

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera

Controlling v CZ LOKO

Bc.Václav Zahrádka

Diplomová práce

2010

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera
Akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Václav ZAHRÁDKA**
Osobní číslo: **D08812**
Studijní program: **N3708 Dopravní inženýrství a spoje**
Studijní obor: **Dopravní management, marketing a logistika**
Název tématu: **Controlling v CZ LOKO**
Zadávací katedra: **Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky**

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

Úvod

1. Charakteristika, funkce a cíle controllingu v činnosti podniku
2. Analýza současného stavu funkce controllingu v podniku CZ LOKO
3. Návrh zlepšení systému plánování a zavedení systému 1-3-12 (plánování projektů)
4. Vyhodnocení přínosů navržených opatření ke zdokonalení funkce controllingu

Závěr

Rozsah grafických prací: dle doporučení vedoucího
Rozsah pracovní zprávy: 50 - 60 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná
Seznam odborné literatury:
dle pokynů vedoucího práce

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Rudolf Kampf, CSc.**
Katedra dopravního managementu, marketingu
a logistiky

Datum zadání diplomové práce: **30. listopadu 2009**

Termín odevzdání diplomové práce: **24. května 2010**



prof. Ing. Bohumil Culek, CSc.
děkan

L.S.



prof. Ing. Vlastimil Melichar, CSc.
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 30. listopadu 2009

Prohlašuji:

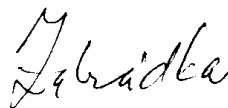
Tuto práci jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 25. 5. 2010

Bc. Václav Zahrádka



Poděkování

Rád bych tímto poděkoval vedoucímu práce doc.Ing. Rudolfu Kampfovi, CSc. za vstřícný přístup při tvorbě této práce a dále své rodině za podporu.

Anotace

V poslední době se v našich podnicích stále více uplatňuje nová, účinná metoda podpory řízení, controlling. Jeho podstata je v rychlé kontrole podnikových nákladů a výnosu, zlepšuje možnosti podniku při plánování, napomáhá odhalování nepříznivého vývoje a následným účinným krokům, vedoucím ke zlepšení hospodaření. Tato diplomová práce prezentuje nástroje controllingu, jeho metody a postupy, vycházející zejména z analýzy nákladových lístku a sestavování Gantových diagramu z nich vycházejících. Ty lze považovat pro jejich komplexní pohled za vhodný nástroj pro podporu řízení zakázek ve výrobě. Téma využití controllingu je zkoumáno v podniku strojírenského odvětví, pro které je charakteristická vysoká míra konkurence.

Klíčová slova

controlling, management podniku, controllingové nástroje, informační systém podniku, controller, systém 1-3-12, náklady, odchylka plánu a skutečnosti, systém řízení zakázek, nákladový lístek

Title

Controlling in CZ LOKO

Annotation

Recently the new effective method of management support, controlling, is being used in our companies. This method is based on rapid control of the business costs and returns. This control considerably improves the possibilities of planning, revealing unfavorable progress and consequent effective steps resulting in economical improvement. This thesis presents the tools of controlling, its methods and processes, that are mostly derived of the analysis of cost lists and Gantt diagrams. For their complexity they can be considered as appropriate tool for system of order management at the production output. In this thesis the controlling use was explored in the industry company. The high level of competition is characteristic for this branch.

Keywords

controlling, management of firm, controlling instruments, information system of firm, controller, system 1-3-12, costs, plan and fact variance, system of order management, cost list

Obsah

Úvod	9
1 Teoretická část	10
1.1 Funkce controllingu	10
1.2 Úkoly controllingu	10
1.3 Cíle a nástroje controllingu	12
1.4 Charakteristika nástrojů controllingu	13
1.5 Typy controllingu	16
1.5.1 Operativní controlling.....	16
1.5.2 Strategický controlling.....	17
1.6 Controller	18
1.7 Reporting	19
1.7.1 Typy reportingových zpráv.....	19
1.8 Účetnictví	20
1.9 Analýza odchylek	23
1.10 Kalkulace.....	25
1.11 Ganttovy diagramy	27
2 Analytická část	28
2.1 Charakteristika společnosti CZ LOKO	28
2.2 Charakteristika odvětví	28
2.3 Analýza současného stavu controllingu v CZ LOKO	29
2.4 Vyhodnocení controllingu na úrovni CZ LOKO	32
2.4.1 Postup vyhodnocování ve formuláři přílohy č.4:	32
2.4.2 Výhled vývoje ve formuláři přílohy č.4:	34
2.5 Vyhodnocení hospodářský středisek provozoven	35
2.6 Rozbor projektu ve výrobě	35
2.7 Týdenní statistika	41

3	Sytém plánování a zavedení sytému 1-3-12.....	42
3.1	Stávající systém plánování v CZ LOKO	42
3.1.1	Získání zakázky,výběrové řízení	43
3.1.2	Zavedení projektu do systému.....	44
3.1.3	Popis obchodního případu	45
3.1.4	Přiřazení projektu do výroby	46
3.1.5	Dokončení projektu ve výrobě, vnitro faktura pro obchodní úsek	48
3.1.6	Ukončení projektu, předání zákazníkovi, fakturace	49
3.2	Popis systému plánování 1-3-12	52
3.2.1	Podniková kontrola.....	54
3.2.2	Rozpočtování v systému 1-3-12	54
4	Zavedení systému 1-3-12 v CZ LOKO	56
4.1	Zhodnocení výsledků	60
Závěr	62
Použitá literatura	64
Seznam tabulek	65
Seznam příloh	67

Úvod

Controlling, je nová a efektivní metoda podpory řízení podniku, která se v poslední době stále výrazněji prosazuje na všech úrovních managementu podniku. Samotný význam slova controlling lze chápat jako kontrolovat, ovládat. V moderním pojetí řízení podniku je stále účinnějším nástrojem pro zlepšení kvality podnikového řízení.

Jeho hlavním cílem je efektivní kontrola podnikových nákladů a výnosů, neboť rozdíl těchto položek tvoří hlavní ukazatel výkonnosti podniku, kterým je zisk. Aby tohoto cíle bylo dosaženo, používá controllingový systém v podniku několik základních nástrojů, a to zejména v oblasti plánování a kontroly výsledku hospodaření. Těžiště těchto nástrojů pak spočívá v neustálém a důsledném porovnávání skutečného a plánovaného stavu, vyhodnocování a zdůvodňování odchylek a přijímání opatření, vedoucích k dosažení žádaných výsledků hospodaření. Jeho dalším důležitým úkolem je zajistit koordinaci řídicího a prováděcího systému, aby plánování bylo logické, čímž se dosáhne větší účinnosti plánování. Tento systém však klade značné nároky na lidský faktor. Osoba controllera v sobě musí skloubit znalosti z ekonomické a finanční oblasti s detailním přehledem o výrobním programu podniku. Rovněž ostatní zaměstnanci by měli s controllingovým oddělením aktivně spolupracovat a vycházet mu vstříc při implementaci controllingových nástrojů.

Controlling jako systém je poměrně jednoduchý a pokud podnik využívá fungující manažerský informační systém, jehož je controlling spoluvůrcem, jeho zavedení do praxe podniku je snadné. V tom případě neexistuje žádná zásadní překážka při aplikaci jeho základních metod a je zřejmé, že pro každý podnik je přínosem.

1 Teoretická část

Pojem Controlling má základ v anglickém výrazu „to control“ a je obvykle překládán jako řídit, ovládat. Je orientován na analýzu odchylek skutečných výsledků podnikových procesů od plánovaných. Lze ho tedy chápat jako metodu, která neustálým srovnáváním skutečnosti a plánu, koordinuje aktivity v systému řízení podniku tak, aby bylo dosaženo všech cílů podniku.

1.1 Funkce controllingu

Controlling plní v systému řízení podniku různé funkce:

- k původní patří funkce registrační, která je totožná s funkcí výkaznictví,
- navigační funkce controllingu je spojena s jeho aktivní orientací na kontrolu hospodárnosti a současně na vypracování návrhu na zlepšení této situace,
- inovační a koordinační funkce controllingu vychází z orientace na řízení.

1.2 Úkoly controllingu

Controlling využívá všechny důležité informace z oblasti plánování, kontroly a regulace podnikových aktivit za podpory managementu podniku. Dále koordinuje obsah informací finančního účetnictví a manažerského účetnictví a zajišťuje vnitropodnikové poradenství v této oblasti. Jeho koncepce je zaměřená na výsledek, překračuje hranice funkcí a koordinuje plánování, kontrolu a informační toky. Právě informačním systémům, jako podpore manažerské práce, se v poslední době dostává stále většího významu.

Plánování

Z hlediska časového horizontu se controlling dělí na dlouhodobý a krátkodobý, respektive na strategický a operativní. V oblasti plánování podnik stanovuje dílčí plány zaměřené především na cíle podniku.

Kontrola

Při srovnávání skutečnosti a plánu dochází většinou k odchylkám. Hlavní úlohou controllera je tyto odchylky včas zachytit, zpracovat a postoupit jejich analýzu vedení podniku, který pak odstraňuje jejich příčiny.

Regulace

Vedení podniku svými opatřeními zajišťuje správné provádění podnikových procesů tak, aby dosáhly takových výsledků, jaké byly plánovány. Vrcholový management obvykle deleguje problémy regulace na manažery operativního stupně, kteří zajistí, že zjištěné odchylky jsou kompenzovány a je dosaženo plánovaných cílů. Jsou stanoveny body, které charakterizují controlling a které je třeba v podniku zavést, aby mohl controlling v podniku úspěšně fungovat:

- členění nákladu na fixní a variabilní,
- výpočet krátkodobého hospodářského výsledku,
- výpočet příspěvku na úhradu fixních nákladů a zisku,
- výpočet kritického bodu,
- vytvoření ucelené soustavy plánování,
- přeměna nákladových středisek na střediska zisková.

1.3 Cíle a nástroje controllingu

K nejdůležitějším cílům controllingu patří zvyšování rentability, zajištění likvidity a zvýšení hospodárnosti podnikových aktivit. K dosažení těchto cílů musí být proto systematicky nasazeny tyto základní nástroje:

Tabulka č.1 Základní controllingové nástroje

Oblast řízení	Hlavní nástroje plánování	Hlavní nástroje kontroly výsledku
Rentabilita	Rozpočet výnosu, nákladu a zisku	Krátkodobá kontrola hospodářského výsledku výkaz zisku a ztrát
Likvidita	Finanční plán	Propočty příjmu a výdajů - výkaz otoku peněžních prostředků (CF)
Hospodárnost	Rozpočet režijních nákladu a kalkulace	Analýza odchylek skutečných a plánovaných nákladů Analýza příspěvků na úhradu fixních nákladů a zisku

Zdroj : Podniková ekonomie, Synek 2002

1.4 Charakteristika nástrojů controllingu

Controlling musí mít takové nástroje, aby s jejich pomocí mohl co nejdříve zjistit, kde v podniku vznikají nebo již nastaly problémy.

- finanční účetnictví - sleduje informace za podnik jako celek a je určeno především pro externí uživatele,
- nákladové účetnictví - tvoří ho soustava analytických účtů, na kterých se nemusí účtovat podvojně, ale které slouží především vnitropodnikovému řízení ,
- integrované informační systémy,
- kalkulační systém (kalkulace) - postup výpočtu nákladu respektive ceny na jednotku produkce ,
- systém plánování a kontroly - kontrola a plánování - neoddělitelná součást podnikového řízení (plánování, organizování, řízení a kontrola) ,
- systém tvorby rozpočtu - rozpočet je plán, jehož pomocí zjišťujeme náklady a výnosy podniku nebo vnitropodnikových útvarů, na jejich plánovanou činnost v určitém období .

Tvorba rozpočtu:

- rozpočet se sestavuje na základě ostatních částí plánu podniku,
- vypracují se rozpočty vnitropodnikových útvarů a jejich sumarizací se sestaví rozpočet za celý podnik,
- systém ukazatelů - pro proměnné v ekonomických modelech je používán pojem ukazatele, které jsou zprostředkovaným odrazem skutečnosti ,
- systém výkazu - jeden z hlavních finančních výkazů podniku zachycující veškeré výnosy, náklady a hospodářský výsledek za určité období (měsíc, rok) je výkaz zisku a ztrát,
- analýza kritických bodů - např. zjištění bodu, kdy obrát kryje celkové náklady podniku, popřípadě bod zvrátu, což je objem výroby (tržeb), při kterém se tržby rovnají nákladům, ale není dosahováno zisku ,
- výpočet krátkodobého hospodářského výsledku - poskytuje ho výsledovka z podnikového účetnictví ,
- výpočet příspěvku na úhradu- porovnání příspěvku mezi jednotlivými výrobky nebo jednotlivými skupinami, příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku je tvořen rozdílem mezi cenou a variabilními náklady výrobku.

Moderní koncepce controllingu je orientována na využívání většího rozsahu metodických postupů, které jsou využívány jako nástroje řízení.

Tabulka č.2 Přehled statických a dynamických metodických postupů

Analýza ABC	nástroj pro stanovení priorit, zejména ve výrobě a odbytu
Activity Based Costing	tzv. metoda vyvolaných nákladů – kalkulace nákladu podle dílčích aktivit
Analýza objemu zakázky	sledování a zlepšování struktury zakázek
Optimalizace objemu objednávky	výpočet optimální objednávky na základě výpočtu bodu zvratu
Analýza kritických bodů	např. zjištění bodu, kdy obrat kryje celkové náklady podniku
výpočet příspěvku na úhradu	porovnání příspěvku mezi jednotlivými výrobky a skupinami výrobků fixních nákladů a zisku
Investiční propočty	ve statickém i dynamickém pojetí
Analýza XYZ	rozdělení materiálu podle struktury a spotřeby
Hodnotová analýza	zkoumá vztah mezi náklady a užitností
Analýza prodejní oblasti	zkoumá rozdíly ve struktuře oblastí a další

Zdroj: Podniková ekonomie, Synek 2002

1.5 Typy controllingu

Controlling je v zásadě rozlišován na dvě vzájemně se podporující složky:

- operativní controlling,
- strategický controlling.

1.5.1 Operativní controlling

Zpravidla se vztahuje na jeden hospodářský rok. V jednotlivých plánech a rozpočtech se stanoví, jaké aktivity se mají podnikovým vedením v nadcházejícím obchodním roce uskutečnit. Proto se u operativního controllingu jedná o plánování krátkodobé, měly by být všechny důležité údaje rozpracovány co nejpodrobněji. Na základě strategického plánování jsou určeny krátkodobé cíle a opatření v podniku tak, aby byla zajištěna dlouhodobá rentabilita podniku. Přitom je třeba dát pozor na dostatečné zajištění likvidity. Rentabilita a likvidita jsou nejvýznamnější veličiny v řízení podniku. K řízení rentability a likvidity jsou zapotřebí různé orientační podklady. Rentabilita je ovlivněna náklady a výnosy, zahrnující spotřebu materiálu, energii, práci a dosažené výkony. Likvidita se naproti tomu počítá z rozdílu mezi příjmy a výdaji.

1.5.2 Strategický controlling

Strategické plánování je orientováno dlouhodobě a zahrnuje zpravidla období nejméně 4 let. Jedná se hlavně o hrubé plánování, které je v určitých časových odstupech upřesňováno. Ve strategických plánech stanoví podnikové vedení cíle, kterých chce dosáhnout v dlouhodobém horizontu. Po sestavení a schválení operativních plánů musí být strategické plány znovu přezkoumány a případně i modifikovány. Při modifikaci strategických plánů se přihlíží ke změnám v externích a interních skutečnostech podniku. Podnik by si měl stanovit následující strategické cíle:

- vývoj nových výrobků,
- zvýšení tržních podílů,
- výstavba nových kapacit,
- vytvoření takové organizace, která by byla nákladově příznivější,
- vytvoření nových odbytových cest.

Metody strategického controllingu

Základní metody :

- metody strategického controllingu v podniku,
- metody strategického controllingu v podnikovém okolí – tzv. portfoliová analýza a analýza konkurence,
- identifikace strategické mezery,
- technika scénáře.

Speciální metody:

- strategická bilance,
- systém včasného varování ,
- dlouhodobý úspěch podniku,
- rozšířená portfoliová matice,
- strategický polární diagram .

1.6 Controller

Controller má v rámci operačního plánování značně volný prostor, musí připravit a návazně zpřehlednit data k jejich postoupení vedení podniku. Má také v důsledku své informační úlohy zodpovědnost za reporting podniku. Úloha a zodpovědnost controllera v rámci podniku je jasná formulace toho co má být naplánováno, které informace se požadují. Controller v tomto procesu používá metodické nástroje a dovednosti s cílem zajištění podpory procesu řízení v podniku, tzn. i procesu plánování. Controller však musí neustále prověřovat existující postupy a zvyklosti a realizovat potřebné revize systému. Dalším důležitým aspektem úlohy controllera při vytváření systému, je vypracování a prosazování zásad plánování. Ty vymezují rámcové podmínky, které musí sledovat proces plánování, aby se získal výsledek, který odpovídá nezbytným požadavkům řízení podniku. Předpoklady plánování se musí odvodit individuálně pro každý podnik. Formováním manažerských informačních systému se controller stará o to, aby vedení podniku obdrželo včas vnitřní a vnější informace důležité pro řízení podniku.

1.7 Reporting

Reporting patří k základním činnostem controllingu. Jeho úkolem je vytvoření komplexního systému ukazatelů a informací, které vyhodnocují vývoj podniku jako celku i jeho jednotlivých částí, rozhodujících z hlediska řízení. Měl by být sestavován tak, aby odpovídal požadavkům uživatelů (vedení podniku). Profesionální reporting rozlišuje požadavky na obsah, formu a stupeň podrobnosti pro různé cílové skupiny. Tyto zprávy umožňují sledovat plnění cílů jednotlivých sektorů podniku, tím mohou sloužit i jako rozhodovací a řídicí nástroj. Měly by pokrývat všechny jeho činnosti.

1.7.1 Typy reportingových zpráv

Podle pravidelnosti zpráv rozlišujeme reporting na standardní a mimořádný.

- Standardní - je poskytován v pravidelných intervalech, v předem stanovené struktuře,
- Mimořádný - je vyhotovován na požádání.

Vedení podniku je často informováno o dosažených výsledcích v rámci podniku pomocí výkazu s vybranými ukazateli. Je velmi vhodné porovnávat výsledky nejen plánovaného a skutečného období, ale i minulého. Během roku se porovnávají měsíční plánované a skutečné hodnoty, odchylky znázorňují míru úspěšnosti. Pomocí analýzy odchylek je třeba zjistit jejich příčiny a nalézt řešení vedoucí k odstranění nežádoucích vlivů.

1.8 Účetnictví

Finanční účetnictví

Využívá se pro zobrazení podnikatelského procesu pro uživatele, kteří stojí mimo hodnocený subjekt (obchodní partneři, banky, akcionáři) Zajímají se především o vývoj celkové finanční pozice a jeho dlouhodobou efektivnost.

Výkazy finančního účetnictví :

- rozvaha - celková výše aktiv podniku a zdroje, jejich financování (členění dle vlastníku kapitálu a dle lhůty splatnosti) k určitému datu,
- výkaz zisku a ztrát - hospodářský výsledek za sledované účetní období (členění na provozní, finanční a mimořádný),
- cash flow - hlavní příčiny vývoje peněžních prostředku ve sledovaném účetním období (členění na činnost provozní a mimořádnou, investiční a finanční).

Tyto informace mohou externí uživatelé využít pro finanční analýzu, která dává do poměru získané údaje mezi sebou navzájem a rozšiřuje tak jejich vypovídací schopnost, umožňuje dospět k určitým závěrům o celkovém hospodaření a finanční situaci podniku, podle kterých je možné přijmout různá rozhodnutí. Tyto ukazatelé jsou využívány především pro analýzu faktorů ovlivňujících výnosnost, rentabilitu kapitálu a likviditu. Struktura informací vykazovaných ve finančním účetnictví je ovlivněna tím, že jejich zveřejňovaná část je k dispozici také i konkurenčním podnikům. Proto zde dochází k tendenci vykazování zejména syntetických informací.

Daňové účetnictví

Cílem daňového účetnictví je správné vyjádření základu daně z příjmu, ostatních daňových pohledávek a závazku. V jednotlivých zemích se velmi liší míra vlivu daňového pojetí nákladu, výnosu a zisku. Jedním z rozhodujících faktorů je způsob regulace finančního účetnictví (státem, nezávislými profesními organizacemi) a rozhodující způsob financování podnikatelské sféry (bankami, kapitálovými trhy).

Manažerské účetnictví

Informace manažerského účetnictví využívají řídicí pracovníci, potřebují je pro operativní i taktické řízení. Tyto informace detailně zobrazují hospodářské operace, podrobně sledují základní faktory, které ovlivňují celkové výsledky podniku. Z časového hlediska je snaha o minimální zpoždění informací a následné vyhodnocení jejich průběhu a porovnání skutečnosti s předem stanoveným vývojem. Porovnání by měla být prováděna v pravidelných intervalech. Základním časovým obdobím je pravidla jeden měsíc. U položek, které významně ovlivňují hospodářský výsledek a vývoj peněžních toku (spotřeba základního materiálu, tržby z prodeje, vývoj pohledávek a závazku) by mělo docházet k vyhodnocení téměř denně.

Podoba informací manažerského účetnictví v controllingu je ovlivněna:

- charakterem činnosti podniku,
- velikostí a historickým vývojem podniku,
- organizační strukturou a stylem řízení,
- konkurenčním prostředím a pozicí na trhu.

Kvalita informací manažerského účetnictví záleží na:

- formě (množství, srozumitelnost, užitečnost z hlediska využití, vypovídací schopnost),
- časově orientaci (kdy je zjištěna, její platnost, důvod změny),
- obsahu (čeho se týká, jak a proč je členěna, stupeň přesnosti).

Dělení manažerského účetnictví

Manažerské účetnictví je možné rozdělit do dvou relativně samostatných subsystémů, z nichž každý má rozdílné cíle a metody:

- nákladové účetnictví (operativní controlling) - používá tradiční metody účetnictví: soustava účtu, podvojnost a souvztažnost zobrazení účetních a hospodářských operací, jejich ocenění, dokladovost jednotlivých operací, atd. Zaměřuje se na zobrazení podnikatelského procesu při určité, konkrétní variantě budoucích cílů. Pro potřeby řízení a rozhodování využívá informace, které umožňují posuzovat různé varianty budoucího vývoje,
- manažerské účetnictví (strategický controlling) - jeho informace jsou používány v dlouhodobých rozhodovacích úlohách, které jsou úlohami investičního rozhodování a volby konkrétního způsobu financování. Variantní rozhodování je však důležité i pro krátkodobá rozhodování (optimalizace objemu, struktury sortimentu, atd.).

1.9 Analýza odchylek

Analýzy odchylek jsou důležitým nástrojem manažerského účetnictví. Největším přínosem při porovnávání dosažených výsledků uvnitř podniku má porovnávání stejného druhu činnosti. Tím lze zjistit příčinu odchylek. Další možností působení na zlepšování výsledku je porovnání skutečných a optimálních hodnot (stanoveny jako hodnoty dosažitelné v nejlepším případě, při běžném tržním vývoji a dobře fungujícím vnitřním systémem).

Postup při analýze odchylek:

- zjistit, odkud odchylky pochází (kdo je za ně odpovědný),
- příčina odchylek,
- návrh na opatření.

Pro správnou volbu opatření je důležité zjistit příčinu odchylky. Pro usnadnění rozhodování se doporučuje všechny odchylky systematicky členit. Změna množství prodaných výrobků, nebo výkonu vede ke změně výnosu a variabilních nákladů.

Odchylky podmíněné výnosy nebo odbytem mohou být různé, a to :

- v závislosti na změně množství různých výrobků, nebo skupin výrobků s různým příspěvkem na úhradu (odchylka výrobního mixu),
- nebo na změně poměru různých skupin zákazníků, resp. odbytových trhů (odchylky struktury zákazníků) s různými cenami.

Výpočet těchto odchylek má proto smysl pouze tehdy, když výrobky vykazují různé příspěvky na úhradu, nebo jsou na různých trzích požadovány různé ceny pro stejný výrobek.

Odchylky nákladů

K odchylkám nákladů náleží:

- odchylky cen,
- odchylky vytížení (kapacit),
- odchylky spotřeby,
- odchylky hospodárnosti,
- odchylky intenzity.

Odchylky vytížení a odchylky spotřeby jsou formami vyjádření množstevní odchylky. Odchylky ceny se mohou týkat jak fixních nákladu (např. kolektivní mzdy), tak variabilních nákladu (např. ceny materiálu). Na straně odbytu tvoří skutečné množství odbytu základ pro zjištění cenové odchylky, na straně použití pak množstevní použití faktoru. Možnými příčinami pro odchylky ceny jsou chybné odhady cenového vývoje. Odchylky vytížení poskytují zprávu o kolísání vytíženosti. Ukazují stupeň nevytížených fixních nákladu, což jsou ty podíly fixních nákladu, které připadají na nevytížené kapacity. Odchylky spotřeby jsou jako odchylky vytížení formou množstevní odchylky. Představují ty rozdíly nákladu, které vyplývají z větší spotřeby, nebo menší spotřeby jednotlivých výrobních faktorů. Odchylky spotřeby jsou zpravidla odchylkami hospodárnosti. Rozdíl vzniká u větší spotřeby nebo menší spotřeby výrobních faktorů ve skutečném vytížení v porovnání se spotřebou plánovanou pro skutečné vytížení. Odchylky intenzity vznikají, když se při skutečném vytížení vykoná méně, než je plánováno. Signalizují rychlost výroby, nebo intenzitu práce odchylující se od plánu a mají vést k opatřením zvyšujícím produktivitu.

1.10 Kalkulace

Kalkulační systém

Kalkulace ceny patří k základním controllingovým nástrojům. Její podstata spočívá ve výpočtu nákladu na jednotku výroby, tzv. Kalkulační jednici. K tomu se využívá třídění nákladových položek na náklady přímé (jednicové) a náklady nepřímé (režijní). Kalkulace ceny tvoří základ nabídkového řízení, cena je tedy odvozena jako maximální hranice, kterou může firma dosáhnout s ohledem na užité vlastnosti výrobku a předpokládaný rozsah prodeje při dané konkurenci na trhu. Vazba mezi kalkulací ceny a náklady v podniku existuje zejména při vyčíslení zisku firmy. Hospodářský výsledek podniku (zisk) není při kalkulaci přičítán k nákladům, ale je výsledkem, který zůstává v kalkulaci ceny po odečtení všech nákladových položek. Proto je nutné mít co nejobjektivnější informace o skutečné výši nákladu. Tyto informace se získávají ve vnitropodnikovém účetnictví.

Kalkulace nákladů

Kalkulaci nákladů je třeba prvotně chápat jako základní informaci o nákladech výkonu, a proto hlavním požadavkem na její vypovídací schopnost je relativní přesnost propočtu nákladů. Dalším aspektem je samotné vymezení pojmu nákladů ve vnitropodnikovém účetnictví. Náklady tedy lze chápat jako jakékoliv peněžně vyjádřené odčerpání vlastního jmění, snižující dosažený výnos ve sledovaném účetním období.

Pro účely kalkulační se obvykle využívá následující třídění nákladu:

- přímý materiál,
- přímé mzdy,
- ostatní přímé náklady,
- výrobní režie,
- správní režie,
- odbytové náklady,
- zisk(ztráta).

Toto nákladové členění vyjadřuje rozlišení kalkulovaných nákladů na náklady přímé a nepřímé. přímé neboli jednicové náklady (přímý materiál a mzdy) jsou tou částí technologických nákladů, které přímo souvisí s jednotkou konkrétního výkonu, určují se většinou prostým dělením. Naproti tomu náklady nepřímé neboli režijní, souvisí s technologickým procesem jako celkem, nemění se přímo úměrně s počtem provedených výkonů. Režijní náklady jsou zpravidla stanoveny pro určité časové období na základě zvolených hodnotových nebo naturálních veličin, tzv. rozvrhové základny.

Kalkulační metody

Metoda prostým dělením je používána v tom případě, že podnik vyrábí pouze jeden finální výrobek. Náklady kalkulační jednice se pak určí jako podíl celkových nákladů a množství výrobku (kalkulačních jednic) odečítací metoda, nazývaná též zůstatková, se využívá v případě, že podnik vyrábí několik výrobků, z nichž jeden je hlavní a ostatní vedlejší. Kalkuluje se pouze hlavní výrobek, vedlejší výrobky se nekalkulují a jsou oceněny stanovenými vnitropodnikovými cenami. Rozčítací metoda spočívá v tom, že se nerozlišují výkony podniku na hlavní a vedlejší, ale jsou považovány za rovnocenné a u všech se zjišťují vlastní náklady. Celkové náklady na výrobu všech výrobků se rozdělují (rozčítají) na příslušné výrobky podle rozčítacích základů.

Mezi nejobvyklejší rozčítací základny patří:

- poměrová čísla,
- procentuální podíly,
- pomocná kalkulační jednice.

1.11 Ganttovy diagramy

V systému řízení a kontroly výrobních procesu lze jako jeden z controllingových nástrojů využít tzv. Ganttův diagram. Tento diagram je grafickým prostředkem plánování a kontroly různých druhů činností a praktickou pomůckou v řízení výroby. Je v něm znázorněna vazba mezi jednotlivými plánovanými operacemi a časem.

Z hlediska účelu je možno dělit Ganttovy diagramy následovně:

- využití zařízení – tyto diagramy umožňují zjistit velikost a příčiny prostojů,
- využití pracovní síly – slouží k porovnání skutečného výkonu s normovaným a ke zjištění příčin neplnění norem,
- rozvrh práce – používají se k rozvržení úkolu mezi jednotlivé výrobní kapacity, jejich cílem je optimalizovat využití strojové i lidské práce,
- postup práce – umožňují zjistit, které plánované úkoly jsou v daném okamžiku plněny v souladu s plánem, popřípadě které činnosti jsou v předstihu či ve skluzu.

2 Analytická část

2.1 Charakteristika společnosti CZ LOKO

Českomoravská komerční společnost, a.s. (ČMKS), byla založena v roce 1995, aby zastřešila a koordinovala činnosti firem První správkářenská spol. s r.o., Nymburk, Jihlavská lokomotivní společnost s.r.o. Jihlava či Letohradská správkářenská, s.r.o., Letohrad, podnikajících v oboru oprav železničních kolejových vozidel. Další vývoj logicky vedl k přechodu na formu těsnější spolupráce, kdy tyto společnosti uzavřely smlouvy o sdružení holdingového typu pod názvem HOLDING ČMKS, kterou v roce 1997 schválil Úřad pro hospodářskou soutěž. Správcem holdingu, majoritním akcionářem a společníkem se stala společnost ČMKS holding, a.s. V roce 1999 se členem sdružení stala i společnost ČMKS-Lokomotivy, a.s. (tehdejší Železniční opravny a strojírny s.r.o. v České Třebové) s tím, že vstupem této společnosti nezískal HOLDING ČMKS pouze významnou výrobní kapacitu, ale i výrobní tradice staré více než 150 let, které se zvláště v regionu České Třebové dědí již několik generací. V závěru roku 2004 do ČMKS holding, a.s., mateřské firmy HOLDINGU ČMKS, majetkově vstoupila firma PHOENIX – ZEPPELIN, spol. s.r.o., která zastupuje zájmy amerického koncernu CATERPILLAR. Spojení se silným partnerem, s celosvětovou působností, znamená stabilitu a jistotu pro společnosti HOLDINGU i pro jejich obchodní partnery. V závěru roku 2006 bylo na valné hromadě akcionářů společnosti ČMKS holding, a.s., rozhodnuto o změně názvu společnosti na CZ LOKO, a.s., se sídlem v České Třebové. Nelze nezmínit, že určitým impulsem změny obchodního názvu byla také snaha, aby nový název co nejvíce a co nejvýstižněji charakterizoval naše výrobní zaměření. V současné době HOLDING zaměstnává téměř 600 pracovníků, aktiva přesahují 1 miliardu Kč a dosahuje ročních tržeb vyšších než miliarda Kč.

2.2 Charakteristika odvětví

Výroba lokomotiv je v poslední době jedním z nejdynamičtější se rozvíjejícím odvětvím, ve kterém se silně projevují trendy koncentrace a globalizace. V tomto odvětví se projevuje hlavně vysoká míra konkurence a špičková kvalita výrobku, která je jedním z důležitých předpokladů úspěchu firmy na domácím i světovém trhu. Je to odvětví velmi dynamické, které je náročné co do potřeby stále nových technologií, tak také potřeby neustálého rozvoje a potřeby nových a kvalitních pracovníků. Základní kritéria pro udržení se na trhu musí dodržovat jak výrobci tak dodavatelé.

Mezi hlavní kritéria patří:

- kvalita lokomotiv a jednotlivých dílů je samozřejmostí,
- v konkurenci ob stojí pouze výroba ekonomicky rentabilní, k čemuž firmu vede vyrábět prvky pro více typů lokomotiv,
- flexibilita výrobců a dodavatelů je na trhu samozřejmostí,
- rozvoj a podpora technického zázemí firmy,
- potřeba a rozvoj nových technologií a její postupné zavádění do procesu výroby,
- koncepčnost práce.

2.3 Analýza současného stavu controllingu v CZ LOKO

Základním předpokladem fungování controllingu je tvorba finančního rozpočtu. Prvořadým cílem controllingu je podpora hlavního procesu a zjišťování a korigování případných odchylek od skutečnosti.

Hlavní proces v podniku lze jednoduše vyjádřit:

OBCHOD (smlouvy s odběrateli) – Výroba – OBCHOD (Prodej odběratelům).

Konkrétní směry sestavovaných rozpočtů jsou vyjádřeny existujícími druhy a formami. Tvorba všech rozpočtů je sestavována ve třech fázích včetně finančního rozpočtu:

- srpen běžného roku,
- 15.říjen běžného roku,
- listopad běžného roku.

Po té je finanční rozpočet v konečné fázi (viz příloha č.3) projednán a schválen na představenstvu a je hlavním nástrojem pro fungování podniku. Kromě aktuálního roku se zpracovává i rozpočet na následující tři roky (viz příloha č.1)

Další důležitou a nedílnou součástí každého rozpočtu je účetní osnova schvalovaná pro každý rok (viz příloha č.2). Současně s tím se stanovují i hospodářská střediska která tvoří základní rozpočty ze kterých se sestavuje výsledný rozpočet podniku.

Controlling v CZ LOKO se nezabývá striktně rozvahou a cash flow, ale důraz je kladen na náklady a výnosy. Z toho náklady jsou dále pak děleny na fixní a variabilní, tzn. že každému účtu je přímo určeno do které skupiny přísluší. (viz příloha č.2)

Controllingově se firma vyhodnocuje na několika úrovních:

- podnik CZ LOKO a.s.,
- hospodářská střediska,
- jednotlivé projekty.

V první řadě se tedy vyhodnocuje podnik CZ LOKO a.s. a poté přichází další stupně vyhodnocení. Vždy je důležitá osobní odpovědnost příslušného vedoucího. Je nutno si uvědomit, že podnik vyrábí a opravuje motorové lokomotivy a jednotlivé zakázky jsou v řádu několika milionů. V mnoha případech se nejedná o opakovanou výrobu, resp. opravu protože lokomotivy stejného typu přicházejí v různém stavu opotřebení do opravy, tím je dán i rozdílný rozsah opravy.

V controllingu je hlavní důraz kladený na krycí příspěvek I (dále jen KP I), který informuje o rozdílu mezi celkem vytvořenými hodnotami a přímými náklady celkem. (viz příloha č.3)

Vytvořené hodnoty představují :

- Tržby za prodej výrobků a služeb a zboží,
- Změna stavu nedokončené výroby,
- Změna stavu hotových výrobků (vyskytuje se v podniku minimálně),
- Aktivace,
- Vnitropodnikové výnosy (výnosy mezi firmami v HOLDINGU).

Přímé náklady:

- Přímé materiálové náklady,
- Kooperace,
- Přímé náklady ostatní,
- Energie přímá (pro výrobní zařízení),
- DHM (nástroje, formy, přípravky do 40 000 pro výrobu),
- Vnitropodnikové náklady přímé (náklady mezi firmami v HOLDINGU),
- Přímé mzdové náklady,
- Bonusy z tržeb – obchod,
- Odvody z přímých mezd a bonusů 35%.

KP I ve finančním rozpočtu podává informaci o tom kolik haléřů zbývá na úhradu fixních nákladů a zisku z každé koruny. Z přílohy je zřejmé že KP I pro rok 2009 je ve výši 26%, tzn. že z každé vytvořené 1 CZK zbývá na úhradu fixních nákladů a zisku 26 haléřů, z toho na zisk připadá 4,13 haléře.

2.4 Vyhodnocení controllingu na úrovni CZ LOKO

Vlastní postup provádění controllingu, je stanoven vnitřním pokynem finančního ředitele a termíny projednávání jsou závazné pro každé středisko a nelze na toto projednávání delegovat zástupce. Pro hodnocení jednotlivého ukazatele je rozhodující kumulace. Výsledky controllingu schvaluje porada vedení a jsou závazné pro odměňování.

Po provedené účetní závěrce (5. pracovní den v následujícím měsíci) se přenesou data do controllingového formuláře (viz příloha č.4), na jehož základě probíhá controllingový proces. V levé části formuláře se analyzuje skutečnost s rozpočtovaným stavem a vždy se uvádí měsíc/postupně (kumulace) v pravé části výhled vývoje hospodaření na následující 3 měsíce a rok v porovnání s ročním rozpočtem.

2.4.1 Postup vyhodnocování ve formuláři přílohy č.3:

- **účetnictví** – skutečné hodnoty položek na účty v daném období zaúčtované, tak jak vyjdou ze závěrky bez jakýchkoliv úprav,
- **korekce** – eliminují vliv lidského faktoru (provádí se opravy případných chyb a omylů v zaúčtování),
- **časové rozlišení** – provádí se časové rozlišení výnosů nebo nákladů z hlediska dřívějšího či pozdějšího čerpání nákladové položky při respektování nepřekročení ročního rozpočtu,
- **minulý měsíc** – zde je přenesen pro možnost rychlého srovnání výsledný schválený controlling minulého měsíce ,
- **rozpočet měsíc/postupně** – přenesou se ze schváleného finančního rozpočtu (viz příloha č.2),
- **controlling měsíc/postupně** – souhrn účetnictví+korekce+časové rozlišení.

Poté následuje vlastní vyhodnocovací proces a to tzv. postupem zdola, v našem případě hodnotíme výsledky za 3 měsíce a 1/Q 2009 (vše v tis.CZK).

Podnikový HV rozpočet/controlling

Měsíc	plus 2592 / plus 2938	výsledek lepší o 346 tis.CZK
Kumulace	ztráta 6362 / ztráta 2909	výsledek lepší o 3453 tis.CZK

Krycí příspěvek I

Měsíc	27851 / 28048	výsledek lepší o 197 tis.CZK
Kumulace	68869 / 69236	výsledek lepší o 367 tis.CZK

Fixní věcné náklady

Měsíc	12808 / 12987	výsledek horší o 179 tis.CZK, měsíc nesplněn
Kumulace	38424 / 37727	výsledek lepší o 697 tis.CZK, kumulace splněna

Takto se postupuje u všech dalších položek a detailně se projednávají jednotlivé vlivy a skutečnosti. Jak jsem uvedl, rozhodujícím ukazatelem je kumulace a pokud je lepší než rozpočet byť měsíc nevyjde, nemá toto na hodnocení střediska vliv.

Hierarchie ukazatelů je následující:

- Podnikový HV (hospodářský výsledek),
- Krycí příspěvek I,
- Fixní mzdové náklady celkem,
- Fixní věcné náklady celkem,
- Krycí příspěvek II,
- Krycí příspěvek IV.

Dále se liší hodnocení u středisek výrobních a režijních v podnikové struktuře označované jako produktivní a hospodářské, tzn. střediska produkující HV a střediska nákladová (ztrátová).

Prvním rozhodujícím kritériem pro hodnocení střediska je vždy podnikový HV a pokud je tento splněn, tak nastupují v hodnocení další ukazatele, pokud by nebyl splněn, tak dochází automaticky ke krácení dalších ukazatelů. V hodnocení 1/Q byl podnikový HV splněn, tudíž nedochází ke krácení prémiové složky.

2.4.2 Výhled vývoje ve formuláři přílohy č.3:

V další části formuláře – t.j. výhled, se provádí vyhodnocování předpokládaného vývoje tak, že výhled na další 3 měsíce je položkově adresný a zpřesněný podle aktuálního stavu a znalosti struktury zakázek (výnosy i náklady) a výhled do konce roku je souhrnně upřesněný. Pro srovnání se uvádí i schválený rozpočet. Takže je vždy možné porovnávat výhled se schváleným rozpočtem a v podstatě firma průběžně ví jakých výsledků dosáhne ke konci roku. Toto umožňuje ovlivňovat vývoj a očekávané výsledky a tím upřesňovat i potřebu zdrojů a kapacit.

Pro hodnocení vývoje resp. očekávaného výhledu je opět důležitý výhled plnění podnikového HV a hierarchie ukazatelů je obdobná jako v předchozím odstavci. V našem případě začínáme v hodnocení očekávaného HV, kdy rozpočet určuje dosažení :

Tabulka č.3 Výhled plnění ukazatelů

Podnikový HV	výhled / rozpočet	
Rok 2009	60938 / 58558	očekávaný vývoj roku je lepší o 2380 tis.CZK
Krycí příspěvek I		
Rok 2009	1054298 / 1354398	očekávaný vývoj roku je horší o 100 tis.CZK
Fixní mzdové náklady celkem		
Rok 2009	110292 / 108692	očekávaný vývoj je lepší o 1600 tis.CZK
Fixní věcné náklady celkem		
Rok 2009	153697 / 153000	očekávaný vývoj je lepší o 697 tis.CZK
Krycí příspěvek II		
Rok 2009	57895 / 58719	očekávaný vývoj je lepší o 824 tis.CZK
Krycí příspěvek IV		
Rok 2009	55767 / 56822	očekávaný vývoj je lepší o 1055 tis.CZK

Zdroj: údaje CZ LOKO, interní materiál

Přestože některé veličiny nejsou ve výhledu plněny, jako např. celkem vytvořené hodnoty, přímé náklady celkem, přesto je v absolutní hodnotě ve výhledu plněn rozhodující ukazatel HV a i KP I . Není proto nutné přijímat žádná podstatná opatření pro zajištění výhledu plnění roku 2009. Pouze sledujeme příčiny zvýšené materiálové spotřeby , vyšší spotřebu přímé energie, mírně vyšší spotřebu drobného majetku (náradí a přípravků) pro prvovýrobu a přímých mezd. V této souvislosti nám mnohé avizuje již skutečnost za 1/Q.

Z controllingu (viz příloha č.3) za 1/Q vyplývá, že podnik jak v plnění skutečnosti tak i výhledu plnění rozpočtu nemá podstatné odchylky a nemusí přijímat žádné závažné rozhodnutí. Přesto nemůže podnik tzv. spát na vavřínech, neb okolní podnikatelské prostředí je silně turbulentní a musí se stále zabývat vnějšími i vnitřními souvislostmi, které jej udrží v plné výrobní kondici a finanční stabilitě.

2.5 Vyhodnocení hospodářský středisek provozoven

Neméně důležitým nástrojem finančního řízení podniku, je controllingový rozbor na úrovni provozoven. Jak jsem již uvedl v předchozím bodě, nejdříve se podnik vyhodnocuje na úrovni CZ LOKO a poté se jde o úroveň níže a jsou rozborovány hospodářská střediska. Tento nástroj je důležitý z hlediska adresnosti a odpovědnosti dané provozovny či střediska. Jak je možno vidět (viz příloha č.5) jsou zde uvedeny provozovny Jihlava a Česká Třebová a opět je zde kladen v první řadě důraz na variabilní náklady a dále také na fixní náklady. Vždy je skutečnost porovnávána s rozpočtem a jsou na tyto výsledky vázány premie řídicích pracovníků. V příloze je možné vidět, že obě provozovny vychází dobře.

2.6 Rozbor projektu ve výrobě

Základním nástrojem při využívání controllingových procesů je rozbor projektů ve výrobě. Důraz je kladen na rozbor celkem vytvořených hodnot a variabilních nákladů, což je Krycí příspěvek I. Důraz je kladen především u výnosů, na vnitřofakturu (ř.5) ,na změnu stavu nedokončené výroby (ř.2) a dále na straně nákladů na materiál(ř.7), kooperace(ř.8) a mzdové náklady včetně nákladů sociálních a nemocenských odvodů (ř.13,15). Dalším důležitým faktorem je výše limitní ceny, což je cena za kterou musí výroba daný projekt vyrobit a nesmí tuto cenu překročit.

Vždy když je prováděn rozbor projektu je postup následující:

- kontrola výše nákladové ceny (nesmí být větší než limitní cena),
- na projektu musí být buď tvořená nedokončená výroba nebo vnitrofaktura, nesmí to být dohromady,
- musí být prováděn postupně rozbor nákladů materiálu z hlediska adresnosti, vždy je to prováděno za přítomnosti zástupce výroby,
- za přítomnosti vedoucí kooperací je jako v předešlém případě prováděn rozbor kooperací, kde je ještě také kladen důraz na rozbor kooperace technologických a kapacitních,
- mzdové náklady jsou rozborovány za přítomnosti kapacitního dispečera, a důraz je kladen dodržování maximální výše hodin na zakázce (příklad loko ř.753 má 8400h).

Dalším a neméně důležitým rozbohem v rámci controllingu ve výrobě je rozbor změny stavu nedokončené výroby, která se tvoří v systému automaticky na účtech:

- 611 110 - materiál,
- 611 120 – kooperace,
- 611 130 - mzdy včetně sociálních a nemocenských odvodů.

Dalším účtem je tzv. ruční nedokončená výroba což jsou účty 611 210, 611 220, 611 230 na kterých může dodatečně ekonom provozovny vytvářet pomocí účetních zápisů dodatečné výnosy, ale vždy na základě oprávněných nákladů.

Příklad vytvoření účetního zápisu na nedokončenou výrobu v provozovně Jihlava:

Loko MUV 71.006
Účet 611 230
Projekt P90345/01
Částka - 300 000,-

Poznámka: prosím proveďte do účetní uzávěrky za Březen

Zde je důležité připomenout, že v případě ukončení projektu ve výrobě musí být tento účet zrušen účetní, není rušen automaticky. Ekonom provozoven musí toto průběžně před měsíční účetní uzávěrkou zkontrolovat. Dle metodiky je **nedokončená výroba** produkt který již prošel jedním nebo několika výrobními stupni a v určitém výrobním stupni ještě není zcela dokončen.

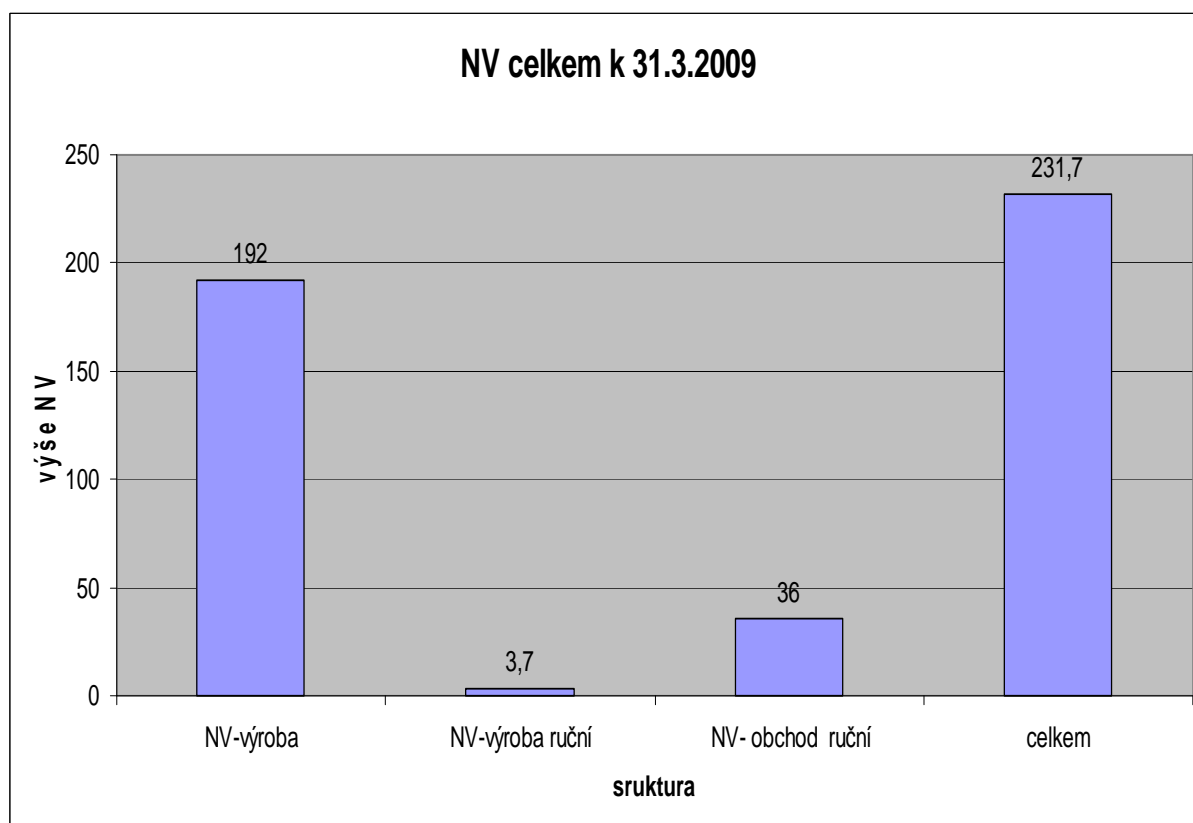
Složení nedokončené výroby:

- materiál,
- kooperace,
- hodinová sazba (206Kč/hod).

Základní hodinová sazba 206 Kč pro propočty výrobních kapacit se skládá:

- Mzda 100,00 Kč,
- SP,ZP 34,00 Kč,
- OPN 33,60 Kč,
- Energie 28,90 Kč,
- DHIM 8,50 Kč.

Tabulka č.4 Nedokončená výroba celkem k 31.3.2009

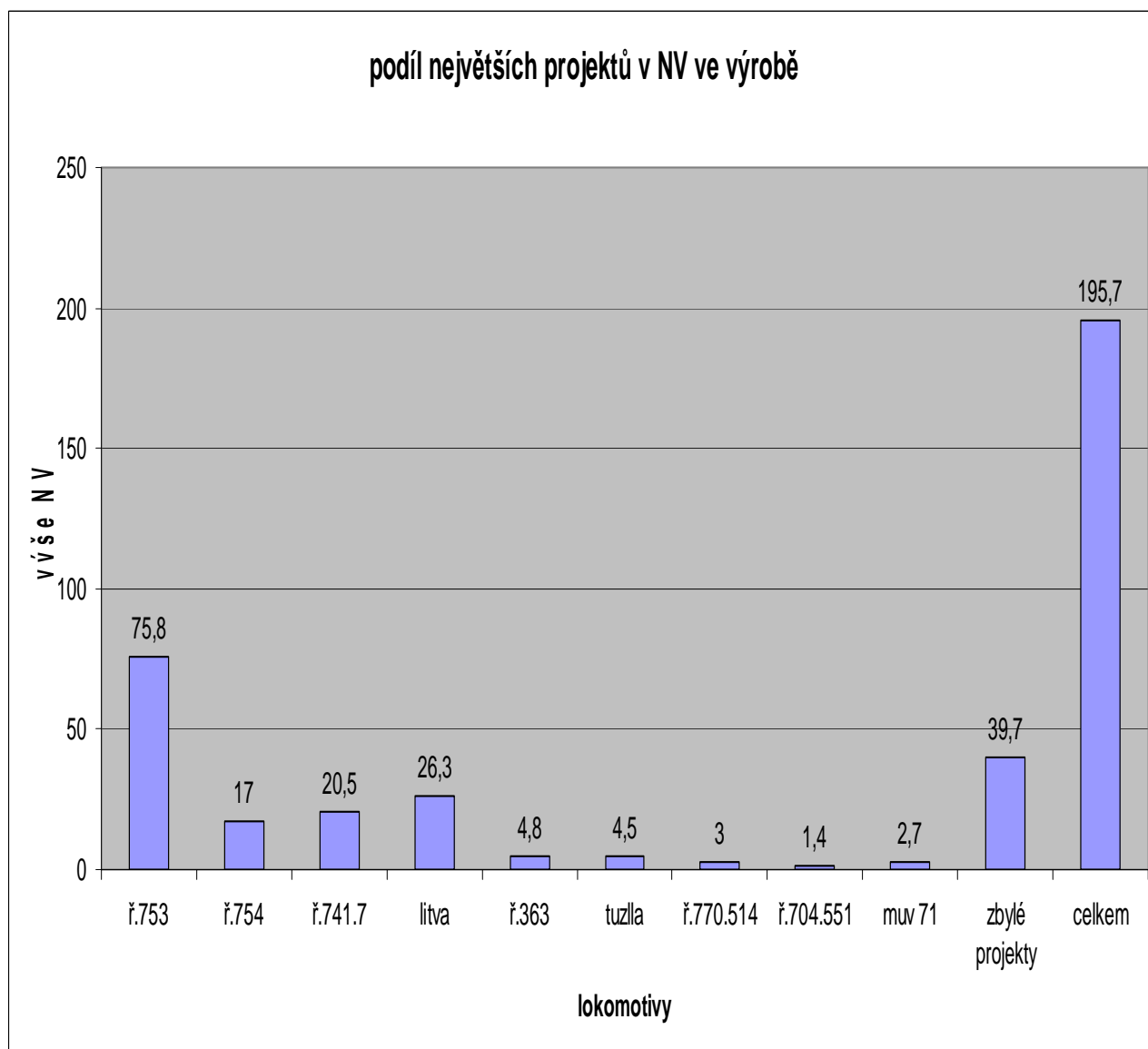


Zdroj: údaje CZ LOKO, interní materiál

Vysvětlivky:

- **NV** – nedokončená výroba,
- **NV výroba** – vytváří se automaticky na účtech 611 110, 611 120, 611 130 (materiál, kooperace, mzdy),
- **NV ruční** – vytváří se ručně ve výrobě na základě nákladů, na které se NV netvoří automaticky, účty 611 220 (ČT), 611 230 (Jihlava),
- **NV – obchod ruční** - vytváří se ručně na základě vnitrořádky z výroby (ř.12) na středisku obchodu, účet 611 210 (Nbk).

Tabulka č.5 Podíl největších projektů v nedokončené výrobě ve výrobě



Zdroj: údaje CZ LOKO, interní materiál

V grafu, **podíl největších projektů NV ve výrobě** je možno vidět strukturu nedokončené výroby rozdělených po projektech. Zde je nutno si uvědomit, že nedokončená výroba nám váže finanční prostředky které bud máme nebo si je musíme půjčit, což generuje další finanční náklady. V tomto případě je zájem managementu o trvalé snižování NV.

Příklad výpočtu skutečných mzdových nákladů u lokomotivy ř.742:

Nejdříve si musíme vyjádřit rozpočtované mzdové náklady hodinově (vycházíme z rozpisu, které se nám vytváří automaticky v nedokončené výrobě (účet 611 130)

$$4888h \times 206Kč = 1\,006\,928 \text{ Kč (rozpočet)}$$

Proti tomu si vyjádříme skutečné náklady, složení je v přímých nákladech celkem, vycházíme z controllingu, struktura:

• Skutečně vykázáno	4 922 hod
• vedlejší pořizovací náklady (ř.7,účet 501 301)	130 916 Kč
• kooperace (ř.8,účet 518 310)	104 809 Kč
• ostatní náklady přímé (ř.09)	110 425 Kč
• přímé mzdové náklady (ř.13)	493 685 Kč
• soc a nemoc.pojištění (ř.15)	167 853 Kč

celkem 1 007 688 Kč (skutečnost)

Skutečná kalkulační hodnota hodiny je 204,73 Kč.

Závěr:

V daném příkladu nám vychází rozpor , že byla překročena pracnost o 34 hod. V penězích je tento rozpor vyčíslen na 760 Kč. Důvodem byla větší pracnost na opravě trakčního motoru, toto bylo projednáno s výrobním ředitelem.

2.7 Týdenní statistika

Je velmi zajímavý nástroj (viz příloha č.6), který dává finančnímu řediteli možnost rychlého přehledu o pěti důležitých makro číslech:

- tržby mimo holding,
- závazky,
- pohledávky,
- zásoby,
- nedokončená výroba.

Proces je nastaven tak, že každé pondělí do 8,30 hod, má finanční ředitel k dispozici tento přehled o číslech a vždy ve 13.00 hod téhož dne je toto projednáno na poradě ředitelů. Jedná se to tzv. formu rychlého hlášení, informující o pohybu výše uvedených veličin v minulém týdnu a vychází z aktuálního stavu ekonomických ukazatelů, hodnot zaevidovaných v systému Axapta. Hodnoty pak jsou vždy automaticky zaktualizovaných k páteční půlnoci. Tyto stavy veličin jsou empiricky vysledovány a mají přesnost na 96-98 % což umožňuje provést okamžité zásahy do systému a především při jejich průběžném neplnění vedou k rychlému zásahu a napravení nežádoucího stavu. Samozřejmostí je jejich důkladné následné ověření v návaznosti na rozpočty a controlling.

3 Systém plánování a zavedení systému 1-3-12

3.1 Stávající systém plánování v CZ LOKO

Podnikové plánování v CZ LOKO je vytvořeno z uzavřeného dílčího systému plánování pro nejdůležitější oblasti. V podniku orientovaném na specifický trh výroby a modernizace lokomotiv je při plánovacím postupu dodrženo následující pořadí plánů:

- Plán odbytu (obchodní plán),
- Plán tržeb (množství x cena),
- Plán nákladů (variabilní náklady, fixní náklady),
- Plán zisku,
- Plán výroby (výrobní plán),
- Plán investic,
- Finanční plán,
- Plán nákupu,
- Personální plán,
- Plánovaná rozvaha,
- Plán cash-flow,
- Plánovaná výsledovka (účet zisků a ztrát).

V současné situaci je podnik nucen se orientovat zcela na trh a odbyt tak určuje požadavky na výkony ve všech zbývajících oblastech a proto je odbyt výchozím základem pro celkové plánování v CZ LOKO. Stanovené cíle pak mají svůj vliv na ostatní důležité oblasti v podniku a na základě tržních výnosů jsou pak sestaveny plány nákladů a zisku. Podnikové vedení musí stále analyzovat, zda plánovaná množství odbytu mohou být v podniku vůbec vyrobena. Zde je důležitým faktorem v CZ LOKO práce s kapacitami, což má na starosti jak výrobní dispečer, tak především kapacitní dispečer výroby.

Důležitou poznámkou je zde uvést, že v případě nedostačující kapacity, je třeba propočítat, jaké investice je potřeba provést. Příkladem v CZ LOKO je výroba a oprava ETS (elektrické točivé stroje), kdy stávající kapacita je již delší dobu nedostačující a proto již na letošní rok je zahájena příprava a realizace výstavby nové haly včetně nové technologie ve výši 130 milionů korun. Finanční plán je další součástí podnikového plánování a představuje plánované zdroje financování aktivit a také plány úhrady úvěrových anuit bank. Z plánů obratu jsou také odvozovány plány nákupu materiálů a personální plány. V případě že se objeví v jednotlivých dílčích plánech úzké profily, jsou pak vypracovávány a dopracovávány operativně alternativy těchto plánů, což je pro příklad charakteristickým znakem práce controllingu.

3.1.1 Získání zakázky, výběrové řízení

Trh veřejných zakázek má v každé zemi značný ekonomický význam, proto je zcela nezbytné, aby tato problematika byla právně upravena. V české platné právní úpravě je veřejným zakázkám věnována pozornost v samostatném zákoně. Tím je zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, který nahradil dřívější zákon z roku 2004. K přijetí nového zákona po tak krátké době platnosti staré právní úpravy vedla především ta skutečnost, že v souvislosti s přijetím nových předpisů upravujících oblast zadávání veřejných zakázek v Evropské unii, konkrétně směrnic č. 2004/17/ES a č. 2004/18/ES, vznikla České republice povinnost transponovat tyto směrnice do českého právního řádu. Nový zákon tedy zapracovává příslušné předpisy Evropských společenství a upravuje postupy v souvislosti se zadáváním veřejných zakázek.

Veřejná zakázka

Veřejná zakázka či veřejné zakázky jsou specifickým způsobem uzavírání smluv. Jedná se o zvláštní případ uzavření smlouvy (podmínkou je její písemná forma), jemuž předchází zadávací řízení, které zabezpečuje soutěž při výběru nejvhodnější nabídky. Hlavním účelem zadávání veřejných zakázek je především úspora finančních prostředků (především veřejných), které se docílí vytvořením soutěžního prostředí, jež by mělo zabezpečit efektivnost a účelnost vynakládaných prostředků.

Charakteristickým rysem odlišujícím veřejnou zakázku od jiné zakázky je povinnost jejího zadavatele zadat ji v zadávacím řízení podle zákona o veřejných zakázkách. Zadavatel je dále povinen postupovat v souladu s tímto zákonem, především dodržovat zásadu transparentnosti, rovného zacházení se soutěžiteli a vyvarování se jakéhokoli projevu diskriminace.

Při zadávání veřejných zakázek je nutné si uvědomit, že veřejná zakázka je především obchodem, a tedy i veškeré úkony mezi zadavatelem a uchazečem jsou činěny v obchodně právních vztazích. Zadavatel tak nevystupuje jako veřejnoprávní orgán, tedy v nadřazeném postavení, ale jako rovnocenný subjekt s uchazeči, tedy jako jejich obchodní partner.

3.1.2 Zavedení projektu do systému

Zavedení projektu do systému Axapta je důležitým krokem z hlediska systémovosti a přehlednosti daného projektu. Projektu je přiřazeno číslo např.: P 90345 a pod tímto číslem je pak snadné si vše dohledat, včetně historie. Jak jsem již uvedl při rozboru projektu ve výrobě, je číslo projektu důležitým nositelem informace o nákladech a výnosech a zvláště je to důležité při následném rozboru při controllingových procesech.

3.1.3 Popis obchodního případu

Po té co je projekt zaveden do informačního systému Axapta, musí být specifikováno několik základních parametrů projektu:

- číslo zakázkového listu,
- datum vystavení,
- společnost,
- číslo obchodního případu,
- projektové číslo,
- zákazník,
- vedoucí obchodního případu,
- název projektu,
- celkové limitní náklady,
- schvalující (obchodní ředitel).

Dále je pak důležitým bodem předmět zakázky, kde je přesně specifikováno jaká modernizace má být realizována, včetně technických specifikací a příslušných dodatků včetně vystavených předepsaných písemných náležitostí zapsaných do dokladů lokomotivy. Specifikace rozsahu modernizace je pak dána technickými podmínkami (př. TP 37-03) a příslušnými dodatky. Po té co je modernizace ukončena, zákazník většinou požaduje dovybavení lokomotivy dle technických standardů současnosti, např.: lepší radiové spojení, zastavení průtoků paliva, odpružené spřáhlo atd. Součástí modernizace lokomotivy je dodávka původní technické dokumentace podle ustanovení zákona č. 266/1997 sb. a vyhlášky č. 100/1995 sb.

3.1.4 Přiřazení projektu do výroby

Po té co je schválen zakázkový list obchodním ředitelem, je projekt přiřazen do výroby, kde musí být stanovena:

- obchodní cena,
- limitní cena,
- nákladová cena.

Obchodní cena - se skládá z limitní ceny plus cca 25 - 30% obchodního krycího příspěvku I (obchodní marže). Krycí příspěvek I ve finančním rozpočtu podává informaci o tom kolik haléřů zbývá na úhradu fixních nákladů a zisku z každé koruny. Z přílohy je zřejmé že krycí příspěvek I pro rok 2009 je ve výši 26%, tzn. že z každé vytvořené 1 CZK zbývá na úhradu fixních nákladů a zisku 26 haléřů, z toho přímo na zisk připadá cca 4,13 haléře.

Limitní cena – je cena za kterou obchodník zadává projekt do výroby, je složena z nákladové ceny a tato cena nesmí být překročena. Limitní cena je rovna KP I

Nákladová cena – vzniká při rozpisu projektu ve výrobě, její složení je :

- Normohodiny
- Materiál
- Kooperace

V CZ LOKO je přímo oddělení rozpisu výroby, které má tento proces na starosti a je v jeho odpovědnosti, aby celý projekt byl rozepsán podrobně a kvalitně, protože případné chyby generují vícenáklady a jsou přímo navázány na rozpočet a tvorbu zisku.

Příklad tvorby ceny lokomotivy ř.742:

- Normohodiny 4888h x 206Kč = 1 006 928 Kč
- Materiál 3 250 000Kč
- Kooperace 680 000Kč

4 936 928 Kč **nákladová cena z rozpisu**

5 000 000 Kč **limitní cena = KP I ve výrobě**

2 500 000 Kč **obchodní přírážka**

Celkem cena pro zákazníka je tedy 7 500 000Kč

Zdroj: údaje CZ LOKO,interní materiál

3.1.5 Dokončení projektu ve výrobě, vnitrofaktura pro obchodní úsek

Projekt, který je před dokončením dle sjednaného termínu, musí převzít oddělení kontroly a jakosti, kde se přezkoumává kvalita a rozsah modernizace nebo opravy. Pracovník oddělení jakosti a kontroly musí postupně projít veškeré systémy na lokomotivě a poté musí provést zkušební jízdu. Zde je důležité uvést, že v případě jakékoli závady, oddělení kontroly tuto lokomotivu vrací zpět do výroby, kde musí být zjištěné závady odstraněny a celý koloběh zkoušek před předáním zákazníkovi musí být proveden znovu. Tento proces je výhodný z hlediska záruk na lokomotivě a také určité prestiže a korektnosti vůči zákazníkovi.

Po té co je ukončen proces kontroly, je lokomotiva tzv. převzata tímto oddělením a úsek výroby může, respektive musí vystavit vnitrofakturu a na obchodní oddělení. Vnitrofaktura musí obsahovat tyto náležitosti:

- číslo vnitrofaktury,
- číslo projektu,
- zakázkový list,
- příjemce,
- objednacím úsek,
- termín,
- vedoucí obchodního případu,
- popis a vyúčtování provedených prací (bez DPH),
- odpovědná osoba za výrobu,
- datum předání.

Obchodní úsek respektive vedoucí obchodního případu, posoudí dle zakázkového listu seznam úkonů které byly předmětem modernizace lokomotivy a odsouhlasí toto. Vnitrofaktura je poté zaúčtována na středisko obchodu, na řádek 12 v controllingovém formuláři. Tedy výnos který je na středisku výroby je nákladem na středisku obchodu.

Pro ekonomického řízení v CZ LOKO je zde důležité dávat pozor ve výnosech výroby na to, že na projektu může být bud nedokončená výroba a nebo vnitrofaktura. Z praxe je toto častým problémem a ekonom musí tyto úkony ohlídat, z důvodu zkreslování ekonomické úspěšností daného střediska v měsíci. Toto je zjevný nedostatek systému Axapta.

3.1.6 Ukončení projektu, předání zákazníkovi, fakturace

Ukončení projektu je proces kdy vedoucí obchodního případu, musí připravit legislativu v součinnosti s Drážním úřadem, protože bez tohoto nelze provozovat jakoukoli lokomotivu na železnicích v podmínkách ČR.

Na základě předešlých kontrolních dní lokomotivy, je lokomotiva hotova a připravena dle technických požadavků TP 21-02 ČMKS a doplňujících podmínek na předání zákazníkovi. Je specifikován předmět díla a místo plnění a zároveň s kontrolou lokomotivy je předložena průvodní technická dokumentace v rozsahu podle ustanovení zákona č. 266/1994 Sb., vyhlášky c. 173/1995 Sb. a vyhlášky č. 100/1995 Sb., která umožňuje provoz lokomotivy dle platných zákonných předpisů a norem:

- zápisy a protokoly o měření, zkoušení a kontrole při opravě lokomotivy,
- zápis o měření a vážení lokomotivy,
- zápis o technické kontrole lokomotivy dle § 6, vyhl. MD č. 173/95 Sb.,
- zápis o provedení technicko-bezpečnostní zkoušky,
- technický popis lokomotivy,
- výkresová dokumentace lokomotivy,
- návod na obsluhu a údržbu a katalog ND,
- protokol o nastavení hlídače BENDER,
- jednotlivé pasporthy.

Podrobný soupis připravené dokumentace je předán zákazníkovi a zároveň jsou připraveny doklady, které jsou ve správním řízení:

- průkazy způsobilosti vozidla,
- průkazy způsobilosti UTZ elektrického a zabezpečovacího,
- průkaz způsobilosti vozidla – ve správním řízení na DÚ,
- protokol o provedení TBZ – ve správním řízení na DÚ.

Dále pak jsou sepsány připomínky zhotovitele a objednatele. Příklad závad, které se musí dodatečně odstranit, dle předávacího protokolu:

- odstranit desku ve skřínce nad JS 1 a dosadit natřený plech,
- dodělat signalizaci pískování – vzor lokomotivy 753.7.,
- dorazy pro dveře otevřených skříněk na stropu kabiny,
- natřít kladívkovou barvou tělesa kontroléru včetně loukotí volantu,
- jednotnou zelenou barvou natřít panty, spáry a kabinu celkově,
- upravit stojan volné sedačky v kabině – viklá se,
- dodělat automatické odkalování jímek,
- dosadit popelník,
- opravit nátěr rozváděčových dveří zevnitř,
- projít a vyčistit vzduchový rozvod (např. při odpojení baterií a zabrzdění přímočinnou brzdou fouká přední tlakové relé),
- na střeše chybí zemnicí kostky (2 ks diagonálně proti sobě)

- prověřit vyčištění a vypaření nádrže,
- zatřítk barvou nátěry vnějších pantů,
- na všech hadicích, kde jsou 2 kovové stahovací pásy nahradit jednou širokou MOTEX páskou – vzor Č. Třebová 753.7,
- dopěnit a natřítk otvor v podlaze vpravo před chladičem motoru .

Uvedené připomínky musí CZ LOKO, a.s.odstranit do doby odvozu lokomotivy z podniku a lokomotiva musí být vyzbrojena 2.000 lt motorové nafty. Dále pak je vždy specifikován způsob přepravy k zákazníkovi,kdy lokomotiva je bud přepravována na kamionu a nebo je lokomotiva přepravena vlastní silou (většinou zajišťuje zákazník,ovšem po dohodě obou stran). Lokomotiva je dle technických požadavků TP 21-02 ČMKS a jejich doplňujících podmínek dle připravované smlouvy o dílo připravena k převzetí a uvedení do pravidelného provozu. Způsob a termín převzetí je určen po dohodě obou stran.

Na základě výše uvedených procesů je pak vystavena faktura pro zákazníka. Vedoucí obchodního případu, je však zainteresován i na finančním plnění a musí se postarat o to, aby bylo včas a řádně zapláceno, dle sjednaných cen.

3.2 Popis systému plánování 1-3-12

Podnikové plánování 1-3-12 má za úkol sestavit systém dílčích plánů vycházející z podnikových cílů. Podnikové plánování by se mělo vyznačovat těmito rysy:

- orientace na cíle,
- tvůrčí charakter plánů,
- orientace na budoucnost,
- procesní orientace.

Charakter tohoto typu plánování by nemělo být strnulé a nepružné, ale musí být tvořeno takovým způsobem, aby při změnách cíle, podmínek a nástrojů podnikového řízení mohlo včas nabídnout různé alternativy. Podnikové plánování 1-3-12 představuje výchozí pozici pro kontrolu a navazující řízení podnikového dění. Z hlediska provázanosti systému 1-3-12 a controllingu je nutné si uvědomit základní prvky controllingového systému, které jsou následující:

- podnikové plánování – v controllingovém pojetí,
- podniková kontrola – controllingová zpětná vazba,
- řízení podniku – řízení orientované na budoucnost.

Plánování v každém systému řízení je pojato ve dvou rovinách a to z hlediska strategie a operativnosti.

Strategické plánování je orientováno dlouhodobě zpravidla více než jeden rok, obvyklé je rozmezí 3-5 let, jedná se především o hrubé plánování, které je v určitých časových odstupech modifikováno a zpřesňováno. Strategické plánování musí být klouzavým plánováním (roll-over-planning), tzn. že plánovací horizont nového plánu by měl překrývat plánovací horizont předchozího plánu.

Podnikové plánování 1-3-12 se zpravidla vztahuje na jeden hospodářský rok a má charakter operativního plánování. Systém pracuje s výhledem:

- 1 – měsíc,
- 3 – měsíce,
- 12 – měsíců.

V jednotlivých plánech a rozpočtech se stanoví, jaké cíle se v nadcházejícím obchodním roce management podniku mají uskutečnit. Protože se jedná o plánování krátkodobé, maximálně jeden rok, měly by být všechny důležité údaje rozpracovány co nejpodrobněji.

Na základě strategického plánování jsou určeny krátkodobé cíle a opatření podniku tak, aby byla zajištěna dlouhodobá rentabilita podniku. Přitom je také potřeba dát pozor na dostatečné zajištění likvidity. Rentabilita a likvidita jsou nejvýznamnější veličiny v řízení podniku. Výsledky plánovacích prací v oblasti operativního plánování by měly být ve svých jednotlivých částech detailně rozpracovány. Pro nejdůležitější dílčí oblasti podniku je třeba sestavit jejich samostatné operativní plány. Při operativním plánování se podobně jako při strategickém plánování začíná s plány odbytu a obratu. Tyto plány jsou pak rozděleny do dílčích měsíců, abychom získali lepší přehlednost o hospodářské činnosti podniku. Potom lze lépe porovnávat hodnoty skutečnost – plán. Na základě neustále se zpřesňujícího systému 1-3-12 mohou být dříve rozpoznány odchylky od plánu a tím jsou zaručena potřebná nápravná opatření.

Je nutné, aby operativní a strategický controlling byly provázány. Operativní controlling, systém 1-3-12 obsahuje detailní plánování - krátkodobé, které vychází z plánování strategického – dlouhodobého. Naproti tomu strategické plánování musí být podle operativního plánování korigováno. Celkový controllingový systém funguje pouze tehdy, pokud oba systémy jsou provázané.

3.2.1 Podniková kontrola

Plánování slouží podniku pouze tehdy, je-li skutečnost, která nastala, kontrolována, odchylky od plánu analyzovány, jsou-li zjišťovány příčiny odchylek a jsou-li prováděna odpovídající opatření, která se projeví v příštím plánování. Skutečný vývoj musí mít zpětnou vazbu musí být případně korigován. Postup hlavních prvků kontrolního procesu:

- sestavení kontrolních veličin,
- zjištění odchylek,
- analýza odchylek,
- komunikace odchylek.

Kontroly by měly být prováděny každý měsíc vždy po účetní uzávěrce, protože delší horizont snižuje schopnost reagovat na vývoj potřebnými nápravnými opatřeními.

3.2.2 Rozpočtování v systému 1-3-12

V rámci systému 1-3-12 je nutno mít sestaven rozpočet, který vychází z obchodního plánu a jsou stanoveny limitní ceny. Následně je toto nutno rozpracovat na jednotlivé projekty, které jsou v rámci rozpočtu rozděleny na :

- list limitních cen,
- list kapacit projektů v Nh,
- list mzdových nákladů projektů,
- list spotřeby materiálu na projekty,
- list kooperaci.

Na všech těchto listech musí být podrobně rozepsán:

- číslo projektu,
- název zakázky,
- měsíc.

Po té bude vždy na konci každého listu vytvořena sumarizace. Krycí příspěvek I bude v rámci tohoto rozpočtu minimálně ve výši 0, případně kladný. V návaznosti na výše uvedené musí být ve spolupráci s úsekem nákupu a logistiky upřesněny materiálové náklady a náklady na kooperace. Personální úsek na základě kapacit normohodin určí mzdové prostředky. Je důležité si uvědomit provázanost jednotlivých úseků a každá změna vstupů sebou nese nové posouzení rentability a toto vše má vliv na KP I.

4 Zavedení systému 1-3-12 v CZ LOKO

Pro zavedení systému 1-3-12 je důležitým předpokladem sestavení rozpočtu dle listů, které jsou uvedeny níže. Na těchto listech je uvedeno vždy číslo projektu, název a měsíc ve kterém bude projekt realizován.

Tabulka č.6 List limitních cen

A		B													F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	
1		2010		Informace																								
2		Zakázky		Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	celkem 2010												
3		Projekt	Lokomotivy	7 260	18 840	11 807	14 400	9 360	12 800	45 600	12 800	22 600	6 400	6 400	6 400	174 667												
4	14280272-2	2. loko 797.821 (Elektrárna Tuzla)			6 950											6 950												
5	14280305	MH oprava a remotor, lokomotivy 740.832						8 000								8 000												
6	14280316	Litva III.: 11. ks paket CME-3M 970 kW	6 400													6 400												
7	14280317	Litva III.: 12. ks paket CME-3M 970 kW		6 400												6 400												
8	14280318	Litva III.: 13. ks paket CME-3M 970 kW			6 400											6 400												
9	14280319	Litva III.: 14. ks paket CME-3M 970 kW				6 400										6 400												
10	14280320	Litva III.: 15. ks paket CME-3M 970 kW					6 400									6 400												
11	14280321	Litva III.: 16. ks paket CME-3M 970 kW						6 400								6 400												
12	14280322	Litva III.: 17. ks paket CME-3M 970 kW							6 400							6 400												
13	14280323	Litva III.: 18. ks paket CME-3M 970 kW								6 400						6 400												
14	14280324	Litva III.: 19. ks paket CME-3M 970 kW									6 400					6 400												
15	14280325	Litva III.: 20. ks paket CME-3M 970 kW										6 400				6 400												
16	14280326	neurčeno: 1. ks paket CME-3M 970 kW											6 400			6 400												
17	14280327	neurčeno: 2. ks paket CME-3M 970 kW												6 400		6 400												
18	14280354	Modernizace loko 740.324							6 400							6 400												
19	2081012	Modernizace loko 740.326									6 400					6 400												
20	NAB-1-000243	Modernizace loko 724.715											16 200			16 200												
21	NAB-1-000432	Modernizace loko 741.702, 711.703								39 200						39 200												
22	P90307	5. Paket moder. komponentů 744 (Zvolen)	860													860												
23	P90308	6. Paket moder. komponentů 744 (Zvolen)		860												860												
24	P90309	7. Paket moder. komponentů 744 (Zvolen)			860											860												
25	P90310	8. Paket moder. komponentů 744 (Zvolen)						860								860												
26	P90531	Dodávka modernizované lokomotivy 703.7						2 100								2 100												
27	P90534	H oprava 708.001-3		3 800												3 800												
28	P90535	modernizace 797.7			4 547											4 547												
29	P90536	Oprava MUV 69.315, 69.330, 69.524 AŽD		830												830												
30																0												
31		Celkem	7 260	18 840	11 807	14 400	9 360	12 800	45 600	12 800	22 600	6 400	6 400	6 400	174 667													

Zdroj: údaje CZ LOKO, interní materiál

Tabulka č.7 List kooperací

A		B													F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	
1		2010		Informace																								
2		Zakázky		Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	celkem 2010												
3		Projekt	Lokomotivy	860	1 930	1 510	1 720	1 210	1 720	2 810	1 720	1 720	760	760	760	17 480												
4	14280272-2	2. loko 797.821 (Elektrárna Tuzla)			620				960							620												
5	14280305	MH oprava a remotor, lokomotivy 740.832						960								960												
6	14280316	Litva III.: 11. ks paket CME-3M 970 kW	760													760												
7	14280317	Litva III.: 12. ks paket CME-3M 970 kW		760												760												
8	14280318	Litva III.: 13. ks paket CME-3M 970 kW			760											760												
9	14280319	Litva III.: 14. ks paket CME-3M 970 kW				760										760												
10	14280320	Litva III.: 15. ks paket CME-3M 970 kW					760									760												
11	14280321	Litva III.: 16. ks paket CME-3M 970 kW						760								760												
12	14280322	Litva III.: 17. ks paket CME-3M 970 kW							760							760												
13	14280323	Litva III.: 18. ks paket CME-3M 970 kW								760						760												
14	14280324	Litva III.: 19. ks paket CME-3M 970 kW									760					760												
15	14280325	Litva III.: 20. ks paket CME-3M 970 kW										760				760												
16	14280326	neurčeno: 1. ks paket CME-3M 970 kW											760			760												
17	14280327	neurčeno: 2. ks paket CME-3M 970 kW												760		760												
18	14280354	Modernizace loko 740.324							960							960												
19	2081012	Modernizace loko 740.326									960					960												
20	NAB-1-000243	Modernizace loko 724.715											960			960												
21	NAB-1-000432	Modernizace loko 741.702, 711.703								2 050						2 050												
22	P90307	5. Paket moder. komponentů 744 (Zvolen)	100													100												
23	P90308	6. Paket moder. komponentů 744 (Zvolen)		100												100												
24	P90309	7. Paket moder. komponentů 744 (Zvolen)			100											100												
25	P90310	8. Paket moder. komponentů 744 (Zvolen)						100								100												
26	P90531	Dodávka modernizované lokomotivy 703.7						350								350												
27	P90534	H oprava 708.001-3		130												130												
28	P90535	Modernizace 797.7			650											650												
29	P90536	Oprava MUV 69.315, 69.330, 69.524 AŽD		320												320												
30																0												
31		Celkem	860	1 930	1 510	1 720	1 210	1 720	2 810	1 720	1 720	760	760	760	17 480													

Zdroj: údaje CZ LOKO, interní materiál

Tabulka č.10 List spotřeby materiálu

		A	B	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R
1	2010	Informace														
2	Zakázky	Leden Celkem	Únor Celkem	Březen Celkem	Duben Celkem	Květen Celkem	Červen Celkem	Červenec Celkem	Srpen Celkem	Září Celkem	Říjen Celkem	Listopad Celkem	Prosinec Celkem	celkem 2010		
3	Projekt Lokomotivy	3 976	14 994	8 700	15 684	6 238	10 104	43 072	9 429	19 646	3 537	3 417	3 214	142 011		
4	14280272-2 2. loko 797.821 (Elektrárna Tuzla)		4 500											4 500		
5	14280305 MH oprava a remotor lokomotivy 740.832				5 400									5 400		
6	14280316 Litva III.: 11. ks paket ČME-3M 970 kW	3 146												3 146		
7	14280317 Litva III.: 12. ks paket ČME-3M 970 kW		5 764											5 764		
8	14280318 Litva III.: 13. ks paket ČME-3M 970 kW			3 370										3 370		
9	14280319 Litva III.: 14. ks paket ČME-3M 970 kW				10 284									10 284		
10	14280320 Litva III.: 15. ks paket ČME-3M 970 kW					3 858								3 858		
11	14280321 Litva III.: 16. ks paket ČME-3M 970 kW						4 754							4 754		
12	14280322 Litva III.: 17. ks paket ČME-3M 970 kW							9 472						9 472		
13	14280323 Litva III.: 18. ks paket ČME-3M 970 kW								4 079					4 079		
14	14280324 Litva III.: 19. ks paket ČME-3M 970 kW									9 246				9 246		
15	14280325 Litva III.: 20. ks paket ČME-3M 970 kW										3 537			3 537		
16	14280326 neurčeno: 1. ks paket ČME-3M 970 kW											3 417		3 417		
17	14280327 neurčeno: 2. ks paket ČME-3M 970 kW												3 214	3 214		
18	14280354 Modernizace loko 740.324						5 350							5 350		
19	2081012 Modernizace loko 740.326								5 350					5 350		
20	NAB-1-000243 Modernizace loko 724.715									10 400				10 400		
21	NAB-1-000432 Modernizace loko 741.702, 711.703							33 600						33 600		
22	P90307 5. Paket moder. komponentů 744 (Zvolen)	830												830		
23	P90308 6. Paket moder. komponentů 744 (Zvolen)		830											830		
24	P90309 7. Paket moder. komponentů 744 (Zvolen)			830										830		
25	P90310 8. Paket moder. komponentů 744 (Zvolen)					830								830		
26	P90531 Dodávka modernizované lokomotivy 703.7					1 550								1 550		
27	P90534 H oprava 708.001-3		3 650											3 650		
28	P90535 Modernizace 797.7			4 500										4 500		
29	P90536 Oprava MUV 69.315, 69.330, 69.524 AŽD		250											250		
30														0		
31	Celkem	3 976	14 994	8 700	15 684	6 238	10 104	43 072	9 429	19 646	3 537	3 417	3 214	142 011		
32																
33																
34																
35																
36																
37																
38																
39																
40																

Zdroj: údaje CZ LOKO, interní materiál

Na základě takto sestaveného rozpočtu můžeme operativně reagovat na případné změny v přesunu projektů ve výrobě v rámci měsíců. Je nutné si uvědomit, že jakýkoli přesun projektu v rámci roku má zásadní vliv na :

- kapacitu,
- materiál,
- kooperace.

a je nutné na toto vždy reagovat, k čemuž nám slouží tento systém 1-3-12 popsany v další tabulce.

Tabulka č.11 Systém 1-3-12

	A	B	F	G	J	T	U	V	W	X	Y	
1	2010	Informace										
2	Zakázky		Leden	Plán tržeb na 1 měsíc	Plán tržeb na 3 měsíce	Plán tržeb na 12 měsíců						
3	Projekt	Lokomotivy	7 260	7 260	37 907	174 667						
4	14280272-2	2. loko 797.821 (Elektrárna Tuzla)			6 950	6 950						
5	14280305	MH oprava a remotor. lokomotivy 740.832			0	8 000						
6	14280316	Litva III.: 11. ks paket ČME-3M 970 kW	6 400	6 400	6 400	6 400						
7	14280317	Litva III.: 12. ks paket ČME-3M 970 kW			6 400	6 400						
8	14280318	Litva III.: 13. ks paket ČME-3M 970 kW			6 400	6 400						
9	14280319	Litva III.: 14. ks paket ČME-3M 970 kW			0	6 400						
10	14280320	Litva III.: 15. ks paket ČME-3M 970 kW			0	6 400						
11	14280321	Litva III.: 16. ks paket ČME-3M 970 kW			0	6 400						
12	14280322	Litva III.: 17. ks paket ČME-3M 970 kW			0	6 400						
13	14280323	Litva III.: 18. ks paket ČME-3M 970 kW			0	6 400						
14	14280324	Litva III.: 19. ks paket ČME-3M 970 kW			0	6 400						
15	14280325	Litva III.: 20. ks paket ČME-3M 970 kW			0	6 400						
16	14280326	neurčeno: 1. ks paket ČME-3M 970 kW			0	6 400						
17	14280327	neurčeno: 2. ks paket ČME-3M 970 kW			0	6 400						
18	14280354	Modernizace loko 740.324			0	6 400						
19	2081012	Modernizace loko 740.326			0	6 400						
20	NAB-1-000243	Modernizace loko 724.715			0	16 200						
21	NAB-1-000432	Modernizace loko 741.702, 711.703			0	39 200						
22	P90307	5. Paket moder. komponentů 744 (Zvolen)	860	860	860	860						
23	P90308	6. Paket moder. komponentů 744 (Zvolen)			860	860						
24	P90309	7. Paket moder. komponentů 744 (Zvolen)			860	860						
25	P90310	8. Paket moder. komponentů 744 (Zvolen)			0	860						
26	P90531	Dodávka modernizované lokomotivy 703.7			0	2 100						
27	P90534	H oprava 708.001.3			3 800	3 800						
28	P90535	modernizace 797.7			4 547	4 547						
29	P90536	Oprava MUV 69.315, 69.330, 69.524 AŽD			830	830						
30					0	0						
31		Celkem	7 260	7 260	37 907	174 667						

Zdroj: údaje CZ LOKO, interní materiál

V této tabulce je systém využíván na sledování plánu tržeb střediska a je možno vidět, opět číslo projektu, název a poté je vždy uveden sledovaný měsíc a následně z toho systém přehledně ukazuje vliv na 1 měsíc, 3 měsíce, 12 měsíců, což samozřejmě manažer využívá při rozhodování v dalších měsících.

4.1 Zhodnocení výsledků

Dosažené výsledky z vnitřního pohledu

Z výše uvedeného plyne, že prvořadým úkolem systému 1-3-12 je sledování variabilních nákladů, plánu vnitrovýkonů a plnění termínů. Faktorem však zůstává, že dodavatelé v železničním průmyslu se obvykle nacházejí v takovém postavení, že si nemohou dovolit zvyšovat ceny vůči svým zákazníkům. Na druhou stranu jsou právě velkým rizikovým faktorem variabilní náklady, které však společnost ovlivnit může. Je proto důležité, aby sledování nákladů pomocí systému 1-3-12 byla věnována patřičná pozornost a to s jednoznačně definovaným cílem snižovat vlastní náklady. Přehlednost a řád je v systému důležitým faktorem, který musí zákonitě vést k ziskovosti společnosti CZ LOKO.

Dosažené výsledky v systému 1-3-12 jsou ve skutečnosti tak i ve výhledu opatření k trvalému snižování variabilních nákladů i režijních nákladů, kde úspory za první čtvrtletí činí 1601 tis. resp. 697 tis. CZK, tj. celkem 2 298 tis. CZK ve výhledu roku je to celkové snížení těchto nákladů o 5297 tis. CZK.

K racionalizaci přímých mezd došlo v důsledku využití systému 1-3-12 z hlediska adresnosti na projekty a zřízením referátu normování práce, což je logickým výstupem systému 1-3-12 v rámci přehlednosti. Toto motivuje výrobní dělníky ke zkracování výrobních časů. Princip je založen na ponechání plánovaného objemu mezd na určitém projektu, avšak při snížení původní normy času. Příkladem může být výroba lokomotivy ř.621 pro Srbsko, která představuje 7 200 Nh a objem mezd 950 tis. CZK. Snížením pracovní doby na 6 760 Nh, zůstává objem mezd stejný tj. 950 tis. CZK při zvýšení kapacity pracoviště. Tím dojde k úspoře pracovní doby ve výši 440 Nh a tyto jsou výrobou vynaloženy na další výkon. Motivace výrobních dělníků spočívá ve vyšším výdělku. Pro srovnání v r.2009 činila průměrná mzda výrobního dělníka 20 658 CZK, pro r.2010 se rozpočtuje ve výši 20 950 CZK.

Pro snižování fixních nákladů jsou opatření nastavena tím způsobem, že z každé uspořené 1 CZK nákladů, lze převést do osobních nákladů (mzda+SP,ZP) 0,135 hal. A tato částka bude vyplacena v položce Bonus (řádek 47) mzda a v položce Odvod z bonusu (řádek 48) SP+ZP. Z tabulky v příloze č.4 je zřejmé, že výhled motivace představuje částku 1,4 Mio CZK ve mzdách, což předpokládá prostor pro úsporu 14 Mio CZK fixních nákladů.

Z hlediska materiálového toku je výhodou v systému 1-3-12 výhled na více než jeden měsíc z hlediska objednávky materiálu, kdy se pro příklad na ř.753 musí začít objednávat 90 dní před zahájením projektu ve výrobě. Dalším faktorem je tlak na neustále snižování objemu

materiálového toku, kdy za první čtvrtletí roku 2009 byla úspora pomocí systému 1-3-12 snížena z 0.8 hal na 0.76 hal z každé koruny.

Mimořádné výnosy a mimořádné náklady představují především prodej nepotřebných zásob a materiálu z minulých období, kdy došlo k nerealizování dodávek některých lokomotiv a část z již závazně naobjednaných dodávek nebylo možné stornovat a dodané díly a materiál nebyl spotřebován do alternativních zakázek. Zde byl v 1/Q dosažen lepší výsledek o 1123tis.CZK.

Dosažené výsledky z vnějšího pohledu

Při pohledu na dosažené výsledky z vnějšího pohledu na CZ LOKO je pozitivní expanze podniku na východní teritoria, kde již dodávkami nových lokomotiv CME III do Srbska, a dále do Litvy a na Ukrajinu si buduje perspektivní trhy a tím získává zakázkovou stabilitu. Negativem je neustálý pohyb koruny a její kurz k EUR, který se sice zabezpečuje forwardy nebo opcemi, ale dílčí negativní dopady se očekávají ve výši 5 Mio CZK, což je ovšem velmi dobrý výsledek s ohledem na finanční krizi.

Dalším faktorem který musíme zahrnout do řešení především, jsou vnější vlivy na trhu v oblasti dodávek materiálu, energií a jejich cen, na což nemá na podnik vliv, kromě vnitřní podnikové racionalizace v rámci systému 1-3-12. Určitým nástrojem jak tyto dopady eliminovat je uzavírání dlouhodobých smluv s dodavateli surovin, materiálů, služeb a energií.

Ve variabilních nákladech v důsledku kapacitního zvýšení některých výrobních činností, konkrétně u položky spotřeby přímé energie pomocí systému 1-3-12 se ve výhledu roku předpokládá vyšší spotřeba o 2519 tis.CZK. Toto zvýšení představuje nárůst spotřeby elektrické energie a plynu pro výrobu, kde dojde dle výrobního plánu k vyššímu využití tryskacího boxu pro čištění skříní motorových lokomotiv a tím ke kvalitnější přípravě pro povrchové úpravy. U spotřeby plynu jde o zvýšení z důvodu zavedení druhé směny v tzv. kolovce, kde je od odběratelů požadováno zvýšení počtu oprav dvojkolí.

Závěr

Tato diplomová práce se zabývá možnostmi využití systému controllingu při řízení podniku. V úvodu je práce pojata ryze teoreticky a vysvětluje význam controllingu při řízení podniku, zabývá se vymezením a organizací controllingu. Výběr tématu této bakalářské práce vycházelo z poznatku o tom, že v posledních letech dochází k rychlým změnám v podmínkách podnikání. K výrazným změnám dochází v kapitálových, organizačních a řídicích oblastech. Proto firma, která chce být úspěšná a zabezpečit si perspektivní možnosti rozvoje, musí včas informace a kvalifikovaně odhadnout aktuální situaci ve všech oblastech trhu, které tvoří její podnikatelské prostředí a pružně reagovat na případné změny, tzn. včas odhalovat jejich příčiny, identifikovat rizikové faktory a analyzovat dopady odchylek skutečného vývoje od stanovených plánů. Z uvedených důvodů se i v podnicích stále více rozšiřuje využívání controllingu v úzké vazbě na budování moderních manažerských informačních systémů. Controllingu je v současnosti často chybně podsouvána pouze kontrolní úloha. Při důsledném využívání všech jeho funkcí se controllingový systém a jeho metodické nástroje stávají účinnou podporou managementu podniku.

Holding CZ LOKO, který poskytl vybrané informace ke zpracování této diplomové práce, je zavedeným podnikem, působícím na trhu. Předmětem jejího podnikání je výroba a opravy lokomotiv k čemuž jí dopomáhá vynikající technologické vybavení, výkonný management a silné kapitálové zázemí. Výroba společnosti je soustředěna z největší části v České Třebové a Jihlavě, samotné vedení celého holdingu včetně vývojového a konstrukčního úseku pak sídlí v Nymburce.

Controllingu, jako efektivní metodě podpory řízení, se ve společnosti dostává podpory jak od vedení, tak od pracovníků z výroby. Ačkoli je tento systém v podniku aplikován teprve několik let, jeho úloha je nesporná. Jsou využívány různé nástroje, zejména pak z oblasti nákladového účetnictví, dále kalkulace, systém plánování a kontroly, systém výkazu, výpočet krátkodobého hospodářského výsledku apod. Význam těchto nástrojů lze spatřit zejména v efektivním a přehledném předkládání informací top managementu firmy, který na jejich základě může přijímat důležitá rozhodnutí společnosti.

Přínos této diplomové práce spočívá v jejím praktickém využití, kdy dané údaje v praktické části vycházejí ze skutečnosti a analýza těchto údajů v rámci systému 1-3-12 byla konzultována s vedením společnosti. Výsledky dosažené v rámci této analýzy slouží jako podklad pro zdokonalení a následná budoucí rozhodnutí vedení podniku.

Během zpracování této práce jsem se seznámil s „controllingovou filosofií“, jejíž uplatnění je možné nejen při controllingových činnostech, ale její využití je v podstatě neomezené a stejně tak oceňuji přínos, že jsem měl možnost si ověřit teoretické znalosti na konkrétním praktickém příkladě.

Použitá literatura

- [1] MELICHAR, Vlastimil; JEŽEK, Jindřich. *Ekonomika dopravního podniku*. 2. přepracované vydání Pardubice: Univerzita Pardubice, 2006. ISBN 80-7194-359-2.
- [2] SYNEK Miloslav a kol. *Podniková ekonomie*. 3. přepracované vydání Praha, 2002. ISBN 80-7179-736-7
- [3] KAMPF, Rudolf. *Management I*. Pardubice : Univerzita Pardubice, 1996. ISBN 80-7194-040-2
- [4] STOCKMANN, Pavel; POJKAROVÁ, Kateřina. *Analýza řídicí a podnikatelské činnosti*. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2003. 124 s. ISBN 80-7194-589-7.
- [5] SEKERA Bohuslav. *Finanční analýza společnosti na bázi účetních výkazů*. Nakladatelství PROFESS 1. vydání 1996. ISBN 80-85235-40-4
- [6] International Group of Controlling. *Slovník controlling.*, Vydání 1 Management Press, Praha 2003, ISBN 80-7261-085-6

Elektronické dokumenty

- [7] *CZ LOKO* (online). 2009 (cit. 2009-05-12). Dostupný na WWW: < http://www.czloko.cz/index.php?page_id=2&lang=cz>.
- [8] *Businessinfo* (online). 2010 (cit. 2010-04-02). Dostupný na WWW: <businessinfo.cz/cz/clanek/orientace-v-pravnich-ukonech/verejne-zakazky-opu/1000818/46143>.

Seznam tabulek

	strana
Tabulka č.1 – Základní controllingové nástroje.....	12
Tabulka č.2 – Přehled statistických a dynamických metodických postupů.....	15
Tabulka č.3 – Výhled plnění ukazatelů.....	34
Tabulka č.4 – Nedokončená výroba celkem k 31.3.2009.....	38
Tabulka č.5 – Podíl největších projektů v nedokončené výrobě ve výrobě.....	39
Tabulka č.6 – List limitních cen.....	56
Tabulka č.7 – List kooperací.....	56
Tabulka č.8 – List mzdových nákladů.....	57
Tabulka č.9 – List kapacit.....	57
Tabulka č.10 – List spotřeby materiálu.....	58
Tabulka č.11 – Systém 1-3-12.....	59

Seznam zkratk

CF	Cash flow
KP	Krycí příspěvek
HV	Hospodářský výsledek
SP	Sociální pojištění
ZP	Zdravotní pojištění
OPN	Ostatní přímé náklady
DHIM	Drobný hmotný investiční majetek
NV	Nedokončená výroba
ETS	Elektrické točivé stroje
ES	Evropské společenství
OC	Obchodní cena
LMC	Limitní cena
NC	Nákladová cena
DPH	Daň z přidané hodnoty
ČMKS	Českomoravská komerční společnost
MD	Ministerstvo dopravy
TP	Technické požadavky
DÚ	Dražní úřad
NH	Normohodina

Seznam příloh

Příloha č.1 - HOLDING CZ LOKO – souhrn firmy

Příloha č.2 - HOLDING CZ LOKO – rozpočet po měsících

Příloha č.3 - HOLDING CZ LOKO – controlling měsíc 03

Příloha č.4 - HOLDING CZ LOKO - Provozovna Jihlava

Příloha č.5 - HOLDING CZ LOKO – plnění HV rozpočtu

Příloha č.6 - HOLDING CZ LOKO - Týdenní statistika

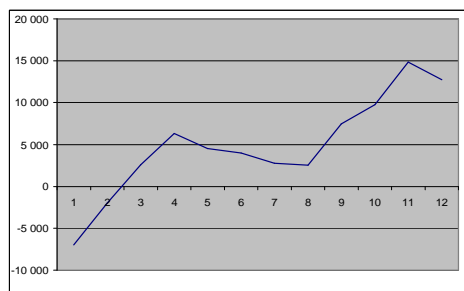
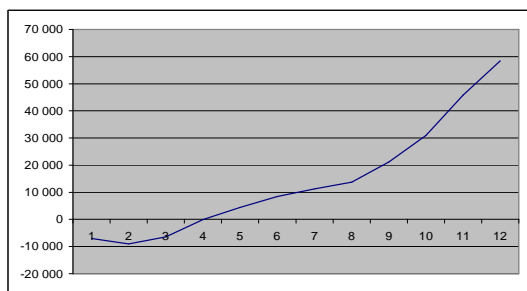
Příloha č.1 – HOLDING CZ LOKO – souhrn firmy

HOLDING CZ LOKO										
2009 V3										
	40	50	100	130	190	v tis.Kč	v tis.Kč	v tis.Kč	v tis.Kč	
	LS	Lokom.	CZ LOKO a.s.	CZ LOKO	CZ LOKO	2009	2010	2011	2012	
	Letohrad	Brno		Logistic	Polsko	Rozpočet	Rozpočet	Rozpočet	Rozpočet	
1 Tržby za prodej výrobků, služeb a zboží	17 170	3 250	876 757	54 856	23 705	975 738	1 053 797	1 138 101	1 229 149	
2 Změna stavu nedokončené výroby	0	0	5 435	0	0	5 435	5 870	6 339	6 847	
3 Změna stavu hotových výrobků	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
4 Aktivace	120	0	4 800	0	0	4 920	5 314	5 739	6 198	
5 Vnitropodnikové výnosy	25 857	19 650	375 801	9 628	1 500	432 436	467 031	504 393	544 745	
6 Celkem vytvořené hodnoty	43 147	22 900	1 262 793	64 484	25 205	1 418 529	1 532 011	1 654 572	1 786 938	
7 Přímé materiálové náklady	8 080	3 885	498 868	0	108	510 941	551 816	595 962	643 639	
8 Kooperace externí	6 220	700	112 579	0	0	119 499	129 059	139 384	150 534	
9 Přímé náklady ostatní	345	0	8 348	48 865	60	57 618	62 227	67 206	72 582	
10 Energie - přímá	1 280	604	14 631	0	0	16 515	17 836	19 263	20 804	
11 DHMP (nástroje, formy, přípravky-do 40 000)	390	372	2 443	0	84	3 289	3 552	3 836	4 143	
12 Vnitropodnikové náklady přímé	1 335	960	220 101	0	15 040	237 436	256 431	276 945	299 101	
13 Přímé mzdové náklady vč SZP	8 340	5 092	64 797	2 512	0	80 741	87 201	94 177	101 711	
14 Bonusy z tržeb(obchod)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
15 Odvody z přímých mezd a bonusů-35%	2 919	1 782	22 679	879	0	28 259	30 520	32 962	35 599	
16 Přímé náklady celkem	28 909	13 395	944 446	52 256	15 292	1 054 299	1 138 643	1 229 734	1 328 113	
17 Krycí příspěvek I	14 238	9 505	318 347	12 227	9 913	364 230	393 369	424 838	458 825	
18 % KP I	33%	42%	25%	19%	39%	26%	28%	30%	32%	
19 Základní mzda fixní	2 388	2 268	68 682	2 904	3 375	79 617	85 987	92 866	100 295	
20 Bonusy fixní	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
21 Odvod z fixních mezd	836	794	24 039	1 016	1 181	27 866	30 095	32 503	35 103	
22 Odměny členům a orgánům, OON	120	0	2 677	12	0	2 809	3 034	3 276	3 539	
23 Fixní mzdové náklady	3 344	3 062	95 398	3 932	4 556	110 292	119 116	128 645	138 937	
24 Spotřeba PHM	264	359	4 386	202	732	5 943	6 418	6 932	7 486	
25 Ochranné pomůcky	156	131	1 583	45	9	1 924	2 078	2 244	2 423	
26 Spotřeba materiálu na opravy a údržbu	100	22	3 841	40	90	4 093	4 420	4 774	5 156	
27 Ostatní režijní materiál	180	117	2 975	58	121	3 451	3 727	4 025	4 347	
28 Spotřeba el.energie, voda, plyn, paliva - fixní	182	70	4 866	139	0	5 257	5 678	6 132	6 623	
29 Opravy a udržování	385	275	13 923	142	326	15 051	16 256	17 556	18 960	
30 Cestovní náklady	136	80	7 260	162	411	8 049	8 693	9 389	10 140	
31 Reprezentace	13	35	1 764	10	112	1 934	2 089	2 256	2 437	
32 Výkony spojů a telekomunikací	554	305	5 172	364	240	6 635	7 166	7 740	8 359	
33 Nájemné a leasing	2 392	1 503	9 709	2 314	840	16 758	18 099	19 547	21 111	
34 Školení a kurzové pracovníků	120	65	4 427	180	110	4 902	5 295	5 718	6 176	
35 Reklama, inzerce, výstavní činnost,dary	305	255	22 556	200	270	23 586	25 472	27 510	29 711	
36 Náklady na reklamaci	48	20	12 556	30	720	13 374	14 444	15 599	16 847	
37 Ostatní služby	1 332	669	28 360	1 008	570	31 939	34 494	37 253	40 233	
38 Ostatní sociální náklady+ soc.zabezpečení	288	280	4 587	177	43	5 375	5 805	6 270	6 771	
39 Daně, popl.,pojištění (siln, nemovit, ...)	152	165	4 208	349	207	5 081	5 487	5 926	6 400	
40 Ostatní provozní náklady	12	60	162	50	60	344	372	401	433	
41 Fixní věcné náklady celkem	6 619	4 411	132 337	5 470	4 861	153 697	165 993	179 273	193 614	
42 FDHM do 40 000 Kč + DNM do 60 000 Kč	230	120	3 305	202	180	4 037	4 359	4 708	5 085	
43 Odpisy	410	210	29 828	101	0	30 549	32 993	35 632	38 483	
44 Finanční náklady	66	75	9 331	113	60	9 645	10 417	11 250	12 150	
45 Finanční výnosy	20	0	1 816	48	0	1 884	2 035	2 197	2 373	
46 Krycí příspěvek II	3 589	1 627	49 965	2 457	256	57 894	62 526	67 528	72 930	
47 Bonus z KP II vč. SZP	96	0	1 450	24	6	1 576	1 702	1 838	1 985	
48 Odvod z bonusu 35%	34	0	508	8	2	552	596	643	695	
49 Krycí příspěvek IV	3 460	1 627	48 007	2 425	248	55 767	60 228	65 046	70 250	
50 Zúčtování rezerv, opr.položek, vjn.odeps.pohl.	0	0	5 965	0	0	5 965	6 442	6 958	7 514	
51 Tvorba rezerv, opr.položek a odpisů pohl.	0	0	6 156	0	0	6 156	6 648	7 180	7 755	
52 Mimořádné výnosy	0	0	12 910	0	0	12 910	13 943	15 058	16 263	
53 Vnitrosprávní refie	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
54 Mimořádné náklady	8	20	9 900	0	0	9 928	10 722	11 580	12 506	
55 Odvod Holding	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
56 Daň z příjmu	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
56 Podnikový HV	3 452	1 607	50 826	2 425	248	58 558	63 242	68 302	73 766	

Zdroj: údaje CZ LOKO, interní materiál

Příloha č.2 – HOLDING CZ LOKO – rozpočet po měsících

CZ LOKO HOLDING -Souhrn 2009	Rozpočet 2009												Rozpočet 2009
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1 Tržby za prodej výrobků, služeb a zboží	51 571	73 162	71 133	87 303	82 310	91 648	74 697	72 462	90 345	92 552	92 963	95 589	975 738
2 Změna stavu nedokončené výroby	1 702	1 745	-498	498	502	-498	-741	502	-475	1 698	502	498	5 435
3 Změna stavu hotových výrobků	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4 Aktivace	410	410	410	410	410	410	410	410	410	410	410	410	4 920
5 Vnitropodnikové výnosy	32 264	20 018	38 015	45 626	39 386	42 866	33 368	36 990	40 871	35 458	31 088	36 391	432 436
6 Celkem vytvořené hodnoty	85 947	95 335	109 060	133 837	122 608	134 526	107 734	110 365	131 151	130 118	124 963	132 888	1 418 529
7 Přímé materiálové náklady	39 433	36 559	33 941	37 854	39 616	54 549	31 451	33 900	51 122	53 473	49 571	49 472	510 941
8 Kooperace externí	5 170	9 298	10 015	10 165	10 727	10 183	17 362	10 978	10 226	11 835	7 311	6 229	119 499
9 Přímé náklady ostatní	4 479	4 561	4 227	4 597	4 608	4 902	5 312	5 072	5 094	4 923	5 100	4 745	57 618
10 Energie - přímá	2 824	2 365	2 076	1 244	785	924	579	629	730	1 084	1 516	1 759	16 515
11 DHMP (nástroje, formy, přípravky-do 40 000)	258	254	279	259	282	297	259	299	295	295	289	259	3 289
12 Vnitropodnikové náklady přímé	7 415	10 615	21 480	39 580	27 971	25 335	15 610	22 635	21 185	13 775	11 035	20 800	237 436
13 Přímé mzdové náklady	6 308	6 308	6 808	6 393	6 608	6 608	6 593	6 508	6 808	6 893	6 908	7 993	80 741
14 Bonus z tržeb - obchod	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15 Odvody z přímých mezd 35%	2 208	2 208	2 383	2 238	2 313	2 313	2 308	2 278	2 383	2 413	2 418	2 798	28 259
16 Přímé náklady celkem	68 095	72 168	81 209	102 330	92 910	105 111	79 474	82 259	97 847	94 691	84 148	94 055	1 054 298
17 Krycí příspěvek I	17 851	23 166	27 851	31 507	29 698	29 414	28 260	28 105	33 304	35 427	40 814	38 832	364 231
18 % KP I	21%	24%	26%	24%	24%	22%	26%	25%	25%	27%	33%	29%	26%
19 Základní mzda fixní	6 381	6 398	6 403	6 407	6 427	6 532	6 615	6 701	6 826	6 923	6 975	7 034	79 618
20 Bonus fixní	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
21 Odvod z fix.mezd 35%	2 233	2 239	2 241	2 242	2 249	2 286	2 315	2 345	2 389	2 423	2 441	2 462	27 866
22 Odměny členům a orgánům, OON	186	186	286	186	186	286	216	221	286	242	242	286	2 809
23 Fixní mzdové náklady vč. SZP	8 800	8 823	8 930	8 835	8 862	9 104	9 146	9 267	9 501	9 588	9 658	9 781	110 292
24 Spotřeba PHM	R 495	495	495	495	495	495	495	495	495	495	495	495	5 943
25 Ochranné pomůcky	R 160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	1 924
26 Spotřeba materiálu na opravy a údržbu	R 341	341	341	341	341	341	341	341	341	341	341	341	4 093
27 Ostatní režijní materiál	R 288	288	288	288	288	288	288	288	288	288	288	288	3 451
28 Spotřeba el.energie, voda, plyn, paliva - fixní	R 438	438	438	438	438	438	438	438	438	438	438	438	5 257
29 Opravy a udržování	R 1 254	1 254	1 254	1 254	1 254	1 254	1 254	1 254	1 254	1 254	1 254	1 254	15 051
30 Cestovní náklady	R 671	671	671	671	671	671	671	671	671	671	671	671	8 049
31 Reprezentace	R 161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	1 934
32 Výkony spolu a telekomunikací	R 553	553	553	553	553	553	553	553	553	553	553	553	6 635
33 Nájemné a leasing	R 1 397	1 397	1 397	1 397	1 397	1 397	1 397	1 397	1 397	1 397	1 397	1 397	16 759
34 Školení a kurzovní pracovníků	R 409	409	409	409	409	409	409	409	409	409	409	409	4 902
35 Reklama, inzercie, vystavní činnost,dary	R 1 965	1 965	1 965	1 965	1 965	1 965	1 965	1 965	1 965	1 965	1 965	1 965	23 586
36 Náklady na reklamaci	R 1 115	1 115	1 115	1 115	1 115	1 115	1 115	1 115	1 115	1 115	1 115	1 115	13 374
37 Ostatní služby	R 2 662	2 662	2 662	2 662	2 662	2 662	2 662	2 662	2 662	2 662	2 662	2 662	31 939
38 Ostatní sociální náklady+ soc.zabezpečení	R 448	448	448	448	448	448	448	448	448	448	448	448	5 375
39 Daně, popl.pojištění (siln, nemovit, ...)	R 423	423	423	423	423	423	423	423	423	423	423	423	5 081
40 Ostatní provozní náklady	R 29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	344
41 Fixní věcné náklady celkem	12 808	12 808	12 808	12 808	12 808	12 808	12 808	12 808	12 808	12 808	12 808	12 808	153 697
42 FDHM do 40 000 Kč + DNM do 60 000 Kč	R 336	336	336	336	336	336	336	336	336	336	336	336	4 037
43 Odpisy	R 2 546	2 546	2 546	2 546	2 546	2 546	2 546	2 546	2 546	2 546	2 546	2 546	30 549
44 Finanční náklady	R 804	804	804	804	804	804	804	804	804	804	804	804	9 645
45 Finanční výnosy	R 157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	1 884
46 Krycí příspěvek II	-7 285	-1 993	2 584	6 335	4 499	3 974	2 777	2 501	7 466	9 502	14 819	12 714	57 895
47 Bonus z KP/II vč. SZP	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	1 576
48 Odvod z bonusu 35%	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	552
49 Krycí příspěvek IV	-7 463	-2 171	2 407	6 158	4 322	3 796	2 600	2 324	7 289	9 325	14 642	12 537	55 767
50 Zúčtování rezerv, opr.položek, vyn.odeps.pohl.	575	490	490	490	490	490	490	490	490	490	490	490	5 965
51 Tvorba rezerv, opr.položek a odpisů pohl.	513	513	513	513	513	513	513	513	513	513	513	513	6 156
52 Mimořádné výnosy	1 275	1 035	1 035	1 035	1 035	1 035	1 035	1 035	1 035	1 285	1 035	1 035	12 910
53 Vnitrosprávní režie	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
54 Mimořádné náklady	845	825	827	825	825	827	825	825	827	825	825	827	9 928
55 Odvod holding	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
56 Daň z příjmu	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
57 Podnikový HV	-6 971	-1 984	2 592	6 345	4 509	3 981	2 787	2 511	7 474	9 762	14 829	12 722	58 558
kumulace	-6 971	-8 954	-6 362	-18	4 491	8 473	11 260	13 771	21 245	31 007	45 836	58 558	



Zdroj: údaje CZ LOKO, interní materiál

Příloha č.3 – HOLDING CZ LOKO – controlling měsíc 03

HOLDING CZ LOKO		období 3/09																	
		účetnictví		korekce		čas. rozlišení		controlling		rozpočet		controlling		poznámka	Výhled	Výhled	Výhled	Výhled	Rozpočet
		měsíc	postupně	měsíc	postupně	měsíc	postupně	min. měsíc	měsíc	postupně	měsíc	postupně	4		5	6	2008	2008	
1	Tržby za prodej výrobků, služeb a zboží	74 987	203 439	0	0	0	0	74 344	71 133	195 867	74 987	203 439		85 304	81 056	90 312	978 720	975 738	
2	Změna stavu nedokončené výroby	1 598	3 414	0	0	0	0	556	-498	2 949	1 598	3 414		556	515	-664	5 805	5 435	
3	Změna stavu hotových výrobků	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	
4	Aktivace	515	1 055	0	0	0	0	410	410	1 230	515	1 055		410	410	410	4 745	4 920	
5	Vnitropodnikové výnosy	19 543	82 901	0	0	0	0	19 042	38 015	90 296	19 543	82 901		45 626	41 202	44 760	428 652	432 436	
6	Celkem vytvořené hodnoty	96 643	290 809	0	0	0	0	94 352	109 060	290 342	96 643	290 809		131 896	123 183	134 818	1 417 922	1 418 529	
7	Přímé materiálové náklady	35 933	111 569	-2 540	-2 540	0	0	35 683	33 941	109 933	33 393	109 029		37 854	39 616	54 549	510 037	510 941	
8	Kooperace (subdodávky)	7 170	25 095	0	0	0	0	9 298	10 015	24 483	7 170	25 095		10 165	10 727	10 183	120 111	119 499	
9	Přímé náklady ostatní (doprava, pojištění)	4 479	11 677	0	0	0	0	4 561	4 227	13 267	4 479	11 677		4 597	4 608	4 902	56 028	57 618	
10	Energie - přímá	2 824	9 884	0	0	0	0	2 365	2 076	7 265	2 824	9 884		1 244	785	924	19 134	16 515	
11	DHM (nástroje, formy, přípravky-do 40 000)	258	903	0	0	0	0	254	279	791	258	903		259	282	297	3 401	3 289	
12	Vnitropodnikové náklady-přímé	9 415	35 954	2 540	2 540	0	0	8 615	21 480	39 510	11 955	38 494		39 580	27 971	25 335	236 420	237 436	
13	Přímé mzdové náklady	6 308	19 623	0	0	0	0	6 308	6 808	19 425	6 308	19 623		6 393	6 608	6 608	80 939	80 741	
14	Bonusy-z tržeb(obchod)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	
15	Odvody z přímých mezd a bonusů- 35%	2 208	6 868	0	0	0	0	2 208	2 383	6 799	2 208	6 868		2 238	2 313	2 313	28 329	28 259	
16	Přímé náklady celkem	68 595	221 573	0	0	0	0	69 292	81 209	221 473	68 595	221 573		102 330	92 910	105 111	1 054 398	1 054 298	
17	Krycí příspěvek I	28 048	69 236	0	0	0	0	25 060	27 851	68 869	28 048	69 236		29 566	30 273	29 707	363 524	364 231	
18	% KP I	29%	24%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	27%	26%	24%	29%	24%		22%	25%	22%	26%	26%	
19	Základní mzda - fixní	6 381	18 078	0	0	0	0	6 398	6 403	19 181	6 381	18 078		6 407	6 427	6 532	78 515	79 618	
20	Bonusy fixní	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	
21	Odvody z fixních mezd - 35%	2 233	6 327	0	0	0	0	2 239	2 241	6 713	2 233	6 327		2 242	2 249	2 286	27 480	27 866	
22	Odměny členům orgánů, OON	186	546	0	0	0	0	186	286	658	186	546		186	186	286	2 697	2 809	
23	Fixní mzdové náklady celkem	8 800	24 951	0	0	0	0	8 823	8 930	26 552	8 800	24 951		8 835	8 862	9 104	108 892	110 292	
24	Spotřeba PHM	457	1 456	0	0	0	0	495	495	1 486	457	1 456		495	495	495	5 913	5 943	
25	Ochranné pomůcky	171	599	0	0	0	0	160	160	481	171	599		160	160	160	2 041	1 924	
26	Spotřeba materiálu na opravy a údržbu	309	996	0	0	0	0	341	341	1 023	309	996		341	341	341	4 066	4 093	
27	Ostatní režijní materiál	292	897	0	0	0	0	288	288	863	292	897		288	288	288	3 485	3 451	
28	Spotřeba el.energie, voda, plyn, paliva - fixní	443	1 235	0	0	0	0	438	438	1 314	443	1 235		438	438	438	5 178	5 257	
29	Opravy a udržování	1 154	3 056	0	0	525	725	1 254	1 254	3 763	1 679	3 781		1 254	1 254	1 254	15 070	15 051	
30	Cestovní náklady	889	1 765	0	0	0	0	671	671	2 012	889	1 765		671	671	671	7 802	8 049	
31	Reprezentace	172	441	0	0	0	0	161	161	484	172	441		161	161	161	1 892	1 934	
32	Výkony spojů a telekomunikací	547	1 719	0	0	0	0	553	553	1 659	547	1 719		553	553	553	6 696	6 635	
33	Nájemné a leasing	1 425	4 021	0	0	0	0	1 397	1 397	4 190	1 425	4 021		1 397	1 397	1 397	16 590	16 758	
34	Školení a kurzovní pracovníků	515	1 803	0	0	0	0	409	409	1 226	515	1 803		409	409	409	5 479	4 902	
35	Reklama, inzercce,výstavní činnost,dary	1 532	4 212	0	0	420	1 260	1 965	1 965	5 896	1 952	5 472		1 965	1 965	1 965	23 161	23 586	
36	Náklady na reklamaci	962	3 367	0	0	0	0	1 115	1 115	3 344	962	3 367		1 115	1 115	1 115	13 398	13 374	
37	Ostatní služby	2 356	7 045	0	0	155	810	2 662	2 662	7 985	2 511	7 855		2 662	2 662	2 662	31 809	31 939	
38	Ostatní sociální náklady+nákl.na soc.zabezpečení	411	1 439	0	0	0	0	448	448	1 344	411	1 439		448	448	448	5 470	5 375	
39	Dané, popl.,pojištění (siln, nemovit, ...)	221	774	0	0	0	0	423	423	1 270	221	774		423	423	423	4 584	5 081	
40	Ostatní provozní náklady	31	109	0	0	0	0	29	29	86	31	109		29	29	29	367	344	
41	Fixní věcné náklady celkem	11 887	34 932	0	0	1 100	2 795	12 808	12 808	38 424	12 987	37 727		12 808	12 808	12 808	153 000	153 697	
42	DHM do 40 000 Kč + DNM do 60 000 Kč	298	990	0	0	0	0	336	336	1 009	298	990		336	336	336	4 017	4 037	
43	Odpisy	2 723	8 054	0	0	0	0	2 546	2 546	7 637	2 723	8 054		2 546	2 546	2 546	30 966	30 549	
44	Finanční náklady	765	2 678	0	0	0	0	804	804	2 411	765	2 678		804	804	804	9 911	9 645	
45	Finanční výnosy	105	368	0	0	0	0	157	157	471	105	368		157	157	157	1 781	1 884	
46	Krycí příspěvek II	3 680	-2 001	0	0	-1 100	-2 795	-100	2 584	-6 694	2 580	-4 796		4 394	5 074	4 266	58 719	57 895	
47	Bonus (z KP I a KP III)	99	223	0	0	0	0	131	131	394	99	223		131	131	131	1 405	1 576	
48	Odvod z bonusu 35%	35	78	0	0	0	0	46	46	138	35	78		46	46	46	492	552	
49	Krycí příspěvek IV	3 546	-2 302	0	0	-1 100	-2 795	-277	2 407	-7 226	2 446	-5 097		4 216	4 897	4 089	56 822	55 767	
50	Zúčtování rezerv. opr.položek, výnosů z odeps.pohl.	575	2 013	0	0	0	0	490	490	1 555	575	2 013		490	490	490	6 423	5 965	
51	Tvorba rezerv. opr.položek a odpisů pohl.	513	1 796	0	0	0	0	513	513	1 539	513	1 796		513	513	513	6 413	6 156	
52	Mimofadné výnosy	1 275	4 982	0	0	0	0	1 035	1 035	3 345	1 275	4 982		1 035	1 035	1 035	14 547	12 910	
53	Vnitrosprávní režie	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	
54	Mimofadné náklady	845	3 011	0	0	0	0	825	827	2 497	845	3 011		825	825	827	10 442	9 928	
55	Odvod holdingu	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	
56	Daň z příjmů	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	
57	Podnikový HV	4 038	-114	0	0	-1 100	-2 795	-90	2 592	-6 362	2 938	-2 909		4 403	5 084	4 274	60 937	58 558	

Zdroj: údaje CZ LOKO, interní materiál

Příloha č.4 – HOLDING CZ LOKO - provozovna Jihlava

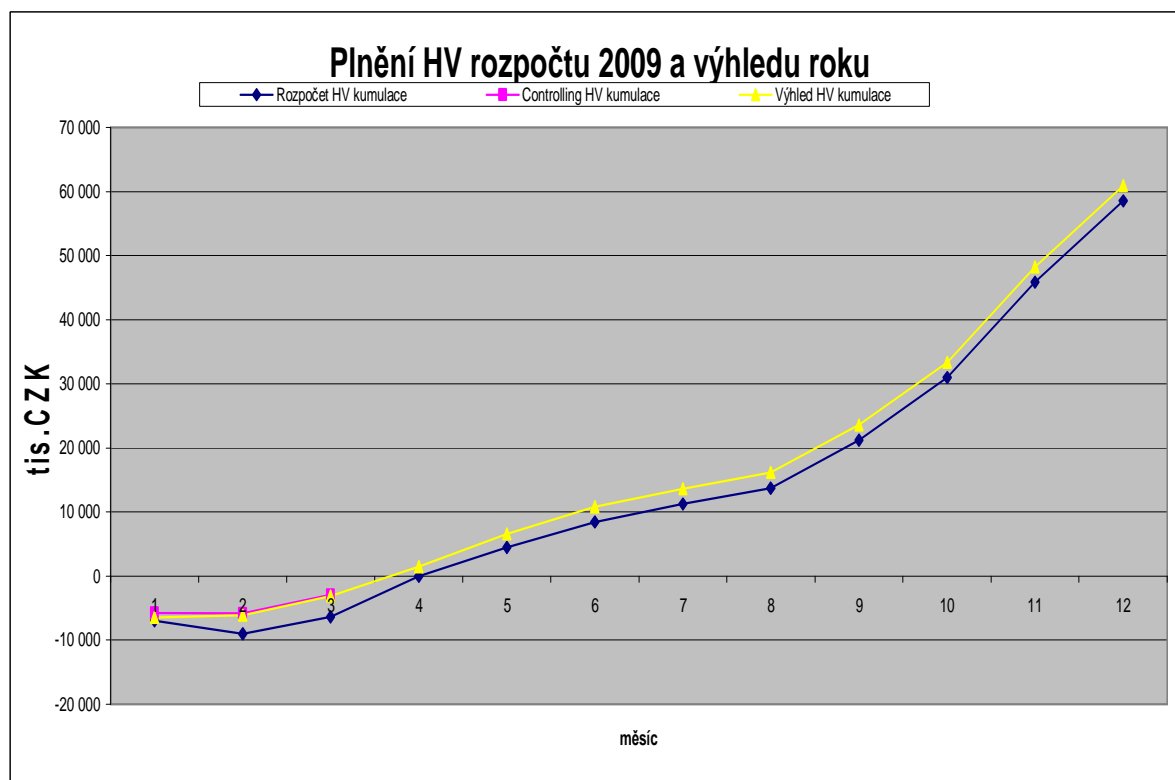
Rádek výkazu	Stav v roce	Obrat v měsíci
01 - Tržby za prodej výrobků, služeb a zboží	1 162,00	1 162,00
02 - Změna stavu nedokončené výroby	-7 061 720,47	5 944 770,80
03 - Změna stavu hotových výrobků	-200 176,38	22 576,11
05 - Vnitropodnikové výnosy	167 319 613,27	5 143 573,00
06 - Celkem vytvořené hodnoty	160 058 878,42	11 112 081,91
07 - Přímé materiálové náklady a prod. zboží	109 352 865,49	8 005 513,42
08 - Kooperace (subdodávky)	15 008 083,97	925 845,86
09 - Přímé náklady ostatní (doprava, pojištění)	590 189,98	
10 - Energie - přímá	2 428 177,52	191 586,37
11 - DHM (nástroje, formy, přípravky - do 20 000)	1 125 579,19	64 637,19
12 - Vnitroponikové náklady - přímé	7 879 616,00	13 333,00
13 - Přímé mzdové náklady	14 978 499,00	1 378 205,00
15 - Odvody z přímých mezd a bonusů - 35%	4 932 023,00	435 210,00
16 - Přímé náklady celkem	156 295 034,15	11 014 330,84
17 - Krycí příspěvek I	3 763 844,27	97 751,07
18 - %KP I	2,35	0,88
19 - Základní mzda - fixní	5 200 007,00	514 235,00
21 - Odnody z fixních mezd - 35%	1 757 377,00	214 493,00
22 - Odměny členům orgánů, OON	175 139,00	1 610,00
23 - Fixní mzdové náklady celkem	7 132 523,00	730 338,00
24 - Spotřeba PHM	305 648,21	32 285,91
25 - Ochranné pomůcky	257 204,13	16 166,50
26 - Spotřeba materiálu na opravy a údržbu	12 056,41	544,89
27 - Ostatní režijní materiál	441 501,77	53 558,62
28 - Spotřeba el. energie, voda, plyn, paliva - fixní	92 166,57	25 864,21
29 - Opravy a udržování	4 520 137,91	7 365,82
30 - Cestovní náklady	87 712,20	17 800,00
31 - Reprezentace	36 806,07	13 210,32
32 - Výkony spojů a telekomunikací	168 555,00	16 318,37
33 - Nájemné a leasing	530 069,19	95 748,14
34 - Školení a kurzovné pracovníků	64 550,93	25 798,94
35 - Reklama, inzerce, výstavní činnost, dary	50 368,00	
36 - Náklady na reklamaci	293 909,65	280,65
37 - Ostatní služby	1 153 182,04	185 197,72
38 - Ostatní sociální náklady + nákl. na soc. zabezpečení	1 202 935,47	114 264,64
39 - Daně, poplatky, pojištění (silniční, nemovitosti...)	267 455,71	38 762,00
40 - Ostatní provozní náklady	1 963,52	5,79
41 - Fixní věcné náklady celkem	9 486 222,78	643 172,52
42 - DHM do 20 000 Kč + DNM do 40 000 Kč	250 114,57	8 460,00
43 - Odpisy	1 000 330,00	100 033,00
44 - Finanční náklady	43 908,79	
45 - Finanční výnosy	7 650,43	
46 - Krycí příspěvek II	-14 141 604,44	-1 384 252,45
47 - Bonus (z KP II a KP III)	169 100,00	139 000,00
49 - Krycí příspěvek IV	-14 310 704,44	-1 523 252,45
52 - Mimořádné výnosy	763 418,56	116 449,84
57 - Podnikový HV	-13 547 285,88	-1 406 802,61

Zdroj: údaje CZ LOKO, interní materiál

Příloha č.5 – HOLDING CZ LOKO – plnění HV rozpočtu



		leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
Rozpočet	HV kumulace	-6 971	-8 954	-6 362	-18	4 491	8 473	11 260	13 771	21 245	31 007	45 836	58 558
Controlling	HV kumulace	-5 757	-5 847	-2 909									
Výhled	HV kumulace	-6 400	-6 123	-3 056	1 494	6 578	10 852	13 639	16 150	23 624	33 386	48 215	60 937



Zdroj: údaje CZ LOKO, interní materiál

Příloha č.6 – HOLDING CZ LOKO - týdenní statistika

CZ LOKO a.s.

Týdenní statistika

v Kč

Týden		celkem
Týden 10	celkem	2 567 891
	z toho mimo holding	1 324 567
Týden 11	celkem	3 578 900
	z toho mimo holding	2 678 987
Týden 12	celkem	4 654 321
	z toho mimo holding	3 564 329
Týden 13	celkem	9 234 532
	z toho mimo holding	8 856 765
Týden 14 (Po,Ut)	celkem	8 357 005
	z toho mimo holding	7 676 177
	celkem	0
	z toho mimo holding	0
Tržby celk.od poč.MĚSÍCEvč. tohoto týd.	bez DPH	28 392 649
z toho tržby mimo holding	bez DPH	24 100 825
Tržby celk.od poč.ROKU vč. tohoto týdne	bez DPH	112 493 156
Z toho tržby mimo holding	bez DPH	74 478 045
Otevřené pohledávky	celkem	245 675 442
mrtvé	celkem	435 674
z toho po lhůtě splatnosti	celkem	78 456 554
z nich po lhůtě 0-30dní	celkem	65 789 665
% po lhůtě		0
Závazky otevřené	celkem	208 657 829
odložené	celkem	2 098 576
z toho po lhůtě splatnosti	celkem	55 075 632
z nich po lhůtě 0 - 30dní	celkem	46 789 654
% po lhůtě		0
Zásoby celkem		136 076 987
změna		-4 580 847
zásoby min.týden		140 657 834
Nedokončená výroba		118 858 075
změna		-498 023
Nedokončená výroba - min.týden		119 356 098
Zálohy zaplacené(314)		3 154 671
Zálohy přijaté (324)		36 453 543

Zdroj: údaje CZ LOKO, interní materiál