

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Diplomová práce

**Stanovení nástrojů controllingu ve zvolené společnosti**

**Setting of Controlling Tools in Chosen Organization**

Bc. Martin Bureš

Plzeň 2019

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2018/2019

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Martin BUREŠ**

Osobní číslo: **K16N0040P**

Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**

Název tématu: **Stanovení nástrojů controllingu ve zvolené společnosti**

Zadávací katedra: **Katedra financí a účetnictví**

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

1. Charakterizujte společnost a její organizační uspořádání v kontextu oboru, kde působí.
2. Na základě provedených analýz posuďte efektivitu controllingových a řídicích procesů.
3. Navrhněte plán strategického rozvoje společnosti ve střednědobém a krátkodobém horizontu.
4. Stanovte controllingové postupy a indikátory pro naplnění strategických cílů.
5. Pro tyto controllingové postupy navrhněte strukturovaný reporting.

Rozsah grafických prací: neuveden  
Rozsah kvalifikační práce: 60 - 80  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická  
Seznam odborné literatury:


- **BLAHA, Zdenek Sid; JINDŘICHOVSKÁ, Irena.** *Jak posoudit finanční zdraví firmy.* Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-145-3.
- **ESCHENBACH, Rolf; SILLER, Helmut.** *Profesionální controlling: koncepce a nástroje.* vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-918-0.
- **KRÁL, Bohumil a kol.** *Manažerské účetnictví.* Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-217-8.
- **REŽŇÁKOVÁ, Mária.** *Řízení platební schopnosti podniku.* Praha : Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3441-5.
- **SVOZILOVÁ, Alena.** *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů.* Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-271-0075-0.
- **VOLLMUTH, Hilmar J.** *Nástroje controllingu od A do Z.* Praha: Profess Consulting, 2004. ISBN 978-80-7259-029-2.

Vedoucí diplomové práce: **Doc. Ing. Emil Vacík, Ph.D.**  
Katedra financí a účetnictví

Datum zadání diplomové práce: **23. října 2018**  
Termín odevzdání diplomové práce: **23. dubna 2019**

  
Doc. Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.  
děkanka



  
Ing. Pavlína Hejduková, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Plzni dne 23. října 2018

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

*„Stanovení nástrojů controllingu ve zvolené společnosti“*

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

Plzeň dne 23. dubna 2019

.....

Podpis autora

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucímu své diplomové práce Doc. Ing. Emilu Vacíkovi, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a připomínky, vstřícný přístup a trpělivost při konzultacích v průběhu vypracování této práce.

Dále bych rád poděkoval zaměstnancům společnosti IMONT spol. s r.o., zejména panu Janu Zikmundovi a paní Ivaně Sedláčkové, za jejich pomoc, čas a ochotu při získávání informací a materiálů pro vypracování mé práce a za jejich velkou podporu.

Nakonec bych rád poděkoval své rodině za podporu v průběhu celého mého studia.

<b>Úvod .....</b>	<b>7</b>
<b>1 Společnost IMONT spol. s r.o. ....</b>	<b>8</b>
1.1 Základní informace .....	8
1.2 Rozsah činnosti .....	9
1.2.1 Elektromontáže .....	10
1.2.2 Stavební práce .....	13
1.2.3 Autodoprava a stroje .....	15
1.2.4 Zámečnictví .....	15
1.2.5 Truhlárna .....	16
1.3 Historie společnosti .....	16
1.4 Organizace společnosti .....	17
1.4.1 Organizační struktura .....	18
<b>2 Strategická analýza společnosti .....</b>	<b>20</b>
2.1 Makroprostředí - PESTLE analýza .....	20
2.1.1 Politické faktory .....	20
2.1.2 Ekonomické faktory .....	21
2.1.3 Socio-demografické faktory .....	22
2.1.4 Technologické faktory .....	23
2.1.5 Legislativní faktory .....	23
2.1.6 Ekologické faktory .....	24
2.2 Mezoprostředí - Porterova analýza pěti konkurenčních sil .....	25
2.2.1 Současná konkurence .....	25
2.2.2 Potenciální konkurenti vstupující do odvětví .....	26
2.2.3 Vyjednávací síla dodavatelů .....	26
2.2.4 Vyjednávací síla odběratelů .....	26
2.2.5 Substituty na trhu .....	27
2.3 Analýza vnitřního prostředí .....	27
2.3.1 Hmotné zdroje .....	28
2.3.2 Nehmotné zdroje .....	28
2.3.3 Finanční zdroje .....	29
2.3.4 Lidské zdroje .....	31
2.4 Metodika výzkumu .....	33
2.5 Současný stav řešené problematiky .....	35
2.5.1 Teoretická východiska strategického řízení .....	35
2.5.2 Strategie firmy a řídicí procesy .....	36
2.5.3 Controlling .....	39
2.5.4 Reporting .....	40
2.5.5 Posouzení efektivity řídicích a controllingových procesů .....	41

<b>3 Plán strategického rozvoje společnosti.....</b>	<b>43</b>
3.1 Vize podniku .....	43
3.2 Strategické cíle ve střednědobém horizontu .....	43
3.3 Scénáře vývoje střednědobých cílů .....	45
3.4 Strategické cíle v krátkodobém horizontu.....	48
3.5 Scénáře vývoje krátkodobých cílů .....	49
3.6 Strategie naplňování cílů.....	51
3.7 SWOT analýza .....	52
3.7.1 Silné stránky .....	52
3.7.2 Slabé stránky.....	53
3.7.3 Příležitosti .....	54
3.7.4 Hrozby .....	54
3.8 Prognóza do budoucna .....	54
<b>4 Stanovení controllingových postupů a indikátorů .....</b>	<b>56</b>
4.1 Operativní controlling a indikátory .....	59
4.1.1 Finanční indikátory .....	62
4.1.2 Indikátory pro naplňování strategických cílů .....	63
4.1.3 Nákladové indikátory.....	66
4.1.4 Controllingové indikátory cash-flow .....	68
4.1.5 Controllingové indikátory zásob.....	69
4.1.6 Controllingové indikátory zakázek a technického oddělení .....	69
<b>5 Reporting .....</b>	<b>72</b>
<b>Závěr .....</b>	<b>79</b>
<b>Seznam zdrojů.....</b>	<b>81</b>
<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>85</b>
<b>Seznam obrázků.....</b>	<b>86</b>
<b>Seznam zkratk .....</b>	<b>87</b>
<b>Seznam příloh.....</b>	<b>88</b>

## Úvod

Controlling patří mezi doplňující manažerské aktivity a jeho význam pro podnik spočívá ve schopnosti pravidelně kontrolovat vybrané ukazatele, které jsou pro podnik směrodatné a indikují jeho finanční zdraví i schopnost plánovat. Významnou součástí controllingu je také reporting, který se zabývá zpracováním reportu pro vybrané aktivity podniku i mimořádné události. Téma controllingu bylo pro diplomovou práci zvoleno z důvodu jeho důležitosti pro podnik, zvláště pokud jsou jeho náklady vysoké a na jejich adekvátní spotřebě závisí značná část jeho hospodářského výsledku.

Společnost IMONT spol. s r.o. je firmou, která pro zpracování diplomové práce poskytla výchozí údaje a byl v ní realizován výzkum řídicích a kontrolních aktivit, pro které byl následně zhotoven návrh. Diplomová práce má stanovených několik dílčích cílů, hlavním cílem práce je navrhnout plán strategického rozvoje společnosti ve střednědobém a krátkodobém horizontu, stanovit controllingové postupy a indikátory a navrhnout pro ně strukturovaný reporting.

První část práce zahrnuje představení společnosti IMONT spol. s r.o. a jejich produktů, mezi něž se převážně řadí poskytování služeb elektromontáže a staveb na území Plzeňského kraje a jeho okolí. Pro podnik je nejprve sestavena strategická analýza, která hodnotí stav jejího vnitřního a vnějšího prostředí. Jako konkrétní metodické postupy byly zvoleny PESTLE analýza, Porterova analýza pěti konkurenčních sil a analýza vnitřního prostředí společnosti. SWOT analýza následuje až po vypracování strategie podniku včetně predikce pro následující období.

Pro společnost IMONT spol. s r.o. byla nejprve zpracována analýza současného stavu na základě rozhovorů s finanční ředitelkou a technickým ředitelem, kteří prostřednictvím polostrukturovaného rozhovoru poskytli informace k posouzení současného stavu řídicích a kontrolních procesů ve firmě. Na základě zjištěných poznatků je vypracován plán strategického rozvoje společnosti ve střednědobém a krátkodobém horizontu.

V další části práce jsou navrženy controllingové postupy a indikátory pro naplnění strategických cílů, dále indikátory finanční, nákladové a indikátory pro posouzení jednotlivých zakázek. Pro tyto indikátory je sestaven strukturovaný reporting. Práce je zpracovávána jako jeden souvislý dokument, literární rešerše je součástí jednotlivých kapitol.



# 1 Společnost IMONT spol. s r.o.

Obrázek 1: Logo společnosti IMONT spol. s r.o.



Zdroj: IMONT spol. s r.o., 2018

## 1.1 Základní informace

<b>Název:</b>	IMONT spol. s r.o.
<b>Sídlo:</b>	Plzeň - Vnitřní město, Perlová 60/14, PSČ 30100
<b>Identifikační číslo:</b>	00516163
<b>Datum vzniku:</b>	25. září 1990
<b>Právní forma:</b>	Společnost s ručením omezeným
<b>Základní kapitál:</b>	1 000 000,- Kč, splacen v plné výši

### Společníci:

- Vladimír Vild, dat. nar. 5. července 1961, Plzeň, U jam 19
  - Obchodní podíl: 60 %
  - Vklad: 600.000,- Kč
- Jan Zikmund, dat. nar. 29. prosince 1968, Sadová 666/19, Doubravka, 312 00 Plzeň
  - Obchodní podíl: 40 %
  - Vklad: 400.00,- Kč

### Předmět podnikání:

- montáž, opravy, revize a zkoušky vyhrazených elektrických zařízení,
- montáž, opravy a rekonstrukce chladících zařízení a tepelných čerpadel,

- zámečnictví, nástrojářství,
- silniční motorová doprava – nákladní, provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti přesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí, – nákladní, provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí,
- vodoinstalatérství, topenářství,
- truhlářství, podlahářství,
- poskytování technických služeb k ochraně majetku a osob,
- výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení,
- provádění staveb, jejich změn a odstraňování,
- opravy silničních vozidel,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

#### **Statutární orgán:**

- **Jednatel:** Vladimír Vild, dat. nar. 5. července 1961, Plzeň, U jam 19
- **Jednatel:** Jan Zikmund, dat. nar. 29. prosince 1968, Sadová 666/19, Doubravka, 312 00 Plzeň
- **Způsob jednání:** Každý jednatel jedná za společnost samostatně.
- **Počet členů statutárního orgánu:** 2

(Justice.cz, 2018; Interní informace společnosti IMONT spol. s r.o.)

## **1.2 Rozsah činnosti**

Společnost poskytuje dodávky ve všech oblastech oboru elektro, rozšířené o související stavební úpravy, zámečnické a truhlářské práce. Na dodaných zařízeních a jejich souborech také provádí revizní práce a závěrečné zkoušky. Ve všech zmiňovaných oblastech jsou dále nabízeny servisní práce.

Společnost disponuje vlastní autodopravou, malými zemními stroji a skladem, což jí umožňuje lépe reagovat na individuální a speciální požadavky zákazníků a uspokojit tak

i požadavky těch nejnáročnějších zákazníků. (Interní informace společnosti IMONT spol. s r. o.)

Činnost podniku je čistě zakázková, přičemž zhruba 40 % zakázek je realizováno jako subdodávky a zbývajících přibližně 60 % jsou zakázky pro konečné zákazníky.

Regionem, ve kterém společnost působí, je především Plzeňský kraj s malým přesahem do Karlovarského, Středočeského a Jihočeského kraje. Část zakázek je také realizována na území hlavního města Prahy, případně ve výjimečných případech na celém území České republiky. (Interní informace společnosti IMONT spol. s r. o.)

### 1.2.1 Elektromontáže

Elektromontáže jsou hlavní činností společnosti. V tomto oboru zajišťuje zejména:

- **Stavební a průmyslové rozvody vysokého a nízkého napětí.**

*Obrázek 2: Pokládka trakčních kabelů - tramvajová trať Karlovarská, Plzeň*



*Zdroj: IMONT spol. s r. o., 2018*

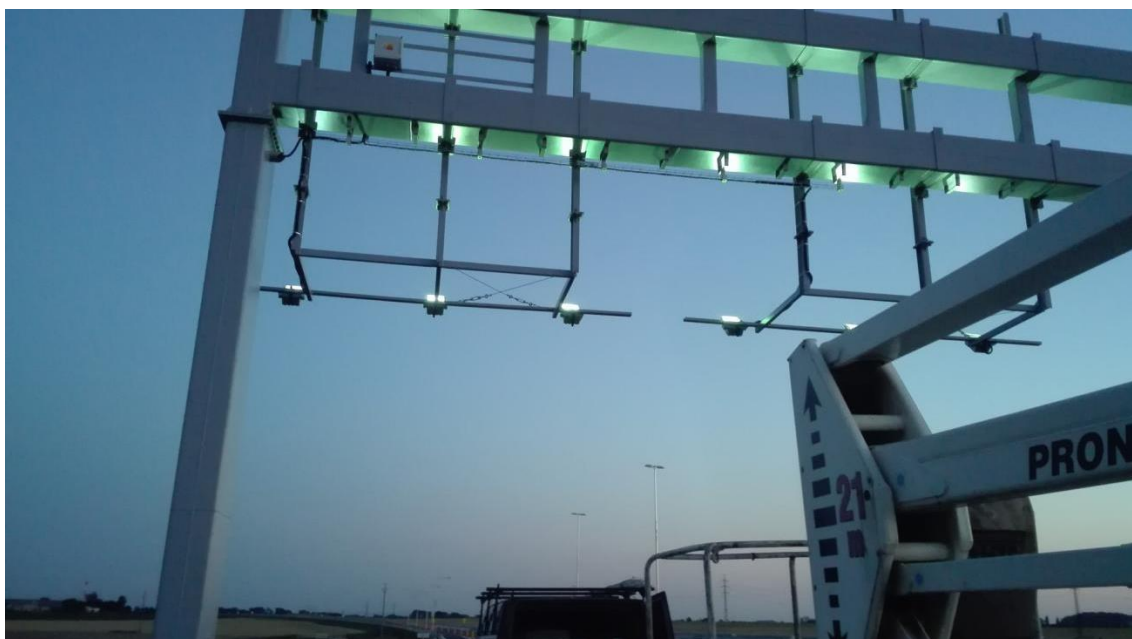
Do této kategorie patří především venkovní a vnitřní kabelové rozvody NN a VN včetně trakčních kabelů, které společnost realizuje včetně zemních prací pomocí vlastních strojů a autodopravy. Průmyslové rozvody jsou prováděny většinou ve výrobních halách v rámci výstavby nových nebo již hotových hal – jedná se například o přípojky

technologického zázemí hal, přípojky strojů, rozvaděčů, osvětlení a dalších zařízení výrobních hal. (IMONT spol. s r.o., 2018)

- **Veřejné osvětlení**

Jedná se o realizace veřejného osvětlení měst, obcí, silnic, ulic, parkovišť, náměstí, důležitých staveb apod. včetně zemních prací pomocí vlastních strojů a autodopravy. (IMONT spol. s r.o., 2018)

*Obrázek 3: Osvětlení portálů dopravního značení na dálnici D11*



*Zdroj: IMONT spol. s r.o., 2018*

- **Slaboproudé rozvody a zabezpečení**

V této oblasti společnost provádí realizace optických či metalických datových sítí, elektrických požárních signalizací a elektrické zabezpečovací systémy až po telefonní rozvody. (IMONT spol. s r.o., 2018)

- **Trafostanice a rozvodny**

Společnost zajišťuje komplexní dodávky, montáže a rekonstrukce vestavěných a kioskových trafostanic a také kompletní servisní činnost v oblasti transformačních stanic vysokého napětí (tzn. provoz a kontrola zařízení VN, revize, servisní výjezdy a opravy závad). (IMONT spol. s r.o., 2018)

Obrázek 4: Trafostanice u areálu firmy BRUDER CZ s.r.o.



Zdroj: IMONT spol. s r.o., 2019

- **Zemnicí sítě a hromosvody**

Společnost provádí komplexní dodávky a montáže hromosvodů a zemnicích sítí, které chrání objekty před následky úderu blesku. (IMONT spol. s r.o., 2018)

- **Revize a revizní zprávy**

Před vlastním uvedením do provozu se u každého elektrického zařízení nebo instalace musí provést předepsaná kontrola o jeho stavu z hlediska bezpečnosti, jejímž výstupem je revizní zpráva, kterou vydává revizní technik provádějící tuto kontrolu. Tytéž kontroly se provádějí také v pravidelných periodách v průběhu provozu elektrického zařízení nebo instalace. Tyto revize zajišťuje společnost IMONT spol. s r.o.

Při zjištění závady v průběhu revize zajišťuje společnost také jejich odstranění a opravy.

- **Příprava projektové dokumentace**

IMONT spol. s r.o. zpracovává projektovou dokumentaci na všechny hladiny elektro a ve všech úrovních projektu. (IMONT spol. s r.o., 2018)

- **Vyhledávání inženýrských sítí**

Společnost provádí vyhledávání a zaměření stávajících inženýrských sítí v zemi. (IMONT spol. s r.o., 2018)

- **Fotovoltaické elektrárny**

Společnost provádí komplexní dodávky a montáže fotovoltaických elektráren. (IMONT spol. s r.o., 2018)

- **Klimatizace**

Společnost IMONT spol. s r.o. zajišťuje kompletní dodávky a montáže klimatizačních systémů včetně záručního a pozáručního servisu. Servis klimatizací provádí vlastními kvalifikovanými pracovníky s potřebnými certifikáty. (IMONT spol. s r.o., 2018)

### 1.2.2 Stavební práce

V oblasti stavebních prací nabízí společnost IMONT spol. s r.o. následující služby:

- **Zemní práce**

Společnost provádí zemní a výkopové práce vlastní technikou včetně naložení, odvozu a likvidace veškerého odpadu. Dále nabízí výstavbu a opravy komunikací a zpevněných ploch (zámkové a žulové dlažby, živice, atd.). (IMONT spol. s r.o., 2018)

*Obrázek 5: Zemní práce v Těšínské ulici, Plzeň*



*Zdroj: IMONT spol. s r.o., 2018*

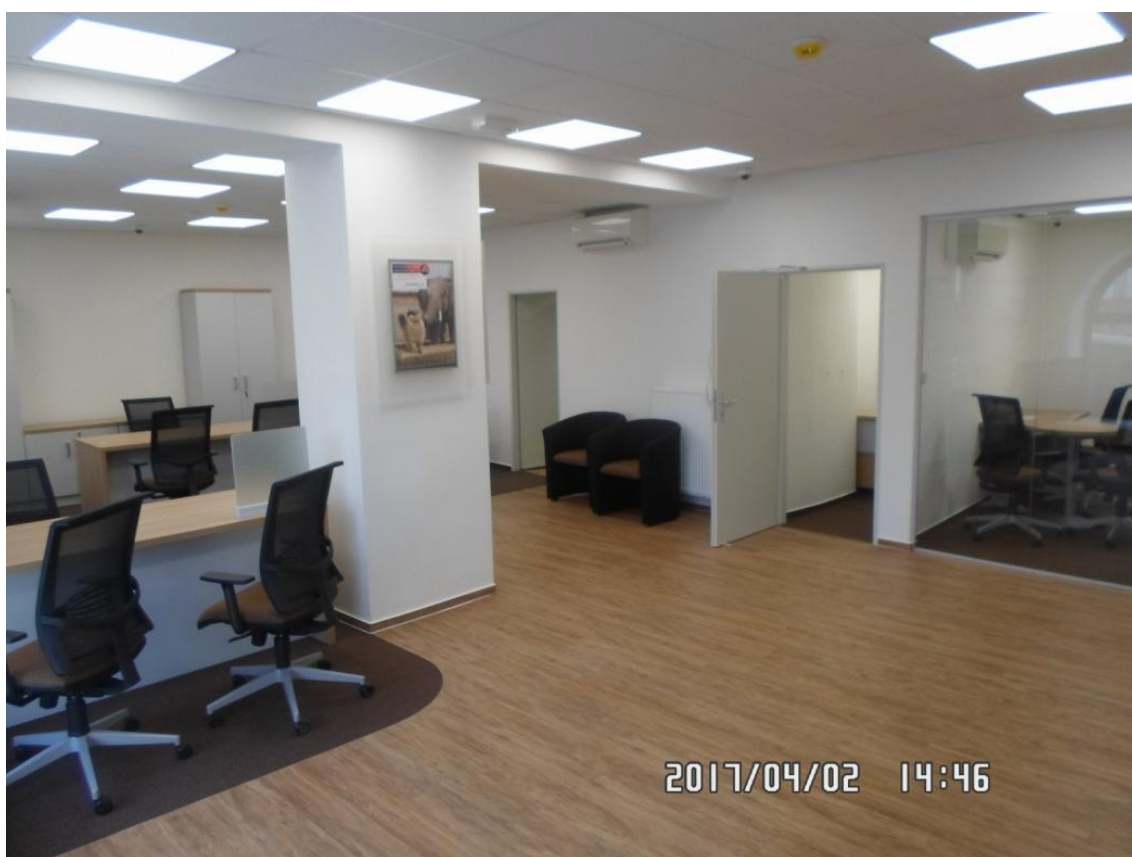
- **Komerční stavby**

Společnost nabízí kompletní i dílčí rekonstrukce staveb, remodeling obchodních, restauračních a kancelářských prostor. (IMONT spol. s r.o., 2018)

- **Pobočky pro banky**

Mezi nejvýznamnější zakázky firmy IMONT spol. s r.o. dlouhodobě patří výstavby a rekonstrukce poboček Komerční banky a MONETA MONEY BANK. (IMONT spol. s r.o., 2018)

*Obrázek 6: Rekonstrukce pobočky MONETA MONEY BANK - Šluknov*



*Zdroj: IMONT spol. s r.o., 2018*

- **Řezání asfaltových a betonových povrchů**

Společnost provádí řezání asfaltových a betonových povrchů do maximální hloubky 15 cm. Pro tyto práce má k dispozici vlastní řezačku. (IMONT spol. s r.o., 2018)

- **Požární ucpávky**

IMONT spol. s r.o. provádí realizace požárních ucpávek značek HILTI, INTUMEX, PROMAT A DUNAMENTI. Požární ucpávky jsou nedílnou součástí provádění staveb

a jejich účelem je bránit rychlému šíření ohně, kouře a toxických plynů uvnitř budov.

Společnost disponuje proškolenými zaměstnanci s platnými certifikáty, kteří jsou schopni zajistit jak správnou realizaci ucpávek, tak jejich revize a v neposlední řadě také školení odběratelů těchto systémů protipožární ochrany. (IMONT spol. s r.o., 2018)

Kromě samotné realizace požárních ucpávek společnost nabízí také prodej protipožárního materiálu značky DUNAMENTI. (IMONT spol. s r.o., 2018)

### **1.2.3 Autodoprava a stroje**

Součástí portfolia společnosti IMONT spol. s r.o. je také pronájem strojů a autodoprava. Tyto však primárně slouží k pokrytí vlastních potřeb společnosti a pronajímány jsou pouze v případě, že nejsou vytížené. K dispozici jsou tyto stroje a vozidla (IMONT spol. s r.o., 2018):

- SCANIA sklápěč s vlekm
- DAF LF220/45 kontejner s hydraulickou rukou F80
- AUTOJEŘÁB AD 080 8t
- UNC 753, UNC 750 (čelní nakladač, podkop)
- JCB 3CX COMPACT (čelní nakladač, podkop, bourací kladivo, svahovací lopata)

### **1.2.4 Zámečnictví**

Středisko zámečnictví se zabývá zakázkovou kovovýrobou, která bývá často jako součást větších zakázek společnosti. Vyrábí se například ploty, vrata, mříže, schody, regály. (IMONT spol. s r.o., 2018)

Nabídka střediska se postupem času rozšířila na další činnosti, jako soustružnické a frézovací práce, lisování, svařování, řezání (včetně řezání plazmou), opravy zemědělských strojů, stavební zámečnictví a montáž středních ocelových konstrukcí. Součástí dodávek jsou také nátěry nebo žárové zinkování. (IMONT spol. s r.o., 2018)



Obrázek 7: Ocelová konstrukce dodaná střediskem zámečnictví



Zdroj: IMONT spol. s r.o., 2018

### 1.2.5 Truhlárna

Truhlářské středisko se zabývá výrobou truhlářských produktů na zakázku. Toto středisko je (stejně jako středisko zámečnictví) řešené jako samostatná jednotka, která společnosti zároveň pomáhá plnit velké ucelené zakázky, které by jinak musela řešit subdodávky. (IMONT spol. s r.o., 2018)

Rozsah činnosti truhlárny je velmi rozmanitý – vyrábí dveře, atypická okna (například protipožární), balkony, podlahy, vestavěné skříně, doplňky do interiéru, venkovní pergoly, zahradní nábytek, chatky nebo altánky. (IMONT spol. s r.o., 2018)

## 1.3 Historie společnosti

Společnost IMONT, spol. s r. o. byla založena na základě společenské smlouvy ze dne 17. září 1990 a vznikla dne 25. září 1990 zápisem do obchodního rejstříku u Krajského soudu v Plzni. Původní sídlo společnosti bylo v Plzni, Na Belánce 11. Zpočátku své existence se společnost specializovala pouze na elektro práce, přičemž v první polovině

devadesátých let zaměstnávala okolo 25 zaměstnanců. Růst společnosti umožnil v roce 1994 její přestěhování do větších prostor v Plzni, Čelakovského 5 a zakoupení objektu v Bezvěrově 150, kde bylo zřízeno středisko zámečnictví a činnost společnosti tím byla rozšířena právě o nabídku zámečnických prací.

Následně, v roce 1995, byl pořízen další objekt v obci Bezvěrov, a to č. p. 49, ve kterém se nyní nachází středisko truhlárna, a společnost tedy rozšířila svou nabídku také o truhlářské práce. V téže roce byl dále zakoupen objekt v Plzni-Lhotě, Náves 34, kde bylo zřízeno středisko materiálně-technického zabezpečení (dále jen MTZ) se skladem materiálu a náradí a zázemím pro firemní autodopravu.

Mezi lety 1995 a 1996 došlo k poměrně rapidnímu nárůstu počtu zaměstnanců, kdy se jejich počet vyhoupl až na celkových 90. Tento nárůst byl způsobem především velkým rozšířením stavebního střediska. Od tohoto kroku ale společnost nakonec v následujících letech ustoupila a opětovně snížila počet zaměstnanců na přibližně 60 pracovníků, který se od té doby příliš nemění.

V roce 2000 navíc společnost podruhé změnila své sídlo a přestěhovala se z kanceláří v Čelakovského ulici do opět o něco větších prostor v Perlové 14, kde sídlí dodnes.

V roce 2006 společnost získala certifikaci systému managementu kvality podle ČSN EN ISO 9001:2009. V roce 2007 byl certifikován i firemní systém enviromentálního managementu podle ČSN EN ISO 14001:2005. Od tohoto roku se společnost také pravidelně stává finalistou soutěže Hospodářských novin Firma roku v Plzeňském kraji.

V následujícím roce společnost uvedla do provozu vlastní fotovoltaickou elektrárnu ve středisku MTZ v Plzni-Lhotě.

V roce 2011 si společnost certifikovala systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci podle ČSN OHSAS 18001:2008. (Bureš, 2016)

## **1.4 Organizace společnosti**

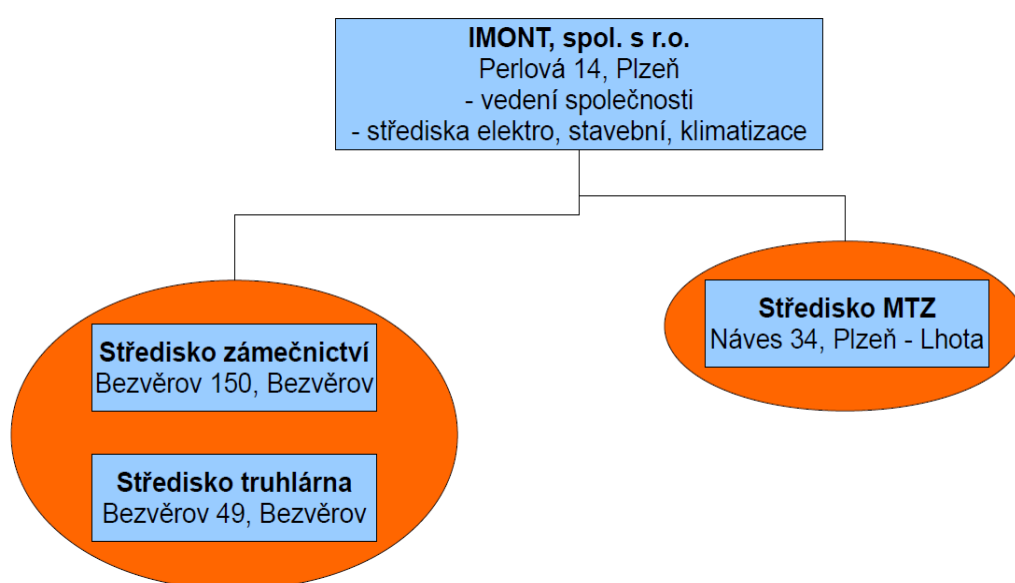
Jak již bylo naznačeno v předešlých kapitolách, společnost IMONT spol. s r.o. je rozdělena do několika organizačních a geograficky oddělených celků.

Prvním z nich, který se nachází v sídle společnosti v Perlové ulici v Plzni, je celek tvořený z vedení společnosti (jehož součástí je obchodní oddělení a účtárna) a části technického oddělení, konkrétně středisky elektro, stavebním a klimatizací.

Druhým z těchto celků je středisko materiálně-technického zabezpečení (MTZ), které se nachází v Plzni-Lhotě. Jeho součástí je sklad a autodoprava. Toto středisko zabezpečuje technický chod všech ostatních středisek.

Poslední celek se nachází v obci Bezvěrov severovýchodně od Plzně a jeho součástí jsou střediska zámečnictví a truhlárna.

Obrázek 8: Návrh organizačního uspořádání společnosti IMONT spol. s r.o.

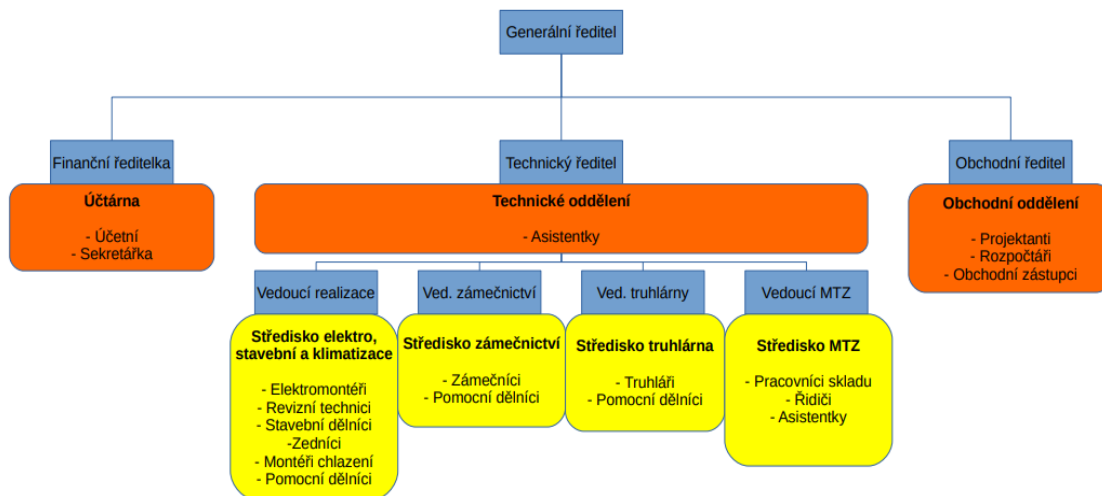


Zdroj: vlastní zpracování, 2018

#### 1.4.1 Organizační struktura

Organizační struktura společnosti vychází z dříve nastíněného rozdělení. V čele společnosti stojí generální ředitel, který je přímým nadřízeným ředitelů tří oddělení firmy: technického, finančního a obchodního.

Obrázek 9: Organizační struktura



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Nejrozsáhlejším úsekem firmy je technické oddělení, v jehož čele stojí technický ředitel. Jeho přímými podřízenými jsou asistentky a vedoucí realizace, zámečnictví, truhlárny a MTZ, což jsou čtyři podřízená technická oddělení. Každé ze středisek má vlastní tým pracovníků. Středisko elektro, stavební a klimatizace tvoří týmy elektromontérů, revizních techniků, dělníků, zedníků, montérů a pomocných dělníků. Jejich práce je převážně manuální a podléhá příkazům vedoucího realizace.

Středisko zámečnictví tvoří tým zámečnicků a pomocných dělníků. Stejně tak středisko truhlárna se skládá z týmu truhlářů a pomocných dělníků. Poslední středisko MTZ tvoří pracovníci skladu, řidiči a asistentky na telefonu.

Podnik je rovněž tvořen dalšími dvěma menšími odděleními. První z nich představuje oddělení účtárna, které vede finanční ředitelka a má dvě podřízené – účetní a sekretářku. Posledním úsekem firmy je obchodní oddělení složené z projektantů, rozpočtářů a obchodních zástupců. V jeho čele stojí obchodní ředitel.

## **2 Strategická analýza společnosti**

Strategická analýza společnosti se zakládá na komplexním analyzování prostředí podniku. Jedná se o soubor analytických nástrojů pro zhodnocení vlivů makroprostředí, mezoprostředí a mikroprostředí neboli vnitřního a vnějšího okolí firmy. Závěrem strategické analýzy je tzv. SWOT analýza, která komplexně zhodnocuje podnik a jeho okolí na základě definování jeho silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb.

Makroprostředí podniku zahrnuje faktory, které podnik vlastní činností nemůže ovlivňovat. V tomto ohledu je pro něj důležité zaměřit se na jejich identifikaci a následně vytvořit opatření pro využití příležitostí a minimalizování hrozeb. Mezoprostředí naopak zahrnuje faktory, které se nacházejí na pomezí vnějšího a vnitřního prostředí firmy a ta je na základě svého rozhodování může ovlivňovat. Mezoprostředí se vztahuje k zainteresovaným stranám podniku, mezi něž můžeme zařadit například dodavatele, odběratele a investory. (Tichá, Hron, 2008)

Vnitřní prostředí podniku tvoří prvky, vztahy a vazby mezi nimi, které utvářejí podnik jako celek. Všechny prvky neboli jednotlivá oddělení podniku spolu musí vzájemně spolupracovat. Účinnost vnitřní aktivity podniku se zvyšuje díky kombinaci podnikových zdrojů a marketingových nástrojů, díky kterým podnik dokáže naplňovat cíle a rozvíjet se dle stanovené strategie. (Charvát, 2006)

### **2.1 Makroprostředí - PESTLE analýza**

PESTLE analýza se řadí mezi analytické nástroje pro zhodnocení vnějšího prostředí společnosti. Existuje několik podobných alternativ analýzy, jejímž základem jsou faktory politické, ekonomické, socio-demografické a technické. PESTLE analýza je oproti základům rozšířena o faktory legislativní a ekologické. (Dvořáček, Slunčík, 2012)

#### **2.1.1 Politické faktory**

Politické faktory nejsou pro společnost v současnosti zcela zásadní, protože se země nedostala do žádného významného konfliktu. Členství v EU pro firmu znamená nutnost dodržovat evropské předpisy týkající se různých oblastí podnikání, např. hygienické předpisy, bezpečnostní předpisy nebo GDPR. Vzhledem k tomu, že firma obchoduje pouze na českém trhu, exportní aktivity ji nenutí přizpůsobovat se politickým či právním podmínkám jiných zemí.

S ohledem na platnost GDPR byla firma nucena upravit své webové stránky a přidat nový modul do svého informačního systému. V současnosti pracuje se systémem Bílý motýl, se kterým se vyskytuje více problémů uváděných v interní analýze a přidání modulu pro GDPR bylo pro firmu náročné a zbytečně nákladné. Firma chtěla nechat instalovat nový systém. V době, kdy byla implementace GDPR nutná, však nebylo pro zavedení nového IS dostatek času a prostředků.

### 2.1.2 Ekonomické faktory

Pro společnost je důležitý celkový vývoj ekonomické situace v ČR neboli hospodářské cykly. V období hospodářské recese zaznamenala společnost pokles počtu potenciálních zakázek, jelikož byly celkově omezeny investice ve státním i soukromém sektoru. Firma proto musela přijímat i menší zakázky, které mají nižší výnos i zisk a vzhledem k nákladům jsou pro firmu méně atraktivní. Recese v roce 2015 však nebyla v Plzni natolik výrazná jako v jiných regionech a v následujících letech bylo pro firmu relativně snadné získat více zakázek a znovu se začít rozvíjet.

K ekonomickým faktorům se vztahuje také průměrná mzda, nezaměstnanost v Plzeňském kraji a inflace, která vede ke zvyšování cen i mezd.

*Tabulka 1: HDP, 2013-2018*

Rok	2013	2014	2015	2016	2017	2018
HDP	4 077.3 mld.	4 261.1 mld.	4 477.0 mld.	4 712.9 mld.	5 049.9 mld.	-

*Zdroj: vlastní zpracování podle kurzy.cz, 2019*

HDP v ČR v posledních pěti letech vykazuje rostoucí trend s výjimkou roku 2016, kdy česká ekonomika reagovala na probíhající recesi. V roce 2017 však již HDP bylo evidentně vyšší. HDP pro rok 2018 prozatím není vypočteno, dostupné jsou pouze poslední tři čtvrtletí, mezioční růst dosahuje hodnoty 2,9 %.

*Tabulka 2: Inflace, 2013-2018*

Rok	2013	2014	2015	2016	2017	2018
inflace	1,4 %	0,4 %	0,3 %	0,7 %	2,5 %	2,1 %

*Zdroj: vlastní zpracování podle kurzy.cz, 2019*

V roce 2017 inflace oproti předešlým letům mírně více narostla. Vzhledem k růstu HDP je však hodnota inflace úměrná.

*Tabulka 3: Průměrná mzda, 2013-2018*

<b>Rok</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
mzda	25 128 Kč	25 686 Kč	26 467 Kč	27 589 Kč	29 504 Kč	31 225 Kč

*Zdroj: vlastní zpracování podle kurzy.cz, 2019*

Meziroční růst průměrné mzdy je rovněž signifikantní. Firma se musela přizpůsobit ekonomické situaci a zvýšit mzdy svých pracovníků i ceny pro zákazníky.

*Tabulka 4: Nezaměstnanost, 2013-2018*

<b>Rok</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
nezaměstnanost	6,20 %	5,87 %	4,85 %	3,94 %	2,79 %	3,11 %

*Zdroj: vlastní zpracování podle cszo.cz, 2019*

Nezaměstnanost v posledních pěti letech neustále klesá, což v současnosti může podniku přinášet obtíže s hledáním nových pracovníků. Současná nezaměstnanost v Plzeňském kraji k 31.12.2018 je velmi nízká, dosahuje 2,12 %. Vzhledem k nízké hodnotě můžeme předpokládat její zvyšování v následujících letech.

Zvyšování průměrné mzdy i inflace firmu tlačí do zvyšování výplat, zejména u důležitých zaměstnanců podniku jako jsou technici a experti. U dělnických profesí se platy zvyšují nejméně, mzda však zůstává adekvátní profesi a výkonu. Vzhledem k nízké zaměstnanosti a nedostatku potenciálních zaměstnanců firma reaguje umístováním absolventů technologických oborů do řad svých zaměstnanců, jak je blíže specifikováno níže.

### **2.1.3 Socio-demografické faktory**

Ze sociologických faktorů je klíčová relativně nízká mobilita obyvatelstva a významné změny ve vzdělávání v ČR, kde neustále klesá atraktivita studia technických oborů. Vzhledem k demografickému vývoji je pro firmu k dispozici nedostatek pracovníků, kteří jsou dostatečně způsobilí působit na pozicích elektromontéra a revizního technika. Stejně tak je pro firmu těžší shánět truhláře, zámečníky i dělníky.

Na toto ohrožení firma zareaguje podporováním studentů VOŠ a Střední průmyslové školy elektrotechnické v Plzni, SOU elektrotechnického v Plzni a Střední průmyslové školy stavební v Plzni, kde umožňují absolventům vykonávat ve firmě praxi. Je-li spolupráce s absolventy podnětná a efektivní, získávají u firmy stálou pozici, díky čemuž si firma buduje vztahy se svými zaměstnanci i jejich loajalitu. V posledních letech firma touto cestou získala tři zaměstnance a zároveň značně ušetřila výdaje na pracovníky v průběhu jejich praxe.

#### **2.1.4 Technologické faktory**

Pro firmu jsou zásadní zejména rychlé změny technologií v oboru, kdy dochází ke zmenšování technologických prvků a zrychlování jejich inovací. Výhodou je naopak nižší náročnost na elektrické energie vzhledem k inovacím výrobků, které mají nižší spotřebu.

Technologie a jejich rychlý vývoj představují hrozbu pro skladové zásoby vzhledem k tomu, že některé výrobky na skladech mohou zastarávat. S výjimkou kabelů jsou proto skladové zásoby minimální. Rychlé tempo změn klade vysoké náklady na kvalifikaci a vzdělávání pracovníků, kteří se proto musí neustále vzdělávat. Absolvují proto pravidelně semináře a kurzy ohledně technologických inovací a zacházení s novými výrobky. Z pohledu zákazníků zároveň narůstají nároky na rychlost instalace zařízení a z tohoto důvodu firma musí neustále zlepšovat a zrychlovat své procesy.

#### **2.1.5 Legislativní faktory**

Na firmu se vztahuje legislativa týkající se podnikání z obecného hlediska, jedná se zejména o 563/1991 Sb. Zákon o účetnictví, 634/1992 Sb. Zákon o ochraně spotřebitele a 586/1992 Sb. Zákon o daních z příjmů, zákoník práce a další. Všech společností se rovněž týká *Obecné nařízení o ochraně osobních údajů* neboli GDPR, kvůli němuž firma musela změnit přístup k nakládání s osobními údaji svých zaměstnanců i zákazníků.

Společnost IMONT spol. s r.o. ovlivňují zejména zákony týkající se realizací elektroinstalačních prací, k čemuž se vztahuje *Vyhláška 50/1978 Sb. o odborné způsobilosti v elektronice*. Mimo jiné se k předmětu jejího podnikání vztahují následující zákony:



- Zákon č. 17/1992 Sb. o životním prostředí – vztahuje se k eliminaci znečišťování
- Zákon č. 185/2001 Sb., o odpadech – pojednává o způsobech nakládání s odpady
- Zákon č. 309/2006 Sb. o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP) – k němuž se vztahuje více než 15 dalších vyhlášek a nařízení

Aktuální je mimo jiné projednávání zákona o stavebních výrobcích v podobě dokumentu Návrh zákona o stavebních výrobcích a jejich použití do staveb ze dne 19.7.2018.

Legislativa firmě ukládá pravidla, která musí dodržovat zejména v oblasti vedení účetnictví a placení daní. Využívat může legálních daňových úlev, pokud zaměstná osobu se ZTP. Pro firmu je klíčové dodržovat obzvlášť pravidla BOZP pro zajištění bezpečí všech zaměstnanců. Zákoník práce jí dále udává podmínky např. pro zaměstnávání osob a povinnost stanovené minimální mzdy. Běžné mzdy pracovníků jsou však zpravidla vyšší.

### **2.1.6 Ekologické faktory**

Poslední hodnocenou oblastí je ekologie, která výrazně souvisí s technologiemi a legislativou. Vzhledem k růstu technologických pokroků a počtu nových výrobků se firmě hromadí odpady, ať už v podobě nevyužitých skladových zásob nebo zastaralých strojů. Legislativa uvádí povinnosti ohledně nakládání s odpady, pro firmu je zásadní ekologická likvidace elektronických výrobků. Nové technologie, se kterými firma pracuje a musí je obměňovat, s sebou přináší také ekologické výhody a úspory energií, což se také odráží na snížení znečišťování životního prostředí v ČR.

Ekologické nároky s sebou nesou zvýšené náklady na likvidaci odpadu, proto v této oblasti začala společnost spolupracovat s firmou TSR Czech Republic s.r.o., která se zabývá výkupem, tříděním a likvidací elektroodpadu. Některé ze svých nákladů společnost dokáže snížit prodejem elektroodpadu této firmě a sjednanou slevou pro likvidaci většího množství elektroodpadu.

## **2.2 Mezoprostředí - Porterova analýza pěti konkurenčních sil**

K analýze mezoprostředí, které je součástí vnějšího prostředí firmy, slouží Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Tento analytický nástroj managementu se zakládá na zhodnocení faktorů současné konkurence, potenciálních konkurentů vstupujících do odvětví, vyjednávací síly dodavatelů a odběratelů a substitutů neboli alternativních výrobků, které dokáží produkt společnosti nahradit. (Tichá, Hron, 2008)

### **2.2.1 Současná konkurence**

Společnost působí pouze v Plzeňském kraji, tudíž jsou hlavními konkurenty firmy v oboru z Plzeňského kraje, případně i jiných firem, pokud v kraji působí. Společnost se na trhu potýká se čtyřmi předními konkurenty:

- K+B Elektro – technik
- Elektromontáže Štaif
- SEG s.r.o.
- SUPTel a.s.

Společnosti spolu soupeří při získávání státních i soukromých zakázek. Společnost IMONT spol. s r.o. proto diferenciuje své služby a snaží se zaujmout kvalitou svých služeb a individuálním přístupem zejména u soukromých zakázek. U státních zakázek je naproti tomu zásadní nízká cena, proto je zde konkurence závažná, zejména pokud je ochotná provádět práci za nízkou cenu.

Kromě hlavních čtyř konkurentů se v Plzni a okolí vyskytuje konkurence pro malé zakázky v oboru v podobě malých firem a živnostníků. Dle portálu firmy.cz se v Plzeňském kraji vyskytuje celkem 125 dalších poskytovatelů elektromontáží, 73 zámečníků, 104 truhlářů, 155 autodopravců (pronájem aut) a 303 stavebních firem. Tyto firmy působí z velké části v soukromém sektoru. Jedná se např. o firmy OMEXOM GA Energo s.r.o.; Energo s.r.o.; YETY Electric s.r.o.; EMO Elektrik s.r.o.; Elektro connect s.r.o. a další.

Společnost pracuje pouze na principu zakázkovém, což znamená, že své služby poskytuje individuálně. Většinou se jedná o zakázky většího rozsahu, pro které rovněž

individuálně stanovuje smlouvy. Převážná většina zakázek firmy bývá zpracovaná na smlouvu o dílo.

### **2.2.2 Potenciální konkurenti vstupující do odvětví**

Odvětví elektromontáží a podobných věcí je poměrně náročné nejen na odvětvové požadavky. Zvyšuje se také nutnost vzdělávání pracovníků a zvyšování kvalifikace v technologických inovacích. Společnost musí dodržovat řadu přísných předpisů ze strany zákonů ČR i EU. Hrozba vstupu nových velkých konkurentů na trh je poměrně nízká, pravděpodobnější je vstup nových menších konkurentů a živnostníků, kteří budou poskytovat služby v malé míře v soukromém sektoru. Za více než 25 let působení na trhu si firma vybudovala dobrou pověst, proto ji menší firmy a neověření poskytovatelé stejných služeb příliš neohroží.

### **2.2.3 Vyjednávací síla dodavatelů**

Na trhu existuje velké množství dodavatelů potřebných komponent a změna dodavatelů je poměrně snadná a reálná v případě potřeby. Hrozbou může být neschopnost některých dodavatelů následovat rychlý inovační pokrok, proto je jejich nízká vyjednávací síla pro firmu výhodou.

Řadu komponent společnost odebírá z velkoobchodů, materiály pro stavby přímo od výrobců. Pro každou velkou zakázku společnost vypisuje zvláště výběrové řízení pro dodavatele, díky čemuž dosahuje úspory nákladů, a sama si svého dodavatele volí. Namísto vyjednávací síly se tak dodavatelé nachází ve vzájemném konkurenčním boji.

IMONT spol. s r.o. nejčastěji spolupracuje s dodavateli Elfetex s.r.o., Bi Esse CZ, K+V a Stavel Plus, kteří jsou v současnosti jejími hlavními dodavateli.

### **2.2.4 Vyjednávací síla odběratelů**

Vyjednávací síla zákazníků se od dodavatelské značně liší. Lze ji rozlišit ve dvou rovinách, a to pro státní zakázky a soukromé účely. V rámci státních zakázek se firma účastní výběrového řízení společně s dalšími konkurenty, z nichž si poté zákazník vybírá svého poskytovatele. Přestože pro velkoobjemové zakázky neexistuje na trhu moc konkurentů, se čtyřmi hlavními konkurenty se setkává pravidelně při výběrových řízeních pro státní zakázky, někdy také soukromé projekty.

Šanci na získání zakázky má často ten, který nabídne nejvýhodnější cenu a z praxe je ověřeno, že jsou šance jednotlivých firem na získání zakázky poměrně vyrovnané. Dalšími hodnocenými faktory jsou také kvalita a nabídnutý rozsah služeb. Často dochází také ke spolupráci více firem, IMONT spol. s r.o. spolupracuje např. s Berger Bohemia a.s., Trigema Bulding a.s., ŠKODA JS a.s. a dalšími. Pokud týmy pracují na menších zakázkách pouze pro soukromé účely, vyjednávací síla zákazníků se snižuje. Zůstává však stále velká vzhledem k rozsáhlé konkurenci v celém kraji.

Spolupráce s dodavateli probíhá na zakázkovém principu a pokud firma vybírá dodavatele pro konkrétní větší zakázku z výběrového řízení, spolupracuje s ním následně na kupní smlouvu nebo smlouvy, kde je uveden přesný rozpis dodávaného materiálu. Jako platební metodu pak využívá převod na firemní účet.

### **2.2.5 Substituty na trhu**

V oboru elektromontáží a příbuzných služeb neexistují skutečné substituty funkčních komponentů nebo alternace poskytovaných služeb. Substituty mohou být některé ze současných komponent, které byly v poslední době inovovány a firma je zatím nezařadila do svého portfolia. Může se případně jednat i produkty nižší kvality z jiných materiálů nebo jinak úspornější alternace, které však nedokáží poskytnout dostatečnou kvalitu jako standardní komponenty.

## **2.3 Analýza vnitřního prostředí**

Pro zhotovení analýzy vnitřního prostředí podniku byla vybrána analýza zdrojů. Následují identifikace a zhodnocení hmotných, nehmotných, finančních a lidských zdrojů podniku.

Hmotné zdroje podniku zahrnují jeho fyzický majetek, kterým jsou myšleny např. budovy, stroje nebo jiné vybavení. Souhrnně jsou v účetní závěrce označovány jako hmotný majetek, z účetního hlediska zahrnují majetek dlouhodobý, krátkodobý a oběžný. Nehmotné zdroje podniku představují aspekty, které mají pro podnik tržní nebo jinou hodnotu, neexistují ovšem fyzicky. Jedná se zejména o software a know-how, patenty a další užité vzory. Finanční zdroje podniku zahrnují finanční prostředky uložené na účtech i v hotovosti, jsou klíčové zejména pro určení likvidity. Posledním faktorem jsou lidské zdroje podniku, které představují klíčový prvek pro realizování

jeho činnosti. V této oblasti je důležitý počet pracovníků, jejich pracovní náplň a z účetního hlediska jejich fluktuace. (Dvořáček, Slunčák, 2012)

### **2.3.1 Hmotné zdroje**

Hmotné zdroje představují významnou položku firemního vlastnictví. Firma vlastní dlouhodobý hmotný majetek v hodnotě 17,7 milionu Kč, z toho 8,8 milionů zahrnují pozemky a stavby. Firma má vybudované haly a střediska na vlastních pozemcích a nepronajímá si žádné z pracovišť, kde působí. Dále vlastní hmotné movité věci v hodnotě 4,2 milionů Kč, které zahrnují převážně stroje, automobily a další položky potřebné k provozování její podnikatelské činnosti.

Nejvýznamnější položkou vlastnictví firmy jsou jeho oběžná aktiva, jejichž hodnota v současnosti<sup>1</sup> dosahuje hodnoty 26,1 mil. Kč. Většinu z této částky tvoří pohledávky v hodnotě 15,4 mil. Kč, jejichž převážnou většinu tvoří pohledávky krátkodobé. Firma vlastní materiál za 3,4 mil. Kč a její zásoby byly vyčísleny na 4,7 mil. Kč. Poslední významnou položkou firemního vlastnictví je zboží za 1,25 mil. Kč.

Hmotné zdroje představují klíčovou oblast vlastnictví podniku. Z celkových aktiv v hodnotě 44,8 mil. Kč tvoří hmotný majetek naprostou většinu. V rozvaze z roku 2018 lze pozorovat velké množství pohledávek v hodnotě více než 15,4 mil. Kč. Jejich splacení se plánuje do března 2019.

### **2.3.2 Nehmotné zdroje**

Nehmotné zdroje zahrnují nefyzické vlastnictví podniku, do něhož se řadí např. výzkum a vývoj, know-how a další nehmotné položky. Společnost v současnosti<sup>2</sup> vlastní dlouhodobý nehmotný majetek v ceně 133 tisíc Kč, jedná se o informační systém Bílý motýl a dalších účetní programy. S touto oblastí je firma poměrně nespokojená, systém je složitý a není propojený s dalšími účetními programy. Informační prostředí firmy se nachází ve značném nesouladu. Pro firmu je implementace nového IS jednou z priorit v budoucím rozvoji. Firma také vlastní dlouhodobý finanční majetek v cenných papírech v hodnotě 387 tisíc Kč. V roce 2014 dosahovala hodnota této položky 461 tis.

---

<sup>1</sup> rozvaha k 31.12.2018

<sup>2</sup> rozvaha k 31.12.2018

Kč, od té doby došlo ke značnému snížení, a to z důvodu špatného zhodnocení investice do cenných papírů. Krátkodobý finanční majetek firmy je nulový.

Vlastní vývoj nebo výzkum pro inovace firma neprovozuje a nemá žádné vlastní vývojové středisko nebo týmy. Nevlastní žádné konkrétní pracovní know-how nebo předměty ochrany průmyslového vlastnictví. Celkově je oblast nehmotného vlastnictví u firmy oproti hmotnému majetku nepatrná a se softwary se vyskytují poměrně rozsáhlé problémy, které nejsou dále tolerovatelné.

### 2.3.3 Finanční zdroje

V následující části je provedena jednoduchá finanční analýza společnosti. Byly vybrány čtyři druhy finančních ukazatelů pro zhodnocení, jedná se o ukazatele rentability, aktivity, likvidity a zadluženosti. Data byla získána z účetních závěrek podniku z let 2013 – 2018.

Tabulka 5: Ukazatele rentability

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Rentabilita celkových aktiv</b>	<b>3,77 %</b>	<b>4,16 %</b>	<b>3,59 %</b>	<b>7,33 %</b>	<b>5,60 %</b>	<b>0,09 %</b>
- Rentabilita tržeb	3,15 %	1,98 %	2,20 %	4,43 %	2,97 %	0,04 %
- Obrat celkových aktiv	1,20	2,10	1,63	1,65	1,89	2,13
<b>Rentabilita kapitálu</b>	<b>3,59 %</b>	<b>3,87 %</b>	<b>2,76 %</b>	<b>7,73 %</b>	<b>6,92 %</b>	<b>0,16 %</b>
<b>Rentabilita vlastního kapitálu</b>	<b>3,64 %</b>	<b>3,62 %</b>	<b>2,91 %</b>	<b>7,13 %</b>	<b>5,64 %</b>	<b>0,16 %</b>
- Rentabilita tržeb	1,94 %	1,16 %	1,20 %	3,03 %	1,92 %	0,04 %
- Obrat celkových aktiv	1,20	2,10	1,63	1,65	1,89	2,19
- Finanční páka	1,57	1,49	1,50	1,42	1,56	1,71
<b>Rentabilita vlastních finančních zdrojů</b>	<b>10,26 %</b>	<b>8,65 %</b>	<b>7,85 %</b>	<b>10,59 %</b>	<b>9,98 %</b>	<b>4,75 %</b>
Mzdová náročnost tržeb	34,84 %	21,36 %	30,20 %	30,81 %	25,87 %	30,49 %
Nákladovost	98,06 %	98,84 %	98,80 %	96,97 %	98,08 %	99,96 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Ukazatele rentability se celkově pohybují na nízké úrovni. Mezi lety 2015 a 2016 se rentabilita celkových tržeb zvýšila zhruba na dvojnásobek, v následujícím roce však došlo k poklesu. Prudký nárůst v roce 2016 lze pozorovat také v oblasti rentability vlastního kapitálu. Naproti tomu rentabilita vlastních finančních zdrojů se meziročně udržuje na poměrně vyšší úrovni, přičemž pouze v letech 2013 a 2016 přesahovala

10 %. Mzdová náročnost tržeb se u firmy pohybuje mezi 20 – 35 %, přičemž v roce 2014 došlo k velkému poklesu. V následujících letech se však náročnost zvýšila o necelých 10 % a v současnosti se pohybuje kolem 30 %.

*Tabulka 6: Ukazatele aktivity*

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Obrat aktiv	1,20	2,10	1,63	1,65	1,89	2,19
Obrat zásob	5,10	27,87	10,76	17,04	11,58	21,0
Doba obratu aktiv (dny)	300,96	171,54	221,16	217,66	190,70	163,88
Doba obratu zásob (dny)	70,57	12,92	33,47	21,12	31,08	17,13
Doba inkasa pohledávek (dny)	113,08	83,30	81,97	93,60	73,77	56,33
Doba úhrady krátkodobých závazků (dny)	62,17	28,93	32,14	32,95	50,80	44,78

*Zdroj: vlastní zpracování, 2019*

Obrat aktiv dosahuje v podniku poměrně nízkých hodnot, v roce 2014 došlo ke značnému nárůstu. K velkému nárůstu v tomto roce došlo v oblasti obratu zásob, který byl v následujících letech kolísavý. Doba obratu zásob se v roce 2014 výrazně snížila, k čemuž došlo v důsledku renovace skladů a značného snížení přebytečných skladových zásob. Firma se poté více soustředila na zakázkové dodávky materiálu. Doba obratu aktiv je v současnosti také výrazně nižší než před pěti lety, zkrátila se o více než polovinu. Přestože došlo k podobnému zkrácení i u doby úhrady krátkodobých závazků, v letech 2017 a 2018 tato hodnota opět významně narostla.

*Tabulka 7: Ukazatele zadluženosti*

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ukazatel celkové zadluženosti	36,21 %	32,85 %	32,21 %	28,55 %	35,39 %	41,40 %
koeficient samofinancování	63,79 %	67,15 %	66,80 %	70,37 %	64,26 %	58,40 %
úrokové krytí	408,44 %	438,19 %	280,13 %	823,15 %	920,43 %	-
Dluh na vlastní kapitál	56,78 %	48,93 %	48,22 %	40,57 %	55,07 %	70,90 %

*Zdroj: vlastní zpracování, 2019*

Firma je zhruba z jedné třetiny financovaná z cizích zdrojů. Je-li firma schopná své závazky odpovědně splácet, třetinové zadlužení není pro firmu ohrožením. Naproti tomu dluh na vlastní kapitál firmy dosahuje poměrně vysokých hodnot a v letech 2017

a 2018 se opět zvýšil kvůli nákupu nových strojů. Firma však své závazky bezproblémově splácí, proto pro ni současná zadluženost není velkým rizikem.

*Tabulka 8: Ukazatele likvidity*

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
běžná likvidita	3,48	4,54	5,21	4,96	2,63	1,47
pohotová likvidita	2,34	4,09	4,16	4,31	2,02	1,20
okamžitá likvidita	0,53	1,21	1,61	1,47	0,57	0,00
kapitalizace	0,35	0,27	0,28	0,29	0,41	67,37
čistý pracovní kapitál	26 421	30 038	28 881	28 284	23 495	0,60

*Zdroj: vlastní zpracování, 2019*

Běžná likvidita je u firmy poměrně vysoká, v roce 2017 se však výrazně posunula směrem k doporučeným hodnotám. Podobně je tomu i v oblasti pohotové i okamžité likvidity, která byla v posledních letech v podniku poměrně vysoká. Ze zjištěných hodnot v roce 2013 se po poklesu začala zvyšovat hodnota kapitalizace, u čistého pracovního kapitálu je situace opačná, jeho hodnota je za posledních pět let nejnižší v roce 2017. V roce 2018 se hodnoty začaly snižovat a dosahovat doporučovaných hodnot.

Ve finančním zdraví podniku se vyskytují dílčí nedostatky, zejména v oblasti zadluženosti. Ukazatelé rentability se také pohybují na nižší úrovni, náklady firmy jsou vysoké. Podnik je zadlužen zhruba ze 40 % a dluh na vlastní kapitál činí více než 70 %. Firma má však výbornou platební morálku i schopnost splácet závazky, proto pro ni zadlužení není rizikem. Likvidita podniku byla v posledních letech v podniku příliš vysoká, v roce 2018 však poklesla k doporučeným hodnotám.

### **2.3.4 Lidské zdroje**

Počet pracovníků společnosti IMONT spol. s r.o. se meziročně pohybuje kolem 60 a do pracovního procesu jsou zařazeni podle své profese a oddělení. V současnosti je ve firmě zaměstnáno 56 pracovníků a čtyři členové vedení firmy včetně generálního ředitele.

Firma má poměrně jasnou organizační strukturu. V čele společnosti stojí generální ředitel, který je přímým nadřízeným vedoucích tří oddělení, jedná se o technického ředitele, finanční ředitelku a obchodního ředitele. Tito čtyři zaměstnanci společně



s vedoucím střediska MTZ tvoří vrcholové vedení společnosti. Tito pracovníci spolupracují již mnoho let a jejich spolupráce se na základě výsledků firmy prokázala jako efektivní. V týmu se rovněž nevyskytují žádné konflikty, spolupráce je podnětná a přínosná pro rozvoj firmy.

Každé středisko má vlastního vedoucího pracovníka, který je přímým nadřízený manuálních pracovníků (truhláři, dělníci, zedníci apod.). Přímým nadřízeným vedoucích středisek je technický ředitel (ostatní oddělení nemají střediska). U těchto pracovníků probíhá minimální fluktuace, poslední změnou byl odchod vedoucího truhlárny v roce 2017, jehož nahradil jeden z truhlářů, který ve firmě již delší dobu pracoval.

Největším oddělením společnosti je oddělení technické, jehož úkolem je zajišťovat realizaci zakázek včetně logistického a technického zabezpečení. Pracuje zde 19 zaměstnanců na pozicích elektromontérů a revizních techniků, také dalších 6 zaměstnanců na pozicích zedník či pomocný stavební dělník. Při spolupráci na zakázkách je každému technikovi jasně udělena funkce a rozsah pravomocí, díky čemuž jako vedoucí pracovníci přesně ví, jaké mají povinnosti a co se od nich očekává.

Součástí technického oddělení je také středisko MTZ v Plzni-Lhotě s dalšími 11 pracovníky na pozicích pracovníků MTZ, strojníků a řidičů. Dále střediska v obci Bezděrov, kde v zámečnictví pracuje 6 zaměstnanců na pozicích zámečníků, pomocných dělníků a vedoucí střediska a truhlářství, kde pracují 4 zaměstnanci jako truhláři, pomocní dělníci a vedoucí střediska. V tomto oddělení pracuje převážná část zaměstnanců podniku, v současnosti se jedná o 46 pracovníků.

Ve firmě dále existuje obchodní oddělení, kde je zaměstnáno 5 pracovníků na pozicích projektant a rozpočtář, a finanční oddělení, kde pracuje dalších pět účetních a sekretárek. Výkon svých pracovníků považuje firma za adekvátní a zakládá si na budování vztahu se svými pracovníky, s čímž v některých případech začíná již poskytováním odborných praxí absolventům.

Pro firmu v současnosti představuje hrozbu nízký počet kvalifikovaných pracovníků na trhu a fluktuace, která je však v podniku poměrně nízká. Ročně dochází k odchodu 3-4 pracovníků, většinou však z běžných pozic pomocných dělníků nebo stavařů, zedníků apod. Míra fluktuace proto činí pouze 6,25 %, což je pro podnik pozitivním zjištěním.

## 2.4 Metodika výzkumu

Pro zjištění současného stavu řídicích a controllingových procesů, strategických záměrů společnosti a sběr interních informací pro analýzu vnitřního prostředí a SWOT bylo využito několik metod sběru dat. Jedná se o etnografický výzkum, rozhovor a studium dokumentů společnosti.

Základní metodou výzkumu ve firmě IMONT spol. s r.o. je rozhovor. Rozhovor patří mezi explorativní metody a rozděluje se na základní kategorie; strukturovaný, nestrukturovaný a polostrukturovaný. U strukturovaného rozhovoru jsou přesně položeny otázky v určeném pořadí. Tato alternativa slouží spíše pro účely kvantitativního šetření. Nestrukturovaný rozhovor je jeho opakem, nejsou stanoveny otázky, pouze téma rozhovoru a dotazovaných hovoří spontánně. (Hendl, 2016) Pro účely práce byla vybrány metoda kombinace obou přístupů, kdy jsou předem stanoveny otázky, do kterých se může dále zasahovat dle momentální potřeby.

U rozhovoru existují čtyři rozdílná stadia: úvod, vzestup, dosažení cíle a závěr. V úvodní části rozhovoru se navazuje s dotazovaným přátelská atmosféra. Po přivítání tazatel vysvětluje, jakým způsobem bude rozhovor probíhat. Informuje respondenta o účelu práce a získává souhlas s provedením rozhovoru. Nejprve se tazatel ptá na obecné otázky, posléze na ty, které směřují k zjištění cílů výzkumu. Po zjištění všech potřebných dat tazatel dosahuje třetího stadia rozhovoru. Závěrečnou fází rozhovoru je rozloučení s respondentem. (Surynek a kol., 2001)

Pro získání informací o strategických záměrech, řízení a controllingových procesech byly dva polostrukturované individuální rozhovory. Prvním respondentem byl generální ředitel společnosti. Rozhovor se odehrál dne 14.2.2019 a trval přibližně 40 minut. Druhý rozhovor proběhl s finanční ředitelkou společnosti, která je pro definování controllingových procesů ve firmě klíčovou osobou. Rozhovor s finanční ředitelkou byl delší, probíhal přibližně 50-60 minut a byl realizován dne 15.2.2019.

V rozhovoru byly pokládány pouze otevřené otázky. Dle Surynka a kol. (2001) respondent na otevřené otázky odpovídá rozsáhlejší odpovědí, nikoli pouze ano/ ne či holou větou. Očekává se smysluplné vyjádření k dotazované problematice, které přinese ucelený poznatek, zejména v případě, je-li dotazovaným odborník. Tímto způsobem probíhaly oba rozhovory. Otázky byly rozděleny do tří částí (strategické a řídicí procesy, controlling, reporting). Generální ředitel i finanční ředitelka spolupracují

v rámci vrcholového řízení společnosti a všechny zmíněné okruhy témat jsou součástí jejich kompetencí a pravomocí ve firmě při rozhodování. Generální ředitel se v rozhovoru více soustřeďoval na oblast strategického řízení a řídicích procesů, finanční ředitelka naopak na controlling a reporting.

Etnografický výzkum se objevil v literatuře jako potenciálně hodnotné metodologické řešení pro pátrání po empirickém pochopení a teoretických vysvětlení. (Yin, 2014) Zakládá se na pozorování a dokumentaci každodenních činností lidí a rozhovorů s nimi. (Hendl, 2016) Manažeři a firemní experti často nahlíží na daný problém z profesionálního hlediska a rozhovory s pracovníky i dalšími zainteresovanými stranami firem hrají klíčovou roli ve výzkumech.

Pro etnografický výzkum a rozhovory v nich je vhodná průběžná obměna otázek mířených na dotazované, aby umožnila získat důvěryhodnější a aktuálnější informace o předmětu výzkumu. Tímto způsobem byly např. získány ověřené informace o vývoji investičního portfolia, a to od investičních analytiků, marketingových specialistů, techniků a manažerů vědy a výzkumu. Finální podoba předmětu výzkumu byla poté vytvořena na základě mozaiky. Tyto přístupy se ukázaly být jako velmi výhodné při získávání nezaujatých informací o manažerských postupech a metodách při prezentování vývoje portfolia. Provedené rozhovory byly inspirativní jak pro dotazované, tak pro tazající. (Yin, 2014)

Při výzkumu je proto dle (Yin, 2014) nutné zkoumat věci v určitém kontextu, což představovalo klíčovou roli pro realizaci rozhovorů. Existuje hluboce zasazené přesvědčení, že lidské chování nemůže být zkoumáno v izolaci nebo nezávisle na prostředí či kontextu, ve kterém se objevuje.

Pro realizaci výzkumu ve firmě proto bylo nutné zkoumat problematiku nejen z pohledu respondentů z vrcholového vedení společnosti, ale také v kontextu fungování celé firmy. Pro provedení komplexního etnografického šetření ve firmě byly kromě základních polostrukturovaných rozhovorů provedeny další krátké rozhovory s vybranými pracovníky různých oddělení, např. vedoucí pracovníci technických oddělení a pracovnice finančního oddělení.

Celkem se jednalo o sedm realizovaných rozhovorů v délce mezi 10 a 20 minutami, které byly realizovány od 7.2.2019 do 7.3.2019 po předchozí domluvě s respondenty. Na rozdíl od rozhovorů s vrcholovými manažery byly rozhovory nestrukturované.

Soustředovaly se pouze na téma firemního controllingu, řízení a strategie. Záměrem bylo získat autentické odpovědi pracovníků pro zjištění reálného kontextu prostředí firmy a probíhajících procesů.

## **2.5 Současný stav řešené problematiky**

Pro získání výchozích poznatků pro účely definování plánů strategického rozvoje a stanovení controllingových postupů a identifikátorů byl zjišťován současný stav problematiky řízení firmy, controllingu a reportingu.

### **2.5.1 Teoretická východiska strategického řízení**

V oblasti řízení podniku jsou rozlišovány tři základní typy řízení - strategické, taktické a operativní. Tyto tři typy řízení jsou rozlišovány zejména kvůli jejich oblasti zájmu, časového horizontu a osob způsobilých k jejich vykonávání. Strategické řízení se zaměřuje na období pěti let a déle a pro podnik představuje kompletní náhled na jeho možný budoucí vývoj a rozvoj v dlouhodobém časovém horizontu. Jeho vykonavatelem je vrcholový management, který je v malých a středních firmách vykonáván jednateli nebo jimi jmenovanými manažery a zaměřuje se na podnik jako celek. (Johnson, Whittington, 2012)

Taktické řízení je provozováno na střednědobé úrovni v rozsahu několika let a převážně se soustřeďuje na konkrétní oblasti řízení podniku, mezi které patří např. marketing, finanční řízení, výroba a další. Tento typ řízení je realizován manažery na taktické úrovni, kteří se zabývají konkrétní oblastí řízení podniku a zodpovídají se vrcholovému managementu. Operativní řízení představuje základní řízení každodenních činností podniku, je vykonáváno lineárními manažery a úzce se zaměřuje na produkt podniku nebo službu, kterou poskytuje. Tito manažeři řídí činnosti běžných pracovníků a mají odpovědnost za každodenní řízení firmy v časovém horizontu dní, směn, ale i hodin nebo minut. (Johnson, Whittington, 2012)

Následující část práce se zabývá oblastí strategického řízení. Keřkovský a Vykypěl (2006) definují charakteristiky strategie, strategického řízení a rozhodování. Strategie podniku musí mířit do vzdálenější budoucnosti a zajišťovat podniku specifickou konkurenční výhodu. Strategie vytyčuje základní parametry podnikání a je dosahována v souladu aktivitami podniku a jeho prostředím. Měla by stavět na klíčových zdrojích

a schopnostech firmy a vymezovat základní úkoly řízení na taktické operativní úrovni.

Diplomová práce se soustřeďuje na stanovení strategických cílů podniku a jejich postupné rozpracování na dílčí cíle, které budou naplňovány v horizontu jednoho roku. Strategické cíle podniku jsou stanoveny na následujících 5 let na základě pravidla SMART:

- specifický - je určena přesná specifikace toho, čeho chce podnik dosáhnout;
  - měřitelný - existují konkrétní hodnoty, díky kterým je reálný výsledek porovnatelný s očekávaným cílem;
  - akceptovatelný - cíl je pro podnik realisticky dosažitelný;
  - realistický - dosažení cíle je relevantní s ohledem na zdroje podniku;
  - termínovaný - existuje termín, do kdy musí být cíl naplněn.
- (Sedláčková, Buchta, 2006)

Strategický cíl představuje nejvyšší cíl, který má organizace nastaven a svou činností komplexně a postupně dosahuje jeho naplnění. Vhodné je také rozpracování do dílčích cílů pro lepší kontrolu naplňování strategických cílů z dlouhodobého hlediska. Přestože se strategický cíl může jevit nerealistický, při rozpracování na dílčí cíle je splnitelný i velmi ambiciózní cíl firmy. Strategické cíle navazují na vizi a poslání podniku. Jelikož je dosahování strategických cílů závislé na podmínkách okolí firmy, vypracovávají se scénáře a varianty pro různé situace vývoje trhu. (Pearce, Robinson, 2007)

### 2.5.2 Strategie firmy a řídicí procesy

Hlavním strategickým záměrem firmy je **spojení dodávek kvalitních prací a služeb spolu s přijatelnou cenou**. Posláním firmy je poskytnout individuální přístup k požadavkům zákazníků a hledat optimální řešení z hlediska kvality a ceny pro budování dlouhodobých obchodních vztahů.

Motto firmy: *"Ptejte se našich zákazníků, jak pracuje IMONT."*

Na základě svého poslání firma definovala i základní firemní hodnoty, od nichž se odvíjí její přístup k zákazníkům a zaměstnancům:

- Kvalitní práce
- Profesionální přístup všech pracovníků
- Spolehlivost
- Stabilní prostředí/zaměstnání pro zaměstnance
- Zdravý pracovní kolektiv

Firma se orientuje na zákazníka a uspokojování jeho potřeb, což lze v jejím konkurenčním prostředí považovat za výhodu. Přestože má firma jasně stanovené hodnoty a poslání, neexistuje zde vymezení jakýchkoli strategických cílů ani vize na období následujících pěti či více let. Vzhledem k jeho absenci se práce soustřeďuje na jejich stanovení s ohledem na zaměření firmy, její poslání a hodnoty. Strategické plánování ve firmě nikdy není ani nebylo aplikováno.

Stejně tak firma nemá stanovené střednědobé ani krátkodobé cíle, které by definovaly její záměry a taktiky pro následující roky. V horizontu tří let si firma chce držet své místo na trhu, stabilitu a přirozeně pozvolna růst, pokud k tomu bude příležitost. Z dlouhodobého hlediska firma nemá žádný konkrétní výhled, předpokládat však lze, že nemá vysoké ambice pro svou expanzi ani svou působnost nechce rozšiřovat do dalších krajů. V následujících letech se firma zaměří na trh, ve kterém v současnosti působí a pokusí se o získávání vyššího tržního podílu v regionu.

Respondent byl dále dotazován ohledně záměrů firmy rozvíjet své služby. V tomto ohledu chce firma zachovávat jejich rozsah a prioritně se zaměřit na oblasti elektromontáže a stavebnictví. Zámečnictví a truhlářství je pouze doplňující službou. V případě rozvoje tak bude primárně pozornost věnována stavebnictví a elektroinstalaci.

Největší přínos pro firmu má realizace velkých státních zakázek (elektro/stavba) a také zakázky pro stálé obchodní partnery, např. výstavby a rekonstrukce pro MONETA Money Bank. Slabou stránkou jsou vyšší ceny některých prováděných služeb a výše nákladů u zakázek realizovaných ve větší vzdálenosti od Plzně. Z tohoto důvodu je pro firmu rovněž výhodnější zaměřit se na svůj rozvoj v plzeňském regionu. Výjimkou by byla možnost, kdy by vedení firmy mělo zájem vytvořit novou pobočku a zaměřit se na trh v jiné oblasti republiky, takové ambice však generální ředitel nemá.

Strategické i další řízení firmy podléhá generálnímu řediteli a jeho třem podřízeným ředitelům oddělení. Technický ředitel, který je jedním z jednatelů, řeší více záležitostí a má větší kompetence, než jak by vyplývalo z organizační struktury. Z hlediska pravomocí a povinností je technický ředitel na stejné hierarchické úrovni jako ředitel generální.

Z hlediska operativního řízení je nejdůležitější řízení konkrétních velkých zakázek stavebnictví a elektroinstalace. Pro každou zakázku je určen vedoucí zakázky, kterému jsou v jejím průběhu přidělováni pracovníci. Po dobu trvání zakázky je tento pracovník jejich nadřízeným. Týmy se proto stanovují individuálně dle potřeb, možností a rozsahu zakázky. Definované řídicí procesy ve firmě jsou následující:

- pravidelné týdenní plánování umístění pracovníků,
- pravidelná kontrola výsledků zakázek,
- pravidelné denní plánování pohledávek a závazků, hotovosti v pokladně a na účtech,
- roční plány investic jednotlivých středisek,
- plánování školení zaměstnanců, obnovy certifikátů apod.

Pravidelná kontrola výsledků zakázek se rozděluje na proces „průběžná kontrola“, kde jsou kontrolovány stavy spotřebovaného materiálu, a „konečná kontrola“, kde je zpětně kontrolován celkový výsledek zakázky. Kontrolní procesy ve firmě vedení považuje za nejdůležitější řídicí proces.

Každý z řídicích procesů je operativně veden tak, že ke každému procesu existuje ve firmě nařízení nebo směrnice, kterou se daný proces řídí. Každý proces je prováděn pověřenými/odpovědnými pracovníky a odpovědný je za něj stanovený vedoucí.

Dle respondenta se v řídicích procesech vyskytují pouze dílčí nedostatky operativního charakteru, které se snaží vedení společnosti ve spolupráci s odpovědnými zaměstnanci průběžně zlepšovat. Žádné konkrétní nedostatky nebo specifikace problematiky nebyly zmíněny.

Firma aplikuje ve svém řízení metodické systémy podle ISO, především pro oblast bezpečnosti práce a managementu kvality. Příkladem uplatňování metodiky v praxi je postup ISO bezpečnosti práce. Před vstupem na staveniště na jednotlivých zakázkách jsou pracovníci důkladně proškoleni a seznámeni s riziky této konkrétní

stavby/staveniště. Pro každou zakázku se tato rizika liší. Postup přináší zvýšení bezpečnosti při realizaci jednotlivých zakázek, dosud v historii firmy nedošlo k vážnému pracovnímu úrazu. Pokud budou pro zlepšení řízení specifikována doporučení, měla by být v souladu s požadavky ISO, případně je možné je rozvíjet.

### 2.5.3 Controlling

Strategický controlling firma prakticky neprovádí, neexistují zde definované ukazatele nebo priority. Předmětem controllingových aktivit ve firmě je pravidelná kontrola výsledků zakázek, rozdělená na kontrolu průběžnou a konečnou. Zpětně bývají kontrolovány také vybrané finanční ukazatele, zejména cash-flow. Mezi aktivity vykonávané v rámci controllingu se dále řadí plnění plánů pro investice a školení. Z hlediska operativního controllingu kontrola cash-flow a zakázek představuje nejdůležitější ukazatele, které musí být v budoucím controllingu zahrnuty. Nefinanční controllingové ukazatele ve firmě neexistují. Ve firmě není rovněž prováděn žádný externí controlling z jiné instituce.

Respondentka byla dále dotazována, u kterých indikátorů je měření příliš náročné a chce jej zefektivnit. V oblasti kontroly výsledků zakázek jsou některá data dostupná pouze zpětně. Jedná se zejména o mzdy, skutečně spotřebovaný materiál a ceny za subdodávky. Pro zefektivnění je potřeba získávat tato data průběžně.

Jakým způsobem provádí controlling jednotlivá oddělení a střediska, respondent nedokázal odpovědět. Neexistují zde předepsané nebo jinak stanovené postupy či metody pro provádění kontrol. Každý z pracovníků kontroly provádí dle svého uvážení.

Pojem controlling se ve firmě příliš nepoužívá ani není vymezen jako samostatná oblast řízení. S průběhem controllingových aktivit je však vedení firmy relativně spokojeno. Strategický controlling ani pozice controllora ve firmě neexistuje, kontrolou finančních výsledků se zabývá finanční ředitelka. Vedení nemá zájem zřídit ve firmě pozici controllora, nově definované postupy a úkoly budou součástí povinností finanční ředitelky.

Kontroly výsledků jednotlivých zakázek vždy provádí stanovení vedoucí, kteří jsou odpovědní za realizaci zakázky. Operativní controlling proto bude ve firmě rozptýlen mezi vedoucí pracovníky, kteří budou odpovědní finanční ředitelce za správnost zjištěných výsledků.



Náklady na controllingové činnosti ve firmě nejsou nijak vymezeny. Všechny případné činnosti jsou prováděny v rámci běžné pracovní doby zaměstnanců. O tom, zda budou pro controlling uvolněny náklady, např. na zvýšení platu vedoucích pracovníků a finanční ředitelky, generální ředitel rozhodne dle rozsahu nových povinností.

Data získaná v rámci kontrol firma využívá především k zefektivnění sledovaných oblastí do budoucna a také pro kontrolu nákladů na konkrétní zakázky. Pokud se vyskytnou chyby či nedostatky, přijímají se nápravná opatření. Data nebývají podrobena žádným statistickým analýzám ani na ně nejsou aplikovány žádné analytické nástroje managementu jako např. analýza ABC, target costing, analýza bodu zvratu, globální analýza nákladů.

Velmi důležitým nástrojem pro sdílení informací ve firmě je informační systém, který se v současnosti dělí mezi informační systém Bílý Motýl, účetní program a Microsoft Office.

U každé zakázky je v informačním systému Bílý Motýl uložen prvotní položkový rozpočet, který slouží jako limitní. Uvádí se do něj také dojednaná smluvní cena, náklady a náklady zvýšené o marži společnosti, které zahrnují pokrytí režijních nákladů. Pro sledování potřeby školení pracovníků je u každého pracovníka v systému uveden datum platnosti jednotlivých školení apod.

Investiční plán a cash flow se zpracovávají mimo hlavní systémy pomocí excelových tabulek. Propojení současných controllingových činností a informačního systému je většinou efektivní, vedení v tomto ohledu nechce provádět žádné změny, a to zejména s ohledem na to, že se v nadcházejících letech chystají implementovat zcela nový informační systém. Jednalo by se tudíž o zbytečnou krátkodobou změnu.

#### **2.5.4 Reporting**

Poslední zkoumanou oblastí ve firmě je průběh reportingu. Reporting se provádí denně, týdně, měsíčně a ročně. Přínosem je, že vedoucí pracovník je informován o stavu jednotlivých sledovaných oblastí a může přijímat změny nebo nápravná opatření. Standardní reporty většinou mají pouhou ústní podobu, která se nikde nezaznamenává. Některé reporty bývají zaznamenávány i v písemné podobě.

Za reporting jsou odpovědny stejné osoby jako u controllingu, jedná se převážně o vedoucí pracovníky a finanční ředitelku. Pro písemné reporty neexistuje ve firmě

žádná standardizovaná podoba. Jednotlivé reporty se mění průběžně podle potřeb vedoucích nebo odpovědných pracovníků. Jejich obsah a podobu se snaží zdokonalovat. V případě mimořádné události rovněž neexistují žádné standardizované formuláře. Reporty jsou řešeny ústně na operativní úrovni.

### **2.5.5 Posouzení efektivity řídicích a controllingových procesů**

První zkoumanou oblastí bylo řízení firmy z hlediska strategického, taktického i operativního. Strategické řízení a plánování ve firmě prakticky neexistuje, což lze jednoznačně označit za její slabou stránku. Pokud nemá firma plán pro svůj strategický rozvoj s ohledem na predikci vývoje vnějšího prostředí, poptávku může začít uspokojovat lépe připravený konkurent a připravit firmu o zákazníky.

Z taktického hlediska si firma chce držet své místo na trhu, stabilitu a přirozeně pozvolna růst, pokud k tomu bude příležitost. Z dlouhodobého hlediska firma nemá žádný konkrétní výhled, předpokládat však lze, že nemá vysoké ambice pro svou expanzi ani svou působnost nechce rozšiřovat do dalších krajů. Stejně tak pro střednědobé období nemá definované své cíle ani plány.

Pro činnost firmy je klíčové její operativní řízení, které jako jediné lze označit za efektivní. Každá zakázka v oblasti stavebnictví a elektromontáže má jasně stanovené hierarchické řízení, truhlárna a zámečnictví pracují jako samostatné jednotky bez zaznamenaných potíží. V této oblasti není nutné implementovat významné změny, firma řeší dílčí problémy operativně.

Controlling ve firmě není uplatňován ani nijak organizován. Strategický controlling ve firmě neexistuje, což představuje velký nedostatek, který je nutné napravit. V oblasti operativního controllingu nemá firma stanovené postupy, probíhá zde pouze několik controllingových procesů. Jedná se o průběžnou kontrolu zakázek, konečnou kontrolu hotových zakázek a controllingové aktivity v oblasti účetnictví, zejména cash-flow, které provádí finanční ředitelka. Nynější stav controllingových procesů je na velmi nízké úrovni a nelze jej považovat za efektivní, organizovaný nebo systematický.

Reporting ve firmě probíhá rovněž velmi sporadicky. Většina reportů je pouze sdělována v ústní podobě nadřizovaným, neexistují žádné formální sjednocené dokumenty pro zaznamenávání stavu zakázek či mimořádných událostí. Každý z vedoucích pracovníků řeší reporting operativně.

Ze zjištěných poznatků lze usoudit, že strategické řízení ve firmě neexistuje a vedení neuvažuje v dlouhodobém horizontu. V konkurenčním prostředí to pro ni může znamenat značný nedostatek, jelikož konkurenti tak mohou být svou strategií o několik kroků napřed. Oblast taktického řízení je ve firmě rovněž velmi sporadická. Respondent uvedl pouze obecný záměr, nikoli konkrétně stanovené plány a cíle. Nové plánování firmy proto musí korespondovat s tím, že se firma snaží o udržování stability a nemá vysoké ambice v rozvoji.

Controllingové postupy ve firmě nejsou stanoveny, strategický controlling není uplatňován vůbec. Reporting ve firmě neexistuje v písemné formě, pouze ústní. Z výzkumu vyplývá, že firma potřebuje formulovat plán strategického a taktického rozvoje, stanovit controllingové postupy i indikátory a navrhnout strukturovaný reporting, čímž se zabývají následující části práce.

### **3 Plán strategického rozvoje společnosti**

Na základě strategické analýzy prostředí podniku a výsledků rozhovoru jsou sestaveny následující plány podniku ve střednědobém a krátkodobém horizontu. Pro podnik je stanovena vize, strategické a dílčí cíle. Pro každý plán je uvedena optimistická, pesimistická a realistická varianta.

#### **3.1 Vize podniku**

Vize podniku by v souladu s teoretickými poznatky o problematice (Jakubíková, 2008; Zamazalová, 2009; Šmída, 2007) měla být formulována stručně, jasně a jednoznačně prezentovat základní záměry podnikání. Podnikatel nejprve musí znát účel a záměr svého podnikání a směr, kterým se hodlá dále ubírat. Vize podniku tyto záměry pak jednoduše formuluje tak, aby byly srozumitelné pro všechny zainteresované strany podniku.

Záměry pro budoucnost podniku byly zjištěny provedeným rozhovorem. Firma nemá zájem se expanzivně rozrůstat nebo objevovat nové trhy. Vzhledem k nákladům na projekty a zájmům vedení firmy její působnost bude dále směřovat na Plzeňský kraj a region. Firma má zájem udržet si na trhu své stabilní místo a pozvolna se rozrůstat, pokud k tomu bude příležitost.

*Vize: Do roku 2023 dosáhnout postupného růstu alespoň o 25 % oproti roku 2018 v počtu zakázek, výši tržeb a úměrně tomu zvýšit počet pracovníků.*

Vize je formulována velmi jednoduše a stručně, s ohledem na zájmy a záměry vedení firmy. IMONT spol. s r.o. bude nadále působit na lokálním plzeňském trhu a pravděpodobně se potýkat se stejnými konkurenty. Jeho zájem je proto lépe se potýkat a orientovat v konkurenčním prostředí a získávat větší množství zakázek na trhu.

#### **3.2 Strategické cíle ve střednědobém horizontu**

Strategické cíle jsou pro maximální efektivitu formulovány dle pravidla SMART a vyznačují se základními pěti znaky: specifické, měřitelné, akceptovatelné, reálné a terminované.

*Střednědobý cíl č. 1: Do konce roku 2023 bude firma v Plzeňském kraji realizovat alespoň o 25 % více zakázek elektromontáže a staveb oproti roku 2018.*

Tento cíl souvisí se zájmy společnosti a do jisté míry není závislý pouze na výkonu firmy a jejích pracovníků. Respondent v rozhovoru uvedl, že se firma chce postupně rozvíjet, pokud k tomu bude příležitost. K tomu, aby se podnik mohl rozvíjet, musí být k dispozici dostatečná poptávka ze strany státu i dlouhodobých zákazníků (např. Moneta). Výši poptávky, která závisí na záměrech klientů a množství poptávaných státních zakázek, nemůže firma ovlivnit. Z výsledků PESTLE analýzy vyplývá, že v Plzeňském kraji investice probíhají poměrně často a nic nenasvědčuje tomu, že by se růst veřejných statků v dané lokalitě měl zpomalit.

*Střednědobý cíl č. 2: Do konce roku 2023 firma získá alespoň o 25 % více tržeb ze zakázek elektromontáže a staveb oproti roku 2018.*

Se zvýšením počtu realizovaných zakázek souvisí také cíl, který se týká zvýšení přijímaných tržeb. Do konce roku 2023 firma bude mít o 25 % vyšší tržby ze zakázek staveb a elektromontáže oproti výsledkům z roku 2018. Cíl v sobě odráží požadavek, aby nové zakázky zároveň přinášely firmě žádoucí výsledky v podobě tržeb. Potenciál naplňování cíle zároveň vyžaduje dostatečnou výši poptávky na trhu v Plzeňském kraji, kterou firma nemůže ovlivnit. Aktivní kroky k naplnění cílů proto budou směřovat k získávání konkurenčních výhod a zvyšování kvality služeb. Takovým krokem může být např. získání nové certifikace.

*Střednědobý cíl č. 3: S ohledem na zvýšení množství zakázek bude ve firmě zaměstnáno alespoň 10-12 nových pracovníků, z toho nejméně 10 na dělnické pozice.*

Zvýšením počtu pracovníků se firma rozroste. Další pracovníci budou ve firmě zaměstnáni zejména na dělnických pozicích v technickém oddělení, které bude s očekávaným nárůstem zakázek vyžadovat i více pracovních sil. Z výsledků SWOT analýzy vyplývá, že získávání nových expertních pracovníků v oboru je obtížné. Firma proto spolupracuje s místními školami, aby toto riziko snížila. Přijetí pracovníků na běžné manuální a dělnické pozice by naproti tomu neměl být velký problém, vzhledem k tomu, že se nezaměstnanost postupně navrací ke své přirozené míře

a očekávat lze v následujících letech její mírný nárůst. Při zvýšené potřebě vedoucích pracovníků mohou některé pozice zastat zkušení pracovníci, kteří ve firmě působí již déle. Jejich alokace by měla být bezproblémová, vzhledem k tomu, že fluktuace ve firmě je minimální.

### 3.3 Scénáře vývoje střednědobých cílů

Každý ze střednědobých cílů má různé varianty vývoje, které se odvíjí od kroků, které firma učiní pro naplnění daných cílů, a také od podmínek vnějšího prostředí firmy a trhu, zejména od výše poptávky. Pokud však budou podmínky na trhu extrémně nepříznivé pro rozvoj, strategické cíle budou dle možností upraveny.

*Střednědobý cíl č. 1: Do konce roku 2023 bude firma v Plzeňském kraji realizovat alespoň o 25 % více zakázek elektromontáže a staveb oproti roku 2018.*

*Tabulka 9: Strategický cíl č. 1 – scénáře střednědobého vývoje*

<b>Scénáře cíle č. 1</b>	<b>Naplnění cíle</b>
Realistická varianta	Splnění cíle s odchylkou do 5 %, tj. nárůst o 20-30 %
Pesimistická varianta	Nenaplnění cíle, tj. nárůst o méně než 20 %
Optimistická varianta	Splnění cíle nad očekávání o více než 5 %, tj. nárůst o více než 30 %

*Zdroj: vlastní zpracování, 2019*

Realistickou variantou je naplnění cíle s odchylkou. Zcela přesné stanovisko není možné s určitostí definovat, jelikož se řada faktorů ovlivňujících dosahované výsledky odvíjí od stavu vnějšího prostředí firmy. Optimistická varianta nastane za předpokladu, že na trhu budou optimální podmínky pro rozvoj (investice do veřejných statků a poptávka po velkých stavebních zakázkách) a zároveň firma vyvine vhodné kroky pro zlepšení svého postavení na trhu. Pesimistická varianta nastane, pokud na trhu nebudou vhodné podmínky a zároveň firma nebude postupovat správně a naplňovat níže definované dílčí krátkodobé cíle.

*Střednědobý cíl č. 2: Do konce roku 2023 bude firma získá alespoň o 25 % více tržeb ze zakázek elektromontáže a staveb oproti roku 2018.*

Tabulka 10: Strategický cíl č. 2 – scénáře střednědobého vývoje

Scénáře cíle č. 2	Naplnění cíle
Realistická varianta	Splnění cíle s odchylkou do 5 %, tj. nárůst o 20-30 %
Pesimistická varianta	Nenaplnění cíle, tj. nárůst o méně než 20 %
Optimistická varianta	Splnění cíle nad očekávání o více než 10 %, tj. nárůst o více než 30 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Jednotlivé varianty jsou definovány stejným způsobem jako u scénáře č. 1. Pro dosažení optimálního růstu tržeb je zapotřebí podnikat správné kroky pro rozvoj a mít optimální tržní podmínky. Cíle č. 2 a č. 1 však nejsou na sobě zcela vzájemně závislé. Přestože firma získá menší počet zakázek, její tržby mohou dosáhnout realistické i optimistické varianty, pokud získané zakázky budou mít dostatečný rozsah. V takovém případě je možné strategický cíl č. 1 operativně upravit. Stejně je tomu i naopak, získá-li firma více menších zakázek, tržby nemusí dosáhnout stanovených cílů.

Střednědobý cíl č. 3: *S ohledem na zvýšení množství zakázek bude ve firmě zaměstnáno alespoň 10-15 nových pracovníků, z toho nejméně 10 na dělnické pozice.*

Tabulka 11: Strategický cíl č. 3 – scénáře střednědobého vývoje

Scénáře cíle č. 3	Naplnění cíle
Realistická varianta	Splnění cíle s odchylkou, tj. přijetí 9-13 pracovníků
Pesimistická varianta	Nenaplnění cíle, tj. přijetí 8 pracovníků a méně
Optimistická varianta	Splnění cíle nad očekávání, tj. přijetí 14 pracovníků a více

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Optimistická varianta je platná pouze v případě, že budou naplněny i ostatní optimistické varianty scénářů výše. V opačném případě by pro podnik znamenala neadekvátní zvýšení nákladů. Přijímání nových pracovníků s sebou nese zvýšení nákladů. Najímání by proto měli být jen v případě, že je jejich přítomnost nutná. Pokud se firma dočká očekávaného nárůstu zakázek a tržeb, zaměstnání nových pracovníků bude žádoucí. S ohledem na zvýšení nákladovosti považuji za optimální variantu naplnění spodní hranice realistické varianty, a to přijetí 9-10 nových pracovníků

na dělnické pozice. Optimistickou variantu z hlediska nákladů nepovažuji za příliš žádoucí, podnik by však služby mohl poskytovat rychleji a efektivněji.

Z analýzy prostředí vychází míra pravděpodobnosti pro naplnění jednotlivých cílů a variant. Každému cíli byla přisouzena váha (součet = 1) na základě jeho významu pro firmu a pravděpodobnost, jejíž hodnota vychází z výsledků strategické analýzy.

*Tabulka 12: Pravděpodobnosti naplnění jednotlivých variant střednědobých scénářů*

<b>Cíl č. 1</b>	<b>Váha</b>	<b>Pravděpodobnost</b>	<b>Výsledek</b>
Optimistická varianta	0,15	15	2,25
Realistická varianta	0,15	60	9
Pesimistická varianta	0,15	25	3,75
<b>Cíl č. 2</b>	<b>Váha</b>	<b>Pravděpodobnost</b>	<b>Výsledek</b>
Optimistická varianta	0,6	5	3
<b>Realistická varianta</b>	<b>0,6</b>	<b>80</b>	<b>48</b>
Pesimistická varianta	0,6	15	9
<b>Cíl č. 2</b>	<b>Váha</b>	<b>Pravděpodobnost</b>	<b>Výsledek</b>
Optimistická varianta	0,25	40	10
Realistická varianta	0,25	40	10
Pesimistická varianta	0,25	20	5

*Zdroj: vlastní zpracování, 2019*

Pro firmu je klíčové zejména dosahování realistické varianty cíle č. 2, který se zaměřuje na zvyšování tržeb. Úměrně tomu se zaměří na naplňování střednědobé varianty strategického cíle č. 3. Strategický cíl č. 1 je pro firmu pouze orientační.

*Tabulka 13: Celková pravděpodobnost naplnění jednotlivých variant střednědobých scénářů*

<b>Scénáře</b>	<b>Pravděpodobnost</b>
Optimistický	15,25 %
Realistický	67 %
Pesimistický	17,75 %

*Zdroj: vlastní zpracování, 2019*



Po sečtení jednotlivých pravděpodobností je nejvíce pravděpodobnou variantou naplnění realistického scénáře. Dosažení pesimistické varianty však zůstává pravděpodobnější než dosažení varianty optimistické. Vzhledem k tomuto výsledku firma musí dávat důraz na kontrolu průběžných výsledků, jakých dosahuje v jednotlivých letech, a počítat s možnými překážkami danými podnikatelským prostředím.

V případě, že začne docházet k naplňování pesimistického scénáře, firma potřebuje začít reagovat. Nepříznivý vývoj bude pravděpodobně způsoben vnějšími podmínkami, např. nečekaným snížením poptávky. V takovém případě se firma důrazněji zaměří na práci se svými stávajícími zákazníky a zvýšení tržeb se pokusí dosáhnout rozšířením služeb pro tyto zákazníky (např. kontroly a revize staveb). Pokud však poptávka na trhu bude příznivá, a přesto firma nebude schopna dosahovat svých cílů v důsledku vnitřního selhání, prvním krokem k odhalení nedostatků bude rozsáhlý vnitřní audit technického ředitele a finanční ředitelky. Jejich úkolem bude nalézt bariéry bránící v dosahování cílů a následně podniknout kroky k jejich eliminaci (např. změna dodavatele nebo zaměstnance).

### **3.4 Strategické cíle v krátkodobém horizontu**

Naplnění cílů střednědobého období je s ohledem na záměry firmy a zájem o pomalý postupný rozvoj dle mého názoru stále poměrně ambiciózní. Firma se bude každoročně rozvíjet pomalým tempem růstu a postupně naplňovat krátkodobé cíle. Pokud každý z nich bude postupně naplněn, dojde do konce roku 2023 k naplnění střednědobého strategického plánu.

Krátkodobý cíl č. 1: *Do konce roku 2019 firma v Plzeňském kraji realizuje alespoň o 5 % více zakázek elektromontáže a staveb oproti z roku 2018.*

Krátkodobý cíl je rozpracován jako dílčí cíl střednědobého strategického cíle. Firma se má do necelých pěti let rozrůst a získávat o 25 % více velkých zakázek v oblasti elektromontáže a staveb. Nastavení tohoto cíle se může jevit jako nepromyšlené či jednoduché, reálné splnění cíle se však zakládá na postupném meziročním zvyšování počtu zakázek (i tržeb) o pouhých 5 %. Pro postupné naplnění cíle spočívá v tom, že každým rokem firma získá o 5 % zakázek více oproti minulému roku. Naplňování

těchto dílčích cílů koresponduje se záměrem firmy postupně se rozvíjet, pokud k tomu bude příležitost. Pětiprocentní nárůst každým rokem zajistí firmě pozvolný a udržitelný rozvoj.

Krátkodobý cíl č. 2: *Do konce roku 2019 firma kraji získá alespoň o 5 % více tržeb ze zakázek elektromontáže a staveb oproti z roku 2018.*

Dílčí naplňování střednědobého cíle se rovněž zakládá na postupném naplňování krátkodobých cílů. Každým rokem firma zvýší své tržby z velkých zakázek o 5 % společně s nárůstem jejich počtu. Tento cíl společně s rovnoměrným nárůstem tržeb i počtu zakázek se může jevit jako příliš jednoduše nastavený, možné variace a alternativní situace řeší scénáře možných situací vývoje níže v práci.

Krátkodobý cíl č. 3: *S ohledem na zvýšení množství zakázek budou ve firmě zaměstnáni 2-3 noví pracovníci na dělnických pozicích do konce roku 2019.*

Zaměstnání nových pracovníků potvrzuje rozvoj firmy, přesto se však může jednat o vysoký náklad, který může snižovat zisky společnosti, zejména při zaměstnání pracovníků na HPP. Z toho důvodu považuji za vhodné nejprve nové pracovníky najímat brigádně na výpomoc. Po jejich osvědčení mohou být později zaměstnání na HPP při trvale zvýšené potřebě pracovních sil, která je očekávána.

### **3.5 Scénáře vývoje krátkodobých cílů**

Stejně jako u střednědobého období i v krátkodobém období mohou nastat různé varianty vývoje situace, jejichž výsledek definuje naplnění cíle. Následující podkapitola prezentuje možné vývoje scénáře krátkodobých cílů do konce roku 2019. Stejně cíle jsou stanoveny pro roky 2020, 2021, 2022 a 2023. V případě, že se výsledky budou významně odchylovat od realistické varianty, cíle mohou být operativně upraveny.

Krátkodobý cíl č. 1: *Do konce roku 2019 firma v Plzeňském kraji realizuje alespoň o 5 % více zakázek elektromontáže a staveb oproti z roku 2018.*

Tabulka 14: Strategický cíl č. 1 – scénáře krátkodobého vývoje

Scénář cíle č. 1	Naplnění cíle
Realistická varianta	Splnění cíle s malou odchylkou, tj. nárůst o 4-6 %
Pesimistická varianta	Nenaplnění cíle, tj. nárůst o méně než 4 %
Optimistická varianta	Splnění cíle nad očekávání, tj. nárůst o více než 6 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Přesné splnění cíle nárůstu o 5 % nemusí být dosaženo, realistická varianta počítá s 4-6 % nárůstem počtu zakázek. Optimistická varianta počítá s ročním nárůstem více než 6 %. Pokud by bylo této varianty dosaženo každým rokem, postupně by se naplnila střednědobá optimistická varianta. Výsledek střednědobého rozvoje však není podmíněn postupným vývojem, může případně nastat i skokově.

Krátkodobý cíl č. 2: *Do konce roku 2019 firma v kraji získá alespoň o 5 % více tržeb ze zakázek elektromontáže a staveb oproti roku 2018.*

Tabulka 15: Strategický cíl č. 2 – scénáře krátkodobého vývoje

Scénář cíle č. 2	Naplnění cíle
Realistická varianta	Splnění cíle s malou odchylkou, tj. nárůst o 4-6 %
Pesimistická varianta	Nenaplnění cíle, tj. nárůst o méně než 4 %
Optimistická varianta	Splnění cíle nad očekávání, tj. nárůst o více než 6 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Pro krátkodobý cíl č. 2 platí stejné podmínky scénářů jako u předchozího, výsledky však na sobě nejsou závislé. U každého cíle může proběhnout jiná varianta. Zvyšování tržeb však považují za nejdůležitější ze stanovených strategických cílů, jelikož dostatek příjmů umožňuje firmě investovat do svého rozvoje, např. do marketingových aktivit pro získávání nových zákazníků.

Krátkodobý cíl č. 3: *S ohledem na zvýšení množství zakázek budou ve firmě zaměstnáni alespoň 2-3 noví pracovníci na dělnických pozicích do konce roku 2019.*

Tabulka 16: Strategický cíl č.3 – scénáře krátkodobého vývoje

Scénář cíle č. 3	Naplnění cíle
Realistická varianta	Splnění cíle, zaměstnání 2-3 nových pracovníků
Pesimistická varianta	Nenaplnění cíle, zaměstnání 1 nového pracovníka nebo méně
Optimistická varianta	Splnění cíle nad očekávání, zaměstnání 4 a více nových pracovníků

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Výsledky krátkodobého cíle č. 3 se úzce vztahují ke dvěma předchozím cílům, jelikož se jedná o změnu evokovanou zvýšenou potřebou pracovních sil. Za optimální možnost s ohledem na to, že na naplňování cílů firma začne aktivně pracovat až od dubna 2019, považuji přijetí 2 nových pracovníků do konce roku 2019.

### 3.6 Strategie naplňování cílů

Pro podnik byly stanoveny tři strategické cíle pro střednědobé období necelých pěti let. Krátkodobé cíle odrážejí snahu o postupné a systematické naplňování střednědobých cílů zaměřených na pozvolný rozvoj společnosti a jejího působení na území Plzeňského kraje. Cíle se soustřeďují na zvýšení počtu velkých zakázek v oblasti stavby a elektromontáže, které jsou pro činnost firmy nejdůležitější, také na zvýšení tržeb a přijímání nových pracovníků.

Jak již bylo výše řečeno, naplnění střednědobých cílů vychází z kombinace příznivých podmínek na trhu a kroků, které firma učiní pro jeho dosažení. Z tohoto důvodu považuji za vhodné navrhnout také možné postupy, které lze v této oblasti uplatnit. Pokud se chce firma dále rozvíjet, nemůže spoléhat pouze na poptávku stávajících zákazníků a státu, ale snažit se také o získání nových zákazníků.

Získat nové zákazníky může např. s využitím metod direct marketingu. Jelikož firma působí a hodlá dále působit v Plzeňském kraji, oslovení potenciálních zákazníků by měla předcházet podrobná analýza provedených a plánovaných investic v lokalitě. Na základě zjištěných údajů pak firma může kontaktovat potenciální klienty (osobně, telefonicky, e-mailem) a informovat je o možnostech spolupráce. Někteří z oslovených potenciálních zákazníků se pak mohou rozhodnout pro spolupráci s IMONT spol. s r.o., přestože by sami o jejich službách nevěděli nebo by využili služby konkurentů.

### 3.7 SWOT analýza

SWOT analýza patří mezi nejvyužívanější analytické nástroje v managementu a představuje komplexní nástroj pro zhodnocení strategické analýzy společnosti. Skládá se z analýzy vnitřního a vnějšího prostředí společnosti, konkrétně jeho silných a slabých stránek, a také příležitostí a hrozeb. (Keřkovský, Vykypěl, 2006) Následující SWOT analýza vychází ze strategické analýzy (2. kapitola) výše v souladu se strategií firmy.

Tabulka 17: SWOT analýza

<b>SILNÉ STRÁNKY</b>	<b>SLABÉ STRÁNKY</b>
Certifikace ISO a OHSAS	Firma působí pouze v plzeňském regionu
Firma získala několik ocenění	Velká závislost na státních zakázkách
Tradice a dobrá pověst	Nedostačující informační systém
Strategie výběrových řízení na dodavatele	Dílčí nedostatky ve finančním zdraví podniku
Spolupráce se školami	Špatné zhodnocení investice do cenných papírů
Nízká fluktuace	Velké množství nesplacených pohledávek
Dobrá platební morálka vůči závazkům	
<b>PŘÍLEŽITOSTI</b>	<b>HROZBY</b>
Investice státu a Plzeňského kraje	Rychlý technologický rozvoj
Nízká pravděpodobnost vstupu nového konkurenta na trh	Pokles počtu kvalifikovaných pracovníků na trhu
Růst ekonomiky	Nízká nezaměstnanost a atraktivita technických oborů
Rychlý technologický rozvoj	Konkurenti pro státní zakázky
	Růst průměrných mezd
	Nízká marže státních zakázek

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

#### 3.7.1 Silné stránky

Firma je certifikovaná v oblasti kvality normou ISO 9001:2009 a 14001:2005 pro oblast ekologie. Bezpečnost zajišťuje certifikace normou OHSAS 18001:2008, která určuje podmínky bezpečné práce a ochrany zdraví. Přestože má firma poměrně vysoké závazky, její silnou stránkou je schopnost splácet a dobrá platební morálka.

Firma na trhu působí více než 25 let a za tuto dobu si vybudovala dobrou pověst mezi zákazníky. Mimo jiné získala několik ocenění, které firmě buduje dobré PR i pověst,

a to např. cena za jakost CZECH MADE, 3. místo v soutěži Hospodářských novin - FIRMA ROKU 2007 v Plzeňském kraji, přičemž mezi finalisty soutěže se řadila mezi lety 2007-2017 každoročně. V roce 2017 se ve stejné soutěži umístila na 2. místě a stala se dokonce Ekonomicky nejúspěšnější firmou Plzeňského kraje.

Za silnou stránku lze také považovat přístup k výběru dodavatelů pro jednotlivé zakázky, kdy firma vypisuje výběrové řízení na dodavatele. Aby si firma získala kvalitní pracovníky i s jejich nedostatkem, spolupracuje s okolními SOU, SPŠ a VOŠ na poskytování praxí absolventům. Díky svému přístupu k zaměstnancům je míra fluktuace v podniku velmi nízká a na dělnických pozicích dosahuje hodnoty jen 6,25 %. V oblasti vedoucích pracovníků došlo k poslední změně před dvěma lety a tento pracovník byl nahrazen z vnitřních zdrojů firmy.

### **3.7.2 Slabé stránky**

Firma působí pouze v Plzeňském kraji, její působnost je tudíž zcela závislá na jediné lokalitě. V případně úbytku poptávky nebo krizové situace firma nepůsobí na žádném jiném nezávislém trhu, který by byl východiskem z podobné situace. Společnost je značně závislá na státních zakázkách, pro jejichž získání je často nutné snížení ziskové marže. Z tohoto důvodu jsou ohroženy zisky společnosti, jelikož má v oboru čtyři významné konkurenty.

Pro společnost je slabou stránkou také nevhodný hlavní informační systém a využívání několika nekompatibilních systémů. Hlavním z nich je účetní systém Bílý motýl, který je převážně určen pouze pro účetnictví. Systém účtuje jednotlivé zakázky a neexistují zde žádné pokročilejší analytické nebo statistické nástroje, které by dokázaly mezi sebou zakázky efektivně porovnávat. Společnost dále pracuje v systému Lotus Notes a MS Excel, kde dále zpracovává data o svých zakázkách. Systémy nejsou vzájemně kompatibilní.

Ve finančním zdraví podniku se vyskytují dílčí nedostatky, např. v oblasti likvidity a zadluženosti, nejedná se však o zásadní ohrožení podniku. Firma rovněž v posledních pěti letech špatně investovala do cenných papírů, jejich hodnota klesla z původní investice 406 tis. Kč na současných 387 tis. Kč.

### **3.7.3 Příležitosti**

Mezi příležitosti se jednoznačně řadí probíhající investice v Plzeňském kraji a časté vypisování výběrových řízení. Soupeří spolu čtyři hlavní konkurenti a vstup dalšího do odvětví není pravděpodobný. V roce 2017 také vzrostlo HDP, což naznačuje růst statků na území ČR a potenciál pro zvýšení poptávky.

Rychlý technologický rozvoj je pro podnik příležitostí i hrozbou zároveň. Jako příležitost se nabízí možnost zkvalitňování služeb, ale také získávání nových zakázek pro zavedení nových technologií v již fungujících elektroinstalacích.

### **3.7.4 Hrozby**

Hrozby v odvětví jsou poměrně rozsáhlé, z ekonomického hlediska se jedná o nízkou nezaměstnanost a růst průměrné mzdy, které mohou způsobit malou poptávku po práci a zvyšování výdajů na mzdy. Rychlý technologický rozvoj odvětví s sebou nese nároky na inovace a zejména pak kvalifikaci pracovníků, kterých je nejen všeobecně, ale i v oboru nedostatek.

Firma většinu svých zakázek získává od státu, který však preferuje nízké náklady. Výběrové řízení většinou získá firma, jež dokáže zpracovat zakázku v odpovídající kvalitě za nízkou cenu. Pro získání nejatraktivnějších zakázek je proto firma nucena snižovat svou marži, což se negativně odráží v hospodářských výsledcích.

## **3.8 Prognóza do budoucna**

Z hlediska politické situace se v následujících letech neočekávají žádné významné změny, stejně tak v oblasti legislativní úpravy. V ekonomickém vývoji lze očekávat postupný mírný nárůst HDP a průměrné mzdy. Nezaměstnanost začala z velmi nízkých hodnot stoupat a vracet se ke své přirozené míře, pro léta 2019 a 2020 proto můžeme očekávat hodnoty okolo 4 %. Inflace v ČR je dlouhodobě mírná, proto se neočekává žádný významný nárůst.

Do budoucích let se očekává minimálně stejná rychlost technologického pokroku, případně jeho mírné urychlení. Z dlouhodobého hlediska bude pak očekávaný pokrok značně rychlejší oproti současnosti. Pro firmu to znamená nutnost snižování množství skladových zásob, aby se co nejrychleji mohla přizpůsobovat nejnovějším trendům. Mobilitu obyvatelstva a zájem o řemeslné a dělnické profese nelze do budoucna zcela

přesně předpovídat, firma však hodlá nadále udržovat vztahy a spolupráci s místními školami. V oblasti ekologie v budoucích letech pravděpodobně nebudou prováděny významné změny nebo investice, očekávány jsou však z dlouhodobého hlediska.

Jak už bylo řečeno výše, vstup nového konkurenta do odvětví není očekávaný. Míra stávající konkurence bude s největší pravděpodobností stejná i v následujících letech. Investice zprostředkované v Plzeňském kraji vládní agenturou CzechInvest dosáhly za rok 2017 téměř 3,2 miliardy korun. V roce 2016 představovaly investice dojednané CzechInvestem v kraji 4,33 miliardy korun, o rok dříve to bylo 2,93 miliardy Kč. V kraji probíhají rozsáhlé investice, poptávka po službách a veřejné zakázky jsou proto časté, což lze očekávat i v následujících letech. Přesnou míru poptávky nelze však předem spolehlivě predikovat.

Poptávka vykazuje rostoucí trend, což pozitivně konfrontuje analýzu prostředí firmy, jejímž cílem je dosáhnout postupného růstu v následujících pěti letech. Analýza prostředí firmy včetně SWOT analýzy predikuje pozitivní vývoj poptávky, který nasvědčuje nejvyšší pravděpodobnost vyplnění realistického scénáře. Pesimistická varianta scénářů nastane v případě, že dojde k vnitřnímu selhání firmy v naplňování cílů nebo se rapidním způsobem změní požadavky podnikatelského prostředí nebo na trh vstoupí nový velký konkurent. Optimistická varianta vzhledem k málo ambiciózním cílům a záměrům firmy rovněž není předpokládána, zájmem firmy je pomalý růst.

Ke změně poptávky může dojít v důsledku ekonomické recese, která by vedla k odkladu plánů na rozvoj zákazníků firmy (např. Moneta Bank výstavbu nové pobočky přesune o několik let). Snížení poptávky indikuje také potenciální úbytek možností pro čerpání zdrojů z fondů EU, které Plzeňský kraj může využívat pro rozvoj svých veřejných statků.



## 4 Stanovení controllingových postupů a indikátorů

Controlling je odvětví manažerské činnosti, která se zakládá na systematickém evidování a analyzování, díky čemuž pomáhá firmě v dosahování stanovených cílů. Cíle controllingu představují nedílnou součást pro vybudování controllingového systému firmy. Eschenbach, Siller (2012) jako jeho obecný cíl definuje přispění k zajištění životaschopnosti podniku. Životaschopnost podniku se vztahuje k cílům řízení a zahrnuje zajištění schopnosti anticipace a adaptace. Jejím cílem je vytvoření kroků pro přizpůsobení se, shromažďovat a analyzovat informace o současných změnách v okolí a o možnostech budoucích změn v okolí. Tento cíl controllingu se provádí po celou dobu řízení od přípravy rozhodování až po realizaci zvolených cílů.

Základní cíl controllingu přispívat k zajištění životaschopnosti podniku v sobě nese myšlenku, že dosažení cíle řízení nezávisí pouze na výkonech controllingu, nýbrž také na využití jiných nástrojů řízení. Samotný controlling není schopen zajistit dosahování cílů podniku jako celku, slouží pouze jako nástroj ke včasnému odhalení chyb. Jejich náprava je již plně závislá na managementu firmy, který je odpovědný za provedení nápravných opatření. Protože vedení podniku nese zodpovědnost za dosahování cílů, funkce controllingu coby manažerského nástroje zůstává převážně doplňující. (Eschenbach, Siller, 2012)

Kroky controllingového systému a controllingové postupy vychází z předchozího analyzování a výzkumu, zejména uvnitř firmy. Zkoumají se firemní procesy, způsoby strategického řízení i řízení celého podniku. Mezi významné nástroje pro sběr a zpracovávání dat se řadí tzv. strategická analýza společnosti. (Lazar, 2012) Ta byla provedena jako první část diplomové práce, nachází se výše v prvních kapitolách.

Aby vytvořený systém controllingu korespondoval s prostředím podniku, jeho strategií a záměry, byl ve firmě proveden předchozí výzkum, který se vztahuje k současnému strategickému řízení, řídicím a controllingovým procesům. Nicméně bylo zjištěno, že ve firmě tato řízení podniku prakticky nejsou aplikována a z tohoto důvodu byly nejprve stanoveny strategické cíle podniku tak, aby souhlasily se zájmy generálního ředitele a vrcholového vedení podniku. Tyto kroky nyní umožňují vytvoření takového controllingového systému, který bude korespondovat se strategickými cíli podniku. Provedení etnografického šetření v podniku umožňuje nastavení systému, který bude přizpůsoben prostředí podniku IMONT spol. s r.o.

Druhým cílem controllingu je tzv. zajištění schopnosti reakce. To zahrnuje nastavení kontrolního a informačního systému, který odhaluje vztah mezi skutečným a plánovaným vývojem. Takový systém napomáhá odhalovat odchylky a nedostatky dříve, než dojde k významnému narušení naplňování cílů podniku (strategických a dílčích). (Eschenbach, Siller, 2012) Klíčovými nástroji pro kontrolu odchylek je stanovení tzv. controllingových indikátorů, o kterých se hovoří v práci níže.

Zajištění schopnosti reakce Dvořáková a kol. (2017) jinými slovy definuje jako schopnost vytváření zpětné vazby podniku. Tato vazba je určena podnikovému řízení a závisí na nastavení stanoveného controllingového systému. Řečeno jinými slovy dle Horváth (2004) se controller tedy stará o dostupnost správných informací ve správné komprimaci, na správném místě a ve správné formě.

Posledním z obecných cílů controllingu je zajištění schopnosti koordinace. Úlohou tohoto cíle je zaručit koordinaci vytvořením předpokladů ve způsobech řízení k zajištění harmonizace aktivit podsystémů řízení podniku. Král (2010) dále uvádí, že se controlling snaží o zajištění schopnosti koordinace tím, že je jeho cílem koordinace podnikových procesů formou vytvoření předpokladů v přístupu k jejich řízení a harmonizaci.

Samotná funkce a účel controllingu úzce souvisí s klasickými manažerskými aktivitami jako např. kontrolování, plánování, řízení, koordinace či rozhodování. Dle Mikovcové (2007) se jedná o doplňující systém manažerského řízení, což se shoduje s tvrzením Eschenbacha a Sillera (2012).

Controlling je ve firmě realizován prostřednictvím vytvoření pozice controllera/controllera, případně dané činnosti vykonává manažer či pracovník z oblasti finančního řízení. Controller je osoba odpovědná za koordinaci kontroly a plánování, která získává informace a podklady pro manažerské rozhodování. Jeho úkolem je rozvíjet manažerské cíle, procesy plánování a ekonomického řízení a sdílet s managementem odpovědnost v dosahování cílů. Jeho úkolem je včasné indikování případných nedostatků a nesrovnalostí, které by mohly být příčinou v neschopnosti firmy naplňovat své strategické a dílčí cíle. (Lazar, 2012)

Úlohy controllera definuje Mezinárodní sdružení pro controlling (IGC International Group of Controlling) jako vypracování a aktualizování controllingových systémů, což

je předmětem diplomové práce (postupy a indikátory). (Synek, 2008) Dále obstarávat informace potřebné k manažerskému rozhodování, jak již bylo uvedeno výše.

Controllor provádí controllingový proces tak, aby každý nositel rozhodovacích práv jednal v souladu se stanovenými cíli. Řídí dílčí cíle a plány a zároveň koordinuje systémy výkaznictví, které jsou zaměřeny na budoucí období a pokrývají všechny oblasti řízení podniku. (Synek, 2008)

Dále je zodpovědný za transparentnost podnikových výsledků, financí, procesů a strategie, čímž přispívá k zajištění vyššího zisku. Controllor také poskytuje manažerům pomoc a poradenství v oblasti plánování a řízení, je plně obeznámen s cíli podniku a napomáhá tomu, aby management stanovených cílů dosáhl. (Synek, 2008)

Mikovcová (2007) dále uvádí, že prostřednictvím vytvořených systémů controllor zjišťuje skutečné hodnoty, které poskytují informace o míře dosažení podnikových cílů. V této oblasti je zásadním prvkem porovnání skutečných a plánovaných hodnot. Na základě analýzy vzniklých odchylek získává controller aktuální informace o podniku, které manažeři využívají k rozhodování, plánování a řízení.

Společnost IMONT spol. s r.o. nemá v podniku zřízenou pozici controllora, s největší pravděpodobností ji ani zřizovat nebude. Úkoly controllingu bude vykonávat převážně finanční ředitelka společnosti, některé povinnosti budou delegovány na další zaměstnance.

Nové controllingové aktivity zahrnují povinnosti jako např. vytvářet souhrnné plány hospodaření podniku v krátkodobém, střednědobém a dlouhodobém horizontu, udržovat databázi přijatých zakázek z hlediska sledování jejich obsahu, záznamů a evidence. Plánování v této oblasti dosud bylo prováděno pouze operativně pro jednotlivé zakázky. Rozpočty budou dlouhodobě plánovány i pro každé oddělení firmy.

Ekonomický vývoj je důležitou součástí finančního řízení podniku. V rámci controllingu bude prováděno sledování ekonomického vývoje realizace významných zakázek a vyhodnocení případných odchylek od plánovaného průběhu. Dále bude prováděna průběžná kontrola finančních ukazatelů za každé čtvrtletí, také celoročně, a porovnávat se s výsledky z minulého roku a zhodnocení ekonomických důsledků z realizace jednotlivých zakázek po jejich ukončení.

Součástí práce finanční ředitelky bude také povinnost delegovat dílčí činnosti controllingu vedoucím týmům a pracovníkům finančního oddělení. Těmi se myslí

zejména výpočty, provádění statistik, vytváření reportů a dalších záznamů v elektronickém zpracování. Prozatím budou nové controllingové postupy zpracovávány v programu Microsoft excel. Vzhledem k tomu, že má firma problémy s informačním systémem Bílý Motýl a chystá se v blízké budoucnosti začít pracovat na výběru nového dodavatele, aktualizace systému nebo pořízení nového modulu by byla jednoznačně zbytečnou investicí.

Součástí controllingu bude také návrh a realizace kalkulačního systému, jeho aktualizace. Toto téma není součástí zadání diplomové práce, proto se mu text dále nevěnuje. Úkolem je také kontrola nákladů a výnosů jednotlivých středisek, zajišťování transparentnosti v pořizování a spotřebovávání nákladů. Také kontrola reportů průběžných a finálních kontrol zakázek, které dosud ve firmě neexistují.

Finálním výstupem operativního controllingu bude zpracování měsíční controllingové zprávy o ekonomickém vývoji podniku.

#### **4.1 Operativní controlling a indikátory**

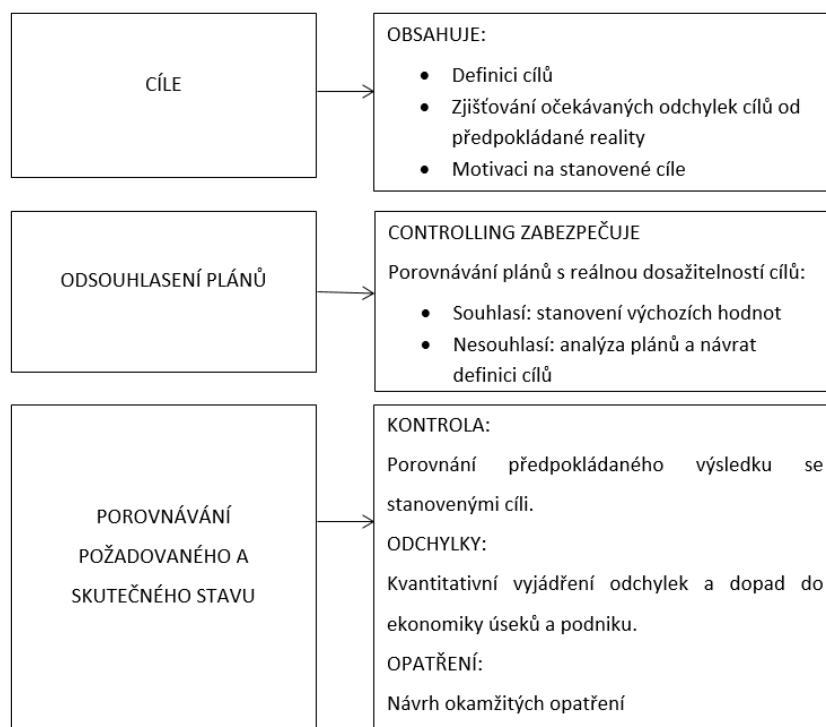
Operativní controlling se orientuje na operativní krátkodobé plány v časovém horizontu jednoho až dvou roků. (Havlíček, 2014) Tyto cíle byly stanoveny v kapitole výše, jedná se o:

- Krátkodobý cíl č. 1: *Do konce roku 2019 firma v Plzeňském kraji realizuje o 5 % více zakázek elektromontáže a staveb oproti z roku 2018.*
- Krátkodobý cíl č. 2: *Do konce roku 2019 firma kraji získá o 5 % více tržeb ze zakázek elektromontáže a staveb oproti z roku 2018.*
- Krátkodobý cíl č. 3: *S ohledem na zvýšení množství zakázek budou ve firmě zaměstnáni 2-3 noví pracovníci na dělnických pozicích do konce roku 2019.*

Operativní controlling se zaměřuje na kontrolu, plánování a hodnocení controllingových indikátorů, zejména v podobě finančních ukazatelů. V malém a středním podnikání, do jehož kategorie se řadí i IMONT spol. s r.o., je controlling úzce spjatý s naplňováním stanovených krátkodobých cílů s přímým dopadem na finanční ukazatele. Pokud v malé firmě není controlling nastaven, jeho roli případně přebírá úvěrující banka, která upozorňuje na nedostatky v důsledku insolvence podniku, které vznikly nesprávným

řízením operativních aktivit v oblasti obchodní, výrobní a marketingové a další. (Synek, 2008; Havlíček, 2014) Průběh operativního controllingu popisuje obrázek níže.

Obrázek 10: Schéma průběhu operativního controllingu



Zdroj: vlastní zpracování podle Havlíček (2014)

Definování cílů a stanovení očekávaných odchylek již bylo výše provedeno prostřednictvím vytvoření optimistického, pesimistického a realistického scénáře vývoje možných situací.

Jak uvádí Havlíček (2014) kontrola spočívá v porovnání předpokládaného výsledku se stanovenými cíli a odchylky se vyjadřují kvantitativně. Pro stanovení indikátorů to představuje zásadní informaci, vybírání musí být indikátory, které je možné přesně kvantitativně změřit číselným vyjádřením. Tyto indikátory umožňují snadné statistické analyzování a porovnávání jednotlivých období.

Controllingové indikátory vychází z podnikového systému plánování a rozpočetnictví. Controlling bude zahrnovat průběžné čtvrtletní hodnocení ekonomického plánování podniku. Některé z vytýčených plánů dosud nejsou v podniku zhotovovány, zejména plány týkající se rozvoje a investic. Následující podnikové plány jsou východiskem pro stanovení controllingových indikátorů:

1. Obchodní plán – plán tržeb (zakázky, náklady, prognózy, ceny); plán údržby a oprav (náklady na údržbu strojů, budov, staveb apod.); plán energií (spotřeba a sazby pro jednotlivá spotřební místa); plán investic (budoucí rozvoj, finanční krytí, návratnost); plán technického rozvoje (náklady na nové technologie, finanční krytí); plán odpisů z dlouhodobého majetku včetně investic
2. Finanční plán (rozpočet) – účetní závěrka (výkaz zisků a ztrát, rozvaha, cash flow); finanční analýza, nákladová analýza, rozpočty oddělení a středisek
3. Plán lidských zdrojů – plán mezd, plán najímání nových pracovníků, plán rozmísťování pracovníků, plán školení (investice do školení, finanční krytí)
4. Strategický plán – naplňování strategických střednědobých a krátkodobých cílů

Z uvedených plánů se ve firmě dosud dělal plán rozmísťování pracovníků a plán školení pracovníků. Ten však neobsahoval řešení investic a finančního krytí, což je jeho důležitou součástí pro další roky.

Sestavována byla ze zákona také účetní závěrka, na základě které byla vytvářena finanční analýza a nákladová analýza v rámci auditu. Dosavadní finanční analýza obsahuje ukazatele rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti v podobě, která je uvedena ve vnitřní analýze prostředí (finanční zdroje) a níže mezi finančními indikátory.

Ve firmě je rovněž zhotovován finanční plán (rozpočet). Ten obsahuje plánování nákupů v následujícím období a způsoby finančního krytí nákupů. Plán investic však vykazuje značné nedostatky, neřeší např. návratnost a neplánuje odpisy. Tyto nedostatky je potřeba odstranit a finanční plán podniku pro další období propracovat a zdokonalit. Žádný jiný z vytýčených plánů dosud ve firmě nebyl zpracováván, v rámci nastavení controllingových postupů a indikátorů se zároveň významně rozšíří systém manažerského plánování, zejména na krátkodobé operativní úrovni.

Kontrola průběhu plánů a definování odchylek je součástí nově stanovených controllingových aktivit. Pokud bude v některém z plánů během čtvrtletí zjištěna odchylka, příslušní pracovníci firmy provedou kroky pro její nápravu.

#### 4.1.1 Finanční indikátory

Součástí strategického a operativního controllingu se stanou také ukazatele finanční analýzy, které jsou již v současnosti podnikovém řízení využívány. Finanční ředitelka porovnává výsledky za jednotlivé roky, nově budou porovnávána také čtvrtletí. Finanční ukazatele zahrnují:

1. Ukazatele rentability - rentabilita celkových aktiv, rentabilita kapitálu, rentabilita vlastního kapitálu, rentabilita vlastních finančních zdrojů, *rentabilita tržeb*, *finanční páka*, mzdová náročnost tržeb, nákladovost
2. Ukazatele aktivity - obrat aktiv, obrat zásob, doba obratu aktiv (dny), doba úhrady krátkodobých závazků (dny)
3. Ukazatele likvidity – běžná, pohotová, okamžitá; kapitalizace, čistý pracovní kapitál
4. Ukazatele zadluženosti - ukazatel celkové zadluženosti, koeficient samofinancování, úrokové krytí, dluh na vlastní kapitál

Podnik se v návaznosti na strategické plány bude dále rozvíjet a pracovat na více zakázkách. Tato situace počítá se zvýšenými náklady, ale také se zvýšenou potřebou dalšího investování. Investováno bude zejména do nových technologií, což do velké míry vyžaduje také proměnlivé podnikatelské prostředí a rychlý technologický výkon, který byl zjištěn při analýzách PESTLE a SWOT. Do finanční analýzy bude nově zahrnuta:

1. analýza struktury investic (podíl fixního majetku a podíl oběžného majetku),
2. analýza investiční politiky (investiční podíl, úhrada investic, odpisový podíl),
3. analýza investic vzhledem k tržbám podniku (využití hmotného majetku, udržování zásob),
4. analýza efektivity investic (rentabilita investic, čistá současná hodnota, vnitřní výnosové procento, doba návratnosti),
5. ukazatele cash-flow (CF) = CF rentabilita aktiv, CF solventnosti, CF rentabilita celkového kapitálu, CF rentabilita tržeb, CF úrokového krytí nákladů, doba splácení dluhů, likvidita cash flow, rentabilita vlastního kapitálu z CF, krytí fixních plateb, stupeň oddlužení, míra samofinancování investic, cash to cash.

Špatné rozhodování ohledně investic může podniku přinést nízkou rentabilitu, vysoké náklady a celkově mít na podnik značně negativní vliv. Kontrola výnosnosti investic je pro podnik důležitá, proto se mezi controllingové aktivity v oblasti financí zařadí také analýzy investic.

#### **4.1.2 Indikátory pro naplňování strategických cílů**

Jedním z cílů diplomové práce je vytvoření strategického plánu pro střednědobé a krátkodobé období. Pro každý z těchto cílů je stanoven controllingový indikátor.

##### **Strategický cíl č.1 – nefinanční indikátory**

1. Počet státních zakázek staveb zpracovaných za rok
  - 1a. Procentuální nárůst oproti minulému období*
  - 1b. Procentuální nárůst oproti roku 2018*
2. Počet státních zakázek elektromontáže zpracovaných za rok
  - 2a. Procentuální nárůst oproti minulému období*
  - 2b. Procentuální nárůst oproti roku 2018*
3. Počet soukromých zakázek staveb zpracovaných za rok
  - 3a. Procentuální nárůst oproti minulému období*
  - 3b. Procentuální nárůst oproti roku 2018*
4. Počet soukromých zakázek elektromontáže zpracovaných za rok
  - 4a. Procentuální nárůst oproti minulému období*
  - 4b. Procentuální nárůst oproti roku 2018*
5. Celkový nárůst počtu zakázek za rok
  - 5a. Procentuální nárůst oproti minulému období*
  - 5b. Procentuální nárůst oproti roku 2018*

Rozpracování situace pro rok 2019 je uvedeno v následující tabulce. Data za rok 2018 pochází z dokumentů IMONT spol. s r.o.



Tabulka 18: Controllingové indikátory strategického cíle č. 1, 2019

Ukazatel	Metrika	r.2018	1Q.19	2Q.19	3Q.19	4Q.19	2019
1.	n1	3	1	1	1	0	3
1a.	%	+50 %	-	-	-	-	0 %
1b.	%	-	-	-	-	-	0 %
2.	n2	2	0	1	1	1	3
2a.	%	-50 %	-	-	-	-	+ 50 %
2b.	%	-	-	-	-	-	+ 50 %
3.	n3	11	4	3	3	2	12
3a.	%	10 %	-	-	-	-	+9 %
3b:	%	-	-	-	-	-	+9 %
4.	n4	8	3	1	2	3	8
4a.	%	-12 %	-	-	-	-	0 %
4b:	%	-	-	-	-	-	0 %
5.	n1+n2+n3+n4	24	6	8	7	5	26
5a.	%	0 %	-	-	-	-	8,4 %
5b:	%	-	-	-	-	-	8,4 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Z hlediska počtu zakázek není procentuální výsledek zcela směrodatný. Velké zakázky (500 tis. a více) mohou mít mezi sebou milionové rozdíly v tržbách, proto je rostoucí počet zakázek pouze orientačním ukazatelem. I 3 % nárůst počtu zakázek může přinést nárůst tržeb až o 10 %, což může platit i opačně. Naplnění strategického cíle v každém jednotlivém roce zahrnuje přijetí jedné rozsáhlé zakázky (více než 5. mil. Kč) a jedné méně rozsáhlé (1 mil. Kč).

### **Strategický cíl č. 2 – kombinace finančních a nefinančních indikátorů**

1. Výše tržeb získaných ze státních zakázek staveb za rok

*1a. Procentuální nárůst oproti minulému období*

*1b. Procentuální nárůst oproti roku 2018*

2. Výše tržeb získaných ze státních zakázek elektromontáže za rok:

*2a. Procentuální nárůst oproti minulému období*

*2b. Procentuální nárůst oproti roku 2018*

3. Výše tržeb ze soukromých zakázek staveb zpracovaných za rok:

*3a. Procentuální nárůst oproti minulému období*

*3b. Procentuální nárůst oproti roku 2018*

4. Výše tržeb ze soukromých zakázek elektromontáže zpracovaných za rok:

4a. Procentuální nárůst oproti minulému období

4b. Procentuální nárůst oproti roku 2018

5. Celová výše tržeb

5a. Procentuální nárůst oproti minulému období

5b. Procentuální nárůst oproti roku 2018

Rozpracování situace pro rok 2019 je uvedeno v následující tabulce. Data za rok 2018 pochází z účetní závěrky IMONT spol. s r.o. V tabulce jsou označeny zeleně hodnoty tržeb z již realizovaných zakázek za rok 2019 a žlutě jsou označena hodnoty ze zakázek, které má firma již v současnosti naplánované, červená značí odhady nutné pro naplnění strategického cíle.

Tabulka 19: Controllingové indikátory strategického cíle č. 2, 2019

Ukazatel	Metrika	r. 2018	1Q.19	2Q.19	3Q.19	4Q.19	r. 2019
1.	Kč	10 323 543,10	2 027 958	5 211 588	3 952 789	0	11 192 335
1a.	%	137,14	19,64	50,48	38,29	0	108,42
1b.	%	137,14	19,64	50,48	38,29	0	108,42
2.	Kč	20 800 956,91	0	12 255 244	7 108 087	0	19 363 331
2a.	%	81,15	0	58,92	34,17	0	93,09
2b.	%	81,15	0	58,92	34,17	0	93,09
3.	Kč	34 787 851,28	11 598 753	15 842 365	12 320 563	4 578 986	44 340 667
3a.	%	108,82	33,34	45,54	35,42	13,16	127,46
3b.	%	108,82	33,34	45,54	35,42	13,16	127,46
4.	Kč	29 454 898,22	7 568 896	3 656 897	4 559 712	9 453 774	25 239 279
4a.	%	80,48	25,70	12,42	15,48	32,10	85,69
4b.	%	80,48	25,70	12,42	15,48	32,10	85,69
5.	Kč	95 367 249,51	21 195 607	36 966 094	27 941 151	14 032 760	100 135 612
5a.	%	93,75	22,23	38,76	29,30	14,71	105,00
5b.	%	93,75	22,23	38,76	29,30	14,71	105,00

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Problémem firmy je pokles tržeb mezi roky 2017 a 2018 ze 101 727 265,42 Kč na 95 367 657,11 Kč, což znamená, že pokud firma naplní krátkodobý strategický cíl pro rok 2019, stále nebude dosaženo výše tržeb z roku 2017. U jednotlivých kvartálů i kategorií

se vyskytují poměrně velké rozdíly, směrodatný je proto zejména finální výsledek za celý rok. Nejvíce zakázek firma realizuje v jarních a letních měsících.

### Strategický cíl č. 3 – nefinanční ukazatele

1. Rozdíl počtu přijatých a odchozích pracovníků

*1a. Počet přijatých pracovníků*

*1b. Počet odchozích pracovníků*

2. Míra fluktuace

3. Celková změna počtu pracovníků od roku 2018

*Tabulka 20: Controllingové indikátory strategického cíle č. 3, 2019*

	<b>Metrika</b>	<b>r. 2018</b>	<b>1Q.19</b>	<b>2Q.19</b>	<b>3Q.19</b>	<b>4Q.19</b>	<b>r. 2019</b>
1.	pracovník	0	0	1	2	0	3
<i>1a.</i>	pracovník	3	0	3	4	0	7
<i>1b.</i>	pracovník	3	0	2	2	0	4
2.	%	5,35 %	0	7,02 %	6,78 %	0	6,9 %
3.	pracovník	0	0	1	3	0	3

*Zdroj: vlastní zpracování, 2019*

V podniku je zaměstnáno celkem 56 pracovníků, v roce 2018 došlo k výměně tří pracovníků dělnických pozic z technického oddělení a jejich nahrazení jinými pracovníky na HPP.

#### 4.1.3 Nákladové indikátory

Jak již bylo uvedeno výše, jedním z důležitých úkolů controllora je zjištění odchylek mezi plánovanými a skutečnými hodnotami. Finanční analýza podniku prokázala, že je nákladovost podniku velmi vysoká, dosahuje 98,06-99,96 %. Řízení nákladů proto patří mezi nejdůležitější činnosti podniku, pokud by se nákladovost příliš zvýšila, podnik by se mohl snadno dostat do ztráty. Pro kontrolu v oblasti spotřebovávaných nákladů bylo stanoveno šest možných druhů odchylek, které indikují nadcházející disharmonii ve finančním řízení nákladů.

1. Odchylka nákladového vytížení – skutečně využitá kapacita jsou vyšší než kapacity plánované
2. Odchylka fixních nákladů – odchylka skutečně spotřebovaných fixních nákladů za jednotku (zakázka, měsíc, kvartál, rok) oproti plánovaným
3. Odchylka režijních nákladů - odchylka skutečně spotřebovaných režijních nákladů za jednotku (zakázka, měsíc, kvartál, rok) oproti plánovaným
4. Odchylka variabilních nákladů - odchylka skutečně spotřebovaných variabilních nákladů za jednotku (zakázka, měsíc, kvartál, rok) oproti plánovaným; může být zpracováno i pro jednotlivé druhy materiálů
5. Nákladová odchylka položky – odchylka skutečně spotřebovaných nákladů za konkrétní položku (druh materiálu, suroviny, energie) oproti plánovaným

Z dat získaných od firmy byly vypočteny zjištěné nákladové odchylky pro rok 2018 a první tři měsíce roku 2019. Tabulka stanovuje plán pro rok 2019 z hlediska druhu nákladů, metrikou je procento.

*Tabulka 21: Controllingové indikátory dle typologie nákladů, 2019*

Typ odchylky	2018	1Q.19	2Q.19	3Q.19	4Q.19	r. 2019
1. Odchylka nákladového vytížení	5,35 %	5,65 %	3,95 %	2,62 %	1,63 %	3,84 %
2. Odchylka fixních nákladů	2,89 %	3,14 %	1,86 %	1,33 %	1,33 %	2,11 %
3. Odchylka režijních nákladů	6,34 %	6,25 %	5,01 %	3,27 %	1,80 %	4,53 %
4. Odchylka variabilních nákladů	4,05 %	4,75 %	2,82 %	2,12 %	1,45 %	3,04 %
5. Nákladová odchylka položek	8,11 %	8,45 %	6,11 %	3,74 %	1,95 %	5,67 %

*Zdroj: vlastní zpracování, 2019*

S nastavením controllingových postupů se očekává snížení jednotlivých odchylek. Toleranční meze s ohledem na inflaci a další nepředpokládané vlivy představuje max. 2%, měřenou metrikou je procento.

Tabulka 22: Controllingové indikátory dle konkrétních činností podniku

Typ odchylky	2018	1Q.19	2Q.19	3Q.19	4Q.19	r. 2019
6. Odchylka nákladů na materiál	8,33 %	9,57 %	6,66 %	3,66 %	1,75 %	5,41 %
7. Odchylka nákladů na provoz firmy	7,29 %	6,84 %	4,8 %	3,75 %	1,75 %	4,29 %
8. Odchylka nákladů na dopravu	6,03 %	5,07 %	3,89 %	2,25 %	1,09 %	3,08 %
9. Odchylka nákladů na skladování	4,86 %	5,96 %	4,1 %	3,33 %	1,6 %	3,75 %
10. Odchylka nákladů na mzdy	4,17 %	3,68 %	2,85 %	2,45 %	1,6 %	2,65 %
11. Odchylka nákladů na vzdělávání	6,33 %	3,45 %	2,11 %	1,5 %	1,75 %	2,20 %
12. Odchylka nákladů na řízení firmy	3,78 %	5,48 %	3,25 %	2,33 %	1,6 %	3,17 %
<b>13. Odchylka celkových nákladů</b>	<b>5,35 %</b>	<b>5,65 %</b>	<b>3,95 %</b>	<b>2,62 %</b>	<b>1,63 %</b>	<b>3,46 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Zavedením controllingových procesů se v během roku 2019 snížil tak, že ve 4. kvartálu 2019 se bude pohybovat v toleranční míře 1-2 %. Vzhledem k současným výsledkům tato odchylka nebude dodržena jako celkový výsledek za rok 2019, na konci roku 2020 již ano.

#### 4.1.4 Controllingové indikátory cash-flow

Jelikož je ve firmě dlouhodobě velký rozdíl mezi dobou obratu pohledávek (56 dnů v roce 2018) a dobou obratu závazků (44 dnů v roce 2018) a s tím související dlouhý cash-to-cash cyklus, měla by se firma soustředit také na snižování tohoto ukazatele, aby snížila vázanost především vlastních zdrojů ve výrobě. Toho by mohla dosáhnout zejména snížením doby obratu pohledávek a zvýšením doby obratu krátkodobých závazků, protože se nepředpokládá, že by byly možné větší úspory v době zpracování zakázky (průměrně 38 dní).

Tabulka 23: Cash-to-cash cyklus

Ukazatel	2018	1Q.19	2Q.19	3Q.19	4Q.19	r. 2019
Doba obratu pohledávek	56,33	55	54	53	52	52
Doba obratu kr. závazků	44,78	45	46	47	48	48
<b>Cash-to-cash cyklus</b>	<b>49,55</b>	<b>48</b>	<b>46</b>	<b>44</b>	<b>42</b>	<b>42</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

#### 4.1.5 Controllingové indikátory zásob

Mezi lety 2017 a 2018 firma snížila své skladové zásoby z hodnoty 8,7 mil. Kč na 4,7 mil. Kč v důsledku jejich vyčerpávání. Pro controlling zásob byly stanoveny indikátory v následující tabulce.

Tabulka 24: Controllingové indikátory zásob

Typ odchylky	Metrika	2018	1Q.19	2Q.19	3Q.19	4Q.19	r. 2019
1. Zásoby	tis. Kč	4 688	-	-	-	-	2 474
1a. Plánovaný nákup zásob	tis. Kč	3 655	1 558	4 953	3 861	2 589	12 961
1b. Skutečný nákup zásob	tis. Kč	4 104	1 610	5 014	3 912	2 625	13 161
<b>1c. Odchylka nákupu zásob</b>	%	12,28	3,34	1,23	1,32	1,39	1,82
2a Plánovaná spotřeba zásob	tis. Kč	6 433	3 245	4 900	3 750	2 500	14 395
2b. Skutečná spotřeba zásob	tis. Kč	7 165	3 489	5 118	4 123	2 645	15 375
<b>2c. Odchylka spotřeby zásob</b>	%	11,38	7,52	4,45	9,95	5,80	6,93

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Nákup a spotřeba zásob je v podniku plánovaná pouze orientačně, může se změnit s ohledem na četnost získávání nových zakázek během roku. Postupně se firma snaží o snižování množství svých skladových zásob, plánovaná spotřeba by měla přesáhnout hodnotu nákupu. Odchylky proto nejsou stanoveny předem. Kontrola spotřeby a nákupu zásob bude probíhat měsíčně, kvartálně a ročně.

#### 4.1.6 Controllingové indikátory zakázek a technického oddělení

Controllingové indikátory budou rovněž stanoveny pro jednotlivé zakázky. Sledují hlavní ukazatele směrodatné pro hodnocení zakázky, některé z nich budou hodnoceny u každé zakázky týdně, měsíčně i za celou zakázku (1-16), jiné až u finálního hodnocení celé zakázky (17-26). Tyto indikátory budou využívány nejen pro jednotlivé zakázky, ale také pro hodnocení sledovaných ukazatelů v technickém oddělení za každý samostatný měsíc, kvartál a rok.

1. Plánovaná spotřeba materiálu
2. Skutečná spotřeba materiálu
3. Odchylka spotřeby materiálu
4. Plánované náklady na dopravu
5. Skutečné náklady na dopravu
6. Odchylka nákladů na dopravu
7. Plánované náklady na mzdy
8. Skutečné náklady na mzdy
9. Mzdová odchylka
10. Počet pracovníků
11. Plánovaný počet odpracovaných hodin
12. Skutečný počet odpracovaných hodin
13. Odchylka odpracovaných hodin
14. Počet plánovaných oprav (strojů, zakázky)
15. Počet skutečných oprav (strojů, zakázky)
16. Zvýšení finančních nákladů v důsledku oprav
17. Zvýšení odpracovaných hodin v důsledku oprav
18. Plánovaná tržba
19. Skutečná tržba
20. Odchylka tržby
21. Plánovaný zisk
22. Skutečný zisk
23. Odchylka zisku

Rozpracování ukazatelů pro rok 2018 jednotlivé kvartály uvádí následující tabulka, pro jednotlivé zakázky je navržen strukturovaný reporting.

Tabulka zahrnuje navržené controllingové indikátory, které bude technické oddělení zpracovávat měsíčně, čtvrtletně a ročně. Tento report budou každý měsíc reportovat vedoucí jednotlivých středisek (realizace, zámečnictví, truhlárna, MTZ) finanční ředitelce.

Tabulka 25: Controllingové indikátory technického oddělení

Položka	Metrika	2018	1Q.19	2Q.19	3Q.19	4Q.19	r. 2019
1. Plánovaná spotřeba materiálu	tis. Kč	17 512	5 896	7 174	2 812	1 775	17 657
2. Skutečná spotřeba materiálu	tis. Kč	18 970,3	6 460	7 652	2 915	1 806	18 833
3. Odchylka spotřeby materiálu	%	8,33	9,57	6,66	3,66	1,75	6,66
4. Plánované náklady na dopravu	tis. Kč	235	641	746	845	457	659
5. Skutečné náklady na dopravu	Mil. Kč	249	642	775	864	462	743
6. Odchylka nákladů na dopravu	%	6,03	5,07	3,89	2,25	1,09	3,08
7. Plánované náklady na mzdy	tis. Kč	20 231	4 855	5 531	5 412	4 906	20 704
8. Skutečné náklady na mzdy	tis. Kč	21 176	5 034	5 689	5 546	4 986	21 255
9. Mzdová odchylka	%	4,17	3,68	2,85	2,45	1,6	2,65
10. Počet pracovníků	Pracovník	42	42	43	45	45	45
11. Plánovaný počet odpracovaných hodin	hodiny	96 768	24192	24786	25920	25920	100818
12. Skutečný počet odpracovaných hodin	hodiny	101658	24857	25206	26650	26330	103043
13. Odchylka odpracovaných hodin	%	5,05	2,75	1,69	2,82	1,58	2,21
14. Počet plánovaných oprav (strojů, zakázky)	počet	35	8	6	5	10	29
15. Počet skutečných oprav (strojů, zakázky)	počet	42	8	7	9	12	36
16. Zvýšení finančních nákladů v důsledku oprav	tis. Kč	3 687	101	135	78	40	3,54
17. Zvýšení odpracovaných hodin v důsledku oprav	hodiny	2477	241	503	455	378	1577
18. Plánovaná tržba	Mil. Kč	94,598	12,462	42,756	26,479	18,576	100,273
19. Skutečná tržba	Mil. Kč	95,367	11,994	40,235	27,468	19,576	99,273
20. Odchylka tržby	%	0,81	-3,76	-5,90	3,74	5,38	-1,00
21. Plánovaný zisk	Tis. Kč	43,751	91,004	12,456	15,699	8,545	45,800
22. Skutečný zisk	Tis. č	42,493	85,42	11,579	15,478	9,314	44,913,5
23. Odchylka zisku	%	-2,88	-6,13	-7,04	-1,41	9,00	-1,94

Zdroj: vlastní zpracování, 2019



## 5 Reporting

Reporting představuje komplexní systém podnikového výkaznictví obsahující informace pro řízení podniku a hodnocení jeho vybraných aktivit. Využívá se nejen pro řízení podniku jako celku, ale i pro jeho jednotlivé oddělení a další organizační jednotky. (Šoljaková Fibírová, 2010) Při stanovování výkaznictví pro IMONT spol. s r.o. se budou příslušné reporty zaměřovat především na jednotlivé zakázky a způsob jejich reportování.

Cílem reportingu je zjištění dostatku potřebných informací pro controlling a rozhodování. Hlavní nástroj představují účetní výkazy podniku a další informační zdroje. (Mikovcová, 2007) Reporting, který je vytvořený pro IMONT spol. s r.o., vychází zejména z tvrzení Eschenbacha (2012), který uvádí, že nejdůležitějším prvkem pro reporting je porovnání očekávaných a skutečných hodnot. Proces reportingu Eschenbach a Siller (2012) rozdělují do čtyř fází. Jedná se o porovnání dat, vypracování písemné zprávy, prezentaci a diskuzi v závěru vypracování protokolu. Tato diskuze bude probíhat při posuzování každé ukončené zakázky na poradách.

Reporting lze také charakterizovat jako interní výkaznictví podniku, který mimo jiné slouží pro kontrolu a informování managementu, díky čemuž se může lépe přizpůsobovat změnám na trhu a jeho požadavkům. Význam reportingu a controllingu ve firmách neustále narůstá. Reporting je také procesem sbírání podkladů a informací pro controllingové aktivity firmy a jedná se proto o jeho nedílnou součást. (Mikovcová, 2007)

Reporty umožňují porovnávat, informovat, popisovat objektivní fakta a podávat komplexní informace. Vyvážený a správně sestavený reporting by měl vycházet z kombinace finančních a nefinančních nákladových veličin. (Žárová, Procházka, Roe, 2017) Reporty se dělí do několika skupin na standardní reporty, reporty o odchylkách a účelové zprávy.

Pro diplomovou práci jsou zejména klíčové standardní reporty, které budou výsledkem návrhu reportingu. Standardní reporty se vyhotovují v pravidelných intervalech jako například měsíce, čtvrtletí nebo roky. Může se jednat o měsíční výkazy zisku a ztrát, finanční ukazatele a přehledy nákladových středisek. (Mikovcová, 2007; Eschenbach, 2012) Pro účely práce firmy IMONT spol. s r.o. je nejvhodnější rozdělit výkaznictví na jednotlivé zakázky, zejména v technickém oddělení. Ostatní střediska budou reporty

zpracovávat jako výkazy v běžných intervalech kalendářních měsíců. Do jisté míry budou tyto reporty propojeny s typem reportu o odchylkách, které se zaměřují na identifikování překročení tolerovaných hodnot, což je pro činnost podniku zásadní. Výsledné zakázkové reporty budou kombinací těchto dvou typů. Posledním typem jsou takzvané účelové zprávy, které kontrolní oddělení vypracovávají v případě potřeby a na přání jejich příjemců. Nestanovují se termíny, ale zaměřují se většinou na některou z konkrétních oblastí podniku. Tento druh reportu v rámci návrhu vypracován není.

Echenbach (2012) dále uvádí základní požadavky pro splnění funkce reportingu. První podmínkou je zdokumentování stavu podniku, což je podmínka, která byla splněna v kapitolách diplomové práce výše. Další podmínkou je získání dostatečné informační podpory z oblasti plánování a řízení podniku, což zkoumaný podnik IMONT spol. s r.o. umožnil v rámci spolupráce s autorem diplomové práce. Poslední podmínkou je poskytování informací o plánovaných a realizovaných odchylkách. Určení odchylek mezi plánovanou a reálnou hodnotou vybraných položek patří mezi základní obsah reportu vytvořených pro společnost IMONT spol. s r.o.

Reporty by měly být tvořeny tak, aby usnadňovaly a urychlovaly rozhodování na základě jejich přesně stanovené struktury. Úroveň jejich informací by měla být pro uživatele dostačující, informace musí být srozumitelné a přehledné. (Rain, Čermáková, 2017) Z tohoto důvodu jsou reporty vytvořené v tabulkách, které obsahují nejen zjištěné hodnoty, ale také jejich stanovené metriky.

Šoljaková a Fibírová (2010) dále identifikují požadavky pro reporting. Jedná se zejména o identifikování uživatele, kterým bude v případě firmy IMONT spol. s r.o. finanční ředitelka. K nahlédnutí a jako podklady pro rozhodování budou k dispozici i dalším členům vrcholového managementu a generálnímu řediteli firmy. Dále musí být určena forma a způsob distribuce reportu a stanovený jednotný grafický vzhled, který se nebude měnit, pokud to není nutné. Toto opatření se dle Mikovcové (2007) provádí kvůli usnadnění a urychlení orientace uživatelů. Součástí reportingu je zpětná vazba týkající se informací, které obsahuje. Výkazy je vhodné také rozdělovat na jednotlivá oddělení střediska nebo jiné organizační jednotky.

Reporty budou zpracovány v tabulkách, do kterých budou vypsány příslušné hodnoty a výsledky výpočtů. Zpracování je jednoduché, přehledné a podoba daných reportu bude pro vedoucí liniové manažery elektronická. Reporty budou zpracovány a doručeny do finančního oddělení firmy v elektronické podobě v programu Microsoft Excel. Nové

controllingové procesy a reporty nejsou do současných informačních systému zakomponovány úmyslně, jelikož informační systémy, se kterými firma v současnosti pracuje, jsou nedostačující. Do doby, než bude implementován nový informační systém, reporty zůstanou zpracovávány v této podobě.

Každá velká zakázka (500 tis. a více) bude zpracovávat týdenní standardní reporty. Je-li zakázka delšího trvání než jeden měsíc, bude zpracován souhrnný průběžný report za měsíc od započetí zakázky, nikoli za měsíc kalendářní. Pokud zakázka trvá déle, zpracovávají se další týdenní reporty a po ukončení zakázky je zpracován finální report, který hodnotí celkové stavy za danou zakázku včetně dalších specifických indikátorů prezentovaných výše.

*Tabulka 26: Týdenní zakázkový report*

Položka	Metrika	Hodnota
1. Plánovaná spotřeba materiálu	Kč	
2. Skutečná spotřeba materiálu	Kč	
3. Odchylka spotřeby materiálu	%	
4. Plánované náklady na dopravu	Kč	
5. Skutečné náklady na dopravu	Kč	
6. Odchylka	%	
7. Plánované náklady na mzdy	Kč	
8. Skutečné náklady na mzdy	Kč	
9. Mzdová odchylka	%	
10. Plánovaný čas strávený nad zakázkou	Dny	
11. Skutečný čas strávený nad zakázkou	Dny	
12. Odchylka času	%	
13. Počet pracovníků	Pracovník	
14. Plánovaný počet odpracovaných hodin	hodiny	
15. Skutečný počet odpracovaných hodin	hodiny	
16. Odchylka odpracovaných hodin	%	

*Zdroj: vlastní zpracování, 2019*

Tento základní report bude zpracováván pro každou samostatnou velkou zakázku každý týden. Následující tabulka uvádí souhrnný report průběžné kontroly zakázek po měsíci od jejího započetí.

Tabulka 27: Měsíční zakázkový report

Položka	Metrika	T1	T2	T3	T4	M1
1. Plánovaná spotřeba materiálu	Kč					
2. Skutečná spotřeba materiálu	Kč					
3. Odchylka spotřeby materiálu	%					
4. Plánované náklady na dopravu	Kč					
5. Skutečné náklady na dopravu	Kč					
6. Odchylka	%					
7. Plánované náklady na mzdy	Kč					
8. Skutečné náklady na mzdy	Kč					
9. Mzdová odchylka	%					
10. Plánovaný čas strávený nad zakázkou	Dny (8 hod.)					
11. Skutečný čas strávený nad zakázkou	Dny					
12. Odchylka času	%					
13. Počet pracovníků	Pracovník					
14. Plánovaný počet odpracovaných hodin	hodiny					
15. Skutečný počet odpracovaných hodin	hodiny					
16. Odchylka odpracovaných hodin	%					

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Po zpracování hodnot do týdenního reportingu zakázky budou hodnoty vepsány rovněž do kolonky daného týdne měsíčního reportu. Po čtyřech týdnech od započetí zakázky jsou vypočítány hodnoty pro měsíční report, který je následně distribuován finančnímu oddělení společnosti k posouzení.

Tabulka 28: Finální zakázkový report

Položka	Metrika	M1	M2	Celkem
1. Plánovaná spotřeba materiálu	Kč			
2. Skutečná spotřeba materiálu	Kč			
3. Odchylka spotřeby materiálu	%			
4. Plánované náklady na dopravu	Kč			
5. Skutečné náklady na dopravu	Kč			
6. Odchylka	%			
7. Plánované náklady na mzdy	Kč			
8. Skutečné náklady na mzdy	Kč			
9. Mzdová odchylka	%			
10. Plánovaný čas strávený nad zakázkou	Dny(8 hod.)			
11. Skutečný čas strávený nad zakázkou	Dny			
12. Odchylka času	%			
13. Počet pracovníků	Pracovník			
14. Plánovaný počet odpracovaných hodin	hodiny			
15. Skutečný počet odpracovaných hodin	hodiny			
16. Odchylka odpracovaných hodin	%			
17. Počet plánovaných oprav (strojů, zakázky)	počet	X	X	
18. Počet skutečných oprav (strojů, zakázky)	počet	X	X	
19. Zvýšení finančních nákladů v důsledku oprav	Kč	X	X	
20. Zvýšení odpracovaných hodin v důsledku oprav	hodiny	X	X	
21. Plánovaná tržba	Kč	X	X	
22. Skutečná tržba	Kč	X	X	
23. Odchylka tržby	%	X	X	
24. Plánovaný zisk	Kč	X	X	
25. Skutečný zisk	Kč	X	X	
26. Odchylka zisku	%	X	X	

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Finální zakázkový report se skládá ze souhrnného výpisu jednotlivých měsíčních reportu. V případě malých zakázek se jedná o týdny a pokud je některý z měsíců ukončen, bude se uzavírat jako samostatný nový měsíc M (např. pokud zakázka trvá 10

týdnů, první dva měsíce jsou označeny jako M1 a M2 a zbývající dva týdny jsou označeny jako M3, přestože se nejedná ukončený měsíc). Kromě základních položek týdenních a měsíčních reportu finální zakázkové reporty obsahují položky týkající se dosavadních oprav, tržeb a zisku.

Kromě standardních reportů o stavu zakázek budou každý týden zhotovovány také reporty spotřebovaných položek nákladů, kde budou rozepsány jednotlivé položky spotřebovaného materiálu včetně jejich ceny za jednotku, celkové ceny i dalších údajů proto, aby se v případě zjištěných odchylek ve standardizovaném reportu mohly snadněji identifikovat příčiny odchylek spotřebovaného materiálu. Tento report bude rozpracován samostatně z toho důvodu, že náklady na materiál obsahují nejrozšířenější výčet položek. Následující tabulka uvádí krátký modelový příklad.

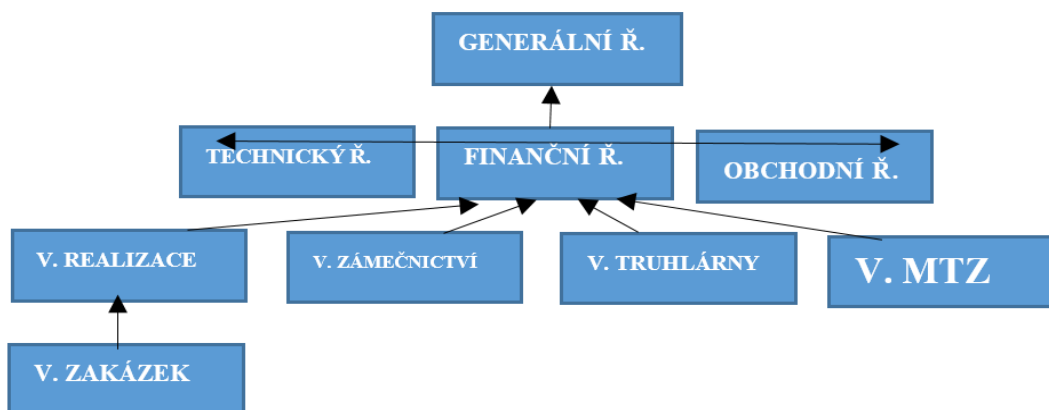
*Tabulka 29: Report spotřebovaného materiálu*

Výpis spotřebovaného materiálu	Cena za jednotku	Plánovaná spotřeba materiálu	Plánovaná cena	Skutečně spotřebované množství	Skutečná cena	Odchylka spotřebovaného materiálu
Položka č. 1	100 Kč	18	1800	20 kg	2 000 Kč	10 %
Položka č. 2	5 000 Kč	2,5	12 500	3 m	15 000 Kč	16,66 %
Položka č. n	200 Kč	60 ks	12 000	50 ks	10 000 Kč	-16,66 %

*Zdroj: vlastní zpracování, 2019*

Převážně zakázkový typ poskytování služeb firmy IMONT spol. s r.o. indikuje potřebu vytvoření právě takových reportů, které se budou zabývat stavem jednotlivých zakázek. Kontroluje položky jako spotřebovaný materiál, pohonné hmoty, odpracované hodiny, tržby a další. Pro podnik je důležité dodržovat zejména pravidelnost vyplňování pravidelných reportů. Týdenní i další reporty budou vypracovány vedoucími pracovníky, kteří řídí jednotlivé zakázky. Do finančního oddělení firmy budou zasílat každý měsíc vyplněné měsíční reporty společně vyplněnými týdenními reporty. Po finálním dokončení zakázky vyplní vedoucí pracovník souhrnný report, kde uvede výsledky pro celou zakázku a jeho odesláním do finančního oddělení doplní kontroly controllingovou dokumentaci zakázky. Jednotlivé controllingové toky a předávání a sdílení reportů prezentuje následující schéma.

Obrázek 11: Schéma controllingových toků



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Při realizaci jednotlivých zakázek vytváří týdenní, měsíční a finální zakázkové reporty vedoucí jednotlivých zakázek a předávají je vedoucímu realizace. Reporty jednotlivých zakázek slouží jako podklad pro tvorbu měsíčního reportu střediska realizace. Vedoucí realizace jednou měsíčně předává tyto reporty finanční ředitelce společně s měsíčním reportem za celé středisko realizace.

Vedoucí realizace, zámečnictví, truhlárny a MTZ zodpovídají za tvorbu měsíčních, kvartálních a ročních reportů a jejich předání finanční ředitelce. Finanční ředitelka sdílí v rámci controllingových toků reporty s technickým a obchodním ředitelem, kteří je dále využívají při své práci. Např. obchodní ředitel je předává svým rozpočtářům jako podklady a sám je používá pro rozhodování. Finanční ředitelka se za reporty zodpovídá generálnímu řediteli, kterému je poskytuje jako podklady pro rozhodování a hodnocení výsledků podniku.

## Závěr

Diplomová práce se soustřeďuje na strategické řízení podniku, stanovení controllingových nástrojů a vytvoření strukturovaného reportingu ve společnosti IMONT spol. s r.o. Výchozí informace o firmě byly zjištěny prostřednictvím strategické analýzy prostředí a rozhovoru s finanční ředitelkou a technickým ředitelem společnosti.

V rámci strategické analýzy prostředí bylo zjištěno, že firma disponuje silnými stránkami v podobě mezinárodní certifikace, dlouhodobě dobré pověsti na trhu, pořádání výběrových řízení na dodavatele a spolupráce s místními školami a univerzitou. Fluktuace podniku činí pouhých 6,25 %. Slabou stránkou podniku je naopak její závislost na Plzeňském kraji, kde může dojít ke komplikacím v rozvoji firmy na základě úbytku poptávky zákazníků soukromého i veřejného sektoru. Další slabou stránkou je nutnost snižování ziskové marže pro získání státních zakázek a využívání několika složitých a nekompatibilních informačních systémů.

Příležitosti firmy zahrnují v současnosti zvyšující se poptávku v Plzeňském kraji a časté vypisování výběrových řízení na státní zakázky, pouze několik zakázek ročně se významně podílí na pozitivním hospodářském výsledku. Rychlý technologický rozvoj je pro podnik příležitostí i hrozbou zároveň. Samostatné hrozby v odvětví jsou poměrně rozsáhlé, z ekonomického hlediska zahrnují zejména nízkou nezaměstnanost a současný růst průměrné mzdy. V budoucích letech se očekává mírný růst HDP, průměrné mzdy a návrat zaměstnanosti k její přirozené míře. Očekává se minimálně stejná rychlost technologického pokroku a udržení rostoucího trendu narůstající poptávky.

Na základě rozhovorů bylo zjištěno, že se podnik dosud nijak nezabýval vytvářením vize ani řízením firmy ze strategického hlediska. Také nevytváří žádné controllingové aktivity ani reporty. Pozice controllera ve firmě zřízena nebude, nové povinnosti se zařadí do pracovní náplně finanční ředitelky. Vybrané aktivity controlling a reporting budou delegovány na pracovníky finančního oddělení a vedoucí pracovníky zakázek.

Jako výchozí podklad pro rozpracování byla stanovena vize podniku: *Do roku 2023 dosáhnout postupného růstu alespoň o 25 % oproti roku 2018 v počtu zakázek, výši tržeb a úměrně tomu zvýšit počet pracovníků.* Pro podnik byly stanoveny tři strategické cíle, které se zaměřují na zvýšení počtu zakázek, výše tržeb a úměrně tomu i zvýšení počtu pracovníků ve firmě. Pro každý ze strategických cílů byly stanoveny tři scénáře



možného vývoje, přičemž realistická varianta bude naplněna s pravděpodobností 67 %. Jednotlivé strategické cíle pro následujících pět let byly rozpracovány do dílčích strategických cílů pro roky 2019 až 2023. Pro stanovené strategické cíle byly vytýčeny controllingové indikátory.

Návrh controllingu zahrnuje vytvoření nových controllingových aktivit a postupů včetně stanovení indikátorů pro oblast finanční, strategickou a indikátorů pro stav nákladů, zásob a jednotlivých zakázek. Pro jednotlivé indikátory je rozpracován návrh pro jednotlivé kvartály roku 2019 s ohledem na výsledky minulých let. Pro vybrané controllingové indikátory je vytvořen strukturovaný reporting, který se zaměřuje zejména na nákladové řízení a řízení jednotlivých zakázek.

Přínosem diplomové práce je vytvoření strategie firmy IMONT spol. s r.o. s ohledem na názor vrcholového managementu, jehož záměrem je udržení stabilní pozice na trhu a dosahování pozvolného růstu ohledem na tržní podmínky. Firma bude každým rokem zvyšovat počet svých zakázek, výši získaných tržeb alespoň o 5 % a s ohledem na to zaměstná dostatečný počet nových pracovníků, čímž bude reagovat na svůj rozvoj. Controllingové indikátory a strukturovaný reporting firmě napomohou ve snižování odchylek a dosahování strategických cílů.

## Seznam zdrojů

BUREŠ, Martin. *Zhodnocení ekonomické situace podniku*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 72 s., 2016

BLAHA, Zdenek Sid, JINDŘICHOVSKÁ, Irena. *Jak posoudit finanční zdraví firmy*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-145-3.

DVOŘÁKOVÁ, Lilia, ČERVENÝ, Josef, MALÁ, Andrea. KRONYCH, Jiří. *Manažerské účetnictví a controlling v praktických aplikacích*. Plzeň: NAVA, 2017. ISBN 978-80-7211-517-4.

DVOŘÁČEK, Jiří, SLUNČÍK, Peter. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.

ESCHENBACH, Rolf, SILLER, Helmut. *Profesionální controlling: koncepce a nástroje*. 2., přepracované vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s., 2012. 396 s. ISBN 978-80-7357-918-0.

HAVLÍČEK, K. *Small business - Management & Controlling*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2014. 177 s. ISBN 978-966-388-494-3.

HORVÁTH & PARTNERS. *Nová koncepce controllingu*. Praha: Profes Consulting, 2004. ISBN: 80-7259-002-2 s.230

CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, 204 s. ISBN 80-247-1389-6.

JOHNSON, Gerry, WHITTINGTON, Richard, SCHOLES, Kevan. *Fundamentals of strategy*. 2nd ed. Harlow, England: Pearson, 2012. ISBN 978-0-273-75725-2.

KISLINGEROVÁ, Eva, a kol. *Manažerské finance*. 3. vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav, VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, xiv, 206 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9453-8.

KOVAŘÍK, Pavel. *Manažerská ekonomika*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2015. ISBN 978-80-87839-56-0.

KRÁL, Bohumil. *Manažerské účetnictví*. 3., dopl. a aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-217-8.

LAZAR, Jaromír. *Manažerské účetnictví a controlling*. 1. vydání. Praha: Grada publishing, a.s., 2012. 280 s. ISBN 978-80-247-4133-8.

MIKOVCOVÁ, Hana. *Controlling v praxi*. 1. vydání. Plzeň: Aleš Čeněk, s.r.o., 2007. 183 s. ISBN 978-80-7380-049-9.

PEARCE, John A., ROBINSON, Richard B. *Strategic management: formulation, implementation, and control*. 10. ed. Boston, Mass: McGraw-Hill, 2007. ISBN 9780071107198

REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Řízení platební schopnosti podniku*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3441-5.

SEDLÁČKOVÁ, Helena, BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 8071793671.

SYNEK, Miloslav, a kol. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. 480 s. ISBN: 978-80-247-3494-1.

SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-271-0075-0.

TICHÁ, I., HRON, J. *Strategické řízení*. 1. vyd. Praha: ČZU v Praze, 2008, 238 s. ISBN 978-80-213-0922-7

RAIN, Tomáš, ČERMÁKOVÁ, Helena. *Reporting*. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2017. ISBN 978-80-213-2779-5.

VOLLMUTH, Hilmar J. *Nástroje controllingu od A do Z*. Praha: Profess Consulting, 2004. ISBN 978-80-7259-029-2.

YIN, R.K. *Case study research: Design and Methods*. Fifth Edition. SAGE Publications, Inc., 2014

ŽÁROVÁ, Marcela, PROCHÁZKA, David, ROE, Jana. *Financial reporting in the Czech Republic*. Prague: Oeconomica, nakladatelství VŠE, 2017. ISBN 978-80-245-2208-1.

### **Elektronické zdroje**

*CzechInvest: Plzeňský kraj loni získal investice za 3,2 miliardy Kč* [online] 2018 [cit. 12. 1. 2019]. Dostupné z: [https://www.blesk.cz/clanek/zpravy-live-ekonomika/550766/czechinvest-plzensky-kraj-loni-ziskal-investice-za-3-2-mld-kc.html?utm\\_source=blesk.cz&utm\\_medium=copy](https://www.blesk.cz/clanek/zpravy-live-ekonomika/550766/czechinvest-plzensky-kraj-loni-ziskal-investice-za-3-2-mld-kc.html?utm_source=blesk.cz&utm_medium=copy)

*Český statistický úřad: nezaměstnanost v Plzeňském kraji* [online] 2018 [cit. 17. 1. 2019]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xp/nezamestnanost-v-plzenskem-kraji-k-31-12-2017>

*Justice.cz: Výpis z obchodního rejstříku*. [online] 2018 [cit. 17. 10. 2018]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma?nazev=imont](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma?nazev=imont)

*Kurzy.cz: Makroekonomické ukazatele* [online] 2018 [cit. 17. 1. 2019]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/?G=3&A=2&page=2>

*Kurzy.cz: Makroekonomické ukazatele* [online] 2018 [cit. 17. 1. 2019]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/?G=1&A=1&page=2>

*Stavební firmy v Plzeňském kraji* [online] 2018 [cit. 10. 1. 2019]. Dostupné z:  
<https://www.firmy.cz/Remesla-a-sluzby/Stavebni-sluzby/Stavebni-firmy/kraj-plzensky/plzen-mesto>

### **Ostatní zdroje**

Interní informace společnosti IMONT, spol. s. r. o. 2019

Účetní závěrka společnosti IMONT, spol. s. r. o. za roky 2013 – 2019

## Seznam tabulek

Tabulka 1: HDP, 2013-2018.....	21
Tabulka 2: Inflace, 2013-2018 .....	21
Tabulka 3: Průměrná mzda, 2013-2018 .....	22
Tabulka 4: Nezaměstnanost, 2013-2018 .....	22
Tabulka 5: Ukazatele rentability .....	29
Tabulka 6: Ukazatele aktivity .....	30
Tabulka 7: Ukazatele zadluženosti.....	30
Tabulka 8: Ukazatele likvidity .....	31
Tabulka 9: Strategický cíl č. 1 – scénáře střednědobého vývoje .....	45
Tabulka 10: Strategický cíl č. 2 – scénáře střednědobého vývoje .....	46
Tabulka 11: Strategický cíl č. 3 – scénáře střednědobého vývoje .....	46
Tabulka 12: Pravděpodobnosti naplnění jednotlivých variant střednědobých scénářů ..	47
Tabulka 13: Celková pravděpodobnost naplnění jednotlivých variant střednědobých scénářů .....	47
Tabulka 14: Strategický cíl č. 1 – scénáře krátkodobého vývoje .....	50
Tabulka 15: Strategický cíl č. 2 – scénáře krátkodobého vývoje .....	50
Tabulka 16: Strategický cíl č.3 – scénáře krátkodobého vývoje .....	51
Tabulka 17: SWOT analýza.....	52
Tabulka 18: Controllingové indikátory strategického cíle č. 1, 2019.....	64
Tabulka 19: Controllingové indikátory strategického cíle č. 2, 2019.....	65
Tabulka 20: Controllingové indikátory strategického cíle č. 3, 2019.....	66
Tabulka 21: Controllingové indikátory dle typologie nákladů, 2019.....	67
Tabulka 22: Controllingové indikátory dle konkrétních činností podniku.....	68
Tabulka 23: Cash-to-cash cyklus .....	68
Tabulka 24: Controllingové indikátory zásob .....	69
Tabulka 25: Controllingové indikátory technického oddělení .....	71
Tabulka 26: Týdenní zakázkový report .....	74
Tabulka 27: Měsíční zakázkový report.....	75
Tabulka 28: Finální zakázkový report .....	76
Tabulka 29: Report spotřebovaného materiálu .....	77

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Logo společnosti IMONT spol. s r.o.....	8
Obrázek 2: Pokládka trakčních kabelů - tramvajová trať Karlovarská, Plzeň.....	10
Obrázek 3: Osvětlení portálů dopravního značení na dálnici D11 .....	11
Obrázek 4: Trafostanice u areálu firmy BRUDER CZ s.r.o. ....	12
Obrázek 5: Zemní práce v Těšínské ulici, Plzeň .....	13
Obrázek 6: Rekonstrukce pobočky MONETA MONEY BANK - Šluknov .....	14
Obrázek 7: Ocelová konstrukce dodaná střediskem zámečnictví .....	16
Obrázek 8: Nákres organizačního uspořádání společnosti IMONT spol. s r.o. ....	18
Obrázek 9: Organizační struktura .....	19
Obrázek 10: Schéma průběhu operativního controllingu .....	60
Obrázek 11: Schéma controllingových toků.....	78

## **Seznam zkratek**

a.s. - akciová společnost

atd. – a tak dále

BOZP – bezpečnost a ochrana zdraví při práci

ČR – Česká republika

č.p. – číslo popisné

ČSN – česká technická norma

EU – Evropská unie

GDPR - Obecné nařízení o ochraně osobních údajů

HDP - hrubý domácí produkt

HPP – hlavní pracovní poměr

IS - Informační systém

ISO – Mezinárodní organizace pro standardizaci

Kč – Koruna česká

Mil. - milion

Mld. - miliarda

MTZ- materiálně technické zabezpečení

Např. - například

NN – nízké napětí

PR – public relations

SOU- Střední odborné učiliště

SPŠ – střední průmyslová škola

Tis. – tisíc

Tj. – to je

Tzv. - takzvaný

VN – vysoké napětí

VOŠ - Vyšší odborná škola

ZTP - Zdravotně handicapovaný



## **Seznam příloh**

Příloha A: Otázky k rozhovoru

Příloha B: Aktiva 2013-2018

Příloha C: Pasiva 2013-2018

Příloha D: VZZ 2013-2017

## **Příloha A: Otázky k rozhovoru**

### **Část I. – strategické a řídicí procesy**

- 1. Jaké jsou vize a mise firmy? (Může být klidně i moto, firemní hodnoty apod.)**
- 2. Jaké má firma stanovené strategické cíle? (5 a více let)**
- 3. Jaké má firma stanovené cíle pro následujících pět let? čeho chcete v následujících letech (max. 5) dosáhnout?**
4. Jak se chce firma rozvíjet v následujících zhruba třech letech?
5. Jak se chce firma rozvíjet z dlouhodobého hlediska pěti a více let?
6. Chce firma v budoucnu dále rozvíjet své služby nebo naopak snížit jejich rozsah a soustředit se na určitou oblast?
7. V jakých oblastech je v současnosti firma nejúspěšnější/ nejefektivnější?
8. Které oblasti naopak patří mezi slabé stránky? Jak tyto slabé stránky řešíte?
9. Jak ve firmě probíhá řízení? Vyskytují se odchylky v hierarchii, které nejsou zapracované do hierarchické struktury?
- 10. Jaké máte ve firmě řídicí procesy? (slouží ke koordinaci, organizaci, řízení)**
- 11. Jakým způsobem jsou tyto procesy řízeny a prováděny? – krátce popište**
12. Které z těchto procesů považujete za nejdůležitější?
13. Vyskytují se v řídicích procesech nějaké nedostatky? Pokud ano, jak je řešíte?
- 14. Využíváte ve firmě některý konkrétní přístup nebo metodiku? (např. six sigma, lean, lean sigma, TQM, DMAIC, systémy podle ISO)**
15. Pokud ano, jakým způsobem jej využíváte? Konkrétní příklady
16. Co Vám tento přístup přináší a v čem je pro Vás užitečný?

### **Část II. - Controlling**

17. Jaké oblasti jsou předmětem controllingových aktivit?
18. Jaké oblasti považujete za nejdůležitější z pohledu controllingu?
19. Jaké ukazatele využíváte v rámci operativního controllingu? Jaké jsou pro Vás nejdůležitější?
20. Jaké ukazatele využíváte v rámci strategického controllingu? Jaké jsou pro Vás nejdůležitější?
21. Máte i jiné nefinanční controllingové ukazatele? (pokud je nezmíní)
22. U kterých indikátorů je měření příliš náročné a chcete jej zefektivnit?

23. Existují případně nějaké vlastní vytvořené indikátory, které ve firmě měříte nebo chcete měřit?
24. Jakým způsobem provádí controlling jednotlivá oddělení a střediska?
25. Považujete controlling za náročnou oblast v řízení firmy?
26. Jste spokojený s celkovou efektivitou controllingu ve firmě?
27. Jaké oblasti považujete za nejúspěšnější/ nejefektivnější?
28. Kde byste naopak provedl změny?
29. Kdo je za controllingové aktivity odpovědný v jednotlivých střediscích?  
tam to asi budou ti vedoucí pracovníci
30. Existuje ve firmě pozice controllora? Pokud ne, kdo je odpovědný za controlling v celém podniku?
31. Popište náplň práce controllora (nebo pracovníka, který je zodpovědný za controlling v celém podniku):
32. Jaké má firma náklady na controllingové činnosti? (ročně, popř. měsíčně)
33. Jste s výší těchto nákladů spokojený nebo je chcete pro příští období zvýšit/ snížit?
34. K čemu využíváte data získaná controllingovými aktivitami?
35. Využíváte pro controlling nějaké statistické analýzy?
36. Využíváte pro controlling analytické nástroje managementu? Pokud ano, jaké? (např. analýza ABC, target costing, analýza bodu zvratu, globální analýza nákladů)
37. Jakým způsobem je controlling implementován v informačním systému firmy?
38. Je propojení controllingu a informačního systému efektivní?
39. Jaké chcete v tomto ohledu provádět změny?
40. Provádí se ve Vaší firmě externí controlling? (z jiné instituce)
41. Pokud ano: Jak často? V jakých oblastech? S jakými výsledky? Atd.

### **Část III. - reporting**

42. Jakým způsobem provádíte ve Vaší firmě reporting? Tj jak často? V jakých oblastech? S jakými výsledky? Jaké jsou přínosy? Atd.
43. Jakou podobu má standardní report? (písemnou, elektronickou)
44. Existují reporty pro mimořádné události? Pokud ano, jaké?
45. Kdo je za reporting ve firmě (a odděleních, střediscích) odpovědný?  
to budou nejspíš stejné osoby jako u controllingu

46. Snažíte se o zdokonalování reportů?
47. Provedli jste v jejich zpracování změny v posledních letech? Pokud ano, kdy naposledy a v čem?
48. **Mohl byste mi pro účely práce poskytnout formuláře, které slouží ke controllingu? Tj. hlavně reporty**

## Příloha B: Aktiva 2013-2018

ROZVAHA – AKTIVA (v tis. Kč)	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Aktiva celkem	51394	49880	46769	47057	53886	44825
<b>Dlouhodobý majetek</b>	14316	11265	10954	11513	15774	18225
Dlouhodobý nehmotný majetek	136	94	84	32	180	134
- <i>Software</i>	136	94	84	32	180	134
Dlouhodobý hmotný majetek	13774	10710	10520	11146	15207	17704
- <i>Pozemky</i>	2046	862	862	1624	3034	2212
- <i>Stavby</i>	8774	6365	7372	5488	7109	6588
- <i>Hmotné věci a jejich soubory</i>	2954	3483	2286	4034	5054	4188
- <i>Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek</i>	0	0	0	0	10	4716
Dlouhodobý finanční majetek	406	461	350	335	387	387
<i>Ostatní dlouhodobé cenné papíry</i>	406	461	350	335	387	387
<b>Oběžná aktiva</b>	37037	38451	35678	35407	37849	26149
Zásoby	12051	3756	7077	4567	8782	4688
- <i>Materiál</i>	8048	2835	4650	2982	4104	3434
- <i>Nedokončená výroba a polotovary</i>	4003	921	2427	1585	1315	0
- <i>Zboží</i>	0	0	0	0	3363	1254
Dlouhodobé pohledávky	93	294	294	105	87	-5
- <i>Dlouhodobé poskytnuté zálohy</i>	0	128	128	0	0	0
- <i>Jiné pohledávky</i>	93	166	166	105	87	-5
Krátkodobé pohledávky	19311	24221	17335	20237	20845	15414
- <i>Pohledávky z obchodních vztahů</i>	17156	21831	15314	17901	19949	12979
- <i>Stát - daňové pohledávky</i>	1739	2176	1566	1609	657	2063
- <i>Krátkodobé poskytnuté zálohy</i>	338	198	331	623	239	269
- <i>Dohadné účty aktivní</i>	5	16	124	81	0	0
- <i>Jiné pohledávky</i>	73	0	0	23	0	103
Krátkodobý finanční majetek	5582	10180	10972	10498	8135	6052
- <i>Peníze</i>	77	441	653	951	126	2
- <i>Účty v bankách</i>	5505	9739	10319	9547	8009	6050
<b>Časové rozlišení</b>	41	164	137	137	263	451
- <i>Náklady příštích období</i>	41	164	137	137	263	451

## Příloha C: Pasiva 2013-2018

ROZVAHA – PASIVA (v tis. Kč)	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Pasiva celkem	51394	49880	46769	47057	53886	44825
<b><i>Vlastní kapitál</i></b>	32782	33493	31244	33116	34628	26177
Základní kapitál	1000	1000	1000	1000	1000	1000
- <i>Základní kapitál</i>	1000	1000	1000	1000	1000	1000
Kapitálové fondy	-92	-37	-148	-163	-111	-111
- <i>Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků</i>	-92	-37	-148	-163	-111	-111
Fondy ze zisku	559	559	559	559	559	559
- <i>Rezervní fond</i>	100	100	100	100	100	100
- <i>Statutární a ostatní fondy</i>	459	459	459	459	459	459
Výsledek hospodaření minulých let	30123	30760	28923	29360	31226	24687
- <i>Nerozdělený zisk minulých let</i>	30123	30760	28923	29360	31226	24687
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	1192	1211	910	2360	1954	42
<b><i>Cizí zdroje</i></b>	18612	16387	15066	13435	19068	18559
Rezervy	0	0	354	238	466	466
- <i>ostatní rezervy</i>	0	0	354	238	466	466
Dlouhodobé závazky	7996	7974	7915	6074	4248	7847
- <i>Jiné závazky</i>	7900	7900	7900	0	0	0
- <i>Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba</i>	0	0	0	3000	2000	4280
- <i>Závazky - podstatný vliv</i>	0	0	0	3000	2000	3320
- <i>Odložený daňový závazek</i>	96	74	15	74	248	247
Krátkodobé závazky	10616	8413	6797	7123	14354	10246
- <i>Závazky z obchodních vztahů</i>	8556	5460	3810	4657	9337	6615
- <i>Závazky ke společníkům</i>	0	0	1000	0	0	0
- <i>Závazky k zaměstnancům</i>	6	3	12	5	3	2
- <i>Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění</i>	569	621	635	694	757	803
- <i>Stát - daňové závazky a dotace</i>	107	376	130	466	0	201
- <i>Krátkodobé přijaté zálohy</i>	0	341	0	0	2910	1196
- <i>Dohadné účty pasivní</i>	311	467	68	74	16	1
- <i>Jiné závazky</i>	1067	1145	1142	1227	1331	1428
Bankovní úvěry a výpomoci	0	0	0	0	0	0
- <i>Bankovní úvěry dlouhodobé</i>	0	0	0	0	0	0
Časové rozlišení	0	0	459	506	190	89
- <i>Výdaje příštích období</i>	0	0	459	506	190	89

**Příloha D: VZZ 2013-2017**

	2013	2014	2015	2016	2017
Tržby z prodeje výrobků a služeb	61477	104680	76129	77831	101727
Výkonová spotřeba	38798	78673	52258	49180	70581
- Spotřeba materiálu a energie	17358	44246	26111	23560	27589
- Služby	21440	34427	26147	25620	42992
Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	-1372	3082	-1506	842	270
Aktivace (-)	-256	160	-122	116	-73
Osobní náklady	21421	22364	22994	23976	26312
- Mzdové náklady	15536	16272	16755	17456	19120
- Náklady na soc. zab., zdrav. poj. a ost. n.	5885	6092	6239	6520	7192
-- Náklady na soc. zab. a zdrav. poj.	5275	5501	5660	5953	6523
-- Ostatní náklady	610	591	579	567	669
Úprava hodnot v provozní oblasti	2146	1726	1751	1510	1550
- Úpravy hodnot dlouhodobého hmot. a nehmot. maj.	2171	1687	1542	1148	1502
-- Úpravy hodnot dlouhodobého hmot. a nehmot. maj. - trvalé	2171	1687	1542	1148	1502
- Úpravy hodnot pohledávek	-25	39	209	362	48
Ostatní provozní výnosy	4620	8858	3107	5677	4481
- Tržby z prodaného dlouhodob. maj.	3719	6845	62	4808	3545
- Tržby z prodaného materiálu	762	1411	688	535	533
- Jiné provozní výnosy	139	602	2357	334	403
Ostatní provozní náklady	3859	6073	2572	4736	5037
- Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	1760	3509	0	2700	2411
- Zůstatková cena prodaného materiálu	228	692	292	244	458
- Daně a poplatky v provozní oblasti	646	514	280	301	325
- Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	-43	67	354	-116	228
- Jiné provozní náklady	1268	1291	1646	1607	1615
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>1501</b>	<b>1460</b>	<b>1289</b>	<b>3148</b>	<b>2531</b>
Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	581	0	0	0
- Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	581	0	0	0
Výnosové úroky a podobné výnosy	64	13	30	11	1
- Ostatní výnosové úroky a podobné výn.	64	13	30	11	1
Nákladové úroky a podobné náklady	474	474	599	419	328
- Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	474	474	599	419	328
Ostatní finanční výnosy	377	1	364	290	488
Ostatní finanční náklady	6	-22	5	0	1
<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>-39</b>	<b>143</b>	<b>-210</b>	<b>-118</b>	<b>160</b>
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>1462</b>	<b>1603</b>	<b>1079</b>	<b>3030</b>	<b>2691</b>
Daň z příjmů	270	392	169	670	737
- Daň z příjmů splatná	442	414	228	611	563
- Daň z příjmů odložená (+/-)	-172	-22	-59	59	174
<b>Výsledek hospodaření po zdanění</b>	<b>1192</b>	<b>1211</b>	<b>910</b>	<b>2360</b>	<b>1954</b>
<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>1192</b>	<b>1211</b>	<b>910</b>	<b>2360</b>	<b>1954</b>
<b>Čistý obrát za účetní období</b>	<b>66538</b>	<b>113552</b>	<b>79630</b>	<b>83809</b>	<b>106697</b>

## **Abstrakt**

BUREŠ, Martin. *Stanovení nástrojů controllingu ve zvolené společnosti*. Plzeň, 2019. 88 s. Diplomová práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

**Klíčová slova:** controlling, reporting, strategie podniku, strategické cíle, vize, Porterova analýza, PESTLE analýza, SWOT analýza

Předložená práce je zaměřena na stanovení nástrojů controllingu ve společnosti IMONT spol. s r.o. V první části práce je tato společnost nejprve stručně představena, je vymezen obor jejího podnikání a její organizační struktura. Následně je vypracována strategická analýza společnosti za využití PESTLE analýzy, Porterovy analýzy a analýzy vnitřního prostředí. Dále je také analyzován současný stav a efektivita controllingových a řídicích procesů a firemní reporting. Ve třetí kapitole je na základě dříve provedených analýz navržen plán strategického rozvoje společnosti, je definována vize a strategické cíle ve střednědobém a krátkodobém horizontu. Poslední část práce se zabývá stanovením controllingových postupů a indikátorů ve společnosti a návrhem strukturovaného reportingu.



## **Abstract**

BUREŠ, Martin. *Setting of Controlling Tools in Chosen Organization*. Plzeň, 2019. 88 p. Diploma Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

**Keywords:** controlling, reporting, business strategy, strategic goals, vision, Porter analysis, PESTLE analysis, SWOT analysis.

The presented thesis is focused on determination of controlling tools in the company IMONT spol. s r.o. In the first part of the thesis this company is briefly introduced and its business and organizational structure defined. Consequently, a strategic analysis of the company is elaborated using PESTLE analysis, Porter analysis and analysis of internal environment. Furthermore, the current status and effectiveness of controlling and managing processes and corporate reporting are analyzed. In the third chapter a plan of strategic development of the company based on previously performed analysis is proposed and the vision and strategic objectives are defined in the medium and the short term. The last part of thesis deals with the determination of controlling procedures and indicators in the company with a proposal of structured reporting.