konci měsíce. Pomocí SAP si vygeneruje sestavu veškerých zákazníků a aktivních faktur. Tuto sestavu pak může různými způsoby dále řadit a filtrovat. V příloze L je uvedena ukázka transakčního okna v systému SAP znázorňující, jak taková sestava může vypadat.

Horní část sestavy zobrazuje klienty řazené dle velikosti jejich celkových pohledávek od největší po nejmenší. Tyto pohledávky jsou rozděleny na část splatnou a nesplatnou. Dolní část sestavy pak ukazuje časové rozdělení veškerých pohledávek bez ohledu na odběratele. Pohledávky jsou opět děleny na splatné a nesplatné. I z tohoto rozdělení lze vyzpozorovat, že max. povolená doba splatnosti je 90 dní a největší část pohledávek má splatnost 30 dní. Také je z této sestavy možné odvodit jaká část pohledávek je již po své splatnosti a kolik dní je platba již opožděna. Toto časové rozdělení pohledávek dle stáří je možné také zobrazit individuálně ke každému z odběratelů. Pokud je označen v horní části sestavy řádek s konkrétním klientem, spodní část sestavy zobrazuje časové rozlišení všech jeho faktur.

Kromě této zjednodušené sestavy je vytvářena kompletní sestava všech faktur, jenž jsou rozděleny dle klientů. V této sestavě je uvedeno číslo dokladu, označení faktury, datum

kdy byl doklad vystaven, datum splatnosti dokladu. Dále obsahuje sloupec vyjadřující prodlení platby dle toho, k jakému datu je sestava generována. Sloupec zobrazující zda byla zaslána upomínka a jaký stupeň a datum, kdy byla upomínka zaslána. Částka jak v měně zahraniční pokud je potřeba, tak v CZK. Následující tabulka zobrazuje příklad takové sestavy v případě, že byla generována k 31.1. 2015

Tabulka 12 Sestava stáří pohledávek dle jednotlivých faktur

Název společnosti:							
Č. dokladu	Faktura	Datum	Splatnost	Prodleva	Upomínka	Stupeň	Částka
8800147942	3500150614	15.9.2014	14.12.2014	47	27.1.2015	1	22 712,9
8800151877	3500154647	6.11.2014	4.2.2015	-4	-	-	21 973,6

Zdroj: Vlastní zpracování na základě SAP sestavy, 2015

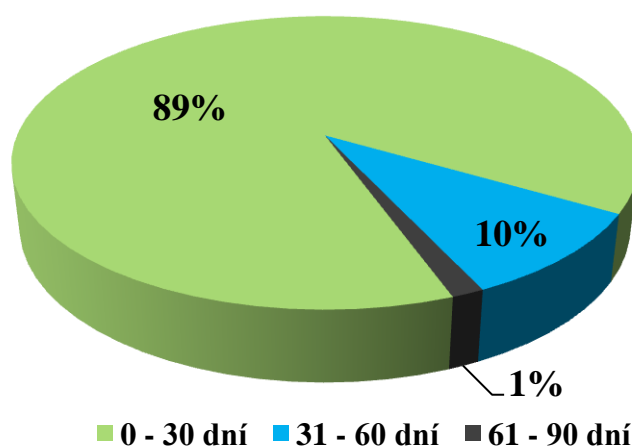
Na základě monitoringu jsou identifikováni klienti, jenž jsou po splatnosti, bez ohledu na to o kolik dní. O této skutečnosti je ihned informován příslušný obchodní zástupce, jenž má klienta na starosti. Zároveň je klientovi zaslána první upomínka. Tato upomínka je automaticky generována v SAPu v předem nadefinovaném znění na základě zadání požadavku hlavního účetního. Systém eviduje celkem 3 stupně upomínek. Po zaslání první upomínky je klientovi zablokována možnost dále objednávat a obchodní zástupce si domluví osobní setkání s klientem, aby mohl dohodnout řešení situace a podmínky platby. Pokud se i při dalším monitoringu pohledávek zjistí, že klient stále nezaplatil, je zaslána upomínka druhá. V případě nezaplacení je další měsíc zaslána poslední upomínka - tedy 90 dní po originální splatnosti faktury. Klientovi byl tedy dán dostatek času na splnění jeho závazků, od této chvíle je zákazník označen za problémového. Ve chvíli kdy klient není ochoten platit či dokonce vůbec se společností nekomunikuje, je případ postoupen externí advokátní kanceláři pro vymáhání pohledávek. Finanční útvar krom toho každý měsíc sleduje hlášení z insolvenčního rejstříku, zda se zde problémový klient neobjevil. V případě že ano, přihlásí se společnost mezi věřitele a zažádá o vyrovnání své pohledávky.

Během roku se obvykle objeví kolem desítky dlužících klientů v menších částkách a několik jednotek dlužníků vyšších částek. V minulých letech muselo být několikrát přistoupeno až k soudním řešením, účastem v insolvenčních řízeních apod. Společnost také využívá možnosti vytváření opravných položek dle Zákona o rezervách pro zjištění základu daně z příjmů. Účetní stanovení opravných položek je shodné s daňovým. Dále

je využita možnost odepsání pohledávek. K tomuto kroku se přistupuje až po proběhnutí soudního řízení. Do té doby jsou pohledávky dál evidovány.

Z dat společnosti za rok 2014 je možné sestavit několik základních grafů, které umožňují přehlednější pohled na pohledávky a jejich stav. Graf na obrázku 19 vyobrazuje procentní rozdělení splatností pohledávek ve třech základních intervalech. Z grafu je patrné, že nejčastěji stanovovaná splatnost je do 30 dní. Zbylých 11 procent faktur je tvořeno výjimkami udělenými jednatelem společnosti, které mají nastavené delší splatnosti. Z grafu je také zřejmé, že maximální 90 denní splatnost je poskytována minimálně.

Obrázek 19 Rozdělení pohledávek dle splatnosti



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

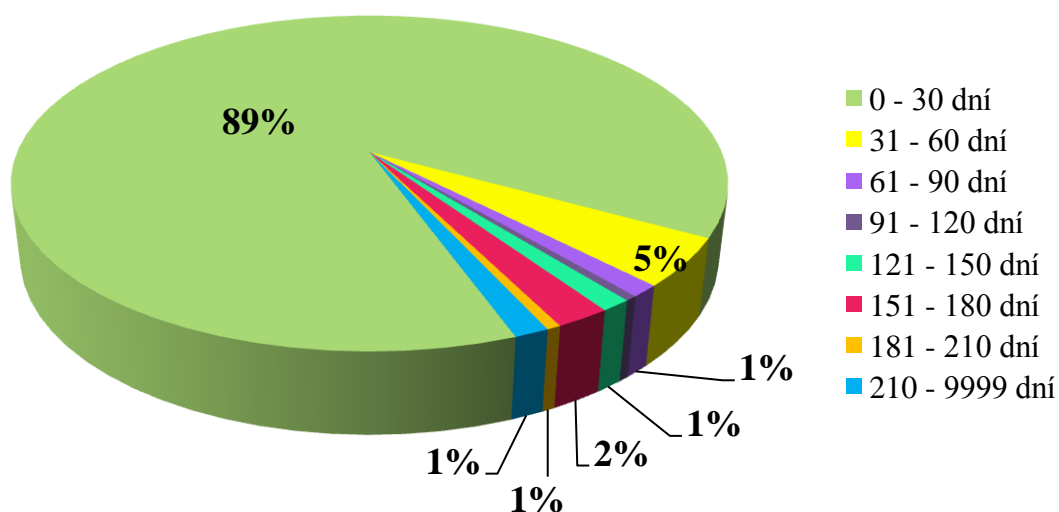
Z celkového stavu pohledávek na konci roku 2014 tvořily pohledávky po splatnosti 31%. Graf struktury pohledávek v prodlení vyobrazuje procentní rozdělení všech pohledávek, které se nacházejí v prodlení. Tyto pohledávky jsou dále rozděleny do intervalů dle toho, jak dlouho po splatnosti se nacházejí. Zde je opět nejpočetnější skupinou interval prodlení do 30 dnů, při bližší analýze lze vypožorovat, že obvykle jde pouze o několikadenní zpoždění. Tato opoždění jsou poměrně obvyklá a vznikají nastavením platebních dnů klientů. Dalších 5% procent pohledávek jsou mezi 31 - 60 dny po lhůtě splatnosti. Ostatní intervaly zaujímají pouze minimální podíl z celkového objemu nesplacených faktur. Graf vychází z údajů uvedených v tabulce 13, která obsahuje dlužné částky po splatnosti rozdělené dle jednotlivých denních intervalů.

Tabulka 13 Rozdělení pohledávek po splatnosti

Interval	Částka	Interval	Částka
0 - 30 dní	31 849 602	121 - 150 dní	421 748
31 - 60 dní	1 665 792	151 - 180 dní	760 730
61 - 90 dní	410 385	181 - 210 dní	194 199
91 - 120 dní	166 930	210 - 9999 dní	481 941
Pohledávky v prodlení celkem:		35 951 327	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Obrázek 20 Struktura pohledávek v prodlení



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

5.1.5 Obrat a doba obratu pohledávek

Jedním z ukazatelů, který je při controllingu pohledávek sledován, je obratovost a doba obratu pohledávek. Ta bude vyhodnocována za poslední tři roky a výpočet bude proveden na základě vzorců uvedených v kapitole 1.8.1.1 Obrat pohledávek a 1.8.1.2 Doba obratu pohledávek. Údaje v tabulce jsou uvedeny v tis. Kč a hodnoty pohledávek a tržeb jsou převzaty z výkazů společnosti.

Tabulka 14 Doba obratu obchodních pohledávek v letech 2012 - 2014

Položka	2012	2013	2014
Pohledávky	86 432	58 998	117 582
Tržby	621 851	712 783	798 941
Obrat pohledávek	7,19	12,08	8,00
Doba obratu	50,04	29,80	52,98

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Z tabulky je patrné, že v roce 2013 došlo k výkyvu běžných hodnot. Vzhledem k tomu, že v tomto roce vzrostly tržby, je možné očekávat také zvýšení pohledávek. Nicméně pohledávky naopak o něco poklesly a vlivem obojího se výrazně zlepšila doba obratu pohledávek na 30 dní. Tento jev byl způsoben velmi důslednou odběratelskou politikou. Společnost vyzorovala, že během předchozích let se platební morálka klientů postupně zhoršovala a rozhodla se zakročit. V roce 2013 byly poskytovány téměř výhradně splatnosti pouze 30 dní. Také byly důkladněji sledovány platby klientů a v případě zpoždění byl zaveden nový systém, kdy kromě zasílané upomínky následovala návštěva obchodního zástupce u klienta a klientovi byla již při první upomínce zablokována možnost dalšího objednávání. Všechna tato opatření tak vedla k mnohem větší důslednosti klientů při placení svých závazků. Vzhledem k tomu, že zavedená opatření přinesla kladné výsledky, byly ponechána i pro rok 2014. Pouze doby splatností byly u významných klientů opět prodlouženy na až 90 dní. Firma Gühring s. r. o. chce svým klientům vyjít maximálně vstříc a spoléhá na to, že si i v dalších letech udrží spolehlivou platební morálku. Přestože došlo ke zvýšení hodnoty doby splatnosti na 53 dnů, jedná se o stále dobrý výsledek. Je nutné zohlednit výrazně vyšší položku pohledávek, jenž je lehce zkreslena zakázkou pro mateřskou společnost ke konci roku, která byla uhrazena na začátku roku 2015. Pokud bychom tuto zakázku v hodnotě necelých 18 mil. Kč z pohledávek vynechali, doba obratu by klesla na 44,87 dní. Také je třeba vzít v potaz prodloužení dob splatností u 11% zakázek a fakt, že většina pohledávek v prodlení mají zpoždění do 30 dnů a celková splatnost tedy činí do 60 dní. Vzhledem k těmto faktům lze předpokládat, že pokud klienti udrží svoji současnou platební morálku, budou v příštím roce výsledky aktivity o něco lepší a doba obratu se zkrátí.

5.2 Controlling závazků

Controlling závazků probíhá velmi obdobným způsobem jako controlling pohledávek. Společnost nejčastěji sleduje ukazatel doby obratu závazků v nepravidelných termínech. Závazky jsou vedeny jak v měně tuzemské (CZK) tak v měně zahraniční, především v EUR. Závazky jsou opět rozděleny na krátkodobé a dlouhodobé. Dlouhodobé závazky tvoří odložený daňový závazek. Mezi krátkodobé závazky patří závazky z obchodního styku, závazky vůči zaměstnancům, závazky vůči státu a jeho institucím. Závazky z obchodního styku se dále dělí úplně stejně jako pohledávky. Obchodní styk je tedy rozdělen na tuzemsko, zahraničí, skupinu a mateřskou společnost. Následující

tabulka 15 vyobrazuje vývoj obchodních závazků za poslední tři roky spolu s korekcemi o změny měnových kurzů. Zajímavostí je, že v roce 2014 společnost neevidovala žádný závazek vůči mateřské společnosti. Veškeré závazky byly v tomto roce vyrovnány zápočtem.

Tabulka 15 Stav závazků v letech 2012 - 2014

Položka	2012	2013	2014
D. tuzemsko	12 115 442,00	17 242 237,20	9 386 474,55
D. zahraničí	4 009 651,45	6 418 211,06	5 450 858,76
D. skupina	13 677 570,94	48 326,80	20 292,70
D. mateřská	562,59	3 728 249,10	0
Korekce	-73 821,79	6 993,22	-11 406,71

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

I v oblasti závazků má společnost nastavenou velmi striktní politiku vůči svým dodavatelům. Firma má vytvořený seznam tzv. schválených dodavatelů, tento seznam prochází kontrolou a schválením mateřskou společností a Gühring s. r. o. může odebírat pouze od dodavatelů z tohoto seznamu. Pokud chce firma zařadit do seznamu nějakého dalšího dodavatele, musí nejprve zažádat o schválení matku. Těmto dodavatelům je pak nabídnuta exklusivní spolupráce a stálé pravidelné odběry jejich produktů. Dodavatelé však musí souhlasit s několika podmínkami, které si společnost stanovuje. Jednou z těchto podmínek je stanovená splatnost faktur na 30 dní. Pokud dodavatel vyžaduje splatnost kratší, je ze seznamu schválených dodavatelů vyloučen. Další z podmínek je například absolutní přesnost dohodnutých dodacích lhůt, která je v případě nedodržení přísně sankcionována. Nejvýznamnějším dodavatelem firmy je jeho mateřská společnost, která dodává významnou část základních surovin pro výrobu. Z tuzemska jsou pak odebírány zpravidla pomocné materiály, náhradní díly atd. Následující tabulka 16 obsahuje vyhodnocení aktivity závazků. Data jsou uváděna v tis. Kč a jsou převzata z vnitřních materiálů společnosti. Jako závazky byly použity závazky z obchodních vztahů, které tvoří většinou složku celkových závazků. Doba obratu je pak spočtena jako závazky vůči dodavatelům lomeno denní tržby.

Tabulka 16 Doba obratu obchodních závazků v letech 2012 - 2013

Položka	2012	2013	2014
Závazky	29 729	27 445	14 846
Tržby	621 851	712 783	798 941
Obrat obchodních závazků	20,92	25,97	53,82
Doba obratu	17,21	13,86	6,69

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Ukazatel doby odkladu plateb dosahuje velice nízkých hodnot, které ještě v průběhu let dále klesají. V roce 2014 byla průměrná doba platby závazků necelých 7 dní. Výrazný pokles hodnoty souvisí se značným poklesem položky závazků téměř na polovinu a její závazky jsou oproti tržbám velmi nízké. Důvodem je nejen vysoká platební morálka firmy, která je spolehlivým obchodním partnerem, ale také například fakt, že v roce 2014 byly veškeré závazky vůči mateřské společnosti vyrovnány zápočtem. Společnost tedy na zaplacení těchto závazků nemusela vynakládat hotovostní peníze a závazky byly vyrovnány v podstatě okamžitě vůči produktům poskytovaným společností. Podnik provádí platby došlých faktur pravidelně na začátku každého týdne. Pokud porovnáme dobu inkasa a dobu plateb závazků, je možné pozorovat výrazný nesoulad mezi oběma hodnotami. Vyplývá z toho, že společnost sice poskytuje dlouhá úvěrová období, nicméně sama je nečerpá. Bylo by tedy optimální zvážit, zda by se závazky neměly vyrovnávat tak, aby se o něco prodloužila doba obratu závazků a společnost tak lépe využívala obchodního úvěru.

5.3 Controlling zásob

Společnost provádí controlling zásob především pomocí sledování ukazatele doby obratu zásob a to pravidelně každý měsíc. Vzhledem k tomu, že se jedná o výrobní podnik, tvoří zásoby významnou složku majetku firmy. Již bylo jednou zmíněno, že firma udržuje vysoké zásoby především materiálu. Je to z několika důvodů. Jedním je, že společnost nabízí velmi širokou škálu produktů v různých materiálových provedeních a často plní zakázky přímo dle návrhů klienta. Je pro ni tedy důležité mít vždy na skladě materiál připravený ihned k odběru. Dalším důvodem proč jsou zásoby udržovány na vysokých hodnotách je ten, že dodací lhůty základních materiálů jsou velmi dlouhé - v řádech měsíců a dopravní náklady a náklady na manipulaci velmi vysoké. Firma pro co největší snížení nákladů na jednotku proto objednává pouze

několikrát do roka, ve velkých objemech. Tyto zásoby umísťuje do vlastních skladovacích prostor v prostorách sídla společnosti. Hlavní složkou materiálových zásob jsou kovové tyče různých délek, průměrů a materiálů. Při vhodném způsobu skladování téměř vůbec nedochází k znehodnocení zásob a společnost si tak může dovolit dlouhodobé skladování. Tento druh zásob také nevyžaduje žádné speciální požadavky na skladování. Z těchto důvodů lze tedy očekávat vyšší dobu obratu zásob.

Firma Gühring s. r. o. dělí své zásoby na materiál, zboží, nedokončenou výrobu a hotové výrobky. Tyto kategorie jsou pak velice podrobně rozděleny pomocí analytické evidence, kdy každý typ materiálu, každý typ výrobku má vlastní podkategorii účtu. Kompletní monitoring zásob umožňuje informační systém společnosti. Veškerá manipulace se zásobami a přeměna jedné formy do druhé je zaznamenávána pracovníky do systému pomocí magnetických karet. Systém tak může kdykoliv vyhodnotit současný stav zásob, zásoby, jenž jsou potřeba na splnění zakázky, zásoby, které je potřeba objednat. Systém také sleduje jak dlouho jsou již zásoby na skladě, vede podrobnou evidenci cen zásob a mnoho dalšího. Vzhledem k tomu, že společnost vede několik kategorií zásob individuálně, je vhodné tyto kategorie také individuálně vyhodnocovat. Doba obratu zásob tedy bude dále rozpracována na dobu obratu materiálu, vlastní výroby a zboží. Výpočty budou provedeny dle vzorců uvedených v kapitole 1.8.2.1 Obrátka zásob. Následující tabulka zobrazuje výchozí hodnoty pro výpočty a výsledky jednotlivých dob obrátů. Výchozí hodnoty jsou uváděny v tis. Kč a jsou čerpány z interních materiálů společnosti. Stav zásob jsou očištěny o opravné položky. Doba obratu vlastní výroby zahrnuje výrobky, nedokončenou výrobu a polotovary. Doba obratu zásob a obrat zásob jsou vypočteny dvěma různými způsoby. Nejprve jsou zásoby poměřovány ve vztahu k nákladům zásob (obsahují náklady vlastní výroby a náklady za zboží) a v druhém způsobu je použit vztah zásob k tržbám. Tržby obsahují tržby za zboží a výrobky

Tabulka 17 Doba obratu zásob v letech 2012 - 2014

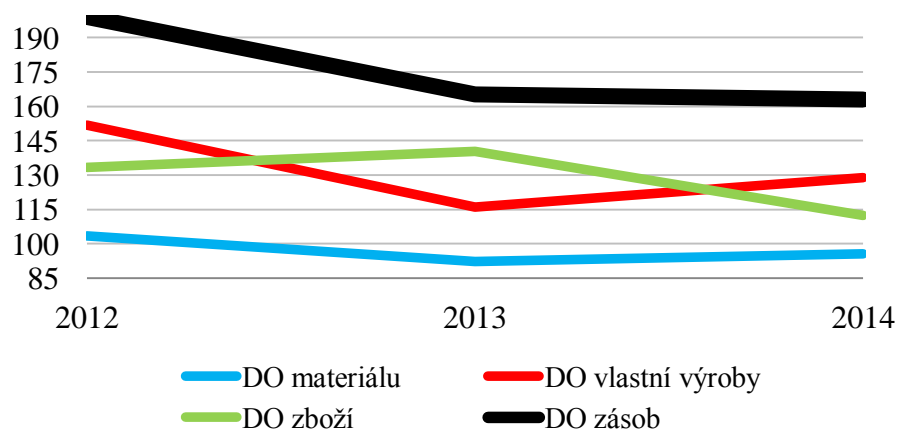
Položka	2012	2013	2014
Zásoby	202 042	228 798	224 628
Materiál	53 100	51 980	51 387
NV a polotovary	73 432	74 061	65 822
Výrobky	38 711	55 496	55 815
Zboží	36 799	47 261	51 604
Tržby	621 851	712 783	798 941
Spotřeba materiálu	184 582	202 999	193 256
N vlastní výroby	266 143	318 961	299 736
N na prodané zboží	99 386	121 235	165 276
DO materiálu	103,56	92,18	95,72
DO vlastní výroby	151,69	115,98	129,02
DO zboží	133,29	140,34	112,40
Obrat zásob	1,81	2,18	2,21
DO zásob	198,99	165,20	162,89
Obrat zásob 2 (tržby)	3,08	3,53	3,80
DO zásob 2 (tržby)	116,97	102,02	94,81

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Tabulka přehledně vyobrazuje nejen vývoj obratu a doby obratu zásob jako celku, ale také jeho jednotlivých složek. Zásoby byly pro účely výpočtu rozčleněny na zboží, vlastní výrobu a materiál. Z tabulky vyplývá, že nejnižší doby obratů má materiál. Doby obratů vlastní výroby a zboží během let kolísají. V roce 2014 má největší podíl na době obratu zásob vlastní výroba podniku. To je způsobeno tím, že výrobky a nedokončená výroba spolu s polotovary zaujímají významnou část celkových zásob a stejně tak jsou i příslušné náklady ze všech nejvyšší. Doba obratu zboží také dosahuje poměrně vysokých hodnot, to může být způsobeno jejími vyššími zásobami. Celková doba obratu zásob je poslední dva roky velmi vyrovnaná. V roce 2014 činí 163 dní. Toto číslo se může na první pohled zdát vysoké, nicméně důvody pro takovéto hodnoty byly uvedeny již dříve. Je potřeba také zohlednit, že se jedná o výrobní podnik, ty mají všeobecně tyto hodnoty vyšší, jelikož obsahují celý výrobní cyklus od nákup materiálu, přes výrobu až

do okamžiku prodeje. Zajímavý je rozdíl výsledků při různém postupu výpočtu celkových zásob. V případě, že je použito poměrování celkových zásob s tržbami, jsou výsledné hodnoty výrazně lepší. To je způsobeno významným rozdílem mezi náklady společnosti a výslednými tržbami. Výsledek je tedy výrazně zkreslen vysokými maržemi podniku a je proto vhodné využívat spíše způsob první. Nicméně nehledě na způsob výpočtu je výsledný vývoj doby obrátu celkových zásob příznivý, jelikož se doba postupně zkracuje. Vývoj jednotlivých ukazatelů je možno znázornit následujícím grafem.

Obrázek 21 Vývoj dob obrátů zásob v letech 2012 - 2014



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

6 Zhodnocení controllingových aktivit

Vyhodnocení efektivity controllingových aktivit prováděných v podniku Gühring s. r. o. je zaměřeno především na controlling pracovního kapitálu, kterým se společnost zabývá. Ostatní controllingové aktivity nejsou vyhodnocovány, jelikož je firma sama neprovádí a činnosti jsou zajišťovány controllingovým útvarem mateřské společnosti. Sledovaná firma tudíž do těchto aktivit nemůže nijak zasahovat, či je řídit.

V současné době se v podniku controllingovými aktivitami zabývá pouze finanční oddělení, konkrétně hlavní účetní a finanční ředitel. Tito zaměstnanci kromě sledování výsledků čistého pracovního kapitálu provádějí pravidelné reporty pro mateřskou společnost, jenž jsou nadřízeným controllingovým útvarem dále vyhodnocovány. Společnost sama neprovádí a nesestavuje plány na další období. Veškeré faktory jsou plánovány mateřskou společností na jeden rok dopředu, na základě měsíčních reportingových zpráv, které jim Gühring. s. r. o. poskytuje. Úkolem firmy je tedy tyto plány pouze naplnit. Plánovány jsou nejen standardní položky jako velikost tržeb, počet zakázek, náklady jednotlivých oddělení, ale také položky jako počet zaměstnanců dle pracovního zařazení, velikosti dodávek materiálu, maximální velikost bankovních úvěrů a mnoho dalšího. Jakékoliv nenaplnění plánu musí být mateřské společnosti řádně odůvodněno. Nadřazený controllingový útvar provádí analýzy odchylek všech předem nadefinovaných položek. Tato analýza je měsíčně prováděna také samotnou společností a v její pravomoci je reakce na nastalé odchylky a přiblížení se plánovaným stavům. I tyto činnosti jsou zaznamenány v reportingových zprávách a popisují k jakým odchylkám došlo, z jakého důvodu, jaké bylo navrhované řešení a kdo za něj byl zodpovědný, zda po implementaci řešení došlo ke zlepšení a zda v současné době stále existují nějaké odchylky od plánu.

6.1 Reportingová zpráva

Společnost sestavuje každý měsíc velmi podrobnou reportingovou zprávu, obsahující krom již zmíněných analýz odchylek, také sestavy a přehledy ze všech oblastí podnikání. Měsíční reporty obsahují přehledné souhrny významných číselných dat, vyplněných do pevně stanovených formulářů. Finanční oddělení získává potřebná data výhradně přes informační systém SAP R3, jenž významnou měrou přispívá ke zkvalitnění řízení společnosti. Informační systém poskytuje veškeré informace ze všech oddělení na jednom místě, v reálném čase, v aktuální podobě. Finanční oddělení má přístup do všech modulů systému a může tak sestavovat požadované

sestavy a analýzy, bez potřeby kontaktovat odpovědného pracovníka příslušného oddělení. Celý proces se tak výrazně urychluje a zjednodušuje. Reportingová zpráva obsahuje soupis aktuálně přijatých objednávek v daném měsíci s podrobným rozlišením dle typu produktu. Dále je součástí sestava aktuálně probíhajících zakázek, které jsou ve fázi zpracovávání, opět se stejným rozčleněním jako sestava předchozí. Firma také podává informace o stavech veškerých bankovních produktů, které využívá (běžná konta, úvěrová konta, kontokorenty ...) včetně podmínek, za kterých jsou produkty využívány. Reporting obsahuje rozvahu a výkaz zisků a ztrát v organizaci dle německých směrnic, jenž se mírně liší od české předlohy. Také jsou pravidelně sestavovány přehledy nejvýznamnějších dodavatelů a odběratelů, včetně jejich obrátů. Následuje personální přehled a soupis investičních akcí, opět ve velmi podrobném členění. Na závěr je sestavován souhrnný formulář obsahující nejdůležitější údaje ze všech předchozích sestav a písemné vyjádření společnosti o mimořádných událostech, změnách, odchylkách oproti plánu apod. Formuláře jsou vyplňovány za pomoci údajů získaných z informačního systému a jejich sestavování je časově velmi náročné, jelikož mnohdy SAP R3 není schopen požadované údaje zobrazit v přehledné sestavě. Informace bývá často nutné dohledávat v jednotlivých modulech, či dle stavů konkrétních účtů. Stejně tak požadované výkazy sestavuje informační systém na základě české legislativy, nicméně nenabízí možnost sestavení na základě legislativy německé. Finanční oddělení tak musí výkazy sestavovat "ručně" pomocí zůstatků jednotlivých účtů. Důkladné sestavení reportingové zprávy tak může ve finále trvat i několik dnů (obvykle 3 - 4 dny). Pracovníky finančního oddělení to může výrazně zdržet od vykonávání jejich běžných činností v rámci pracovní náplně. Celkově je reportingová činnost velmi důkladná a přináší přehledné sestavy významných ukazatelů, jenž mohou výrazně napomoci řízení podniku a dalšímu rozhodování.

Co se týká controllingu pracovního kapitálu, jsou zvláště sledovány pohledávky, závazky a zásoby podniku. Zásoby podniku jsou dále rozčleněny na analýzu materiálů, výrobu a zásoby zboží.

6.2 Controlling pohledávek

U pohledávek je v nepravidelných intervalech sledována jejich doba obratu a pravidelně měsíčně monitorováno jejich stáří. Sledován je také vývoj velikosti pohledávek v rozčlenění na odběratele tuzemské, zahraniční, odběratele ve skupině a mateřskou společnost. Velikost pohledávek meziročně mírně kolísá, nicméně nenastávají žádné

zásadní výkyvy. Pouze v roce 2014 se prudce zvýšila hodnota pohledávek vůči mateřské společnosti, která tak souvztažně zvedla hodnotu pohledávek celkových. Tento fakt byl způsoben velikou zakázkou pro matku, jenž nebyla ke konci roku uhrazena. K úhradě došlo až na začátku roku 2015 a díky tomu mohou být částečně zkresleny ukazatele za rok 2014. Doba obratu pohledávek činila v roce 2014 téměř 53 dní. Což je významné navýšení oproti roku 2013, kdy doba obratu byla pouze 30 dní. I přes toto navýšení není doba obratu nijak alarmující a lze ji považovat za ucházející. Samozřejmě optimální by bylo, kdyby se doba inkasa zkrátila. Pokud se z pohledávek vyloučí nezaplacená zakázka mateřské společnosti, hodnota doby inkasa pohledávek poklesne a není již tak vysoká. V roce 2015 společnost předpokládá, že doba obratu pohledávek bude činit něco kolem 45 dnů. Fakt, že je tento ukazatel na první pohled vyšší, než je očekáváno, je způsoben jak již zmíněným nezvykle vysokým stavem pohledávek na konci roku, tak zavedenou úvěrovou politikou společnosti. Firma poskytuje standardně splatnost faktur 30 dní (89% pohledávek), dále jsou poskytovány výjimky vázané na významné odběratele, jenž umožňují prodloužení splatnosti na 60 až 90 dní. Tyto výjimky jsou udělovány individuálně jednatelem společnosti po důkladném posouzení odběratele a jeho platební morálky. Firma se však potýká s neukázněnými odběrateli, jenž neplatí své závazky včas. Na konci roku 2014 činily pohledávky po splatnosti 31% celkových pohledávek. Tyto včas nehrazené pohledávky jsou z velké části pohledávky s prodloužením do 30 dnů (89%). Obvykle se jedná pouze o několikadenní zpoždění, jenž nastalo kvůli způsobu, jakým mají odběratelé nastavené výplatní dny svých závazků. Společnost se snaží minimalizovat stav pohledávek po splatnosti a má zaveden propracovaný systém nejen reakcí na špatnou platební morálku klienta, ale také systém prevence. Díky včasné prevenci je minimalizováno ohrožení společnosti, že za své výkony nedostane včas zaplacené. Jedním z opatření je zavedení takzvaného kreditního limitu odběratele. Tento limit je nastaven již při zadávání odběratele do systému a jedná se o hranici velikosti objednávky v jednom měsíci. Velikost kreditního limitu určuje obchodní zástupce, jenž byl klientovi přiřazen a má tak o něm podrobnější znalosti. Obvykle je limit nastavován 20 000,-- u menších společnostech až po 100 000,-- u firem větších. Limity jsou pravidelně každý rok kontrolovány, případně přehodnocovány a zvyšovány u loajálních klientů. Pokud se stane, že klient při objednávce svůj limit překročí, informuje o této skutečnosti oddělení odbytu finančního ředitele. Ten prozkoumá dosavadní platební morálku klienta a pokud je bezchybná, je možné jednorázově tento limit zvýšit a objednávku uskutečnit.

V případě, že finanční ředitel není s platební morálkou klienta spokojen, je zakázka nad limit pozastavena do doby, než klient uhradí své současné závazky. O této situaci je informován jak klient, tak jeho přidělený obchodní zástupce. Ve výjimečných situacích je možné, klientovi poskytnout požadované produkty i přes to, že dosud nemá zaplacené již uskutečněné zakázky. Poskytovány jsou pouze drobnější zakázky, nutné pro plynulý provoz klienta. Tyto dodávky jsou hrazeny hotově při převzetí. K této situaci však dochází minimálně (přibližně 2x do roka). Dalším z preventivních opatření je prověření klienta v insolvenčním rejstříku ještě před jeho zanesením do seznamu odběratelů.

Jak již bylo zmíněno, pravidelně se každý měsíc provádí monitoring stáří pohledávek, kdy je pomocí SAP vygenerována sestava veškerých zákazníků a aktivních faktur. Faktury jsou pak rozčleněny do časových intervalů po 30 dnech na základě jejich splatnosti. Vyfiltrovány jsou všechny faktury, které jsou již po splatnosti, bez ohledu na to, jak dlouho. K těmto fakturám a příslušným odběratelům je pak pomocí SAP vygenerována upomínka, jež je klientovi zaslána. O prodlení platby je také informován obchodní zástupce daného zákazníka. Ten zjistí důvod, proč klient nehradí své závazky a v případě potřeby navrhne možná řešení. Zákazníkovi je také zablokována možnost dalšího objednávání, a to až do doby, než uhradí všechny faktury po splatnosti. Systém upomínek je 3. stupňový a pokud klient nereaguje ani na poslední upomínku, je případ předán externí advokátní kanceláři pro vymáhání pohledávek. V krajních případech je přistoupeno k soudním řízením. Pohledávky společnost odepisuje pouze na základě soudních rozhodnutí. V roce 2014 činily pohledávky v prodlení celkem 35 952 tis. Kč z toho téměř 32 mil. bylo tvořeno prodlením do 30 dnů. Celková velikost obchodních pohledávek činila na konci roku 117 582 tis. Kč. Klientů, jež by mohli být považováni za problematické je tedy minimum.

6.3 Controlling závazků

Obdobným způsobem, jako je prováděn controlling pohledávek, je vykonáván i controlling závazků. Také u závazků je sledována doba jejich obratu a jejich celková velikost. Analytika závazků je naprosto shodná s analytikou pohledávek, tedy rozčlenění na dodavatele tuzemské, zahraniční, koncern a mateřskou společnost. Firma má velmi úzké vztahy se svými dodavateli a prezentuje se jako velmi spolehlivý obchodní partner. Splátnost všech závazků je vždy 30 dní. Jde o požadavek firmy, který musí dodavatelé odsouhlasit, pokud se chtějí dostat do tzv. seznamu schválených dodavatelů. Tento seznam prochází kontrolou mateřské společnosti a firma nesmí

objednávat produkty od podniků, jenž se na tomto seznamu nenachází. Dodavatele musí odsouhlasit několik dalších podmínek za jejichž plnění je jim nabídnuta exkluzivní spolupráce a pravidelné odběry produktů. Pokud dodavatel neplní některou ze zadaných podmínek, je ze seznamu vyloučen.

V roce 2014 měla firma největší závazky vůči členům skupiny Gühring - přes 20 mil. Kč a dále pak vůči tuzemským dodavatelům - přes 9 mil. Kč. Na první pohled může působit zvláště, že firma na konci tohoto roku neevidovala žádné závazky vůči mateřské společnosti. Je to z důvodu, že matka je pro firmu Gühing s. r. o. jak významným dodavatelem tak i odběratelem, proto jsou závazky a pohledávky vyrovnávány vzájemným zápočtem. V roce 2014 převyšovaly pohledávky za mateřskou společností závazky, a proto firma eviduje na konci roku nulu. Celkový stav závazků oproti předchozím rokům poklesl téměř na polovinu, jelikož firma plní své dluhy velmi důkladně, často výrazně před stanovenou dobou splatnosti. Dalším důvodem pro tak nízký stav položky je právě nulová hodnota závazků vůči mateřské společnosti, jenž byly vyrovnány zápočtem. Celkové závazky na konci roku 2014 tvořily 14 846 tis. Kč. Doba obratu závazků během let postupně klesala z hodnoty 17,21 v roce 2012 na 13,86 v roce 2013. V roce 2014 byla doba obratu závazků 6,69. Jedná se o extrémně nízkou hodnotu vzhledem k tomu, že nastavené splatnosti jsou 30 dní. Takto nízká hodnota je způsobena jak snížením velikosti závazků, tak velmi vysokými tržbami firmy. Společnost platí na začátku každého týdne veškeré aktivní dodavatelské faktury, a tomu také odpovídá hodnota ukazatele. Ukazatel dosahuje zbytečně nízké hodnoty, jelikož podnik v porovnání s dobou obratu pohledávek sice poskytuje dlouhá úvěrová období, nicméně je sám nečerpá. Pro firmu by tedy bylo lepší dobu obratu závazků o něco prodloužit a více tak využívat obchodního úvěru.

6.4 Controlling zásob

Controlling zásob je sledován především pomocí ukazatele doby obratu zásob, jenž je dále rozpracován. Doba obratu je podrobněji rozčleněna na dobu obratu materiálu, zboží a výroby. Díky tomu je možné vyhodnotit, která ze složek zásob má největší vliv na celkový obrat. Vyhodnocení doby obratů zásob je komplikovanou záležitostí, jelikož existuje mnoho různých způsobů výpočtů jednotlivých ukazatelů. Základní rozdělení, které je využito i v této práci, je poměrování stavu zásob buďto vůči tržbám, či vůči příslušným nákladům. Tyto dva způsoby se mohou ve výsledcích velmi odlišovat a záleží tedy na společnosti, který z nich bude brát za relevantní. Jelikož se jedná

o výrobní podnik, tvoří zásoby velmi významnou složku oběžného majetku. Podnik si udržuje poměrně vysoké zásoby, jelikož nabízí velmi širokou škálu produktů a potřebuje mít na skladě vždy dostatek zásob pro zajištění co nejrychlejší výroby. Dovoz hlavních výrobních materiálů trvá i několik měsíců a je finančně velmi nákladný. Pro společnost je tedy výhodnější objednávat pouze několikrát do roka velká množství, jenž pak skladuje ve vlastních skladech. U většiny zásob nedochází k znehodnocení z důvodu dlouhodobého skladování a není tedy pro firmu problém udržovat jejich vyšší stavy. Hodnota zásob se během let příliš neměnila a v roce 2014 činila 224 628 tis. Kč. Celkový oběžný majetek v daném roce měl hodnotu 382 202 tis. Kč. Jednotlivé kategorie zásob mají pak v celku poměrně vyvážené podíly a ani jejich hodnoty se v průběhu let nijak výrazně nemění. V roce 2014 činil materiál 51 387 tis. Kč, nedokončená výroba a polotovary 65 822 tis. Kč, výrobky 55 815 tis. Kč a zboží 51 604 tis. Kč. Z výše uvedených skutečností, lze očekávat, že doba obratu celkových zásob bude vysoká. Pokud jsou zásoby poměřovány ve vztahu k nákladům zásob, které obsahují náklady vlastní výroby a náklady za zboží, činí doba obratu 162,89 dní v roce 2014. Pokud jsou zásoby poměřovány ve vztahu k tržbám je hodnota v daném roce výrazně nižší - necelých 95 dnů. Významný rozdíl mezi ukazateli způsobuje právě jmenovatel. Z daného lze usuzovat, že firma má nastaveny velmi vysoké marže na své produkty, a proto celkový obrat zásob při použití tržeb významně klesne, oproti použití skutečných nákladů. Z tohoto lze usuzovat, že pro sledování je vhodné využívat varianty, jenž poměruje zásoby ve vztahu k jejich nákladům. Nicméně bez ohledu na způsob výpočtu, při sledování vývoje doby obratu zásob je patrný trend postupného poklesu hodnot. Tuto skutečnost lze považovat za pozitivní vývoj. Při sledování dob obratů jednotlivých kategorií lze pozorovat mírné kolísání hodnot během let. Jednotlivé kategorie byly vztahovány vůči jejich příslušným nákladům. Je však možné stejně jako u celkových zásob provést výpočty za pomoci poměrům k tržbám. Nelze jednoznačně říct, že by se vývoj nějaké složky dlouhodoběji zlepšoval či zhoršoval. V roce 2014 měla nejdelší dobu obratu kategorie vlastní výroby zahrnující polotovary, nedokončenou výrobu a výrobky (129 dní) oproti tomu v roce 2013 měla nejdelší dobu obratu kategorie zboží (140 dní). Ve všech sledovaných letech má ze všech kategorií nejnižší dobu obratu materiál, necelých 96 dní v roce 2014. Celkově jsou doby obratů zásob poměrně vysoké, nicméně vzhledem k charakteru podniku a jeho zásobovací politice jsou tyto hodnoty pochopitelné. Do budoucna by bylo však žádoucí dobu obratu zásob snížit, především u kategorie zboží a výrobků.

7 Návrhy na zlepšení

Tato kapitola se věnuje možným opatřením, která by mohla zvýšit efektivitu nejen controllingových aktivit, ale řízení podniku jako celku. I přes to, že společnost na základě provedených analýz nevykazuje žádnou vysloveně problematickou oblast, ze zhodnocení controllingových aktivit v předchozí kapitole je možné vytipovat několik oblastí, které je možné zlepšit.

7.1 Organizace controllingu

V současné době provádí veškeré controllingové aktivity vedoucí pracovníci finančního oddělení. Tyto činnosti mohou být občas časově náročnější a zbytečně zdržují vedoucí od jejich dalších povinností. Navrhují delegovat tyto činnosti na jednoho konkrétního zaměstnance, jenž by se zaměřil pouze na vykonávání controllingových aktivit. Tento zaměstnanec by tedy pravidelně sestavoval reportingové zprávy, komunikoval s nadřízeným controllingovým útvarem, prováděl monitoring stáří pohledávek, controlling závazků a zásob. Vytvářel by statistické zprávy pro Český statistický úřad, jenž jsou pro firmu povinné, a vykonával další s tím související činnosti. Zaměstnanec by spadal pod finanční oddělení a jeho nadřízeným pracovníkem by byl finanční ředitel. Vhodným kandidátem na tuto činnost by byl některý ze stávajících pracovníků účtárny, který je s aktivitami společnosti již dobře seznámen. Činnost finančního oddělení by se tak výrazně zefektivnila a povinnosti za controlling by se přenesly do rukou jednoho člověka, jenž by za ně nesl odpovědnost.

7.2 Reportingové zprávy

Každý měsíc jsou sestavovány velmi podrobné reportingové zprávy, které poskytují mnoho cenných informací z různých oblastí podnikání. Tyto informace však nejsou nijak dále využívány pro řízení firmy. Reportingová zpráva je pouze zaslána nadřízenému controllingovému útvaru a firma nezíská ani žádnou zpětnou vazbu od mateřské společnosti. Jedinou reakcí matky je na základě těchto zpráv každoroční sestavení plánu na další rok. Přestože by vyhodnocení těchto zpráv a reakce od mateřské společnosti byly pro firmu jistě velmi cenné, není v silách Gühring s. r. o. tuto skutečnost ovlivnit. Pravděpodobně není ani v silách samotného nadřízeného controllingového útvaru poskytovat celému koncernu individuální controllingovou podporu. Společnost však může samostatně využít reportingových zpráv, které vytváří a věnuje jejich vypracování mnoho úsilí. Nabízí se otázka, proč tyto zprávy nejsou nijak

projednány na pravidelných schůzkách vedoucích pracovníků, či proč se o ně nijak nezajímají jednatelé. Pokud by zprávy byly pravidelně analyzovány alespoň 2 x ročně, bylo by možné sledovat vývoje jednotlivých ukazatelů. Zjistit v kterých oblastech dochází například pravidelně k odchylkám a z jakých důvodů. Umožnilo by to efektivněji řídit společnost a naplňovat cíle a plány stanovené matkou. Firma by tak v důsledku mohla dosahovat mnohem lepších hospodářských výsledků, objevit problematické až rizikové oblasti, najít potenciál v silných stránkách atd.

7.3 Controlling pracovního kapitálu

Jak již bylo zmíněno, nyní provádí firma pravidelně pouze monitoring stáří pohledávek. Tato oblast je pokryta velmi důkladně a je zde zaveden propracovaný funkční systém. Na druhé straně doby obrátů jednotlivých složek pracovního kapitálu jsou sledovány velmi nepravidelně, a jsou pouze zaznamenávány jejich hodnoty bez dalšího vyhodnocení či zavedení opatření. Firma má veškeré potřebné podklady pro vytváření dlouhodobých analýz a trendů těchto ukazatelů.

Navrhuji tedy sledovat doby obrátu pohledávek, závazků a jednotlivých složek zásob pololetně. Tyto doby dále srovnat s obdobím jak předchozím, tak odpovídajícím obdobím v minulém roce a vyhodnotit odchylky. Společnost nabývá milného pocitu, že vzhledem k tomu, že jsou výsledky veškerých jejich aktivit podrobně plánovány mateřskou společností, není třeba je dále nějak řídit, sledovat a analyzovat. Řídit by se měly především zásoby, jenž dosahují nejvyšších dob obrátů a je v nich vázána největší část oběžného majetku.

Navrhuji sledování obrátů, stavů zásob, předpokládaných potřeb zásob, stanovení minimálních stavů zásob atd. Společnost momentálně drží někdy až zbytečně vysoké zásoby často produktů, pro které ve své výrobě v budoucnu již nemá využití. Cílem tohoto návrhu je nejen zlepšit ukazatel doby obrátu, ale v návaznosti na to zlepšit hodnotu dalších ukazatelů finanční analýzy a celkově výsledků společnosti, která nyní zbytečně váže peníze v nevyužívaných zásobách.

Pozornost si zaslouží také porovnání doby obrátu pohledávek vůči době obrátu závazků. Již z analýzy vyplývá, že doba obrátu závazků je zbytečně krátká a společnost by mohla lépe využít možnosti bezúročných obchodních úvěrů. V tabulce 18 jsou porovnány obě doby obrátu a následný obchodní deficit. Obchodní deficit zobrazuje dobu, jenž je nutno profinancovat zdroji podniku.

Tabulka 18 Obchodní deficit v letech 2012 - 2014

Ukazatel	2012	2013	2014
DO pohledávek	50,4	29,80	52,98
DO závazků	17,21	13,86	6,69
Obchodní deficit	33,19	15,94	46,29

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

V současné době jsou každý týden placeny veškeré aktivní faktury. Z tabulky je patrné, že obchodní deficit v průběhu let roste a firma v podstatě financuje provoz svých odběratelů z vlastních zdrojů. Informační systém však dokáže vytvořit obdobnou sestavu jako u pohledávek a seřadit dodavatelské faktury dle jejich splatností. Navrhují tedy ponechat současný systém platby faktur na začátku každého týdne, nicméně místo placení všech aktivních faktur platit pouze faktury kterým zbývá do splatnosti týden. Tím společnost zachová svou výbornou platební morálku, ale efektivněji využije možnosti obchodního úvěru. Cílem je co nejvíce snížit rozdíl mezi dobou obratu závazků a pohledávek.

7.4 Obratový cyklus peněz

Na závěr zhodnocení controllingových aktivit je možné provést analýzu obratového cyklu peněz. Společnost tento ukazatel nijak nesleduje, nicméně se nabízí jeho využití, jelikož firma sestavuje veškeré ukazatele potřebné pro jeho výpočet. Tento souhrnný ukazatel je pak možno porovnat k hodnotě čistého pracovního kapitálu, sledovat jej a zjistit, jaká je jeho optimální hodnota a jakým způsobem by měl být ČPK řízen.

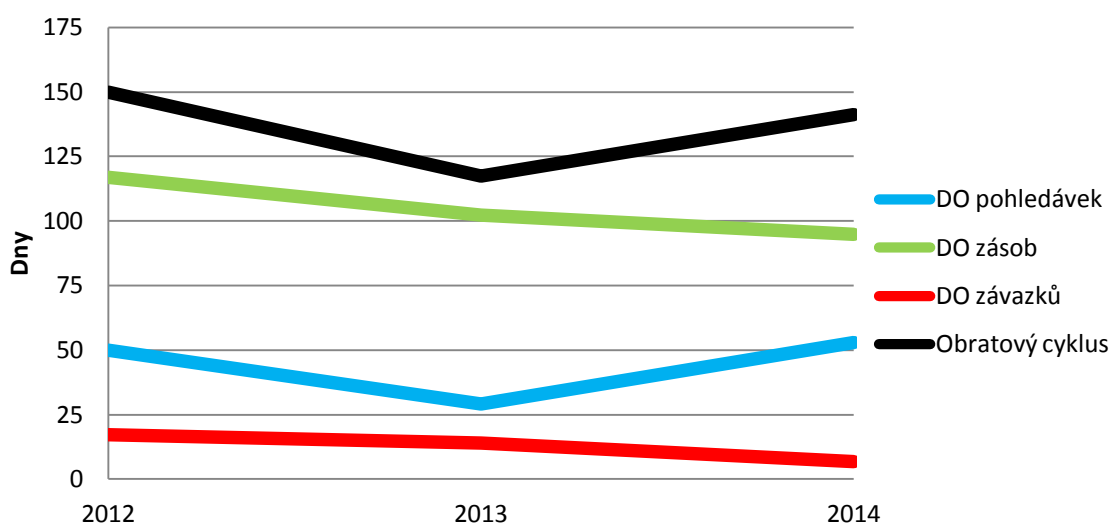
Obratový cyklus peněz dává do vztahu všechny doposud vypočtené doby obrátů. Cyklus se stanovuje jako součet doby inkasa a doby obratu zásob, od kterého se odečte doba obratu závazků. Pro výpočet bude použit ukazatel doby obratu zásob zjištěný pomocí tržeb. Je to z toho důvodu, aby všechny složky cyklu byly vztahovány k jedné položce - tržbám. Je však samozřejmě možné použít první způsob výpočty doby obratu (ve vztahu k nákladům). Při tomto způsobu by obratový cyklus dosahoval vyšších hodnot. Jelikož jsou všechny potřebné ukazatele již vypočteny, následující tabulka 19 obsahuje již přehled těchto hodnot a výsledek obratového cyklu.

Tabulka 19 Obratový cyklus v letech 2012 - 2014

Ukazatel	2012	2013	2014
DO pohledávek	50,04	29,08	52,98
DO zásob	116,97	102,2	94,81
DO závazků	17,21	13,86	6,69
Obratový cyklus	149,80	117,42	141,10

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Obrázek 22 Vývoj jednotlivých dob obrátů a obratového cyklu v letech 2012 - 2014



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Výše uvedený obrázek 22 zobrazuje grafické shrnutí všech dob obrátů včetně souhrnného ukazatele obratového cyklu peněz. Tento ukazatel dosahuje velice vysokých hodnot. Je žádoucí, aby z hlediska času, nebyl cyklus prodlužován. Tvar cyklu odpovídá vývoji jednotlivých dob obrátů, jenž v roce 2013 všeobecně poklesly. V roce 2014 byla délka obratového cyklu 141 dní. Pokud by pro výpočet byla využita doba obratu zásob ve vztahu k nákladům, činil by obratový cyklus peněz 209 dní. V roce 2014 se cyklus sice prodloužil, ale i tak došlo k jeho poklesu oproti roku 2012 a tento vývoj lze tedy považovat za pozitivní. Z obrázku je také zjevné, že nejvýrazněji je obratový cyklus ovlivněn dobou obratu zásob. Pokud se tedy povede tento ukazatel optimalizovat a snížit jeho hodnotu, poklesne i délka cyklu.

Nyní když je znám obratový cyklus, je možné také zjistit kapitálovou potřebu peněz, jenž je násobkem obratového cyklu a celkových jednodenních nákladů. Kapitálovou

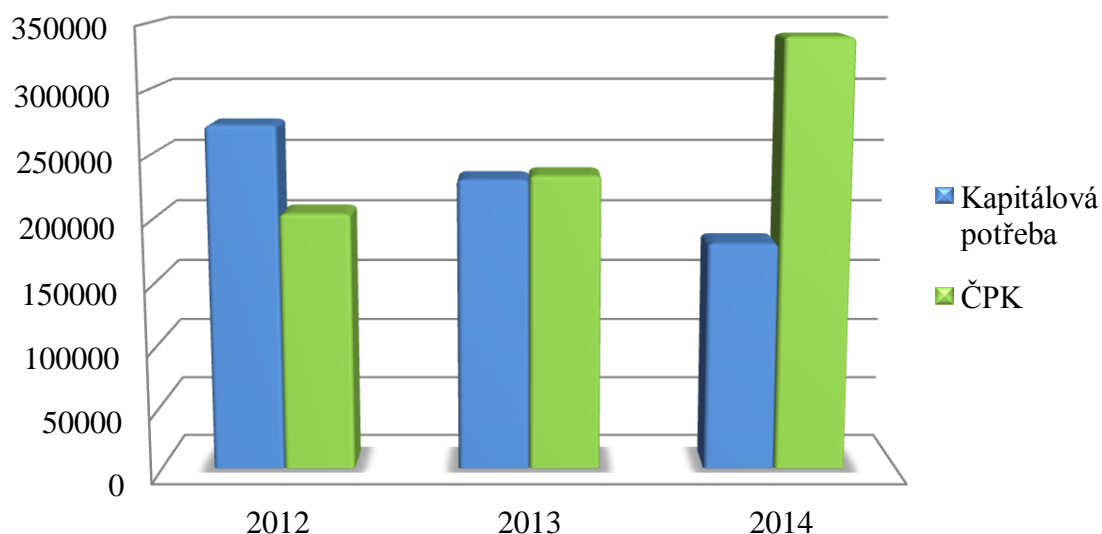
potřebu je pak možno porovnat s velikostí čistého pracovního kapitálu a posoudit jeho optimálnost. Všechny položky, až na obrátový cyklus, jsou vyjádřeny v tisících Kč.

Tabulka 20 Kapitálová potřeba a ČPK v letech 2012 - 2014

Položka	2012	2013	2014
Obrátový cyklus	149,8	117,42	94,81
Celkové provozní N	655 948	707 488	686 196
Denní N	1 822,08	1 965,2	1 906,1
Kapitálová potřeba	272 947	230 759	180 717
Oběžná aktiva	290 325	292 865	382 202
Krátkodobé závazky	86 432	58 998	41 779
ČPK	203 893	233 867	340 423
ČPK - kapit. potřeba	-69 054	3 108	159 706

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Obrázek 23 Srovnání kapitálové potřeby a ČPK v letech 2012 - 2014



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Tabulka 20 poskytuje srovnání celkové kapitálové potřeby, zjištěné jako násobek obrátového cyklu peněz a denních provozních nákladů, a stavu čistého pracovního kapitálu v jednotlivých letech. Z tabulky je patrné, že ČPK v průběhu let neustále výrazně roste, oproti tomu kapitálová potřeba však klesá. Pokles kapitálové potřeby je způsoben především poklesem celkového obrátového cyklu. Růst čistého pracovního kapitálu je způsoben především růstem oběžného majetku. Při bližším pohledu na oběžný majetek je možno identifikovat složku, která tento fakt zapříčinila. V první řadě

je růst oběžného majetku způsoben výrazným zvýšením pohledávek, dále je ovlivněn také růstem finančního majetku. Pokud je provedeno srovnání ČPK a kapitálové potřeby, je zřejmé, že ideálním stavem je rok 2013, kdy jsou obě položky téměř vyrovnané a ČPK pouze mírně přesahuje kapitálovou potřebu, pro případ potřeby pokrýt neočekávané náklady. V tomto roce je pracovní kapitál využíván efektivně a je na optimální hodnotě. V roce 2014 však společnost drží zbytečně vysoký pracovní kapitál, jenž není efektivně využit a výrazně přesahuje kapitálovou potřebu. Na tomto základě lze tedy doporučit snahu firmy o pokles tohoto ukazatele, především za pomoci snížení oběžného majetku.

Závěr

Cílem této diplomové práce na téma „Hodnocení controllingových aktivit ve zvoleném podniku“ bylo vyhodnocení controllingových aktivit ve společnosti Gühring s. r. o. spolu se stanovením návrhů na možná zlepšení. Tuto činnost předcházela teoretický úvod do problematiky spolu se studiem odborné literatury zaměřené na oblast controllingu.

Jak již bylo naznačeno v úvodu, teoretická část práce zahrnovala několik definicí základních pojmů v controllingu, jeho funkcí a úloh, organizace a rozčlenění. Velkou část teoretického základu tvoří podrobnější identifikace jednotlivých metod a základních nástrojů controllingu rozdělených na oblast strategickou, operativní a controlling pracovního kapitálu.

Následovala část praktická, která hned na začátku představila zvolenou společnost Gühring s. r. o. spolu s analýzou jeho interního, externího prostředí a sestaveným Porterovým modelem. Tato analýza byla završena sestavením matice EFE a IFE spolu s provedením SWOT analýzy. Po této kapitole byl věnován prostor informačnímu systému firmy, kterým je SAP R3, a jeho analýze. Fungování systému bylo demonstrováno na konkrétním příkladu přijetí a vyhotovení objednávky výrobku. Kapitola 4 se věnovala začlenění controllingu ve společnosti, jeho vazbě na mateřskou společnost a rozdělení jednotlivých aktivit. Do této kapitoly byla zahrnuta analýza jedné z metod controllingu - reportingu. V podkapitolách jsou důkladně rozebrány jednotlivé součásti reportingové zprávy, jež jsou zasílány k dalšímu vyhodnocení nadřazenému controllingovému útvaru v mateřské společnosti. Veškeré formuláře reportingové zprávy byly pro příklad také uvedeny v přílohách. Kapitola pátá byla věnována controllingu pracovního kapitálu, jelikož se jedná o jedinou controllingovou aktivitu, jež provádí zvolená společnost sama. V práci byla provedena analýza všech součástí pracovního kapitálu, čili pohledávek, závazků a zásob. Ve všech oblastech byl vymezen jejich stav a vývoj během posledních 3 let, dále byl proveden výpočet základních ukazatelů aktivity - konkrétně dob obrátů příslušných položek. U analýzy pohledávek byl proveden také monitoring stárí pohledávek a rozebrána politika obchodních úvěrů.

Poslední dvě kapitoly se týkaly výsledného zhodnocení prováděných aktivit a jednotlivých výsledků ukazatelů v oblasti pracovního kapitálu. Na základě této části byly stanoveny návrhy na zlepšení. Celkově nebyla odhalena žádná problematická část controllingu, jež by mohla být společností samotnou ovlivnitelná. Návrhy na zlepšení

se tedy věnovaly především zefektivnění současných aktivit a zlepšení uspokojivých výsledků jednotlivých analýz.

Na základě provedených analýz je možné vyvodit následující skutečnosti:

- Společnost vykazuje za poslední tři roky poměrně stabilní vývoj s růstovou tendencí. Ukazatele finanční analýzy dosahují dobrých až výborných výsledků a společnost je ve svém oboru velice úspěšná. Její jedinečné zaměření jí umožňuje výsadní postavení na trhu.
- Základním předpokladem dobře fungujícího controllingu je propracovaný informační systém, jenž společnost rozhodně vlastní. Firma využívá SAP R3 propojující všechny členy koncernu a poskytnutý v plně maximální možné verzi mateřskou společností. Firma systém sama nespravuje, veškeré konfigurace jsou prováděny mateřskou společností. Přístup do systému je pro jednotlivé zaměstnance omezen dle jejich pracovního zařazení. Pouze jednatelé a finanční oddělení má přístup do všech modulů IS. Přestože systém poskytuje velké množství relevantních informací v přehledných formách sestav, je někdy nutná důkladnější analýza konkrétní oblasti, pro získání potřebných dat.
- Organizační struktura controllingu je rozčleněná na controlling uvnitř samotné společnosti a nadřazený controllingový útvar mateřské společnosti. Vnitřní controlling je v pravomoci finančního oddělení, konkrétně finančního ředitele a hlavního účetního. Nadřazený controllingový útvar provádí téměř veškeré controllingové aktivity sám a od společnosti vyžaduje pravidelné reportingové zprávy, jenž obsahují veškerá potřebná data. Z těch je pak provedena analýza na jejímž základě jsou stanoveny velice podrobné plány dalšího vývoje a postupu na příští rok. Tyto plány jsou pro firmu závazné a musí být dodrženy. V případě odchylky musí společnost poskytovat odůvodnění a projevit snahu o eliminaci negativních výkyvů. Vnitřní controllingové aktivity jsou omezeny pouze na reporting a monitoring. Společnost se zaměřuje na controlling pracovního kapitálu.
- Reporting je zpracováván velmi důkladně a podrobně každý měsíc a obsahuje důležité údaje ze všech oblastí podnikání - stavy objednávek a zakázek, bankovních účtů, měsíční výkazy v řazení dle německé legislativy, přehledy významných odběratelů a dodavatelů, investiční přehledy, personální statistiky, celkové souhrny a popis mimořádných událostí. Velká část reportů obsahuje hodnoty plánů, aby bylo možné provést rychlou analýzu odchylek. Reporty jsou vyplňovány do předem

stanovených formulářů, jenž společností poskytuje mateřská společnost. Jediným nedostatkem reportingové činnosti v podniku je, že ji firma pro sebe nijak nevyužívá. Tato činnost je brána pouze jako splnění povinnosti vůči mateřské společnosti a ne jako cenný zdroj informací, použitelný pro efektivnější řízení společnosti v rámci stanovených plánů.

- Controlling pracovního kapitálu je soustředěn především na controlling pohledávek, kde jsou sledovány nejen stavy pohledávek, ale také doby obrátů a monitoring jejich stáří. Právě na monitoring stáří pohledávek je ve společnosti kladen největší důraz a je prováděn každý měsíc. Společnost má nastavenou velmi striktní odběratelskou úvěrovou politiku, nicméně se snaží vycházet svým klientům co nejvíce vstříc. Firma také zavedla několik preventivních opatření, aby co nejvíce snížila riziko nesplacení pohledávky klientem. V 89% případů je poskytována splatnost pohledávek 30 dní, společnost však může svým významným klientům udělat výjimku a tuto splatnost prodloužit na až 60 dní (10% případů v roce 2014) případně až na 90 dní (1%). V průměru se ocitne po době splatnosti 31% pohledávek z celkového stavu. Tyto prodlené pohledávky jsou tvořeny téměř výhradně prodlením do 30 dnů. Obvykle se jedná pouze o několikadenní prodlení, jenž jsou společností akceptována. Pohledávky po splatnosti více jak 30 dní tvoří 11% z čehož největší část (5%) zaujímá prodlení mezi 31-60 dny. Společnost má zavedený třístupňový upomínkový systém, kdy je informována nejen konkrétní firma, jenž nemá splacené pohledávky, ale také její přidělený obchodní zástupce. Ten má za úkol se společností dále komunikovat a najít řešení vzniklé situace. Doba obrátu během let kolísala a v roce 2014 činila téměř 50 dnů. Na první pohled relativně vyšší doba inkasa pohledávek je částečně zkreslena pohledávkou mateřské společnosti, jenž nebyla splacena do konce roku 2014 a její uhrazení nastalo až začátkem roku 2015. Dalším faktem je, že třetina pohledávek se nachází po splatnosti a to obvykle do 30 dnů - reálná doba inkasa je tedy až 60 dnů. Doba obrátu lze tedy považovat za uspokojivou a lze předpokládat, že v příštích letech bude o něco nižší.
- Doba obrátu je zjišťována také u controllingu závazků, a během let se výrazně snižuje. v roce 2014 dosahovala necelých 7 dnů. Tato skutečnost je způsobena nejen nízkou hodnotou závazků v tomto roce, ale také způsobem jakým jsou vypořádány závazky vůči mateřské společnosti. Ta tvoří nejvýznamnějšího dodavatele firmy a veškeré závazky jsou vyrovnávány zápočtem vůči pohledávkám - tedy okamžitě. Z tohoto důvodu také vznikla situace, kdy společnost na konci roku neevidovala

žádné závazky vůči své matce. Dalším důvodem pro tak nízkou dobu obratu je fakt, že firma platí každý týden všechny aktivní faktury, bez ohledu na datum jejich splatnosti. Z toho důvodu jsou závazky placeny často ve velmi krátkých termínech.

- Controlling zásob je poměrně problematickou oblastí, jelikož existuje mnoho různých pohledů na způsob jakým by měl být prováděn. Zde byly sledovány doby obrátů zásob celkově a dále jednotlivých kategorií zásob v rozčlenění na materiál, vlastní výrobu a zboží. Využity byly ukazatele, jenž srovnávají stavy konkrétních zásob k jejich příslušným nákladům. Celkový stav zásob byl propočten jak ve vztahu k nákladům, tak dle častějších postupů ve vztahu k tržbám. Všeobecně je doba obratu zásob poměrně vysoká, ale ani tak se nejedná o nijak alarmující hodnoty. Tyto vysoké hodnoty jsou způsobeny především zásobovací a skladovací politikou podniku, kdy jsou udržovány stálé zásoby veškerých položek ve vlastních skladech. Doprava těchto zásob případně jejich výroba je časově náročná a často velmi nákladná. V případě jejich nedostatku by byla ohrožena schopnost okamžité výroby na zakázku a byly by značně prodlouženy dodací lhůty výrobků a zboží. Doba obratu zásob činila v roce 2014 v případě porovnání s náklady 163 dnů a v případě porovnání s tržbami 95 dnů. Vysoký rozdíl je evidentně tvořen velikými maržemi podniku. Nehledě na způsob výpočtu doby obratu je však pozorován pozitivní klesající trend. V roce 2012 totiž činila doba obratu 199 dní. Z jednotlivých kategorií mají nejdelší dobu obratu střídavě položky zboží a vlastní výroby.
- Navrhovaná zlepšení pro zefektivnění controllingových aktivit se týkají změny organizace controllingu v podniku pomocí převedení současných povinností finančního ředitele a vedoucího účetního na jednoho zaměstnance, jenž by vykonával pouze činnosti související s controllingovými aktivitami a reportingem vůči mateřské firmě. Dále je navrženo důkladnější využití již existujících reportingových zpráv pro účely lepšího řízení společnosti v rámci stanovených plánů. Analýza těchto zpráv a sledování vývoje dat v nich obsažených. U controllingu pohledávek je návrh na pravidelné pololetní sledování ukazatelů doby obratu a jejich srovnání s předchozími roky. V návaznosti na tuto oblast je návrh na prodloužení doby obratu závazků a zlepšení tak hodnot obchodního deficitu. Společnost by měla více využívat možnosti bezúročného obchodního úvěru například změnou platby faktur, z platby všech aktivních, na platbu splatných v daném týdnu. U controllingu zásob je žádoucí udržení současné tendence snižování doby obratu. Posledním návrhem je provádění výpočtu obrátového cyklu peněz, který využívá předchozích ukazatelů a umožňuje

stanovit kapitálovou potřebu podniku. Tato potřeba pak může být využita pro stanovení optimální úrovně čistého pracovního kapitálu.

Celkově lze považovat controlling společnosti v rámci jeho mezí na funkční a spolehlivý, s velmi dobrou informační základnou poskytovanou systémem SAP R3. Společnost má veškeré potřebné podklady pro další rozhodování a úspěšné naplňování cílů stanovených mateřskou společností.

Seznam tabulek

Tabulka 1 Náplň práce managerea, controllera a podpora managementu.....	15
Tabulka 2 Rozdělení úloh a zodpovědností mezi controllera a manažera	19
Tabulka 3 Základní znaky strategického a operativního controllingu	20
Tabulka 4 Příklady sledovaných faktorů	28
Tabulka 5 Výhody a nevýhody ABC analýzy	34
Tabulka 6 Základní ukazatele finanční analýzy v letech 2012 - 2014.....	52
Tabulka 7 Přehled významných klientů v roce 2014	60
Tabulka 8 Přehled významných dodavatelů v roce 2014 v Kč.....	61
Tabulka 9 Matice IFE.....	63
Tabulka 10 Matice EFE.....	64
Tabulka 11 Stav pohledávek v letech 2012 - 2014	75
Tabulka 12 Sestava stáří pohledávek dle jednotlivých faktur	79
Tabulka 13 Rozdělení pohledávek po splatnosti.....	81
Tabulka 14 Doba obratu pohledávek v letech 2012 - 2014.....	81
Tabulka 15 Stav závazků v letech 2012 - 2014	83
Tabulka 16 Doba obratu závazků v letech 2012 - 2013	84
Tabulka 17 Doba obratu zásob v letech 2012 - 2014.....	86
Tabulka 18 Obchodní deficit v letech 2012 - 2014.....	96
Tabulka 19 Obratový cyklus v letech 2012 - 2014	97
Tabulka 20 Kapitálová potřeba a ČPK v letech 2012 - 2014	98

Seznam obrázků

Obrázek 1 Srovnání finančních účetních a controllerů	14
Obrázek 2 Organizační diagram controllingových úloh	18
Obrázek 3 Rozklad odchylky	26
Obrázek 4 Porterův model pěti sil.....	29
Obrázek 5 SWOT analýza	32
Obrázek 6 Bostonská matice.....	33
Obrázek 7 Grafická analýza bodu zvratu	36
Obrázek 8 obrátový cyklus peněz	44
Obrázek 9 Vývoj počtu zaměstnanců v letech 1993 - 2014	49
Obrázek 10 Struktura zaměstnanců v roce 2014.....	49
Obrázek 11 Vývoj tržeb v letech 2005 - 2014 (v tis. Kč).....	52
Obrázek 12 Růst reálného HDP	55
Obrázek 13 Přehled o celosvětových změnách ve vývoji HDP	56
Obrázek 14 Úrokové sazby v letech 2015 a 2016.....	56
Obrázek 15 Prognóza inflace	57
Obrázek 16 Předpokládaný vývoj měnového kurzu	57
Obrázek 17 Zákazníci společnosti rozdělení dle odvětví průmyslu.....	60
Obrázek 18 Menu SAP R3 společnosti Gühring s. r. o.	66
Obrázek 19 Rozdělení pohledávek dle splatnosti	80
Obrázek 20 Struktura pohledávek v prodlení	81
Obrázek 21 Vývoj dob obrátů zásob v letech 2012 - 2014	87
Obrázek 22 Vývoj jednotlivých dob obrátů a obrátového cyklu v letech 2012 - 2014...97	
Obrázek 23 Srovnání kapitálové potřeby a ČPK v letech 2012 - 2014.....	98

Seznam použitých zkratk

ABC.....	Activity based costing
BZ.....	Bod zvratu
CEO.....	Chief Executive Officer (výkonný ředitel)
ČPK.....	Čistý pracovní kapitál
D.....	Dodavatel
DO.....	Doba obratu
DOZ.....	Doba obratu zásob
DV.....	Dokončená výroba
EU.....	Evropská unie
HDP.....	Hrubý domácí produkt
IS.....	Informační systém
N.....	Náklady
NV.....	Nedokončená výroba
O.....	Odběratel
PEST.....	analýza politicko-právního, ekonomického, sociálně-kulturního a technologického prostředí
SWOT.....	Analýza silných, slabých stránek a příležitostí a hrozeb
ROA.....	Rentabilita celkových aktiv
ROE.....	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS.....	Rentabilita tržeb
VK.....	Vlastní kapitál

Seznam použité literatury

- BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 278 s. Manažer. ISBN 978-80-247-1535-3.
- ESCHENBACH, Rolf a SILLER, Helmut. *Profesionální controlling: koncepce a nástroje*. 2., přeprac. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. xiv, 381 s. ISBN 978-80-7357-918-0.
- ESCHENBACH, Rolf a kol. *Controlling*. Vyd. 2. Praha: ASPI, 2004. 814 s. ISBN 80-7357-035-1.
- FIBÍROVÁ, Jana, ŠOLJAKOVÁ, Libuše a WAGNER, Jaroslav. *Manažerské účetnictví: nástroje a metody*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. 391 s. ISBN 978-80-7357-712-4.
- FOTR, Jiří, VACÍK, Emil. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.
- FREIBERG, František. *Finanční controlling: koncepce finanční stability firmy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1996. 199 s. ISBN 80-85943-03-4.
- GRÜNWARD, Rolf a HOLEČKOVÁ, Jaroslava. *Finanční analýza a plánování podniku*. 3. vyd. Praha: Oeconomica, 2008. 180 s. ISBN 978-80-245-1108-5.
- HILL, Charles. *Strategic Management Theory: An Integrated Approach*. Mason: Cengage Learning, 2009. ISBN 9780538751070.
- HORVÁTH, Péter. *Nová koncepce controllingu: cesta k účinnému controllingu*. 1. české vyd. Praha: Profess Consulting, 2004. xiv, 288 s. Poradce controllingu. ISBN 80-7259-002-2.
- HRDÝ, Milan a KRECHOVSKÁ, Michaela. *Finance podniku*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009. 179 s. ISBN 978-80-7357-492-5.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 269 s. Expert. ISBN 978-80-247-2690-8.
- KERZNER, Harold. *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. New Jersey: John Wiley and Sons Inc., 2013. ISBN 978-1118022276.

- KISLINGEROVÁ, Eva a HNILICA, Jiří. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2008. xiii, 135 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-713-5.
- KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Manažerské finance*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. xxxviii, 811 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9.
- KRÁL, Bohumil. *Manažerské účetnictví*. 3., dopl. a aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2010. 660 s. ISBN 978-80-7261-217-8.
- LAL, Jawahar. *Cost Accounting 4E*. New Delhi: Tata McGraw-Hill Education, 2009. ISBN 9780070221628.
- LAZAR, Jaromír. *Manažerské účetnictví a controlling*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 271 s. Účetnictví a daně. ISBN 978-80-247-4133-8.
- MANN, Rudolf. *Controlling - metoda úspěšného podnikání*. Vyd 1. Praha: Průmysl a obchod, 1992. 358^s. ISBN 80-85603-20-9.
- MIKOVCOVÁ, Hana. *Controlling v praxi*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2007. 183 s. ISBN 978-80-7380-049-9.
- PIROHÁČOVÁ, Jana. *Zhodnocení ekonomické situace podniku: Bakalářská práce*. Plzeň: ZČU, Ekonomická fakulta, 2013.
- REICHMANN, Thomas. *Controlling: Concepts of Management Control, Controllershship, and Ratios*. Berlin: Springer Berlin Heidelberg, 2011. ISBN 9783642645464.
- ROBBINS, Stephen, COULTER, Mary. *Management*. Indiana University: Pearson Prentice Hall, 2007. ISBN 978-0-132-25773-2.
- SIMERSON, Keith. *Strategic Planning: A Practical Guide to Strategy Formulation and Execution*. California: ABC-CLIO, 2011. ISBN 978-0-313-38480-6.
- SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. 471 s. Expert. ISBN 978-80-247-3494-1.
- ŠOLJAKOVÁ, Libuše a FIBÍROVÁ, Jana. *Reporting*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010. 221 s. Finance. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-2759-2.
- VOLLMUTH, Hilmar J. *Nástroje controllingu od A do Z*. 2. české vyd. Praha: Profess Consulting, [2004]. 357 s. Poradce controllingu. Příručky pro podnikatele a manažery. ISBN 80-7259-032-4.

WEBER, Jürgen; NEVRIES, Pascal. *Drivers of successful controllership : activities, people, and connecting with management*. New York: Business Expert Press, 2010. ISBN 978-1-60649-104-1.

Další použité zdroje:

BENČOVÁ, Marianna, Kalavská, Anna. Importance of the controllership for the company performance - software company experience. *E+M Ekonomie a management*. [online]. 6.4.2009 [cit. 2015-02-09]. ISSN 2336-5604. Dostupné z: http://www.ekonomie-management.cz/download/1331826711_db95/05_bencova_kalavska.pdf

CESKA NARODNI BANKA. CNB: *Ceská národní banka* [online]. CNB, © 2003–2015 [cit. 2015-03-02]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/ Československá obchodní banka. *Výhled ČSOB pro devizové kurzy* [online].

ČSOB, © 2015 [cit. 2015-03-02]. Dostupné z: <http://www.csob.cz/cz/Csob/Analyzy/Stranky/Vyhledy-kurzu.aspx>

Echo24. Echo24.cz [online]. Copyright 2015 © Echo Media a.s. © ČTK. *ČNB bude dál oslabovat korunu. Nejméně do roku 2016*. [cit. 2015-03-03]. Dostupné z: <http://echo24.cz/a/ikCUt/cnb-bude-dal-oslabovat-korunu-nejmene-do-roku-2016>

International Monetary Fund. IMF [online]. *IMF World Economic Outlook Report* [cit. 2015-03-02]. Dostupné z: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2015/update/01/pdf/0115.pdf>

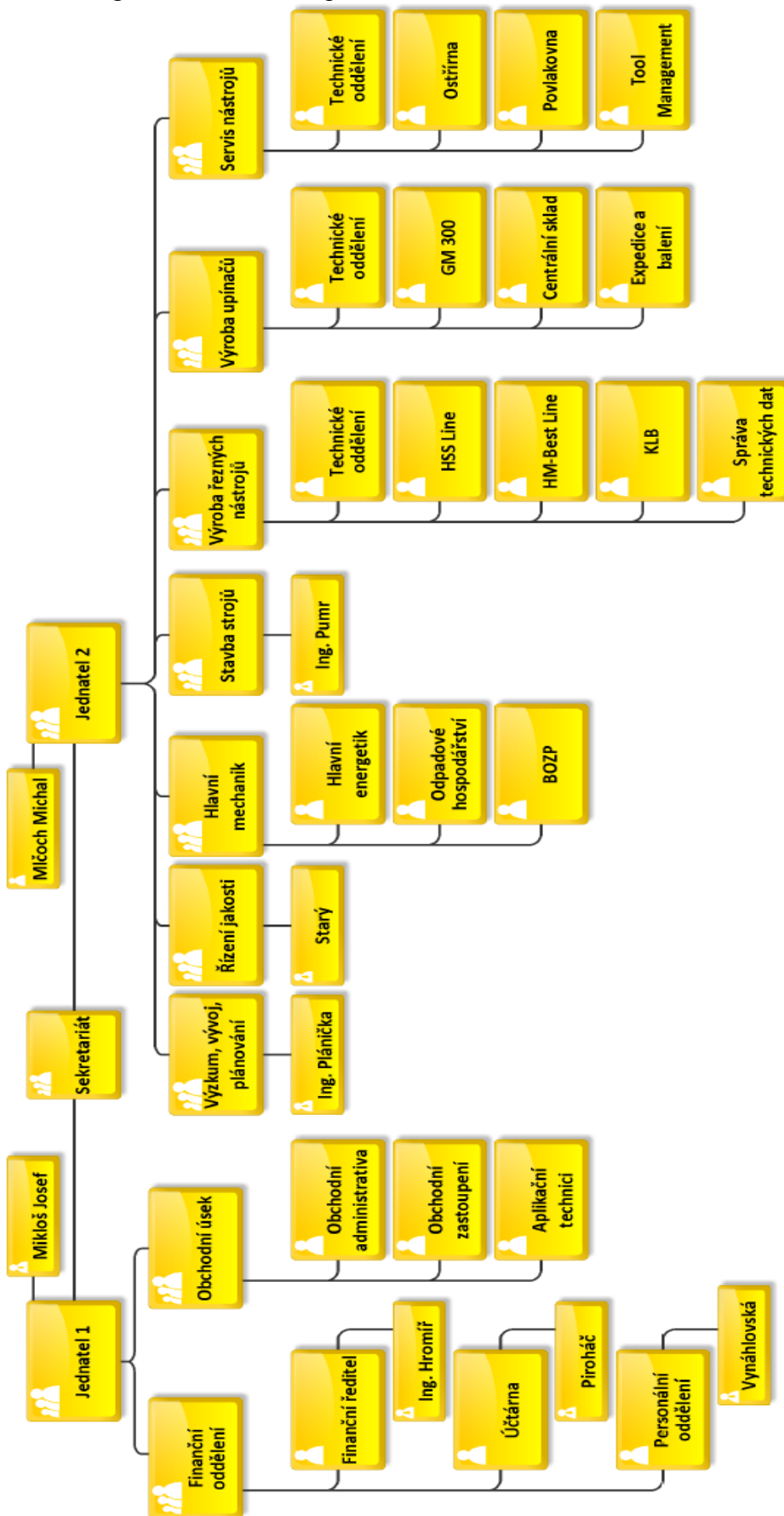
Výkazy společnosti Gühring s. r. o. za roky 2012, 2013, 2014

Interní materiály společnosti Gühring s. r. o. a konzultace s finančním oddělením

Seznam příloh

Příloha A	Organizační struktura podniku
Příloha B	Transakční okno SAP ke kalkulaci výrobku pro německého odběratele
Příloha C	Soupis objednávek
Příloha D	Soupis probíhajících zakázek
Příloha E	Soupis bankovních stavů
Příloha F	Reportingová rozvaha
Příloha G	Reportingový výkaz zisků a ztrát
Příloha H	Přehled odběratelů
Příloha I	Investiční přehled
Příloha J	Personální přehled
Příloha K	Celkový přehled
Příloha L	Transakční okno SAP k monitoringu stáří pohledávek
Příloha M	Rozvaha společnosti Gühring s. r. o. za roky 2012 - 2014
Příloha N	Výkaz zisků a ztrát společnosti Gühring s. r. o. za roky 2012 - 2014

Příloha A Organizační struktura podniku



Příloha B Transakční okno SAP ke kalkulaci výrobku pro německého odběratele

Materialkalkulation mit Mengengerüst anlegen

Material: **ZL-BOH-ST02KIOR-N** 4,500 VHM

Werk: **1111**

Materialnummer: **302669942**

Termin: **1111**

Mengengerüst: **1,000**

Bewertung: **ST**

Kosten: **ST**

Kalkulationsdaten

Kosten bezogen auf: **1,000**

Elementesicht: **Herstellkosten**

Gesamt: **488,59** Fix: **234,62** Variabel: **253,96** Währung: **CZK**

PosNr	P	Ressource	Ressource (Text)	Menge	AussMenge	EH	z	Wert gesamt z	Ausschuß	KWahr
1	N	1111 9073300060004	VHM RDS GESL.H6 2KI4...	0,267	0,017	ST		112,83	7,18	CZK
2	N	1111 400114421	ETIKETT GUEHRJNG 2-F...	1,067	0,067	ST		0,04	0,00	CZK
0010							*	112,87	7,18	CZK
3	E	CZ45318310 45318310 RUE	DELIT HM - TYC. DO D...	0,001	0,000	H		0,61	0,00	CZK
4	E	CZ45318310 45318310 MST	DELIT HM - TYC. DO D...	0,012	0,000	H		5,53	0,00	CZK
0020 DELIT HM - TYC. DO D=12,5 MM							*	6,14	0,00	CZK
5	E	CZ45314839 45314839 RUE	BR.KOMPL.ZAD.CAST +...	0,002	0,000	H		1,46	0,00	CZK
6	E	CZ45314839 45314839 MST	BR.KOMPL.ZAD.CAST +...	0,071	0,000	H		45,67	0,00	CZK
0030 BR.KOMPL.ZAD.CAST + CHL.DRAZKA							*	47,13	0,00	CZK
7	E	CZ45314839 45314839 RUE	BROUSIT PROFIL	0,007	0,000	H		4,31	0,00	CZK
8	E	CZ45314839 45314839 MST	BROUSIT PROFIL	0,096	0,000	H		62,28	0,00	CZK
0040 BROUSIT PROFIL							*	66,59	0,00	CZK
9	E	CZ45314831 45314831 RUE	BROUSIT KPL. TYP N	0,006	0,000	H		5,23	0,00	CZK
10	E	CZ45314831 45314831 MST	BROUSIT KPL. TYP N	0,233	0,000	H		188,47	0,00	CZK

Einzelnachweis des Mat. 302669942 im Werk 1111

Příloha C Soupis objednávek

Order Income + Turnover
Auftragseingang + Umsatz

Tschechien

January	Order Income			Sales Turnover		
	Auftragseingang			Umsatz		
	(all amounts / alle Werte in CZK)			(all amounts / alle Werte in CZK)		
	Own Manufact.	Merchandise	Total	Own Manufact.	Merchandise	Total
	Eigenproduktion	Handelsware	Gesamt	Eigenproduktion	Handelsware	Gesamt
I.) Tools						
Werkzeuge						
1.) Standard tools						
Standardwerkzeuge						
a.) HSS			0			0
b.) Carbide			0			0
Hartmetall			0			0
Total Standard tools			0			0
Summe Standardwerkzeuge	0	0	0	0	0	0
2.) Special tools						
Sonderwerkzeuge						
a.) HSS			0			0
b.) Carbide			0			0
Hartmetall			0			0
Total Special tools			0			0
Summe Sonderwerkzeuge	0	0	0	0	0	0
3.) SL-Program						
SL-Program			0			0
Total tools			0			0
Summe Werkzeuge	0	0	0	0	0	0
II.) Raw-Carbide						
Roh-Hartmetall			0			0
III.) Machinery						
Maschinen			0			0
IV.) Service						
Dienstleistung			0			0
V.) Others						
Sonstiges			0			0
Total			0			0
Gesamt	0	0	0	0	0	0

Příloha D Soupis probíhajících zakázek

Order Backlog + Stock
Auftragsbestand + Lagerbestand
Tschechien

January	Order Backlog			Stock		
	Auftragsbestand			Lagerbestand		
	(all amounts / alle Werte in CZK)			(all amounts / alle Werte in CZK)		
	Own Manufact. Eigenproduktion	Merchandise Handelsware	Total Gesamt	Own Manufact. Eigenproduktion	Merchandise Handelsware	Total Gesamt
I.) Tools						
Werkzeuge						
1.) Standard tools						
Standardwerkzeuge						
a.) HSS			0			0
b.) Carbide Hartmetall			0			0
Total Standard tools Summe Standardwerkzeuge	0	0	0	0	0	0
2.) Special tools						
Sonderwerkzeuge						
a.) HSS			0			0
b.) Carbide Hartmetall			0			0
Total Special tools Summe Sonderwerkzeuge	0	0	0	0	0	0
3.) SL-Program						
SL-Programm			0			0
Total tools Summe Werkzeuge	0	0	0	0	0	0
II.) Raw-Carbide						
Roh-Hartmetall			0			0
III.) Machinery						
Maschinen	0		0			0
IV.) Service						
Dienstleistung			0			0
V.) Others						
Sonstiges			0			0
VI.) Goods in transit						
Unterwegs bef. Ware			0			0
Total Gesamt	0	0	0	0	0	0

Příloha E Soupis bankovních stavů

all amounts / alle Werte in CZK

January

Bank	Balance ect. month Baklovaletter Monat	Credit line Kreditlinie	Interest rate Zinssatz
I.) Current accounts Laufende Konten			
1 CSOB BANK	0		
2 CSOB BANK/EUR/ 27.517,42	738 993		
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
Total current accounts / Summe lauf. Konten	738 993	0	
II.) Bank loans(long term) + bonds Darlehenskonten + Ausleihungen			
1 CSOB/Kontokorent	-10 206 074	20 000 000	PRIBOR 7-denní+1,9%p.a.
2 CSOB Darlehen		0	
3 CSOB RVG	-35 000 000	35 000 000	PRIBOR 7 1-měsíční+1,6%p.a.
4 CSOB Darlehen I.	-12 829 019	21 879 000	Roční 4,11% p.a.
5 CSOB Darlehen II.	-30 112 989	53 534 219	PRIBOR 12-měsíční+1,4 p.a.
6			
7			
8			
9			
10			
Total Bank loans (long term) + bonds Summe Darlehenskonten + Ausleihungen	-87 948 083	130 213 219	
Total Bank Balance (I.-II.) Summe Banksaldo	-87 209 090	130 213 219	
III.) Bills discounted Wechseldiskontierungen			
1			
2			
IV.) Guarantees Avalie			
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
Total Guarantees Summe Avalie	0	0	

Příloha F Reportingová rozvaha

BALANCE SHEET / BILANZ

Tschechien

	January
all amounts / alle Werte in CZK	
A. Unpaid capital Auzsetehnde Einlagen	
B. Formation expenses Aufw. für die Inangestellung des Geschäftsbetriebes	
C. Fixed and financial assets Anlagevermögen	
1. Intangible assets Immaterielle Vermögensgegenstände	
2. Land and buildings Grundstücke und Gebäude	
3. Machinery and equipment Technische Anlagen und Maschinen	
4. Office and factory equipment Büro- und Geschäftsausstattung	
5. Constructions in progress and instalment payments for facilities Anlagen im Bau und Anzahlungen auf Anlagen	
6. Financial assets Finanzanlagen	0
D. Inventories Vorräte	
E. Receivables and other assets Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände	
1. Trade receivables Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	
2. Receivables from affiliated companies Forderungen gegenüber verbundenen Unternehmen	
3. Other assets Sonstige Vermögensgegenstände	0
F. Cash resources Flüssige Mittel	
G. Accruals Aktive Rechnungsabgrenzungsposten	
Total assets Summe AKTIVA	0
A. Equity capital Eigenkapital	
1. Subscribed capital gezeichnetes Kapital	
2. Reserves Rücklagen	
3. Accumulated profits/losses brought forward Gewinn- und Verlustkonto	
4. Net income / loss Überschuss / Fehlbetrag	0
B. Special item with accrual character Sonderposten mit Rücklagenanteil	
C. Provisions Rückstellungen	
D. Liabilities to banks Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	
E. Trade payables Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	
F. Payables to affiliated companies Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen	
G. Other payables Sonstige Verbindlichkeiten	
H. Deferred Income Passive Rechnungsabgrenzung	
Total equity and liabilities Summe PASSIVA	0

Příloha G Reportingový výkaz zisků a ztrát

		Monthly Report / Monatsbericht - December					in CZK	
		Trade / Handel	Production / Produktion	Service / Service Regrinding, rescoating, job coating / Nachschleifen, Nach- und rohbeschichten	Overhead prod. costs incl. coating / Allgemein Produktion inkl. Beschichten (1)	Overhead sales+administration / Allgemein Vertrieb+Verwaltung (2)	Total / Gesamt	Plan / Plan
		actual in CZK	actual in CZK	actual in CZK	actual in CZK	actual in CZK	actual in CZK	plan in CZK
1.1)	Revenue from sales of tools to customers Werkzeugerlöse mit Dritten						0	10 654 800
1.2)	Revenue from sales of tools to Gühring oHG Werkzeugerlöse mit Gühring oHG						0	27 928 883
1.3)	Revenue from sales of tools to other affiliated companies within Gühring Group Werkzeugerlöse mit anderen verbund. Unternehmen der Gühringgruppe						0	8 416 883
1)	Total revenue from sales of tools Werkzeugerlöse gesamt	0	0	0			0	46 897 926
2.1)	Revenue from sales of carbide materials to customers Hartstofflöse mit Dritten						0	660 400
2.2)	Revenue from sales of carbide materials to Gühring oHG Hartstofflöse mit Gühring oHG						0	0
2.3)	Revenue from sales of carbide materials to other affil. comp. within Gühring Group Hartstofflöse mit verbundenen Unternehmen der Gühring Gruppe						0	0
2)	Total revenue from sales of carbide materials Hartstofflöse gesamt	0	0	0			0	660 400
3.1)	Revenue from services to customers Erlöse Dienstleistungen mit Dritten						0	1 808 750
3.2)	Revenue from services to Gühring oHG Erlöse Dienstleistungen mit Gühring oHG						0	1 681 900
3.3)	Revenue from services to affiliated companies within Gühring Group Erlöse Dienstleistungen mit anderen verbund. Unternehmen der Gühring Gruppe						0	40 800
3)	Total revenue from services Erlöse Dienstleistungen gesamt	0	0	0			0	3 531 150
4.1)	Revenue from sales of machinery to customers Maschinenerlöse mit Dritten						0	0
4.2)	Revenue from sales of machinery to Gühring oHG Maschinenerlöse mit Gühring oHG						0	0
4.3)	Revenue from sales of machinery to affiliated companies within the Gühring Group Maschinenerlöse mit anderen verbund. Unternehmen der Gühring Gruppe						0	0
4)	Total revenue from sales of machinery Maschinenerlöse gesamt	0	0	0			0	0
1.1-4.1)	Revenue with customers Umsatzerlöse mit Dritten	0	0	0			0	13 023 750
1.2-4.2)	Revenue with Gühring oHG Umsatzerlöse mit Gühring oHG	0	0	0			0	29 688 263
1.3-4.3)	Revenue with affiliated companies within the Gühring Group Umsatzerlöse mit anderen verbund. Unternehmen der Gühring Gruppe	0	0	0			0	8 457 463
1-4)	Total turnover Umsatzerlöse gesamt	0	0	0			0	51 089 476
5)	Increase or decrease of work in process and finished goods Erhöht. oder Vermind. des Bestandes an fertigen und unfertigen Erzeugnissen						0	-1 000 000
6)	Own work capitalized Andere aktivierte Eigenleistungen						0	0
1-6)	Total output Gesamtleistung	0	0	0			0	50 089 476

Příloha H Přehled odběratelů

RECEIVABLES / FORDERUNGEN Itemized list / Einzelaufstellung

Tschechien

January _____

Receivables from customers

Only the most important customers are to be listed namely (max. 10). All the others have to be shown in the total amount under the position 11.

Forderungen gegenüber Kunden

Nur die wichtigsten Kunden sind namentlich zu nennen (max. 10). Alle Anderen sind in einer Summe in Zeile 11 auszuweisen.

Customer / Kunde	Total Gesamt in CZK	thereof due davon fällig in CZK	thereof due > 3 months davon fällig > 3 Monate in CZK
1 Škoda Auto	4 072 273	113 137	24 668
2 Motorpal	1 147 062	987 861	189 198
3 Ilkametal	762 691	191 631	
4 TTI	695 914	473 133	
5 Astra Motor	564 989	298 777	
6 Hanák Nářadí	559 023	-332	
7 Bosch Diesel	424 150		
8 Kaltenbach	359 300	359 300	312 802
9 Škoda JS	330 532		
10 IG Watteeuw	317 059	103 836	
11 Others / Sonstige	10 711 897	3 399 265	912 721
Total receivables Gesamt Forderungen	19 844 690	5 926 608	1 439 389

Remarks / Bemerkung:

Příloha I Investiční přehled

Please only consider investments > 500 EUR
Bitte berücksichtigen Sie nur Investitionen > 500 EUR

	Marking / Term Bezeichnung	in CZK	
		Purchase Kauf	Leasing
1.) Expansion investment Erweiterungsinvestition	Zubehoer fuer Vertikal.Zenter HAAS VF-3	137 819	
	Zubehoer fuer Schleifmaschine Reinecker	86 929	
	Videokonferenzsystem	68 658	
	Pruefvorrichtung	37 000	
2.) Rationalization investment Rationalisierungsinvestition			
3.) Replacement investment Ersatzinvestition			
4.) Inv. caused by official cond. Inv. aufgrund behördl.			
TOTAL / Gesamt		330 406	0

Příloha J Personální přehled

	wage earners Lohnempfänger	salary earners Gehaltsempfänger	Total Gesamt	Plan Gesamt
Sales				
Vertrieb	0,0	0,0	0,0	22,0
a.) Field workers Außendienst			0,0	16,0
b.) Office workers Innendienst			0,0	6,0
Production (Total)				
Produktion (Gesamt)	0,0	0,0	0,0	319,0
Subdivision I / Unterteilung I				
a.) Regrinding Nachschleifzentrum			0,0	15,0
b.) Coating Nachbeschichtung			0,0	4,0
c.) US 125			0,0	0,0
d.) Others (Production) Andere (Produktion)			0,0	300,0
e.) Toolmanagment Toolmanagement			0,0	0,0
Subdivision II / Unterteilung II				
a.) Production (total) - directly productive Produktion (gesamt) - produktiv			0,0	257,0
b.) Production (total) - indirectly productive Produktion (gesamt) - unproduktiv			0,0	62,0
Administration kaufmännischer Bereich			0,0	11,0
Apprentices Auszubildende			0,0	0,0
Others Andere			0,0	12,0
Total personnel Gesamt Personal	0,0	0,0	0,0	364,0
Temporary workers Leiharbeiter			0,0	0,0
Total employeee Gesamt Beschäftigte	0,0	0,0	0,0	364,0

Příloha K Celkový přehled

Kurzbericht zum Monatsberichtsweisen der Gühring Auslandsgesellschaften

Gesellschaft: Gühring Tschechien

Berichtsmonat: Januar 2015

I. Personalstand:	_____
II. Umsatz/Auftragseingang (in Landeswährung)	
<i>Gesamtumsatz</i>	_____
davon mit der Gühring oHG	_____
davon mit anderen Gühring-Gesellschaften	_____
<i>Gesamtauftragseingang</i>	_____
davon mit der Gühring oHG	_____
davon mit anderen Gühring-Gesellschaften	_____
III. Forderungen	
<i>Gesamt</i>	_____
davon mit der Gühring oHG	_____
davon mit anderen Gühring-Gesellschaften:	_____
IV. Bankenstatus	
<i>Laufende Konten</i>	
Name der Bank	Betrag
_____	_____
_____	_____
<i>Darlehenskorten</i>	
Name der Bank	Betrag
_____	_____

Příloha L Transakční okno SAP k monitoringu stáří pohledávek

Provedení rešerše Analýza splatnosti OP

Datum výběru		Výsobecný výběr		Odběratel		Odběratel		Splatné--Souč		Nesplatné--So		Součet OP--So	
Navigation	P	N	Text	Odběratel	Odběratel	Splatné--Souč	Nesplatné--So	Splatné--Souč	Nesplatné--So	Splatné--Souč	Nesplatné--So	Splatné--Souč	Nesplatné--So
				1	Guehring KG	23.612.278,16	39.076.095,74	23.612.278,16	39.076.095,74	62.688.373,90		62.688.373,90	
				8	G-Elt GmbH	1.075.962,38	6.714.349,37	1.075.962,38	6.714.349,37	7.790.311,75		7.790.311,75	
				28599889	Brembo Czech s.r.o.	956.895,69	3.623.432,48	956.895,69	3.623.432,48	4.580.328,17		4.580.328,17	
				3093300	Flowserve s. r. o.	1.201.916,84	2.650.332,64	1.201.916,84	2.650.332,64	3.852.249,48		3.852.249,48	
				177041	ŠKODA AUTO a.s.	157.129,39	1.979.288,67	157.129,39	1.979.288,67	2.136.418,06		2.136.418,06	
				9296	MOTORPAL, a.s.	1.129.739,49	790.126,37	1.129.739,49	790.126,37	1.919.865,86		1.919.865,86	
				48244716	TRW-DAS a.s.	66.980,76	1.265.957,51	66.980,76	1.265.957,51	1.332.938,27		1.332.938,27	
				250000	Dr. Guehring KG	0,00	1.247.686,54	0,00	1.247.686,54	1.247.686,54		1.247.686,54	
				1304600	Králopolská a.s.	896.803,54	222.215,29	896.803,54	222.215,29	1.119.018,83		1.119.018,83	
				27529771	ILKAMETAL s.r.o.	119.713,77	955.569,67	119.713,77	955.569,67	1.075.283,44		1.075.283,44	
				85017600	Sanborn a.s.	513.920,88	442.512,73	513.920,88	442.512,73	956.433,61		956.433,61	
				47677024	Meopta-optika, s.r.o	0,00	926.432,71	0,00	926.432,71	926.432,71		926.432,71	
				1936000	LINCOLN CZ s.r.o.	781.710,93-	1.691.307,82	781.710,93-	1.691.307,82	909.596,89		909.596,89	
				27709362	Guaprotek manufaktur	354.179,10	518.241,79	354.179,10	518.241,79	872.420,89		872.420,89	
				3243900	P-D Refractories CZ,	0,00	852.978,85	0,00	852.978,85	852.978,85		852.978,85	
				1301900	Flowserve Czech Repu	273.415,23	544.539,93	273.415,23	544.539,93	817.955,16		817.955,16	
				82024922	Continental Automati	329.527,77	241.160,26	329.527,77	241.160,26	570.688,03		570.688,03	
				26379431	AZ-CZECH s.r.o.	148.483,94-	716.358,42	148.483,94-	716.358,42	567.874,48		567.874,48	
				26439913	Fujikoki Czech s.r.o	0,00	566.398,58	0,00	566.398,58	566.398,58		566.398,58	
				10944	MINERVA BOSKOVICE, a	198.044,33	327.355,82	198.044,33	327.355,82	525.400,15		525.400,15	
						104.417.685,73		104.417.685,73					
0 - 30				31.849.602,19	72.568.093,54			31.849.602,19	72.568.093,54				
31 - 60				1.665.792,18	7.851.553,80			1.665.792,18	7.851.553,80				
61 - 90				410.385,77	1.170.005,10			410.385,77	1.170.005,10				
91 - 120				166.930,22	0,00			166.930,22	0,00				
121 - 150				421.748,74	0,00			421.748,74	0,00				
151 - 180				760.730,63	0,00			760.730,63	0,00				
181 - 210				194.199,83	0,00			194.199,83	0,00				
211 - 99999				481.941,55	0,00			481.941,55	0,00				

Příloha M Rozvaha společnosti Gühring s. r. o. za roky 2012 - 2014

Položka	2012	2013	2014
AKTIVA CELKEM	622 876	699 445	816 875
Dlouhodobý majetek	322 980	398 736	421 222
Dlouhodobý nehmotný majetek	1 251	1 117	691
Dlouhodobý hmotný majetek	321 729	397 619	420 531
Oběžná aktiva	290 325	292 865	390 309
Zásoby	202 042	228 798	224 628
Materiál	53 100	51 980	51 387
Nedokončená výroba a polotovary	73 432	74 061	65 822
Výrobky	38 711	55 496	55 815
Zboží	36 799	47 261	51 604
Krátkodobé pohledávky	86 432	58 998	151 538
Krátkodobý finanční majetek	1 851	5 069	14 143
Časové rozlišení	9 571	7 844	5 344
PASIVA CELKEM	622 876	699 445	816 875
Vlastní kapitál	405 160	441 110	486 362
Základní kapitál	20 000	20 000	20 000
Rezervní fondy, nedělitelný fond, ostatní fondy	8 000	8 000	8 000
Výsledek hospodaření minulých let	337 771	377 160	413 110
Výsledek hospodaření běžného období	39 389	35 950	45 252
Cizí zdroje	217 716	258 335	330 513
Dlouhodobé závazky	7 439	13 628	18 997
Krátkodobé závazky	46 505	44 823	53 388
Bankovní úvěry a výpomoci	163 772	199 884	258 128

Příloha N Výkaz zisků a ztrát společnosti Gühring s. r. o. za roky 2012 - 2014

Položka	2012	2013	2014
Tržby za prodej zboží	144 412	167 646	215 930
Náklady na prodané zboží	99 386	121 235	165 275
Obchodní marže	45 026	46 411	50 655
Výkony	487 960	561 679	576 758
Výkonová spotřeba	266 143	318 961	297 031
Přidaná hodnota	266 843	289 129	330 382
Osobní náklady součet	166 290	184 264	195 211
Odpisy dlouhodobého majetku	31 080	49 539	68 453
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	84 706	32 708	21 689
Ostatní provozní výnosy	2 606	4 765	3 623
Ostatní provozní náklady	2 428	3 214	7 668
Provozní výsledek hospodaření	63 736	59 310	66 161
Výnosové úroky	2	3	4
Nákladové úroky	4 994	5 257	6 938
Ostatní finanční výnosy	6 287	6 532	2 473
Ostatní finanční náklady	16 083	14 681	5 449
Finanční výsledek hospodaření	-14 788	-13 403	-9 910
Daň z příjmů za běžnou činnost	9 559	9 957	10 999
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	39 389	35 950	45 252
Výsledek hospodaření před zdaněním	49 948	45 907	56 251

Abstrakt

PIROHÁČOVÁ, J. *Hodnocení efektivity controllingových aktivit ve zvoleném podniku*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 111 s., 2015.

Klíčová slova: controlling, reporting, informační systém, pracovní kapitál, obratový cyklus

Předložená práce se zaměřuje na zhodnocení efektivity controllingových aktivit a navrhuje možná zlepšení pro controllingové aktivity prováděné podnikem. Vybraným podnikem je výrobní společnost Gühring s. r. o.

Úvod práce pojednává o teoretickém úvodu do problematiky controllingu, jeho funkcích a cílech. Obsahem teoretické části je také stručná charakteristika nástrojů controllingu. Následuje představení zvolené společnosti a analýza jejího interního a externího prostředí spolu s vypracovaným Porterovým modelem pěti sil a SWOT analýzou. Práce obsahuje analýzu informačního systému a organizačního začlenění controllingu ve společnosti. Dále je práce zaměřena především na reportingové aktivity podniku a controlling pracovního kapitálu. Pro posouzení pracovního kapitálu jsou využity především stavové a poměrové ukazatele. Závěr práce je věnován celkovému zhodnocení controllingových aktivit a návrhům na zlepšení.

Pro větší přehlednost je práce doplněna o tabulky, grafy a přílohy. Informace užitá v práci byly čerpány z odborné literatury, podnikových výkazů, interních materiálů a odborných konzultací s finančním oddělením.

Abstract

PIROHÁČOVÁ, J. *Evaluation of effectiveness of controlling activities in specific subject*. Diploma thesis. Pilsen: Faculty of Economics ZCU in Pilsen, 111 s., 2015.

Key words: controlling, reporting, information system, working capital, cash to cash cycle

The diploma thesis is focused on the evaluation of effectiveness of controlling activities and suggests possible improvements and recommendations for controlling activities in specific subject. The chosen company is manufacturing company Gühring s. r. o.

The theoretical characteristics of problematic of controlling and its functions and objectives is introduced at the beginning. Introduction also contents brief characteristic of instruments of controlling. It is followed by the company introduction and analysis of internal and external environment along with Porters model of 5 forces and SWOT analysis. Thesis contents analysis of information system and organizational classification of controlling in company. The following part describes primarily reporting activities and controlling of working capital. To evaluation of working capital are used especially status and ratio indexes. The final conclusion is dedicated evaluation of controlling activities and recommendations for company.

For better comprehensibility the thesis was supplemented by figures, charts and enclosures. All the information was obtained from the technical literature, financial statements, internal materials and expert consultations with financial department.