

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Controlling – teorie a praxe

Bc. Pavlína Kovářová

Diplomová práce
2014

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: **2013/2014**

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

Jméno a příjmení: **Bc. Pavlína Kovářová**
Osobní číslo: **E12367**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Controlling - teorie a praxe**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

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

Cílem práce je komparace teorie a praxe controllingu

Zásady:

Controlling dříve a dnes.

Popis a analýza controllingu ve vybraném podniku.

Formulace závěrů.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

ESCHENBACH, R., SILLER H., RUBÁŠ, J.: Profesionální controlling: koncepce a nástroje. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. 2012

FIBIROVÁ, J.: Reporting: moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy. Praha: Grada, 2003

HRADECKÝ, M. LANCA, J., ŠIŠKA, L: Manažerské účetnictví. Praha: Grada, 2008

KISLINGEROVÁ, E: Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací. Praha: C. H. Beck, 2008

LAZAR, J.: Manažerské účetnictví a controlling. Praha: Grada, 2012

VOLLMUTH, H., SLADKÁ, L., VYSUŠIL, J.: Nástroje controllingu od A do Z. Praha: Profess Consulting, 2004

GOVINDARAJAN, Robert N. Anthony; Vijay: Management control systems. Boston, Mass: McGraw-Hill, 2007

Vedoucí diplomové
práce:

doc. Ing. Miroslav Buchta, CSc.

Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce:

1. října 2013

Termín odevzdání diplomové práce:

30. dubna 2014

L.S.

doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. října 2013

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako Školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 11. 4. 2014

Bc. Pavlína Kovářová

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce Ing. Michalovi Kuběnkovi, Ph.D. za jeho cenné rady a připomínky. Na tomto místě bych také ráda poděkovala bývalým pracovníkům společnosti Adamovské strojírny a pracovníkům společnosti KORADO, a.s. za poskytnutí materiálů a informací pro zpracování mé práce.

ANOTACE

Předkládaná diplomová práce pojednává o teoretických koncepcích, metodách a nástrojích controllingu a popisuje fungování controllingu ve vybraném podniku. Cílem práce je porovnání teorie controllingu s jeho praktickou aplikací. Teoretická část práce je zaměřena na základní vymezení controllingu a popisuje metody a nástroje používané controllingem. Část práce je věnována otázce řízení podniků před rokem 1989 a nastínění vzniku controllingu v nově vzniklých podmínkách tržního hospodářství ČR. Praktická část práce analyzuje činnost střediska controllingu ve společnosti KORADO, a.s. a blíže specifikuje především oblast plánování a reportingu. Na základě komparace teoretické a praktické úrovně controllingu jsou předloženy návrhy na jeho zlepšení.

KLÍČOVÁ SLOVA

Controlling, strategie, plánování, řízení, metody, nástroje, reporting

TITLE

Controlling – Theory and Practice

ANNOTATION

This diploma thesis deals with theoretical concepts, methods and tools of financial controlling and describes controlling in a particular company. The objective of the thesis is to compare the theory of controlling to its application in practice. The theoretical section focuses on the basic definition of controlling and describes the methods and tools used in controlling. Part of the thesis deals with the issue of company managements before 1989 and an outline of controlling in a newly established market economy in the Czech Republic. The practical section analyses the activities of the financial controlling department in the company KORADO, a.s. and specifies in particular planning and reporting. Proposals for improvements in controlling are then proposed based on the comparison of its theoretical and practical levels.

KEYWORDS

Controlling, strategy, planning, management, methods, tools, reporting

OBSAH

ÚVOD.....	13
1 CONTROLLING.....	15
1.1 Pojem controlling.....	15
1.1.1 Funkce a filozofie controllingu	16
1.1.2 Cíle a úkoly controllingu	18
1.2 Controller	20
1.3 Organizační začlenění controllingu	22
1.4 Controllingové činnosti.....	23
1.4.1 Plánování.....	24
1.4.2 Reporting.....	27
1.5 Metody a nástroje controllingu	29
1.5.1 Metody a nástroje strategického controllingu.....	29
1.5.2 Metody a nástroje operativního controllingu	32
2 ŘÍZENÍ PODNIKŮ DŘÍVE A PŘECHOD KE CONTROLLINGU	34
2.1 Plánovitý charakter řízení	34
2.2 Přejchod útvaru THP k útvaru controllingu.....	36
2.2.1 Popis tvorby ročního plánu v pobočném závodě Adamovské strojírny Blansko sestavený podle pamětníků	38
2.2.2 Transformace útvaru THP podniku na controlling	39
2.3 Vlastní shrnutí.....	40
3 POPIS A ANALÝZA CONTROLLINGU VE VYBRANÉM PODNIKU	42
3.1 Společnost KORADO, a.s.	42
3.1.1 Základní informace o společnosti	42
3.1.2 Výrobní program.....	46
3.1.3 Prodej	49
3.2 Controlling ve společnosti KORADO, a.s.	50
3.2.1 Plánování.....	51
3.2.2 Nástroje controllingu	56

3.2.3	Reporting.....	58
3.2.4	Aktualizace finančního plánu	67
3.2.5	Další činnosti controllingu	68
3.2.6	Zdroje dat pro controlling a způsob zpracování	68
4	NÁVRHY NA OPATŘENÍ.....	69
4.1	Zkrácení procesu plánování	69
4.2	Nový měsíční report.....	69
4.3	Zkrácení procesu tvorby měsíčního reportu	70
4.4	Pořízení manažerského informačního systému.....	70
	ZÁVĚR	72
	POUŽITÉ ZDROJE	74
	SEZNAM PŘÍLOH.....	77

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1:	Základní charakteristiky operativního a strategického controllingu	20
Tabulka 2:	Rozdělení úloh a zodpovědností mezi controllerem a manažerem	21
Tabulka 3:	SWOT matice pro formulování strategických rozhodnutí	31
Tabulka 4:	Schéma struktury ceny výkonu	33
Tabulka 5:	Vybrané finanční ukazatele k 31. 12. 2013	46
Tabulka 6:	Požadavky na vstupy do finančního plánu	54
Tabulka 7:	Přehled odkazů rychlé navigace pro management společnosti	58
Tabulka 8:	Časová struktura týdenních reportů	62
Tabulka 9:	Struktura sledovaných přímých nákladů	63
Tabulka 10:	Struktura sledovaných nepřímých nákladů	63
Tabulka 11:	Struktura měsíčního výkazu	64
Tabulka 12:	Časová struktura měsíčních reportů	66

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1:	Vizualizace pojmu controlling	15
Obrázek 2:	Koncepce controllingu v řízení podniku	17
Obrázek 3:	Cíle controllingu v systému řízení	18
Obrázek 4:	Úlohy controllingu v úrovních řízení	19
Obrázek 5:	Kompetence controllingu	21
Obrázek 6:	Controlling na štábní pozici	23
Obrázek 7:	Controlling na liniové pozici.....	23
Obrázek 8:	Schematické znázornění úzké vazby mezi plánováním a controllingem.....	25
Obrázek 9:	Postup při strategickém controllingu	26
Obrázek 10:	Průběh operativního controllingu.....	27
Obrázek 11:	Porterův model 5 sil	30
Obrázek 12:	Ukázka BCG matice.....	31
Obrázek 13:	Org. schéma podniku Adamovské strojírny Adamov v 80. letech min. století	37
Obrázek 14:	Podrobné členění ekonomického úseku	37
Obrázek 15:	Letecký pohled na areál společnosti KORADO, a.s.	43
Obrázek 16:	Organizační schéma společnosti KORADO, a. s.....	45
Obrázek 17:	RADIK VKU a RADIK LINE VERTIKAL – M	46
Obrázek 18:	RONDO CLASSIC – M a KORALUX LINEAR COMFORT	47
Obrázek 19:	KORATHERM HORIZONTAL a KORATHERM REFLEX	47
Obrázek 20:	Podlahový konvektor KORAFLEX a otopná lavice KORALINE	48
Obrázek 21:	Přehled zemí podle podílu na celkových tržbách v roce 2013	49
Obrázek 22:	Časová posloupnost procesu tvorby plánu	54
Obrázek 23:	Ukázka uspořádání rychlé navigace na důležité reporty společnosti	57

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A OZNAČENÍ

BCG	Bostonská matice (Boston-Consulting-Group)
BI	Aplikace pro analytické a plánovací funkce (Business Intelligence)
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CF	Peněžní tok (Cash Flow)
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
ČSSR	Československá socialistická republika
EAT	Čistý zisk (Earnings after Taxes)
EBIT	Zisk před úroky a zdaněním (Earnings Before Interest and Tax)
EBITDA	Zisk před úroky, zdaněním a odpisy (Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization)
EURIBOR	Evropská mezibankovní nabídková sazba (Euro Interbank Offered Rate)
FCF	Volné peněžní toky (Free Cash Flow)
FKSP	Fond kulturních a sociálních potřeb
IGC	Nezávislé sdružení společností pracujících v oblasti controllingového vzdělávání a výzkumu (International Group of Controlling)
ISO	Mezinárodní organizace pro standardizaci (International Organization for Standardization)
PEST	Komplexní analýza vnějšího okolí podniku (Political, Economic, Social and Technological analysis)
PO	Požární ochrana
PRIBOR	Pražská mezibankovní nabídková sazba (Prague InterBank Offered Rate)
ROS	Rentabilita tržeb (Return on Sales)
SWOT	Metoda pro identifikaci silných a slabých stránek podniku (Strengths Weaknesses Opportunities Threats)
THN	Technicko-hospodářská norma
THP	Technicko-hospodářské plánování
VH	Výsledek hospodaření
VHJ	Výrobně hospodářská jednotka

ÚVOD

V dnešním dynamickém prostředí s rychle se měnící ekonomickou situací, zvyšující se turbulencí trhů, rostoucí konkurencí a zkracujícími se životními cykly produktů je udržení efektivnosti a konkurenční schopnosti podniků stále složitější a vyžaduje vyšší nároky na manažerské řízení.

Jedním z často skloňovaných pojmů v oblasti manažerského řízení je controlling. Přestože controlling je ve světě znám už téměř sto let, do ČR se dostal tak trochu jako módní záležitost po změně politického systému po roce 1989.

Přestože lze v odborné literatuře najít velké množství definic pojmu controllingu, v teorii není tento pojem dosud jednoznačně vymezen. Obecně lze říci, že controlling je určitý nástroj moderního řízení, podpůrná funkce nebo také systém řízení, který propojuje plánovací a kontrolní proces a „dopředbým“ pohledem upozorňuje na možné problémy dříve, než vzniknou, a identifikuje příčiny těchto problémů.

Controlling je nástrojem, který podporuje management podniku na strategické i operativní úrovni. Ze strategického pohledu je nejvyšším cílem trvalá jistota existence podniku. Strategický controlling je tedy orientován na dlouhodobou prosperitu podniku a klade si za cíl „dělat správné věci“. Podporuje management v oblasti koordinace strategického plánování, kontroly a získávání informací pro strategii podniku.

Naproti tomu v rovině operativní je hlavním cílem podniku úspěch a likvidita. Operativní controlling si klade za cíl „dělat věci správně“ v krátkém časovém horizontu a je zaměřen především na oblast řízení rentability, plánování likvidity a kontroly hospodaření.

Přínosem controllingu je zrychlení a zefektivnění rozhodovacích aktivit managementu na základě objektivních a kvalitních informací, které snižují rizika rozhodování. Controlling tedy posouvá podnikové řízení na kvalitativně vyšší úroveň.

První část práce bude zaměřena na teoretickou rovinu poznatků o controllingu, na jeho funkci a filozofii, budou vymezeny jeho cíle, úkoly, činnosti, organizační začlenění v podniku a budou popsány metody a nástroje, které controlling používá pro svoji činnost.

Část práce bude věnována historii před rokem 1989, na základě které bude možné odpovědět na otázky „Z čeho controlling vznikl a jakým způsobem se začlenil do podnikového řízení?“ Řízení podniků dříve a přechod ke controllingu budou ilustrovány na příkladě strojírenského podniku.

V praktické části práce bude nejprve představena společnost KORADO, a.s., na které bude popsáno fungování controllingu v praxi. Budou blíže specifikovány a analyzovány jednotlivé činnosti tohoto střediska, především oblast plánování a reportingu.

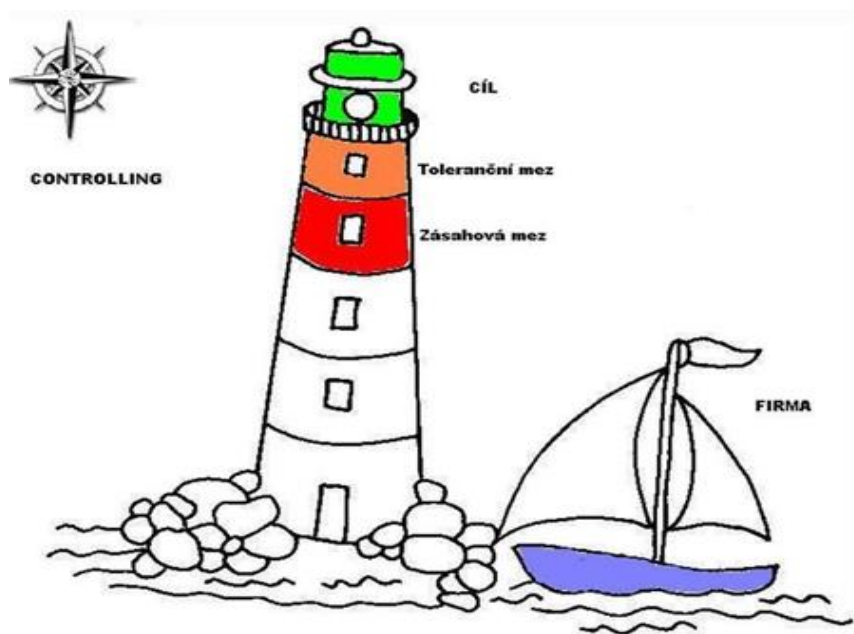
Cílem této práce je porovnání teorie controllingu s jeho praktickou aplikací na vybraném podniku a v rámci popisu a analýzy činností střediska controllingu vytipovat oblasti pro zlepšení a navrhnout opatření, pomocí kterých lze tohoto zlepšení dosáhnout.

1 CONTROLLING

V ČR se po roce 1989 o controllingu hovoří jako o nové metodě řízení podniků, ve světě však tento systém vznikl již více než před 100 lety. První zmínky o tom lze zaznamenat už na konci 19. století v amerických výrobních a dopravních podnicích. Takto byla původně označována správa finančních záležitostí a později k ní přibyly další činnosti, zejména plánování a poradenství. Teprve v 50. letech minulého století se začal systém controllingu používat v Evropě, nejvíce pak v Německu a odtud se na přelomu 80. a 90. let minulého století dostal i do naší republiky.

1.1 Pojem controlling

Vymezením pojmu „controlling“ se zabývá mnoho publikací, přesto v žádné z nich nelze nalézt jednoznačnou a přesnou odpověď na otázku „Co je to controlling?“ Doslovně se tento pojem překládá z angličtiny jako ovládání, kontrola, dohled, řízení, vedení nebo nekonvenčně jako „stín finančního ředitele“. Pojem je tedy chápán poměrně rozmanitě a v podnikovém řízení neexistuje asi jeho jednoznačná definice. Velice často je controlling přirovnáván k lodivodovi a firma k lodi plující na moři - trhu, kdy lodivod naviguje, hledá správnou cestu tak, aby loď směřovala správným směrem k vytyčenému cíli. Vizualizace tohoto přirovnání je na obrázku 1.



Obrázek 1: Vizualizace pojmu controlling

Zdroj: [26]

Podle Lazara je controlling „široce aplikovanou **metodou řízení**, jejímž smyslem je *permanentní vyhodnocování skutečného průběhu podnikatelského procesu se žádoucím stavem. Analýza těchto odchylek podle příčin vzniku a odpovědnosti je těžištěm celého systému.*“ [15, s. 175]

Podle Mayera a Manna je controlling „**systém pravidel**, který napomáhá dosažení podnikových cílů, zabraňuje překvapení a včas rozsvěcuje červenou, když se objeví nebezpečí vyžadující v řízení příslušná opatření.“ [16, s. 8]

Podle Eschenbacha „controlling **doplňuje a integruje management** jak v koncepčním, funkčním a institucionálním smyslu, tak i v personálním smyslu (při vytvoření vlastních míst controllerů).“ [5, s. 76]

Podle Horváta je controlling „**Subsystém řízení, který koordinuje a cílově orientuje plánování a kontrolu**, jakož i poskytování informací, a tak podporuje adaptaci a koordinaci celého systému řízení podniku. Controlling tím představuje podporu řízení.“ [18, s. 414]

Controlling lze tedy charakterizovat jako **dynamickou činnost**, která ovlivňuje budoucnost podniku prostřednictvím plánování, měření a hodnocení cílů pomocí odchylek a odstraňování úzkých míst.

1.1.1 Funkce a filozofie controllingu

V počátečních fázích rozvoje představoval controlling především sběr dat, plnil tzv. **registrační funkci** a jeho role byla pasivní. V další fázi vývoje controllingu se hovoří o jeho funkci jako o **funkci navigační**, kdy byl controlling zaměřen především na kontrolu hospodaření a vypracování návrhů na zlepšení. V nejvyšší fázi rozvoje controllingu, kdy je využíván především pro řízení podnikových aktivit, má controlling **funkci inovační a koordinační**. [4], [7], [16], [18]

Koordinační funkce controllingu je velice úzce spojena s hlavními funkcemi řízení, tzn. plánováním, organizováním a vedením. Na funkci plánování bezprostředně navazuje tím, že poskytuje prostředky pro sledování, hodnocení a provádění úprav v souladu s cíli podniku. [13]

Controlling lze tedy chápat jako podsystém řízení, který se přímo podílí na plánování cílů podniku a jejich kontrolu prostřednictvím vyhledávání odchylek. Odchytky vyplývající z porovnávání požadovaného a skutečného stavu vyvolávají nepřetržité procesy učení

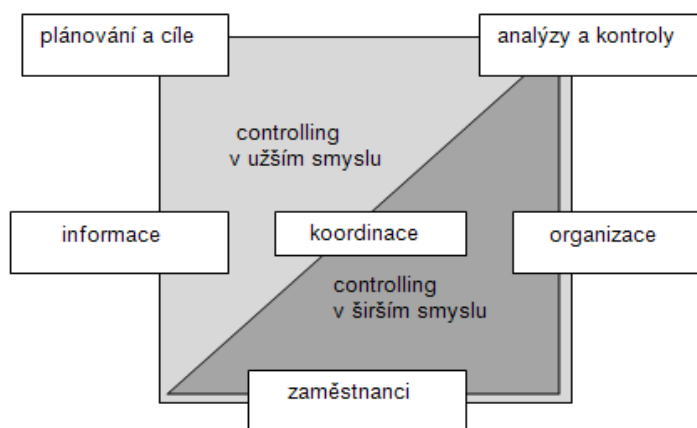
a představují „feed-back“, tzn. zpětnou vazbu s minulostí. Tato vazba je pak začátkem aktivit a prospektivního myšlení zaměřeného na budoucnost, tzv. „feed-forward“. [17]

Synek [19] stejně jako Fibírová [6] uvádí tyto základní **funkce controllingu**:

- **funkce plánovací** - koordinace a plánování;
- **funkce informační** - zjišťování, dokumentování a kontrola;
- **reporting** – systém výkazů a zpráv o hospodaření podniku.

Podle toho, v jaké oblasti se controlling uplatňuje, rozlišujeme controlling finanční, investiční, výrobní, zásobování, marketingu, personalistiky, logistiky apod. [4]

Controlling je tedy jednak činnost a jednak útvar, který je ekonomickou částí podnikového řízení. V širším smyslu je tedy controlling chápán jako organizace (útvar), s obsazením controllerů (zaměstnanci), v užším smyslu je pak controlling chápán jako činnost, která představuje plánování, analýzy, kontroly hospodaření a poskytování informací a především koordinaci ve všech jmenovaných oblastech, jak názorně ukazuje obrázek 2.



Obrázek 2: Koncepte controllingu v řízení podniku

Zdroj: vlastní zpracování podle [2]

Podle Mikovcové [16] a Steinöckera [17] je možné **filozofii controllingu** charakterizovat těmito základními principy:

- **orientace na cíle** - controlling se přímo podílí na stanovení podnikových cílů a kontrole jejich dosahování;
- **orientace na úzké profily** – orientuje se na odstranění úzkých míst, která jsou překážkou splnění podnikových cílů;
- **orientace na budoucnost** – přechod od myšlenkového postupu feed-back (zpětná vazba) k postupu feed-forward (dopředná vazba), kdy je minulost

využívána k řízení jen jako informační zdroj k předcházení problémům v budoucnosti;

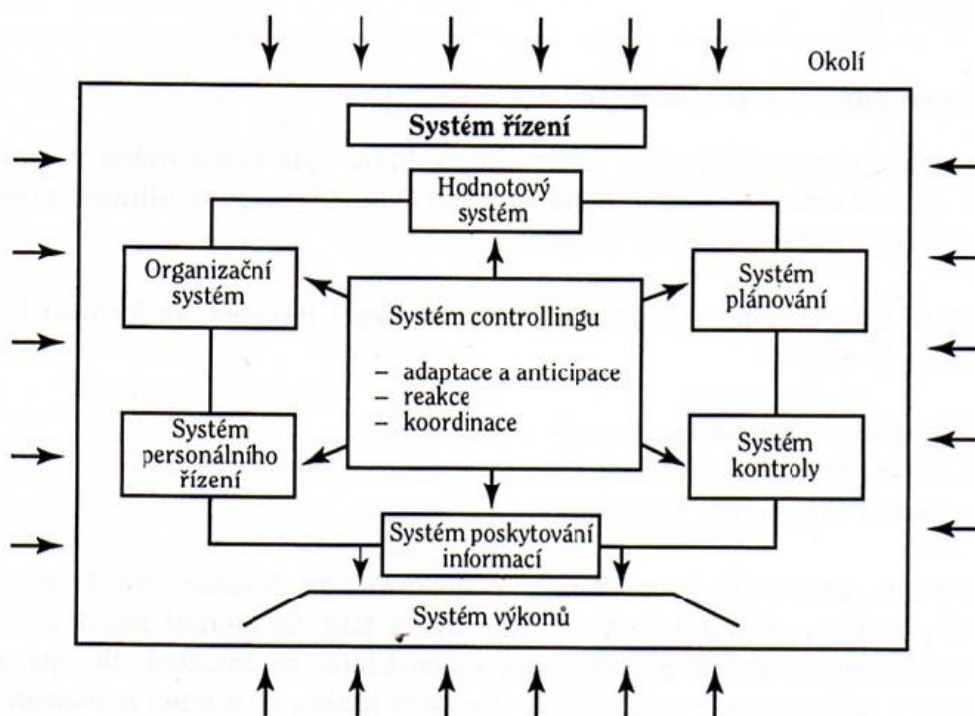
- **proces permanentního učení** (perspektivní myšlení).

V konečném důsledku všechny tyto činnosti závisí na lidském chování, proto zasahuje controlling i do oblasti personální. Je důležité zdůrazňovat správné chování směřující k dosažení cílů podniku a zároveň odrazovat od chování nežádoucího.

1.1.2 Cíle a úkoly controllingu

Obecným **cílem controllingu** je přispění k zajištění životaschopnosti podniku. Controlling pomáhá managementu, protože hlavní odpovědnost za plnění cílů má vedení podniku. Tento obecný cíl lze podle druhu zaměření controllingu dále rozdělit na cíle operativní, které musí být sledovány denně, a cíle strategické. Vysušil rozlišuje následující cíle [22]:

- **operativní cíle** – splnění operativního plánu, udržení likvidity, udržení solventnosti;
- **strategické cíle** – trvalý růst produktivity, rentability, podílu na trhu, rozvoj inovací, růst nutných finančních zdrojů v souladu s růstem výkonu a zajištění růstu kvalifikace.



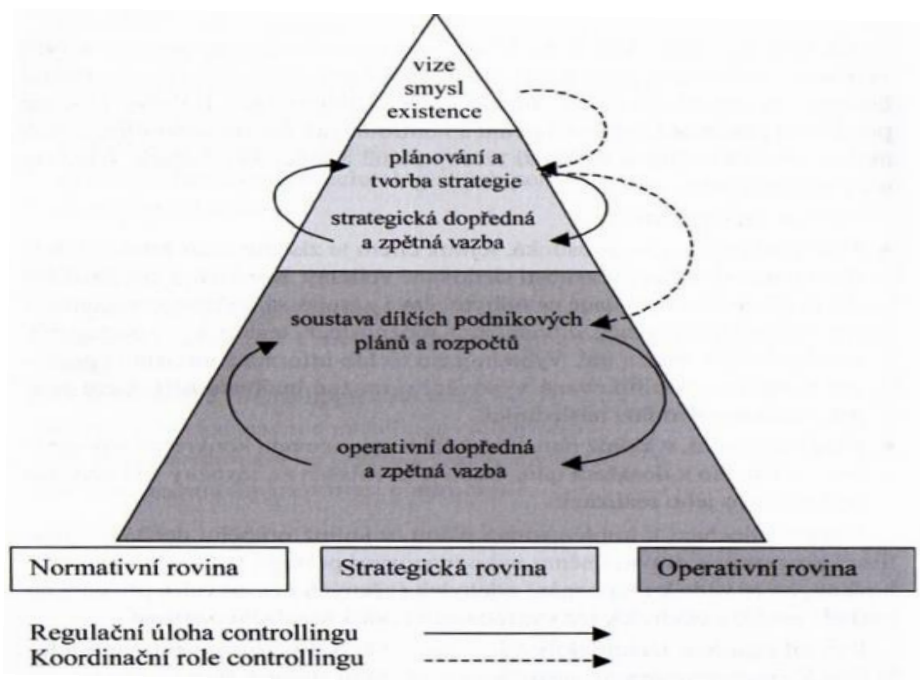
Obrázek 3: Cíle controllingu v systému řízení

Zdroj: [5]

Controlling jako průřezová funkce zastřešuje celý systém řízení podniku, jeho jednotlivých složek a vnitřních i vnějších vztahů prostřednictvím systematického propojení, jak je názorně vidět na obrázku 3. K dosažení těchto cílů slouží operativní nástroje, které včas zaznamenají odchylky od základního směru a vedení podniku tak může zavést nápravné opatření, aby bylo dosaženo stanoveného cíle. [23]

Účetnictví podniku je zdrojem informací o skutečnostech z minulosti. Naproti tomu controlling je zaměřen na budoucí vývoj podniku a z toho vycházejí i jeho úkoly. Controlling zajišťuje regulační a koordinační funkci na všech úrovních řízení, viz obrázek 4, a od těchto úrovní jsou odvozeny **úkoly controllingu**. Základní oblasti úkolů controllingu shrnul Eschenbach do osmi bodů [5]:

- určení smyslu (vize) a její realizace;
- plánování strategie;
- strategická dopředná a zpětná vazba;
- plánování a řízení investic;
- plánování a řízení projektů;
- plánování a řízení procesů týkajících se rutinních činností;
- operativní podnikové plánování a rozpočetnictví;
- operativní dopředná a zpětná vazba (výpočet očekávaných hodnot).



Obrázek 4: Úlohy controllingu v úrovních řízení

Zdroj: [16]

Na normativní úrovni řízení podniku se jedná především o definování vize, smyslu, základních hodnot a chování podniku. Na strategické úrovni je úkolem udržení existujícího potenciálu úspěchu podniku a hledání potenciálů nových. Úkoly na operativní úrovni jsou zaměřené na co nejlepší využití stávajících potenciálů úspěchu, tzn. zajištění co nejvyšší rentability, likvidity a hospodárnosti. [16]

Na základě koncepce úrovně řízení podniků rozlišujeme dva regulační kruhy, které jsou vzájemně propojeny - strategický a operativní controlling.

Strategický controlling je zaměřen do budoucnosti, odráží poslání podniku, jeho strategické cíle a strategie pro dosažení cílů a hledá potenciální úzká místa bez časového omezení. Naproti tomu operativní controlling se soustřeďuje daleko víc na kvantitativní stránku řízení a v časovém horizontu jeden až tři roky usměrňuje rentabilitu, likviditu a hospodárnost podniku.

Mikovcová definovala základní odlišnosti strategického a operativního controllingu, viz tabulka 1. [16]

Tabulka 1: Základní charakteristiky operativního a strategického controllingu

Kritérium	Operativní controlling	Strategický controlling
Časový horizont	omezený	neomezený
Veličiny	kvantitativní	kvalitativní
Okolí	zmapované, známé, předvídatelné	nespojité, vyvíjející se, obtížně předvídatelné
Počet variant	nízké	více
Charakter problémů	strukturované	jedinečné, obtížně strukturovatelné
Stupeň detailizace	vysoký	nízký

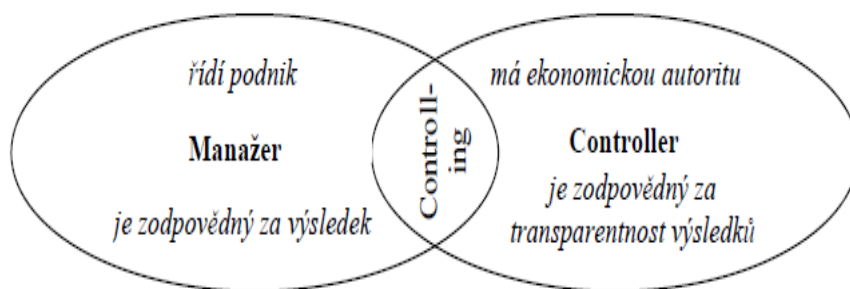
Zdroj: [16]

O strategickém a operativním controllingu bude dále pojednáno v rámci kapitoly plánování podniku v dalších kapitolách této práce.

1.2 Controller

Mezinárodní sdružení pro controlling IGC (International Group of Controlling) definuje funkci controllera jako funkci, která poskytuje služby manažerům. Controlling je doplňkem podnikového řízení a je výsledkem spolupráce manažerů a controllerů. Výkon controllingových funkcí tedy neleží jen na controllerech, vyžaduje vzájemnou kooperaci controllerů a manažerů. V mnoha publikacích se uvádí, že controlling je průnikem mezi množinami odpovědností manažera a controllera, viz obrázek 5. Rozsah výkonů

controllingu je vždy závislý na formě podniku, jeho velikosti, stylu řízení a na managementu.



Obrázek 5: Kompetence controllingu

Zdroj: [11]

Podle IGC [11, s. 34]: „*Controlleri poskytují manažerům podpůrné služby v oblasti plánování a řízení, tak aby management mohl plánovat a řídit podle stanovených cílů*“. Úkoly a zodpovědnosti manažerů a controllerů jsou shrnuty v tabulce 2.

Tabulka 2: Rozdělení úloh a zodpovědností mezi controllerem a manažerem

Controller	Manažer
Koordinuje základy plánování a rozhodování; je manažerem procesu tvorby rozpočtu	Plánuje hodnoty rozpočtu, cíle podnikových plánů 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: [5]

Výsledky controllingu jsou závislé nejen na odborných schopnostech controllera, ale i na jeho osobních vlastnostech. Požadavky na controllera definované Vollmuthem [21]:

Odborné požadavky:

- znalosti v oboru podnikohospodářských kooperací, nástrojů a technik, především znalosti hospodářských a sociálních věd, financí a účetnictví, plánování, zpracování dat a manažerského informačního systému;
- schopnosti metodicko-koncepčních přístupů.

Osobní požadavky:

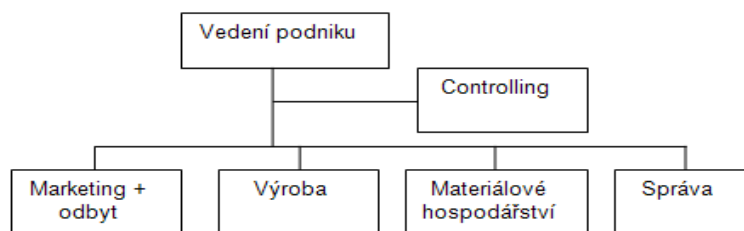
- nezaujatost;
- schopnost navázat kontakt;
- umění přesvědčovat;
- abstraktní myšlení;
- „šestý smysl“ v oblasti porozumění pro druhé;
- psychologická schopnost vcítění se;
- schopnost předání svých myšlenek;
- řízení spolupracovníků.

Obecně lze říci, že nelze jednoznačně oddělit úkoly controllera a manažera. Controller je především koordinátor a metodik prací spojených se stanovením cílů podniku a prostředků pro jejich dosažení. Podílí se na zpracování pravidel řízení podniku a poskytuje podporu v komunikaci mezi jednotlivými útvary podniku a nemůže pracovat bez podpory vedení. Praxe naznačuje, že s narůstající decentralizací řízení se manažeři postupně stávají činnými controllery a controlleři díky svým zkušenostem naopak řídicími manažery.

1.3 Organizační začlenění controllingu

Umístění controllingového útvaru v podniku závisí na interních a externích faktorech. Důležitou zásadou controllingu je nezávislost. Synek a Mikovcová uvádí tyto možnosti zařazení controllingu v podniku [16], [18]:

- **controlling jako štábní oddělení** - controlling je zařazen na pozici všeobecného štábu bez liniových vazeb, plní pouze servisní funkci ve formě poskytování služeb manažerům podniku a vedoucí controller bývá zařazen do vrcholového vedení podniku. Ukázka pozice controllingu v organizačním členění podniku na štábní pozici je na obrázku 6.



Obrázek 6: Controlling na štábní pozici

Zdroj: [21]

- **controlling jako liniové oddělení** – controlling zcela přebírá liniové úlohy a controller plně odpovídá za přijatá rozhodnutí. Liniové začlenění controllingu je přijatelné především při začlenění controllingu do nižších úrovní řízení. Obrázek 7 zobrazuje liniovou pozici controllingu v organizačním členění podniku;



Obrázek 7: Controlling na liniové pozici

Zdroj: [21]

Z příloženého organizačního schématu konkrétního podniku, viz příloha 1, a organizačního schématu podniku, který je popsán v praktické části této práce, viz obrázek 18, kapitola 3.1.1, je zřejmé, že útvar controllingu bývá v organizační struktuře často zařazený jako liniový a v přímé podřízenosti finančního útvaru.

1.4 Controllingové činnosti

Vollmuth uvádí [21, s. 16]: „*Controlling se má starat o to, aby proces plánování, kontroly a řízení probíhal v postupných krocích a ve srozumitelné podobě.*“ Obecně lze základní funkce controllingu shrnout do tří oblastí, viz kapitola 1.1.2 této práce:

- **plánování** – ve smyslu poradenské a koordinační činnosti;
- **informování** – ve smyslu zjišťování, sběru informací a kontrolní činnosti;

- **reporting** – vytvoření systému ukazatelů a informací pro potřeby rozhodování.

1.4.1 Plánování

Plánování je důležitým procesem a je nezbytné ho zasadit do celkového rámce řízení podniku. IGC definuje plánování ve svém Slovníku controllingu jako „...*myšlenkové předvídání možného budoucího vývoje, výběr žádoucího cílového stavu a vymezení příslušných opatření potřebných pro dosažení cílového stavu. Prostřednictvím plánování by se měl podnik neustále přizpůsobovat externím a interním změnám a rozhodovat se s přihlédnutím k jejich budoucím dopadům.*“ [11, s. 122]

Plánování a úrovně jednotlivých plánů vycházejí z hlavního motivu podniku a tím je mise. Na vrcholu hierarchie plánů je strategický plán, který rozpracovává misi¹ podniku v dlouhodobém horizontu (cca 10 až 20 let) v rámci strategického plánování. Na nižší úrovni je strategický plán zpřesněn střednědobým plánováním, tzv. taktickým (horizont 2 až 5 let), následuje plánování operativní krátkodobé (1 rok), které je rozpracované do rozpočtů. [10]

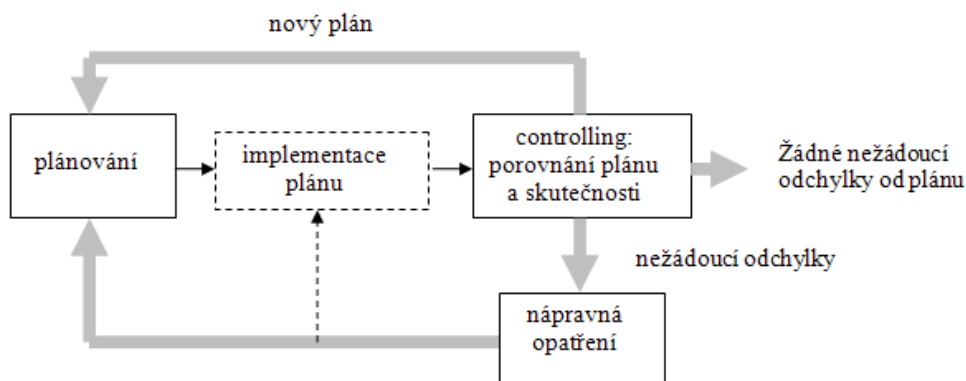
Plánování může být chápáno jako stanovení úkolů do budoucnosti, tzn. stanovení dílčích cílů, které jsou systematicky připravené a orientované na budoucnost, včetně prostředků k jejich dosažení. Účelem plánu je tedy jasné zadání cíle. Obecně lze plánování charakterizovat těmito rysy [21], [23]:

- **orientace na cíle** – orientace na závazný systém cílů;
- **tvůrčí charakter plánů** – racionální způsob plánování, věcné a časové sladění;
- **orientace na budoucnost** – rozpoznávání a rozhodování o opatřeních k využití budoucích příležitostí;
- **procesní orientace** – vzájemná závislost dílčích plánů a trvalá zpětná vazba.

Pro sestavení kvalitního plánu je potřeba dodržovat některé zásady: zajistit časovou provázanost minulého vývoje a současnosti pro odhad budoucího vývoje; koordinaci věcné stránky dílčích plánů, tak aby mohly být agregovány do souhrnných plánů; plány musí být variantní, aby bylo možné reagovat na změny podmínek, ale zároveň, aby mohly být plány dosaženy, musí být závazné. Podnikové plány by měly být dosažitelné, reálné, úplně a přehledné s takovou strukturou, aby bylo možné je porovnat se skutečností a zajistit zpětnou vazbu na cíl podniku. Pro tvorbu plánů musí mít podnik definovanou vhodnou metodiku a systém nástrojů. [16]

¹ Mise vyjadřuje smysl fungování podniku.

Plánování je nosnou částí a základním kamenem controllingového systému řízení. Graficky vazbu mezi plánováním a controllingem vyjádřil Weihrich, viz obrázek 8.



Obrázek 8: Schematické znázornění úzké vazby mezi plánováním a controllingem

Zdroj: zpracováno podle [24]

1.4.1.1 Strategické plánování a strategický controlling

Strategické plánování je jedna ze základních funkcí **strategického controllingu**. Strategický controlling zajišťuje činnosti z pohledu dlouhodobého, je zaměřen na budoucnost a poslání podniku. Úkolem strategického plánování je odpovědět na otázky „Co bude podnik dělat?“, „Jaké podnikatelské cíle sleduje a jaké jsou cesty k jejich dosažení?“ Na strategické úrovni je sledován zásadní vývoj podniku během delšího časového období. **Strategické plánování** se zaměřuje na hledání, budování a udržování potenciálů úspěchu, tzn. cílovou veličinou je dlouhodobá prosperita podniku. Zaměřuje se především na včasné rozeznání rizik a analýzu problémů, které by mohly mít vliv na podnik, a odhalení šancí, které odvrátí tato potencionální rizika.

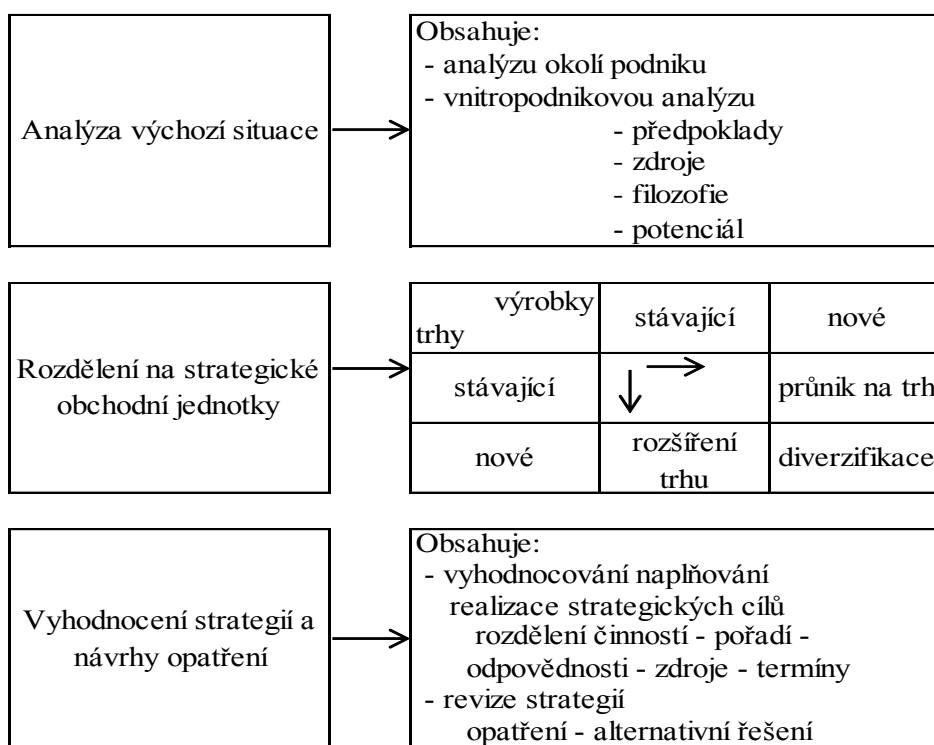
Podle Steinöckera strategický controlling znamená „*systematicky zjišťovat budoucí možnosti a rizika a přihlížet k nim.*“ [17, s. 12] Strategický controlling má zásadní a dlouhodobý dopad na fungování podniku. Vzhledem k určité setrvačnosti každého podniku nejsou okamžité následky opomenutí strategického controllingu hned viditelné, ale z dlouhodobého pohledu by mohly vést ke krizi podniku. To znamená, že strategický controlling musí zajistit, aby dnes byla přijata opatření, která budou mít vliv na budoucí vývoj podniku. Pracuje se všemi faktory, které jsou pro podnik významné a mohly by ho nějak ovlivnit, bez stanovení časového horizontu. Grafické znázornění postupu při strategickém controllingu je na obrázku 9.

Pro sestavení strategického plánu jsou podle Horvátha [10] potřebné tyto informace:

- **analýza prostředí** – šance a rizika;
- **analýza podniku** – přednosti a slabiny;
- **ideje**.

Steinöcker definoval úkoly na úrovni strategického controllingu následovně [17]:

- stanovení strategické filozofie podniku;
- vypracování analýzy silných a slabých stránek;
- stanovení strategických cílů podniku;
- strategické porovnávání požadovaného a skutečného stavu;
- stanovení opatření pro řízení odchylek.



Obrázek 9: Postup při strategickém controllingu

Zdroj: zpracováno podle [8]

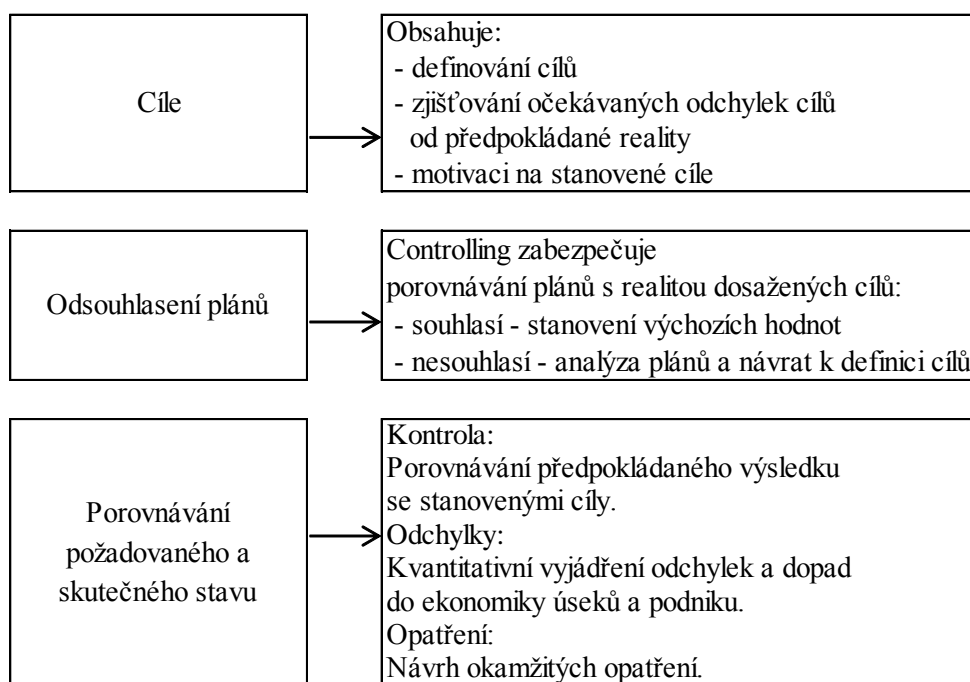
1.4.1.2 Operativní plánování a operativní controlling

Operativní plánování podle hierarchie řízení podniku dále rozpracovává strategický plán v kratším časovém horizontu (literatura uvádí 1 rok). Základní otázkou, na kterou se snaží operativní plánování odpovědět, je „Co se má v následujícím roce konkrétně stát?“ Plánování na této úrovni je zaměřeno na dosažení úspěchu při aktuálním nejlepším možném využití daných potenciálů.

Operativní controlling se zaměřuje především na řízení rentability, plánování likvidity a kontrolu hospodaření, přičemž vychází ze stávajících zdrojů podniku, tzn. z jeho aktuálních personálních, strojních a kapitálových možností. Prioritním operativním cílem podniku je dosažení potřebného zisku, z tohoto důvodu operativní controlling sleduje především náklady a výnosy podniku. [16] Postup práce operativního controllingu je graficky znázorněn na obrázku 10.

Podle Steinöckera jsou úkoly na úrovni operativního controllingu zejména [17]:

- vypracování orientačních vodítek jako podklad pro dílčí plánování;
- celkové vnitropodnikové plánování;
- operativní porovnávání požadovaného a skutečného stavu;
- korekce odchylek;
- zpravodajství a informatika ve vztahu k vnitropodnikovému plánování a výsledkům podniku.



Obrázek 10: Průběh operativního controllingu

Zdroj: zpracováno podle [8]

1.4.2 Reporting

Úkolem controllingu v oblasti reportingu je sběr dat, jejich zpracování, zhuštění a předání informací na všechny úrovně managementu podniku jako podklad pro rozhodování a zároveň jako nástroj pro řízení. Podle Fibírové [6, s. 11] je úkolem reportingu „Vytvořit relativně komplexní systém ukazatelů a informací, které by měly

vyhodnocovat nejen vývoj podniku jako celku, ale v takových dílčích částech a pohledech, které jsou z hlediska řízení rozhodující“.

Reporting podniku zahrnuje tyto oblasti:

- ekonomické ukazatele;
- prodej a ceny;
- nákup;
- výroba;
- investice;
- technický rozvoj;
- mzdy a personalistika apod.

Základním zdrojem dat pro reporting je účetnictví a informace týkající se podnikového okolí. Aby byla zajištěna vysoká vypovídací schopnost reportingu, je nutné předem zajišťovat potřebné údaje, stanovit metodiku zpracování, datové výstupy a finální výstupy jako doporučení. Obsah, forma a frekvence reportů jsou dány zpravidla podnikovými směrnici a metodickými pokyny. Žádné výstupy však nejsou konečné, protože controllingové řízení je především na úrovni operativní nepřetržitý a neustále se opakující proces. [16]

Podle Mikovcové [16] jsou reporty určeny interním uživatelům (představenstvo, dozorní rada a jednotlivé úseky podniku), externím uživatelům (reporting vůči mateřské společnosti) a reporting třetím stranám (úřadům, bankám apod.) Průběh zpracování reportu zahrnuje:

- získání informací (z primárních i sekundárních zdrojů);
- vypracování reportu;
- prezentaci a diskusi nad reportem;
- protokol o opatřeních.

Výstupem reportingu je finální zpráva, a to buď standardní, která se opakuje v pravidelných periodách, nebo zpráva ke konkrétnímu případu. Zpráva by měla vždy obsahovat části týkající se plánování, dosaženého stavu, zjištěných odchylek a návrhy na opatření. Smyslem zprávy je poučení se chybami a vyvarování se jich do budoucna.

1.5 Metody a nástroje controllingu

Nástroje a metody používané pro řízení podniku se odvíjí od základního dělení na strategickou a operativní rovinu řízení, tzn. jiné techniky a metody jsou používány ve fázi strategického controllingu a jiné pro operativní controlling.

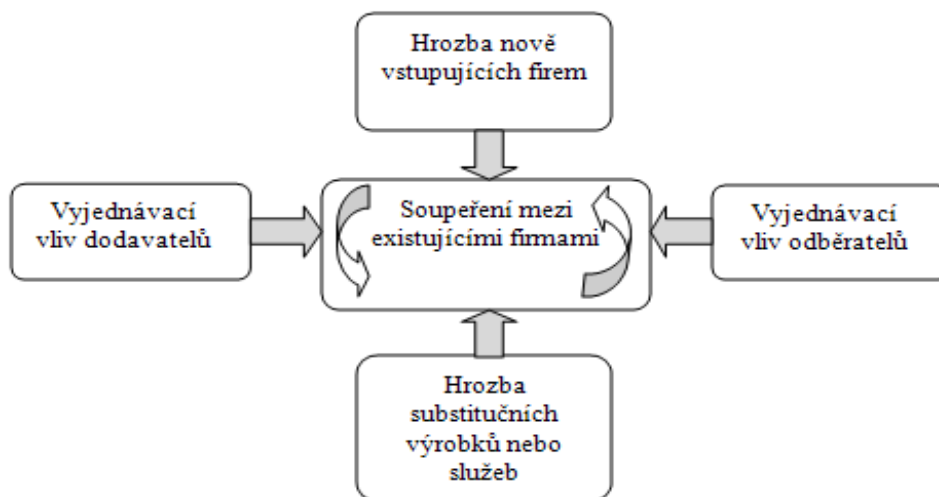
1.5.1 Metody a nástroje strategického controllingu

Jak je vidět na obrázku 9, v první fázi, kdy strategický controlling zkoumá výchozí situaci, nejprve provádí analýzu okolí podniku a analyzuje možnosti a předpoklady podniku. V této fázi je používáno mnoho metod a nástrojů, jako např. analýza portfolia, analýza konkurence, strategická mezera, technika scénáře, Delfská metoda, Brainstorming, analýza makro prostředí – PEST analýza, analýza mikro prostředí – např. Porterův model 5 sil, SWOT analýza, analýza hodnotového řetězce, analýza funkčních oblastí, analýza životního cyklu produktu, analýza stáří výrobního programu a další. Pro názornost bude dále popsáno několik nejvíce používaných metod a nástrojů.

PEST analýza – analýza globálního okolí podniku a jeho možných dopadů na podnik. Analýza dělí makroprostředí podniku do čtyř základních skupin faktorů: **P** – politicko-právní faktory (politická struktura, legislativa, regulace v oblasti zahraničního obchodu apod.), **E** – ekonomické faktory (hospodářské cykly, vývoj kurzů, inflace, nezaměstnanost), **S** – sociální, kulturní a demografické faktory (demografický vývoj populace, změny životního stylu, úroveň vzdělávání apod.), **T** - technické a technologické faktory (celkový stav technologie v odvětví, nové objevy, změny technologií apod.). Cílem této analýzy je identifikovat faktory, které by významným způsobem mohly působit na podnik, a následně přijmout opatření, jak možným vlivům čelit. [16]

Porterův model 5 sil – pomocí tohoto modelu lze analyzovat odvětví a definovat konkurenční postavení podniku oproti současným nebo potencionálním konkurentům. Model je založen na myšlence, že odvětví je tvořeno pěti základními konkurenčními silami, viz obrázek 11, a jejich vzájemné působení určuje ziskovost daného odvětví. Pět základních sil tvoří: **rivalita v odvětví** – chování podniků v odvětví, sledování jejich cenové, produktové a marketingové strategie, mapování jejich slabých a silných stránek; **potencionální konkurence** – nově vstupující podniky mohou vytvořit tlak na cenu (zaváděcí ceny, inovativní přístup, atd.); **hrozba substitutů** – důležité je sledovat především ty substituty, které by svou cenou, výkonem nebo funkcí mohly být přitažlivější pro zákazníky a u nichž by hrozilo, že zákazník bude uvažovat o substitutu; **dodavatelé** –

mohou ovlivnit zisk podniku změnami cen, kvalitou, změnami dodacích lhůt apod.; **odběratelé** – koncentrovaná skupina zákazníků může mít silnou vyjednávací pozici a tlačit na snížení ceny, vyšší kvalitu produktů, výhodnější úvěrové podmínky apod. Cílem tohoto modelu je tedy identifikovat síly v okolí podniku, které mají z hlediska podniku největší význam. Při přípravě strategie se tato analýza provádí téměř vždy až jako poslední z analýz.



Obrázek 11: Porterův model 5 sil

Zdroj: zpracováno podle [9]

Portfolio analýza – analýza se využívá pro určení strategických oblastí a pro definování vhodné strategie pro danou oblast. Cílem je zaměřit zdroje podniku do těch oblastí, kde má podnik konkurenční výhodu a může tak dosáhnout nejlepších výsledků. Často používanou metodou je Bostonská matice BCG (Boston Consulting Group), která rozlišuje výrobky na základě dvou kritérií – relativního tržního podílu (určený poměrem vlastního tržního podílu podniku k tržnímu podílu největšího konkurenta v dané oblasti) a růstu poptávky. Pomocí této matice je možné srozumitelně pomocí grafického zobrazení prezentovat strategická rozhodnutí. Princip matice, viz obrázek 12. Výrobky jsou na základě této analýzy rozděleny podle postavení na trhu do čtyř skupin: **dojné krávy** - výrobky s vysokým podílem na trhu, bez naděje na jejich další růst. Pro tyto výrobky je doporučená strategie využití a udržení těchto výrobků na trhu co nejdéle bez vysokých investic, strategie sklizej; **hvězdy** – výrobky s vysokým podílem na trhu a očekávaným vysokým tempem růstu trhu. Jsou budoucím přínosem pro vytváření CF a umožňují růst podniku. Zároveň vyžadují velké investice do kapacit, marketingu apod., doporučená strategie investuj; **otazníky** – výrobky s vysokým růstovým potenciálem, ale malým tržním podílem, aby se z nich staly hvězdy. Tyto výrobky vyžadují větší objem CF, než samy tvoří. Doporučená je strategie udržuj

a v případě, že jsou investice do rozšíření kapacity těchto výrobků úspěšné, přecházejí výrobky do skupiny hvězdy; **ubozí (hladoví) psi** – výrobky, jejichž podíl na trhu je nízký a mají slabou konkurenční schopnost, doporučená strategie zruš. [16]

	Relativní podíl na trhu	Vysoký	Nízký
Růst poptávky			
Vysoký		HVĚZDY Strategie investuj!	OTAZNÍKY Strategie udržuj!
Nízký		DOJNÉ KRÁVY Strategie sklizej!	UBOZÍ PSI Strategie zruš!

Obrázek 12: Ukázka BCG matice

Zdroj: zpracováno podle [23]

SWOT analýza – metoda, která spojuje závěry analýz podniku a jeho okolí, jejímž účelem je zaměřit se na vyzdvížení těch silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, které mají pro podnik strategický význam a snaží se vytyčit možné oblasti působení podniku, které by naplňovaly jeho poslání. Sestavuje se do tvaru matice, viz tabulka 3, která poskytuje východiska pro strategické plánování. Při volbě vhodné strategie by se měly upřednostnit strategie orientované na silné stránky, tzn. strategie SO (maxi-maxi) – využít maxim z externích příležitostí a maxima z interních silných stránek podniku, a ST (maxi-mini) – vytěžit maximum z interních silných stránek podniku při minimalizaci hrozeb z externího prostředí.

Tabulka 3: SWOT matice pro formulování strategických rozhodnutí

Interní faktory	Interní silné stránky (S) např. silné stránky v oblasti managementu, provozu, financí, marketingu, výzkumu a vývoje, inženýrství	Interní slabé stránky (W) např. nedostatky v oblasti managementu, provozu, financí, marketingu, výzkumu a vývoje, inženýrství
Externí faktory		
Externí příležitosti (O) např. současné a budoucí ekonomické podmínky, politické a sociální změny, nové produkty, služby a technologie	SO Strategie: MAXI-MAXI potenciálně nejúspěšnější strategie, s využitím silných stránek organizace a výhodných externích příležitostí	WO strategie: MINI-MAXI např. rozvojová strategie k překonání slabých stránek s využitím externích příležitostí
Externí ohrožení (T) např. nedostatek energie, konkurence a hrozby v oblastech podobných, viz pole externí "příležitosti"	ST strategie: MAXI-MINI např. využití silných interních stránek k vypořádání se s hrozbami nebo k odvrácení ohrožení	WT strategie: MINI-MINI např. zredukování, likvidace nebo vytvoření společného podniku

Zdroj: zpracováno podle [24]

1.5.2 Metody a nástroje operativního controllingu

Jak bylo uvedeno výše, operativní controlling jako systém řízení zkoumá kratší časové úseky a je zaměřen především na řízení rentability, likvidity a hospodárnosti neustálým porovnáváním odchylek skutečnosti od plánu.

Mezi základní metody operativního controllingu patří analýza ABC, analýza kritických bodů, výpočet příspěvků na úhradu, výpočet krátkodobého hospodářského výsledku a analýza úzkých profilů, hodnocení pomocí ukazatelů apod. Dále budou blíže popsány některé používané metody.

Analýza ABC – při této analýze jsou navzájem srovnávány objemy a hodnoty. Tato analýza je založena na principu Paretova pravidla, které říká: „80 % důsledků nebo výsledků je způsobeno 20 % příčin“. Je prokázáno, že relativně malé množství z celkového objemu může vytvořit relativně velkou hodnotu. Obecně platí, že výrobky, dodavatelé, zákazníci, náklady atd. jsou členěni do tříd A, B, C. Třída A představuje 5 % položek, které přináší 75 % efektů, třída B 20 % položek a přináší 20 % efektů a třída C představuje 75 % položek a přináší 5 % efektů. [16] Podnik pomocí této metody může identifikovat skupinu výrobků, dodavatelů, zákazníků apod., které mu přinášejí největší efekty, a naopak označit ty, které se na požadovaných efektech podílejí nejméně.

Analýza kritických bodů² – vyjadřuje závislost mezi náklady a výnosy podniku. Předpokladem pro tuto analýzu je oddělené sledování variabilních a fixních nákladů. Kritický bod vyjadřuje kritické množství produkce, při kterém výnosy uhradí veškeré náklady a podnik vykazuje nulový výsledek hospodaření, tzn. fixní náklady + variabilní náklady = cena x množství. [1] Výsledky této analýzy lze vyjádřit matematicky, nebo se pro lepší a rychlejší porozumění se vyjadřují graficky.

Výpočet příspěvků na úhradu – neboli příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku je jedním z postupů kalkulování, který je založen na rozdílném vztahu fixních a variabilních nákladů ke změnám v objemu výroby. Principem této metody je, že výkonům je přiřazována pouze část přímých nákladů a variabilních režijních nákladů, náklady režijní (fixní) zůstávají spolu se ziskem v jednom bloku jako příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku a jsou považovány za náklady, které je nutno vynaložit na chod podniku v určitém období. Schematické znázornění je v tabulce 4. Pomocí této metody lze zjistit, který výkon

² V literatuře lze nalézt také označení bod zvratu, mrtvý bod nebo anglický termín break – even point.

je schopen přispět k úhradě podnikových fixních nákladů a k tvorbě zisku. Pro podnik je přínosem ten výkon, jehož příspěvek na úhradu má kladnou hodnotu.

Tabulka 4: Schéma struktury ceny výkonu

cena výkonu			
přímé náklady	variabilní režijní náklady	fixní režie	zisk
variabilní náklady		příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku	

Zdroj: zpracováno podle [18]

Ukazatele – vyjadřují ekonomické jevy, které jsou vyjádřeny pomocí pojmů, které jsou ztělesněny v podobě ukazatelů. [18] Ukazatele slouží jako nástroj controllingu k analýze zjištěné skutečnosti a porovnání s plánem, s minulým obdobím, s optimálními hodnotami, konkurencí apod., k zjištění odchylek a jejich příčin a následné navržení opatření ke zlepšení skutečného stavu. [19] Výběr ukazatelů závisí vždy na činnosti podniku a na úrovni řízení. Na výběr je celá řada ukazatelů absolutních, poměrových, analytických, systematických, finančních, nefinančních apod. Synek uvádí, že na vrcholové úrovni řízení jsou zpravidla používány tyto ukazatele [19]:

- rentabilita celkového kapitálu a vlastního kapitálu;
- ziskovost tržeb;
- výsledek na pracovníka;
- ukazatele pracovního kapitálu.

2 ŘÍZENÍ PODNIKŮ DŘÍVE A PŘECHOD KE CONTROLLINGU

2.1 Plánovitý charakter řízení

Ekonomika ČSSR před rokem 1989 měla charakter centrálně řízeného a plánovaného hospodářství. Stát byl výlučným vlastníkem výrobních prostředků a rozhodoval o tom, co se bude vyrábět, jakým způsobem a pro koho. Plánování hospodářského i sociálního rozvoje bylo řízeno státem a bylo upraveno Zákonem o národohospodářském plánování (zákon č. 145/1970 Sb).

Centrální plánování bylo složitým procesem, jehož hlavním cílem bylo „vědecké“ řízení celé ekonomiky a určování veškerých hospodářských procesů. Základem plánování bylo sledování „věcného plánu“ (plánu v naturálních jednotkách). Ceny byly fixní, centrálně plánované a na trhu byla malá konkurence. [25]

Ekonomika byla řízena a členěna podle odvětví a v čele každého odvětví stálo ministerstvo. To bylo odpovědné za činnost a rozvoj daného odvětví a zároveň dohlíželo jako orgán ústřední státní správy na plánovací činnost a plánovitý rozvoj. Centrálním plánovacím úřadem a koordinačním centrem plánování byla Státní plánovací komise (později Federální ministerstvo pro strategické plánování). Za finanční plánování bylo odpovědné Federální ministerstvo financí a ministerstva financí jednotlivých republik ČSSR.

Podle délky plánovacího období se státní plány členily na [27]:

- dlouhodobé (téměř vždy pětileté);
- střednědobé (na 3 roky);
- krátkodobé neboli prováděcí (roční).

V této kapitole bude dále blíže popsán proces tvorby ročních plánů.

Proces tvorby ročních plánů byl spojen s úlohou generálního ředitelství VHJ (výrobně hospodářská jednotka). Podnik předkládal svůj návrh plánu na VHJ, které posoudilo, zda návrh plánu vyhovuje splnění zadání, které podnik dostal od příslušného ministerstva. Pokud bylo posouzení pozitivní, opačným směrem se prováděl rozpis plánu.

Tvorba a rozpis plánu v podniku byl zajišťován útvarem technicko-hospodářského plánování (THP), který organizačně spadal pod ekonomického náměstka ředitele podniku. Plán pak byl rozpracován na nižší organizační stupně - závody a hospodářská střediska, a plán za podnik byl tvořen souhrnem plánů vnitropodnikových útvarů.

„Cílem vnitropodnikového plánování bylo dovést úkoly podnikového plánu ve všech jeho částech na nižší organizační stupně, tj. na střediska a dále zajistit maximálně plynulý průběh přijaté zakázkové náplně státního podniku.“ [12, s. 44]

Vnitropodniková střediska měla vlastní plán a rozpočet, kde se sledovaly skutečné a předem stanovené náklady. [12]

Podnikům byly stanovovány především následující normativy [12]:

- normativ pro tvorbu mzdových prostředků;
- normativ minimální tvorby fondu rozvoje ze zisku, normativ fondu oprav a modernizace z nákladů;
- normativ minimálního přidělu do rezervního fondu;
- normativ základního přidělu do fondu kulturních a sociálních potřeb (FKSP);
- limity pohonných hmot - paliv a energie, bilancovaných materiálů, dopravních prostředků, stavebních kapacit, vývoz a dovoz ze socialistických a nesocialistických zemí.

Prováděcí plány podniku vycházely z technicko-hospodářských norem (THN), především THN materiálu, výkonu, paliv, energie, pohonných hmot apod. Prováděcí plány byly dále rozepsány na operativní plány, které obsahovaly [12]:

- druh výrobků;
- množství výrobků;
- velkoobchodní cenu za jednotku výrobku a výkony celkem za velkoobchodní ceny;
- strukturu odbytu (dodávky pro vývoz, služby, tržní fondy);
- náklady v kalkulačním členění celkem a dle výrobků;
- výrobní režie středisek;
- výnosy a hospodářský výsledek střediska.

Roční plány byly připravovány téměř s ročním předstihem, např. v dále zmíněném n. p. Adamovské strojírně Adamov byla první verze plánu zpracována již k 1. dubnu předcházejícího roku.

Dalším z nástrojů vnitropodnikového plánování bylo rozpočetnictví, které zabezpečovalo rozpracování finančního plánu podniku na každé středisko, na které byly rozpočítány náklady, výnosy a hospodářský výsledek. Rozpočetnictví bylo prováděno v souladu s platnými předpisy.

Kontrolu plnění plánu prováděli řídicí pracovníci v rámci měsíčních a čtvrtletních rozborů hospodářských výsledků podniku. Plnění plánu se kontrolovalo kumulativně od počátku roku a v případě neplnění plánu byla přijímána opatření na úrovni středisek a podniku. Situace byla každý týden probírána i na úrovni ředitele. V případě, že byly zaznamenány nějaké signály, nebo tomu nasvědčovaly účetní výsledky, vždy byla přijata nezbytná opatření.

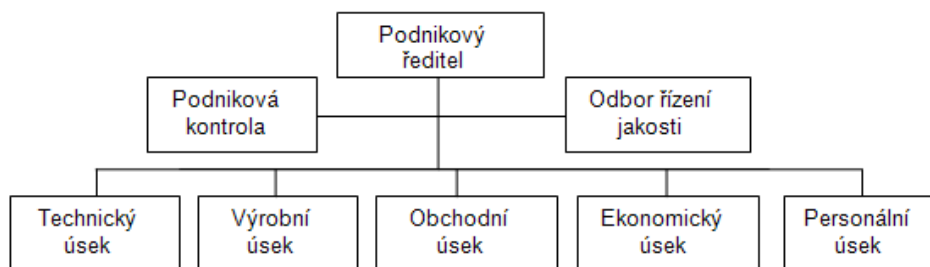
V případě stanovení velkoobchodní ceny nového nebo opakovaně vyráběného výrobku podnik postupoval naposled podle vyhlášky č. 113/1985 Sb. Federálního cenového úřadu, Českého cenového úřadu a Slovenského cenového úřadu o cenách. Podnik musel vypracovat cenový návrh pro skupiny výrobků, který vycházel z výkresové dokumentace, norem spotřeby materiálu v technických jednotkách i finančním vyjádření, výkonových norem spotřeby času včetně přímých mezd a z ostatních nákladů. Kompletní cenový návrh byl následně předložen ke schválení cenovému úřadu.

O problematice plánování je pojednáno podrobněji ze tří důvodů: jednak tvorba plánů byla stěžejní náplní práce útvarů THP podniků (viz dále); dále, zejména v 1. polovině 90. let, bylo slovo plán mezi politiky tabuizováno a vznik útvarů controllingu byl tak trochu taktickým manévrem a v neposlední řadě se současná teorie věnuje strategickému managementu a controllingu. Lze tedy říci, že podoba dnešního managementu z něčeho vycházela, v průběhu vývoje jsou ctěna určitá paradigmat, sledovány tendenční, ale i módní vlivy.

2.2 Přejít k útvaru THP k útvaru controllingu – příklad Adamovské strojírně Adamov

Cílem této části práce je naznačení transformace útvaru THP do útvaru controllingu po roce 1989 v bývalém národním podniku Adamovské strojírně Adamov a uvedení některých významných skutečností, které ukazují, že zavedení controllingu ve strojírenských podnicích nezačínalo od nuly, ale na něco navazovalo.

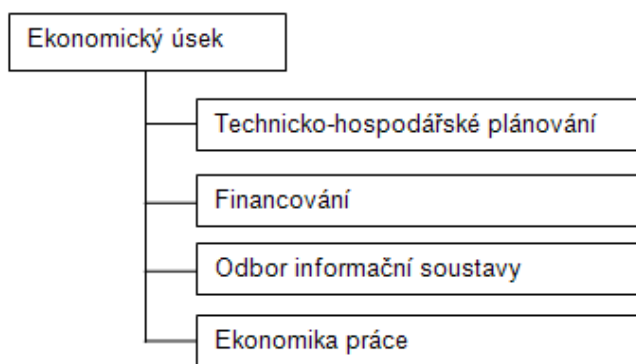
Adamovské strojírně v Adamově byly v 80. letech minulého století výrobcem polygrafických strojů, zařízení pro měrnou a čerpací techniku a speciální (vojenské) techniky. Podnik se členil na základní závod Adamov s výše uvedeným výrobním programem a dále pak na pobočné závody v Blansku, Poličce, Cvikově a Dobrušce. Organizační struktura podniku kolem roku 1980 je znázorněna na obrázku 13.



Obrázek 13: Org. schéma podniku Adamovské strojírny Adamov v 80. letech min. století

Zdroj: vlastní zpracování dle vyprávění pamětníků

Pro účely této práce je na obrázku 14 znázorněno podrobné členění ekonomického úseku podniku, v čele s ekonomickým ředitelem.



Obrázek 14: Podrobné členění ekonomického úseku

Zdroj: vlastní zpracování dle vyprávění pamětníků

Náplň práce podnikového útvaru technicko-hospodářského plánování (THP) byla dána strukturou a počty pracovníků. Ve sledovaných letech měl útvar celkem 14 pracovníků: vedoucího, sekretářku (písařku), 2 pracovníky pro oblast plánování výroby, 3 pracovníky pro plánování nákladů, 2 pracovníky pro perspektivní plánování (na 5 let) a 5 pracovníků pro oblast tvorby cen. Podnikový útvar THP řídil stejnojmenné útvary závodů metodicky, včetně kontrolní činnosti. Např. v pobočném závodě v Blansku, při počtu cca 800 zaměstnanců, měl stejnojmenný útvar 6 pracovníků: vedoucího, sekretářku (písařku), 1 pracovníka pro tvorbu souhrnného plánu, 1 pracovníka pro náklady a rozpočty a 2 pracovníky pro oblast tvorby cen.

2.2.1 Popis tvorby ročního plánu v pobočném závodě Adamovské strojírně Blansko sestavený podle pamětníků

Plán podniku vycházel z pětiletých a ročních plánů, které se upřesňovaly. Základem pro sestavení plánu byly požadavky ministerstva, VHJ, respektive podniků zahraničních obchodů³, které měly odběry výrobků smluvně podloženy s odběrateli. Předem tedy bylo určeno, kolik se čeho vyrobí.

Oddělení THP obdrželo z hlavního podniku v Adamově základní podklady k sestavení plánu, který musel být rozpracován za celý závod na útvary a jednotlivá střediska. Rozpracování plánu spočívalo v ručním vyplňování papírových formulářů, využití výpočetní techniky bylo minimální.

Základní podklady k sestavení plánu tvořily:

- objem výroby v kusech a specifikace druhu výrobků;
- objem mzdových prostředků;
- normy materiálu.

Finální plán obsahoval:

- plán nákladů;
- plán výroby;
- plán tržeb (který vycházel z plánu výroby);
- plán práce a mezd;
- ceny a statistiku.

Vypracovaný směrný (platný) plán podepsaný ředitelem závodu byl spolu se zdůvodněním odeslán do hlavního podniku v Adamově. V hlavním podniku byly plány od jednotlivých závodů centralizovány a předány na VHJ.

Každý měsíc byl plánovačem nákladů prováděn rozbor hospodaření s plánovanými finančními prostředky s jednotlivými vedoucími středisek. Následoval čtvrtletní rozbor hospodaření (porada) s vedoucími útvarů a náměstký, který vedl ekonomický náměstek. Skutečné čerpání plánovaných prostředků muselo odpovídat plánu, to znamená, že plán nesměl být překročen, ale ani nedočerpán. Nejdůležitějším úkolem tedy bylo splnit plán za každou cenu, při nesplnění nebo překročení plánu následovaly postihy a „přelévání“ peněz

³ V centrálně plánované ekonomice měl monopol na obchodování se zahraničím stát, který udělil licence k obchodování podnikům zahraničního obchodu (např. Strojexport, KOVO)

mezi jednotlivými středisky nebylo možné. V případě nedočerpání se vymýšlelo, za co finanční prostředky utratit, aby bylo vedení podniku spokojeno s plněním plánu. Paradoxně to znamenalo, že skutečnost mohla být špatná, ale když byl splněn plán, pak celkové hodnocení bylo posouzeno jako úspěšné. Útvar THP měsíčně, čtvrtletně a ročně předával hlášení o plnění plánu na hlavní podnik v Adamově.

V případě tvorby cen nových výrobků byl předkládán návrh cen cenovému úřadu v Praze prostřednictvím VHJ. Nejprve útvar konstrukce zpracoval výkresovou dokumentaci, útvar technologie technicko-hospodářské normy (THN) apod. Na základě THN byla stanovena spotřeba materiálu a THN výkonu umožnila stanovit mzdovou složku nákladů výrobku. Dále plánovač nákladů stanovil režijní náklady. Výsledná cena výrobku byla složena z materiálu, mezd, režie a zisku.

U problematiky plánu výroby, a výslovně neuvedeném souhrnném plánu, byl důležitý především časový předstih, a to zejména z důvodu zajištění materiálu a kooperace, sortimentu a složitosti výrobků a exportu.

2.2.2 Transformace útvaru THP podniku na controlling

Po změně politických a ekonomických poměrů od roku 1990 došlo k transformaci útvaru THP na útvar controllingu, který byl vždy v 90. letech v přímé podřízenosti ekonomického, později finančního ředitele, jak je patrné z organizačního schématu akciové společnosti Adamovské strojírny z konce roku 1998, viz příloha 2. V tomto roce útvar controllingu, na rozdíl od útvaru THP, zabezpečoval tyto úkoly:

- plán výroby;
- plán nákladů, výkonů a zisku;
- tvorba cen;
- plán práce a mezd (zajišťováno pracovníky původního útvaru Ekonomika práce).

Controlling se začal více orientovat na plánování, kontrolní činnost a informační systém. Jeho hlavním smyslem se stala inovace a koordinace s důrazem na prohloubení plánovací a kontrolní činnosti, s cílem vytvořit informační základnu pro analytickou a rozborovou činnost. Ve větší míře se začala používat výpočetní technika a pracovníci byli více odborně směřováni na oblast prognózování, finančních analýz a zpracování informací. Tím se proces zpracování plánů zrychlil, podklady byly kvalitnější a bylo možné zpracovat a nabídnout managementu variantní řešení ve všech oblastech jeho rozhodování.

V 90. letech v období transformace podnik nebyl příliš úspěšný. Příčinou tohoto stavu byly změny vlastníků, téměř permanentní krátkodobé obměny vrcholového managementu a svou roli sehrála i konverze zbrojní výroby a nepřímé působení konkurenčních firem z oblasti tiskařských strojů za západní Evropy.

Na základě výše popsané teorie a ukázky praktického příkladu vzniku útvaru controllingu ve strojírenském podniku lze konstatovat, když pomíneme celkovou změnu režimu ve státě a s tím související tvorbu cen, že zásadní rozdíly v činnostech útvaru THP a controllingu jsou pouze ve třech oblastech. Došlo ke změně metodického řízení útvaru a s tím související změně organizační struktury podniku, došlo ke zvýšení produktivity a efektivity práce z důvodu využití výpočetní techniky a v neposlední řadě došlo k růstu odborné způsobilosti a kvality pracovníků tohoto útvaru, což vedlo ke zvýšení spolehlivosti a možností výstupů.

2.3 Vlastní shrnutí

Z analýzy tehdejšího řízení podniku Adamovské strojírný jednoznačně vyplývá, že už v době centrálně řízené ekonomiky existovala jistá forma controllingu. Tehdy se tento útvar nazýval technicko-hospodářské plánování a v organizační struktuře byl liniově začleněn pod ekonomického náměstka ředitele podniku. Jeho úkoly spočívaly především v plánování, kontrole plnění cílů a v předkládání výsledků vedení podniku. Po změně ekonomických podmínek došlo k transformaci tohoto útvaru a útvar dostal moderní název controlling. Ztrátou nadřízených orgánů a plánování z centra se musel nový útvar controllingu s tak zásadní změnou vyrovnat sám. Jeho činnosti se zásadně nezměnily, jen namísto striktního plánu z centra přešly veškeré činnosti podporující řízení podniku na tento útvar a jeho organizační začlenění dále zůstalo pod finančním ředitelem. Nově došlo ke změně metodického řízení útvaru a postupným rozvojem podniku se vyvíjel i controlling, který postupně přešel od manuální práce s kalkulačkou k používání výpočetní techniky, a zároveň se zvyšovala odbornost pracovníků tohoto útvaru.

Koncepce controllingu vychází ze základního poslání podniku a jeho forma se liší např. v závislosti na velikosti podniku, náplni práce, technologické složitosti výroby apod. Ať už se jednalo o útvar THP nebo controllingu, začlenění tohoto útvaru do organizační struktury podniku mělo vždy své opodstatnění, jak dokládají organizační schémata podniku Adamovské strojírný, Zetor Tractors i dále popsané společnosti KORADO, a.s.

S určitou nadsázkou lze říci, že útvar THP představoval určitou formu controllingu už v dobách centrálně plánované ekonomiky a stal se tak základním kamenem pro budování controllingu v českých podnicích po změně politického systému v zemi. Tento fakt dokládá i vymezení základních teoretických koncepcí controllingu, především v oblasti plánování a kontroly plnění cílů.

3 POPIS A ANALÝZA CONTROLLINGU VE VYBRANÉM PODNIKU

3.1 Společnost KORADO, a.s.

3.1.1 Základní informace o společnosti

Akciová společnost KORADO, a.s. působí v Pardubickém kraji, ve městě Česká Třebová. Společnost KORADO, a.s. je největším českým výrobcem ocelových otopných těles a zároveň se řadí mezi nejmodernější produkční závody v Evropě. KORADO, a.s. je profesionální, procesně řízená firma na vysoké odborné, technologické a organizační úrovni, která se neustále rozvíjí. Značka KORADO je dnes pro většinu odborníků, obchodních partnerů i konečných zákazníků v celé Evropě zárukou vysoké kvality, dlouhé životnosti, špičkových technických parametrů a přijatelné ceny.

Obchodní jméno: KORADO, a.s.

Právní forma: akciová společnost

Sídlo společnosti: Bří Hubálků 869, 560 02 Česká Třebová

Datum zápisu: 1. 9. 1996

Identifikační číslo: 25 25 58 43

Akcionáři společnosti:

František Menclík	9,16 %
Ludvík Petr	9,16 %
Miroslav Vobora	9,16 %
Ing. Bedřich Brabec	9,16 %
Evropská banka pro obnovu a rozvoj	29,14 %
Ministerstvo financí České republiky	34,22 %

Společnost KORADO, a.s. je mateřskou společností skupiny KORADO. K 31. 12. 2013 je skupina KORADO složena z mateřské společnosti KORADO, a.s. a ze šesti dceřiných společností:

- KORADO Bulgaria - výrobní společnost
- LICON HEAT s.r.o. – výrobní společnost
- KORADO Deutschland - obchodní společnost

- KORADO Polska - obchodní společnost
- KORADO Austria a KORADO U. K. - obchodní společnosti, které v současné době nevyvíjí podnikatelskou aktivitu

Obrázek 15 znázorňuje letecký pohled na areál společnosti KORADO, a.s. v České Třebové.



Obrázek 15: Letecký pohled na areál společnosti KORADO, a.s.

Zdroj: [28]

Předmětem podnikání je především:

- výroba radiátorů ústředního topení;
- výroba, instalace a opravy vzduchotechnických zařízení;
- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej;
- poradenství v oboru strojírenství;
- metrologické práce průmyslových výrobků mimo úřední měření;
- vodoinstalatérství, topenářství;
- výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení;
- zámečnictví, nástrojařství;
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 Živnostenského zákona.

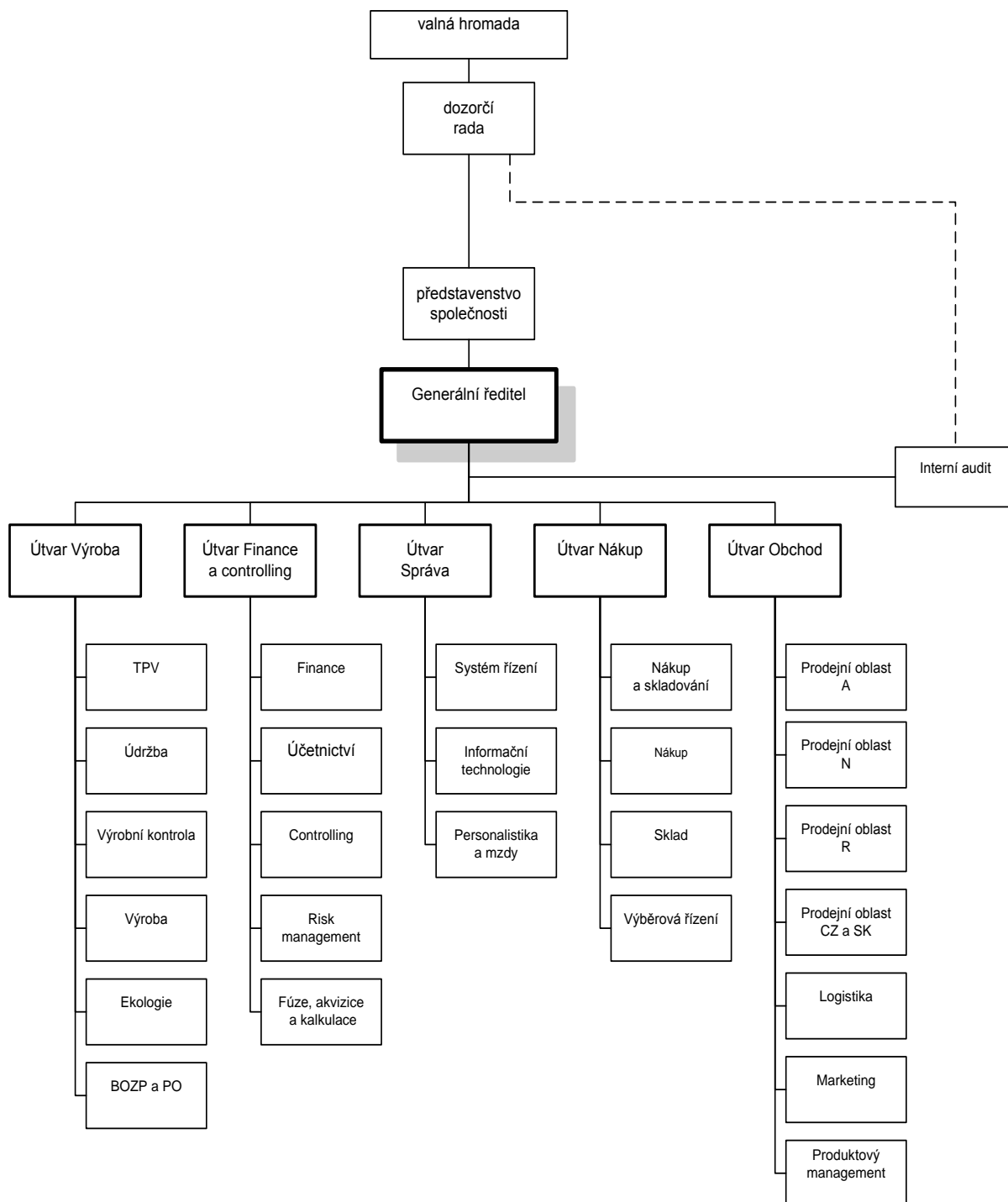
Historie společnosti sahá až do roku 1965, kdy se datuje počátek výroby radiátorů v České Třebové v bývalém podniku KOVENTA. Tento podnik byl v roce 1991 v rámci malé privatizace odkoupen formou aukce společností KORADO, s.r.o. Následně byla zahájena modernizace podniku a výroba, navýšení výrobní kapacity a zavedení nepřetržitého provozu. Od roku 1995 prošla společnost prudkým rozvojem. V tomto roce byl zpracován podnikatelský záměr na výstavbu nového výrobního závodu, v ceně cca 3 miliardy Kč. O rok později byla zahájena výstavba tohoto závodu a došlo k transformaci společnosti na akciovou společnost. Výstavba nového závodu trvala 18 měsíců a byla do té doby jednou z největších soukromých investic v České republice. V listopadu 1997 byl nový výrobní závod slavnostně otevřen. Tentýž rok byl uskutečněn kapitálový vstup Evropské banky pro obnovu a rozvoj, došlo k navýšení základního kapitálu společnosti a získání certifikátu ISO 9001. K podpoře růstu podílů na evropských trzích byly postupně do roku 1998 založeny zahraniční dceřiné společnosti jmenované výše.

Od roku 1999 společnost prošla rozsáhlou organizační restrukturalizací, kdy z původních jedenácti divizí byly vytvořeny čtyři útvary: Obchod, Výroba a nákup, Finance a controlling a Organizace a lidské zdroje.

V roce 2000 byl snížen základní kapitál společnosti o kumulovanou ztrátu a následně zvýšen základní kapitál o 288 mil. Kč, na celkových 840 mil. Kč kapitálovým vstupem Konsolidační banky Praha, s.p.ú., formou kapitalizace úvěru. V tomto roce zároveň došlo k restrukturalizaci úvěrového portfolia, snížení úrokového zatížení a finanční stabilizaci společnosti. Po čtyřech letech ztrát bylo v roce 2002 opět dosaženo kladného hospodářského výsledku a s cílem zvýšení návratnosti vložených investic do dceřiných společností došlo k jejich restrukturalizaci.

Poprvé v historii společnosti bylo v roce 2006 vyrobeno více než 2 mil. kusů radiátorů a bylo učiněno rozhodnutí o druhé největší investici společnosti, o investici do čtvrté svařovací linky v celkové výši 600 mil. Kč. Dva roky po rozhodnutí o investici, v době začínající celosvětové hospodářské krize a v době astronomického nárůstu cen oceli, byla svařovací linka uvedena do provozu. Dopad celosvětové krize na společnost se projevil naplno v roce 2009, kdy došlo k meziročnímu poklesu tržeb o 24%. Vedení společnosti přijalo tvrdá úsporná opatření, především v redukci nákladů. Zásadní opatření se týkala snížení počtu zaměstnanců a snížení počtu výrobních směn. Pro zvýšení konkurenceschopnosti v oblasti koupelnových radiátorů byla v roce 2010 realizována investice do technologie kapilárního pájení. Přes všechna učiněná opatření vykázala společnost po devíti letech v roce 2011 ztrátu. V roce 2012 došlo k zásadní změně

managementu a organizační struktury společnosti. Společnost je nyní rozdělena do pěti útvarů, které jsou řízeny řediteli jednotlivých útvarů. Každý útvar je dále dělen na jednotlivá střediska. V čele společnosti stojí generální ředitel, pod kterého spadá i středisko Interní audit, viz obrázek 16. Po letech poklesu obrátu zaznamenala společnost v roce 2012 zvýšení tržeb a vytvořila zisk. Tento trend pokračoval i v roce 2013.



Obrázek 16: Organizační schéma společnosti KORADO, a. s.

Zdroj: [28]

Přehled vybraných finančních ukazatelů o hospodaření společnosti za rok 2013 je uveden v tabulce 5. Grafické znázornění vývoje vybraných finančních ukazatelů od roku 1996 je v příloze 3 této práce.

Tabulka 5: Vybrané finanční ukazatele k 31. 12. 2013

Obrat (tržby) celkem (mil. Kč)	1482
Výsledek hospodaření po zdanění (mil. Kč)	26
EBITDA (VH bez nákl. úroků, odpisů a daní) (mil. Kč)	164
Návratnost kapitálu (EBIT / aktiva) (%)	3%
Zadluženost (bankovní úvěry / vlastní kapitál)	0,29
Likvidita běžná (oběžná aktiva – zásoby / krát. závazky)	0,67
Aktiva celkem (mil. Kč)	2 010
Dlouhodobý majetek / Aktiva celkem (%)	83%
Doba obratu pohledávek (dny)	33
Doba obratu zásob (dny)	40
Doba obratu závazků (dny)	100
Průměrný počet zaměstnanců (osoby)	426

Zdroj: [29]

3.1.2 Výrobní program

Hlavním výrobním programem společnosti jsou desková, trubková a designová otopná tělesa v těchto výrobních řadách:

Desková otopná tělesa RADIK – ocelová otopná tělesa s přirozeným prouděním vzduchu kolem jejich přestupní plochy, určená k montáži do otopných soustav ústředního vytápění budov. Jsou vyráběna v šesti základních provedeních, z kterých pak vycházejí jednotlivé modely. Ukázka výrobků z produktové řady RADIK je na obrázku 17.



Obrázek 17: RADIK VKU a RADIK LINE VERTIKAL – M

Zdroj: [30]

Trubková otopná tělesa KORALUX – tělesa určená především k vytápění koupelen, WC, kuchyní, obytných místností, kanceláří, vstupních a komunikačních prostor. Trubková tělesa jsou vyráběna ve čtyřech produktových řadách, z kterých jsou odvozeny jednotlivé modely. Ukázka výrobků z produktové řady KORALUX je na obrázku 18.



Obrázek 18: RONDO CLASSIC – M a KORALUX LINEAR COMFORT

Zdroj: [30]

Designová otopná tělesa KORATHERM – liniová, horizontálně nebo vertikálně orientovaná otopná tělesa, jejichž profily jsou konstrukčně uspořádány do mnoha typů. V nabídce je široká barevná paleta a variabilně řešené připojení těchto těles k otopné soustavě. Ukázka výrobků z produktové řady KORATHERM je na obrázku 19.



Obrázek 19: KORATHERM HORIZONTAL a KORATHERM REFLEX

Zdroj: [30]

Významným krokem k rozšíření výrobního portfolia společnosti byla akvizice společnosti LICON HEAT s.r.o. v roce 2013, díky níž se výrobní program skupiny KORADO rozšířil o kompletní sortiment podlahových, nástěnných, volně stojících, lavicových a speciálních konvektorových těles, která po technické i designové stránce plnohodnotně doplňují nabídku otopných těles skupiny KORADO. Nově vytvořené produktové řady konvektorů jsou rozčleněny do 5 výrobních skupin: KORAFLEX – podlahové konvektory, KORALINE – volně stojící konvektory a otopné lavice, KORAWALL – nástěnné konvektory, KORASPACE – fasádní konvektory, KORABASE – tepelné výměníky. Ukázka výrobků z těchto výrobních řad je na obrázku 20.



Obrázek 20: Podlahový konvektor KORAFLEX a otopná lavice KORALINE

Zdroj: [30]

Výroba je realizována na čtyřech automatických linkách pro výrobu deskových radiátorů s celkovou roční kapacitou 2,8 miliónu, jedné lince pro koupelnové radiátory s roční kapacitou 120 000 ks a jedné lince na výrobu 7 000 ks designových radiátorů za rok.

Hlavním vstupním materiálem pro výrobu deskových těles jsou svitky ocelového plechu válcovaného za studena o různých šířkách a tloušťkách. Základem pro výrobu trubkových těles je hutní materiál – trubky, profily a polotovary. Dodávka svitků je zajišťována vagóny po železnici přímo do areálu společnosti.

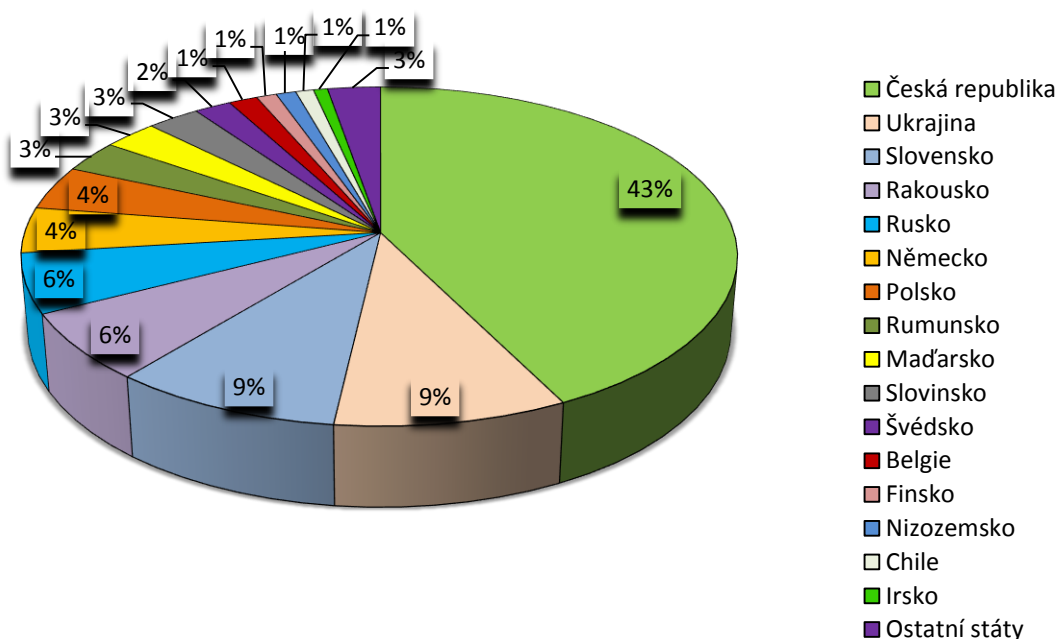
Několik zajímavostí z výroby:

- za rok 2013 bylo spotřebováno 33 tisíc tun oceli;
- jeden svitek plechu o hmotnosti 10 tun má délku až 2,5 kilometru;
- výroba radiátoru trvá cca 2,5 hodiny, každé 3-4 vteřiny je zabalen nový radiátor;

- v sortimentu je nabízeno celkem 8 539 typů radiátorů v bílé barvě (jednotlivé modely se liší provedením a rozměry) a celkem 187 858 typů ve všech barevných provedeních.

3.1.3 Prodej

Převážná část výnosů společnosti za rok 2013 je realizována patnácti hlavními zákazníky v tuzemsku a zahraničí. Mezi hlavní zákazníky patří především velkoobchody, které se soustřeďují z velké části na prodej výrobků KORADO, a.s. Hlavním trhem pro společnost je Česká republika, kde v roce 2013 bylo dosaženo 43 % podílu na celkových tržbách společnosti. Své výrobky společnost úspěšně prodává také na zahraničních trzích, a to především na trzích východních. Druhými nejvýznamnějšími trhy se pro společnost staly Ukrajina a Slovensko. Dodávky výrobků jsou realizovány nejenom na našem kontinentu, ale i do exotických zemí, jako jsou např. Čína, Uruguay, Austrálie, Tunisko, Faerské ostrovy nebo Jihoafrická republika. Přehled obsluhovaných trhů podle podílu na celkových tržbách v roce 2013 je na obrázku 21.



Obrázek 21: Přehled zemí podle podílu na celkových tržbách v roce 2013

Zdroj: vlastní zpracování

V historii značky KORADO bylo vyrobeno více než 31 milionů radiátorů a prodáno zákazníkům do více než 40 zemí světa a ročně je vyexpedováno průměrně 2 500 kamionů s radiátory.

3.2 Controlling ve společnosti KORADO, a.s.

Středisko controllingu bylo ve společnosti zřízeno v rámci rozsáhlé restrukturalizace společnosti v roce 1999, kdy z původních jedenácti divizí byly nově vytvořeny čtyři útvary. Controlling v letošním roce slaví 15. výročí svého fungování ve společnosti.

Toto středisko bylo při svém vzniku začleněno v organizační struktuře pod útvar Finance a controlling a toto začlenění zůstalo do současnosti, jak je vidět na obrázku 16. Podle teorie odpovídá organizační zařazení střediska controllingu liniové pozici. Vzhledem k tomu, že funkce ředitele útvaru Finance a controlling je ve společnosti neobsazená, je středisko controllingu řízeno přímo generálním ředitelem. V současné době jsou controllingové činnosti zajišťovány třemi zaměstnanci, vedoucím controllingu a dvěma referenty.

Controlling ve společnosti nemá žádnou rozhodovací pravomoc, jeho výstupy slouží pro interní potřeby společnosti jako podpora pro rozhodování managementu na všech stupních řízení mateřské společnosti a zároveň celé skupiny KORADO. Výstupy pro externí prostředí slouží např. pro potřeby bank, pojišťoven a obchodních partnerů.

Mezi hlavní činnosti controllingu ve společnosti patří:

- **plánování** – spolupráce při tvorbě strategického plánu a především koordinace a tvorba finančního plánu mateřské společnosti a skupiny;
- **reporting** - koordinace systému reportingu v rámci mateřské společnosti a skupiny, porovnání dosažené skutečnosti s plánem, předkládání periodických reportů pro potřeby vrcholového vedení společnosti a tvorba výkazů pro statistický úřad a potřeby externích partnerů;
- **ostatní činnosti** - zpracování speciálních finančních analýz podle konkrétního zadání, analýzy obchodních partnerů, udržování datových skladů v tabulkovém procesoru MS Office Excel, tvorba podkladů pro výpočet pohyblivých složek mezd, výpočet provizí pro obchodní zástupce, zpracování konsolidované účetní uzávěrky měsíční a roční, sledování čerpání přímých a nepřímých nákladů společnosti, analýza odchylek a předkládání návrhů na opatření, vyplňování statistických reportů a další činnosti dle požadavků interních a externích uživatelů.

V dalších kapitolách budou blíže popsány jednotlivé činnosti střediska controllingu.

3.2.1 Plánování

System plánování ve společnosti KORADO, a.s. vychází z pomyslné pyramidu systému řízení uvedené v teoretické části této práce, viz obrázek 4, kapitola 1.1.2.

Na **normativní úrovni řízení** má společnost ve svých dokumentech definovanou následující vizi, misi a motto:

Vize: Přispívat ke každodenní pohodě mnoha lidí nabídkou širokého sortimentu radiátorů pro zařízení bytu, domu nebo kanceláře se zaručenou kvalitou, designem podle vkusu a potřeb, s cenou tak nízkou, jak jen je to možné.

Mise: Využití kapacity výrobních technologií, přísné dodržování interních obchodních pravidel, procesů a neustálé zlepšování ve všech oblastech a zajištění informovanosti zaměstnanců.

Motto: „Jen společnost, která se neustále zlepšuje, je schopna obstát v konkurenčním prostředí a dosáhnout svých cílů“.

3.2.1.1 Strategické plánování

Na **strategické rovině řízení** je základním dokumentem ve společnosti v oblasti plánování **dlouhodobý strategický plán**, který je vydáván vrcholovým managementem společnosti a je stanoven vždy na pět let. Tento dokument má přísně důvěrný charakter, je schvalován orgány společnosti a je určen pouze vybraným příjemcům. Strategický plán vychází z analýzy současného stavu makro i mikro prostředí, z analýz konkurence, dodavatelů, trhů a z analýzy vnitřního stavu společnosti. Zahrnuje všechny klíčové oblasti společnosti, tzn. výrobu, obchod, nákup, finance, investice, jakost, bezpečnost a rizika, ale i dividendovou politiku společnosti. V úvodu dlouhodobého strategického plánu je definován jeho cíl a strategie pro jeho dosažení:

Cíl: Být profesionální, procesně řízenou firmou na vysoké odborné, technologické a organizační úrovni, která se neustále rozvíjí a investuje do svých zdrojů.

Strategie: Využití kapacity výrobních technologií, striktní dodržování vnitrofiremních pravidel a trvalé zlepšování procesů ve všech oblastech a zajištění informovanosti zaměstnanců. Ve stávající hospodářské situaci je oporou firmy nejen její vysoká technickoorganizační úroveň, ale i loajalita a pochopení všech zaměstnanců.

Dlouhodobý cíl a strategie definované v dlouhodobém strategickém plánu jsou dále rozpracovány na **krátkodobé cíle a strategie**, které jsou ve společnosti stanoveny vždy na

rok dopředu. Strategie a cíle jsou v rámci systému řízení podrobněji rozpracovány v podnikové směrnici podle jednotlivých oblastí: marketing, prodej, technický rozvoj, nákup a skladování, výroba, finance, informatika, lidské zdroje, podniková infrastruktura, systém řízení, ekologie, kvalita, rizika a BOZP a PO. Všichni zaměstnanci jsou s těmito cíli a strategiemi seznámeni buď prostřednictvím nástěnek umístěných v celém areálu společnosti, nebo elektronickou cestou. Všechny cíle jsou kvantifikovány, mají definovanou cílovou hodnotu a zodpovědnost za plnění, které je průběžně ve čtvrtletní periodě vyhodnocováno managementem společnosti a hodnocení je součástí dokumentu "Čtvrtletní zpráva o stavu systému řízení".

Součástí dlouhodobého strategického plánu je **dlouhodobý finanční plán**, který je rozpracován v časovém horizontu pěti let. Základem pro tento plán jsou základní makroekonomické ukazatele, marketingový plán společnosti, vývoj hospodaření společnosti v minulých letech a investiční plán. Dlouhodobý finanční plán slouží nejen pro interní potřeby řízení, ale zároveň je předkládán externím spolupracujícím subjektům, např. auditorské společnosti, financujícím bankám apod.

3.2.1.2 Roční plánování

Dlouhodobý finanční plán je dále podrobněji rozpracován v **ročních finančních plánech**. Jednotlivé útvary společnosti připravují podklady, které jsou základem pro tvorbu ročního finančního plánu. Ten je členěn z pohledu času na jednotlivé měsíce. Finanční plán zahrnuje i detailní plánování přímých a nepřímých nákladů jednotlivých útvarů a středisek. Základem pro finanční plán je především plán prodeje, který zahrnuje objemy prodejů, prodejní ceny v detailu na jednotlivé výrobní řady a odběratele. Součástí plánu jsou i plány jednotlivých dceřiných společností. Nejdůležitější údaje finančního plánu:

- základní ukazatele hospodaření, které definují akcionáři a banky;
- výkaz zisků a ztrát;
- rozvaha;
- výkaz cash flow;
- objem prodeje včetně prodejních cen;
- objem výroby včetně výrobních cen;
- nepřímé náklady;
- lidské zdroje a osobní náklady;
- pohledávky;

- závazky;
- zásoby;
- bankovní úvěry;
- investice.

Podrobněji bude proces plánování popsán v kapitole pojednávající o plánování.

3.2.1.3 Operativní plánování

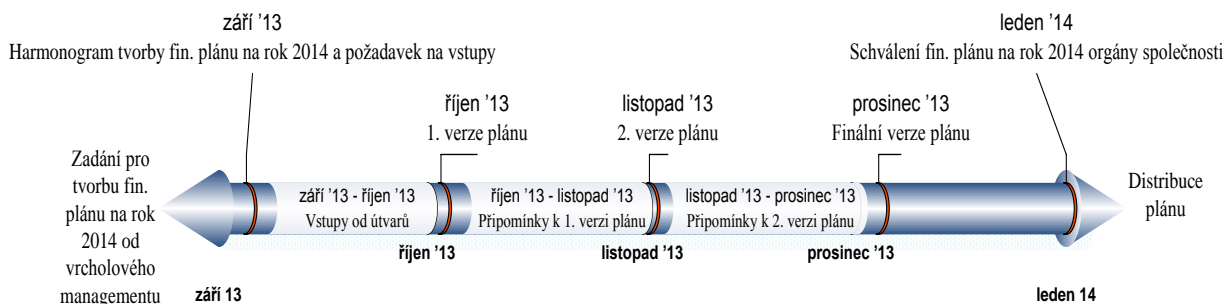
Plánování na operativní úrovni řízení společnosti vychází z ročního finančního plánu, který je rozpracován do jednotlivých měsíců a na jednotlivé útvary. Měsíční plány si útvary dále rozpracovávají do většího detailu pro jejich vlastní potřebu řízení, např. útvar Výroba si naplánovaný objem výroby dále detailně člení na výrobu podle jednotlivých výrobních řad apod. Každý měsíc po účetní uzávěrce jsou měsíční plány aktualizovány o skutečnost a jsou doplněny výhledem hospodaření, který je podkladem pro aktualizaci plánu pro další měsíce.

V rámci operativního plánování jsou jednotlivými útvary na týdenní bázi sledovány vybrané objemové i finanční ukazatele, např. útvar Obchod sleduje objemy prodejů, útvar Výroba objemy výroby, útvar Nákupu sleduje ceny hlavních vstupů apod. Tyto ukazatele jsou následně předávány za celou společnost středisku controllingu, které je prostřednictvím týdenního reportu předkládá každé pondělí vrcholovému vedení společnosti jako podklad k jednání a rozhodování. Blíže bude o sledování ukazatelů pojednáno v kapitole reporting.

3.2.1.4 Popis procesu plánování

Středisko controllingu je v procesu plánování v roli koordinátora a tvůrce všech druhů plánů (např. dlouhodobý plán, roční finanční plán apod.). Postup zpracování plánu je pro všechny druhy plánů stejný, z tohoto důvodu je následující popis procesu zaměřen na roční finanční plán.

Proces tvorby finančního plánu na další rok začíná v září daného roku. Vedoucí controllingu na základě zadání vrcholového managementu společnosti připraví harmonogram zpracování finančního plánu na následující rok. Příklad časové posloupnosti procesu přípravy plánu znázorňuje obrázek 22.



Obrázek 22: Časová posloupnost procesu tvorby plánu

Zdroj: vlastní zpracování

Harmonogram je distribuován na všechny útvary společnosti odpovědným zaměstnancům a do všech dceřiných společností.

Harmonogram obsahuje především:

- jednotlivé kroky zpracování finančního plánu (časově i obsahově);
- osoby, které na tvorbě plánu spolupracují;
- počet verzí a termíny jejich zpracování.

Součástí harmonogramu jsou požadavky na vstupy do finančního plánu podle jednotlivých útvarů společnosti, včetně limitů nepřímých nákladů pro jednotlivá střediska. Požadavky na vstupy podle jednotlivých útvarů jsou uvedeny v tabulce 6.

Tabulka 6: Požadavky na vstupy do finančního plánu

Útvar Obchod	prodej hlavních skupin výrobků a zboží ve fyzických jednotkách a ve finančním vyjádření
	nákup zboží ve fyzických jednotkách a ve finančním vyjádření
	přímé náklady na služby a materiál v členění podle položek stanovených vedoucím controllingu
	nepřímé náklady jednotlivých nákladových středisek v členění podle položek stanovených vedoucím controllingu
	další údaje stanovené vedoucím controllingu pro potřeby v aktuálním období
Útvar Výroba	výroba hlavních skupin výrobků ve fyzických jednotkách
	norma spotřeby hlavních plechů pro výrobu
	náklady na přímé služby na 1 ks u hlavních skupin výrobků
	investice do dlouhodobého hmotného majetku mimo informační technologie ve finančním vyjádření a s dobou odepisování v členění podle jednotlivých akcí
	přímé náklady na materiál v členění podle položek stanovených vedoucím controllingu
	nepřímé náklady jednotlivých nákladových středisek v členění podle položek stanovených vedoucím controllingu
	další údaje stanovené vedoucím controllingu pro potřeby v aktuálním období

	období
Útvar Nákup	nákupní cena hlavních plechů
	nákup materiálu ve finančním vyjádření
	stav zásob materiálu ve finančním vyjádření
	stav zásob plechu v tunách
	splatnost přijatých materiálových faktur podle jednotlivých nakupovaných komodit
	nepřímé náklady jednotlivých nákladových středisek v členění podle položek stanovených vedoucí controllingu
	další údaje stanovené vedoucí controllingu pro potřeby v aktuálním období
Útvar Finance a controlling	kurzy hlavních světových měn a měn dceřiných společností
	stavy, čerpání a splátky externích zdrojů financování
	nepřímé náklady jednotlivých nákladových středisek v členění podle položek stanovených vedoucí controllingu
	další údaje stanovené vedoucí controllingu pro potřeby v aktuálním období
Útvar Správa	počty zaměstnanců v členění podle jednotlivých útvarů a pracovního zařazení
	mzdové náklady v členění podle jednotlivých útvarů a pracovního zařazení
	ostatní osobní náklady
	investice do dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku (pouze informační technologie) ve finančním vyjádření a s dobou odepisování v členění podle jednotlivých akcí
	nepřímé náklady jednotlivých nákladových středisek v členění podle položek stanovených vedoucí controllingu
	další údaje stanovené vedoucí controllingu pro potřeby v aktuálním období
Středisko Generálního ředitele a Interní audit	nepřímé náklady jednotlivých nákladových středisek v členění podle položek stanovených vedoucí controllingu
	další údaje stanovené vedoucí controllingu pro potřeby v aktuálním období
Dceřiné společnosti	s přihlédnutím k velikosti a hlavnímu předmětu činnosti všechny výše uvedené údaje

Zdroj: zpracováno podle [28]

Požadavky jsou útvarům předávány v předdefinovaných tabulkách v MS Office Excel prostřednictvím elektronické pošty. V případě potřeby vedoucí controllingu konzultuje případné nejasnosti s příslušnými zaměstnanci. Zdrojem pro zpracování podkladů na jednotlivých útvarech a dceřiných společnostech jsou schválené strategie pro další roky, např. v oblasti marketingu, obchodu, investic apod., schválené limity pro daný rok, výsledky jednání s dodavateli a odběrateli a v případě nepřímých nákladů je to také skutečnost předešlého roku. Další průběh tvorby finančního plánu dále vychází z časové řady na obrázku 22. V průběhu září zástupci jednotlivých útvarů a dceřiných společností odevzdávají zpracované podklady zpět na středisko controllingu. To následně provede

kontrolu přijatých podkladů na úplnost a dodržení stanoveného limitu nepřímých nákladů a sumarizuje podklady do první verze finančního plánu.

Začátkem října je předložena první verze finančního plánu vrcholovému managementu společnosti k projednání a připomínkování. Připomínky následně středisko controllingu zapracuje do druhé verze finančního plánu a v případě potřeby si od jednotlivých útvarů vyžádá další podklady nebo doplnění. Druhá verze je předložena vrcholovému managementu k projednání a připomínkování začátkem prosince. Následně jsou případné připomínky zapracovány do finální verze finančního plánu, který je začátkem ledna předložen vrcholovému managementu společnosti ke schválení. Po schválení vrcholovým managementem je finální verze finančního plánu v průběhu ledna předložena k projednání a schválení představenstvu a dozorčí radě společnosti. Na konci ledna je pak schválený finanční plán distribuován na příslušná pracoviště mateřské společnosti i do dceřiných společností. Celý proces tvorby plánu trvá přibližně 5 měsíců.

3.2.2 Nástroje controllingu

Hlavním nástrojem pro práci controllingu je plánovací model. Tento model byl vytvořen vlastní činností controllingu na platformě MS Office Excel. Model obsahuje časové řady skutečnosti minulých let od roku 1998 do současnosti a jsou v něm shromažďována data makroekonomického charakteru (např. kurzy, bankovní sazby PRIBOR, EURIBOR apod.), sledované objemové a finanční ukazatele a data ve velkém detailu jak za mateřskou společnost, tak za dceřiné společnosti.

Model slouží především pro potřeby plánování, pro tvorby odhadů budoucího vývoje hospodaření a je hlavním zdrojem dat pro všechny druhy reportingu. Vzhledem k velkému množství velmi citlivých dat je model zpřístupněn pouze vybraným zaměstnancům společnosti na základě podepsané dohody o mlčenlivosti.

Jako jeden z nástrojů pro rychlou orientaci a získání informací na jednom místě, v elektronické podobě ze všech oblastí řízení a reportů napříč společnostmi, slouží vrcholovému i střednímu managementu rychlá navigace v důležitých souborech. Ukázka uspořádání rychlé navigace na důležité soubory je na obrázku 23.

Rychlá navigace v důležitých souborech		KORADO
1.ÚROVEŇ: CELOPODNIKOVÉ VÝKAZY, PLÁNY A ODHADY HOSPODAŘENÍ		
RÁDNÝ FINANČNÍ PLÁN Finanční plán 2011 Finanční plán 2011 Finanční plán 2012 Finanční plán 2012 Finanční plán 2013 Finanční plán 2013	AKTUALNÍ ODHAD HOSPODAŘENÍ Plánovací model Plánovací model (odladěný)	CELOPODNIKOVÉ VÝKAZY PRO VVS A ORGÁNY Měsíční výkaz skupiny za rok 2013 Měsíční výkaz 2013 Měsíční výkaz skupiny KORADO 2012 Měsíční výkaz 2012 Měsíční výkaz skupiny KORADO 2011 Měsíční výkaz 2011 Týdenní výkaz KORADO, a.s. Týd. výkaz matka Týdenní výkaz KORADO Bulgaria Týd. výkaz KBG
2.ÚROVEŇ: OSTATNÍ VÝKAZY A ZROJE DAT (útvorové, datové soubory, apod.)		
CELOFIREMNÍ POUŽÍVÁNÍ Nepřímé náklady (vč. odhadu roku) Nepřímé náklady Ukazatel rentability Ukazatel rentability Kurzy cizích měn Kurzy cizích měn Kurzy cizích měn (Dceřiné společnosti) kurzy cizích měn (Dceřiné společnosti) Sazby Libor, Pribor, Euribor Sazby Libor, Pribor, Euribor	Útvor OBCHOD Pohledávky po zákaznících (soubor FINANCE) Pohledávky (soubor Finance) Přehled prodeje po zákaznících (KORADO, a.s.) Přehled prodeje Přehled prodeje po zákaznících (KORADO BG) Přehled prodeje K-BUL Přehled fakturace (soubor OBCHODU) Odhad tržeb Stav zásob hotových výrobků a objednávek Zásoby HV a objednávk	
Útvor FINANCE A CONTROLLING Analýza prodeje (GRAF) Analýza prodeje (GRAF) Analýza prodeje (TABULKA) Analýza prodeje (TABULKA) Datový sklád měsíčních ekonomických informací Da-Fin Odhad výsledku hospodaření Odhad HV Ceny plechu Ceny plechu Tržby a VH skupiny (info pro představenstvo) Tržby a VH skupiny Přehled denních příjmů (CELKEM) Denní příjmy CELKEM v měnách - tabulka Přehled denních příjmů (DETAIL) Denní příjmy DETAIL po odběratelích Přehled denních výdajů (DETAIL) Denní výdaje DETAIL po dodavatelích Přehled finančních prostředků na BÚ Přehled finančních prostředků Zůstatky peněz na účtech DS Zůstatky dceřiných společností Detail K-Bulgaria (stavy BÚ, příjmy a výdaje) K-Bulgaria - detail běžných účtů Denní aktualizace plánu příjmů a výdajů Denní plán příjmů a výdajů Přehled denního stavu závazků Denní stav závazků Graf vývoje KTK a závazků po splatnosti Vývoj KTK a závazků po splatnosti Graf vývoje pracovního kapitálu Vývoj pracovního kapitálu Přehled provedených měnových konverzí Ménové konverze Přehled pohledávek (denní aktualizace) Pohledávky (denní) Přehled závazků (denní aktualizace) Závazky (denní) Rychlá informace (podklady pro SMS) Rychlá informace (SMS)	Útvor VÝROBA Objem výroby a nákupu ODT, OTT a DOT Objem výroby Objem výroby ODT (po dnech) - přepočít na typ 22-6-100b (DETAIL) http://intranet/webv/UV/SV/KPhvvrba/Far Útvor GR Evidenční počty pracovníků Evidenční počet zaměstnanců Přepočtené počty pracovníků Přepočtené stavby pracovníků Dceřiné společnosti (datové sklady ekonomických informací) KORADO Deutschland data K-Deutschland KORADO Austria data K-Austria KORADO Polska data K-Polska KORADO Bulgaria data K-Bulgaria Licon Heat - týdenní informace Licon Heat - týden KORADO Bulgaria Transferové ceny a náklady Transferové ceny a náklady KBG	

Obrázek 23: Ukázka uspořádání rychlé navigace na důležité reporty společnosti

Zdroj: [28]

Prostřednictvím této navigace má management na jednom místě k dispozici odkazy na reporty, které jsou spravovány a pravidelně aktualizovány přímo příslušnými útvary nebo střediskem controllingu. Správu a funkčnost navigace má na starosti controlling. V rychlé navigaci má management k dispozici jak aktuální finanční plán, včetně plánů předešlých dvou let, tak aktuální odhad vývoje hospodaření společnosti, měsíční, týdenní i denní reporty. Přehled odkazů v rychlé navigaci je uveden v tabulce 7.

V teoretické části této práce jsou vyjmenované nástroje využívané strategickým controllingem pro analýzy vnějšího a vnitřního prostředí firmy. Tyto analýzy jsou ve společnosti připravované střediskem marketing a controlling využívá výstupy z těchto analýz pro potřeby plánování.

Tabulka 7: Přehled odkazů rychlé navigace pro management společnosti

celopodnikové výkazy a informace	řádný finanční plán
	odhad hospodaření
	měsíční výkaz
	týdenní výkaz mateřské společnosti
	týdenní výkaz dceřiné společnosti KORADO Bulgaria a LICON Heat
	výkaz nepřímých nákladů
	ukazatel rentability
	přehled kurzů cizích měn
	přehled sazeb LIBOR, PRIBOR, EURIBOR
datové sklady ekon. informací dceřiných společností	
útvary Obchod	výkaz pohledávek po zákaznících
	výkaz přehledu prodeje po zákaznících
	výkaz přehledu prodeje po zákaznících dceřiné společnosti KORADO Bulgaria
	výkaz přehledu fakturace
	výkaz stavu hotových výrobků a objednávek
útvary Výroba	přehled o objemu výroby a nákupu výrobků
	přehled o objemech výroby deskových těles po dnech
útvary Finance a controlling	analýza prodeje
	datový sklad měsíčních ekonomických informací
	report pro odhad výsledku hospodaření
	přehled o cenách plechů
	přehled o tržbách a výsledcích hospodaření skupiny
	přehled denních příjmů (celkem i v detailu)
	přehled denních výdajů
	přehled finančních prostředků na běžných účtech
	přehled o zůstatcích peněz na běžných účtech dceřiných společností
	přehled denního stavu závazků
	graf vývoje kontokorentu na běžném účtu a stavu závazků po splatnosti
	graf vývoje pracovního kapitálu
	přehled provedených měnových konverzí
	přehled pohledávek
přehled závazků	
přehled o transferových cenách	
útvary Generálního ředitele	přehled evidenčních počtů pracovníků
	přehled přepočtených stavů pracovníků

Zdroj: vlastní zpracování

3.2.3 Reporting

Po plánování patří reporting k nejdůležitějším úkolům střediska controllingu. V rámci reportingu controlling zajišťuje především tyto činnosti:

- definování struktury, obsahu a frekvence pravidelných reportů;

- koordinace a metodická podpora ostatním útvarům společnosti a dceřiným společnostem při tvorbě podkladů pro report;
- analýza odchylek a návrhy na opatření;
- modelování predikce ekonomického vývoje společnosti;
- prezentace výsledků a predikce hospodaření managementu společnosti;
- tvorba speciálních reportů na základě požadavků managementu společnosti nebo obchodních partnerů.

Podle cílových skupin uživatelů, kterým je report určen, lze reporting ve společnosti rozdělit na:

- interní reporting;
- externí reporting.

Z časového hlediska se reporting ve společnosti dělí na:

- denní reporting;
- týdenní reporting;
- měsíční reporting;
- roční reporting.

3.2.3.1 Interní reporting

Tento typ reportu představuje především poskytování informací o aktuálním a předpokládaném vývoji stavu hospodaření společnosti, který slouží vrcholovému i střednímu managementu společnosti jako podpora řízení a rozhodování. Interní reporting je realizován na denní bázi prostřednictvím hlášení o stavu vybraných objemových i finančních ukazatelů a dále prostřednictvím pravidelných týdenních a měsíčních výkazů.

Controlling připravuje všechny výkazy v elektronické podobě, týdenní a měsíční výkazy navíc v tištěné podobě, která je distribuována vrcholovému managementu společnosti. Měsíční výkazy jsou navíc ještě předkládány členům představenstva a dozorčí radě společnosti.

Denní reporting

Pro rychlou informaci managementu společnosti a případnou potřebu okamžitého přijetí opatření jsou na denní bázi sledovány a reportovány některé vybrané objemové a finanční ukazatele. Ty jsou denně prostřednictvím textových zpráv reportovány vrcholovému vedení společnosti a zároveň jsou jejich přehledy součástí rychlé navigace.

Denní reporting zahrnuje:

- **ukazatel rentability** – umožňuje managementu rychlý pohled na hospodaření společnosti. Rentabilita je vypočítávána v kumulaci od 1.1. daného roku k aktuálnímu dni a zároveň v kumulaci od roku 1. 1. 2004, kdy bylo sledování tohoto ukazatele zavedeno.

Výpočet rentability:

$$\text{rentabilita} = 1 - \frac{((\text{spotřeba materiálu, energie a zboží}) - \text{změna stavu zásob} - \text{aktivace})}{\text{tržby}};$$

- **stav zásob hotových výrobků a objednávek v ks** – informace poskytuje managementu přehled o budoucích požadavcích zákazníků a umožňuje efektivněji řídit optimální stav zásob a odhadnout výši budoucího inkasa a tržeb. Jako zdroj je využíván přehled útvaru Obchod, který denně sleduje počet přijatých a vyexpedovaných radiátorů ze skladu a přehled stavu objednávek;
- **přehled denních příjmů (inkaso)** – rychlá informace o vývoji inkasa, které je sledováno a reportováno vždy k aktuálnímu dni, v kumulaci od počátku roku a v porovnání s plánem a předchozím rokem. Zdrojem dat pro reporting je přehled příjmů, které zpracovává středisko finance;
- **přehled denního stavu závazků** – poskytuje managementu aktuální stav závazků společnosti, přehled je zpracováván ve stejné struktuře jako přehled příjmů a navíc je reportována informace o stavu závazků po splatnosti. Zdrojem dat je přehled závazků zpracovaný střediskem finance;
- **přehled stavu peněžních prostředků a úvěrů** – informace o aktuálním stavu peněžních prostředků na pokladnách, běžných účtech společnosti a o stavu přijatých úvěrů. Přehled je zpracováván opět ve stejné struktuře jako přehled příjmů a závazků, navíc je reportována informace o rezervaci zdrojů na konkrétní plánované platby.

Týdenní reporting

V rámci týdenního reportingu připravuje controlling dva pravidelné reporty – týdenní výkaz za mateřskou společnost a zvlášť za dceřinou společnost Korado Bulgaria a LICON Heat a přehled čerpání přímých a nepřímých nákladů mateřské společnosti.

Týdenní výkaz

Tento report je připravován vždy každé pondělí na pravidelné jednání vrcholového managementu společnosti. Pro potřeby tohoto reportu čerpá controlling data z přehledů jednotlivých útvarů a středisek společnosti. V reportu jsou zároveň zahrnuty ukazatele, které jsou sledované na denní bázi. Data jsou čerpána v následujícím složení:

- **útvary Obchod** – tržby celkem pro sledovaný měsíc a v kumulaci od počátku roku, výši poskytnutých skont, slev a rezerv, objemy prodejů výrobků v členění dle jednotlivých výrobních řad, stav objednávek a stav skladu hotových výrobků v kusech pro nejvýznamnější výrobní řadu a stav obchodních pohledávek a pohledávek po splatnosti;
- **útvary Výroba** – produkce výrobků v členění dle jednotlivých výrobních řad;
- **útvary Nákup** – stav zásob materiálu v peněžním vyjádření, stav zásob hlavního vstupu pro výrobu (plechy) v tunách a cenu nejběžnějšího spotřebovaného plechu;
- **středisko Finance** - stav bankovních úvěrů v členění podle použití na investiční, provozní a kontokorentní, stav peněžních prostředků včetně výše kontokorentu, stav obchodních závazků v členění do a po splatnosti;
- **středisko Controlling** – rentabilita.

Všechny podklady z jednotlivých oblastí musí být připraveny pro potřeby controllingu do 11 hod. Data jsou následně kompletována do reportu a je připraven odhad vývoje jednotlivých ukazatelů v následujících týdnech a za celý měsíc. Všechny ukazatele jsou reportovány v následující struktuře, viz tabulka 8. Pro predikci vývoje ukazatelů controlling vychází především z ročního finančního plánu, aktuálního stavu hospodaření a aktuálních obchodních podmínek nasmlouvaných s obchodními partnery.

V rámci tohoto reportu jsou vykazovány absolutní odchylky skutečného stavu a plánovaných hodnot, na základě kterých management může přijímat opatření k podpoře zlepšení hospodaření v krátkém časovém horizontu. Týdenní report včetně týdenních odhadů zároveň slouží pro odhad měsíčního výsledku hospodaření.

Tabulka 8: Časová struktura týdenních reportů

předchozí měsíc				aktuální měsíc po týdnech (např.)				aktuální měsíc			
skut.	skut/ odhad	plán	odch.	skut.	skut.	skut.	odhad	skut	odhad	plán	odch.
min. rok	akt. rok	akt. rok	skut. - plán	1. týden	2. týden	3. týden	4. týden	min. rok	akt. rok	akt. rok	odch. - plán

Zdroj: vlastní zpracování podle [28]

Týdenní výkaz za dceřinou společnost je připravován ve stejné struktuře.

Týdenní report je ukládán elektronicky v adresáři controllingu a je zpřístupněn vrcholovému managementu společnosti a oprávněným uživatelům prostřednictvím rychlé navigace. Vrcholovému managementu jsou zároveň týdenní výkazy distribuovány v tištěné podobě. Ukázka týdenního reportu je v příloze 4.

Přehled čerpání přímých a nepřímých nákladů

Přehled je zpracováván controllinem každé pondělí a aktualizován vždy po účetní uzávěrce daného měsíce. Slouží pro potřeby především středního managementu pro rychlou a přehlednou kontrolu čerpání plánovaných nákladů ve větším detailu. Zdrojem dat pro přehled je účetnictví. V rámci reportu jsou sledovány přímé a nepřímé náklady a je využíváno členění nákladů podle místa vzniku - účtování podle středisek, např. středisko výroba koupelnových radiátorů, a podle účelu vynaloženého nákladu – je využívána struktura účetní osnovy společnosti, např. spotřeba přímého materiálu v členění dle materiálových řad (např. M01A – plechy). Struktura sledovaných přímých a nepřímých nákladů je uvedena v tabulce 9 a 10. Náklady jsou sledovány za daný měsíc, v kumulaci od počátku roku a je prováděna predikce vývoje nákladů do konce daného roku na základě informací z jednotlivých útvarů. V rámci přehledu jsou sledovány absolutní i relativní odchylky čerpání skutečnosti od plánu. Přehled je distribuován pouze elektronickou cestou prostřednictvím rychlé navigace.

Tabulka 9: Struktura sledovaných přímých nákladů

PŘÍMÉ NÁKLADY	skutečnost	plán	odchylka
Spotřeba přímého materiálu M01A			
Spotřeba přímého materiálu M01B			
Spotřeba přímého materiálu M01C			
Spotřeba zboží pro výrobu			
Spotřeba materiálu K.BG M10			
Aktualizace cen přímého materiálu			
Prodané zboží			
Přímý materiál celkem			
Kooperace			
Přímé služby celkem			
PŘÍMÉ NÁKLADY CELKEM			

Zdroj: vlastní zpracování podle [28]

Tabulka 10: Struktura sledovaných nepřímých nákladů

NEPŘÍMÉ NÁKLADY	skutečnost	plán	odchylka
Spotř. materiálu pro výrobu a ostatní (řada MO2)			
Spotřeba benzínu a nafty			
Odborná literatura, noviny a časopisy			
Spotřeba kancelářského materiálu			
Spotřeba reklamních předmětů			
Spotřeba vzorků			
Spotřeba tiskovin			
Spotřeba náhradních dílů			
Spotřeba ochranných pomůcek			
Drobný hmotný majetek			
Ostatní materiál			
Nepřímý materiál celkem			
Spotřeba elektrické energie			
Spotřeba plynu			
Spotřeba vody			
Nepřímá energie, plyn a voda celkem			
Opravy a udržování			
Cestovné			
Doprava			
Občerstvení			
Spoje (telefony)			
Poradenské služby, překlady			
Školení			
Výstavy			
Ostraha			
Likvidace odpadu a obalů			
Reklamní smlouvy a propagace			
Informační služby			
Nájemné placené			

Služby kantýna a jídelna			
Úklid firmy			
Provize a služby za zprostředkování			
Služby - výpočetní technika			
Služby-reklamace zboží			
Nájemné - leasing			
Služby pro DS			
Ostatní služby			
NEPŘÍMÉ SLUŽBY CELKEM			

Zdroj: vlastní zpracování podle [28]

Měsíční reporting

Měsíční výkaz

Měsíční výkaz hospodaření je pro management stěžejním reportem pro řízení a rozhodování o dalším vývoji společnosti. Výkaz je připravován controllingem po účetní uzávěrce daného měsíce, která je dle harmonogramu vždy druhý až třetí pracovní den v následujícím měsíci, distribuce výkazu pak probíhá zpravidla 15. následujícího měsíce v elektronické podobě prostřednictvím rychlé navigace, vrcholovému managementu a statutárním orgánům společnosti navíc v tištěné podobě.

Zdrojem dat pro měsíční výkaz je především informační systém společnosti, jednotlivé přehledy útvarů, data a informace od dceřiných společností. Struktura měsíčního výkazu je v následující struktuře bez velkých změn stejná už téměř 10 let, viz tabulka 11.

Tabulka 11: Struktura měsíčního výkazu

skupina KORADO	finanční ukazatele
	výkaz zisku a ztráty
	rozvaha
	výkaz CF
mateřská společnost	finanční ukazatele
	výkaz zisku a ztráty
	rozvaha
	výkaz CF
	prodej a objednávky
	závazky a pohledávky
	výroba
	nákup
	náklady a investice
	zásoby
úvěry	
doplňující informace o dceřiných společnostech	tržby, přidaná hodnota, výsledek hospodaření
	osobní náklady, stav vlastního kapitálu, obchodní pohledávky

Zdroj: vlastní zpracování podle [28]

V rámci měsíčního výkazu jsou samostatně sledovány tyto finanční ukazatele:

- **výsledek hospodaření** - je sledován v kumulaci od počátku roku a pro management představuje jeden z nejsledovanějších ukazatelů;
- **FCF (free cash flow)**;
- **EBITDA** - finanční ukazatel rentability, který managementu slouží jako indikátor provozní výkonnosti firmy

Výpočet EBITDA: $EBITDA = \text{provozní výsledek hospodaření} + \text{odpisy}$

- **EBITDA marže v %** - EBITDA jako procentní podíl výnosů

Výpočet EBITDA marže: $EBITDA \text{ marže} = \frac{EBITDA}{\text{tržby}} \times 100$;

- **rentabilita tržeb (ROS) v %** – vyjadřuje procentuální podíl výsledku hospodaření po zdanění na tržbách, který dává managementu okamžitou informaci, kolik korun čistého zisku připadá na jednu korunu tržeb.

Výpočet ROS: $ROS = \frac{EAT}{\text{tržby}} \times 100$;

- **ukazatel rentability v %** - viz kapitola 2.2.3.1 denní reporting;
- **průměrná doba obratu pohledávek (dny)** - poskytuje managementu informaci o tom, jak rychle společnost zinkasuje v průměru své pohledávky od odběratelů

Výpočet průměrné doby obratu pohledávek:

$\text{Prům. doba obratu pohledávek} = \frac{\text{prům. stav pohledávek} \times 365}{\text{tržby}}$;

- **průměrná doba obratu zásob (dny)** – důležitý ukazatel z pohledu řízení CF, umožňuje managementu sledovat rychlost, s jakou jsou průměrně zásoby spotřebovány, resp. průměrnou dobu vázanosti zásob ve společnosti

Výpočet průměrné doby obratu zásob:

$\text{Prům. doba obratu zásob} = \frac{\text{prům. stav zásob} \times 365}{\text{spotřeba materiálu, energie, zboží a služeb}}$;

- **průměrná doba obratu závazků (dny)** – dává managementu okamžitou informaci o platební morálce společnosti vůči svým dodavatelům

Výpočet průměrné doby obratu závazků:

$$\text{Prům. doba obratu závazků} = \frac{\text{prům. stav závazků} \times 365}{\text{spotřeba materiálu, energie, zboží a služeb}};$$

- **rychlá likvidita** – poskytuje informaci o tom, jaká část krátkodobých závazků je krytá pohledávkami a finančním majetkem

$$\text{Výpočet rychlé likvidity: rychlá likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}.$$

V rámci měsíčního reportu jsou sledovány tyto odchylky porovnání skutečnosti s plánovanou hodnotou:

- **absolutní odchylky** - tyto odchylky se používají pouze pro porovnání ukazatelů výsledek hospodaření, CF a u ukazatelů rentability a aktivity

Výpočet: skutečnost - plán;

- **relativní odchylky** - odchylka skutečnosti nebo odhadu vývoje od plánu v procentním vyjádření, používaná ve velké míře u všech sledovaných objemových i finančních ukazatelů

Výpočet: 1 – skutečnost / plán.

- **Net Debt⁴ / EBITDA** - závazný ukazatel úvěrující banky
- **Equity Ratio (poměr vlastního kapitálu a celkových aktiv)** – závazný ukazatel úvěrující banky. Oba ukazatele se mohou měnit na základě smluvních podmínek.

Všechny odchylky jsou sledovány v časové struktuře uvedené v tabulce 12.

Tabulka 12: Časová struktura měsíčních reportů

aktuální měsíc			kumulace od počátku roku "n"			kum. od poč. roku "n-1"	kum. od poč. roku "n-2"	aktuální rok "n"			rok "n-1"	
skut	plán	odch.	skut.	plán	odch.	skut.	skut.	výhled	plán	odch.	skut.	odch.

Zdroj: vlastní zpracování podle [28]

Součástí měsíčního výkazu je komentář vedoucí controllingu k výsledkům hospodaření za uplynulý měsíc a k predikovanému vývoji hospodaření. Měsíční výkaz slouží jako podklad pro jednání vrcholového managementu společnosti, který zhodnotí dosavadní výsledky a na základě významných odchylek skutečnosti/výhledu od plánu přijímá závazná

⁴ Net Debt = bankovní úvěry – finanční majetek

opatření k odvrácení nepříznivého vývoje hospodaření nebo využití případných příležitostí. Struktura měsíčního výkazu společnosti je v příloze 5.

Odhad výsledku hospodaření

Pro rychlou informaci vrcholovému managementu společnosti o aktuálním vývoji hospodářského výsledku je připravován odhad výsledku hospodaření. Tento report je připravován s týdenní frekvencí a v době před účetní uzávěrkou je připravován denně nebo na vyžádání managementu. Zdrojem dat je účetnictví a informace z útvaru Obchod o výši odhadovaných tržeb za daný měsíc a informace z účtárny o předpokládané výši nákladů. Ve výkazu zisku a ztrát je sledována absolutní odchylka skutečnosti od plánu v daném měsíci i v kumulaci od počátku roku. Výkaz je distribuován vrcholovému managementu v elektronické podobě prostřednictvím rychlé navigace.

Roční reporting

Roční reporting ve společnosti představuje výroční zprávy společnosti. Controlling plní funkci koordinátora struktury informací a dat a zajišťuje jejich sběr. Jednotlivé útvary připraví podklady v požadované struktuře a středisko controllingu následně provede jejich kontrolu a začlenění do výroční zprávy. Výroční zpráva je určena především externím uživatelům, je distribuována v elektronické i tištěné podobě a dle zákona je zveřejňována prostřednictvím obchodního rejstříku na internetu a na webových stránkách společnosti.

3.2.3.2 Externí reporting

Hlavním reportem určeným pro externí uživatele je výroční zpráva společnosti, viz kapitola 3.2.3.1. Dále controlling zpracovává na vyžádání reporty určené obchodním partnerům, především bankám a pojišťovnám. Struktura těchto reportů není pevně daná, ale respektuje požadavky na informace o společnosti od obchodních partnerů.

3.2.4 Aktualizace finančního plánu

Aktualizace finančního plánu je prováděna pravidelně po účetní uzávěrci na základě skutečnosti daného měsíce. Zdrojem dat pro aktualizaci finančního plánu jsou účetnictví a aktualizované přehledy sledované v rámci jednotlivých útvarů, např. plán prodeje. Dále je v aktualizovaném plánu aktualizován výhled hospodaření společnosti, který je zároveň zdrojem pro týdenní a měsíční reporting. Výhled hospodaření je jednou měsíčně controllingem prezentován vrcholovému vedení společnosti v rámci jejich porad. Management má tak možnost v rámci prezentace modelovat scénáře budoucího vývoje

hospodaření a na základě toho přijímat opatření k odvrácení nežádoucího vývoje nebo k využití příležitostí k posílení pozitivního vývoje hospodaření.

3.2.5 Další činnosti controllingu

Ve společnosti je dodržováno pravidlo distribuce reportů a předávání informací z jediného místa, ze střediska controllingu. Controlling tedy zajišťuje informační službu pro potřeby celé společnosti, v rámci které vykonává činnosti jmenované v kapitole 3.2. Důvodem je zajištění přehledu o poskytovaných informacích, především s ohledem na jejich citlivost a spolehlivost jak pro interní potřebu, tak pro komunikaci s externími subjekty.

3.2.6 Zdroje dat pro controlling a způsob zpracování

V současné době je ve společnosti využíván nástroj BI (Business Intelligence), který umožňuje efektivně využívat data nashromážděná ve společnosti v různých systémech a v odlišných formátech. Těžištěm zdroje dat pro controlling je tedy BI, kde jsou pro potřeby controllingu „pumpována“ data především z informačního systému společnosti, který obsahuje moduly účetnictví, skladové hospodářství a výroba, a dále jsou získávána data z různých přehledů napříč společnostmi. Nejdůležitějším zdrojem dat pro reporting je účetnictví. BI zároveň slouží jako datový sklad. Data jsou tedy získávána jednak automaticky prostřednictvím BI, ale také manuálně z některých reportů.

Zdroje dat pro controlling:

- informační systém společnosti;
- BI;
- data od jednotlivých útvarů;
- ČNB pro získání makroekonomických dat.

Pro zpracování dat a pro tvorbu všech reportů využívá controlling běžné nástroje Microsoft Office. MS Office Excel je využíván především pro výpočty absolutních a relativních odchylek, pro tvorbu tabulek a pro grafické zobrazení ukazatelů, MS Office Word pro vypracování komentářů vedoucího controllingu k hospodaření společnosti.

4 NÁVRHY NA OPATŘENÍ

V rámci popisu a analýzy činností controllingu ve společnosti KORADO, a.s. měly být vytipovány oblasti pro zlepšení fungování controllingu a měla být navržena opatření, pomocí kterých tohoto zlepšení dosáhnout. V rámci analýzy byly vytipovány čtyři oblasti ke zlepšení.

4.1 Zkrácení procesu plánování

Proces tvorby finančního plánu ve společnosti za současné situace trvá zhruba pět měsíců. Vzhledem k dynamicky se měnícímu ekonomickému prostředí a k obecnému požadavku na efektivní řízení by tvorba plánu měla být zlomkem celého obchodního cyklu společnosti. Celý proces tvorby plánu by měl trvat výrazně kratší dobu, aby v plánu mohly být zohledněny změny probíhající na daném trhu a odvětví za poslední čtvrtletí, které budou mít vliv na hospodaření společnosti v následujícím roce.

Prostředkem pro zkrácení tvorby plánu je efektivní využívání nástroje BI. Tento nástroj shromažďuje data z různých systémů, odlišných formátů a umožňuje rychlé získání informací. Zároveň eliminuje manuální zpracování dat a tím snižuje chybovost vstupů pro plán. Efektivnějším využíváním tohoto nástroje by se tak zkrátila doba sběru dat pro tvorbu první verze plánu a tím by mohl být přiměřeně zkrácen celý proces tvorby plánu.

4.2 Nový měsíční report

Měsíční report by měl umožňovat managementu rychlý pohled na dosažené výsledky, měl by viditelně signalizovat problémové oblasti a zároveň by měl poskytnout informaci o očekávaném vývoji hospodaření.

Současná struktura a podoba měsíčního výkazu společnosti je stejná už téměř 10 let. Ve výkazu dominuje pohled na mateřskou společnost, obsahuje velké množství informací a umožňuje porovnat dosaženou skutečnost s předchozími roky v časovém horizontu dvou let. To ne zcela odpovídá přístupu controllingu jako nástroje zaměřeného na budoucnost a pro potřeby současného managementu, který se stále více zaměřuje na sledování skupinové výkonnosti, je podoba tohoto výkazu už nevyhovující. V rámci této práce byl vytvořen návrh nového měsíčního výkazu skupiny, který by měl řešit výše zmíněné nedostatky stávajícího výkazu.

Cílem nového měsíčního výkazu bylo poskytnout managementu informace o vývoji hospodaření skupiny jednoduchou a efektivní formou za použití stávajících nástrojů společnosti pro tvorbu reportingu (MS Office Excel). Celý výkaz je tedy koncipován především jako výkaz skupiny rozšířený o doplňující informace o mateřské společnosti a výrobních dceřiných společnostech. Do výkazu byly zahrnuty ukazatele rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti za celou skupinu s grafickou signalizací odchylek od plánu. Pro porovnání skutečnosti s předchozím rokem bylo použito indexu, který lépe než absolutní odchylka dává rychlou informaci o vývoji daného ukazatele. Pro rychlou představu o vývoji nejsledovanějších ukazatelů bylo použito grafického zobrazení a napříč výkazem jsou dodržena určitá grafická pravidla, která umožňují snadnější orientaci ve výkazu. Podoba návrhu nového měsíčního výkazu je v příloze 6.

4.3 Zkrácení procesu tvorby měsíčního reportu

Podle harmonogramu účetních závěrek jsou pravidelné měsíční uzávěrky mateřské společnosti prováděny vždy druhý až třetí den následujícího měsíce. Po tomto datu probíhá sběr dat a informací, konsolidace, zpracování a příprava měsíčního reportingu, který je distribuován managementu společnosti zpravidla 15. dne následujícího měsíce. Pokud má měsíční reporting sloužit managementu jako podpora řízení a umožnit jim rychlé a pokud možno přesné rozhodování v reálném čase, je nezbytné, aby byl proces přípravy měsíčního výkazu zkrácen. I v tomto případě efektivnějším využitím nástroje BI by mohl být proces zpracování měsíčního výkazu přiměřeně zkrácen. Tomuto kroku by mělo předcházet proškolení zaměstnanců ostatních útvarů, kteří zpracovávají data pro potřeby reportingu, s nástrojem BI a především seznámení s možnostmi tohoto nástroje.

4.4 Pořízení manažerského informačního systému

V současné době je jako hlavní controllingový nástroj využíván vlastními silami vytvořený plánovací model v MS Office Excel. Tento model obsahuje data a informace ve velkém detailu od roku 1998 do současnosti a s rostoucími požadavky na vstupy narůstá i velikost modelu. Při sběru dat a informací do modelu převládá podíl manuální práce, existuje duplicita některých činností a tím hrozí nebezpečí chybovosti nejen v modelu, ale ve výsledku i v reportingu. Controlling je dále limitován při své práci i omezenými možnostmi nástroje MS Office, který nepodporuje verzování a má omezené možnosti modelování. Řešením tohoto problému je pořízení manažerského informačního systému, který by odstranil výše zmíněná rizika a nedostatky a zároveň by umožnil v krátkém čase

provádět na jednom místě plánování, reporting, ale i modelování vývojů a trendů. Tímto krokem by byla zároveň vyřešena dvě výše zmíněná opatření, a to zkrácení procesu jak na straně plánování, tak i reportingu. Toto řešení je však závislé na finančních možnostech společnosti.

ZÁVĚR

Cílem této práce bylo porovnání teorie controllingu popsané v odborné literatuře s jeho praktickou aplikací na vybraném podniku a v rámci popisu a analýzy činností střediska controllingu vytipovat oblasti pro zlepšení a navrhnout opatření, jak těchto zlepšení dosáhnout.

Při ohlédnutí do téměř staleté historie controllingu lze odhalit, že spolu s hospodářským vývojem společnosti se postupně rozvíjel i controlling. Zpočátku se jednalo o pouhou správu finančních záležitostí, která byla postupně rozšiřována na přípravu informací pro plánování, rozhodování a kontrolu plnění cílů. V dnešní době hovoříme o controllingu jako o moderním nástroji řízení podniků a všechny úkoly k dosahování cílů podniků jsou s controllingem úzce spojené.

První část práce byla zaměřena na teoretický popis controllingu a jeho fungování. Controlling jako nástroj řízení je orientovaný na budoucnost a v každém podniku má svou vlastní podobu, která je dána organizačním uspořádáním a činností podniku. Z tohoto faktu vychází i odborná literatura, na základě které byly popsány základní charakteristiky pojmu controllingu. Dále byly blíže specifikovány dva regulační okruhy podniku - strategický a operativní controlling, které vycházejí ze strategických a operativních cílů podniku. V rámci těchto okruhů byly charakterizovány činnosti controllingu, a to proces plánování a reporting. V kapitole pojednávající o metodách a nástrojích controllingu byly popsány metody a nástroje v praxi nejčastěji využívané.

Část této práce byla věnována otázce řízení podniků před rokem 1989 a nastínění vzniku controllingu v nově vzniklých podmínkách tržního hospodářství ČR. Tato část práce si kladla za cíl odpovědět na otázku „Z čeho controlling vznikl a jakým způsobem se začlenil do podnikového řízení?“. Odpověď na tuto otázku byla nalezena v popisu řízení strojírenského podniku, v době před změnou ekonomických podmínek a po nich.

V praktické části práce byla nejprve představena společnost KORADO, a.s., její výrobní program a blíže bylo popsáno středisko controllingu a jeho činnosti. Plánování vychází z vize společnosti a úkolem controllingu je především koordinace a tvorba plánů na strategické i operativní úrovni. Pro názornost byl blíže popsán proces tvorby ročního finančního plánu. Další kapitola byla věnována reportingu společnosti, který je prováděn pro potřeby interních a externích uživatelů a z pohledu frekvence připravuje controlling

reporty na denní, týdenní, měsíční a roční bázi. Umístění tohoto střediska odpovídá liniiovému organizačnímu začlenění, které je podle teorie využíváno v podnicích častěji.

V rámci popisu a analýzy činností controllingu byly vytipovány oblasti pro zlepšení fungování controllingu a byla navržena opatření, pomocí kterých tohoto zlepšení dosáhnout. Jako první oblast pro zlepšení byla vytipována tvorba ročního finančního plánu. Při efektivnějším využití stávajícího nástroje controllingu by mohlo dojít k přiměřenému zkrácení tvorby ročního finančního plánu, který by tak více odrážel aktuální situaci na trhu. Jako další návrh na zvýšení efektivnosti controllingu bylo navrženo zkrácení přípravy měsíčního reportingu pro management společnosti. Zkrácení by mohlo být realizováno, stejně jako v prvním opatření, prostřednictvím nástroje BI využívaného controllingem. Pro management společnosti by to představovalo především zvýšení komfortu při rozhodování.

Stěžejním opatřením byl návrh nového měsíčního reportu, který by více odpovídal požadavkům managementu společnosti. Nový report více využívá moderní formy poskytování informací prostřednictvím různých ukazatelů a grafického znázornění a poskytuje managementu společnosti jednodušší a ucelený pohled na hospodaření celé skupiny. Jako poslední opatření, které by výrazně posunulo práci controllingu, bylo navrženo pořízení manažerského informačního systému.

Přínosem této práce jsou výše popsané návrhy, které byly vytvořeny na základě komparace teoretické a praktické úrovně controllingu, který je neopomenutelnou součástí moderní koncepce řízení podniků.

POUŽITÉ ZDROJE

Knihy:

- [1] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 278 s. Manažer. ISBN 978-802-4715-353.
- [2] BUCHHOLZ, Liane. *Strategisches Controlling Grundlagen - Instrumente - Konzepte*. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2009. ISBN 978-383-4910-790.
- [3] BUCHTA, Miroslav. *Organizace provozu podniku: distanční opora na CD*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2011, 1 CD-ROM. ISBN 978-80-7395-417-8
- [4] DVORÁČEK, Jiří. *Interní audit a kontrola*. 2. přepr. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003, xiii, 201 s. ISBN 80-717-9805-3.
- [5] ESCHENBACH, Rolf. *Controlling*. Vyd. 2. Praha: ASPI, 2004, 814 s. ISBN 80-735-7035-1.
- [6] FIBÍROVÁ, Jana. *Reporting: moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003, 116 s. ISBN 80-247-0482-X.
- [7] FREIBERG, František. *Finanční controlling: Koncepce finanční stability firmy*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1993, 199 s. ISBN 80-859-4303-4.
- [8] HAVLÍČEK, Karel. *Management: malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2011, 210 s. ISBN 978-80-7408-056-2.
- [9] HILL, Charles W a Gareth R JONES. *Strategic management theory: an integrated approach*. 9th ed. Mason, OH: South-Western/Cengage Learning, c2010, 1 v. (various paging). ISBN 978-053-8751-070.
- [10] HORVÁT & PARTNERS. *Nová koncepce controllingu: cesta k účinnému controllingu*. 5. přeprac. vyd. / . Praha: Profess Consulting, 2004, xiv, 288 s. ISBN 80-725-9002-2.
- [11] International Group of Controlling. *Slovník controllingu: česko-anglický, anglicko-český: 120 nejdůležitějších termínů pro práci controllera*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003, 395 s. ISBN 80-726-1085-6.
- [12] JELÍNEK, Josef. *Pravidla vnitropodnikového řízení*. Hradec Králové: Inženýrské služby, Státní podnik, 1990

- [13] KATHRYN M. BARTOL, Kathryn M. David C. *Management*. 3rd ed. McGraw-Hill Co: Boston, 1998. ISBN 00-711-5206-7.
- [14] KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *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.
- [15] LAZAR, Jaromír. *Manažerské účetnictví a controlling*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 271 s. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-80-247-4133-8.
- [16] MIKOVCOVÁ, Hana. *Controlling v praxi*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2007, 183 s. ISBN 978-80-7380-049-9.
- [17] STEINÖCKER, Reinhard. *Strategický controlling*: Překlad Pavel Stejskal. Praha: Nakladatelská společnosti BaBtext spol. s r.o., 1989.
- [18] SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 471 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.
- [19] SYNEK, Miloslav, Heřman KOPKÁNĚ a Markéta KUBÁLKOVÁ. *Manažerské výpočty a ekonomická analýza*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2009, xviii, 301 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-154-3.
- [20] ŠOLJAKOVÁ, Libuše a Jana FIBÍROVÁ. *Reporting*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010, 221 s. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-2759-2.
- [21] VOLLMUTH, Hilmar J. *Controlling: nový nástroj řízení*. 2. upr. vyd. Praha: Profess Consulting, 1998, 136 s. ISBN 80-852-3554-4.
- [22] VYSUŠIL, Jiří. *Zdroje dat a jejich zpracování pro controlling*. 1.vyd. Praha: Profess Consulting, 2000, 130 s. disketa. ISBN 80-725-9008-1.
- [23] VYSUŠIL, Jiří. *Integrované názvosloví v controllingu: výkladový slovník pojmů, metod a nástrojů moderního řízení podniku*. Praha: Profess Consulting, 1999, 143 s. ISBN 80-725-9007-3.
- [24] WEIHRICH, Heinz. *Management: a global perspective*. 10th ed. New York: McGraw-Hill, 1993, xxxvi, 744 s. ISBN 00-706-9170-3.
- [25] ŽÍDEK, Libor. *Transformace české ekonomiky: 1989-2004*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2006, ix, 304 s. ISBN 80-717-9922-X.

Internetové zdroje:

- [26] F-R FINANČNÍ-ŘÍZENÍ: know-how, inspirace, služba. [online]. [cit. 2014-03-02].
Dostupné z: <http://www.financni-rizeni.cz/controlling>
- [27] *Zákony pro lidi: Sbírka zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění.* [online]. [cit. 2013-11-30]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/1989-67/zneni-19890701#cast2>

Interní materiály:

- [28] Interní materiály společnosti KORADO, a.s.
- [29] Výroční zpráva společnosti KORADO, a.s. za rok 2013
- [30] www.korado.cz

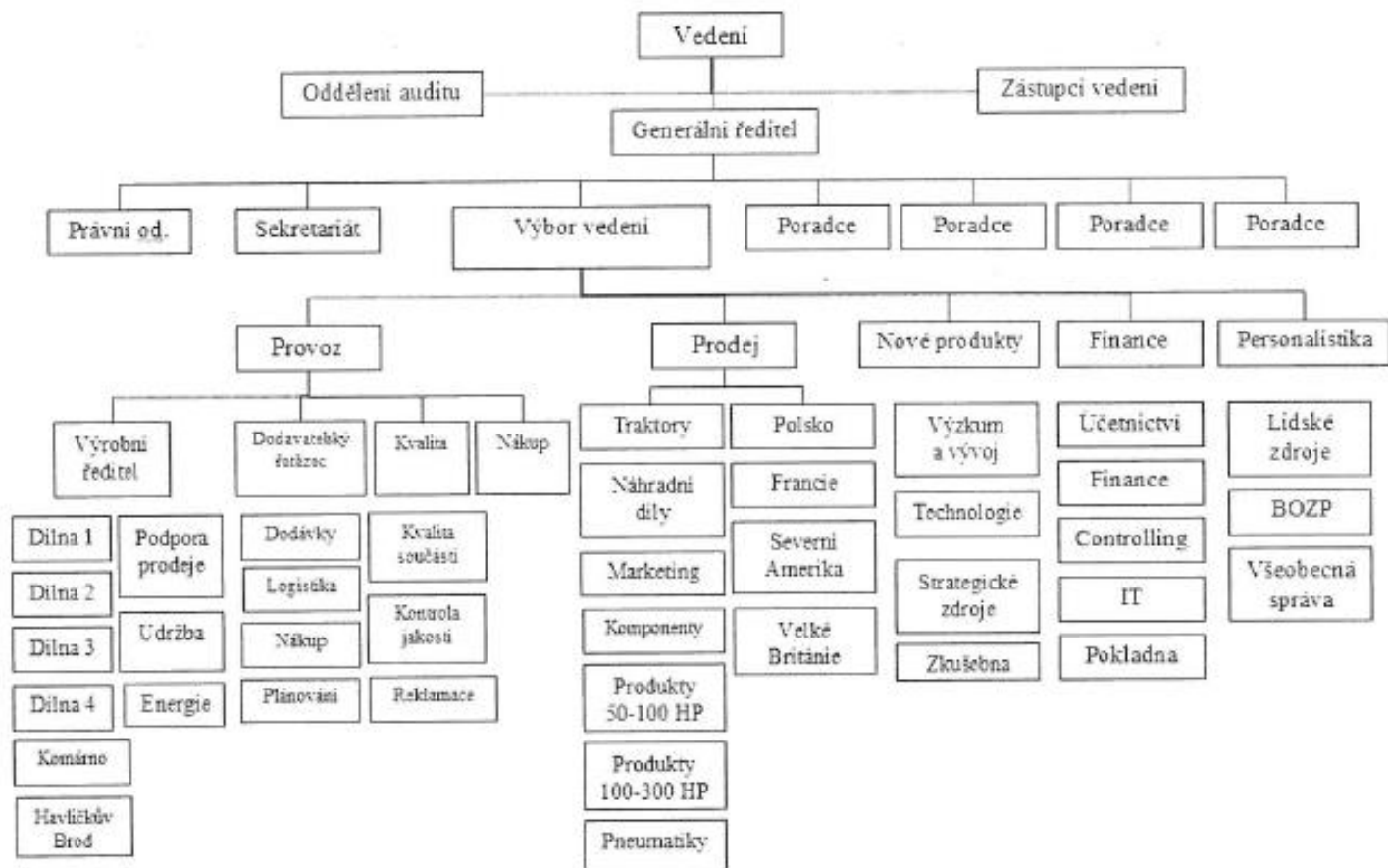
Ostatní zdroje:

Informace od bývalých pracovníků podniku Adamovské strojírný

SEZNAM PŘÍLOH

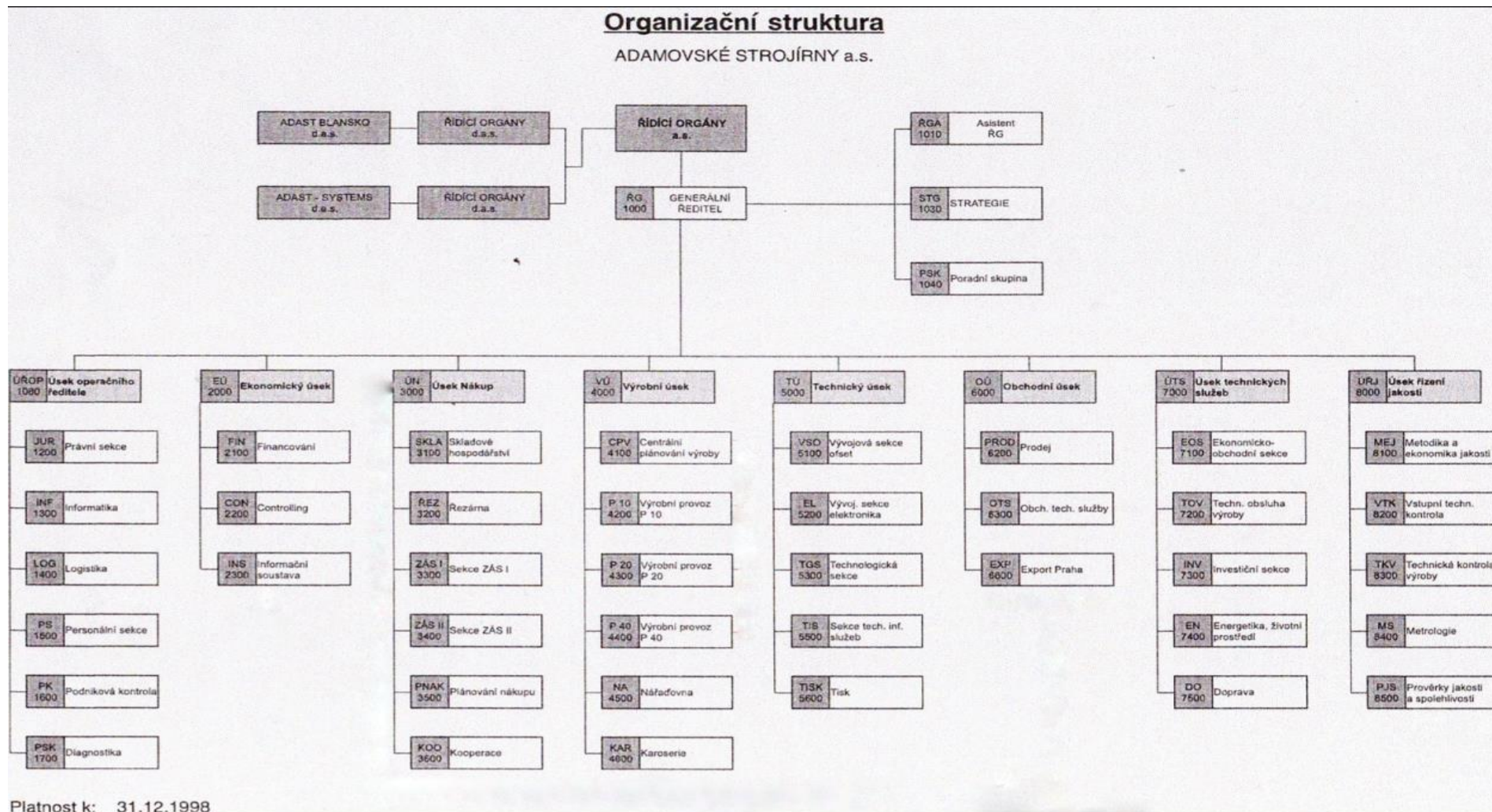
- Příloha 1: Organizační schéma společnosti Zetor Tractors
- Příloha 2: Organizační struktura podniku Adamovské strojírny a. s. z roku 1998
- Příloha 3: Grafické znázornění vývoje výsledku hospodaření a tržeb společnosti KORADO, a.s. od roku 1996
- Příloha 4: Struktura týdenního výkazu společnosti KORADO, a.s.
- Příloha 5 (1 – 15): Struktura měsíčního výkazu společnosti KORADO, a.s.
- Příloha 6 (1 – 13): Návrh struktury nového měsíčního výkazu společnosti KORADO, a.s.

Příloha 1: Organizační schéma společnosti Zetor Tractors



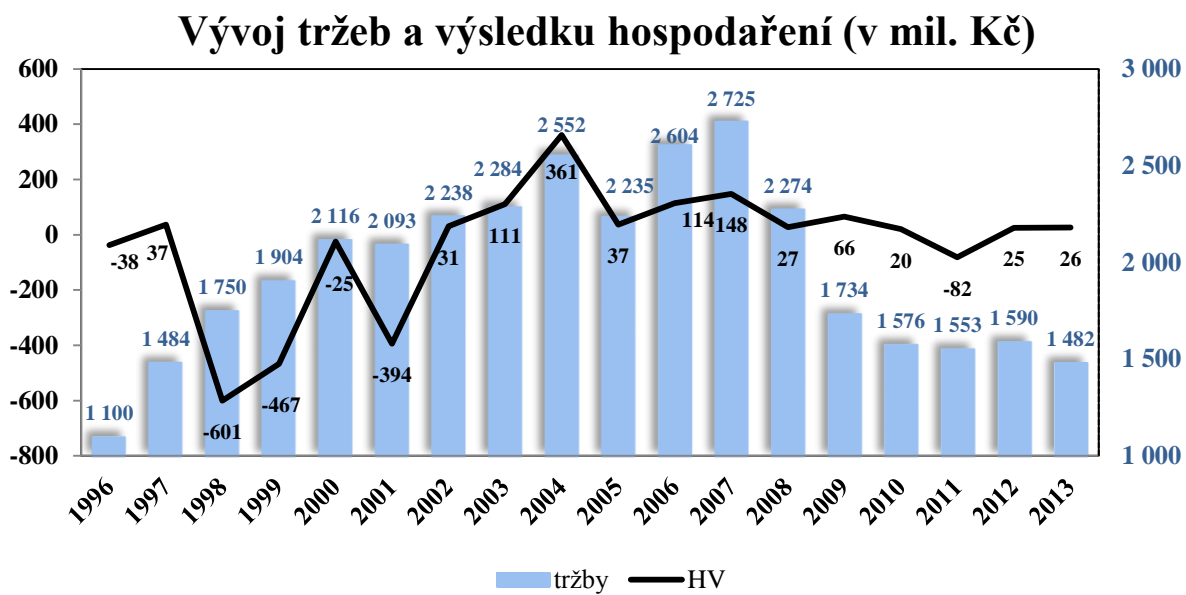
Zdroj: [3]

Příloha 2: Organizační struktura podniku Adamovské strojírný a. s. z roku 1998



Zdroj: materiál od pamětníků

Příloha 3: Grafické znázornění vývoje výsledku hospodaření a tržeb společnosti KORADO, a.s. od roku 1996



Obrázek 1: Vývoj tržeb a výsledku hospodaření společnosti od roku 1996

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 4: Struktura týdenního výkazu společnosti KORADO, a.s.

Týdenní výkaz KORADO, a. s.					12.týden březen 2014										
		únor				březen (po týdnech)					březen				
		skut	skut/odhad	plán	odchylka	skut	skut	skut	skut	odhad	skut	odhad	plán	odchylka	
		2013	2014	2014	skut. - plán	9. 2	10	11	12	13	2013	2014	2014	odch. - plán	
OBCHOD	1	Tržby celkem (KORADO, a.s.) (v mil.Kč)													
	2	z toho Skonta a slevy, rezervy (v mil. Kč)													
	3	Tržby celkem od 1.1. (KORADO, a.s.) (v mil.Kč)													
	4	z toho Skonta a slevy, rezervy od 1.1. (v mil. Kč)													
	5	Podíl Skonta a slevy, rezervy / Tržby (v %)													
	6	Prodej ODT (KORADO, a.s.) (v ks)													
	7	Prodej OTT (KORADO, a.s.) (v ks)													
	8	Prodej DOT (KORADO, a.s.) (v ks)													
	9	Stav objednávek ODT (KORADO, a.s) (v ks)													
	10	Stav skladu HV ODT (KORADO, a.s) (v ks)													
	11	Stav přímých obchodních pohledávek (v mil. Kč)													
	12	z toho po splatnosti (v mil.Kč)													
VÝROBA	13	Výroba ODT (KORADO, a.s.) (v ks)													
	14	Výroba OTT (KORADO, a.s.) (v ks)													
	15	Výroba KORATHERM (KORADO, a.s.) (v ks)													
NAKUP	16b	Cena spotřebovaného plechu 1/1212 (v EUR/tuna)													
	17	EUR/tuna)													
	18	Stav zásob materiálu (v mil. Kč)													
19	Stav zásob plechu (vlastní sklady) (v tunách)														
FINANCE	20	Rentabilita (od r. 2004)													
	21	Stav bankovních úvěrů celkem (v mil.Kč)													
	22	z toho investiční úvěr (starý, NZK) (v mil.Kč)													
	23	z toho investiční úvěr (nový, NZKII) (v mil.Kč)													
	24	z toho provozní (revolving) (v mil.Kč)													
	25	z toho KTK (Kč a EUR) (v mil.Kč)													
	26	Ostatní běžné účty + pokladny + peníze na cestě													
	27	Dostupný zdroj z KTK včetně rámce + peníze na cestě													
	28	= Celkem objem peněz (v mil.Kč)													
	29	Stav obchodních závazků celkem (v mil.Kč)													
30	z toho po splatnosti (v mil.Kč)														
31	z toho po splatnosti (v %)														

(pozn.: kumulace týdnů v měsíci)

Příloha 5 - 1: Struktura měsíčního výkazu společnosti KORADO, a.s.



Česká Třebová

Měsíční výkaz

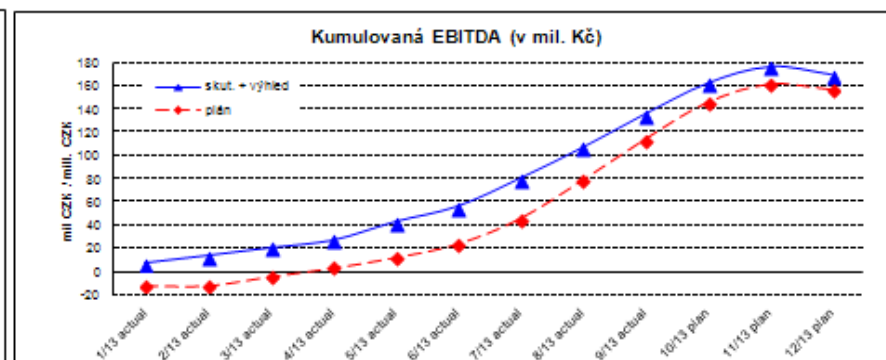
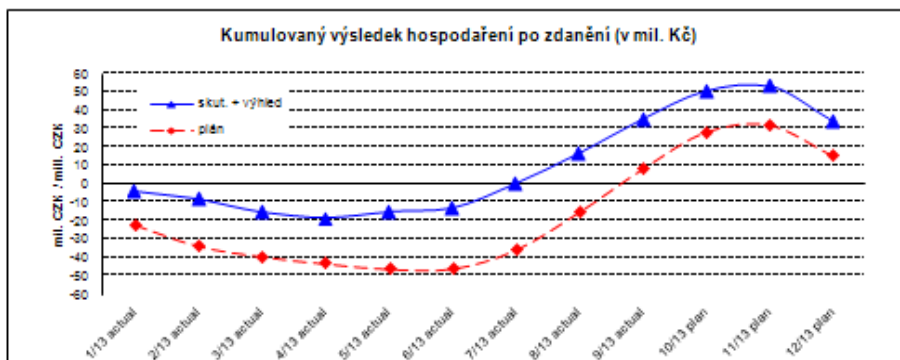
září 2013

září 2013			leden-září 2013			1-9/12	1-9/11	rok 2013			rok 2012	
Skutečnost	Plán	Odchylka	Skutečnost	Plán	Odchylka	Skutečnost	Skutečnost	Výhled	Plán	Odchylka	Skutečnost	Odchylka

Ukazatele - skupina KORADO

mil. CZK
Kumulovaný výsledek hospodaření po zdanění
Kumulovaný FCF
EBITDA *
EBITDA marže (EBITDA / Tržby) (%)
ROS (VH po zdanění / Tržby) (%)
Rentabilita v % (kumulace od 1.1.2004) **
Průměrná Doba obratu pohledávek (dny)
Průměrná Doba obratu zásob (dny)
Průměrná Doba obratu závazků (dny)
Rychlá likvidita (1) ***
Závazné ukazatele UniCredit Bank
Net Debt / EBITDA
Equity Ratio

* EBITDA = čistý zisk + daně + nákladové úroky + odpisy
 ** Rentabilita = 1 - ((spotřeba materiálu, energie a zboží - změna stavu zásob - aktivace) / tržby)
 *** Rychlá likvidita = (oběžná aktiva - zásoby) / krátkodobé závazky



Příloha 5 - 2: Struktura měsíčního výkazu společnosti KORADO, a.s.

Měsíční výkaz	září 2013
----------------------	------------------

Výkaz zisku a ztráty - skupina KORADO

tis. CZK

	září 2013			leden-září 2013			1-9/12	1-9/11	rok 2013			rok 2012	
	Skutečnost	Plán	Odchylka	Skutečnost	Plán	Odchylka	Skutečnost	Skutečnost	Výhled	Plán	Odchylka	Skutečnost	Odchylka
Výnosy z prodeje výrobků a zboží													
Spotřeba materiálu													
Odpisy													
Osobní náklady													
Služby													
Změna stavu rezerv a OP (provozní)													
Ostatní provozní náklady (bez výnosů)													
Provozní výsledek hospodaření													
Nákladové úroky													
Ostatní finanční náklady (bez výnosů)													
Výsledek hospodaření před zdaněním													
Daň z příjmů													
Výsledek hospodaření po zdanění													

Příloha 5 - 3: Struktura měsíčního výkazu společnosti KORADO, a.s.

Měsíční výkaz	září 2013
----------------------	------------------

zář 2013			leden-zář 2013			1-9/12	1-9/11	rok 2013			rok 2012	
Skutečnost	Plán	Odchylnka	Skutečnost	Plán	Odchylnka	Skutečnost	Skutečnost	Výhled	Plán	Odchylnka	Skutečnost	Odchylnka

Rozvaha - skupina KORADO

tis. CZK

Dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek											
Dlouhodobý finanční majetek											
Jiný dlouhodobý majetek											
Stálá aktiva celkem											
Zásoby, netto											
Pohledávky, netto											
Náklady příštích období a ostatní oběžná aktiva											
Peněžní prostředky a peněžní ekvivalenty											
Oběžná aktiva celkem											
Aktiva celkem											
Základní kapitál											
Výsledek hospodaření po zdanění											
Fondy a menšinové podíly											
Vlastní kapitál a menšinové podíly											
Rezervy											
Dlouhodobé závazky											
Krátkodobé závazky											
Bankovní úvěry											
Závazky z leasingu (dlouhodobé, krátkodobé)											
Ostatní pasiva											
Pasiva celkem											

Příloha 5 - 4: Struktura měsíčního výkazu společnosti KORADO, a.s.

Měsíční výkaz **září 2013**

září 2013			leden-září 2013			1-9/12	1-9/11	rok 2013			rok 2012	
Skutečnost	Plán	Odhylka	Skutečnost	Plán	Odhylka	Skutečnost	Skutečnost	Výhled	Plán	Odhylka	Skutečnost	Odhylka

Výkaz CF - skupina KORADO

tis. CZK

Výsledek hospodaření po zdanění												
Odpisy												
Změna stavu rezerv a OP												
Ostatní nepeněžní operace												
Nákladové úroky												
Základní provozní CF												
Změna stavu zásob (brutto)												
Změna stavu krátkodobých pohledávek (brutto)												
Změna stavu krátkodobých závazků												
Změna stavu ostatních aktiv (brutto) a pasiv												
Změna stavu závazků z leasingu												
Provozní CF												
Investice do dlouhodobého majetku (brutto)												
Změna stavu finančních investic (brutto)												
Změna stavu dlouhodobých pohledávek												
Investiční CF												
FCF (provozní CF + investiční CF)												
Změna stavu bankovních úvěrů												
Změna stavu dlouhodobých závazků												
Nákladové úroky												
Dopady změn vl. kapitálu na pen. prostředky												
Finanční CF												
Počáteční stav peněžních prostředků												
Celkový CF												
Konečný stav peněžních prostředků												

Příloha 5 - 5: Struktura měsíčního výkazu společnosti KORADO, a.s.

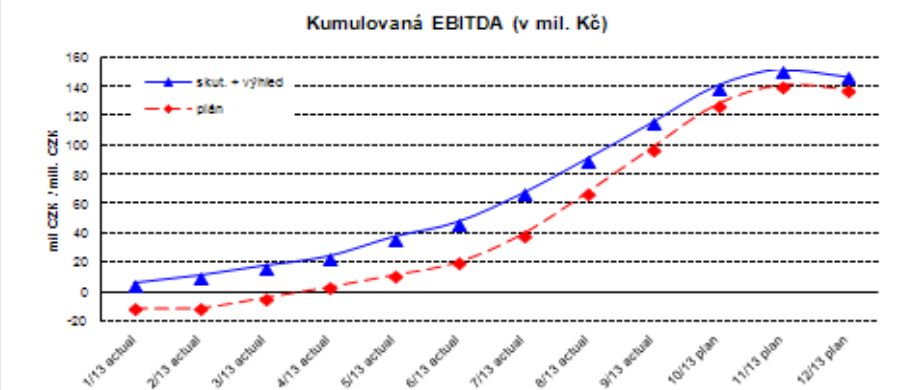
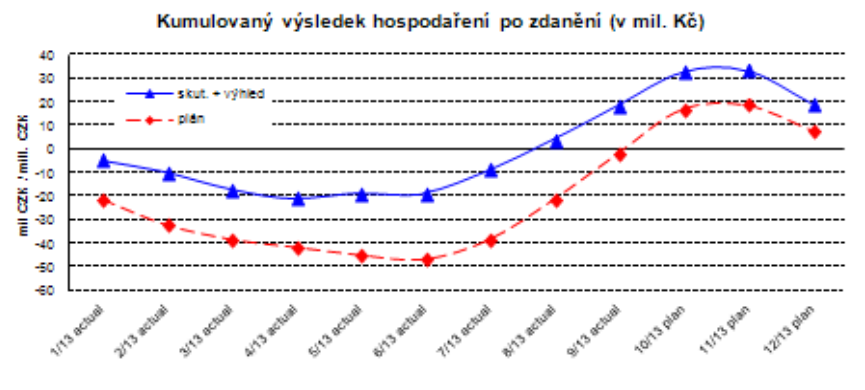
Měsíční výkaz září 2013

září 2013			leden-září 2013			1-9/12	1-9/11	rok 2013			rok 2012	
Skutečnost	Plán	Odhylka	Skutečnost	Plán	Odhylka	Skutečnost	Skutečnost	Výhled	Plán	Odhylka	Skutečnost	Odhylka

Ukazatele - mateřská společnost

mil. CZK
Kumulovaný výsledek hospodaření po zdanění
Kumulovaný FCF
EBITDA *
EBITDA marže (EBITDA / Tržby) (%)
ROS (VH po zdanění / Tržby) (%)
Rentabilita v % (kumulace od 1.1.2004) **
Průměrná Doba obratu pohledávek (dny)
Průměrná Doba obratu zásob (dny)
Průměrná Doba obratu závazků (dny)
Rychlá likvidita (1) ***
Počet zaměstnanců (osob)

* EBITDA = čistý zisk + daně + nákladové úroky + odpisy
 ** Rentabilita = 1 - ((spotřeba materiálu, energie a zboží - změna stavu zásob - aktivace) / tržby)
 *** Rychlá likvidita = ((krátkodobé pohledávky + finanční majetek + ostatní aktiva) / krátkodobé záv.)



Příloha 5 - 6: Struktura měsíčního výkazu společnosti KORADO, a.s.

Měsíční výkaz	září 2013
----------------------	------------------

září 2013			leden-září 2013			1-9/12	1-9/11	rok 2013			rok 2012	
Skutečnost	Plán	Odhylka	Skutečnost	Plán	Odhylka	Skutečnost	Skutečnost	Výhled	Plán	Odhylka	Skutečnost	Odhylka

Výkaz zisku a ztráty - mateřská společnost

tis. CZK

Tržby celkem													
z toho tržby za zboží													
Ostatní výkony (Změna stavu zásob a Aktivace)													
Spotřeba materiálu, energie a zboží													
z toho náklady na prodané zboží													
Služby													
Přidaná hodnota													
Osobní náklady													
Odpisy													
Změna stavu rezerv a OP (provozní)													
Ostatní provozní náklady (bez výnosů)													
Provozní výsledek hospodaření													
Finanční výsledek hospodaření													
Nákladové úroky													
Ostatní finanční náklady (bez výnosů)													
Mimořádný výsledek hospodaření													
Výsledek hospodaření před zdaněním													
Daň z příjmů													
Výsledek hospodaření po zdanění													

Příloha 5 - 8: Struktura měsíčního výkazu společnosti KORADO, a.s.

Měsíční výkaz	září 2013
----------------------	------------------

září 2013			leden-září 2013			1-9/12	1-9/11	rok 2013			rok 2012	
Skutečnost	Plán	Odhylka	Skutečnost	Plán	Odhylka	Skutečnost	Skutečnost	Výhled	Plán	Odhylka	Skutečnost	Odhylka

Výkaz CF - mateřská společnost

tis. CZK

Výsledek hospodaření po zdanění												
Odpisy												
Změna stavu rezerv a OP												
Ostatní nepeněžní operace												
Nákladové úroky												
Základní provozní CF												
Změna stavu zásob (brutto)												
Změna stavu krátkodobých pohledávek (brutto)												
Změna stavu krátkodobých závazků												
Změna stavu ostatních aktiv (brutto) a pasiv												
Provozní CF												
Investice do Dlouhodobého majetku (brutto)												
Změna stavu finančních investic (brutto)												
Změna stavu dlouhodobých pohledávek												
Investiční CF												
FCF (provozní CF + investiční CF)												
Změna stavu bankovních úvěrů												
Změna stavu dlouhodobých závazků												
Nákladové úroky												
Dopady změn vl. kapitálu na peněžní prostředky												
Finanční CF												
Počáteční stav peněžních prostředků												
Celkový CF												
Konečný stav peněžních prostředků												

Příloha 5 - 9: Struktura měsíčního výkazu společnosti KORADO, a.s.

Měsíční výkaz	září 2013
----------------------	------------------

září 2013			leden-září 2013			1-9/12	1-9/11	rok 2013			rok 2012	
Skutečnost	Plán	Odhylka	Skutečnost	Plán	Odhylka	Skutečnost	Skutečnost	Výhled	Plán	Odhylka	Skutečnost	Odhylka

Prodej

Tržby skupina celkem (tis. CZK)												
---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Mateřská společnost

Tržby matka celkem (tis. CZK)												
Tržby ODT RADIK (tis. CZK)												
Objem prodeje ODT RADIK (ks)												
Prům.prodejní cena ODT RADIK (CZK/ks)												
Tržby ODT KINGRAD (tis. CZK)												
Objem prodeje ODT KINGRAD (ks)												
Prům.prodejní cena ODT KINGRAD (CZK/ks)												
Tržby OTT (tis. CZK)												
Objem prodeje OTT (ks)												
Prům.prodejní cena OTT (CZK/ks)												
Tržby DOT (tis. CZK)												
Objem prodeje DOT(ks)												
Prům.prodejní cena DOT(CZK/ks)												
Ostatní tržby (tis. CZK)												

Dceřiné společnosti

Tržby DS celkem (tis. CZK)												
----------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Objednávky

	září 2013	září 12	září 11
ODT (ks)			
OTT (ks)			
DOT (ks)			

Příloha 5 - 10: Struktura měsíčního výkazu společnosti KORADO, a.s.

Měsíční výkaz											září 2013		
	zář 2013			leden-zář 2013			1-9/12	1-9/11	rok 2013			rok 2012	
	Skutečnost	Plán	Odchyłka	Skutečnost	Plán	Odchyłka	Skutečnost	Skutečnost	Výhled	Plán	Odchyłka	Skutečnost	Odchyłka
Výroba													
Mateřská společnost													
Objem vyrobených a nakoupených ODT (ks)													
Zásoby HV ODT (ks)													
Průměrná skladová cena ODT RADIK (CZK/ks)													
z toho materiál (CZK/ks)													
Průměrná skladová cena ODT KINGRAD (CZK/ks)													
z toho materiál (CZK/ks)													
Objem vyrobených OTT (ks)													
Zásoby HV OTT (ks)													
Průměrná skladová cena OTT (CZK/ks)													
z toho materiál (CZK/ks)													
Objem vyrobených DOT (ks)													
Zásoby HV DOT (ks)													
Průměrná skladová cena DOT (CZK/ks)													
z toho materiál (CZK/ks)													
Doba obratu zásob nedokončené výroby netto (ve dnech)													
Korado Bulgaria													
Objem vyrobených ODT (ks)													
Zásoby HV ODT (ks)													
Nákup													
Mateřská společnost													
Cena plechu 1,00/1212 svitek (EUR/tunu)													
Cena plechu 0,40/960 svitek (EUR/tunu)													
Konečný stav zásob plechu (tuny)													
vlastní sklad (tuny)													
konsignační sklad (tuny)													
Stav zásob materiálu (netto) (tis. CZK)													
Doba obratu zásob materiálu netto (dny)													

Příloha 5 - 11: Struktura měsíčního výkazu společnosti KORADO, a.s.

Měsíční výkaz											září 2013		
	září 2013			leden-září 2013			1-9/12	1-9/11	rok 2013			rok 2012	
	Skutečnost	Plán	Odhylka	Skutečnost	Plán	Odhylka	Skutečnost	Skutečnost	Výhled	Plán	Odhylka	Skutečnost	Odhylka
Náklady a investice (tis. CZK)													
Celkové náklady na kus (vyrobené a nakoupené ODT+OTT+DOT)													
Celkové náklady na kus Skupina (CZK/ks)													
Celkové náklady na kus KORADO, a.s. (CZK/ks)													
Celkové náklady na kus KORADO Bulgaria (CZK/ks)													
Nepřímé náklady - mateřská společnost													
Nepřímé náklady celkem													
Materiál													
Energie													
Služby													
Nepřímé náklady - dceřiné společnosti													
Nepřímé náklady celkem													
Materiál a energie													
Služby													
Investice - mateřská společnost													
Investice celkem (včetně záloh)													
Zásoby (tis. CZK)													
Zásoby celkem - mateřská společnost													
z toho materiál													
z toho nedokončená výroba													
z toho výrobky													
Zásoby celkem - KORADO Bulgaria													
z toho materiál													
z toho nedokončená výroba													
z toho výrobky													

Příloha 5 - 12: Struktura měsíčního výkazu společnosti KORADO, a.s.

Měsíční výkaz **září 2013**

zář 2013			leden-zář 2013			1-9/12	1-9/11	rok 2013			rok 2012	
Skutečnost	Plán	Odhylka	Skutečnost	Plán	Odhylka	Skutečnost	Skutečnost	Výhled	Plán	Odhylka	Skutečnost	Odhylka

Úvěry (tis. CZK)

Skupina celkem

Konečný stav úvěru													
Nákladové úroky													

Pozn.: Celkový stav úvěrů je dle IFRS snížen o zůstatek nákladů na refinancování.

Mateřská společnost

Úvěry celkem

Konečný stav úvěru													
změna stavu (čerpání - splátka)													
Nákladové úroky													

Investiční úvěry

Konečný stav úvěru													
--------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Provozní úvěry

Konečný stav úvěru													
--------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Příloha 5 - 13: Struktura měsíčního výkazu společnosti KORADO, a.s.

Měsíční výkaz

září 2013

Závazky a pohledávky - mateřská společnost (tis. CZK)

Časová struktura obchodních závazků

	zář 2013				zář 12			zář 11					
	Celkem	Do splatnosti	Po splatnosti	Po splatnosti %	v	Celkem	Po splatnosti	Po splatnosti %	v	Celkem	Po splatnosti	Po splatnosti %	v
Krátkodobé závazky													
z toho obchodní závazky													
z toho materiálové													
z toho režijní													
z toho investiční													
z toho ostatní závazky													

Časová struktura obchodních pohledávek

	zář 2013				zář 12			zář 11					
	Celkem	Do splatnosti	Po splatnosti	Po splatnosti %	v	Celkem	Po splatnosti	Po splatnosti %	v	Celkem	Po splatnosti	Po splatnosti %	v
Krátkodobé pohledávky													
z toho obchodní pohledávky													
z toho nedobytné													
z toho ostatní pohledávky a opravné položky													

Časová struktura obchodních pohledávek po splatnosti

	zář 2013				
	Po splatnosti	0-90 dnů	91-180 dnů	181-360 dnů	nad 360 dnů
Celkem obchodní pohledávky po splatnosti					
z toho nedobytné					

Příloha 5 - 14: Struktura měsíčního výkazu společnosti KORADO, a.s.

Měsíční výkaz	září 2013
----------------------	------------------

zář 2013			leden-zář 2013			1-9/12	1-9/11	rok 2013			rok 2012	
Skutečnost	Plán	Odhylka	Skutečnost	Plán	Odhylka	Skutečnost	Skutečnost	Výhled	Plán	Odhylka	Skutečnost	Odhylka

Dceřiné společnosti (tis. CZK)

Tržby

Celkem													
KORADO Bulgaria													
KORADO Deutschland													
KORADO Polska													
KORADO Austria													

Přidaná hodnota

Celkem													
KORADO Bulgaria													
KORADO Deutschland													
KORADO Polska													
KORADO Austria													

Výsledek hospodaření

Celkem													
KORADO Bulgaria													
KORADO Deutschland													
KORADO Polska													
KORADO Austria													

Příloha 5 - 15: Struktura měsíčního výkazu společnosti KORADO, a.s.

Měsíční výkaz	září 2013
----------------------	------------------

září 2013			leden-září 2013			1-9/12	1-9/11	rok 2013			rok 2012	
Skutečnost	Plán	Odchyłka	Skutečnost	Plán	Odchyłka	Skutečnost	Skutečnost	Výhled	Plán	Odchyłka	Skutečnost	Odchyłka

Dceřiné společnosti (tis. CZK)

Osobní náklady

Celkem											
KORADO Bulgaria											
KORADO Deutschland											
KORADO Polska											
KORADO Austria											

Stav vlastního kapitálu

Celkem											
KORADO Bulgaria											
KORADO Deutschland											
KORADO Polska											
KORADO Austria											

Pozn.: Rozdíl v počátečním a konečném stavu VK je ovlivněn kurzovým přepočtem

Obchodní pohledávky

Celkem											
KORADO Bulgaria											
KORADO Deutschland											
KORADO Polska											
KORADO Austria											

Zdroj: [28]

Příloha 6 - 1: Návrh struktury nového měsíčního výkazu společnosti KORADO, a.s.

MĚSÍČNÍ VÝKAZ

září 2014



Distribuce:

Vrcholové vedení

Představenstvo

Dozorčí rada

Zodpovídá: J. Hřebíčková
V České Třebové: 3.4.2014

V. Čamek
A. Zouhar
J. Jeřábek
M. Sotona
J. Řezníček
M. Kniha

F. Menclík
M. Vobora
F. Hamáček

L. Petr
E. Bachner
P. Blažek
H. Vaňousová
L. Filipovová

Příloha 6 - 2: Návrh struktury nového měsíčního výkazu společnosti KORADO, a.s.

Měsíční výkaz skupiny KORADO

září 2014

Obsah

Shrnutí vývoje hospodaření včetně výhledu	1
Skupina - základní ukazatele	2
Skupina - základní ukazatele - detail	3
Skupina - výkaz zisku a ztrát	4
Skupina - rozvaha	5
Skupina - výkaz CF	6
Mateřská společnost - výroba a prodej	7
Mateřská společnost - nákup	8
Mateřská společnost - finance	9
Korado Bulgaria - vybrané ukazatele	10
LICON Heat - vybrané ukazatele	11
Příloha - státní výkaz mateřské společnosti	

Příloha 6 - 3: Návrh struktury nového měsíčního výkazu společnosti KORADO, a.s.

Měsíční výkaz skupiny KORADO

září 2014

Komentář vedoucí controllingu:

Příloha 6 - 4: Návrh struktury nového měsíčního výkazu společnosti KORADO, a.s.

SKUPINA KORADO Základní ukazatele září 2014

mil. CZK	skut. 2013	skut. 2014	plán 2014	odchylka (skut. / plán)
Kumulovaný VH po zdanění				✓ 26,4
Celkové tržby				✗ -101,3
EBITDA ¹				✓ 22,8
Kumulovaný FCF				✓ 52,1
Rentabilita (%)				
Tržeb (VH po zdanění / Tržby)				✓ 2%
Aktiv (VH po zdanění / Aktiva)				✓ 1%
EBITDA marže (EBITDA / Tržby) (%)				✓ 3%
Rentabilita (kumulace od 1.1.2004) ²				✓ 0%
Likvidita				
Celková likvidita ³				⚠ -0,2
Rychlá likvidita ⁴				✓ -0,1
Aktivita (dny)				
Průměrná doba obratu zásob				✗ 7,8
Průměrná doba inkasa pohledávek				✗ 13,0
průměrná doba splatnosti závazků				✗ 33,0
Zadluženost (%)				
Celková zadluženost ⁵				✗ 1%
Úrokové zatížení ⁶				✓ -37%
Závazné ukazatele UniCredit Bank				
Net Debt / EBITDA				✓ -0,7
Equity Ratio				✗ 0,0

¹ EBITDA = čistý zisk + daně + nákladové úroky + odpisy

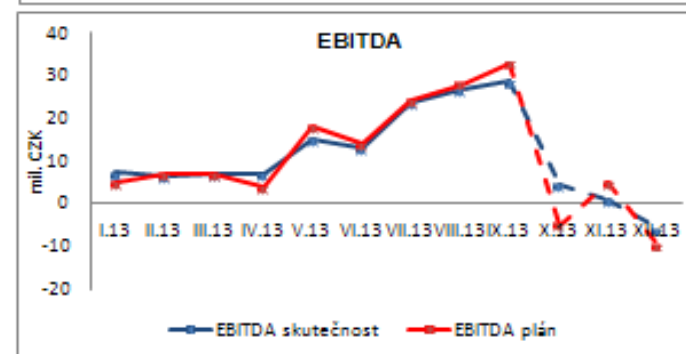
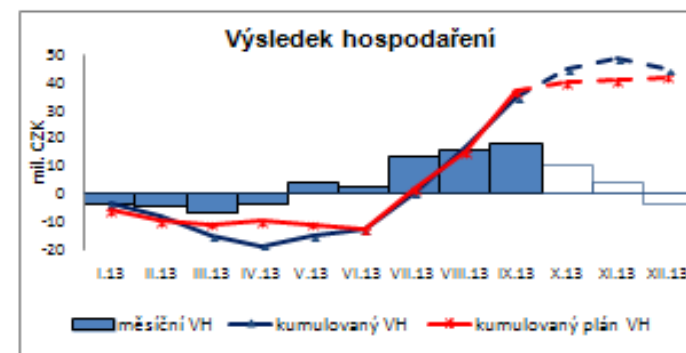
² Rentabilita = 1 - ((spotřeba materiálu, energie a zboží - změna stavu zásob - aktivace) / tržby)

³ Celková likvidita = (krátkodobé pohledávky + zásoby + kr. finanční majetek) / (krátkodobé závazky + krátkodobé bankovní úvěry)

⁴ Rychlá likvidita = (oběžná aktiva - zásoby) / krátkodobé závazky

⁵ Celková zadluženost = cizí zároje / aktiva

⁶ Úrokové zatížení = nákladové úroky / (VH + nákladové úroky)

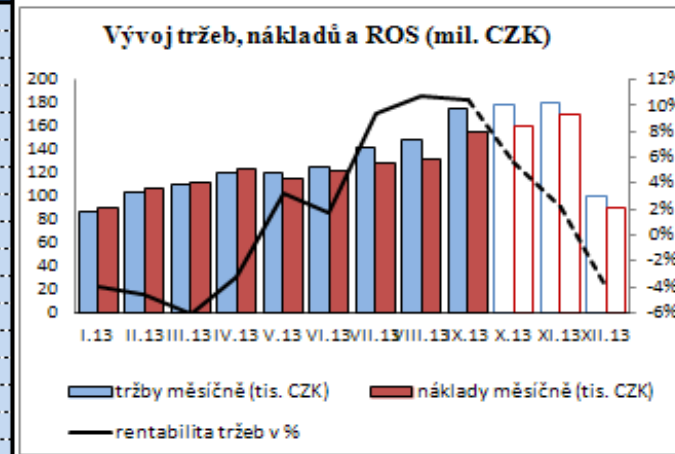


Komentář vedoucí controllingu:

Příloha 6 - 5: Návrh struktury nového měsíčního výkazu společnosti KORADO, a.s.

SKUPINA KORADO **Základní ukazatele - detail** **září 2014**

tis. CZK	Kumulace 2014						Skupina	Odhad 2014
	KČT	KBG	LICON	KDE	KPL	KAU		
Kumulovaný VH po zdanění								
Celkové tržby								
Celkové náklady								
z toho materiál + energie (%)								
z toho služby (%)								
z toho osobní náklady (%)								
z toho odpisy (%)								
Stav zásob								
z toho materiál								
z toho nedok. výroba								
z toho výrobky								
EBITDA								
EBITDA marže (EBITDA / Tržby) (%)								
ROS (rentabilita tržeb) (%)								
Celková zadluženost								
Vlastní kapitál / Pasiva								
Dlouhodobá aktiva / Aktiva								



Komentář vedoucí controllingu:

Příloha 6 - 6: Návrh struktury nového měsíčního výkazu společnosti KORADO, a.s.

SKUPINA KORADO **Výkaz zisku a ztráty** **září 2014**

tis. CZK	KČT	KBG	LICOM	KDE	KPL	KAU	Září 2014			Kumulace 2014		
							Skupina	Plán	odchylka	Skupina	Plán	odchylka
Výnosy z prodeje výrobků a zboží												
Spotřeba materiálu a energie												
Služby												
Osobní náklady												
Odpisy												
Změna stavu rezerv a opravných položek												
Ostatní provozní výnosy												
Ostatní provozní náklady												
Provozní výsledek hospodaření												
Výnosové úroky												
Nákladové úroky												
Ostatní finanční náklady (bez výnosů)												
Finanční výsledek hospodaření												
Výsledek hospodaření před zdaněním												
Daň z příjmů												
Výsledek hospodaření po zdanění												

Komentář vedoucí contollingu:

Příloha 6 - 7: Návrh struktury nového měsíčního výkazu společnosti KORADO, a.s.

SKUPINA KORADO							Rozvaha				září 2014
tis. CZK	KČT	KBG	LICON	KDE	KPL	KAU	Kumulace 2014				
							Skupina	Plán	odchylka	Index 2014/2013	
Stálá aktiva celkem											
Dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek											
Dlouhodobý finanční majetek											
Jiný dlouhodobý majetek											
Oběžná aktiva celkem											
Zásoby, netto											
Pohledávky, netto											
Náklady příštích období a ostatní oběžná aktiva											
Peněžní prostředky a peněžní ekvivalenty											
Aktiva celkem											
Vlastní kapitál a menšinové podíly											
Základní kapitál											
Výsledek hospodaření po zdanění											
Fondy a menšinové podíly											
Ostatní pasiva											
Rezervy											
Dlouhodobé závazky											
Krátkodobé závazky											
Bankovní úvěry											
Závazky z leasingu (dlouhodobé, krátkodobé)											
Pasiva celkem											
Komentář vedoucí controllingu:											

Příloha 6 - 8: Návrh struktury nového měsíčního výkazu společnosti KORADO, a.s.

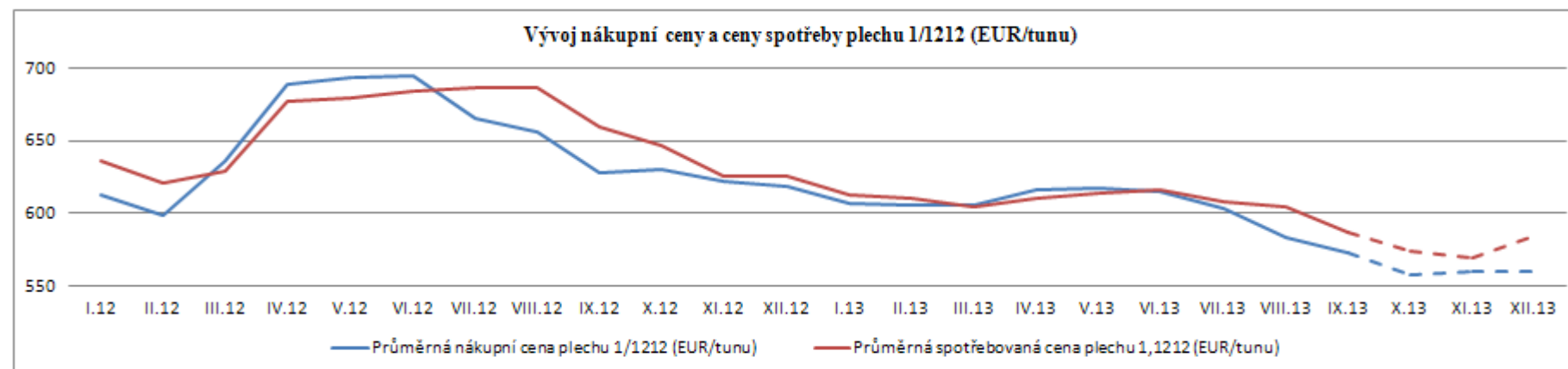
SKUPINA KORADO							Výkaz Cash Flow				září 2014		
tis. CZK	KČT	KBG	LICON	KDE	KPL	KAU	Září 2014			Kumulace 2014			
							Skupina	Plán	odchylka	Skupina	Plán	odchylka	Index 2014/2013
Výsledek hospodaření po zdanění													
Odpisy													
Změna stavu rezerv a OP													
Ostatní nepeněžní operace													
Změna stavu rezervy na odloženou daň													
Nákladové úroky													
Základní provozní CF													
Změna stavu zásob (brutto)													
Změna stavu krátkodobých pohledávek (brutto)													
Změna stavu krátkodobých závazků													
Změna stavu ostatních aktiv (brutto) a pasiv													
Změna stavu závazků z leasingu													
Provozní CF													
Investice do dlouhodobého majetku (brutto)													
Změna stavu finančních investic (brutto)													
Změna stavu dlouhodobých pohledávek													
Investiční CF													
FCF (provozní CF + investiční CF)													
Změna stavu bankovních úvěrů													
Změna stavu dlouhodobých závazků													
Nákladové úroky													
Dopady změn vl. kapitálu na pen. prostředky													
Finanční CF													
Počáteční stav peněžních prostředků													
Celkový CF													
Konečný stav peněžních prostředků													
Komentář vedoucí controllingu:													

Příloha 6 - 9: Návrh struktury nového měsíčního výkazu společnosti KORADO, a.s.

KORADO Česká Třebová		Výroba a prodej				září 2014					
	září 2014				kumulace 2014				výhled 2014		
	skut.	plán	odchylka (%)	Index 2014/2013	skut.	plán	odchylka (%)	Index 2014/2013	skut.	plán	odchylka (%)
ODT RADIK											
Objem výroby (ks)											
Zásoby HV (ks)											
Průměrná skladová cena (CZK/ks)											
z toho materiál (%)											
Objem prodeje (ks)											
průměrná prodejní cena (CZK/ks)											
Tržby (tis. CZK)											
podíl na celkových tržbách (%)											
Stav objednávek (ks)											
ODT - KINGRAD											
Objem výroby (ks)											
Zásoby HV (ks)											
Průměrná skladová cena (CZK/ks)											
z toho materiál (%)											
Objem prodeje (ks)											
průměrná prodejní cena (CZK/ks)											
Tržby (tis. CZK)											
podíl na celkových tržbách (%)											
Stav objednávek (ks)											
OTT											
Objem výroby (ks)											
Zásoby HV (ks)											
Průměrná skladová cena (CZK/ks)											
z toho materiál (%)											
Objem prodeje (ks)											
průměrná prodejní cena (CZK/ks)											
Tržby (tis. CZK)											
podíl na celkových tržbách (%)											
Stav objednávek (ks)											
DOT											
Objem výroby (ks)											
Zásoby HV (ks)											
Průměrná skladová cena (CZK/ks)											
z toho materiál (%)											
Objem prodeje (ks)											
průměrná prodejní cena (CZK/ks)											
Tržby (tis. CZK)											
podíl na celkových tržbách (%)											
Stav objednávek (ks)											

Příloha 6 - 10: Návrh struktury nového měsíčního výkazu společnosti KORADO, a.s.

KORADO Česká Třebová		Nákup								září 2014		
	září 2014				kumulace 2014				výhled 2014			
	skut.	plán	odchylka (%)	Index 2014/2013	skut.	plán	odchylka (%)	Index 2014/2013	skut.	plán	odchylka (%)	
Nákup zboží z KBG												
Objem nakoupeného zboží (ks)												
Náklady na zboží (včetně dopravy) (tis. CZK)												
průměrná transferová cena (CZK/ks)												
Nákup zboží z LICON												
Objem nakoupeného zboží (ks)												
Náklady na zboží (včetně dopravy) (tis. CZK)												
průměrná transferová cena (CZK/ks)												
Tržby za zboží (tis. CZK)												
podíl na celkových tržbách (%)												
Nákup a spotřeba plechu												
Nákup plechu 1/1212 svitek (tuny)												
průměrná nákupní cena (EUR/tunu)												
Spotřeba plechu 1/1212 svitek (tuny)												
průměrná cena spotřeby (EUR/tunu)												
Konečný stav zásob plechu 1/1212 svitek (tuny)												
Nákup plechu 0,4/960 svitek (tuny)												
průměrná nákupní cena (EUR/tunu)												
Spotřeba plechu 0,4/960 svitek (tuny)												
průměrná cena spotřeby (EUR/tunu)												
Konečný stav zásob plechu 0,4/960 svitek (tuny)												



Příloha 6 - 11: Návrh struktury nového měsíčního výkazu společnosti KORADO, a.s.

KORADO Česká Třebová Finance září 2014

Úvěry (tis. CZK)	září 2014				kumulace 2014				výhled 2014		
	skut.	plan	odchylka (%)	Index 2014/2013	skut.	plán	odchylka (%)	Index 2014/2013	skut.	plán	odchylka (%)
Konečný stav úvěrů (včetně kontokorentu)											
z toho investiční											
z toho provozní											
Nákladové úroky											

Pohledávky (tis. CZK)	září 2014				Detail pohledávek po splatnosti			
	celkem	do splatnosti	po splatnosti	po splatnosti v %	0 - 90 dnů	91 - 180 dnů	180 - 360 dnů	nad 360 dnů
Krátkodobé pohledávky								
z toho dobropisy (v %)								

Závazky (tis. CZK)	září 2014			
	celkem	do splatnosti	po splatnosti	po splatn. v %
Krátkodobé závazky				
z toho materiálové				
z toho režijní				
z toho investiční				

Poskytnuté úvěry (tis. CZK)	kumulace 2014			
	stav	plan	odchylka (%)	opravné položky
Poskytnuté úvěry celkem				
z toho do KORADO Polska				
z toho do KORADO Bulgaria				
z toho do LICON Heat				

Investice (tis. CZK)	září 2014			kumulace 2014		
	skut.	plan	odchylka (%)	skut.	plán	odchylka (%)
Investiční akce celkem						
z toho projekt A						
z toho projekt B						
z toho projekt C						

Příloha 6 - 12: Návrh struktury nového měsíčního výkazu společnosti KORADO, a.s.

KORADO Bulgaria **září 2014**

	září 2014				kumulace 2014				výhled 2014		
	skut.	plán	odchylka (%)	Index 2014/2013	skut.	plán	odchylka (%)	Index 2014/2013	skut.	plán	odchylka (%)
Výroba a prodej											
Objem výroby (ks)											
Zásoby HV (ks)											
Průměrná skladová cena (CZK/ks)											
z toho materiál (%)											
Objem prodeje (ks)											
průměrná prodejní cena (CZK/ks)											
Tržby (tis. CZK)											
podíl na celkových tržbách (%)											

	září 2014				kumulace 2014				výhled 2014		
	skut.	plan	odchylka (%)	Index 2014/2013	skut.	plán	odchylka (%)	Index 2014/2013	skut.	plán	odchylka (%)
Úvěry (tis. CZK)											
Konečný stav úvěrů (včetně kontokorentu)											
z toho investiční											
z toho provozní											
Nákladové úroky											

	září 2014				Detail pohledávek po splatnosti			
	celkem	do splatnosti	po splatnosti	po splatnosti v %	0 - 90 dnů	91 - 180 dnů	180 - 360 dnů	nad 360 dnů
Pohledávky (tis. CZK)								
Krátkodobé pohledávky								
z toho dobropisy (v %)								

	září 2014			
	celkem	do splatnosti	po splatnosti	po splatn. v %
Závazky (tis. CZK)				
Krátkodobé závazky				
z toho materiálové				
z toho režijní				
z toho investiční				

Příloha 6 - 13: Návrh struktury nového měsíčního výkazu společnosti KORADO, a.s.

LICON Heat										září 2014			
Výroba a prodej	září 2014				kumulace 2014				výhled 2014				
	skut.	plán	odchylka (%)	Index 2014/2013	skut.	plán	odchylka (%)	Index 2014/2013	skut.	plán	odchylka (%)		
Objem výroby (ks)													
Zásoby HV (ks)													
Průměrná skladová cena (CZK/ks)													
z toho materiál (%)													
Objem prodeje (ks)													
průměrná prodejní cena (CZK/ks)													
Tržby (tis. CZK)													
podíl na celkových tržbách (%)													
Úvěry (tis. CZK)										září 2014			
Úvěry (tis. CZK)	skut.	plan	odchylka (%)	Index 2014/2013	skut.	plán	odchylka (%)	Index 2014/2013	skut.	plán	odchylka (%)		
Konečný stav úvěrů (včetně kontokorentu)													
z toho investiční													
z toho provozní													
Nákladové úroky													
Pohledávky (tis. CZK)										září 2014			
Pohledávky (tis. CZK)	celkem	do splatnosti	po splatnosti	po splatnosti v %	0 - 90 dnů	91 - 180 dnů	180 - 360 dnů	nad 360 dnů					
Krátkodobé pohledávky													
z toho dobropisy (v %)													
Závazky (tis. CZK)										září 2014			
Závazky (tis. CZK)	celkem	do splatnosti	po splatnosti	po splatn. v %									
Krátkodobé závazky													
z toho materiálové													
z toho režijní													
z toho investiční													

Zdroj: vlastní zpracování