

Univerzita PARDUBICE

Fakulta ekonomicko-správní

Využití controllingu v podnikové praxi

Bc. Michala Langrová

Diplomová práce

2015

PROHLÁŠENÍ

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

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

Nesouhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 30. 4. 2015

Bc. Michala Langrová

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce doc. Ing. Pavlu Duspivovi, CSc., za jeho odbornou pomoc, cenné rady a poskytnuté materiály, které mi pomohly při zpracování diplomové práce.

ANOTACE

Diplomová práce „Využití controllingu v podnikové praxi“ se zabývá náplní, postavením a úkoly controllingu v podniku. V praktické části je práce zaměřena na začlenění controllingu v organizaci vybraného podniku. Jsou definovány používané controllingové metody a nástroje a jsou popsány výstupy a jejich využití v rámci strategického controllingu a v rámci koncernu.

KLÍČOVÁ SLOVA

Controlling, controler, controllingové nástroje, náklady, kalkulace, rozpočet, plánování, reporting

TITLE

Use of controlling in a company

ANNOTATION

Thesis „Use of controlling in a company“ describes content, position and tasks of controlling in a company. Practical part is about controlling in a concrete company. It defines controlling methods actually used by the company and their usage within the strategic controlling and koncern.

KEYWORDS

Controlling, controller, controlling methods, costs, calculations, budget, planning, reporting

OBSAH

0	ÚVOD.....	11
1	VYMEZENÍ CONTROLLINGU	12
1.1	DEFINICE POJMU CONTROLLING.....	12
1.2	CÍLE CONTROLLINGU	14
1.2	FUNKCE CONTROLLINGU	15
1.3	CONTROLLER A ZAČLENĚNÍ CONTROLLINGU V PODNIKU.....	18
1.3.1	<i>Controller</i>	<i>18</i>
1.3.2	<i>Začlenění controllingu v podniku.....</i>	<i>22</i>
2	ÚLOHY A NÁSTROJE CONTROLLINGU.....	25
2.1	STRATEGICKÝ CONTROLLING.....	26
2.1.1	<i>SWOT analýza.....</i>	<i>26</i>
2.1.2	<i>Analýza portfolia.....</i>	<i>27</i>
2.2	OPERATIVNÍ CONTROLLING	28
2.3	PODNIKOVÉ PLÁNOVÁNÍ.....	28
2.3.1	<i>Členění nákladů</i>	<i>29</i>
2.3.2	<i>Plánování nákladů a rozpočtnictví</i>	<i>31</i>
2.3.3	<i>Celkový roční rozpočet.....</i>	<i>33</i>
2.4	KALKULACE	34
2.5	KONTROLA ROZPOČTŮ A ANALÝZA ODCHYLEK.....	36
2.6	REPORTING.....	40
3	CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU.....	42
3.1	HISTORIE.....	42
3.2	PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ, PRODUKTOVÝ SORTIMENT	43
3.3	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	45
3.4	OBECNÉ INFORMACE O PODNIKU.....	46
3.5	ZAČLENĚNÍ CONTROLLINGU V ORGANIZACI PODNIKU OEZ, S.R.O.....	49
4	METODY A NÁSTROJE CONTROLLINGU PRODUKTOVÉ ŘADYCHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.	
4.1	CONTROLLINGOVÝ MODEL	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
4.2	SYSTÉM PLÁNOVÁNÍ A ROZPOČTŮ.....	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
4.3	KALKULACE	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
4.3.1	<i>Porovnání plánovaných a skutečných nákladů na výrobních zakázkách</i>	Chyba! Záložka není definována.
4.3.2	<i>Prodej výrobků v rámci skupiny Siemens – stanovení transferových cen</i>	Chyba! Záložka není definována.
4.3.3	<i>Prodej výrobků přímým zákazníkům přes OEZ obchod.....</i>	Chyba! Záložka není definována.

4.4	OPTIMALIZACE PRODUKTOVÉHO CONTROLLINGU OEZ	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
5	VÝSTUPY Z CONTROLLINGU A JEJICH VYUŽITÍ...CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.	
5.1	MĚSÍČNÍ VYHODNOCENÍ ZISKOVOSTI, SPOTŘEBY NÁKLADŮ, PŘESNOSTI FORECASTU	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
5.2	FACTORY SCORECARD	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
5.3	PUMA – MANAGEMENT NÁKLADOVĚ ŘÍZENÉ PRODUKTIVITY	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
6	ZÁVĚREČNÉ SHRUTÍ A DOPORUČENÍ.....	50
7	ZÁVĚR.....	51
8	POUŽITÉ ZDROJE.....	52
9	PŘÍLOHY	55

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Vztah mezi kontrolou a controllíngem.....	13
Tabulka 2 Přednosti a nedostatky možných variant spolupráce mezi decentrálním a centrálním controllíngem	22
Tabulka 3 Průběh charakteristik strategického a operativního controllíngu	25
Tabulka 4 Hlavní nástroje operativního ekonomického řízení plánu a kontroly	28
Tabulka 5 Všeobecný kalkulační vzorec	35
Tabulka 6: Podniky ve vlastnictví OEZ v roce 2006	43
Tabulka 7 Upravený, zjednodušený výkaz zisku a ztráty v letech 2009-2014.....	48
Tabulka 8 Výpočet minutové sazby	Chyba! Záložka není definována.
Tabulka 9 Přehled vypočtených minutových sazeb	Chyba! Záložka není definována.
Tabulka 10 Výpočet nástrojové přírážky.....	Chyba! Záložka není definována.
Tabulka 11 Režijní přírážky pro jednotlivé produkty platné pro rok 2015	Chyba! Záložka není definována.
Tabulka 12 Rozdělení nákladů na variabilní a fixní	Chyba! Záložka není definována.
Tabulka 13 Porovnání plánových a skutečných nákladů na VZ	Chyba! Záložka není definována.
Tabulka 14 Hodnocení výsledků ve Factory Scorecard za rok 2014	Chyba! Záložka není definována.

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Náklady na výzkum a vývoj (v mil Kč)	45
Graf 2 Průměrná hrubá měsíční mzda v OEZ (v Kč).....	47

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1 Model rovnováhy podnikových cílů.....	15
Obrázek 2 Oblasti úloh controllíngu v systému řízení	17
Obrázek 3 Diagram průniku mezi manažery/controllíngem/controllerem.....	19
Obrázek 4 Rozdělení úloh a zodpovědností mezi controllera a manažera.....	20
Obrázek 5 Klíčové kompetence controllerů	21
Obrázek 6 Controllíng jako liniová pozice	24
Obrázek 7 Controllíng jako štábní pozice	24

Obrázek 8 Matice BCG	27
Obrázek 9 Vztah mezi plány a rozpočty.....	34
Obrázek 10 Rozklad celkové odchylky na dílčí odchylky	37
Obrázek 11 Rozklad celkové odchylky provozního zisku	38
Obrázek 12 Členění odchylek nákladů.....	38
Obrázek 13 Průběh vypracování zprávy s informacemi pro vedení podniku.....	41
Obrázek 14 Začlenění společnosti OEZ v organizační struktuře Siemens.....	45
Obrázek 15 Organizační struktura společnosti	46
Obrázek 16 Ceny dle odstupňovaného množství.....	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek 17 Výrobní zakázka na polotovar bez kalkulace ..	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek 18 Chybové hlášení	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek 19 Výstup z produktového controllingu	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek 20 Profit Transition for FY 2014	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek 21 Výpočet úspory AOM opatření	Chyba! Záložka není definována.

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

SBU	Strategická obchodní jednotka
CF	Cash Flow
ROI	Rentabilita investic
THN	Technickohospodářské normy
HR	Hrubé rozpětí
SWOT	Analýza silných a slabých stránek podniku
KPI	Klíčové ukazatele výkonnosti
CEO	Generální ředitel
CFO	Finanční ředitel
IT	Informační technologie
PC	Profitcentrum
NS	Nákladové středisko
FTA	Factory Target Agreement
HK	Vlastní náklady výroby
PK	Vlastní náklady výkonu
CoGS	Náklady na prodané zboží
EBIT	Zisk před úroky a zdaněním
FY	Fiskální rok
MCP	Material Cost Productivity
PPC	Purchase Price change
VAM	Value Added Measure
SIA	Sales Increasing Actions
AOA	Asset Optimizing Productivity actions

0 ÚVOD

Tématem diplomové práce je využití controllingu v podnikové praxi. Tato oblast je nejprve zpracována na teoretické úrovni, následně se zabývá využitím controllingu v konkrétním podniku, kterým je O EZ s.r.o.

V současné době se zvyšuje zájem podniků o využití moderních metod řízení a toto téma považují za velice aktuální. Jednotlivé disciplíny jsou mladé a neustále se vyvíjejí, jejich využití bylo dříve pouze výsadou velkých nadnárodních společností, avšak i jiné podniky v České republice hledají cesty k jejich využití a vzhledem k přínosům, které podniku controlling nabízí, je toto téma pro podnikovou praxi velmi důležité.

Toto téma jsem si zvolila proto, že ve společnosti O EZ s.r.o. jako controller pracuji a ráda bych využila poznatky získané během zpracování této práce k vylepšení fungování controllingu v podniku.

Hlavním cílem práce je definovat začlenění controllingu ve vybraném podniku a používané controllingové metody a nástroje. Popsat výstupy a jejich návaznosti na strategický controlling podniku a pro potřeby koncernu a zaměřit se na navrhnutí nového nástroje na hodnocení profitability jednotlivých výrobků. K dosažení tohoto cíle byly stanoveny dílčí kroky – charakterizovat vybranou společnost a popsat začlenění controllingu v podniku, popsat používaný controllingový model, systém plánování a rozpočtů a kalkulací a definovat výstupy používané pro reporting výsledků v rámci společnosti a koncernu.

V teoretické části je použita literatura týkající se controllingu a controllingových metod. Data pro praktickou část jsou částečně získána z veřejně dostupných zdrojů, jako jsou výroční zprávy a účetní závěrky a část dat je získána přímo z interních dat podniku.

1 VYMEZENÍ CONTROLLINGU

Controlling dnes již není neznámým pojmem, je součástí téměř každého podniku. Pojem controlling má svůj původ ve Francii, kde byl v 15. století zřízen úřad, který plnil funkci „contré-role“ – kontrolní funkci. Tento úřad byl v Anglii zaveden pod pojmem „comptroller“, orientoval se na vedení a kontrolu státního účetnictví (Veber, 2006). V soukromé sféře se controlling začal poprvé uplatňovat v USA před více než 100 lety, kdy železniční společnost Acheson, Topeka & Santa Fé Railway System zavedla pozici „comptrollera“. Jeho úkoly byly převážně finančního rázu spojené s akciemi, dluhopisy a jinými cennými papíry ve vlastnictví společnosti. V souvislosti s novými úkoly vyplývajícími z deprese, v souvislosti se světovou hospodářskou krizí byl v roce 1931 založen „Controllers Institute of America“, který jako první zpracoval seznam úkolů pro controlling v roce 1946. V roce 1946 byl tento institut přejmenován na FEI (Financial Executive Institute) (Konečný, Řezáčová, 1997, s 11). Controlling se rozšířil i do Evropy, v 50-tých letech nejvíce ve Spolkové republice Německo.

V České republice se controlling dostal do povědomí především díky vstupu nadnárodních společností na náš trh. Počátky controllingu v České republice jsou ve 20. letech 20. století, za průkopníka controllingu v České Republice je považován Tomáš Baťa (Mikovcová, 2007), který patřil mezi světové špičky nejen díky úspěšným výrobkům, ale také díky zavedenému ekonomickému a výrobnímu systému řízení podniku. Vnitropodnikové řízení bylo založeno především na základě rozpočtů, kalkulací a hmotné zainteresovanosti zaměstnanců. Tento systém řízení nákladů vycházel z principů, kterým se v dnešní době říká target costing – kalkulace cílových nákladů. U nás můžeme oddělení controllingu najít především ve velkých firmách, zejména se zahraniční účastí. Avšak v posledních letech význam controllingu roste i v ryze českých společnostech, především ve velkých výrobních podnicích. Profesor Jirásek (2003) vidí cíl controllingu v novém přístupu k efektivnímu vynakládání nákladů. Controlling navazuje na účetnictví, staví se do role manažerského rozhodování, připravuje výkazy a návrhy pro strategické a operativní řízení a je základem pro finanční analýzy.

1.1 Definice pojmu controlling

Pojem controlling je anglického původu, jeho překlad je problematický, neboť v běžné řeči existuje okolo 50 jeho obsahových významů. Vzhledem k obtížnému přiřazení výstižného jednoslovného ekvivalentu se tento výraz v anglicky mluvících zemích nepřekládá, podobně jako například pojem cash flow. Základem je pojem „to controll“, který můžeme chápat ve dvou významech. Ve významu řídit, respektive ovládat nebo ve významu kontrolovat,

prověřovat (Freiberg, 1996, s 11). Rozdíl mezi controllingem a běžnou kontrolou je uveden v tabulce 1.

Tabulka 1 Vztah mezi kontrolou a controllingem¹

<ul style="list-style-type: none"> • Stanovení kontrolních veličin • Zajištění skutečných a přepočtených plánových veličin • Stanovení kontrolních veličin 	Kontrola v užším smyslu	Kontrola v širším smyslu	Controlling	
<ul style="list-style-type: none"> • Analýza příčin a odchylek 				
Návrhy korigujících opatření k dosažení cíle (zpětná vazba), resp. úprava cíle (dopředná vazba)				

Controlling tedy není jen synonymem řízení a kontroly. Controlling je zaměřený na budoucnost, účetnictví na minulost a současnost, proto mu poskytuje informace a podněty pro budoucí řízení. Na rozdíl od kontroly controlling změny nejen eviduje, ale také hodnotí, navrhuje změny a zlepšení. V angloamerické literatuře se controlling označuje za jednu ze základních funkcí managementu (Eschenbach, 2004).

V literatuře jsou uvedeny různé koncepce a pojetí controllingu a jejich definice. Slovník controllingu definuje controlling jako výsledek spolupráce manažerů a controllerů. Controllingem nazýváme celý proces stanovení cílů, plánování a řízení v oblasti financí a výkonů. Controlling zahrnuje aktivity jako rozhodování, definování, stanovování, řízení a regulace....(Slovník Controllingu, 2003).

Nahlédneme-li do odborné literatury, najdeme několik různých definic pojmu controlling.

Podle Freiberga (1996, s 10) controlling představuje z funkčního hlediska subsystem řízení zaměřený na proces plánování a kontroly a na jeho koordinaci a informační podporu.

Podle Eschenbacha (2004) je původním účelem controllingu koordinace systému řízení pro zajištění vnitřní a vnější harmonizace a zajištění informací. Controlling doplňuje

¹ ESCHENBACH, Rolf. a kol. *Controlling*. 2. vyd. Praha : ASPI Publishing, 2004, s 534. ISBN 80-7357-035-1.

a integruje management jak v koncepčním, funkčním a institucionálním smyslu, tak i v personálním smyslu (při vytváření vlastních pozic controllera). Controllingová filozofie (software) a infrastruktura controllingu (hardware) jsou sloupy doplnění řízení. S jejich pomocí bude možné dostat pod kontrolu komplexnost řízení podniku.

Podle Jiráka (2003, s 79-80) navazuje controlling na účetnictví, slouží k manažerskému poznání a rozhodování, připravuje výkazy a návrhy pro podnikovou strategii, je výchozí pro podnikové analýzy, hodnocení finančních rizik, oceňování hodnoty podniku apod.

1.2 Cíle controllingu

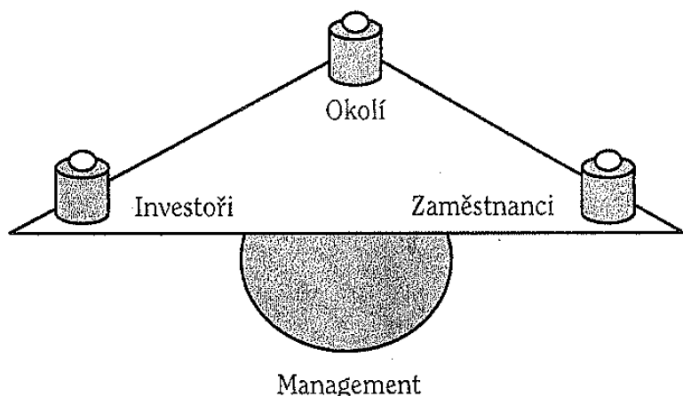
Můžeme rozlišit dva základní cíle controllingu, kterými jsou přímé (bezprostřední) cíle a nepřímé (zprostředkované) cíle.

Obecným cílem controllingu podle Eschenbacha (2004) je zabezpečení životnosti podniku. Eschenbach (2004, s 93-95) uvádí následující cíle řízení.

- Zajištění schopnosti anticipace a adaptace: zabezpečit a poskytnout informace o existujících a budoucích změnách v okolí, aby byl podnik schopen reagovat na změny vnějšího prostředí a přizpůsobovat se jim. Důležitým předpokladem k dosažení této schopnosti jsou relevantní informace. Okolí podniku je tvořeno například dodavateli, konkurenčními podniky, zákazníky, legislativními a ekonomickými podmínkami.
- Zajištění schopnosti reakce: zabezpečena zavedením kontrolního a informačního systému sledujícího rozdíly mezi plánovaným a skutečným stavem.
- Zajištění schopnosti koordinace: sekundární koordinace podsystémů řízení směřující k optimálnímu dosažení cílů podniku. Controlling by měl při sledování přímých cílů vždy působit tvůrčím způsobem na kulturu a strukturu podniku.

Kromě těchto hlavních cílů jako je ziskovost a hospodárnost společnosti jsou i cíle nepřímé (zprostředkované), které controlling také svou činností podporuje. Jejich identifikace souvisí s pojmem „stakeholders“ – tzv. „koaliční partneři“ - jedná se o osoby zainteresované na fungování podniku. Stakeholderi se dělí na vnitřní a vnější, kdy vnitřními jsou akcionáři, manažeři, zaměstnanci a mezi vnější se pak řadí zákazníci, dodavatelé, obchodní partneři, stát a další. Představy a požadavky jednotlivých stakeholderů se liší, každá skupina preferuje jiný hodnotový systém. Podnik slouží jako nástroj k plnění vlastních cílů, právě controlling by měl podporovat management při stanovení strategie a cílů podniku.

Vlastníci kapitálu investují své volné finanční prostředky do chodu podniku a očekávají zhodnocení vloženého kapitálu. Jejich cílem je udržet, zúročit a zvýšit vložený kapitál. (Eschenbach, 2004). Zaměstnanci očekávají za své výkony odpovídající platové ohodnocení, atraktivní pracovní místo, spokojenost s prací. Okolí podniku vytváří podmínky existence podniku, ať už fyzické, technologické ekonomické či právní.



Obrázek 1 Model rovnováhy podnikových cílů²

Otázka cílů podnikové činnosti patří k nejvýznamnějším a nejzajímavějším problémům podnikové ekonomiky. Na podnik můžeme pohlížet jak na prostředek, s jehož pomocí uskutečňují koaliční partneři, kapitál, zaměstnanci a okolí různé cíle. Předpokladem pro dlouhodobou existenci podniku je podle Eschenbacha (2004, s 95-96) rovnoměrné splnění všech cílů všech zájmových skupin. Nelze kompenzovat nesplnění cílů v jedné oblasti vyšší úspěšností dosažených cílů jiné oblasti.

1.2 Funkce Controllingu

Podle Konečného (2005, s 7) lze o controllingu mluvit tehdy, má-li podnik ucelený a koordinovaný systém pro plánování, kontrolu a informační zabezpečení k podpoře vedení, který zajišťuje plnění celého souboru úkolů. Přitom není důležité, jestli je k tomu účelu zřízeno centrální místo nebo oddělení s označením controlling. Podstatné je, že jsou všechny nejdůležitější úkoly zakotveny a provádějí se ve vzájemném souladu.

Dle Eschenbacha (2004, s 211) existují tři hlavní úrovně řízení, kterými jsou normativní rovina, strategická rovina a operativní rovina.

Normativní management se věnuje vytvoření obrazu podniku a sestavení žebříčku základních hodnot a určuje zásady chování podniku vůči zaměstnancům, dodavatelům, odběratelům... Strategický management zajišťuje již existující potenciály a vytváří nové

² Eschenbach, Rolf. a kol. *Controlling*. 2.vyd., Praha: ASPI Publishing, s.r.o., 2004, s 96. ISBN 80-7357-035-1.

potenciály úspěchu. Úlohou operativního managementu je pokud možno co nejlépe využít již existující potenciály úspěchu, jejich realizaci v likviditě a zisku (Eschenbach 2004, s 211).

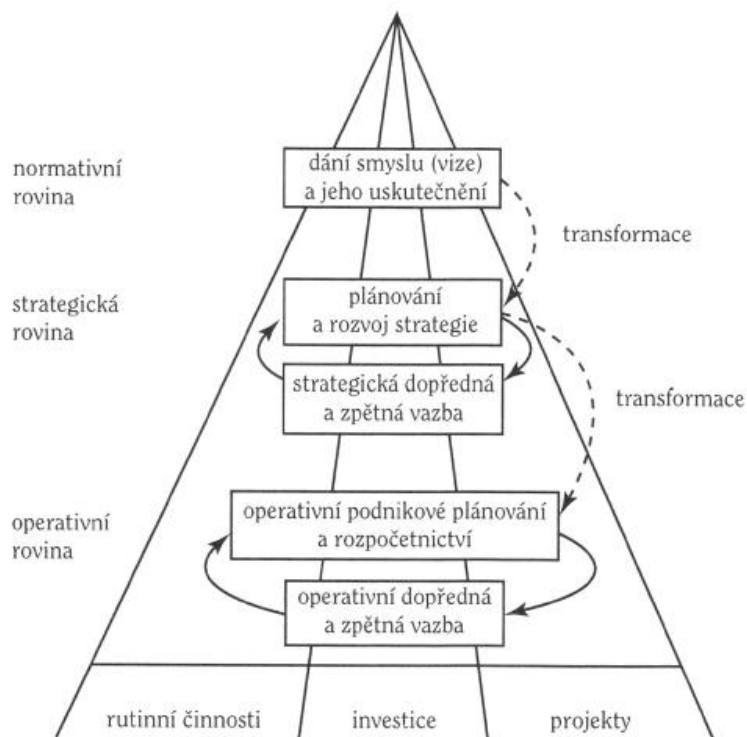
Eschenbach (2004, s 179 – 180) definuje šest funkcí controllingu.

- Operativní koordinační a informační funkce: řízení při plánování investic, při tvorbě rozpočtu, koordinace rozpočtů, konsolidace/integrace rozpočtu, kontrola rozpočtu (operativní porovnání plánu a skutečnosti), péče o reporting, interpretace zpráv, centrální podnikově ekonomický informační servis.
- Řídící a regulační funkce: analýzy odchylek a příčin, zavádění opravných opatření, zavádění preventivních opatření, koordinace včasného rozpoznání, vnitřní podnikově ekonomické poradenství v procesu rozhodování.
- Strategická koordinační a informační funkce: spolupráce na plánování strategie, provedení strategických porovnání plán/skutečnost, provádění strategických analýz odchylek, informační servis pro plánování strategie.
- Koordinace vytvářející systém: tvorba a kontrola controllingového systému.
- Sekundární úlohy: nejedná se o funkce controllingu v užším slova smyslu, nýbrž o druhotné úlohy controllingu. Jedná se o organizaci a správu, vnitřní revizi, počítačové zpracování dat.
- Finance a početnictví: kalkulace nákladů, bilancování finance, daně.

Podle Žurkové (2007, s 12) plní controlling v podniku čtyři základní funkce.

- Plánovací funkce: stanovení cílů, čeho by chtěl podnik dosáhnout, vytvoření plánu, vyhodnocení dosažených výsledků.
- Funkce zajišťovací a dokumentární: sběr a úschova relevantních informací, analýzy výkonu
- Funkce kontrolní a analytická: kontrola a řízení nákladů, sledování procesů v podniku, jejich analýza a určování odchylek.
- Reporting: podávání informací pomocí reportů (zpráv), především jednotlivým útvarům, managementu a majitelům, ale i externím subjektům (mateřské společnosti, pobočky, úřady).

Na obrázku č. 2 je uvedeno, jak jednotlivé úlohy controllingu zasahují do jednotlivých úrovní podnikového řízení.



Obrázek 2 Oblasti úloh controllingu v systému řízení³

Controlling musí doplňovat vedení podniku ve všech oblastech systému řízení informační a koordinační činnosti. Z toho vyplývají následující oblasti úloh controllingu (Eschenbach 2004, s 214):

- určení smyslu (vize) a její uskutečnění,
- plánování a rozvoj strategie,
- strategická dopředná a zpětná vazba,
- plánování a řízení investic,
- plánování a řízení projektů,
- plánování a řízení procesů týkajících se rutinní činnosti,
- operativní podnikové plánování a rozpočetnictví,
- operativní dopředná a zpětná vazba (výpočet očekávaných hodnot, forecasting).

³ Eschenbach, Rolf. a kol. *Controlling*. 2.vyd., Praha: ASPI Publishing, s.r.o., 2004, s 212. ISBN 80-7357-035-1.

Těchto osm oblastí controllingu tvoří výchozí rámec pro znázornění procesů controllingu a používaných nástrojů a metod.

1.3 Controller a začlenění controllingu v podniku

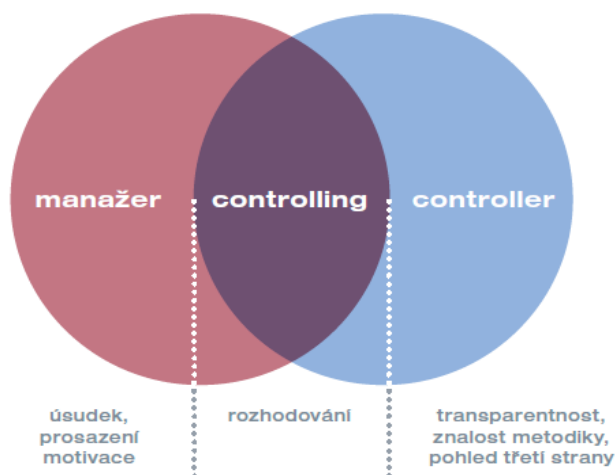
K realizaci controllingu jako koncepce řízení není nezbytně nutné vytvoření míst a pracovišť, které jsou specializovanými nositeli této funkce. Funkce controllingu mohou být též převzaty jinými, již existujícími místy a instancemi. Ve smyslu aktuální dělby úloh a specializací se nabízí alespoň ve středních a vyšších organizacích zřízení vlastního controllingového pracoviště a zřízení pozice controllera (Eschenbach, 2004, s 116).

1.3.1 Controller

Hlavní úlohou controllera je získávání, zpracování, sestavování přehledů a prezentace údajů z vnějšího a vnitřního prostředí, aby mohla být učiněna správná rozhodnutí. Controller zprostředkovává informace z jednotlivých částí podniku a je vedení společnosti nápomocen při hledání řešení a přijímání rozhodnutí, sleduje odchylky v dosažených výsledcích a prezentuje přijatá opatření a jejich dopad. Zavedení controllingové koncepce v podniku představuje trvalý proces učení pro všechny pracovníky (Vollmuth, 1998, s.16).

Barth T. a Barth D. (2008, s 11) vymezují roli controllera podle situace v okolí podniku. V relativně stabilním okolí je controller v roli Registrátora, který se zaměřuje na sběr a přípravu účetních dat (historických dat). V dynamickém prostředí je controller v roli Navigátora, který je více orientovaný do budoucna a zastává aktivnější roli v rozhodovacím procesu. V extrémně dynamickém vystupuje controller v roli Inovátora, který je orientován na včasné rozpoznání trendů a možných změn v okolí podniku.

Controlling nemůže existovat bez managementu, zakládá ho souhra mezi controllery a manažery. Na obrázku č. 3 je znázorněn množinový diagram průniku mezi manažery, controllingem a controllerem.



Obrázek 3 Diagram průniku mezi manažery/controllingem/controllerem⁴

Controlleři přejímají od manažerů specifické úkoly (například organizování plánovacích činností, poskytování informací), zabraňují manažerům přijímat neekonomická rozhodnutí založená na zájmech divize nebo jednotlivce. Tímto se controlleři snaží zajistit racionalitu korporátního řízení. Zatímco manažeři určují směr pro dosažení cílů společnosti, controlleři nesou spoluodpovědnost. Proto by controlleři neměli pasivně čekat na pokyny od manažerů, ale jako proaktivní partneři by měli management doplňovat. Týká se to rutinních obchodních aktivit, ale i nových zásadních směrů, jako např. vytvoření orientace na ekonomickou hodnotu nebo udržitelnost v korporátním managementu (International Controller Verein, 2012).

Typicky ideální dělba práce mezi manažery a controllery je podle Eschenbacha (2004, s 122) znázorněna na obrázku níže.

⁴ Mezinárodní asociace pro controlling, Mezinárodní organizace pro controlling: *Principy controllingu*, 2012, s 4 [online][cit. 04.11.2013]. Dostupné z: <http://www.controllerverein.com/Was-ist-Controlling-50.html>

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

Obrázek 4 Rozdělení úloh a zodpovědností mezi controllera a manažera⁵

Neexistuje přesná dělicí čára mezi oběma oblastmi úloh. Podle Eschenbacha (2004, s 122) aktuální vývoj ukazuje, že hranice se stávají ještě propustnější, než již jsou a posouvají se v obou směrech. Manažer přejímá úkoly controllera, controller vstupuje více do managementu.

Controlleri musejí disponovat širokým spektrem dovedností, které lze dle International Controller Verein (2012) shrnout do šesti klíčových kompetencí, které jsou shrnuty na obrázku č. 5.

⁵ Eschenbach, Rolf. a kol. *Controlling*. 2.vyd., Praha: ASPI Publishing, s.r.o., 2004, s 122. ISBN 80-7357-035-1.



Obrázek 5 Klíčové kompetence controllerů⁶

- 1) Controlleri potřebují analytické schopnosti, které jsou nezbytné pro převedení myšlenek do čísel a pro pochopení komplexních plánů a analýzy odchylek. Tyto schopnosti nabývají na významu při spolupráci s manažery, kteří se nechávají vést intuicí.
- 2) Controlleri musejí ovládat systémy měření a řízení, a to nejen pro každý systém řízení jednotlivě, ale především pro jejich vzájemné vazby.
- 3) Důležitější, než co je řečeno, je, jak je to řečeno, controlleri proto musejí být schopni vhodně komunikovat. Pokud controlleri nejsou schopni předat své myšlenky, neuspějí.
- 4) Controlleri se musejí přizpůsobit individuální povaze manažerů, samotné analytické schopnosti nestačí. Proto jsou stejně tak důležité behaviorální znalosti (logika a psycho-logika).
- 5) Controlleri, kteří chtějí pomáhat manažerům ve vzájemné shodě, musejí do značné míry rozumět businessu, musejí pochopit podstatu činnosti manažera.
- 6) Controlleri musejí být neoblomní. Musejí být neúplatní a ve vztahu k manažerům nestranní. Ve sporech musejí ukázat odvahu a ráznost. (International Controller Verein, 2012).

⁶ Mezinárodní asociace pro controlling, Mezinárodní organizace pro controlling. *Principy controllingu*. 2012, s 7 [online][cit. 04.11.2013]. Dostupné z: <http://www.controllerverein.com/Was-ist-Controlling-50.html>

1.3.2 Začlenění controllingu v podniku

Důležitým faktem je, že neexistuje jediný vhodný systém začlenění a zavedení controllingu pro všechny podniky, záleží na podmínkách vně a uvnitř každého podniku.

Především u malých a některých středních podniků není zavedení controllingu ekonomické, podniky vyškolují hlavního účetního, vedoucího finančního oddělení nebo vedoucího výpočetního střediska, kteří přebírají i roli controllerů. I v případě, kdy k výkonu controllingu nejsou uvnitř podniku nalezeni vhodní kvalifikovaní zaměstnanci, je možné nechat si zavést a vytvořit controlling od externího podnikového poradce, který vedení podniku a řídicí pracovníky zaškolí k převzetí úkolů controllingu (Vollumth, 1999, s 21-23).

Implementaci controllingu uvnitř podniku mohou doprovázet problémy s jeho akceptováním, které bývají způsobeny následujícími faktory: strach finančního a účetního oddělení z nové konkurence, obrana podnikového vedení proti ztrátě moci, obava odbytu o kontroly výsledků, obavy výroby o zavedení nepříjemných kontrol hospodárnosti (Eschenbach, 2004, s 129).

Controlling je funkce, která prostupuje celým podnikem, problém průřezové funkce je ve větších podnicích řešen tak, že vedle centrálního controllingu jsou v částech podniku zřízena decentralizovaná místa. Jsou tři možné varianty způsobu spolupráce centrálních a decentralizovaných míst, všechny varianty mají své výhody a nevýhody. Tyto výhody a nevýhody jsou uvedeny v tabulce č. 2. (Eschenbach, 2004, s 135).

Tabulka 2 Přednosti a nedostatky možných variant spolupráce mezi decentrálním a centrálním controllingem⁷

Varianta	Potenciální přednosti	Potenciální nedostatky
Decentrální controlling je podřízen centrálnímu controllingu	Dobrá spolupráce a dobrý tok informací mezi centrálním a decentrálním controllingem. Štíhlá organizace controllingu. Zajištění jednotnosti systému controllingu.	Příslušná podniková oblast pocítuje svého controllera jako cizí těleso nebo dokonce jako špiona. Decentralizovaný controlling je orientován příliš centrálně a příliš málo podporuje jednotku.
Decentrální controlling je podřízen vedoucímu určité	Decentrální controller je chápán „příslušnou podnikovou	Centrální controller nemá možnosti rázného zakročení a

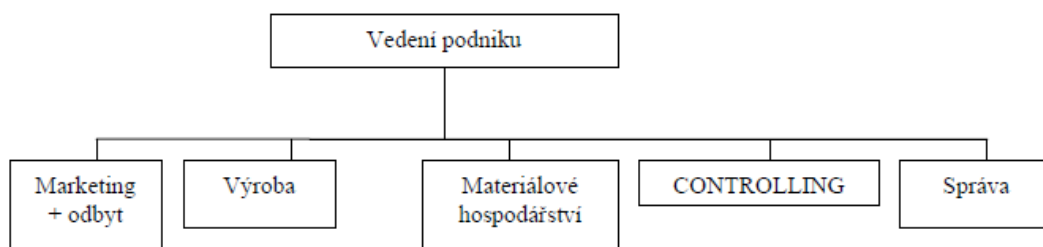
⁷ Eschenbach, Rolf. a kol. *Controlling*. 2.vyd., Praha: ASPI Publishing, s.r.o., 2004, s 136. ISBN 80-7357-035-1.

podnikové oblasti	oblastí“ jako vlastní controller. Je akceptován, má přístup ke všem zdrojům informací příslušné podnikové oblasti a může působit odpovídajícím způsobem.	musí postupovat buď pomocí osobního vlivu, nebo služební cestou. Controller příslušné podnikové oblasti může být degradován jen na administrátora příslušné podnikové oblasti.
Decentrální controlling je disciplinárně podřízen vedoucímu určité podnikové oblasti, oborově je podřízen centrálnímu controlling	V ideálním případě jsou kombinovány jmenované přednosti, aniž by se vyskytly nedostatky.	Dvojitá podřízenost decentralizovaného controllera může vést ke značným konfliktům, což klade vysoké požadavky na obratnost decentralizovaného controllera.

V případě koncernových společností je vedení obtížnější, a to z následujících důvodů významných z hlediska controllingu: vyšší regionální decentralizace, narůstající diverzifikace programu koncernu, různé kultury podniku, tendence k nežádoucímu se osamostatňování v dceřiných společnostech, omezené možnosti zasáhnout a samostatné rozhodování centrály, různé právní systémy a vedení účetnictví. Z toho vyplývá pro controllery širší náplň kompetencí, a to koordinace cílů pro celý koncern, složité porovnávání výpočtů jednotlivých společností, obtížné získávání informací mimo standardizovaný reporting apod. (Eschebach, 2004, s 145).

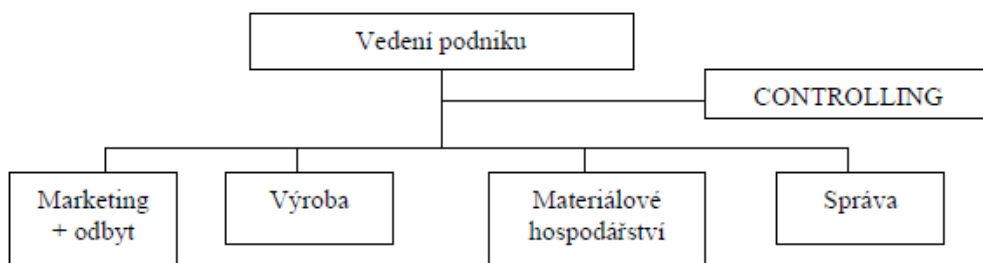
Podle Eschenbacha (2004, s 130) může být pozice controllingu zřízena jako liniová nebo štábní funkce v závislosti na tom, zda je primárně považován za podporu řízení nebo za výkon řízení. Čím úplněji plní controller své úlohy, tím více má charakter liniového útvaru.

Pro liniovou funkci controllingu je typická přesná úprava a rozsah pravomocí, přesná definice vztahů nadřízenosti a podřízenosti. Podle Vollmutha (1998) je liniová pozice controllingu efektivnější, v mnoha pozicích se prokázala realizace controllingu v otázkách tvorby a užívání plánovacího kontrolního a řídicího aparátu jako účinnější. S liniovou pozicí souvisí efektivnější provádění plánovacího, kontrolního a řídicího aparátu a rozhodovací a nařizovací právo.



Obrázek 6 Controlling jako liniová pozice⁸

Controlling jako štábní pozice nemá žádné rozhodovací kompetence, což souvisí se ztrátou autority a nemožností zavedení opatření při závažných odchylkách. Mezi úlohy štábu patří příprava rozhodnutí, opatřování a vyhodnocování informací, koordinace dílčích plánů a dozor nad realizací přijatých rozhodnutí (Eschenbach, 2004, s 130). Controlling je přímo podřízen vedení podniku.



Obrázek 7 Controlling jako štábní pozice⁹

⁸ VOLLMUTH J. Hilmar. *Controlling – nový nástroj řízení*. 2. upr. vyd. Praha: Profess Consulting, 1998, s 20. ISBN 80-85235-54-4

⁹ VOLLMUTH J. Hilmar. *Controlling – nový nástroj řízení*. 2. upr. vyd. Praha: Profess Consulting, 1998, s 20. ISBN 80-85235-54-4

2 ÚLOHY A NÁSTROJE CONTROLLINGU

Z časového hlediska se ekonomické řízení podniku dělí do dvou skupin, a to na strategické a operativní. Operativní controlling představuje soubor činností zajišťujících stanovení cílů, plánování a řízení ve střednědobém a krátkodobém horizontu, typickými cíly jsou likvidita, zisk a finanční stabilita. Strategický controlling představuje soubor činností zajišťujících plánování, testování, implementaci a vyhodnocování strategií. Typickými ukazateli jsou existující a budoucí potenciály úspěchu, tržní podíl či volné peněžní toky (CAFINews, 2013).

Operativní a strategický controlling se podle Freiberga (1996, s 14) liší v následujících parametrech:

- stupeň detailizace,
- rozsah alternativ,
- časový horizont,
- míra nejistoty,
- hierarchie řízení,
- opakovanost a strukturovanost problémů.

Průběh těchto charakteristik operativního a strategického controllingu je znázorněn v tabulce č.3.

Tabulka 3 Průběh charakteristik strategického a operativního controllingu¹⁰

	Controlling	
	operativní	strategický
stupeň detailizace	←	→
rozsah alternativ	←	→
časový horizont	←	→
míra nejistoty	←	→
hierarchie řízení	←	→
opakovanost a strukturovanost problémů	←	→

¹⁰ FREIBERG, František. *Finanční controlling: Koncepce finanční stability firmy*. 1. Vyd. Praha: Management Press, 1996, s 14. ISBN 80-85943-03-4.

2.1 Strategický controlling

Eschenbach (2004, s 248) definuje strategický controlling jako myšlenkový postoj (strategické myšlení a jednání) na jedné straně a na druhé straně řízení infrastruktury (institucí, systémů nástrojů, formalizovaných procesů) na podporu procesů plánování strategie a prosazování strategie pomocí informačních koordinačních výkonů. Strategický controlling znamená systematicky zjišťovat budoucí možnosti a rizika a přihlížet k nim. Ke strategickým cílům patří především vývoj nových výrobků a služeb, použití nových technologií, výstavba kapacit, školení a vzdělávání zaměstnanců, otevírání nových trhů, získání tržních podílů, otevření nových cest odbytu a zlepšení organizace.

K nejvyžívanějším nástrojům strategického controllingu podle Horvátha & Partners (2004) patří analýza SWOT, analýza odchylek a analýza portfolia.

2.1.1 SWOT analýza

SWOT (Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats) analýza se skládá z analýzy silných a slabých stránek, příležitostí a rizik podniku. Z těchto čtyř analýz vyplývají čtyři východiska k plánování strategie.

Silné stránky jsou skutečnosti, které znamenají výhody pro společnost i zákazníky a díky kterým má podnik navrch před konkurencí. Slabé stránky zahrnují činnosti, ve kterých podnik nevykazuje a představují prostor pro zdokonalení či změnu. Ty silné a slabé stránky podniku, které mají významný vliv na úspěch společnosti, se nazývají kritickými faktory úspěchu (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007, s 99).

Příležitosti a hrozby vyplývají z analýzy externích faktorů, sám podnik není schopen tyto skutečnosti měnit, avšak jsou důležité pro budoucí vývoj podniku. Může se jednat o hospodářské podmínky, demografické změny či vývoj v oblasti technologie. Správné reagování na probíhající změny umožňuje podniku realizovat jeho silné stránky, současně však musí podnik počítat s možnými riziky. Z porovnání silných a slabých stránek s příležitostmi a hrozbami podniku lze podniku navrhnout jednu ze čtyř následujících strategií (Makovcová, 2007, s 55).

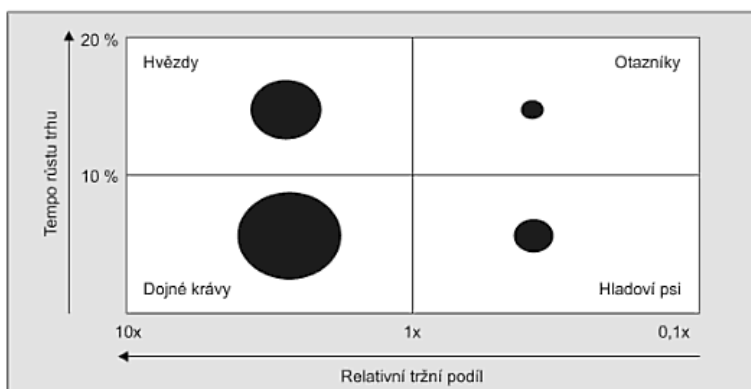
- Přístup OS: ofenzivní podnikatelský přístup z pozice síly, snaha o využití všech příležitostí a silných stránek, označována jako agresivní růstová strategie.
- Přístup OW: využití příležitostí z okolí podniku, pomalé posilování pozic, snaha o nalezení silného spojence, zahrnuje různé formy integrace.

- Přístup TS: využití pozice silného postavení k blokování hrozících nebezpečí, oslabení konkurence, diverzifikace výrobního sortimentu.
- Přístup TW: uvažování o kompromisech, snaha o přežití, spojení se silnou firmou i za cenu úpravy programu, opuštění trhu.

2.1.2 Analýza portfolia

Cílem portfoliové analýzy je soustředit zdroje do oblastí, kde se očekávání na trhu jeví jako příznivá a kde podnik může využít konkurenční výhody (Mikovcová, 2007, s 46). Základním předpokladem je definování a vytvoření strategických obchodních jednotek (SBU), což je vymezená skupina výrobků, která je realizována na přesně definovaném trhu oproti jasně definované konkurenci. Tyto SBU mají jednoznačně vymezené zákazníky, samostatné cíle a mají vlastní strategii, jejíž realizace neovlivňuje plnění strategií ostatních.

Nejčastěji používanou analýzou je matice Boston-Consulting-Group (BCG matice). BCG matice se skládá ze čtyř kvadrantů a dvou os, které znázorňují dva kritické faktory úspěšnosti, a to tempo růstu trhu a relativní tržní podíl. Tržní podíl představuje podíl tržeb firmy k tržbám konkurentů. Do grafu se umísťuje sledovaná SBU s tím, že kruh vyjadřuje i její objem prodeje a význam pro obrat firmy. Předpokladem BCG je, že každá SBU najde své místo v jednom z kvadrantů matice, které jsou označovány jako hvězdy, otazníky, dojně krávy a hladoví psi (Jakubíková, 2008, s 105-107).



Obrázek 8 Matice BCG¹¹

Do kategorie dojných krav se zahrnují výrobky s vysokým tržním podílem, s nízkou nadějí pro další růst, snaha podniků o udržení výrobků na trhu co nejdéle. Hvězdy umožňují růst podniku, jsou přínosem pro vytváření CF. Otazníky jsou výrobky, jejichž budoucnost je

¹¹ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, s 106. ISBN 978-80-247-2690-8

otevřená, mohou být ziskové, ale i ztrátové. Podnik by měl pomocí vhodné strategie usilovat o zvýšení tržního podílu. Hladoví psi jsou výrobky, jejichž trh stagnuje nebo klesá a nejsou pro podnik perspektivní. Podnik rozhoduje o vyřazení těchto výrobků z portfolia (Makovcová, 2007, s47).

2.2 Operativní controlling

Operativní controlling se zaměřuje na rentabilitu, likviditu a hospodárnost krátkodobě, s časovým horizontem 1-3 roky (Stiegler, Hofmeister, 2001, s 24). Operativní controlling pomáhá včas řídit nápravná opatření, pokud se podnik odchýlí od určeného směru (od plánu). Je zdrojem krátkodobého řízení zisku v podniku (Konečný, Režňáková, 1997, s 17).

K dosažení těchto cílů by vedení podniku a řídicí pracovníci měli systematicky využívat operativní analýzy a efektivně nasazovat operativní nástroje. Pomocí nich je možné včas rozeznat odchylky od základního směru podniku.

V tabulce níže jsou uvedeny hlavní nástroje operativního ekonomického řízení plánu a kontroly.

Tabulka 4 Hlavní nástroje operativního ekonomického řízení plánu a kontroly¹²

Oblast	Hlavní nástroje plánování	Hlavní nástroje kontroly výsledku
Rentabilita	Rozpočet výkonů	Krátkodobé účtování zisku
Likvidita	Finanční plán	Finančně-ekonomická kalkulace příjmů a výdajů a souhrnná bilance pohybu kapitálu
Hospodárnost	rozpočtování plánovaných nákladů	Analýza odchylek

Mezi nástroje operativního controllingu tedy patří pravidelné roční rozpočtování a plánování s měsíčním vyhodnocováním, analýza odchylek s měsíční frekvencí a podpora zpracování dat, tedy reporting. Tyto nástroje by měly být systematicky využívány v průběhu celého hospodářského roku (Hofmeister, Stiegler, 2001, s 23).

2.3 Podnikové plánování

Úkolem podnikového plánování je sestavit systém dílčích plánů, ve kterých jsou písemně definované stanovené cíle, opatření a činnosti potřebné k realizaci. Provádí se na základě

¹² Upraveno podle: HOFMEISTER, Roman a STIEGLER, Harald. *Controlling*. Praha: Babetext, 2001, s 24. ISBN 80-900178-8-6.

daných potenciálů podniku a zaměřuje se na dosažení stanovených cílů. Cíle podniku jsou rozpracovány do plánů podniku a dále konkretizovány do rozpočtů. Rozpočet je definován jako finanční dokument, připravený a schválený před určitým obdobím, na které je sestavován, přičemž časovým horizontem je zpravidla kalendářní rok (Lazar, 2012, s 20).

Podnikové plánování a rozpočetnictví je třeba chápat jako hlavní nástroj řízení podniku pomocí controllingu, cílem je definovat budoucí parametry činnosti podniku. Nutnou součástí tohoto procesu je analýza vnitřních a vnějších podmínek, prognózy těchto podmínek a vyhodnocení rizik těchto budoucích aktivit (Freiberg, 1996, s 62).

Podle Eshenbacha (2004) nelze jednoznačně určit optimální časový horizont plánu. Řada koncernů (např. General Motors) plánuje podrobně a dlouhodobě, ve formě pětiletého rolujícího se plánování, jiné podniky plánují střednědobě, pouze na jeden rok. Krátkodobé plánování pokrývá probíhající období do jednoho roku a je přepracováním předcházejícího střednědobého plánu. Plánování následujícího roku začíná obvykle po předložení informací o průběhu druhého čtvrtletí probíhajícího roku.

Celý proces plánování má tyto fáze:

1. stanovení podnikových cílů (zvýšení výnosů, udržení tržního podílu, zachování ROI (Return on Investment), zachování vysoké jakosti výrobků),
2. sestavení strategického plánu (řízení nákladů: nižší růst nákladů než inflace; tržní podíl: kvalita a servis výrobků na úrovni srovnatelné s nejlepším konkurentem),
3. tvorba rozpočtu investic (údržba stávajících investic, obnova vyřazených investic, výstavba nových investic, úprava výrobních kapacit),
4. tvorba operativních rozpočtů (rozpočet nákladu materiálu, kapitálu, pokladních a bankovních výdajů, pohledávek, hotovostí),
5. srovnání se skutečnými údaji (sledování odchylek skutečnosti od plánu),
6. vyhodnocení úspěšnosti a nápravná opatření,
7. revize cílů, plánů a rozpočtů (Vysušil, 2004, s 27-37).

2.3.1 Členění nákladů

Náklady jsou definované jako peněžní vyjádření spotřeby výrobních faktorů (Synek, 2010, s 55). Náklady se mnohou členit do několika homogenních skupin podle různých kritérií, které umožňují jejich chování při různých situacích (Popesko, 2009, s 34).

- **Druhé členění nákladů:** členění nákladů ekonomických zdrojů, jedná se o rozdělení, které odpovídá finančnímu pojetí nákladů. Finanční účetnictví třídí náklady podle účtové třídy 5, toto členění se používá při konstrukci standardních účetních výkazů (Popesko, 2009, s 34).
- **Účelové členění nákladů:** sleduje náklady podle účelu, na který byly vynaloženy, a to buďto po linii výkonu, kdy sledujeme především proces uskutečňování výkonů a náklady a výnosy vztahujeme k těmto výkonům, a nebo po linii útvarů, kdy náklady a výnosy vztahujeme k místu jejich vzniku a sledujeme odpovědnostní hledisko vzniku nákladů a výnosů (Lazar, 2012, s 11).
- **Podle závislosti na objemu výroby:** třídí náklady podle toho, zda reagují na změnu výroby. Náklady se dělí na variabilní, které se s objemem výroby mění a na fixní, které v krátkém období na změny nereagují a mění se skokově, pokud dojde k rozšíření výrobních kapacit (Synek, 2010, s 55).
- **Členění nákladů na jednicové a režijní:** jednicové náklady souvisí přímo s jednotkou prováděného výkonu (např. jeden výrobek), patří mezi ně například přímý materiál a přímé mzdy. Tyto náklady se dají přesně stanovit na kalkulační jednici a jsou dány příslušnými technickohospodářskými normami (THN). Režijní náklady zahrnují náklady na obsluhu a řízení a část technologických nákladů, které nesouvisí s jednotkou výkonu. Jedná se o náklady vynaložené na zajištění procesu výroby či jiné podnikové činnosti. Nazývají se režie a jsou společné více druhům výkonů. Režijní náklady lze rozložit na složku závislou na čase (například odpisy dlouhodobého majetku, nájemné, mzdy, cestovné) a na složku úměrnou objemu produkce (např. spotřeba režijního materiálu) (Popesko, 2009, s 37).
- **Kalkulační členění nákladů:** identifikace nákladů podle jednotlivých nositelů nákladů. Přiřazení nákladů k nákladovému objektu (předmět kalkulace, kalkulační jednice), tedy k nositeli nákladů (Synek, 2010, s 40-41).
- **Náklady přímé a nepřímé:** Přímé náklady lze přímo přiřadit k nějakému nákladovému objektu (do této skupiny spadají jednicové náklady, dodatečné náklady na výrobu). Nepřímé náklady nemohou být přiřazeny k nákladovému objektu (neexistuje vazba mezi nákladem a nákladovým objektem, nejsme tuto vazbu schopni identifikovat).

- **Z hlediska účtování:** Ve vnitropodnikovém účetnictví se z hlediska jejich účtování člení náklady na prvotní, které jsou převzaté z finančního účetnictví a druhotné, které vznikají ze styku s ostatními středisky (Lazar, 2012, s 11).
- **Náklady externí a interní:** externí náklady vstupují zvnějšku, interní náklady představují spotřebu vlastních výkonů (Lazar, 2012, s 11).

2.3.2 Plánování nákladů a rozpočetnictví

Podle Grünwalda (2001, s 149) patří rozpočty k nástrojům operativního řízení, jimiž se plán uskutečňuje. Rozpočetnictví se řadí mezi hlavní nástroje finančního a vnitropodnikového řízení. Jeho cílem je stanovení budoucích nákladů, výnosů, hospodářského výsledku, příjmů i výdajů, které vyplývají z cílů podniku. Rozpočty se stanovují pro celý podnik nebo pro jednotlivé vnitropodnikové útvary (rozpočty hospodářských středisek). Rozpočet je plán, jehož funkcí je rozvrhovat náklady jednotlivým útvarům, kontrolovat hospodárnost jednotlivých útvarů s hmotnou zainteresovaností zaměstnanců a poskytovat podklady pro stanovení sazeb (přirážek) režii v předběžných kalkulacích nákladů (Asociační centrum, 2010, s 22).

Nejpřesnější metoda stanovení rozpočtu nákladů je dle Synka (2007, s 122):

1. sestavení rozpočtů pomocných středisek, ve kterých se vykazují veškeré prvotní náklady a které se pak převádějí v podobě druhotných nákladů do rozpočtů hlavních středisek,
2. sestavení rozpočtů středisek hlavní výroby (postupně podle fází výrobního procesu),
3. sečtení nákladů jednotlivých hospodářských středisek s vyloučením duplicit (vnitropodnikových nákladů).

Rozpočty je podle Eschenbacha (2004) vhodné začít tvořit odspodu, na úrovni vnitropodnikových středisek. Sestavením rozpočtu podniku jsou pověřeni konkrétní pracovníci controllingu, kteří radí plánujícím jednotkám, poskytují informace a nástroje pro plánování, sladují navzájem dílčí plány a působí na dosažení cílů plánu (Horváth&Partners, 2004, s 159). V návaznosti na jednotlivá vnitropodniková střediska se navrhnou dílčí rozpočty s ohledem na limitující faktory, kterými může být například poptávka na trhu či výrobní kapacita podniku (Eschenbach, 2004).

Důležitá je časová koordinace sestavení rozpočtu. Rozpočtový kalendář definuje jednotlivé kroky tvorby rozpočtu podle lhůty a odpovědností. Jen za předpokladu dokončení dílčích plánů podle termínů je možný hladký průběh sestavení rozpočtu (Horváth&Partners, 2004).

Podle Vysušila (2004, s 15) vychází plánování podniku z marketingového pojetí řízení podniku, čili z vypracovaného plánu odbytu (prodej jednotlivých výkonů podniku). Z plánu odbytu se odvodí plán výroby a jeho nároky na plán zásobování a plán práce. Po sestavení prodejního plánu následuje sestavení plánu základních vstupních veličin, zejména přímého materiálu (potřeba přímého materiálu nutného k pokrytí rozpočtovaného objemu výroby), práce a následně plánu výroby, aby byla zajištěna dostatečná produkce, která zabezpečí požadavky odbytu a udrží ekonomické zásoby hotových výrobků (Lazar, 2012, s 80). Vytvořený plán výroby je rozpuštěn pomocí kusovníků a plánů práce do kapacit. Rozpuštění do kusovníků zajišťuje potřebný objem přímého materiálu a nakupovaných dílů pro předpokládanou výrobu, rozpuštění výrobního programu do plánů práce poskytuje vypočtenou potřebu přímých mzdových nákladů a strojového času (Horváth&Partners, 2004, s 143-144).

Při přípravě rozpočtu podnikové výrobní režie je třeba respektovat hledisko ovlivnitelnosti nákladových položek vnitropodnikovými útvary ve vztahu k plánovanému objemu produkce, proto je nutné dělit režii na variabilní a fixní. Při stanovení režijních přírážek rozpočteme celkové částky režijních nákladů a vypočteme jejich procentní vztah ke zvolené základně (Lazar, 2012, s 82).

Tyto plány jsou zdrojem vzniku přímých a nepřímých nákladů (Vysušil, 2004, s 15).

Nepřímé náklady jsou zpravidla plánovány na každé nákladové středisko podle druhu nákladů. Podklady pro rozpočtování nepřímých nákladů zahrnují:

- náklady na režijní materiál: stanoví se dle THN spotřeby režijního materiálu, pokud nejsou THN k dispozici, stanoví se odhadem na základě minulých zkušeností,
- náklady na spotřebovanou energii: součin předpokládané spotřeby energie a sazeb za jednotku energie,
- odpisy dlouhodobého majetku: vycházejí s ročního odpisového plánu již aktivovaných investic a investičního plánu pro následující rok,
- náklady na opravu a udržování: plánovaný objem oprav a údržby,
- režijní mzdy: dle plánovaného stavu technickohospodářských pracovníků a pomocných dělníků a jejich průměrné mzdy,

– cestovné, výkony aj.: často se stanovují podle limitů a normativů, které si určuje sama účetní jednotka.

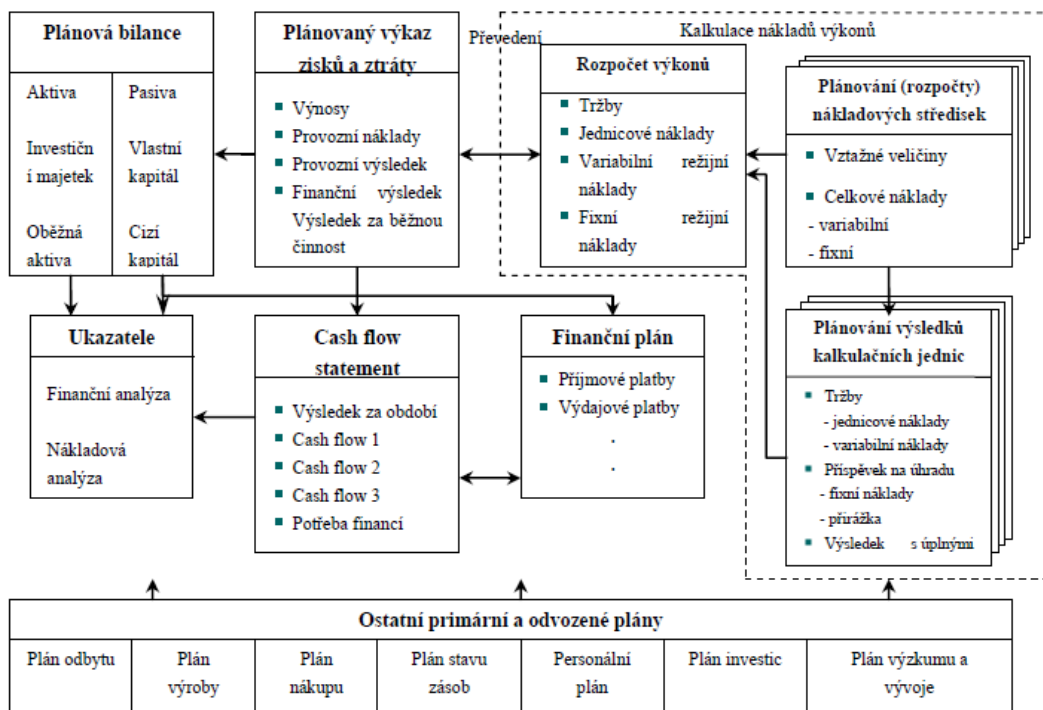
Nepřímé mzdy a nepřímý materiál jsou variabilní složkou režie, energie je semivariabilním nákladem (obsahuje fixní i variabilní složku), údržba, nájemné, odpisy, cestovné a výkony jsou variabilními náklady (Vysušil, 2004). Nejdříve se plánují primární náklady středisek, nakonec je prostřednictvím interního zúčtování výkonů provedeno zatížení středisek sekundárními náklady (Horváth & Partners, 2004, s 144).

2.3.3 Celkový roční rozpočet

Tyto dva plány (plán přímých nákladů a rozpočet nepřímých nákladů) bývají dohromady označovány za plán nákladů. Plán nákladů je sklouben s předběžnými kalkulacemi výrobků, které vycházejí z plánu přímých nákladů a z rozpočtové režie. Plán nákladů a předběžné kalkulace výrobků jsou podkladem pro plán tržeb. Tržby představují vlastní zdroj příjmů podniku a jsou podkladem finančního plánu a plánu zisku. Zisk je zdrojem nových investic, zatímco obnovovací investice jsou financovány z odpisů. Tržby pomocí finančního plánu kryjí všechny přímé i nepřímé náklady (Vysušil, 2004, s 15-16).

Po sestavení jednotlivých dílčích plánů sloučí controlling dílčí plány do plánu hospodářského výsledku. Tím je jednoznačně zřejmé, do jaké míry dosáhl vytvořený plán plánovaných hodnot, které byly stanoveny vedením. Pokud nejsou hodnoty dosaženy, musejí pracovníci controllingu společně s pracovníky odpovědnými za tvorbu jednotlivých plánů plány znovu přepracovat a prověřit, zda není možné dosáhnout většího obratu, snížit náklady nebo realizovat jiná opatření (Horváth & Partners, 2004, s 144).

Tento vztah mezi plány a rozpočty je znázorněn na obrázku č. 9.



Obrázek 9 Vztah mezi plány a rozpočty¹³

Celkový podnikový rozpočet se skládá z rozpočtové výsledovky, rozpočtové rozvahy a rozpočtu peněžních toků. Existují zde určité podobnosti k finančním výkazům, avšak rozpočty stanovují předpokládanou budoucí situaci podniku a nesnaží se o věrné a poctivé zobrazení minulosti, jak je tomu u finančních výkazů (Hradecký, Lanča, Šiška, 2008, s 139).

Získáme celkový přehled o plánovaném hospodářském výsledku a dalších ekonomických veličinách v rozpočtovaném roce (Lazar, 2012, s 84).

Modelový příklad sestavení dílčích rozpočtů a celkového rozpočtu podle Lazara (2012) je zobrazen v příloze č. 1.

2.4 Kalkulace

Kalkulace představují základní informační podklad pro řízení nákladů, slouží jako podklad při plánování a kontrole v operativním řízení a jsou významným podkladem pro rozhodování o struktuře a sortimentu produktových výkonů. Jsou výchozí základnou pro tvorbu cenové politiky a slouží jako podklad pro stanovení vnitropodnikových cen (Hradecký, Lanča, Šiška, 2008, s 175). Kalkulací rozumíme stanovení nákladů na jednotku produkce, tzv. kalkulační jednici.

¹³ Eschenbach, Rolf. a kol. *Controlling*. 2.vyd., Praha: ASPI Publishing, s.r.o., 2004, s 497. ISBN 80-7357-035-1.

Kalkulace nákladů představuje přehled jednotlivých položek nákladů a jejich úhrn na kalkulační jednici. Kalkulační jednice je určitý výkon (výrobek, polotovar, práce, služba). Může se jednat o výkony odbytové (prodávané mimo podnik) nebo výkony vnitropodnikové (v rámci podniku). Jednotlivé složky nákladů se vyčísľují v kalkulačních položkách, které obsahuje následující kalkulační vzorec (tato struktura není závazná, jeho struktura záleží na daném podniku – avšak tento vzorec je používán většinou podniků v České republice) (Synek, 2007, s 98-99).

Tabulka 5 Všeobecný kalkulační vzorec¹⁴

1.	přímý (jednicový) materiál
2.	přímé (jednicové) mzdy
3.	ostatní přímé (jednicové) náklady
4.	výrobní (provozní) režie
<hr/>	
	<i>vlastní náklady výroby - položky 1 až 4</i>
5.	správní režie
<hr/>	
	<i>vlastní náklady výkonu - položky 1 až 5</i>
6.	odbytové náklady
<hr/>	
	<i>úplné vlastní náklady výkonu - položky 1 až 6</i>
7.	zisk/ztráta
<hr/>	
	<i>prodejní cena</i>

Kalkulace lze podle Kožené (2007, s 72-73) členit podle dvou hlavních hledisek.

- Časové hledisko: kalkulace předběžné (propočtové, plánové, operativní) a kalkulace výsledné. Předběžné kalkulace se sestavují před zahájením výroby a slouží k plánování nákladů, výsledné kalkulace se sestavují po skončení výroby a odrážení skutečný stav, kterého bylo dosaženo.
- Podle rozsahu nákladů zahrnutých do kalkulace: kalkulace úplných vlastních nákladů (kalkulace dělením, přírážkové, kalkulace rozdílové) a kalkulace neúplných nákladů. Kalkulace s úplnými náklady odvádí na výrobek náklady jak přímé, tak i nepřímé. Kalkulace s neúplnými náklady předpokládá, že k výrobku lze přiřadit pouze přímé náklady a zbývající náklady a zisk tvoří tzv. hrubé rozpětí, které

¹⁴ SYNEK, Miroslav. *Manažerská ekonomika*. 4. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s 99. ISBN 978-80-247-1992-4

(většinu v poměrovém ukazateli HR/cena) slouží k hodnocení rentability výrobků (Synek, 2007, s 113-115).

2.5 Kontrola rozpočtů a analýza odchylek

Kontrola plnění rozpočtu a identifikace odchylek spočívá v průběžném porovnávání skutečných a rozpočtovaných hodnot jednotlivých ekonomických veličin a identifikaci jejich odchylek, a to v průběhu období a po jeho skončení (Popesko, 2009, s 233). Kontrola má vytvořit předpoklad pro rozpoznání chyb v plánování či v realizaci a aby mohla být zavedena odpovídající opatření k jejich odstranění (Eschenbach, 2004, s 533).

Mikulcová (2007, s 139) uvádí následující typy kontrol.

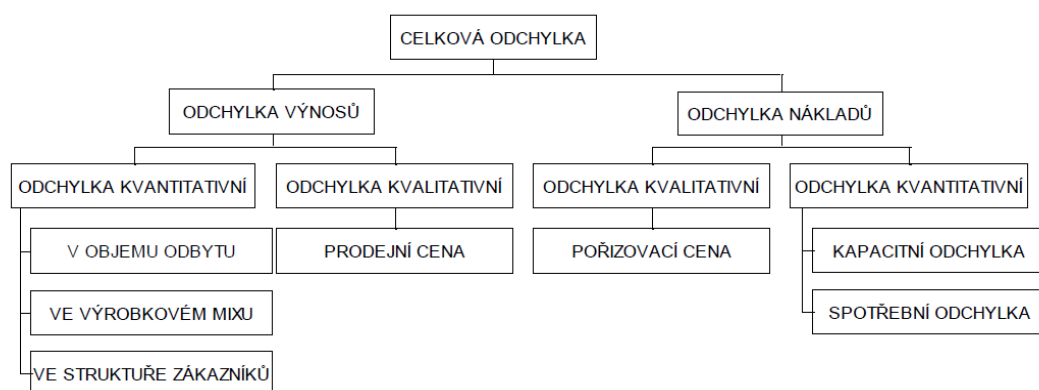
- Porovnání skutečnost - skutečnost: typické porovnání typu ex post. Porovnávání dat podniku, vyhodnocování jejich vývoje v čase (trendová analýza).
- Porovnání skutečnost – plán: kontrola ve smyslu zpětné vazby, porovnání skutečných veličin s veličinami plánovanými.
- Porovnání plán – očekávání: Očekáváním se myslí předpověď, týkající se pozdější realizace plánu. Vyhodnocení účinků, které budou mít opatření, která je ještě třeba učinit do konce plánovaného období, aby došlo k dosažení plánovaných hodnot. Jde o kontrolu ex ante (princip dopředné vazby).

Všeobecně platí, že je jednodušší kontrola krátkodobých a střednědobých rozpočtů. S delším časovým horizontem je komplikovanější kvantifikace odchylek a určení jejich příčin a odpovědnosti. Odchylky mohou být buď pozitivní (skutečné náklady jsou nižší než rozpočtované) nebo negativní (překročení rozpočtovaných nákladů či nenaplnění rozpočtovaných tržeb) (Král, 1997, s 207-208).

Podle faktoru, který je výrazem vzniku odchylky, mohou být odchylky členěny na:

- kvantitativní (množstevní): vyjadřující změny v objemových parametrech hodnocených kritérií,
- kvalitativní (cenové) odchylky: způsobené změnou kvalitativních parametrů hodnocených kritérií,
- odchylky struktury (Král, 2008, s 362).

Odchylky lze dělit na dílčí podle oblasti jejich vzniku. Na obrázku níže je znázorněn rozklad odchylek a oblastí jejich vzniku podle Mikulcové (2007, s 143).



Obrázek 10 Rozklad celkové odchylky na dílčí odchylky¹⁵

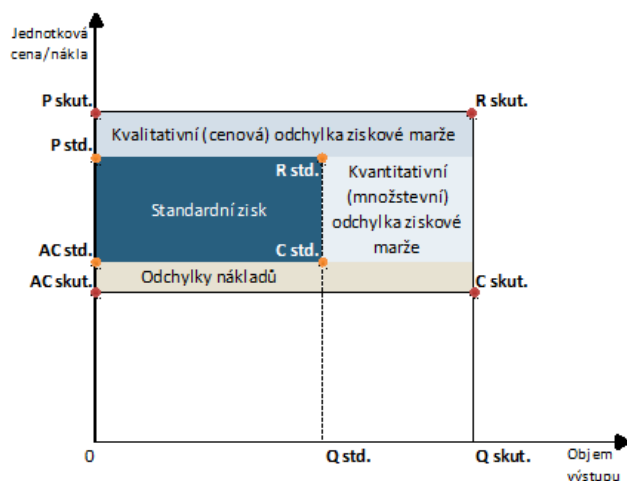
Vzniklé odchylky je možné rozdělit do dvou skupin, a to na odchylky výnosů a nákladů a v rámci každé lze dále kvantifikovat odchylky kvantitativní a kvalitativní.

Odchylky výnosů závisí na ceně, za kterou se výrobek zákazníkovi prodá, na množství prodaných výrobků a na struktuře prodávaných výrobků (Mikovcová, 2007).

Odbytová odchylka = plánované množství x plánovaná cena – skutečné množství x plánovaná cena

Na obrázku 10 je znázorněn rozklad celkové odchylky provozního zisku. Celková odchylka provozního výsledku je na obrázku rozdělena na množstevní (rozdíl v objemu mezi skutečně prodanými a plánovanými výkony) a cenovou odchylku (způsobena rozdílem mezi skutečně dosaženou a standardní cenou) ziskové marže a na odchylku nákladů (Konečný 2007, s 160).

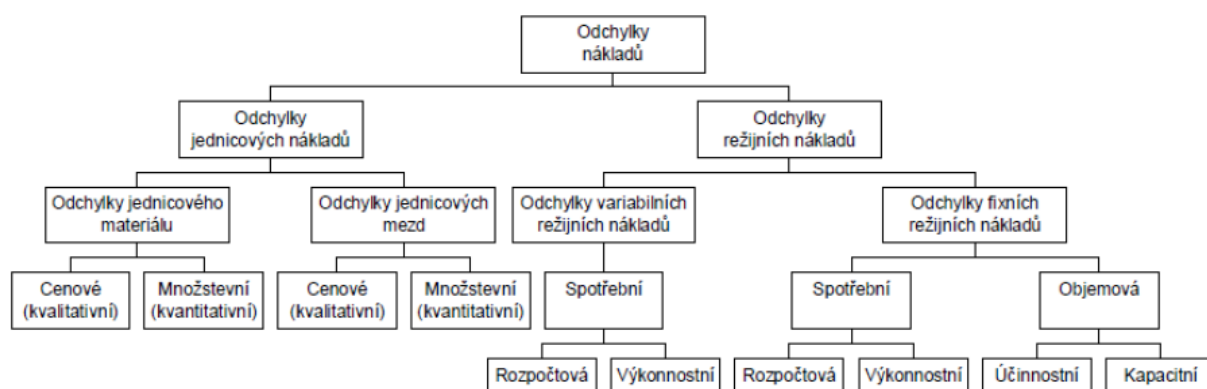
¹⁵ MIKOVCOVÁ, Hana. *Controlling v praxi*. 1. Vyd. Plzeň: Aleš Čeněk, 2007, s 143. ISBN 978-80-7380-049-9.



Obrázek 11 Rozklad celkové odchylky provozního zisku¹⁶

Vodorovná osa znázorňuje naturálně vyjádřené množství prodaných výrobků (Q) a svislá osa znázorňuje jednotkovou prodejní cenu (P), resp. jednotkové průměrné náklady (AC). Jednotlivé veličiny představují buď skutečné hodnoty (skut.) nebo hodnoty standardní (std.), standardní hodnoty pak představují hodnoty rozpočtované. Celková odchylka provozního zisku je rozdíl mezi skutečně dosaženým ziskem (plocha obdélníku $AC_{skut.} \cdot C_{skut.} \cdot R_{skut.} \cdot P_{skut.}$) a standardem – předpokládaným ziskem (plocha obdélníku $AC_{std.} \cdot C_{std.} \cdot R_{std.} \cdot P_{std.}$).

Odchylka nákladů může být ovlivněna několika faktory, jako například druh výkonu, ekonomická struktura podniku apod. Základní členění odchylek nákladů je zobrazeno na obrázku č. 11.



Obrázek 12 Členění odchylek nákladů¹⁷

¹⁶ KONEČNÝ, Miloš. *Controlling*. 4. Vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2007, s 160. ISBN 978-80-214-3346-5.

Z obrázku vyplývá, že je jiný způsob pro kontrolu odchylky jednicových a režijních nákladů.

Odchylka jednicových nákladů se dělí na cenovou (kvalitativní) a množství (kvantitativní).

Cenová odchylka představuje snížení či zvýšení nákladů v důsledku změn ceny materiálu, změny mzdového tarifu nebo změny výše variabilních nákladů na jednotku vztahové veličiny. Její výše se vyjádří jako součin skutečného spotřebovaného množství a rozdílu skutečné a standardní vstupní ceny. Vyjádřeno vzorcem:

$$O_p = (p_{st} - p_{sk}) * q_{sk}$$

Množstevní (kvantitativní) odchylka spotřeby jednicových nákladů odráží odchylku ve spotřebovaném množství výrobního faktoru při standardní ceně pořizovaného zdroje. Vyjádřeno vzorcem:

$$O_q = (Q_{st} - Q_{sk}) * P_{st} \text{ (Šiška, 2007, s 193)}$$

Odchylky režijních nákladů představují rozdíl mezi požadovaným a skutečným stavem režijních nákladů. Rozpočet režijních nákladů se přepočítává pomocí vztahových veličin (výkonů) na střediska. U výrobních středisek se jedná například o počet normohodin, všechny položky režijních nákladů se přepočítají podle veličin, pomocí nichž byl normativ stanoven. V případech, kdy nejsme schopni určit střediskový výkon a vztahovou veličinu (jedná se o nevýrobní střediska), porovnáváme nepřepočtený rozpočet se skutečnou výší režijních nákladů.

Poslední fází analýzy odchylek je přijetí nápravných opatření, která zabrání vzniku dalších odchylek do budoucna. Controller, jako podpora řízení, má iniciovat výpočet očekávaných hodnot, komentovat výsledky a ukázat alternativní řešení. Musí se starat o včasné a pravidelné porovnávání plán – skutečnost a o iniciování opravných opatření k dosažení cíle (Eschenbach, 2004, s 553). Při konstrukci odchylek je vždy nutné vycházet z konkrétních potřeb firmy, struktura odchylek musí být sestavena tak, aby poskytovali užitečné informace s vypovídající schopností. Ke vzniku určitých odchylek dochází u každého podniku. Přestože jsou veškeré

¹⁷ ŠIŠKA, Lubomír. Vybrané kapitoly z controllingu. Masarykova univerzita, 2007, s 96. ISBN 978-80-210-4495-1.

kalkulace a rozpočty sestavovány s maximální péčí, nikdy není možné zohlednit všechny kombinace různých externích a interních faktorů působících na podnik.

2.6 Reporting

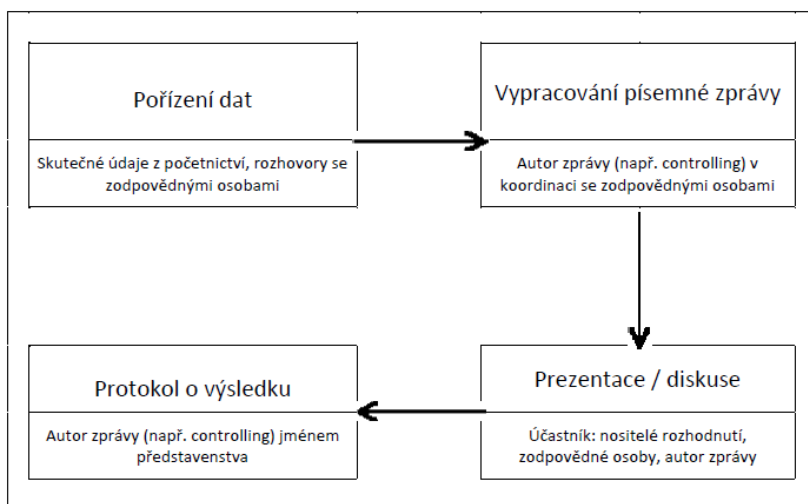
Reporting představuje komplexní systém vnitropodnikových výkazů a zpráv, které syntetizují informace důležité pro řízení podniku jako celku i jeho dílčích organizačních jednotek (Fibírová, Šoljaková, 2010, s 10).

Reporting neslouží pouze jako zdroj informací o plnění strategie podniku, ale rovněž je i nástrojem rozhodování na všech úrovních řízení. Struktura reportingu musí odpovídat důležitosti a průběhu rozhodovacích procedur. Optimální úroveň detailu je dána hierarchií, pro kterou je dokument určen – směrem nahoru roste stupeň agregace informací. Nejdůležitější je při konstrukci reportingu jeho srozumitelnost a přehlednost. Podle Fotra a kol. (2012, s 244) je úspěšnost reportingu podmíněna faktory: struktura, četnost a úroveň detailů příslušející konkrétním uživatelům; kvalita informačního systému a jeho optimální využití; jednotnost firemního reportingu; přehlednost a stručností prezentovaného dokumentu a zajištěním včasné distribuce reportů.

Důležitou součástí reportingu je i stanovení kritérií řízení výkonnosti (klíčové ukazatele výkonnosti, key performance indicators – KPI), které se využívají pro hodnocení skutečného vývoje v porovnání se stanovenými cíly a úkoly (Fibírová, Šoljaková, 2010, s 10).

Rozlišujeme dva základní typy reportů, a to externí a interní reporty, které se od sebe liší v závislosti na adresátech, pro které jsou určeny. Externí reporty jsou obvyklé u nadnárodních společností, jsou určeny jiným nadřízeným orgánům (např. vztah mateřské a dceřiné firmy, pobočky) (Žůrková, 2007, s 127). Interní reporty jsou tvořeny v rámci společnosti pro interní účely. Jsou určeny pro vlastníky podniku a vrcholový management.

Průběh vypracování zprávy s informacemi pro vedení podniku je zobrazen na obrázku níže.



Obrázek 13 Průběh vypracování zprávy s informacemi pro vedení podniku¹⁸

Reporty jsou sestavovány pracovníky controllingu v různých časových intervalech. Nejdelším obdobím je doba jednoho roku, dále se sestavují reporty čtvrtletní či měsíční. U významných položek se můžeme setkat s reporty čtrnáctidenními či dokonce denními.

¹⁸ Eschenbach, Rolf. a kol. *Controlling*. 2.vyd., Praha: ASPI Publishing, s.r.o., 2004, s 559. ISBN 80-7357-035-1.

3 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU

Obchodní jméno společnosti: OEZ s.r.o.

Sídlo společnosti: Šedivská 339, 561 51 Letohrad

IČO: 49810146

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Základní kapitál: 37 920 000,- Kč

3.1 Historie

Společnost OEZ s.r.o. působí na elektrotechnickém trhu již od roku 1941. V tomto roce byla v tehdejší Kyšperku (dnešní Letohrad) založena pobočka společnosti Elektrotechnické závody Olomouc a.s.. Tato firma začala s 30 zaměstnanci vyrábět tlačítkové vypínače a pojistky.

V roce 1945 byl podnik znárodněn a začleněn do národního podniku MEZ Olomouc. V roce 1949 proběhla výstavba závodu v místech dnešního sídla společnosti a v roce 1952 se v názvu firmy poprvé objevují tři písmena OEZ – Orlické elektrotechnické závody. V roce 1958 byl podnik začleněn do národního podniku MEZ Prostějov, což pro OEZ znamenalo několikaletou stagnaci.

K opětovnému osamostatnění došlo v roce 1967. V roce 1969 byla vybudována a otevřena nová provozovna OEZ Výprachtice a dochází k rozšiřování výrobních kapacit a růstu podniku. V roce 1994 privatizací vznikl podnik OEZ Letohrad s.r.o. a majiteli se stalo šest občanů české národnosti. Generálním ředitelem se stává Ing. Stanislav Adamec. V tomto roce získává podnik také certifikát kvality ISO 9001.

V roce 1995 došlo k založení dceřiné společnosti OEZ Slovakia, spol. s.r.o., která zabezpečuje výhradní prodej výrobků na slovenském trhu. V roce 1997 byla založena dceřiná společnost OEZ International a.s. jako výhradní zástupce pro zahraniční obchod. V roce 2001 byl název společnosti změněn na dnešní OEZ s.r.o. a byly založeny dvě dceřiné společnosti v rámci OEZ International a.s, a to OEZ Deutschland GmbH a OEZ Britannia Ltd.

V roce 2002 vstoupila společnost OEZ s.r.o. do společnosti Zkušebnictví, a.s. s cílem využívat její vývojové a zkušební služby na své výrobky. Dále došlo k nákupu menšinového podílu ve společnosti Elektrorozvaděče, s.r.o., který byl na počátku roku 2006 prodán.

Významný pro zahraniční obchod byl rok 2003, kdy došlo k založení hned tří dceřiných společností – v Rusku, Ukrajině a Polsku.

V roce 2005 byla založena dceřiná společnost OEZ EM s.r.o, která vznikla oddělením divize elektrovýroby NH Zábřeh a.s. a jejíž prioritou je výroba rozváděčových skříní. V roce 2006 byl založen nadační fond budoucnost pro podporu studentů technických oborů a započala jednání o vstupu strategického partnera skupiny Siemens.

Tabulka 6: Podniky ve vlastnictví OEZ v roce 2006

OEZ s.r.o.	OEZ Ukrajina	OEZ Deutschland G.m.b.H.
Nadační fond budoucnost	Zkušebnictví, a.s. 99,06%	OEZ EM s.r.o.
OEZ SLOVAKIA, spol. s.r.o.	OEZ Rusko	OEZ International, a.s.
OEZ Polsko		

V roce 2007 se stal OEZ členem skupiny Siemens, 96,25% společnosti připadlo společnosti Siemens international holding B.V a 3,75% Siemens, s.r.o. Muselo dojít k přizpůsobení všech klíčových procesů, včetně informačního systému v OEZ skupině Siemens.

Od roku 2009 je generálním ředitelem Ing. Roman Schiffer, dochází k otevírání nových výrobních hal a rozšiřování produktového portfolia společnosti. V roce 2010 byla vystavěna nová hala pro výrobu vzduchových jističů, která byla převedena z Německa. V roce 2014 byla zahájena výroba nové generace kompaktních jističů skupiny Siemens.

V roce 2014 má společnost 100% podíly ve společnostech OEZ Slovakia, spol. s.r.o. .

3.2 Předmět podnikání, produktový sortiment

Výrobky OEZ nacházejí uplatnění v energetice, průmyslu, infrastruktuře i bytové výstavbě. Neodmyslitelnou součástí nabídky jsou rozsáhlé služby servisu. Všechny výrobní a řídicí postupy firmy jsou certifikovány dle mezinárodních standardů. Firma aktivně přistupuje k ochraně životního prostředí a také prosazuje etické normy chování firmy k zaměstnancům, zákazníkům, obchodním partnerům, konkurentům, státním institucím i široké veřejnosti.

Dlouhodobá vize, strategie a poslání společnosti OEZ je následující:

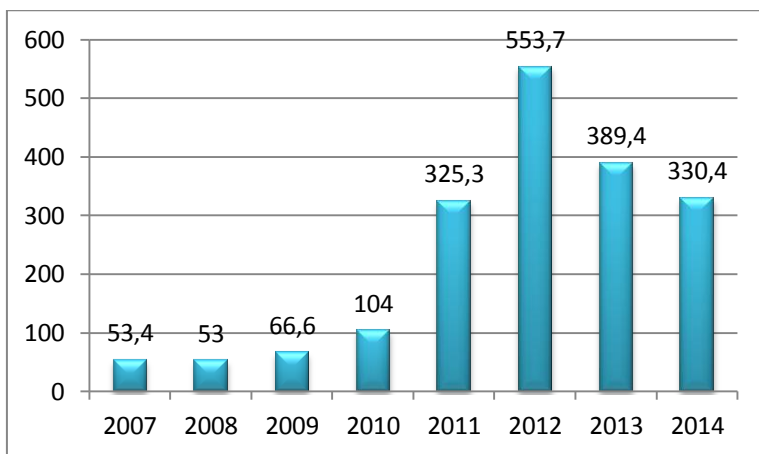
- OEZ bude lídrem na trhu ČR a SR a bude aktivně vystupovat na trzích východní Evropy vymezených podle kompetencí v rámci své divize,

- OEZ bude jednou z „lead factory“ v oblasti výroby kompaktních jističů MCCB a vzduchových jističů ACB v rámci skupiny Siemens,
- OEZ se stane leadrem pro MCCB a ACB v rámci Siemens Global Development Network,
- OEZ zaměstnanci a jejich vědomosti, dovednosti a ochota formuje nezbytný a silný pilíř pro budoucí růst a úspěch. (Výroční zpráva společnosti OEZ)

Základní výrobní program je tvořen šesti hlavními oblastmi produktů:

- modulární přístroje MINIA – jističe do 125A, proudové chrániče, svodiče přepětí, přístroje pro spínání a signalizaci, výroba a vývoj převážně v OEZ, prodej pod značkou OEZ,
- kompaktní jističe MODEION – jističe a odpínače do 1 600A (do Siemens prodávané pod označením 3VT), výroba a vývoj v OEZ,
- vzduchové jističe ARION – (otevřené) jističe a odpínače do 6 300A, vývoj v Siemens, výroba v OEZ (do Siemens prodávané pod označením 3WL),
- pojistkové systémy VARIUS – pojistkové řadové odpínače, pojistkové lišty a lištové odpínače, odpínače válcových pojistek, nožové a válcové výkonové pojistky, pojistky pro jištění polovodičů, vysokonapěťové pojistky,
- rozvodnice a rozvaděčové skříně DISTRI – řadové skříně, samostatně stojící skříně, nástěnné skříně, rozvodnice pro povrchovou montáž i zazdění,
- přístroje pro spínání a odpínání CONTEO – stykače a nadproudové relé, spouštěče motorů,
- 5SV, 5SM – komponenty proudových chráničů RCCB, vývoj v Siemens, výroba v OEZ, prodej do Siemens.
- 3VA, 3VM – nová generace kompaktních jističů a odpínačů, výroba prvních provedení byla zahájena v roce 2014.

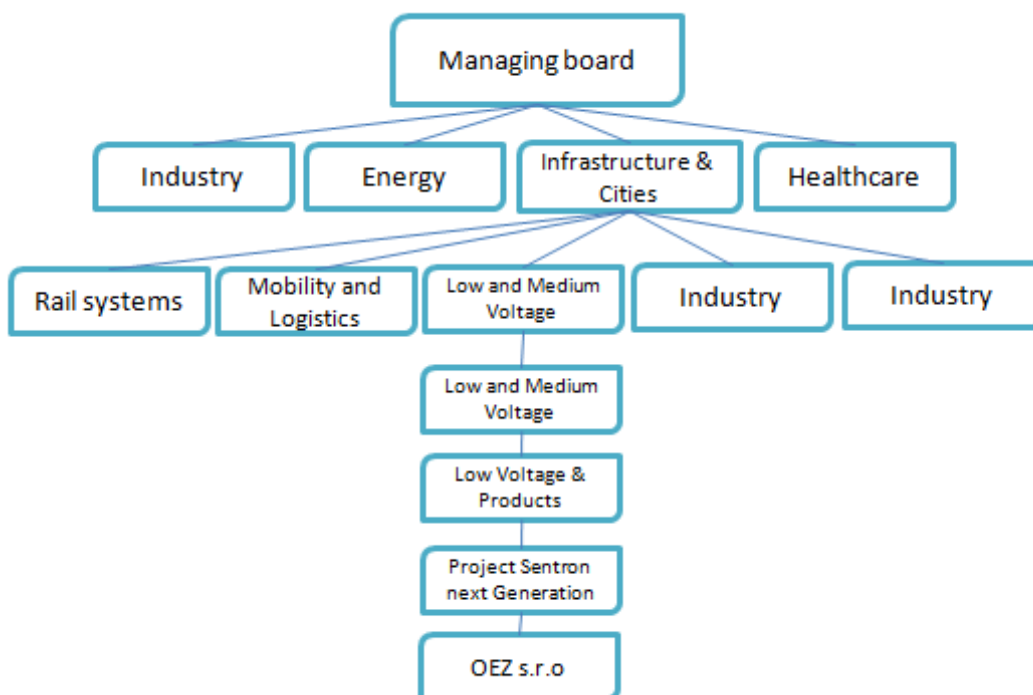
Ve společnosti stále probíhají postupné inovace vyráběného sortimentu a rozšiřování produktového portfolia. Na projekty aplikovaného výzkumu, vývoje, výrobních inovací a s tím související investice do pořízení technologického vybavení společnost OEZ ve fiskálním roce 2014 vynaložila částku 330,4 mil Kč. (Výroční zpráva společnosti, 2014)



Graf 1 Náklady na výzkum a vývoj (v mil Kč)¹⁹

3.3 Organizační struktura

OEZ je možné do skupiny Siemens zařadit podle dvou kritérií. Regionálně se OEZ řadí do oblasti Střední a východní Evropa, zařazení společnosti podle předmětu činnosti je však velmi komplikované. OEZ vzhledem ke svému produktovému portfoliu spadá do sektoru Infrastructure & Cities a do divize Low and Medium Voltage.

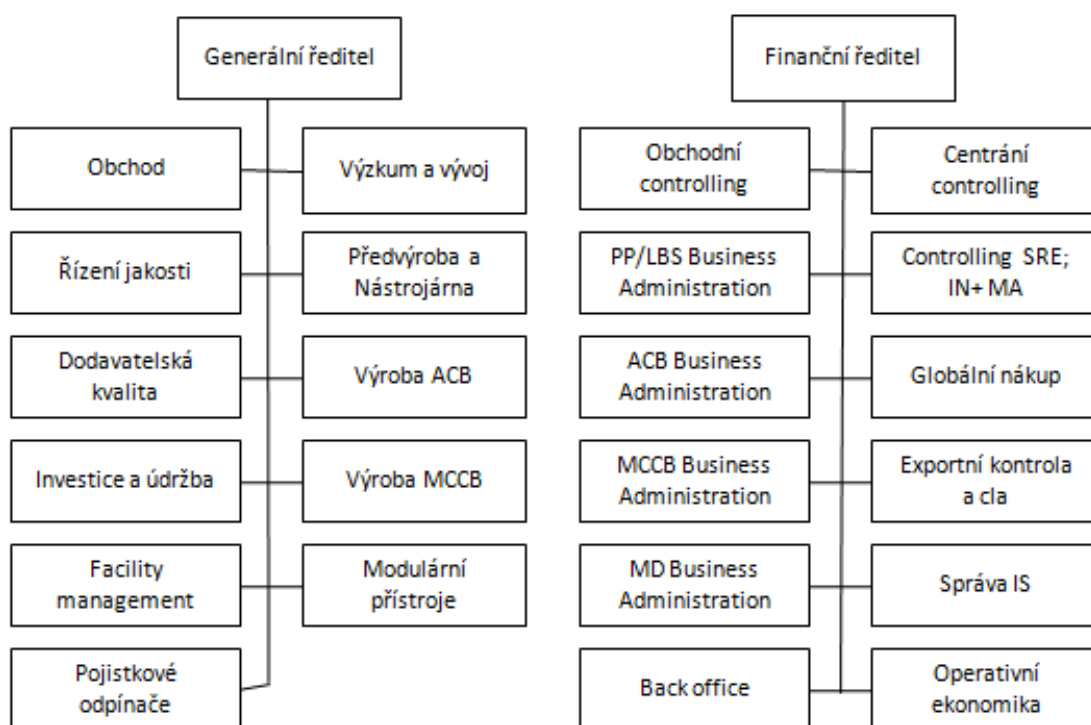


Obrázek 14 Začlenění společnosti OEZ v organizační struktuře Siemens²⁰

¹⁹ Zdroj: Výroční zpráva OEZ 2013, vlastní zpracování

²⁰ Vlastní zpracování

Statutárním orgánem společnosti jsou dva jednatele, kteří řídí obchodní vedení společnosti v souladu s právními předpisy, aktuálním zněním společenské smlouvy, rozhodnutím společníků a postupují podle pokynů vydaných společníky. Úkolem jednatelů je, aby řídili obchodní vedení společnosti podle směrnic Siemens a politiky Siemens Aktiengesellschaft. (Společenská smlouva společnosti). Prvním jednatelem je generální ředitel (CEO) – v současné době Ing. Roman Schiffer, druhým je finanční ředitel (CFO), v současnosti tuto pozici zastává pan Christoph Schwarz. Organizační struktura společnosti je zobrazena na obrázku níže.

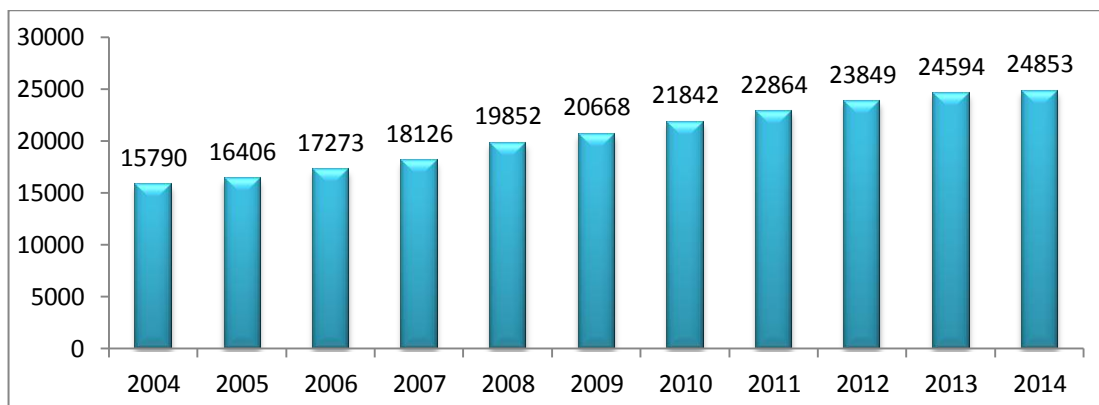


Obrázek 15 Organizační struktura společnosti²¹

3.4 Obecné informace o podniku

Společnost OEZ zaměstnává zhruba 1600 zaměstnanců různých profesí a je tak významným zaměstnavatelem orlicko-ústeckého regionu. Znalosti a dlouhodobé zkušenosti odborných pracovníků jsou důležité pro strategický rozvoj firmy. Vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem posiluje vzdělávání zaměstnanců především účastí v rozvojových projektech pro talenty a pracovníky s potencionálem růstu, zlepšování pracovních podmínek a sociálního zázemí a poskytování benefitů pro zaměstnance. Na grafu č. 2 je znázorněn vývoj hrubé mzdy v předcházejících 10 letech.

²¹ Vlastní zpracování



Graf 2 Průměrná hrubá měsíční mzda v OEZ (v Kč)²²

Obchod OEZ uskutečňuje prostřednictvím různých druhů prodejních kanálů. Mezi nejvýznamnější patří síť velkoobchodů (především ČR), dceřiná společnost OEZ Slovakia na Slovensku, přímé exporty a prodej jističů přes distribuční centrum Siemens v Německu (jističe mimo značku OEZ, především vzduchové jističe ACB typu 3WL a kompaktní jističe 3VT a nové kompaktní jističe 3VA). Před akvizicí se společností Siemens byl prodej zajišťován také dceřinými společnostmi OEZ na Ukrajině, v Rusku, Německu a Polsku.

Společnost OEZ dostala vůbec jako první společnost v ČR v roce 2002 „Zlatý certifikát“, který dokládá úspěšné zavedení systémů řízení kvality a jakosti ISO 9001, environmentálního managementu ISO 14001 a bezpečnosti a ochrany při práci OHSAS 18001.

Společnost OEZ dosáhla ve fiskálním roce 2014 tržeb ve výši 4189 mil. Kč, což je o 4,5 % více než v roce 2013, o 2,4 % procenta více než v roce 2012 a o 15 % více než v roce 2011. 80 % celkových tržeb je tvořen prodejem jističů mimo značku OEZ (přes prodejní síť Siemens), 13 % tržeb tvoří prodej v České republice, 5 % objemu tržeb dosahují přímé exporty a podíl prodejů dceřiné společnosti OEZ Slovakia byl ve fiskálním roce 2013 2 %. Přidaná hodnota dosáhla ve fiskálním roce 2014 výše 1 326,8 mil. Kč (nárůst o 17,7 % oproti roku 2013), což představuje 31,7 % z celkových tržeb. Přidaná hodnota na 1 zaměstnance je 829 tis. Kč (vypočteno při průměrném počtu zaměstnanců 1 600). Provozní zisk společnosti byl v roce 2014 481,1 mil. Kč, což představuje nárůst o 35,4 % oproti roku 2013. Hospodářský výsledek po zdanění dosahuje hodnoty 379,9 mil. Kč. Přehled finanční situace podniku v letech 2008-2014 je uveden v upravené, zkrácené verzi výkazu zisku a ztráty, v tabulce č.7.

²² Výroční zpráva OEZ 2013, vlastní zpracování

Tabulka 7 Upravený, zjednodušený výkaz zisku a ztráty v letech 2009-2014²³

		30.9.2009	30.9.2010	30.9.2011	30.9.2012	30.9.2013	30.9.2014
1	Tržby za prodej zboží	198 925	232 191	254 746	255 384	297 470	304 964
2	Náklady vynaložené na prodané zboží	131 194	144 112	164 071	183 279	229 113	242 282
3	Obchodní marže (ř.1-2)	67 731	88 079	90 675	72 105	68 357	62 682
4	Výroba (ř.5 + 6 + 7)	1 155 215	1 408 087	3 527 491	3 852 077	3 757 408	3 954 762
5	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	1 108 338	1 390 439	3 300 150	3 832 889	3 712 414	3 884 037
6	Změna stavu vnitropodnikových zásob	-9 888	-26 314	150 018	-58 098	-226	24 874
7	Aktivace	56 765	43 962	77 323	77 286	45 220	45 851
8	Spotřeba materiálu, energie a služeb	610 266	705 343	2 435 194	2 755 406	2 698 088	2 690 617
9	Přidaná hodnota (ř. 3+4-8)	612 680	790 823	1 182 972	1 168 776	1 127 677	1 326 827
10	Osobní náklady	473 941	493 744	619 875	655 201	631 438	671 250
11	Daně a poplatky	632	4 812	3 153	1 282	3 617	3 879
12	Odpisy HM a NM	103 199	93 187	114 176	94 302	89 922	125 783
13	Tržby z prodeje DM a materiálu	19 508	55 014	73 128	43 642	45 214	52 402
14	ZC prodaného DM a materiálu	19 897	31 286	54 089	40 786	39 382	45 820
15	Změna stavu rezerv a OP	14 046	6 343	38 958	-7 362	15 461	4 466
16	Ostatní provozní výnosy	26 065	26 449	19 733	28 199	20 973	25 454
17	Ostatní provozní náklady	62 016	46 151	58 925	74 798	58 843	72 342
18	Provozní výsledek hospodaření (ř. 9-10-11-12+13-14-15+16-17)	-15 478	196 763	386 657	381 610	355 201	481 143
19	Finanční výnosy	43 251	96 414	32 360	109 750	32 634	53 876
20	Finanční náklady	64 877	98 655	114 391	77 678	29 891	59 518
21	Finanční výsledek hospodaření (ř. 19-20)	-21 626	-2 241	-82 031	32 072	2 743	-5 642
22	Daň z příjmů za běžnou činnost	-5 978	36 883	54 470	66 711	70 553	95 504
23	VH z běžné činnosti (ř.18+21-22)	-31 126	157 639	250 156	346 971	287 391	379 997
24	VH před zdaněním	-37 104	194 522	304 626	413 682	357 944	475 501

Celková bilanční suma společnosti dosahuje k 30. 09. 2014 hodnoty 2 550,5 mil. Kč. Podíl stálých aktiv je 57,01 %, podíl oběžných aktiv je 42,9 %. Úroveň zásob je 620,1 mil. Kč. Brutto hodnota dlouhodobého hmotného majetku (DHM) je k 30.09.2014 2 374,1 mil. Kč, přírůstky DHM byly v roce 2014 v hodnotě 118,3 mil. Kč. Pohledávky z obchodních vztahů dosahují k 30. 09. 2014 hodnoty 164,5 mil. Kč, krátkodobé závazky společnosti pak hodnoty 1663,5 mil. Kč (z toho 468,7 mil. Kč závazky z obchodních vztahů). Doba obratu závazků se k 30. 09. 2014 pohybovala na 40,3 dnech. Základní kapitál společnosti je 37 920 mil. Kč, podíl vlastního kapitálu na celkových pasivech je 31 %.

Výpis z obchodního rejstříku firmy OEZ s.r.o. je přiložen v Příloze B.

²³ Zdroj: Interní dokumenty OEZ, vlastní zpracování

3.5 Začlenění controllingu v organizaci podniku OEZ, s.r.o.

Controlling společnosti je rozdělený na centrální controlling, který je přímo podřízený CFO, a controllingy segmentové, podřízené oddělením Business Administration (BA) příslušných k jednotlivým výrobám. Dále je ve společnosti oddělení obchodního controllingu a controllingu SRE, IN+MA (SRE = Siemens Real Estate; IN+MA = Investment + Manintenance). Struktura je zobrazena na obrázku č. 15.

Činnosti controllingu:

- spolupodílení se na vytváření základní koncepce nákladového controllingu včetně definování nákladových středisek a kalkulačních metod,
- spolupodílení se na strategickém a operativním plánování,
- sestavování rozpočtů jednotlivých středisek včetně sledování jejich plnění,
- analýza a vyhodnocování odchylek včetně návrhů na nápravná opatření,
- detailní analýza nákladových položek,
- stanovování kalkulací výrobků,
- interní i externí reporting, vyhodnocování výsledků,
- plánování pořízení investic, hodnocení investic,
- schvalování nákupních objednávek,
- komunikace s jednotlivými odděleními společnosti.

6 ZÁVĚREČNÉ SHRnutí A DOPORUČENÍ

Praktická část diplomové práce je zaměřena na oblasti působení a fungování controllingu v konkrétním podniku včetně jeho specifik a definování výstupů, které jsou následně používány managementem nebo vedením divize. Controlling ve společnosti OEZ s.r.o. je pevně začleněn v organizační struktuře podniku a je zde chápán a využíván ve své nejširší podobě. Zahrnuje všechny nejdůležitější v teoretické části popsané složky – plánování, nákladový controlling, kontrola, analyzování odchylek až k navrhování nápravných opatření. Oddělení controllingu je důležitým partnerem pro vrcholový management, protože podává ucelené informace o skutečném stavu a možnostech budoucího vývoje a směřování společnosti. Controlling a oblasti jeho působení se ve společnosti vyvíjel a v průběhu let prošel hned několika změnami.

Fungování controllingu v podniku je dle mého názoru na vysoké úrovni, i přesto lze nalézt rezervy nebo slabá místa, kde je možný prostor pro inovace nebo zlepšení.

Jedním slabým místem, na které jsem v rámci této diplomové práce upozornila, bylo otvírání výrobních zakázek na výrobky, které neobsahovali uvolněnou platnou plánovou kalkulaci, což způsobovalo špatné ocenění skladové zásoby a chybné účtování v případě výdeje ze skladu (především v případě spotřeby na kontraktační projekt). Doporučením a řešením je změna nastavení v informačním systému SAP, který již otevření takovéto výrobní zakázky neumožní.

V rámci diplomové práce jsem se také podílela na návrhu nového systému hodnocení profitability prodávaných produktů nejen na úrovni profitcenter, ale i na úrovni jednotlivých prodávaných položek. Údaje v tomto systému jsou aktualizovány měsíčně a výstup z tohoto nově navrženého systému může sloužit jako podklad pro další strategická rozhodnutí managementu. Výstup z tohoto systému bych doporučila jako podklad pro další strategické analýzy produktového portfolia, například matice BCG.

Controlling má v podniku nezastupitelné místo a pro životaschopné fungování společnosti je nesmírně důležitý. Je nepředstavitelné, že by tato společnost ve své struktuře koncept controllingu nevyužívala.

7 ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývá využitím controllingu ve společnosti OEZ s.r.o., vymezuje používané controllingové nástroje a jejich využití v rámci rozhodování podniku i v rámci koncernu.

V úvodních částech práce jsou shrnuty teoretické informace týkající se controllingu. Definice pojmu controlling, začlenění controllingu v podniku, je zde definován strategický a operativní controlling, popsáno podnikové plánování, kalkulace, reporting, kontrola rozpočtů a analýza odchylek.

V praktické části je představena společnost OEZ s.r.o., popsán předmět podnikání a produktový sortiment, organizační struktura a popsány základní údaje z finančních výkazů. Dále jsou definovány metody a nástroje controllingové řady, a to systém plánování a rozpočtů, výrokové kalkulace a je navrhnout nástroj na optimalizaci produktového controllingu, který umožňuje hodnocení profitability na úrovni jednotlivých výrobků. V poslední části praktické části práce jsou popsány výstupy a jejich návaznosti na strategický controlling podniku a pro potřeby koncernu.

Diplomová práce má spíše praktický přínos. Teorie je zde aplikována přímo na společnost OEZ s.r.o., čtenář je seznámen s využitím controllingu v konkrétním podniku a s jeho vazbami. V diplomové práci je také navrhnout nový nástroj na hodnocení profitability prodáváných výrobků. Doposud byla profitabilita posuzována pouze na úrovni profitcenter, s použitím nového nástroje lze snadno profitabilitu hodnotit přímo na úrovni prodáváných položek, což může společnost využít při dalším rozhodování a analýzách.

Tato práce může být dobrým příkladem využití controllingu v podniku pro obdobné firmy a společnosti se zaměřením nejen na elektrotechnickou výrobu.

Na základě výše uvedeného jsem dospěla k závěru, že hlavní cíl diplomové práce, včetně dílčích cílů, byl dosažen.

8 POUŽITÉ ZDROJE

- [1] ASOCIACNÍ CENTRUM. *Finanční řízení*. 2010. 84 s. [online][cit. 10.11.2013]. Dostupné z: <http://www.scribd.com/doc/48952865/8/Rozpočetnictví-a-planování-nakladů-v-manažerském-řízení>
- [2] BARTH, Thomas. a BARTH, Daniela. *Controlling*. 2. Aufl. München: Oldenburg Wissenschaftsverlag GmbH, 2008. 391 s., ISBN 978-3-486-58631-2.
- [3] CAFINews: *Slovník: pojem Controlling*, 2013 [online][cit. 06.11.2013]. Dostupné z: <http://news.cafin.cz/slovník/controlling>
- [4] ESCHENBACH, Rolf. a kol. *Controlling*. 2. Vyd. Praha: ASPI Publishing, 2004, 816 s. ISBN 80-7357-035-1.
- [5] FIBÍROVÁ, Jana; ŠOLJAKOVÁ, Libuše. *Reporting*. 3. akt. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 221s. ISBN 978-80-247-2459-2.
- [6] FOTR, Jiří; VACÍK, Emil; SOUČEK, Ivan; ŠPAČEK, Miroslav a HÁJEK, Stanislav. *Tvorba strategie a strategické plánování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, 381 s. ISBN: 978-80-247-3985-4.
- [7] FREIBERG, František. *Finanční controlling: Koncepce finanční stability firmy*. 1. Vyd. Praha: Management Press, 1996, 199 s. ISBN 80-85943-03-4.p
- [8] GRÜNWARD, Rolf a HOLEČKOVÁ Jaroslava. *Finanční analýza a plánování podniku*. 2.vyd., Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2001, 197s. ISBN 80-7079-587-5.*
- [9] HOFMEISTER, Roman a STIEGLER, Harald. *Controlling*. Praha: Babtext, 2001, 160 s. ISBN 80-900178-8-6.
- [10] HRADECKÝ Mojmir, LANČA Jiří a ŠIŠKA Ladislav. *Manažerské účetnictví*. 1. vyd. Praha:Grada, 2008, 259s. ISBN: 9788024724713.
- [11] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8
- [12] JIRASEK, Jaroslav. A. *Strategie: Umění podnikatelských vítězství*. 2. Vyd. Praha: Professional Publishing, 2003, 183 s. ISBN 80-86419-46-2.
- [13] KONEČNÝ, Miloš. *Controlling*. 4. Vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2007, 139 s. ISBN 978-80-214-3346-5.

- [14] KONEČNÝ, Miloš a ŘEZŇÁKOVÁ, Mária. *Controlling*. Brno: PC-DIR, 1997, 121 s. ISBN 80-214-097-11.
- [15] KOTLER, Philip; WONG, Veronica; SAUNDERS, John; ARMSTRONG, Gary. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd, Praha: Grada Publishing a.s., 2007, 1041 s. ISBN 9788024715452.
- [16] KOŽENÁ, Marcela. *Manažerská ekonomika : teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha : C.H. Beck, 2007, 216 s. ISBN 9788071796732.
- [17] KUTÁČ, Josef a JANOVSÁ Kamila. *Podnikový controlling*. Ostrava, 2012, 155 s. učební text. Vysoká škola báňská, Technická univerzita Ostrava. ISBN: 978-80-248-2593-9. [online] [cit. 10.11.2013] Dostupné z: <http://www.person.vsb.cz/archivcd/FMMI/PC/Podnikovy%20Controlling.pdf>
- [18] KRÁL, Bohumil. *Manažerské účetnictví*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2008, 622s. ISBN 978-80-7261-141-6.
- [19] KRÁL, Bohumil. A kol. *Nákladové a manažerské účetnictví*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1997, 407s. ISBN: 8071750603
- [20] LAZAR, Jaromír. *Manažerské účetnictví a controlling*. Praha: Grada Publishing, 2012, 280 s. ISBN: 978-80-247-4133-8.
- [21] Mezinárodní asociace pro controlling (ICV), Mezinárodní organizace pro controlling(IGC). *Principy controllingu*. 2012 [online][cit. 04.11.2013]. Dostupné z: <http://www.controllerverein.com/Was-ist-Controlling-.50.html>
- [22] MIKOVCOVÁ, Hana. *Controlling v praxi*. 1. Vyd. Plzeň: Aleš Čeněk, 2007, 183s. ISBN 978-80-7380-049-9.
- [23] POPESKO, Boris. *Moderní metody řízení nákladů*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, 233s. ISBN 978-80-247-2974-9.
- [24] *Slovník Controllingu: česko-anglický, anglicko-český: 120 nejdůležitějších termínů pro práci controllera*. 1. Vyd. Praha: Management Press, 2003, 395 s. ISBN 80-726-1085-6.
- [25] *Společenská smlouva společnosti OEZ s.r.o.* [online][cit. 07.04.2014]. Dostupný z WWW: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a137147&dokumentId=C+4649%2fSL64%40KSHK&partnum=0&variant=1&klic=jqz99g>

- [26] SYNEK, Miroslav. *Manažerská ekonomika*. 4. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 452 s. ISBN 978-80-247-1992-4
- [27] SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, 498s. ISBN 9788074003363.
- [28] ŠIŠKA, Lubomír. *Vybrané kapitoly z controllingu*. Masarykova univerzita, 2007, 193 s. ISBN 978-80-210-4495-1.
- [29] VEBER, Jaromír. a kol. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000, 106 s. ISBN 80-7241-029-5.
- [30] VOLLMUTH, J. Hilmar. *Controlling – Nový nástroj řízení*. 2. upr. vyd. Praha: Profess Consulting, 1998, 136 s. ISBN 80-85235-54-4
- [31] *Výroční zpráva společnosti OEZ za rok 2006*. [online][cit. 22.03.2014]. Dostupný z WWW: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a137147&dokumentId=C+4649%2fSL27%40KSHK&klic=nsvtxe>
- [32] VYSUŠIL, Jiří. *Rozpočetnictví a vnitropodnikové plánování. Sladění plánu a skutečnosti pro potřeby controllingu*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting. 2004, 115 s. ISBN: 80-7259-012-X
- [33] ŽURKOVÁ, Hana. *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 135 s. ISBN 978-80-247-1844-6

9 PŘÍLOHY

Příloha A Příklad sestavení plánů a rozpočtů.....	79
Příloha B Výpis z obchodního rejstříku firmy OEZ s.r.o.....	86
Příloha C Harmonogram pro sestavení plánů na rok 2015.....	88
Příloha D Factory Scorecard za rok 2014.....	90

Příloha A Příklad sestavení plánů a rozpočtů

Rozvaha minulého období

Aktiva	Brutto Kč	Korekce Kč	Netto Kč
Stálá aktiva:			6 100 000
Pozemky	1 000 000		1 000 000
Budovy, stroje, zařízení	6 100 000	1 000 000	5 100 000
Oběžná aktiva			2 400 000
Zásoby materiálu	360 000		360 000
Zásoby hotových výrobků	540 000		540 000
Pohledávky	1 000 000		1 000 000
Peníze	500 000		500 000
Aktiva celkem			8 500 000

Pasiva	Kč
Základní jmění	6 000 000
Rezervy	1 500 000
Zisk	0
Zdroje vlastní celkem	7 500 000
Závazky: Dodavatelé	1 000 000
Pasiva celkem	8 500 000

Tab.č. 1 Plán prodeje

Položka	Výrobek A (PN)	Výrobek B (PN)	Celkem
Očekávaný prodej	10 000	8 000	x
Prodejní cena	1 720	2 350	x
Celkové tržby	17 200 000	18 800 000	36 000 000

Tab.č. 2 Plán materiálu a práce - z technologických norem

Spotřeba přímého materiálu a práce:	Výrobek A	Výrobek B
Materiál - plast (kg)	10	8
Materiál - dural (kg)	5	9
Přímá práce (hodina/výrobek)	10	15

Tab.č. 3 Plán materiálu a práce - z cen materiálu na trhu a pracovních podmínek

Náklady na přímý materiál a práci:	Kč
Materiál - plast (kg)	30
Materiál - dural (kg)	80
Přímá práce (hodina)	60

Tab.č. 4 Plán materiálu a práce - z plánu zásob výrobků

Plán zásob výrobků:	Výrobek A	Výrobek B
Počáteční zásoba výrobků	200	100
Konečná zásoba výrobků	200	100

Tab.č. 5 Plán materiálu a práce - z plánu zásob materiálu

Plán zásob materiálu:	Materiál - plast	Materiál - dural	Celkem
Počáteční zásoba (kg)	8 000	1 500	x
v Kč	240 000	120 000	360 000
Konečná zásoba (kg)	10 000	2 000	x
v Kč	300 000	160 000	460 000

Tab.č. 6 Plán výroby a zásob hotových výrobků

Položka	Výrobek (útvary)	
	Výrobek (útvary) A	B
Počet prodaných výrobků	10 000	8 000
Konečná zásoba hotových výrobků	200	100
Celkové množství pro prodej a sklad	10 200	8 100
Minus plán.poč.zásoba hot.výrobků	200	100
Plánované množství výroby	10 000	8 000

Zdroj: Tabulka číslo 1 a 4

Tab.č. 7 Rozpočet spotřeby přímého materiálu

Útvary	Mat. - plast	Mat. - dural	Celkem
Výrobek (útvary) A: Potřeba kg celkem	100 000	50 000	x
Cena za jednotku	30	80	x
Cena celkem	3 000 000	4 000 000	x
Celkem	x	x	7 000 000
Výrobek (útvary) B: Potřeba kg celkem	64 000	72 000	x
Cena za jednotku	30	80	x
Cena celkem	1 920 000	5 760 000	x
Celkem	x	x	7 680 000
Výrobky celkem: Potřeba kg	164 000	122 000	x
Cena za jednotku	30	80	x
Cena celkem	4 920 000	9 760 000	x
Celkem	x	x	14 680 000

Zdroj: tabulka č. 1, 2 a 3

Tab.č. 8 Plán nákupu přímého materiálu

Položka	Mat. - plast	Mat. - dural	Celkem
Potřebné množství pro výrobu kg	164 000	122 000	x
+ Konečná zásoba materiálu kg	10 000	2 000	x
Mezisoučet kg	174 000	124 000	x
- Počáteční zásoba materiálu kg	8 000	1 500	x
Mezisoučet kg	164 000	122 500	x

Plánovaná nákupní cena Kč	30	80	x
Nákup celkem Kč	4 920 000	9 800 000	14 720 000

Zdroj: tabulka č. 7 a 5

Tab.č. 9 Rozpočet spotřeby přímé práce a mzdy

Položka	Výrobek A	Výrobek B	Celkem
Počet vyrobených výrobků	10 000	8 000	x
Hodiny na jednotku	10	15	x
Celkové hodiny	100 000	120 000	220 000
Přímá mzda	60	60	x
Přímé mzdy celkem	6 000 000	7 200 000	13 200 000

Zdroj: tabulka č. 6, 2 a 3

Tab.č. 10 Podnikový rozpočet výrobní režie

Nákladový druh	Variabilní podíl režie		V % z přímých mezd útvaru		Celkem
	Výrobek A	Výrobek B	Výrobek A	Výrobek B	
Nákladová položka					x

Výrobní režie

Režijní materiál	600 000	720 000	10,00	10,00	x
Režijní práce	600 000	720 000	10,00	10,00	x
Energie (variabilní část)	300 000	360 000	5,00	5,00	x
Údržba (variabilní část)	150 000	180 000	2,50	2,50	x
Celkem	1 650 000	1 980 000	27,50	27,50	3 630 000

Fixní režie

Odpisy	500 000	400 000	8,33	5,56	x
Technická kontrola	400 000	200 000	6,67	2,78	x
Energie (fixní část)	200 000	60 000	3,33	0,83	x
Údržba (fixní část)	250 000	80 000	4,17	1,11	x
Celkem	1 350 000	740 000	22,50	10,28	2 090 000

Σ	3 000 000	2 720 000	50,00	37,78	5 720 000
---	-----------	-----------	-------	-------	-----------

Tab.č. 11 Kalkulace vnitropodnikové ceny výrobků

Text	Výrobek A			Výrobek B			Celkem
	počet jednotek	Kč/jednotka	Kč	počet jednotek	Kč/jednotka	Kč	
Přímé náklady: Přímý materiál plast	10	30	300	8	30	240	x
Přímý materiál dural	5	80	400	9	80	720	x
Přímé mzdy	10	60	600	15	60	900	x
Výrobní režie: Útvar 1	procento	50	300*	x	x	x	x
Útvar 2	x	x	x	procento	37,78	340**	x
Vnitropodniková cena/kus	x	x	1 600	x	x	2 200	x

* údaj propočten jako 50% z přímých mezd: $600 \cdot 0,5 = 300$

** údaj propočten jako 37,78% z přímých mezd: $900 \cdot 37,78 = 340$

Propočet ocenění neprodaných výrobků

Nerealizovaná produkce	200	1 600	x	100	2 200	x	x
Cena celkem za nerealiz.výrobky	x	x	320 000	x	x	220 000	540 000

Tab.č. 12 Výrobní rozpočet výrobního útvaru A

Nákladová položka	Kč	Rozpočet
Přímý materiál: kg materiálu plast*cena	3 000 000	x
kg materiálu dural*cena	4 000 000	x
Přímý materiál celkem	x	7 000 000
Přímé mzdy: hodiny*hodinová sazba	x	6 000 000
Variabilní režie: Režijní materiál (10% z přímých mezd)	600 000	x
Režijní práce (10% z přímých mezd)	600 000	x
Energie (var.část,5% z přímých mezd)	300 000	x
Údržba (var. Část, 2,5% z přímých mezd)	150 000	x
Celkem	x	1 650 000
Fixní režie: Odpisy	500 000	x
Technická kontrola	400 000	x
Energie (fixní část)	200 000	x
Údržba (fixní část)	250 000	x
Celkem	x	1 350 000
SS	x	16 000 000

Tab.č. 13 Výrobní rozpočet výrobního útvaru B

Nákladová položka	Kč	Rozpočet
Přímý materiál: kg materiálu plast*cena	1 920 000	x
kg materiálu dural*cena	5 760 000	x
Přímý materiál celkem	x	7 680 000
Přímé mzdy: hodiny*hodinová sazba	x	7 200 000
Variabilní režie: Režijní materiál (10% z přímých mezd)	720 000	x
Režijní práce (10% z přímých mezd)	720 000	x
Energie (var.část,5% z přímých mezd)	360 000	x
Údržba (var. Část, 2,5% z přímých mezd)	180 000	x
Celkem	x	1 980 000
Fixní režie: Odpisy	400 000	x
Technická kontrola	200 000	x
Energie (fixní část)	60 000	x
Údržba (fixní část)	80 000	x
Celkem	x	740 000
ΣΣ	x	17 600 000

Pro útvaru správy a odbytu je nutno sestavit samostatné rozpočty

Tab.č. 14 Rozpočet správy

Nákladová položka	Kč	Rozpočet
Platy	840 000	x
Kancelářské potřeby	20 000	x
Různé	40 000	x
Celkem	x	900 000

Tab.č. 15 Rozpočet odbytu

Nákladová položka	Kč	Rozpočet
Platy	250 000	x
Ostatní náklady	50 000	x
Autoprovoz	100 000	x
Reklama	100 000	x
Celkem	x	500 000

Tab.č. 16 Rozpočtová výsledovka

Text	Tabulka	Položky	Rozpočet
Tržby	z tabulky plánu prodeje	x	36 000 000
Počáteční stav materiálu	z rozvahy minulého roku	360 000	x
+ nákupy materiálu	z plánu nákupu přímého materiálu	14 780 000	x
- konečné zásoby materiálu	z plánu materiálu a práce	460 000	x
Náklady na spotřebovaný materiál	-	14 680 000	x
+ přímé mzdy	z rozpočtu spotřeba přímé práce a mezd	13 200 000	x
+ výrobní režie	z rozpočtu výrobní režie	5 720 000	x
Vlastní náklady celkem	-	33 600 000	x
+ počáteční zásoba hotových výrobků	z rozvahy minulého roku	540 000	x
- konečná zásoba hotových výrobků	z kalkulace vnitropodnikové ceny	540 000	x
Náklady vynaložené na vyfakturované výrobky	-	x	33 600 000
Tržby - Náklady na vyfakturované výrobky	-	x	2 400 000
- Náklady odbytu a správy	z rozpočtu odbytu a správy	x	1 400 000
Rozpočtový provozní zisk	*	x	1 000 000

Tab.č. 17 Rozpočtová rozvaha

Aktiva	Tabulka	Brutto Kč	Korekce Kč	Netto Kč
Stálá aktiva:			x	5 200 000
Pozemky	z rozvahy min. roku*	1 000 000	x	1 000 000
Budovy, stroje, zařízení	z rozpočtu výr. režie	6 100 000	1 900 000	4 200 000
Oběžná aktiva			4 300 000	4 300 000
Zásoby materiálu	z plánu mat. a práce	460 000		460 000
Zásoby hotových výrobků	z kalkulace vnitř. ceny	540 000		540 000
Pohledávky	z rozvahy min. roku*	1 000 000		1 000 000
Peníze	z rozpočtu cash-flow	2 300 000		2 300 000
Aktiva celkem				9 500 000

Pasiva	Tabulka	Kč
Základní jmění	z rozvahy min. roku*	6 000 000
Rezervy	z rozvahy min. roku*	1 500 000
Zisk	z rozpočtové výsledovky	1 000 000
Zdroje vlastní celkem		7 500 000
Závazky: Dodavatelé	z rozvahy min. roku*	1 000 000
Pasiva celkem		9 500 000

* položky jsou plánovány ve stejné výši

Příloha B Výpis z obchodního rejstříku firmy OEZ s.r.o.

Tento výpis z obchodního rejstříku elektronicky podepsal "Krajský soud v Hradci Králové [Č 00215716]" dne 4.5.2014 v 17:39:51.
EPVId:VjJRE3mNfSN0E#DcSELw

Výpis

z obchodního rejstříku, vedeného
Krajským soudem v Hradci Králové
oddíl C, vložka 4649

Datum zápisu:	9. července 1993
Spisová značka:	C 4649 vedená u Krajského soudu v Hradci Králové
Obchodní firma:	OEZ s.r.o.
Sídlo:	Letohrad, Šedivská 339, PSČ 561 51
Identifikační číslo:	498 10 146
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	Galvanizérství, smaltérství Zámečnictví, nástrojářství. Montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení. Výroba, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení. Hostinská činnost. Podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona Obráběčství
Předmět činnosti:	Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej Kopírování Provoz noclehárny Výroba rozvaděčů nízkého napětí Výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd nebo společenských věd Stavba strojů s mechanickým pohonem Projektování elektrických zařízení Výroba rozvaděčů nízkého napětí a baterií, kabelů a vodičů
Statutární orgán:	jednatel: Ing. Roman Schiffer, dat. nar. 13. září 1964 Zábřeh, U Dráhy 2290/10, PSČ 789 01 den vzniku funkce: 7. května 2009 jednatel: CHRISTOPH SCHWARZ, dat. nar. 19. ledna 1981 Regensburg, Tannerweg 10 Spolková republika Německo den vzniku funkce: 1. listopadu 2012
Způsob jednání:	Společnost má dva jednatele. Jednatelé zastupují společnost společně.

Společníci:	<p>Siemens International Holding B. V. Haag, Princes Beatrixlaan 800 , Nizozemské království Vklad: 36 498 000,- Kč Splaceno: 100 % Obchodní podíl: 96,25 %</p> <p>Společnost zapsaná v obchodním rejstříku při Obchodní a průmyslové komoře pro Haaglanden pod č. 270 44 420</p> <hr/> <p>Siemens, s.r.o. Praha, Siemensova 1, PSČ 155 00 Identifikační číslo: 002 68 577 Vklad: 1 422 000,- Kč Splaceno: 100 % Obchodní podíl: 3,75 %</p> <hr/>
Základní kapitál:	37 920 000,- Kč
Ostatní skutečnosti:	<p>Údaje o zřízení: Společnost s ručením omezeným byla založena zakladatelskou listi- nou formou notářského zápisu dne 11.6.1993 podle zák.č.513/91 Sb.</p> <hr/> <p>Obchodní korporace se podřídila zákonu jako celku postupem podle § 777 odst. 5 zákona o obchodních společnostech a družstvech</p> <hr/> <p>Počet členů statutárního orgánu: 2</p> <hr/>

Správnost tohoto výpisu se potvrzuje

Krajský soud v Hradci Králové

Příloha C Harmonogram pro sestavení plánů na rok 2015

Deadline	Assignment	Responsible	Note
2.4.2014	Official OEZ planning letter publication	CEO/CFO	
2.4.2014	Template for Headcount/FTEs and Invest planning publication	CON	
4.4.2014	Headcount/FTEs planning getting from Groups/Segments back to CON	Segments (CCs)	
7.4.2014	Cost catalogues updated and instructions/recommendation for planning available	CON	
10.4.2014	Personal costs figuring (as partial input for CCs planning)	CON	
13.4.2014	Template for overhead CCs costs planning publication (inc. ½ FY14 and pers. costs for FY15)	CON	
15.4.2014	Sales plan per items (without ACB)	S&M - OEZ brand + HAWA Segments - products for SAG	
22.4.2014	CCs costs and Invest demands ready for debating with CEO/CFO	Segments (CCs)	
25.4.2014	Finalization of „segment“ discussions, implementation of CEO/CFO remarks	Segments (CCs)	
25.4.2014	PCs revenue planning	Segments	
25.4.2014	Direct material costs specification	CON , Segments - for 3WL, 3VA	
28.4.2014	Delivery of all (PCs revenues and costs, Cost of CCs, Invest, FTEs) approved plans to CON	Segments	
30.4.2014	FY15 final EBIT planning based on primary cost types (FTA form) available	CON	
20.6.2014	Complete FTA placed on sharepoint	CON	
23.6.2014	Upload of ARE's FY15 budget into Esprit (v321)	CON	
20.6.2014	Upload of primary costs types into SAP	CON	After additional cost cut on cost centers = restricted budget
20.6.2014	Definition of allocation keys among new structure of profit centers	CON+CFO	Without PO/DI, using aggregated product profitcenters = after optimization
15.7.2014	Release the settlement of plans in SAP PS5	CON	To determine probitability of profit centers
31.7.2014	Definition of minute rates in production	Segments (BAs)	Including uniform approach to VAR/FIX costs splitting - CON will place the VAR/FIX background revised last year to "BA folder" on U: server) CON will place the output from "SAP capacity necessities" calculation to "BA folder" on U: server
31.7.2014	Fixing of standard material prices for FY15	SPR	Considering settled portion of CNI savings, 25.7. draft from SPR available CON will assure with IT an upload of final prices into SAP
31.7.2014	Definition of regulative and % overhead surcharges	CON	Using normalized approach Including uniform approach to VAR/FIX costs splitting CON will place the mapping of cost centers into overhead groups to "BA folder" on U: server

31.7.2014	Check of BoMs correctness	R&D+ME	Implementing all significant modifications within July (if feasible) Possible use of STKT for inter-period comparison of cost changes
31.7.2014	Check of correctness of routings	ME	Including examination of usage only valid workplaces Possible use of STKT for inter-period comparison of cost changes
31.7.2014	Check of size of batches for calculations	Segments (BAs)	As a base for splitting of preparational times at shopfloor within calculations ACB BA will circulate the list, collect all change requests and assure upload with IT into SAP
31.7.2014	Revision of "non-calculated" and "dummy" material items + further attributes influencing calculations	Segments (BAs)	Particularly in case they have been produced recently Base will be processed by CON, master data adjustment by segment BAs
6.8.2014	Approval of all input parameters for product calculations	CFO/CEO	
14.8.2014	Upload/update of all input parameters for calculations into SAP PS5	IT	Mr Vranicky's and Mr Safar's strong support is needed - both of them have holiday from 18.8.
20.8.2014	Definition of FERT, HALB materials for separate mass calculation runs	Segments (BAs)	To determine which materials will be excluded from the mass runs
25.8.2014	Testing loop of HALBs/FERTs calculations for adjustments needed	ACB BA	For evaluation of deviations and consequent tuning of inputs To prevent from having UET components in calculations - by proper combination of material masterdata settings (druh pořízení vs. třída ocenění)
31.8.2014	Calculation of hourly rates of overhead and supportive cost centers	CON+segments (BAs)	Figuring by CON is preferred for using homogeneous attitude for vindication before audits/authorizations
20.9.2014	Approve F-prices for FY15	CFO	Considering deviations of current F-prices from fresh calculations Including update in PS5 and PMD in case of changes
25.9.2014	Ready for final calculation run release	All	Inputs frozen (no changes of technical documentation possible) Partial groups of FERTs, HALBs for separate mass runs revised and fixed
30.9.2014	To change HAWA price management to Variable price from FY15	CON	Including V-prices pre-set and handling of price differences booked to 30.9.2014
1.10.2014	New product calculations come into force	ACB BA	
1.10.2014	To convert new calculations into standard prices FY15	IT	Mr Vranicky (ACB BA support offered if necessary)
1.10.2014	New transfer prices come into force	CFO+segments (BAs)+Mr Sterba	Including update in Information Systems
2.10.2014	Back-up of FY14 data in Oracle EBS	ACB BA	As a last step in usage this system

