

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Hodnocení uplatňování controllingových činností ve vybraném podniku

Martin Brodský

**Bakalářská práce
2015**

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Martin Brodský**
Osobní číslo: **E12214**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**
Název tématu: **Hodnocení uplatňování controllingových činností ve vybraném podniku.**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

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

Cílem práce je posoudit uplatňování controllingových činností ve vybraném podniku.

Osnova:

- Controlling, plánovací a kontrolní činnosti.
- Tvorba plánů a rozpočtů, controllingové reporty.
- Dopředná a zpětná vazba, tvorba výhledů.
- Analýza odchylek, jejich hodnocení, návrhy na opatření.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: cca 35 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

ESCHENBACH, Rolf. Controlling. Vyd. 2. Praha: ASPI, 2004, 814 s. ISBN 80-735-7035-1

FIBÍROVÁ, Jana. Reporting: moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003, 116 s. ISBN 80-247-0482-X

FREIBERG, František. Finanční controlling: Koncepce finanční stability firmy. 1.vyd. Praha: Management Press, 1993, 199 s. ISBN 80-859-4303-4

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

Nová koncepce controllingu: cesta k účinnému controllingu. 5. přeprac. vyd. /. Praha: ProfessConsulting, 2004, xiv, 288 s. ISBN 80-725-9002-2



Vedoucí bakalářské práce:

PaedDr. Alexandr Šenec

Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 29. září 2014

Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2015



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

L.S.



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

V Pardubicích dne 29. září 2014

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci 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 30. 6. 2015

Martin Brodský

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych rád poděkovala svému vedoucímu práce PaedDr. Alexandru Šencovi za jeho odbornou pomoc, cenné rady a poskytnuté materiály, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce.

ANOTACE

Tato práce by měla sloužit k posouzení uplatňování controllingových činností. Práce se zabývá controllingovými činnostmi

KLÍČOVÁ SLOVA

Controlling, Plánování, Reporting, Kontrola odchylek

TITLE

Evaluation of the application of controlling activities in the selected company

ANNOTATION

Bachelor thesis is focused on evaluation of the application of controlling activities in the selected company

KEYWORDS

Controlling, Plan, Report,

OBSAH

| | |
|--|-----------|
| ÚVOD | 9 |
| 1 POJEM CONTROLLING | 10 |
| 1.1 VYMEZENÍ CONTROLLINGU | 10 |
| 1.2 DEFINICE CONTROLLINGU | 10 |
| 1.3 VÝVOJ A HISTORIE CONTROLLINGU | 12 |
| 1.4 CONTROLLING V PODNIKU | 12 |
| 1.4.1 Organizační začlenění controllingu..... | 14 |
| 1.5 ÚLOHY CONTROLLINGU | 16 |
| 1.5.1 Operativní controlling | 16 |
| 1.5.2 Strategický controlling..... | 17 |
| 2 PLÁNOVÁNÍ | 19 |
| 2.1 ČLENĚNÍ PLÁNŮ | 22 |
| 2.2 POŽADAVKY NA PLÁNY | 23 |
| 2.3 ZPŮSOB SESTAVOVÁNÍ PLÁNU | 25 |
| 3 KONTROLA | 27 |
| 3.1 ÚLOHA KONTROLY | 27 |
| 3.2 ZPĚTNÁ A DOPŘEDNÁ VAZBA | 28 |
| 3.3 ANALÝZA ODCHYLEK | 30 |
| 4 REPORTING | 32 |
| 4.1 TVORBA REPORTU | 33 |
| 5 AUTONEUM S.R.O. | 35 |
| 6 CONTROLLING V AUTONEUM CZ S.R.O NÁSTROJÁRNA HNÁTNICE..... | 41 |
| 6.1 PLÁNOVÁNÍ..... | 43 |
| 6.2 REPORTING | 47 |
| 6.2.1 Reporting výkazu zisku a ztrát..... | 48 |
| 6.2.2 Reporting rozvahy..... | 51 |
| 6.2.3 Reporting investic..... | 52 |
| 6.2.4 Reporting počtu zaměstnanců..... | 52 |
| 7 SHRUTÍ..... | 53 |
| ZÁVĚR..... | 54 |
| POUŽITÁ LITERATURA..... | 55 |

SEZNAM TABULEK

| | |
|---|----|
| Tabulka 1: Srovnání operativního a strategického controllingu..... | 18 |
| Tabulka 2: Rozdělení úkolů mezi vedením a controllingem při plánování | 20 |
| Tabulka 3: Hospodářské výsledky v letech 2010 – 2014 v tis. Kč..... | 39 |
| Tabulka 4: Zpracování ročního rozpočtu na rok 2014 v tis. Kč..... | 43 |
| Tabulka 5: Ukázka RFCST, tedy měsíčního plánování v tis. Kč | 47 |

SEZNAM ILUSTRACÍ

| | |
|---|----|
| Obrázek 1: Systém controllingu | 13 |
| Obrázek 2: Controlling jako štábní útvar | 14 |
| Obrázek 3: Controlling jako liniový útvar | 15 |
| Obrázek 4: Operativní controlling | 17 |
| Obrázek 5: Strategický controlling | 18 |
| Obrázek 6: Časová provázanost plánů | 24 |
| Obrázek 7: Schéma hlavních prvků kontrolního procesu | 27 |
| Obrázek 8: Zpětná a dopředná vazba..... | 29 |
| Obrázek 9: Vazba informací a rozhodnutí | 33 |
| Obrázek 10: Proces tvorby reportu | 33 |
| Obrázek 11: Hlavní produkty pro automobilový průmysl | 35 |
| Obrázek 12: Zákazníci nástrojárny Hnátnice | 37 |
| Obrázek 13: Organizační struktura Autoneum CZ s.r.o. | 38 |
| Obrázek 14: Výrobek vyroben v nástrojárně | 38 |
| Obrázek 15: Výrobek vyroben v nástrojárně | 39 |
| Obrázek 16: Graf popisující hospodářské výsledky za posledních 5 let v tis. Kč..... | 39 |
| Obrázek 17: Přehled výroby nových nástrojů | 46 |
| Obrázek 18: Rychlý přehled odchylek v tis. švýcarských franků | 48 |
| Obrázek 19: Reporting výkazu zisku a ztrát v mil. švýcarských franků..... | 49 |
| Obrázek 20: Reporting rozvahy v mil. švýcarských franků..... | 51 |
| Obrázek 21: Reporting investic v mil. švýcarských franků | 52 |
| Obrázek 22: Reporting počtu zaměstnanců..... | 52 |

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

| | |
|--------|--|
| AG | Akciová společnost |
| CZ | Česká republika |
| EBITDA | Zisk před úroky a zdaněním a odpisy |
| EBIT | Zisk před úroky a zdaněním |
| FCST | Forecast (výhled) |
| CHF | Švýcarské franky |
| RFCST | Rollingforecast (výhled na 6 měsíců dopředu) |

ÚVOD

Každý den v podnicích probíhá v rámci řízení podniku několik procesů. Tato bakalářská práce se zaměří na vysvětlení pojmu controlling a přiblížení funkcí controllingu. V dnešní době je tento pojem velmi rozšířen a skloňován v souvislosti s moderními metodami řízení. Podniky se chtějí čím dál více rozvíjet a zvýšit svůj zisk, tudíž potřebují různé analýzy a reporty, jak si podnik stojí a zda je například vhodné jeho rozšiřování. Dále controlling může také pomoci tvorbě podnikových plánů.

Nejprve práce vymezuje pojem controlling. S tím také souvisí úlohy a druhy controllingu. Důležitý je také vývoj controllingu, to znamená odkud se controlling rozšířil a kde se také začal poprvé uplatňovat. To vše je uvedeno v první kapitole.

Ve druhé kapitole je zmíněno plánování. Je to jedna z hlavních funkcí controllera. Zde je také vysvětleno členění plánování. Jsou zde uvedeny požadavky na plány a způsob, jakým by se mělo plánování provádět.

Třetí kapitola je nazvána kontrola. V této kapitole se autor zaměřuje na úlohy kontroly. Popisuje se vysvětlení odchylek. Je zde také vysvětlena dopředná a zpětná vazba.

Čtvrtá kapitola se věnuje reportingu. Hlavním obsahem této kapitoly je tvorba reportingu. Co by měl report obsahovat.

Poté se autor zaměřuje na praktickou část. Tam popisuje, jak vypadá controlling ve zvoleném podniku. Nejprve uvádí základní informace o podniku. Následují úlohy controllera v podniku. V práci názorně prezentuje, jak v podniku probíhá controlling. Jestli podnik provádí a v jaké výši controllingové úlohy.

Cílem práce je posoudit uplatňování controllingových činností ve vybraném podniku.

1 POJEM CONTROLLING

Controlling od svého vývoje prochází neustálými změnami a vylepšením. Pojem je v dnešní době spojován hlavně s manažerskými přístupy. Je spojován a používán v souvislosti s řízením podniku. Nejprve se v této kapitole autor zaměří na vysvětlení pojmu, a také na jeho původ.

1.1 Vymezení controllingu

Slovo controlling nepochází z českého slova. Jeho slovní základ pochází z anglického slovesa to control. Toto sloveso má několik významů 1) kontrolovat 2) řídit 3) ovládat 4) regulovat či 5) dohlížet. Lze tedy tento pojem chápat jako konečná fáze řízení, tedy název pro standardní kontrolu podnikových aktivit.

V mnoha jazycích lze tento pojem vysvětlit různě, například středoanglickým counter-roll (seznam) nebo francouzským compte a italským conto (konto). Controlling lze vysvětlit z těchto slov jako kontrola účtů, nebo také audit.

První zmínku o slovu controlling, nebo kontrolling v českém slovníku můžeme najít až v roce 2004. Předtím jsme se mohli setkat ve starších slovnících s výkladem ke slovu kontrola.[1]

1.2 Definice controllingu

Pro slovo controlling můžeme najít v literatuře spoustu definic. Každý autor uvádí různé formulace definic. Nejprve zde uvedu dvě jména, která jsou s pojmem controlling nejvíce spojovány. Jsou považováni za jedny z největších odborníků na toto odvětví v řízení podniku.

Eschenbach: „Původním účelem controllingu je koordinace systému řízení pro zajištění vnitřní a vnější harmonizace a zajištění informací. Controlling doplňuje a integruje management jak v koncepčním, funkčním a institucionálním smyslu, tak i v personálním smyslu (při vytvoření vlastních míst controllerů). Controllingová filozofie (software) a infrastruktura controllingu (hardware) jsou sloupy doplnění řízení. S jejich pomocí bude možné dostat pod kontrolu komplexnost řízení podniku.“ [5 str. 8]

Horváth: označuje controlling jako „ subsystem řízení, který koordinuje a cílově orientuje plánování a kontrolu, jakož i poskytování informací tak podporuje adaptaci koordinaci celého systému řízení podniku. Controlling tím představuje podporu řízení.“ [5 str. 8]

Tímto lze chápat, že podle Horvátha, lze chápat controlling jako komplexní propojení plánování, koordinace a kontroly.

Dalšími zahraničními teoretiky, kteří se zabývají controllingem jsou Mayer a Mann. Ti definují pojem jako pravidla, která pomáhají k dosažení předem určených podnikových cílů, dále také slouží k tomu, aby včas manažeři poznali, zda hrozí podniku nějaké nebezpečí vyžadující v řízení příslušná opatření.

V České republice můžeme také najít pár publikací a teoretiků, kteří se tématu controlling věnují.

Zralý: „Controlling je vhodné chápat jako řízení, a to velmi důsledné, přísné řízení. Charakteristiky, resp. Veličiny, které jsou řízeny, jsou proto pravidelně, v krátkých intervalech vyhodnocovány a jsou přijímána rozhodnutí ke korekci procesů, pokud se odchylují od předem stanovených hodnot, případně překračují předem určené meze, pokud je k tomu důvod. Controlling tedy musí vést k takovému řízení procesů, které udrží dané procesy v žádoucích mezích a zajistí dosažení předem stanovených výsledků, nejen finančních, ale i obchodních, rozvojových, technických a dalších. [5 str. 9]

Podle Freiberga: „jedná se o specifickou koncepci podnikového řízení, založenou na komplexním informačním a organizačním propojení plánovacího a kontrolního procesu.“ [5 str. 9]

Dalším českým autorem, který se danou problematikou zabýval, je profesor Král. Podle něho se jedná o metodu, která má za úkol zvýšit účinnost systému řízení, že bude neustále srovnávat skutečný průběh se žádoucím stavem a vyhodnocovat odchylky.

Pokud bychom chtěli nějakým způsobem shrnout, jak lze definovat controlling. Soustředí se na budoucnost podniku. Na prevenci vzniku nebezpečí a případných odchylek. Je také důležité nutnosti podpory managementu a to díky informačním zdrojům. Tak bychom mohli říci, že controlling je jedna z funkcí managementu. Controller je tedy manažer, který je zřejmě zodpovědný za účetní oddělení, poskytuje důležité informace po finanční stránce.

Z definic můžeme vybrat podstatné slovo k danému tématu a to jsou řízení, propojení plánování a kontroly, informace. [5]

1.3 Vývoj a historie controllingu

Počátky lze pozorovat na přelomu 19. a 20. století v USA. Vyskytoval se u dopravních podniků, jako jsou například General Electric Company, Acheson, nebo známý Ford Motor Company. V těchto firmách byla práce controllerů správa finančních záležitostí. Rozvoj se stal v období kolem světové hospodářské krize v roce 1926. Krize dolehla na management firem a ten musel přehodnotit způsoby řízení podniku. V této době controlleri už nejenom že kontrolovali finanční operace, ale byly jim také přiděleny nové úlohy a to hlavně příprava informací pro plánování a rozhodování, tvorba metodického nástroje pro kontrolu dosahování podnikových cílů a poradenství pro vedoucí pracovníky. V 70. letech funkce dostává controllera do nové role a to do funkce manažera, jehož úkolem je plánování, získávání kapitálu, účetnictví a controlling, hodnocení a poradenství.

Evropský controlling našel uplatnění a prosazuje se až po 2. světové válce. Po válce byl zejména v souvislosti s poválečnou obnovou hospodářství a se vstupem amerického kapitálu. Funkce controllerů se většinou zřizovala u dceřiných amerických společností. V polovině 70. let kvůli různým faktorům (stagnace průmyslu, ropná krize) vzrostl tlak na hospodárnost a efektivní řízení podniku. Využitím a zavedením controllingu bylo jednou z možností, jak se s těmito situacemi vyrovnat. „*Controlling se rozvíjel nejen v podnikové praxi, ale od konce 70. let i na akademické půdě. Přesné vzory byly přizpůsobeny místním specifikům (německým, rakouským) a pak se rozvíjely samostatně, což způsobilo vzdalování se od původního jednotného pojetí. Snaha o teoretické uchopení controllingu nakonec vedla k rozpracování controllingu jako samostatné disciplíny podnikové ekonomiky.*“ [5 str. 11]

V České republice bychom mohli najít první stopy a znaky controllingu ve 20. letech 20. století v průmyslových podnicích. Tyto podniky byly inspirovány americkými vzory. Tomáš Baťa se uvádí jako průkopník controllingu u nás. Kvůli poválečnému oživení následovalo období centrálního řízení. V tomto období nemohly podniky samostatně rozhodovat o nakládání se ziskem. Toto bylo v rozporu s hlavní myšlenkou controllingu, controlling se tedy objevuje znova až v 90. letech 20. století. Controlling u nás souvisí, jak už bylo uplatňováno jinde v Evropě po 2. světové válce, se získáním amerického kapitálu. [5]

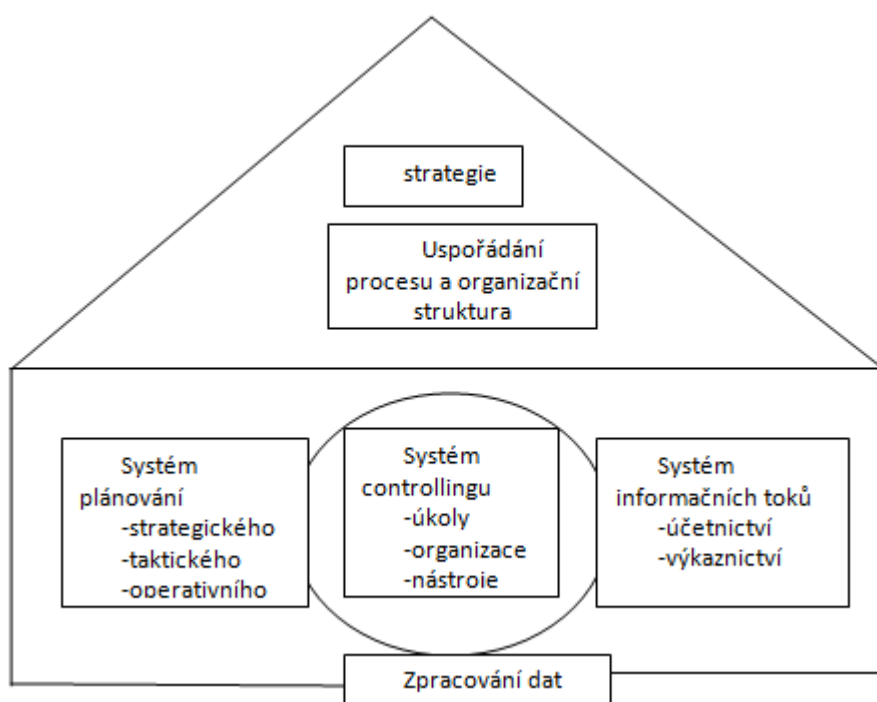
1.4 Controlling v podniku

Jak už bylo zmíněno, během dvaceti let se controlling trvale vyvíjel v podnikové praxi. V podnicích se stal vedoucí funkcí, která je důležitou a nepostradatelnou součástí většího podniku. Úlohy a odpovědnost controllera jsou definovány v popisu controllera IGC

(International Group of Controlling). To znamená, že controller je spoluodpovědný za dosažení cíle. Tato spoluzodpovědnost je dána tím, že controller nese odpovědnost za správnost a připravenost informací, tak i za tvorbu procesů hledání cíle, plánování a řízení. To vše má na starosti, aby vedení mohlo rozhodovat včas a cíleně. Odpovědnost za rozhodnutí, zůstává na managementu.

Controlling by měl dávat jak systém, tak i celek. Úloha controllingu bývá většinou v podniku, že třídí jednotlivé informace a zkoumá jejich využitelnost, doplňuje a dále je předává do systému. Nejdůležitější součásti systému řízení jsou systémy plánování a kontroly a druhy systém zásobování informacemi. Nejdůležitějším zdrojem informací je účetnictví. Důležitým zdrojem pro plánování a kontrolu je rozpočtování.

„Při tvorbě informačního systému jde o zjištění potřeby informací, získání informací, jejich zpracování (prostřednictvím účetnictví) a poskytnutí informací v rámci výkaznictví. Například jde o to, jaký má být použit systém kalkulace nákladů nebo kalkulace investic pro informační potřeby vedení podniku. Otázky týkající se tvorby systému plánování nebo kontroly zahrnují např. druh a počet plánů, obsahy plánů nebo časový průběh plánovací periody.“ [4 str. 9]



Obrázek 1: Systém controllingu

Zdroj: přepracováno podle [4]

1.4.1 Organizační začlenění controllingu

Rozvoj controllingu v podniku má za příčinu i různé organizační uspořádání podniku. Umístění controllingového oddělení je předem určeno dvěma faktory:

Interní faktor

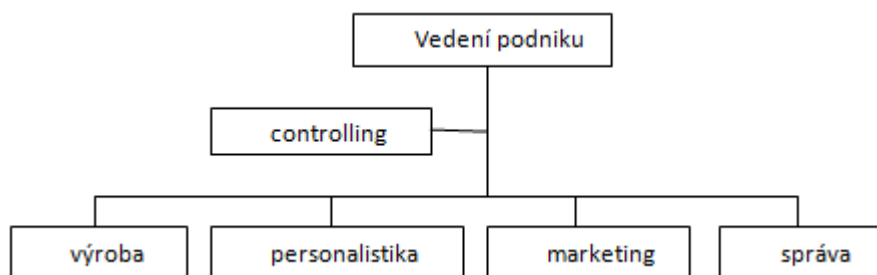
- *Nárůst množství, aktuálnosti a komplexnosti řešených problémů*
- *Velikost podniku*
- *Existující zásady řízení příslušného podniku*
- *Progresivita používané technologie*[5 str. 18]

Externí faktory

- *Existující trh práce*
- *Politické, legislativní a sociální okolí*
- *Hospodářská struktura země*[5 str. 19]

Obecně platí, že controller má nejvyšší účinnost práce, když má vysoké hierarchické postavení. Není dobré, aby controller byl například členem představenstva. To má za následky, že by posuzoval svoje vlastní rozhodnutí, při nějakých spolurozhodování. Nejeefektivnější se jeví umístit vedoucího controllingu na druhou řídicí úroveň. To znamená například, že je podřízený finančnímu řediteli, který je členem vrcholového vedení firmy.

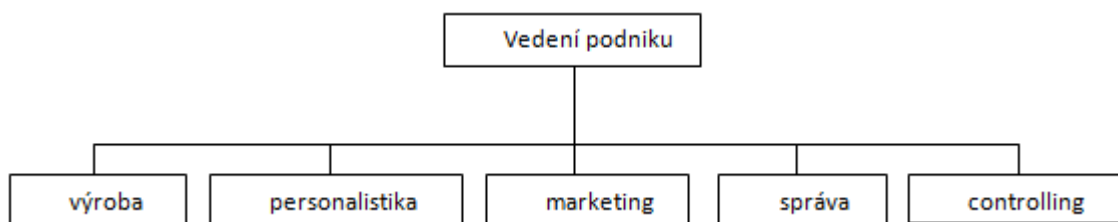
Jestliže má mít v podniku controlling funkci spíše servisní, to znamená ulehčení při řízení, má mít funkci štábu. Osoba vykonávající tuto funkci pak bývá zařazena, nebo začleněna do vrcholového vedení podniku. Svoji práci pak provádí bez potřeby liniových vazeb. Tento štáb pak poskytuje služby ostatním manažerům. V této organizační struktuře chybí controllerovi kompetence k řešení závažných a strategických problémů a proto v těchto situacích je závislý na vrcholovém vedení podniku.[5]



Obrázek 2: Controlling jako štábní útvar

Zdroj: přepracováno podle [5]

„Úplné převzetí liniových úloh controllingem a posílení jeho liniového začlenění je odůvodnitelné především v krizových situacích. Controller opouští dosavadní pozici čistě poradního orgánu a stává se zodpovědným za přijatá rozhodnutí. Praxe však ukázala poměrně nízkou stabilitu tohoto uspořádání při běžném chodu firmy. Toto řešení bývá přijatelné zejména při zařazení controllingu do nižších úrovní řízení.“ [5 str. 20]



Obrázek 3: Controlling jako liniový útvar

Zdroj: přepracováno podle [5]

Dále nějaké podniky mohou uvažovat o externím controllingu. Podle důkazů není tento způsob trvalého řešení vhodný, protože hlavní část controllingu leží v operativní oblasti. V tomto směru může podnik uvažovat o externím využití poradců pro controlling, v malých a středních podnicích, kde není příliš ekonomicky výhodné zavádět controlling.

Struktura podniku s controllingovým pracovištěm je v každém podniku odlišná. Každý podnik má svoje specifické požadavky. Controllingové oddělení může mít svoji vnitřní strukturu se specifickými požadavky. Tyto požadavky se dělí do jednotlivých skupin podle specializace:

- Podle činnosti- to znamená, že může být zřízena funkce controllera pro podnikové plánování a tvorbu rozpočtu, pro reporting, pro analýzu investic atd.,
- Podle funkcí- pak jsou zřízena místa controllera marketingu, materiálového hospodářství, logistiky, personální controller, projektový controller,
- Podle adresáta- kde se této specializace využívá u divizních organizací a nadnárodních podniků, pak vzniká např. divizní controller, regionální controller.

„Na uspořádání controllingového oddělení a na rozsah úloh controllerů mají vliv zejména provozní požadavky podniku, jeho historický vývoj, síla pocíťování potřeby controllingu, personální a jiné faktory.“ [5 str. 21]

1.5 Úlohy controllingu

Úlohou controllerů je podporovat manažery ve fázi rozhodování řízení podniku. V některých situacích se může stát, že dostane za úkol provést některý řídicí výkon. Jestliže budou pro nás stěžejní fáze řídicího procesu plánování, realizace plánů a kontrola, pak hlavní úlohou bývá zejména tvorba plánů jejich koordinace, kontroly a v zajištění zpětné vazby.

Hlavní částí plánování je:

- *„Fáze analytická a prognostická, jejímž cílem je získání relevantních informací o minulosti a současnosti sledované veličiny. Konkrétně jde o získání údajů týkajících se situace na odbytovém a zásobovacím trhu, o výkonnosti a chování konkurence, o finančních možnostech, technických postupech, o hospodářské situaci atd. Vyhodnocení těchto informací umožní vypracovat prognózy (kvalifikované výpovědi o možné budoucnosti), které jsou pak základem pro fázi následující.“*
- *„Fáze koncepční, v jejímž rámci dochází k vypracování konkrétního programu, vedoucího k dosažení cílů. Tento je prohlášen za závazný – je učiněno rozhodnutí o jeho realizaci.“* [5 str. 27]

V návaznosti na tomto dochází k implementaci plánů. V průběhu dochází k realizaci programu a vyhodnocování postupu realizace programu k plánu, které vedou k rozpoznání odchylek. Při analýze odchylek, lze předcházet nenaplnění plánu a lze vypracovat vhodná regulační opatření.

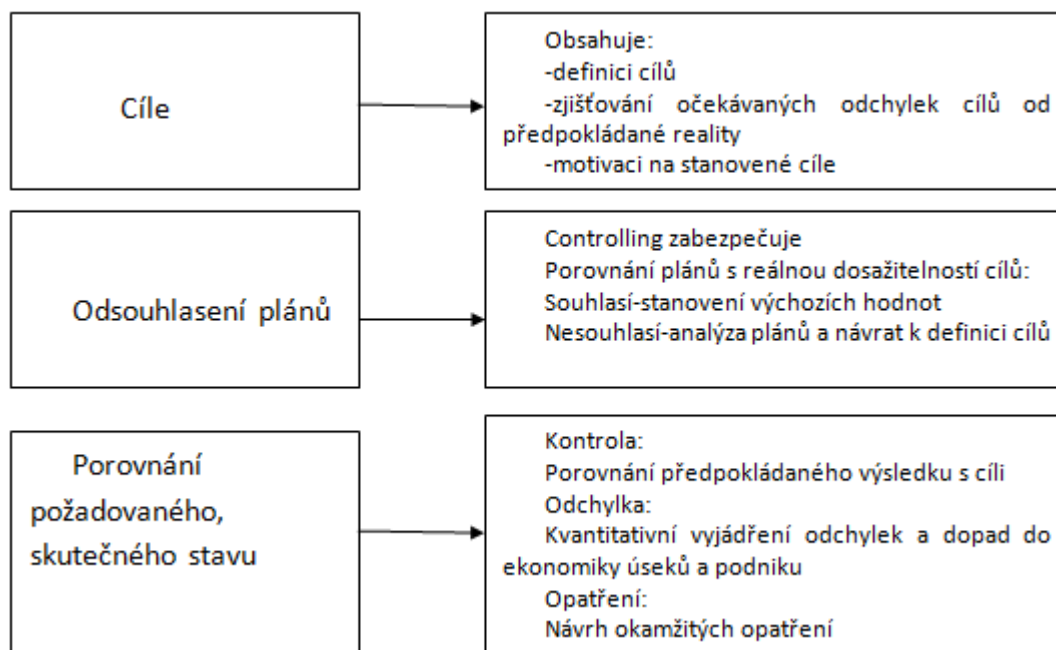
Jednotlivými úrovní řízení, lze zahrnout podnikové řízení na normativní úrovni. Jedná se o to, jak podnik chápe sám sebe, a jaké jsou stanoveny jeho hodnoty a cíle.

Mezi základní členění jednotlivých úrovní řízení řadíme strategickou a operativní rovinu. Ve strategické rovině řízení jde o to zajistit a udržet potenciál úspěchu a vyhledávání nových. Zatímco operativní řízení se zaměřuje na to, aby co nejlépe využil již existující potenciál úspěch. Dosahuje co nejvyšší rentabilitu, hospodárnost a likviditu. [5]

1.5.1 Operativní controlling

Je založeno na časovém hledisku. Operativní plány jsou v horizontu 1 – 2 roky. Orientuje se na operativní plánování, kontrolu a vyhodnocování ukazatelů finanční analýzy. Tyto analýzy jsou založeny na krátkodobých plánech výnosů a nákladů, dále pak na příjmech a výdajích a položkách rozvahy. Vyhodnocování probíhá převážně na základě kvantitativních

parametrů (vyjadřují se v číselné podobě). Operativní controlling je spojen s naplňováním krátkodobých cílů s přímým dopadem na finanční ukazatele. Ty jsou nastaveny finančním úsekem. Obchodní, marketingový, výrobní, nebo jiný operativní úsek je zodpovědný za finanční ukazatele, tedy při nesplnění základních finančních ukazatelů nesou zodpovědnost a je to důsledek selhání. Opatření tedy musí směřovat převážně do těchto úseků.



Obrázek 4: Operativní controlling

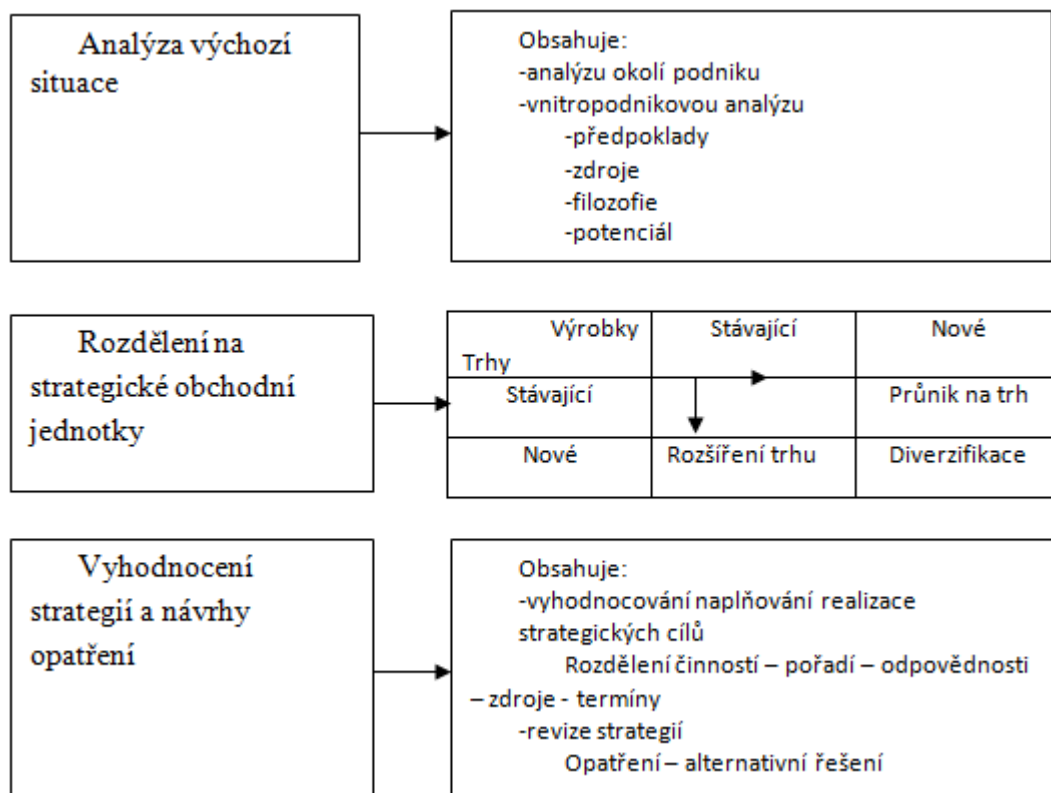
Zdroj: přepracováno podle [3]

1.5.2 Strategický controlling

Hlavní částí je strategický plán a strategické cíle. Podstatou je udržení dlouhodobé stability firmy. Při vyhodnocování strategických cílů, jsou převážně vyhodnocovány na základě kvalitativních parametrů (SWOT analýza, Brainstorming, PEST analýza). Strategický controlling má zásadní dopad na dlouhodobé fungování podniku. Při selhání nebo podcenění může dojít k dlouhodobým poruchám v hospodaření podniku. Toto často končí restrukturalizací, nebo až dokonce zánikem podniku. [5]

Selhání strategických cílů se nemusí hned v první fázi projevit, tedy pokud hovoříme o horizontu několika měsíců, až dvou let. V každém podniku to funguje jinak, protože různé podniky mají různě určitou setrvačnost, která budí prozatímní dojem fungujícího podniku. Krize podniků jsou zapříčiněny selháním strategických vizí a dlouhodobých cílů. Projeví se při selhání výkonnosti, nedostatkem hotovosti a může také dojít ke ztrátě důvěry.

Odhalení těchto krizí je jednou z největších dovedností moderního controllingu a je to určeno pro zkušené manažery, kteří jsou schopni pochopit strategické plánování. [3]



Obrázek 5: Strategický controlling

Zdroj: přepracováno podle [3]

Tabulka 1: Srovnání operativního a strategického controllingu

| Kriterium | Operativní controlling | Strategický controlling |
|--------------------|---------------------------------|---|
| Časový horizont | Omezený | Neomezený |
| Veličiny | Kvantitativní | Kvalitativní |
| Okolí | Zmapované, známé, předvídatelné | Nespojité, vyvíjející se, obtížně předvídatelné |
| Počet variant | Nízký | Vysoký |
| Charakter problémů | Strukturovatelné | Jedinečné, obtížně strukturovatelné |
| Stupeň problémů | Vysoký | Nízký |
| Hierarchie řízení | Nízká | Vysoká |

Zdroj: přepracováno podle [5]

2 PLÁNOVÁNÍ

Plánování je jednou z nejdůležitějších funkcí controllingu. Je to proces, který má za úkol dopředu zanalyzovat co se bude dít v budoucnu. Lze to považovat a chápat jako předpovídání budoucí činnosti podniku, aby podnik šel tou správnou cestou. Je to vytvoření výhledu, aby manažer mohl dobře rozhodnout o budoucnosti podniku a určit průběh podnikových procesů. V plánování jsou určeny způsoby a taktiky pro realizaci podnikové strategie pro dosažení podnikových cílů. V plánování máme několik pojmů, které musíme znát a které se v souvislosti s plánováním používají. Jsou to pojmy prognózování, prognóza, strategie a plán.

Prognózování se týká části budoucnosti. Můžeme ho nahradit slovem předvídání. Je to činnost, která je zaměřena na odhad očekávaných jevů. Spočívá to ve využití informací, které máme o daném objektu a na který se chceme zaměřit. Je to také představa o jeho budoucím stavu. Prognózování využívá celou škálu hodnotících metod. Jsou především metody expertního, neboli kvalitativního charakteru, metody založené na analýze a projekci trendů. Především jsou zdroje informací expertní odhady a zkušenosti s již známými procesy a jevy.

Dalším pojmem je prognóza. Je to výsledek prognózování a představuje tudíž kvalifikovaný výrok, který se týká budoucího vývoje dané události, jevu, procesu a souvislosti, které by mohli ovlivnit podnik v budoucnosti. Prognóza je nezávislá na přáních či cílech managementu.

Strategie je spojená podnikovým posláním. Je to tedy nastolená cesta, kterou by měl podnik dodržovat, aby dosáhl vytyčené cíle, kdyby se vše vyvíjelo předpokládaným způsobem. Strategie se zaměřuje na základní směry vývoje, ale ne na detaily, proto ji je potřeba doplnit podrobnějším a krátkodobějším pohledem.

„ Plán již představuje závazný výběr konkrétních cílů a jejich konkretizaci do podoby ukazatelů, které budou v podniku plněny a zároveň i výběr cest, prostředků, metod či technik, které vedou k dosažení naplánovaných cílů. Nezbytnou součástí plánování je vytvoření zpětné vazby, kterou představuje kontrola stanovených cílů, plnění cílů, srovnávání kontrolních veličin.“ [5 str. 109]

Zpracování informací a podkladů pro plánování je velice důležité pro tvorbu plánů. Důležitou součástí je kvalita informací, které jsou k dispozici, jestliže jsou dobré a kompletní.

Za základní kritéria kvality plánů lze označit:

- stupeň proveditelnosti
- úplnost
- soudržnost (konzistence)
- soulad s jinými relevantními plány
- operacionalita (tzn. Konkrétně měřitelná proveditelnost v činnostech) [6]

Tabulka 2: Rozdělení úkolů mezi vedením a controllingem při plánování

| Interní zákazník controllingu | Controlling |
|---|--|
| Přemýšlí o smyslu a přínosu plánování | Zajišťuje, aby plánování probíhalo podle nejlepších znalostí a svědomí |
| Využívá znalosti a existujících informací: vyžaduje od controllingu další data | Poskytuje zákazníkovi informace potřebné pro plánování |
| Přemýšlí o smyslu obsahu plánu | Přemýšlí o obsahu a procesu plánování. Vytváří systém plánování |
| Plánuje do detailu objekty, důsledky plánů, příležitosti a rizika provádění plánů a způsoby provádění plánů | Reprodukuje plánování řídicích sil, detailně kontroluje vhodnost hypotéz a obsahu |
| Požaduje od controllingu případně metodickou podporu | Poskytuje případně metodickou podporu a dává k dispozici plánovací tabulky, například v excelu |
| Žádá controlling o jeho „druhý názor“ | Sděluje vedení argumenty pro a proti a své stanovisko |
| Je kompetentní a odpovědný za proces a výsledek plánování a za plánování provedení | Je kompetentní a odpovědný za proces, načasování a podporu provádění plánu |

Zdroj: přepracováno podle[6]

Ve vztahu k době plánování se doporučuje vytvořit roční plán a také roční rozpočet, protože se může předpovědět a mohou se pro tento časový úsek definovat cíle a kontrolní veličiny bez velkých nákladů. Nejprve je stanoven celkový průběh ročního plánu. Proto je důležité a záleží na jednotlivých krocích. Ty musejí být pečlivě definovány a sladěny. V každém kroku je důležité například kdo daný krok provede, kdo o tom rozhoduje, kdo danou informací postoupí dále, komu má být informace dále postoupena a termín provedení.

Dalším krokem, jak už bylo řečeno, je proces ročního rozpočtování. Stanovení odpovědnosti a definice cílových veličin jsou důležité prvky, které tvoří celý systém. Jednotka odpovědnosti musí být předem vymezena a určena, protože vedoucí jsou odpovědní za realizaci plánů a dodržování rozpočtu. Proces kontroly rozpočtu vychází z výkaznictví.

Úkolem manažerského účetnictví je poskytovat informace pro řízení podniku. V ročním plánu zaujímají tyto informace konkrétní cíle pro každou jednotku. Toto vše vychází z dlouhodobého plánování. Plán je nápomocný, nebo také označován jako vodítko, podle kterého se orientuje jednání členů jednotky. V plánech jsou definovány cíle pro dané plánovací období a jsou zde zvažovány různé alternativy pro jejich dosažení. Vypracování detailních opatření nutných k dosažení vytyčených cílů tvoří jádro ročního plánování. Pro každou jednotku podniku by měl být vypracován plán, který definuje požadované cíle vyjádřené ve výkonech, nákladech, výnosech atd. Soubor všech dílčích plánů vede k sestavení plánovaným výsledkům následujícího roku.

Plán by měl začínat nejprve u odbytového trhu. Plánování teda začíná plánem odbytu a obratu. Odbyt vypracuje plán neboli prognózu objemu odbytu výrobků. S tím také souvisí stanovit plánované ceny pro jednotlivé produkty. Plán odbytu je důležitý pro vytvoření plánu výroby. [4]

„Takto vytvořený program výroby je rozpuštěn prostřednictvím kusovníku a plánů práce kapacit. Rozpuštění do kusovníků vede ke zjištění potřebného objemu materiálu a nakupovaných dílů pro předpokládanou výrobu. Tyto informace jsou podstatnými vstupními veličinami pro útvar plánu nákupu. Také zde musí pochopitelně proběhnout porovnání s plánovaným stavem zásob výrobního materiálu.“

„Rozpuštění výrobního programu do plánů práce poskytuje vypočtenou potřebu přímých mzdových nákladů a strojového času. Porovnáním disponibilních kapacit mezd ve výrobě podle personálního plánu a disponibilní kapacitou strojního parku na každé pracovní místo budou zjištěny přebytky či nedostatky kapacit. Přebytky či nedostatky kapacit mohou mít vliv na personální a investiční plán. Pokud není možné úzké profily krátkodobě odstranit, bude nutné provést změny ve výrobním programu.“[4 str. 142]

Plán výroby je výchozím bodem pro plán nákladů. Plánování je rozlišeno a rozděleno na jednicové náklady a nepřímé náklady. Nepřímé náklady jsou obvykle plánovány na každé nákladové středisko podle druhu nákladu. Jednicové náklady přímo souvisejí s výrobou jednotky dílčího výkonu.

Po shromáždění všech dílčích plánů mohou být odvozeny plány výsledku. Sem například patří plán hospodářského výsledku. S plánem hospodářského výsledku je odvozen finanční výkaz zisku a ztrát. Vliv plánované obchodní činnosti na majetkovou a kapitálovou strukturu podniku je zpracován do plánované bilance. Pro kontrolu a posouzení finančních účinků slouží finanční plán. [4]

2.1 Členění plánů

Při představení a rozdělení plánů se převážně vybaví plány krátkodobé, střednědobé, nebo dlouhodobé. Při členění plánů, ale není podstatný časový horizont, nýbrž veličiny, na které se plánování zaměřuje.

Z hlediska cílového zaměření můžeme plánování rozdělit do 4 základních komplexů:

- *„Plánování vize podniku, kdy předmětem je formulace základních podnikových cílů a zásadních rozhodnutí podnikové politiky.“*
- *„Strategické plánování, které se zaměřuje na hledání, budování a udržování potenciálů úspěchu, tzn. Cílovou veličinou je dlouhodobá prosperita podniku, pro kterou podnik musím vypracovat vhodnou strategii.“*
- *„Operativní plánování, které je zaměřeno na bezprostřední dosažení úspěchu při aktuálním nejlepším možném využití daných potenciálů úspěchu.“*
- *„Plánování výsledků a likvidity, které propojuje a koordinuje výše uvedené dílčí komplexy tak, aby byl dosažen potřebný zisk a udržena likvidita podniku.“*[5 str. 110]

„Funkční strukturu plánování tvoří:“

- *„Plánování marketingu představuje výchozí informační základnu pro plánování dalších činností podniku. Východiskem plánu marketingu je marketingová analýza, která zkoumá segmenty trhu, konkurenci, marketingové prostředí, odhaduje poptávku a tím i objemy prodejů. Od marketingové analýzy se odvíjí volba cílových trhů, stanovení marketingových cílů pro jednotlivé trhy, formulace cenové strategie, formy distribuce produktu či způsoby marketingové komunikace. Z marketingového plánu pak vychází především plán výroby, výrobních kapacit, investiční a finanční plán i plány ostatní.“*
- *„Plánování výroby navazuje na plán prodeje, který dává do souladu s kapacitními možnostmi podniku. Plán výroby zahrnuje plánování objemu a sortimentu,*

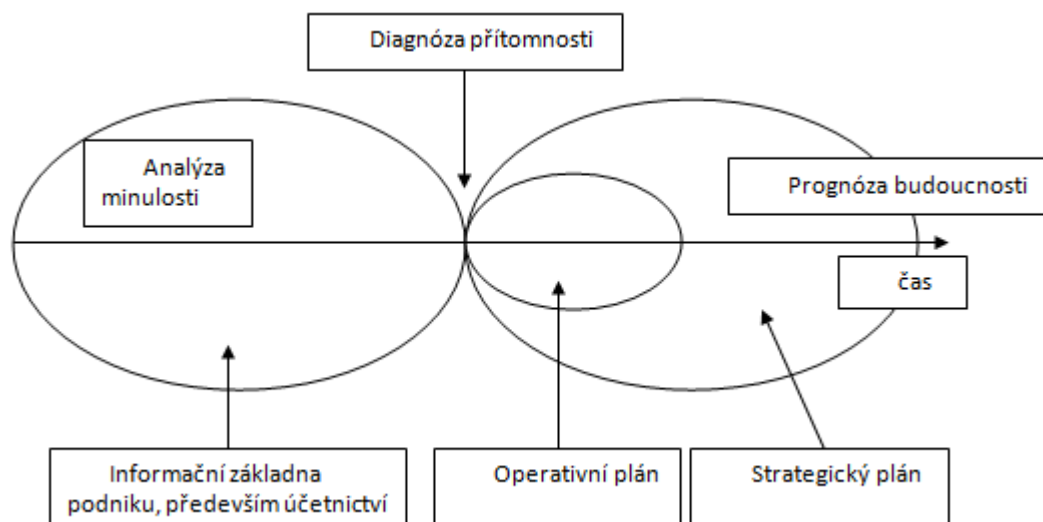
plánování výrobních skupin, jednotlivých výrobků apod. a zároveň i nároky na těchto objemů na výrobní kapacity, na strukturu a počet pracovníků, na surovinové zdroje. Součástí, které pomáhají zabezpečit výrobu a prodej.“

- *„Plánování nákupu. Úkolem nákupu je zabezpečit výrobu potřebnými surovinami, materiály, energií atd. Plánování nákupu zahrnuje tedy plány spotřeby, nákupu a zásob.“*
- *„Finanční plánování zaujímá v systému plánování specifické postavení což je dáno jeho integrujícím a průřezovým charakterem. Finanční plánování zahrnuje rozhodování o získávání kapitálu, o jeho alokaci, o jeho zhodnocení a o peněžním hospodaření podniku.“*
- *„Plánování lidských zdrojů se týká plánování potřeby počtu dělníků, technickohospodářských pracovníků, jejich kvalifikační struktury, jejich profesního růstu, vytváření pracovních podmínek, plánování systému odměňování a rozvíjení principů výkonnosti pracovníků.“ [5 str. 111]*

2.2 Požadavky na plány

Při zajištění kvality plánu je nutné, aby plány splňovaly následující požadavky:

- *„Časová provázanost – východiskem pro odhad budoucího vývoje je znalost minulého vývoje a pochopení současnosti. Plánovací horizont plánů strategických bývá nejčastěji 4 roky, plány operativní jsou jejich detailním rozpracováním na roční období, zároveň však probíhá prozkoumávání a upřesňování (popř. změna) strategických cílů. V rámci plánování se uplatňuje i princip klouzavého plánování, tzn., že strategický plán se vždy po roce doplňuje o další roční období, plán operativní vždy o následující měsíc.“*



Obrázek 6: Časová provázanost plánů

Zdroj: přepracováno podle [5]

- „Věcná provázanost – je nutné koordinovat věcnou stránku plánů dílčích (plány odbytu, obratu, nákladů, zisku, výroby, investic, nákupu, personální plán) tak, aby mohly být agregovány do plánů souhrnných (plánování rozvaha, výsledovka a finanční plán)“
- „Úplnost X přehlednost. Je pravda, že mezi přehledností, úplností a případně aktuálností dokumentů vzniká napětí – přehledné dokumenty nebývají úplné, mohou, ale nemusí být aktuální, úplné dokumenty nebývají ani oběma požadavkům současně, měly by zahrnovat pouze ty položky, které jsou podstatné pro dosažení cíle, a tyto položky mají být uspořádány tak, aby podnikové řízení mohlo probíhat bezproblémově.“
- „Proveditelnost – podnikové cíle by měly být dosažitelné a reálné, jejich úroveň však musí být ale tak vysoká, aby byl současně zajištěn rozvoj podniku. V této souvislosti zmiňme jeden podnik těžkého strojírenství, který měl jako strategický cíl pro následující rok zvýšit rentabilitu tržeb z -4% na $+8\%$. O dva roky později vykázal již rentabilitu tržeb $+0,5\%$ a původní cíl byl zredukován na $+5\%$ a odsunut o další dva roky. Uveďme k tomu ještě fakt, že v této době bylo těžké strojírenství považováno za útlumový obor, což podnik při tvorbě cíle opomenul, případně své šance přecenil. Přesto je však skok rentability do kladných čísel nutné hodnotit mimořádně pozitivně.“

- „Kontrolovatelnost – plán musí mít takovou strukturu, aby ho bylo možné porovnat se skutečností a zajistit tak zpětnou vazbu na cíl podniku, případně umožnit jeho korelaci.“
- „Elastičnost – ačkoliv plány jsou chápány jako závazné, musí existovat možnost plány aktualizovat ve vazbě na změny původních předpokladů a podmínek.“
- „Systémovost – pro tvorbu i kontrolu plánů musí podnik disponovat vhodnou metodikou a systémem konkrétních metod a nástrojů, jejichž používání zajistí výše uvedené požadavky.“
- „Hospodárnost – závěry plánu a jeho použitelnost musí být v ekonomickém vztahu k nákladům na vypracování plánu.“ [5 str. 112]

2.3 Způsob sestavování plánu

Rozlišují se tři druhy plánování, podle toho z jaké úrovně se odvozují jednotlivých plánovacích úrovní. Je to plánování retrográdní (top-down), progresivní (bottom-up) a protisměrné.

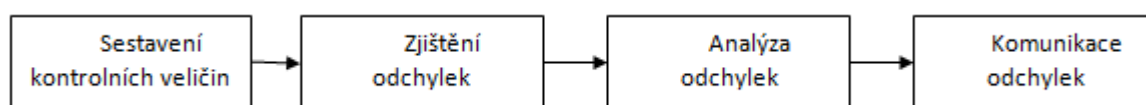
- Retrográdní (top-down), tedy shora dolů. Plánovací rámec je stanovený podnikovým vedením a podřízené plánovací stupně ho na svých úrovních precizují a konkretizují. Smyslem tohoto plánování je, že cíle všech dílčích plánů odpovídají cílům podniku jako celku. Tedy to znamená, že top management nejdříve plánuje od vrchních úrovní v organizační struktuře a dostává se do spodních úrovní. Je tu však nebezpečí, že úkoly zadávané top managementem budou pro podřízené úrovně nesplnitelné.
- Progresivní (bottom-up), tedy zdola nahoru. Plánování naopak od retrográdního vzniká na nejnižší úrovni. Dílčí plány jsou předávány svému nadřízenému stupni, který tyto plány shrnuje, upřesňuje, koordinuje a předává dál. Takto to probíhá, dokud není dosažena nejvyšší plánovací úroveň. Toto plánování má výhodu v tom, že plány pochází od těch lidí, kterých se jejich plnění bezprostředně týká. Problém může být obtížná koordinace, například časová.
- Protisměrné plánování probíhá formou informačních protitoků, tzn., že podnikové vedení sestavuje předběžný rámcový plán, od kterého se odvozují plány dílčí. Poté se na nižších úrovních přezkoumávají, kvůli realizovatelnosti. Vzniklé odchylky se poté řeší v dalších fázích. Tento plánovací proces probíhá tak dlouho, dokud není

dosažena shoda na všech úrovních. Poté se plán stává závazným pro všechny oblasti plánu a vzniká zodpovědnost za plnění tohoto plánu a dílčích činností. Nevýhodou však je velká časová náročnost.

„Pokud bychom chtěli komentovat realitu ohledně způsobu plánování v ČR, lze využít některé ze závěrů dotazníkových šetření. Klasické protisměrné plánování používá 45% podniků, 42% používá zadání shora s možností diskuse, 6% podniků zadání shora bez diskuse a zbývající podniky sestavují podnikový plán jako souhrn návrhů z podřízených pracovišť.“ [5 str. 114]

3 KONTROLA

Kontrolu ve slova smyslu v procesu řízení lze chápat jako poslední fázi řízení, ne však významem, ale pouze pořadím. Navazuje totiž na etapy plánovací a realizační, tedy tyto dva procesy uzavírá. Kontrolou se rozumí porovnání daných kontrolních veličin, z nichž jedna slouží jako srovnávací hodnota. Účelem kontroly je tedy rozpoznat chyby, které mohly vzniknout v plánování, nebo také při realizaci plánu. Při kontrole a následně odhalení chyby, nastává možnost navrhnout opatření, která chybu mohou odstranit.



Obrázek 7: Schéma hlavních prvků kontrolního procesu

Zdroj: přepracováno podle [2]

3.1 Úloha kontroly

Kontrola v posledních letech nabyla nového významu a to v souvislosti s rozvojem controllingu. Poslední dobou se už tradiční význam kontroly, tedy soustředit se na analýzu minulých jevů a řídit podnik podle principu zpětné vazby, je v moderním pojetí kontroly nahrazen spíše včlenění informací o jevech budoucích, tedy dopředné vazby. To znamená, že chyby, které mohou nastat, by se měly předvídat a tak eliminovat ještě před skutečným vznikem. Orientace řízení na budoucnost však klade značně vysoké nároky na kvalitu informací a také na kvalitu získání a vyhodnocování informací.[5]

Převážně by kontroly měli provádět odpovědní řídicí pracovníci. Kontrolní systém by se měl vytvořit analogicky k plánovacímu systému, tedy koordinace mezi plánem a skutečností. Tedy kontrola je proces zpracování informací. Kvalita informací závisí na tom, jak aktuální a kompletní výsledky jsou. Kontrolu lze rozdělit do šesti procesů:

- „Určení podmínek pro stanovení skutečné hodnoty“
- „Porovnání cílového a skutečného množství a hodnot“
- „Analýza odchylek podle jejich příčin“
- „Prodiskutování odchylek s odpovědnými pracovníky“
- „Vytvoření souboru opatření“

- *„Propočet očekávání, jak i přes případně vzniklé odchylky dosáhnout cíle“ [6 str. 77]*

Kontrola je rozdělena do šesti procesů, ale lze kontrolu v podniku ještě rozdělit do 3 základních funkcí:

- *„Funkce informační, což znamená, že kontrola umožňuje při zavedení kvalitního informačního systému a metodiky sběru a zpracování informací, vytvořit dostatečnou informační základnu pro rozhodovací činnost podniku, přičemž je nutné mít na paměti, že informační základna má být vytvořena relevantními informacemi.“*
- *„Funkce analytická, jejímž podkladem je sice široká, avšak ještě hospodárná analýza současného stavu se zpracováním poučení z minulosti díky rozboru příčin vzniku odchylek či nežádoucích stavů.“*
- *„Funkce preventivní, přichází na řadu v okamžiku, kdy jsou po sběru informací a jejich analýze výstupy využity ke zlepšení či zpřesnění při tvorbě plánu, eventuálně jsou odstraněny příčiny analyzovaných odchylek tak, aby jim bylo v budoucnosti předcházeno.“ [5 str. 135]*

3.2 Zpětná a dopředná vazba

Zpětná vazba vyjadřuje analýzu stavu, který nastal. Jde tedy o standardní porovnání skutečnosti a plánu. To vede ke zjištění a analýze nastalých odchylek. Zpětná vazba je standardní součástí kontroly. Tuto kontrolu provádějí, dá se říci všechny podniky.

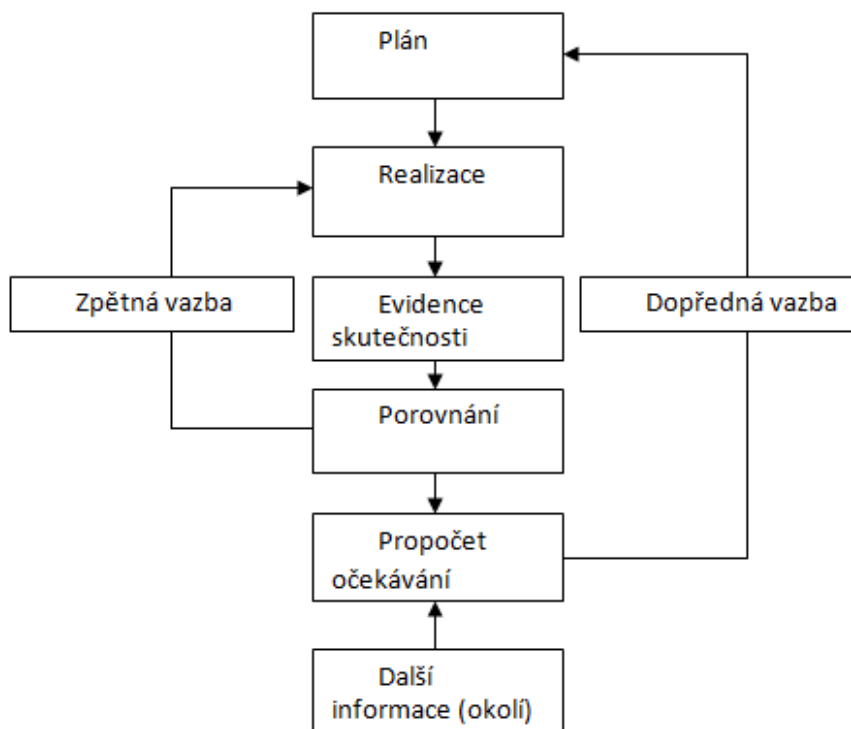
Dopředná vazba navazuje na analýzu minulosti, zda opatření plynoucí z analýzy odchylek skutečnosti a plánu budou pozitivně ovlivňovat stanovené cíle. Jde tedy o to, aby do rozhodování byly zahrnuty úvahy o budoucnosti a aby se minimalizovali vznikající odchylky, které ještě nenastaly, nebo aby odchylky byly co minimální.

Spojení těchto dvou vazeb má umožnit následnou kontrolu, předvídání, která má eliminovat, nebo minimalizovat budoucí odchylky.

Ve strategické oblasti jde o tyto typy vazeb:

- *„Strategická kontrola realizace - tato vazba v podstatě odpovídá porovnání skutečnost – plán. V průběhu realizace strategie se sledují vznikající odchylky od strategických cílů.“*

- „Strategická kontrola premis – jde o porovnání typu skutečnost – budoucnost. Prověřují se dopady možných odchylek od strategických cílů (například ve formě scénářů) a zároveň dochází k prověření samotné strategie.“
- „Strategický dohled – jde o vybudování strategického informačního systému, který zajišťuje zachycení trendů okolí a tyto signály předává podniku. Je tedy umožněno přizpůsobení stále měnícímu okolí.“ [5 str. 116]



Obrázek 8: Zpětná a dopředná vazba

Zdroj: přepracováno podle [5]

V operativní oblasti jde o tyto typy vazeb:

- „Operativní kontrola výsledku – je v podstatě provedeno porovnání typu skutečnost – plán a rozhodně bývá doplněno i porovnáním skutečnost – skutečnost (jde o vyhodnocování trendu výsledku a zároveň jeho porovnání s ostatními podniky).“
- „Operativní kontrola cílové konzistence – provádí se vyhodnocování a porovnání dílčích operativních podnikových plánů a zajišťuje se tak jejich provázanost.“
- „Operativní kontrola předpokladů – prověřuje se, zda předpoklady plánování ještě platí a zda nedochází k odchylkám od současných podmínek.“

- *„Operativní kontrola plnění plánu a výpočet očekávaného plnění souběžně se sleduje plán, cílové hodnoty plánu přizpůsobené současným podmínkám a dopady změn v okolí na plnění plánu.“*
- *„Operativní analýza odchylek a jejich příčin.“ [5 str. 116]*

3.3 Analýza odchylek

Předpokladem správné zpětné kontroly na prováděcích a řídicích činnostech podniku je nalezení příčin vzniku odchylek mezi skutečnými a plánovanými veličinami. Bylo by však neúčelné snažit se vyhledat příčiny vzniku všech odchylek. Předmětem analýzy vzniku odchylek by měly být především odchylky, které mají pro podnik podstatný vliv na finanční stabilitu.

Nejprve by se měly u jednotlivých odchylek kontrolních veličin vymezit toleranční meze a teprve pak odchylku při překročení této meze stanovit analýze. Toleranční meze nejde však stanovit u všech veličin stejně. U finančních toků, které svým objemem ovlivňují finanční stabilitu podniku, jedná se například příjmy z prodeje výrobků, budou i nižší procentní hodnoty odchylek velmi významné. Vedle finančních toků menší velikosti nebudou mít příliš vysoké hodnoty významnou váhu. Ve stanovení tolerančních mezí je také ovlivňována i přesností tvorby plánu a průměrnými hodnotami odchylek v minulosti.

Odchylky mohou být způsobeny trvalým snížením či zvýšením finančních toků oproti plánu, nebo také časovým posunem realizace skutečného finančního toku oproti toku plánovanému. To znamená například posunutím data dokončení zakázky na další měsíc a tím i delší zaplacení pohledávky. Odchylky ve velikosti běžných příjmů a výdajů jsou způsobeny hlavně cenovými výkyvy a objemem podnikových aktivit. Jedná se například o ceny materiálu, energie, nebo o snížení počtu objemu výroby a prodeje. [2]

Vzniklé odchylky lze klasifikovat do dvou skupin:

- Odchylky výnosů
- Odchylky nákladů

„Odchylky výnosů závisí na změně množství relace různých výrobků nebo výrobních skupin s různým příspěvkem na úhradu (odchylka výrobního mixu), či na změně poměru různých skupin zákazníků, resp. odbytových trhů (odchylky ve struktuře zákazníků) s různými cenami. Jedná se tedy o odchylky odbytu a výrobního mixu.“ [5 str. 143]

Názorný příklad výpočtu odchylky odbytu:

plánované množství*plánovaná cena

-skutečné množství*plánovaná cena

=odbytová odchylka v plánovaných dnech

„K odchylkám nákladů patří odchylky cenové (týkají se, jak fixních, tak variabilních nákladů), odchylky kapacitní (poskytují zprávu o kolísání využití výrobní kapacity podniku. Ukazují stupeň volných fixních nákladů, podíl fixních nákladů, připadající na nevyužité kapacity) a odchylky spotřební (představují rozdíly nákladů, které vyplývají z větší či menší spotřeby jednotlivých výrobních činitelů). Tyto se dále člení na odchylky hospodárnosti a odchylky intenzity (signalizují rychlost výroby či intenzitu práce odchylující se od plánu a jejich analýza má vést k opatřením zvyšujícím produktivitu).“ [5 str. 144]

Názorný příklad výpočtu cenové odchylky:

skutečné množství*plánovaná cena

-skutečné množství*skutečná cena

=cenová odchylka

Názorný příklad výpočtu hospodárnosti, protože těmito odchylkami nejčastěji bývají způsobovány odchylky spotřeby:

skutečné množství*plánovaná cena

-přepočtené plánované respektive cílové náklady

=odchylka hospodárnosti

4 REPORTING

Hlavní funkcí reportingu je vytvořit relativně komplexní systém ukazatelů a informací. Tyto informace by měly vyhodnocovat vývoj podniku jako celku, ale také v dílčích částech a pohledech, které jsou z hlediska řízení rozhodující. Výkazy a zprávy by měly být navrženy podle potřeb jejich uživatelů. Měly by poskytovat potřebné informace usnadňující rozhodování pro vedoucí pracovníky na jednotlivých úrovních řízení. [1]

Controllingové oddělení má odpovědnost za reporting, tedy je-li v podniku zřízeno jako instituce, jehož náplní práce je příprava a zpracování dat a jejich předání dále.

V počátku byl reporting vnímán pouze jako samotné uchování informací. Postupem času se úkoly reportingu rozšířily i o zpracování dat. Dále pak nastává jejich prezentace například vedení. V současném pojetí zahrnuje reporting vyprojektování vhodné informační základny. Hlavním bodem reportingu je zajištění aktuálních a kvalitních externích a interních informací. Tyto informace jsou obsahem vypracované zprávy. Obsah a forma informací, které jsou v reportech, bývá ve většině případů dána podnikovými směrnicemi. Z toho tedy vyplývají základní požadavky podnikového reportingu.

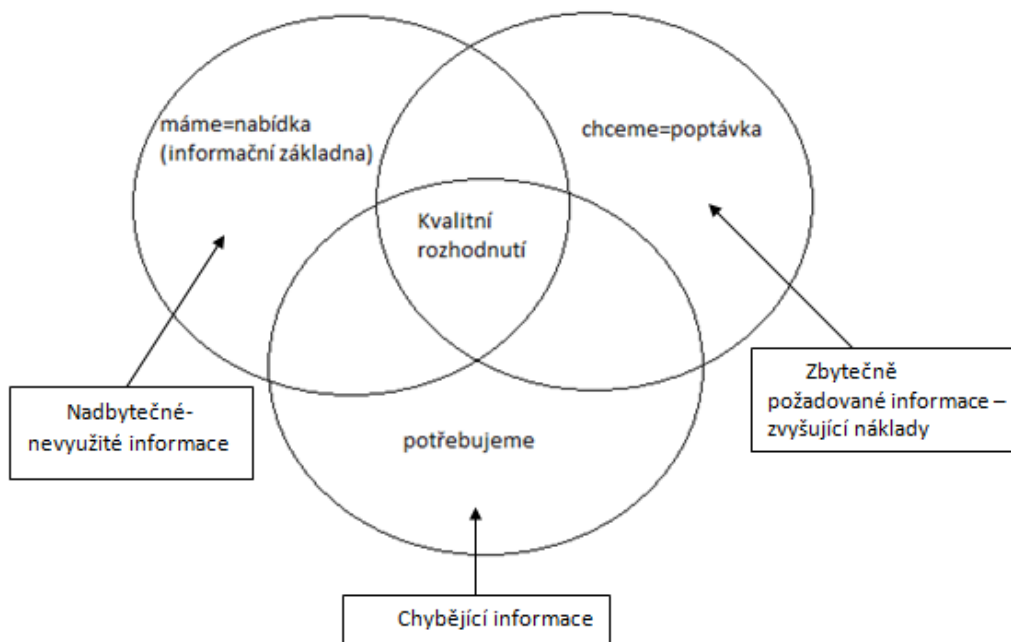
Před sestavením reportingu by se měly zajistit tyto data:

1. Potřebné údaje
2. Metodika zpracování
3. Výstupy z hlediska dat
4. Finální výstupy jako doporučení

Controllingové řízení je nepřetržitý, neustále probíhající proces, tak proto žádné výstupy nejsou konečné. Toto platí jak na strategické, tak i na operativní úrovni. Všechny data musí na sebe navazovat a prolínat se a jejich působení musí mít souhlasný směr. Jestliže neexistuje tato provázanost, je otázka zda reporting plní svoji úlohu. Může se stát, že některé podniky zpracovávají množství výkazu zbytečně. To znamená, že existuje povinnost tyto výkazy vytvářet, kvůli podnikovému výkaznictví. Toto je jedna ze slabých stránek controllingu.

Základními údaji reportingu v podniku bývá především účetnictví. Tyto informace jsou pro kvalitní reporting nedostačující. Informace by měly být získány z externích zdrojů, tedy informace týkajících se podnikového okolí. Pro reporting je důležité najít rovnováhu mezi informacemi, které jsou k dispozici.

Problémy s informacemi, které mohou nastat, jsou většinou, že informace, které jsme získaly, nejsou zrovna ty správné, kterou bychom požadovali. Informace, kterou chceme, není ta, kterou potřebujeme. Dalším problémem může být, že informace, kterou potřebujeme, není ta, kterou máme.

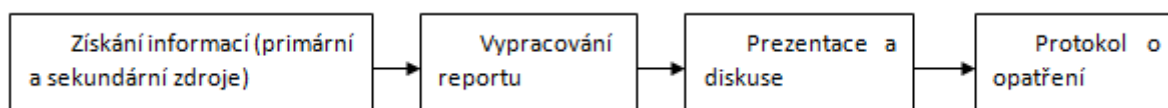


Obrázek 9: Vazba informací a rozhodnutí

Zdroj: přepracováno podle [5]

4.1 Tvorba reportu

Hlavní úlohou reportingu, je tedy příprava informací, které management potřebuje k rozhodování a řízení.



Obrázek 10: Proces tvorby reportu

Zdroj: přepracováno podle [5]

Při sestavování reportu by měly být dodrženy tyto požadavky:

- „Objektivita – vzhledem k tomu, že v rámci podniku se střetávají či mohou střetávat cíle jednotlivých zájmových skupin (vlastníci x management x útvary atd.), měla by

být rozhodnutí managementu podpořena objektivními informacemi. Z tohoto požadavku pak vyplývá nutnost, zajistit nezávislost controllingových útvarů.“

- *„Ověřitelnost a srozumitelnost, která se týká nejen informací předkládaných managementu, ale i zdrojových dat použitých metod i výsledků.“*
- *„Vhodný obsah, forma a struktura zprávy – znamená to tedy, že je nutné respektovat rovinu, pro kterou je zpráva určena. Roviny rozhodování můžeme rozdělit na politickou, strategickou, taktickou a operativní. Stupeň zahuštění informací se s rostoucí hierarchickou úrovní zvyšuje, a tak dochází k redukci dat na zásadní pro příslušnou rovinu rozhodování. S tímto přímo souvisí i správnost příjemce, tzn., že konkrétní zpráva je určena konkrétnímu příjemci a právě jemu má dodat potřebné informace.“*
- *„Včasnost – zprávy by měly být k dispozici ve správný okamžik – není tedy nezbytné poskytovat je okamžitě, ale v termínech, které požaduje příjemce této zprávy. Pole napětí pak vzniká mezi aktualitou, přesností a úplností. Aktuální informace jsou často nepřesné, se stoupající úplností informací sice vzrůstá jejich přesnost, avšak na úkor aktuality. V případě korektní úplnosti a přesnosti pak dochází k tomu, že na základě informací z minulosti (nikoli současnosti) se rozhoduje o budoucnosti – rozhodování je silně ovlivněno časem. Základní teze controllingu (nutnost včas zasahovat, a tak přecházet negativním odchýlkám) způsobuje, že požadavek aktuálnosti informací má mnohdy větší váhu, než požadavek úplnosti a přesnosti.“ [5 str. 162]*

Pro hodnocení uplatňování controllingových činností ve vybraném podniku, byla autorem zvolena následující kritéria:

- 1) Zaměření na budoucnost (tvorba výhledů hospodářských výsledků a práce s nimi)**
- 2) Cílovost zaměření (podrobnější cíle konkretizované v plánech a rozpočtech)**

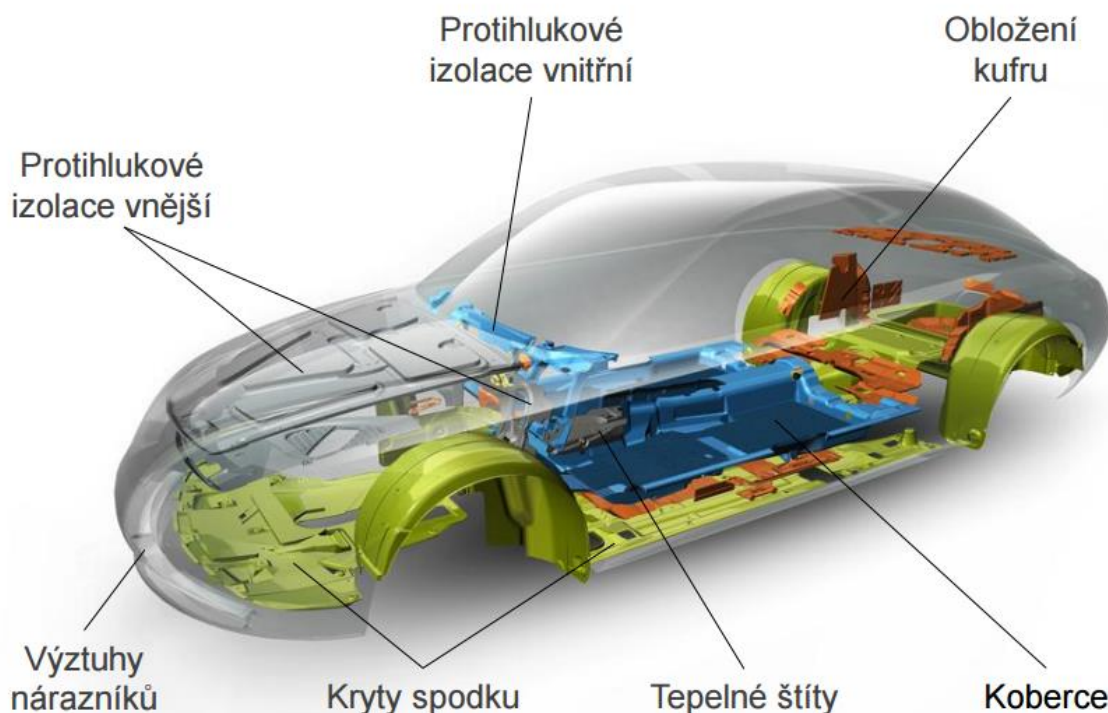
5 AUTONEUM S.R.O.

Podnik Autoneum CZ s.r.o. je součástí švýcarského mezinárodního koncernu Autoneum Holding Ltd., který se specializuje na akustické a tepelné řešení pro automobilový průmysl. Začal podnik pod názvem Unikeller AG. V roce 1984 Unikeller AG koupila společnost Rieter Holding a pod tímto názvem společnost podnikala až do roku 2011, kdy se přejmenovala na Autoneum. Autoneum Holding AG je právně nezávislá společnost kótovaná na švýcarské burze SIX pod kódem AUTN.

Autoneum můžeme zařadit mezi světové lídry v akustických a tepelných řešení pro automobilový průmysl. Sídlo firmy je ve švýcarském Winterthuru. Společnost vyvíjí a vyrábí komponenty, komplexní moduly a systémy pro interiér vozu a motorovou část. Dále také vyrábí protitepelné štíty a obložení spodku vozidel. K nejvýznamnějším a hlavním zákazníkům společnosti se řadí přední a největší světoví výrobci automobilů v Evropě, Severní Americe, Jižní Americe a Asii, jako jsou BMW, Jaguar, Rolls Royce, Audi, Porsche, Lamborghini a další. Autoneum působí ve 45 lokalitách. Zaměstnává celosvětově více než 9 500 pracovníků a z toho přes 7,8% v České republice.

Umístění dílů v automobilu

autoneum



Obrázek 11: Hlavní produkty pro automobilový průmysl

Zdroj: Interní materiál

Na obrázku je vidět jaké produkty vyrábí podnik Autoneum s.r.o. Nástrojárna Hnátnice se zabývá výrobou nástrojů pro výrobu těchto dílů.

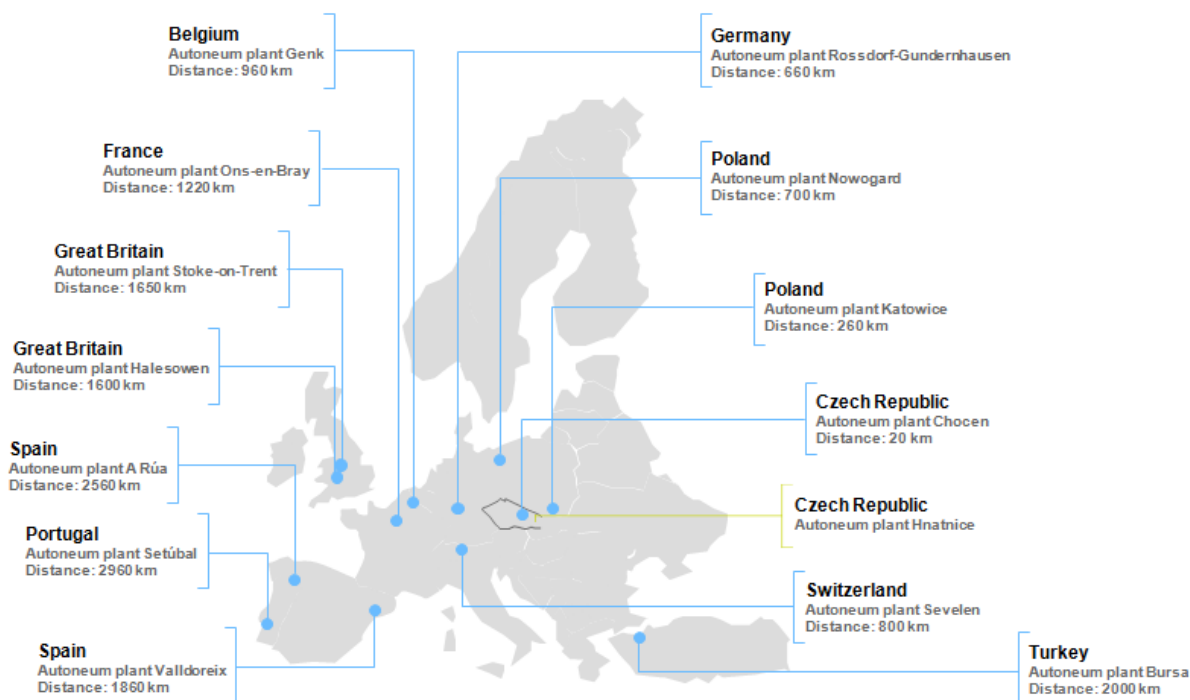
Autoneum začalo v České republice svoje působení v roce 1994. Tedy ještě vystupovala společnost pod značkou Rieter, která koupila 4 závody bývalého státního podniku Elitex Ústí nad Orlicí.

K dnešnímu dni můžeme napočítat celkem 3 závody v České republice, které jsou začleněny pod společnost Autoneum CZ s.r.o. Tyto závody se nacházejí v pardubickém a plzeňském kraji. Výrobní program je zaměřen na komponenty, moduly a komplexní řešení pro interiér vozidla, zavazadlový prostor a oblast motoru. Interiérové díly (většinou izolační) zabraňují vniknutí hluku, tepla, chladu do kabin a zároveň tvoří pohledový vnitřek kabiny (kobercové díly, látkové interiérové díly). Dále společnost vyvíjí a vyrábí nástroje a formy sloužící k výrobě těchto dílů.

V pardubickém kraji, se nacházejí dva závody. A to závod v Chocni, kde probíhá výroba dílů a nástrojárna Hnátnice. Centrála firmy, kam se posílají všechny výsledky, plány s českých závodů je v Chocni. Nejmladší závod leží v plzeňském kraji v Boru u Tachova. Vznikl v roce 2011. Závody mají vlastní útvary prodeje, výroby, nákupu a controllingu. Centrální ekonomické služby, financování, styk s kontrolními orgány a vedení účetní evidence, členěné podle jednotlivých závodů, zajišťuje závod v Chocni. Všechny tři závody vystupují pod stejným identifikačním číslem a také dle české legislativy zpracovávají jedno roční uzávěrku. Vůči koncernu vystupuje každý závod jako samostatná účetní jednotka, která reportuje každý měsíc svůj hospodářský výsledek.

Autoneum CZ s.r.o. jak už bylo zmíněno je nově přejmenovaná společnost dnem zápisu 1. ledna 2010 pod spisovou značkou C 27089 vedená u Krajského soudu v Hradci Králové. Obchodní firma Autoneum CZ s.r.o. má své centrální sídlo v Chocni ulicí U Dvořiska 1721 s PSČ 565 01. Identifikační číslo: 287 83 174. Právní forma podnikání, jak už z názvu vyplývá, je společnost s ručením omezeným a předmětem podnikání je výroba, obchod a služby uvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona dále pak zámečnictví, nástrojařství a obráběčství. Základní kapitál je ve výši 206 200 000,- Kč, který je celý 100% splacen.

Moje bakalářská práce se zabývá controllingem v závodu nástrojárna Hnátnice. Nástrojárna Hnátnice se zaměřuje na výrobu nástrojů pro automobilový průmysl. Byla otevřena v roce 1998. Zde je výroba technicky náročných nástrojů sloužící k výrobě tepelně a zvukově izolačních dílů pro automobilový průmysl. Konečnými zákazníky jsou BMW, Jaguar, Rolls Royce, Audi, Porsche, Lamborghini a další. Avšak zhruba 90% zákazníků nástrojárny tvoří sesterské koncernové společnosti, především z Evropy.

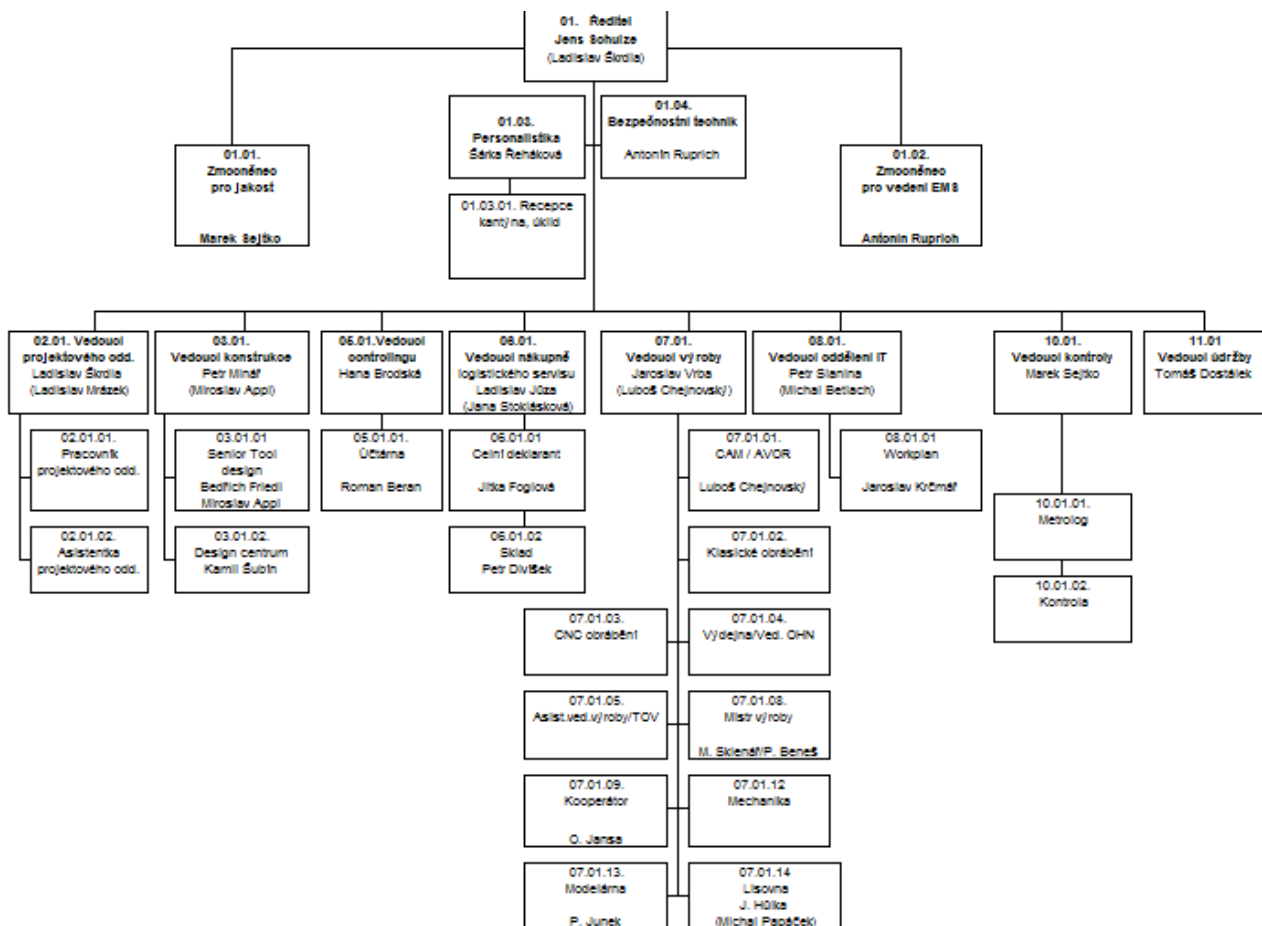


Obrázek 12: Zákazníci nástrojárny Hnátnice

Zdroj: Interní materiál

Jak už bylo zmíněno, 90% všech zákazníků tvoří závody koncernu. Na obrázku výše vidíme přední zákazníky z Evropy a jejich vzdálenost. Tyto závody jsou všechny součástí koncernu.

Nástrojárna Hnátnice se stala od svého vzniku významným zaměstnavatelem na Ústeckoorlicku. Díky nárůstu objemu výroby se počet zaměstnanců každým rokem zvyšuje.



Obrázek 13: Organizační struktura Autoneum CZ s.r.o.

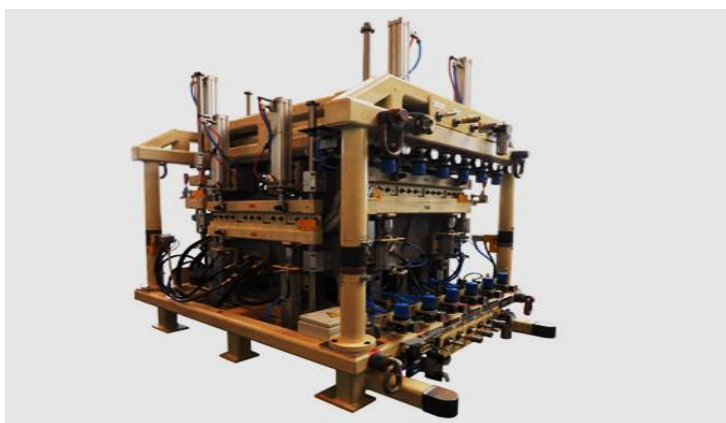
Zdroj: Interní materiál

Nástrojárna Hnátnice se převážně specializuje na výrobu forem pro nástroje do automobilového průmyslu. Tyto nástroje pak slouží k výrobě součástí vnitřního interiéru automobilu. Jak už bylo řečeno, nástrojárna je velkým zaměstnavatelem v okolí.



Obrázek 14: Výrobek vyroben v nástrojárně

Zdroj: Interní materiál



Obrázek 15: Výrobek vyroben v nástrojárně

Zdroj: Interní materiál

Na první obrázku je vidět produkt, který si zákazník objedná. Jedná se převážně o formy do vysoce tepelných lisů, které slouží k výrobě tepelných součástí do automobilu.

Tabulka 3: Hospodářské výsledky v letech 2010 – 2014 v tis. Kč

| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Tržby | 328 471 | 425 267 | 410 891 | 421 547 | 536 865 |
| Přidaná hodnota | 156 795 | 157 574 | 207 975 | 211 059 | 284 704 |
| Provozní hospodářský výsledek | 63 744 | 61 037 | 100 250 | 102 638 | 159 083 |
| Hospodářský výsledek před zdaněním | 53 783 | 65 875 | 101 056 | 104 077 | 158 894 |
| Počet zaměstnanců | 195 | 198 | 211 | 226 | 234 |

Zdroj: Přepřacovaný interní materiál



Obrázek 16: Graf popisující hospodářské výsledky za posledních 5 let v tis. Kč

Zdroj: Přepřacovaný interní materiál

Z grafu můžeme vidět, že v roce 2014 byl vysoký nárůst hospodářského výsledku vůči rokům předešlým. Je to především tím, že se zvedly tržby v roce 2014 proti předešlým rokům. Hospodářský výsledek kopíruje tržby.

6 CONTROLLING V AUTONEUM CZ S.R.O NÁSTROJÁRNA

HNÁTNICE

Jak už bylo řečeno nástrojárna Hnátnice je součástí koncernu Autoneum s.r.o. Přesto, že v České republice jsou tři podniku Autoneum CZ s.r.o., centrální podnik je v Chocni. Z organizační struktury vyplývá, že nástrojárna Hnátnice má svůj samostatný finanční útvar. Součástí finančního útvaru je i vedení controllingu. Činností controllera je především plánování, zpracování měsíčních a ročních závěrek, analýzy nákladů a odchylek, tvorba reportů pro koncern. Další důležitou činností je plánování a řízení investic.

Vedoucí controllingu v nástrojárně Hnátnice zodpovídá za vedení ekonomického útvaru, který se skládá z finanční účtárny a útvaru controllingu. Dále má na starosti:

- Personální vedení úseku.
- Na základě údajů tvoří rozpočty a výhledy.
- Součástí práce je také reporting koncernu, který vypracovává každý měsíc.
- Kontroluje výsledky jednotlivých oddělení společnosti.
- Zpracovává investiční záměry, to také zahrnuje rozpracování návrhu na financování.
- Vyhodnocení zakázek a následná příprava podkladů na jednání vedení.
- Vypracování plánu školení a zajištění účasti zaměstnanců z úseku controllingu.
- Je zodpovědný za dodržování zákoníku práce v plném rozsahu a je povinen přidělovat zaměstnancům pracovní úkoly v souladu s platnými školeními, klasifikací a zdravotní způsobilostí.
- Zodpovídá za organizování, řízení a kontrolu výkonu práce podřízených a dává jim k tomu závazné pokyny.
- Má zodpovědnost za dodržování bezpečnosti práce na úseku controllingu.

Vedoucí finanční účtárny, je zároveň i zástupce vedoucího controllingu. Jeho hlavní náplní je:

- Zpracovává měsíční, čtvrtletní a roční účetní závěrky dle koncernových pravidel a také zpracovává data z provozních a obchodních systémů.
- Provádí tvorbu nákladových cen a jejich zpětnou kontrolu.

- Zpracovává kalkulační podklady a dále zařazuje investiční majetek a odpisy.
- Účtuje o majetku, jako jsou přírůstky a úbytky.
- Provádění inventury majetku a oceňování zásob.
- Navrhuje změny standardních postupů a zajišťuje náležitou dokumentaci a podporu účetních transakcí a zpráv.
- Další náplní práce je zajišťování vystavování faktur zákazníkům.
- Koordinace v účtárně.
- Účtování interních dokladů
- Kontrola a účtování cestovních účtů před jejich proplacením.
- Plní individuální úkoly zavedené nadřízenými.
- Vede dokumentaci související s jednotlivými činnostmi.
- Zastupuje vedoucího útvaru controllingu ve všech činnostech s tím souvisejících a zastupuje společně s vedoucím controllingu účetní ve všech činnostech s tím souvisejících.

Další důležitou funkcí oddělení controllingu je řízení pohledávek a závazků. Jelikož většinu zákazníků tvoří koncernové společnosti, je řízení pohledávek jednodušší než vůči mimokoncernovým. Případné dlouhotrvající otevřené položky se řeší na centrální úrovni a úlohou pracovníka controllingu je připravit veškeré podklady a dokumenty týkající se dané zakázky, kterou zákazník nezaplatil. Pokud by došlo k nezaplacení faktury mimokoncernovým zákazníkem, který nereaguje na zasláné upomínky, je nutné připravit detailní dokumentaci průběhu celé zakázky (objednávky, korespondence se zákazníkem v průběhu zakázky, protokoly z návštěv zákazníka, přijímací protokoly, potvrzené dodací listy apod.), které jsou nutné k případnému zahájení soudního řízení.

Řízení pohledávek je aktuální především v období půlroční a roční závěrky, kdy se na základě rozhodnutí koncernu pozastaví ke konci období platby dodavatelům. Tímto opatřením dojde ke zlepšení ukazatele čistého pracovního kapitálu a ke zlepšení situace podniku s hotovostí.

6.1 Plánování

Každý plánovací proces v závodě se skládá z plánování výkazu zisku a ztrát, rozvahy, plánování investic a počtu zaměstnanců.

Nástrojárna zpracovává každý rok plán na další účetní období, to znamená od 1.1 daného roku až do 31.12 konce daného roku, který musí být zpracován nejdéle 30. října předešlého roku. Koncern zadá jednotlivým účetním jednotkám požadovaný obrat a také ukazatel zisku před zdaněním, kterých by měl závod dosáhnout. Rozpočet je detailně rozpracován do jednotlivých kategorií výsledovky. Základem tvorby rozpočtu je výhled ročního výsledku zpracovávaný ve třetím čtvrtletním předešlého roku.

Důležitou součástí rozpočtu jsou investice. Koncern určí sumu, do které se investice musejí vejít. Tyto investice jsou důležité k výpočtu odpisů. Každý vedoucí oddělení před sestavením rozpočtu na další rok si musí dát požadavky na investici, aby s nimi bylo započítáno. Teprve až déle se rozhodne, které investice budou realizované.

Tabulka 4: Zpracování ročního rozpočtu na rok 2014 v tis. Kč.

| Výkaz zisku a ztrát | FCST III 2013 | Rozpočet 2014 |
|--|------------------|------------------|
| 300000 - Prodej na třetí | 42 117 | 40 000 |
| 302000 - Služby na třetí | 1 249 | 2 000 |
| 309999 - Tržby na třetí | 43 366 | 42 000 |
| 310088 - Prodej koncernu | 372 754 | 374 660 |
| 312999 - Tržby s koncernem | 372 754 | 374 660 |
| 319999 - Hrubé tržby | 416 120 | 416 660 |
| 320000 – Prodejní srážky | 0 | 0 |
| 399999 - Čisté tržby | 416 120 | 416 660 |
| 400000 - Materiálové náklady na třetí | 145 282 | 150 000 |
| 430088 - Materiálové náklady s koncernem | 2 031 | 0 |
| 449999 - Materiálové náklady | 147 313 | 150 000 |
| 450000 - Nedokončená výroba | 14 002 | 0 |
| 499999 - Změna stavu nedokončené výroby | 14 002 | 0 |
| 500000 – Mzdy | 68 221 | 71 038 |
| 510000 – Bonusy | 8 154 | 8 491 |
| 520000 - Sociální náklady | 26 076 | 27 152 |
| 530000 - Ostatní osobní náklady | 3 456 | 3 598 |
| 599999 - Osobní náklady | 105 907 | 110 280 |
| 610000 - Provozní materiál | 20 762 | 21 990 |
| 612000 – Opravy | 5 570 | 5 900 |
| 613000 – Energie | 5 482 | 5 806 |
| 617100 - IT software | 2 690 | 2 850 |
| 617300 - IT outsourcing | 2 826 | 2 993 |
| 618000 – Nájem | 781 | 827 |
| 620000 - Poplatky auditu a poradenství | 322 | 341 |
| 621000 - Právnícké náklady | 7 | 7 |

| | | |
|--|----------------|----------------|
| 622000 - Daňové poradenství | 62 | 66 |
| 624000 - Bankovní poplatky | 354 | 375 |
| 625000 – Pojistné | 660 | 699 |
| 626000 - Cestovné výdaje | 2 581 | 2 734 |
| 627000 – Komunikace | 377 | 400 |
| 628000 - Náklady na tisk | 273 | 289 |
| 629000 - Náklady na ostrahu | 330 | 349 |
| 631000 - Daně nesouvisející se ziskem | 80 | 85 |
| 632000 - Ostatní provozní náklady | 6 090 | 6 450 |
| 633200– Dopravné zboží | 4 676 | 4 500 |
| 639999 - Režijní náklady na třetí | 53 924 | 56 660 |
| 641587 - Režijní výnosy s koncernem | 9 015 | 4 800 |
| 641588 - Režijní náklady s koncernem | 3 875 | 3 960 |
| 641999 - Režijní náklady a výnosy s koncernem | -5 140 | -840 |
| 642000 - Příjmy z pronájmů pozemku | 9 | 0 |
| 643000 - Provozní výnosy na třetí | 1 983 | 0 |
| 645999 - Ostatní provozní výnosy | 1 992 | 0 |
| 648000– Finanční výnosy | -1 313 | 0 |
| 650999 - Finanční náklady a výnosy | -1 313 | 0 |
| 659999 – EBITDA | 100 793 | 100 560 |
| 660000 - Odpisy výrobních hal | 3 832 | 3 947 |
| 662000 - Odpisy provozního zařízení | 524 | 539 |
| 664000 - Odpisy strojů | 6 941 | 7 149 |
| 665000 - Odpisy nářadí | 28 | 29 |
| 666000 - Odpisy vozidel | 165 | 170 |
| 667000 - Odpisy nábytku | 10 | 11 |
| 668000 - Odpisy hardware | 1 121 | 1 154 |
| 672999 – Odpisy | 12 621 | 13 000 |
| 682000 - Zisk z prodeje hmotného majetku | 106 | 0 |
| 699999 – EBIT | 88 278 | 87 560 |

Zdroj: Interní materiál

Jak už bylo řečeno, hlavními zákazníky nástrojárny jsou závody v koncernu. Zbytek tvoří zakázky od mimokoncernových závodů a společností (ve výkazu zisku a ztrát označené jako „na třetí“).

Režijní náklady na třetí souvisejí opět s nekoncernovými společnostmi. Je to například energie, nájemné atd.

Mezi nejdůležitější složky rozpočtu řadíme materiálové náklady, mzdové náklady, režijní náklady a odpisy. Materiálové náklady na třetí neznamenaají, to že jsou použity výhradně pro výroby mimo koncern, ale to, že jsou nakoupeny od mimokoncernových společností. To znamená, že jsou použity i pro výroby s koncernem, tedy i pro tržby. Je to například koupě bloků a odlitků a ty jsou pak použity na výroby pro koncern. Náklady s koncernem představují malou hodnotu. Jsou to například speciální plechy pro výrobu zkušebních dílů.

Vliv na výši materiálových nákladů má především objem tržeb a plánované zvýšení a snížení cen vstupních materiálů. Tento podklad předává oddělení nákupu, která dojednává ceny materiálu.

Mzdové náklady zahrnují především plánovaný nárůst mezd a také plánované navýšení zaměstnanců. Jednotliví vedoucí úseků předají požadavky na nové zaměstnance z důvodu navýšení obrátu.

Do režijních nákladů jsou zahrnuty například nákupy nových licencí, plánované opravy, leasing a také navýšení cen energií.

V odpisech se pracuje s výhledem stávajících odpisů a také s odpisy plánovaných investic na další rok.

V plánování bilance vycházíme především z výkazu zisku a ztrát, nárůstem (investice) a úbytkem majetku a koncernem stanovým ukazatelem čistého pracovního kapitálu.

Dalším důležitým plánováním v podniku je upřesňování ročního výsledku v daném roce. Tento plán se sestavuje dvakrát za rok a to vždy v březnu (FCST II.) a září (FCST III.). Jak už bylo zmíněno FCST III. je základ pro zpracování rozpočtu na další rok. Princip toho rozpočtu je stejný jak sestavení ročního rozpočtu. Upřesňují se zde také jednotlivé ukazatele. Hlavním rozdílem je, že v tomto rozpočtu jsou zohledněny například neplánované opravy, nárazové zvýšení cen a jiné okolnosti, které mohou výrazně ovlivnit hospodářský výsledek ke konci roku. Tento plán se nemusí shodovat s ročním plánem. Důvody jednotlivých odchylek od původního ročního plánu musejí být důkladně vysvětleny a popsány.

V nástrojárně probíhá plánování ze shora dolů. Koncern zadá částku, do které se musí závod vejít s rozpočtem i s investicemi. Tuto částku dostane vedoucí finančního úseku. Ten pak posuzuje různá oddělení a uděluje jim rozpočet na celý rok. Většinou vychází z předchozího roku, kde posuzuje náklady různých oddělení. Vedoucí oddělení před sestavením rozpočtu dají požadavky na rozpočet pro svá střediska a investice, které by chtěli realizovat. Poté vedoucí controllingu zkonsoliduje jednotlivé rozpočty a provede případné úpravy, aby celkový rozpočet odpovídal zadaným ukazatelům od koncernu. Takto připravený rozpočet musí schválit ředitel závodu a poté je odeslán koncernu.

Nejpřesnější plánování je měsíční plánování (RFCST- rollingforecast). Toto rolující plánování vychází především z přehledu objednaných projektů, který je základem pro plánování tržeb s koncernovými a mimokoncernovými společnostmi. Tento přehled obsahuje pouze výrobu nových nástrojů, ne úpravy a opravy, které ovšem mohou také velmi ovlivnit výsledek. Aktualizuje se každý týden na základě pravidelných meetingů s oddělením prodeje. Jelikož se jedná o projekty s velkou hodnotou, je velmi důležité, aby oddělení controllingu dostávalo vždy přesné a aktuální informace o případných problémech v průběhu zakázky, které by mohly ovlivnit dodání zboží či služby zákazníkovi. Dle českých zákonů totiž nelze

vyfakturovat zboží bez předchozího vývozu. Pokud se tyto informace sledují pravidelně, je potom jednodušší vysvětlovat odchylky v oblasti tržeb. Poskytování aktuálních informací je samozřejmě důležité i v oblasti nákladů. Např. pokud je zakázka ve zpoždění a je nutné využít kooperací ke splnění dohodnutého termínu, je nutné počítat se zvýšenými náklady v ukazateli materiálových nákladů. A opět, pokud se tato informace dostane do oddělení controllingu v průběhu měsíce, je zhotovení analýzy odchylek rychlejší.

| PROJEKT | ZÁKAZNÍK | | POZNÁMKA | TEUR | TCHF | 07/2014 | 08/2014 | 09/2014 | 10/2014 | 11/2014 | 12/2014 |
|--|-------------|-------|---------------|-------|------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| | | | | | | | výhled | výhled | výhled | výhled | výhled |
| JAGUAR X760 GX73-104C20-B+GX73-104C21-E - press tool | AHES | 4031 | | 70 | 85 | 85 | | | | | |
| JAGUAR X760 GX73-6B629-A+GX63-6B629-A - press tool | AHES | 4032 | | 101 | 123 | 123 | | | | | |
| JAGUAR X760 GX73-104C20-A+GX73-104C21-C - press tool | AHES | 4030 | | 127 | 155 | 155 | | | | | |
| BMW 35 UP AS_07_E_10011 & 10103 QUERTRAEGER | Constellium | 14008 | začátek srpna | 246 | 300 | | 300 | | | | |
| FORD CD391 FLOOR CARPET LHD - RHD | AFRA | 2041 | | 22,15 | 27 | 27 | | | | | |
| P520 OSL INAPAL | Inapal | 3139 | | 57 | 70 | 70 | | | | | |
| P520 PAN INAPAL | Inapal | 3148 | | 48 | 59 | 59 | | | | | |
| JAGUAR X760 FLOOR FRONT CARPETS | AFRA | 14042 | | 317 | 387 | 387 | | | | | |
| JAGUAR X760 FLOOR REAR CARPETS | AFRA | 14043 | | 138 | 168 | 168 | | | | | |
| JAGUAR X760 GX73-6B629-A+GX63-6B629-A | AHES | 4032 | | 127 | 154 | | 154 | | | | |
| BMW UKL2 7331299 Tunnel Aussen | AHES | 14070 | Choceň | 61 | 74 | 74 | | | | | |
| BMW 35UP 7 351 443 GMT | AHES | 4022 | | 63 | 77 | 77 | | | | | |
| JAGUAR X760 Dash Inner LHD HYBRID | AFRA | 14051 | | 188 | 229 | 229 | | | | | |
| JAGUAR X760 Dash Inner RHD HYBRID | AFRA | 14054 | | 188 | 229 | 229 | | | | | |
| JAGUAR X760 FLOOR FRONT CARPET RHD | AFRA | 14063 | | 155 | 189 | 189 | | | | | |
| BMW 35UP 7340229 7340230 WI RE+LI | AHES | 14005 | | 211,8 | 258 | | 258 | | | | |
| BMW 35UP 7340227 WI NACHSCHALLDAMPFER VO | AHES | 14004 | | 151,7 | 185 | | 185 | | | | |
| BMW 35UP 7340215 WI TUNNEL | AHES | 14002 | | 208,5 | 254 | | 254 | | | | |
| BMW 35UP 7340218 WI TANK PHEV | AHES | 3172 | | 147 | 179 | | 179 | | | | |
| BMW 35UP 7348360 WI TANK PHEV | AHES | 3173 | | 146 | 178 | | 178 | | | | |
| BMW 35 UP 7348837 HS | AHES | 14011 | | 101 | 123 | | 123 | | | | |
| BMW 35UP 7348359 WI TANK | AHES | 3174 | | 147 | 180 | | 180 | | | | |

Obrázek 17: Přehled výroby nových nástrojů

Zdroj: Interní materiál

Měsíční plánování je součástí reportů měsíční závěrky, o kterém se autor zmíní v následující kapitole. Toto plánování vždy zahrnuje aktuální výsledek a plány jednotlivých měsíců do konce roku. Toto plánování se provádí na konci měsíce a zahrnuje vždy plán na dalších šest měsíců. Na konci měsíce vždy přibude jeden další měsíc. Každý měsíc se naplánované měsíce upravují a upřesňují. Toto můžeme vidět v tabulce.

Tabulka 5: Ukázka RFCST, tedy měsíčního plánování v tis. Kč

| RFCST Hnátnice | | | | | | | |
|--------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---------------|---------------|
| | červenec | srpen | září | Říjen | listopad | prosinec | leden |
| | | 2014 | 2014 | 2014 | 2014 | 2014 | 2015 |
| 903000 - Prodej na třetí | 27 831 | 28 331 | 43 331 | 50 331 | 62 331 | 9 500 | 19 000 |
| 903002 - Prodej koncernu | 220 001 | 308 501 | 372 501 | 412 001 | 439 501 | 30 500 | 61 000 |
| 903004 - Hrubé tržby | 247 832 | 336 832 | 415 832 | 462 332 | 501 832 | 40 000 | 80 000 |
| 903009 - Čisté tržby | 247 832 | 336 832 | 415 832 | 462 332 | 501 832 | 40 000 | 80 000 |
| 903010 - Materiálové náklady | 71 691 | 120 891 | 159 891 | 172 891 | 184 891 | 12 600 | 25 200 |
| 903011 - Osobní náklady | 75 170 | 84 670 | 94 170 | 103 670 | 113 170 | 9 400 | 18 800 |
| 903012 - Režijní náklady s koncernem | -4 552 | -4 232 | -4 232 | -4 232 | -4 282 | -50 | -100 |
| 903013 - Režijní náklady | 39 767 | 45 797 | 51 328 | 56 758 | 62 088 | 4 872 | 9 708 |
| 903014 – Odpisy | 9 686 | 10 905 | 12 154 | 13 402 | 14 673 | 1 270 | 2 541 |
| 903016 - Ostatní provozní výnosy | 2 762 | 2 812 | 2 862 | 2 912 | 2 962 | 50 | 100 |
| 903017 - Finanční výnosy | 102 | 102 | 102 | 102 | 102 | 0 | 0 |
| 903019 – EBIT | 58 730 | 81 511 | 105 282 | 122 653 | 134 152 | 11 958 | 23 951 |

Zdroj: Interní materiál

6.2 Reporting

Reporting koncernu se provádí každý měsíc. K poslednímu dny měsíci je uzavřeno účetnictví daného měsíce a výstupy jsou použity pro přípravu reportingového balíčku. Tento balíček se standardně odesílá 5. pracovní den centrálnímu controllingu prostřednictvím internetového portálu HFM, který na základě vstupu od jednotlivých závodů zkonsoliduje výsledek celého koncernu.

Reportingový balíček je koncernem zadaný soubor tabulek, který zahrnuje reporting výkazu zisku a ztrát, rozvahy, investic a počtu zaměstnanců a jiné, který slouží porovnání profitability jednotlivých závodů po celém světě. Výsledek je zpracován z výstupů z účetnictví v korunách českých, ale pak je převáděn na švýcarské franky pevně stanoveným ročním kurzem.

Všechny reportingové zprávy mají jednotnou strukturu.

6.2.1 Reporting výkazu zisku a ztrát

| | Plán z 6/2014 červenec | Skutečnost červenec | Odchyka | Plán z 6/2014 Kumulace červenec | Skutečnost Kumulace červenec | Odchyka |
|----------------------------|------------------------------|------------------------|-------------|--|------------------------------------|-------------|
| Prodej na třetí | 432 | 197 | -235 | 1 542 | 1 307 | -235 |
| Prodej na koncern | 2 208 | 2 096 | -112 | 8 965 | 8 853 | -112 |
| Hrubý prodej | 2 640 | 2 293 | -347 | 10 508 | 10 161 | -347 |
| Prodejní srážky | 0 | | 0 | | 0 | 0 |
| Čistý prodej | 2 640 | 2 293 | -347 | 10 508 | 10 161 | -347 |
| Materiálové náklady | 898 | 920 | 22 | 4 108 | 4 130 | 22 |
| Změna nedokončené výroby | -192 | 103 | 295 | 908 | 1 203 | 295 |
| Osobní náklady | 461 | 461 | 0 | 3 132 | 3 132 | 0 |
| Režijní náklady na třetí | 235 | 222 | -14 | 1 415 | 1 402 | -14 |
| Dopravné | 19 | 19 | -1 | 89 | 88 | -1 |
| Odpisy | 58 | 54 | -5 | 419 | 415 | -5 |
| Restrukturalizační náklady | | | 0 | | | 0 |
| Ostatní příjem | 2 | 18 | 15 | 98 | 113 | 15 |
| Krycí příspěvek II | 779 | 739 | -40 | 2 351 | 2 310 | -40 |

Obrázek 18: Rychlý přehled odchylek v tis. švýcarských franků

Zdroj: Interní materiál

Tato tabulka slouží jako rychlý přehled odchylek, které jsou nutné vysvětlit při odeslání reportingového balíčku, jako stručný komentář k měsíčnímu výsledku. Takto zpracovaná tabulka se nikam nereportuje, ale slouží pouze ke kontrole a zjištění odchylek. Je to interní tabulka, kterou si vedoucí controllingu sestavuje sám, aby viděl dané odchylky a mohl se na ně zaměřit. V této tabulce je vidět kumulovaná skutečnost za leden až červen 2014 plus plánový výsledek za červenec. Odchylku tvoří pouze plán a skutečnost za měsíc červenec. Jelikož tabulka byla sestavena v červnu, odchylku tvoří pouze výsledek za měsíc červenec.

Krycí příspěvek II, neboli krycí příspěvek se vypočítá odečtením všech nákladů, které přímo souvisí s výrobou (nákup materiálu, kooperace, spotřeba nástrojů a náradí, mzdy výrobních pracovníků) nebo nepřímo souvisí s výrobou (provozní náklady – energie, náklady na telefony, opravy, cestovné, licence na stroje a počítače, nájemné, odpisy majetku a mzdy režijních pracovníků) od dosaženého obratu (prodáných výrobků a služeb). Do krycí příspěvek II se nezahrnuje náklady, které firma nemůže svou činností ovlivnit (daně, úroky z úvěrů, platba paušálních poplatků).

OBRAT (prodej výrobků a služeb)

- přímé náklady

(nákup materiálu, kooperace, spotřeba nástrojů a nářadí, mzdy výrobních pracovníků)

- nepřímé náklady

(provozní náklady – energie, náklady na telefony, opravy, cestovné, licence na stroje a počítače, nájemné, odpisy majetku a mzdy režijních pracovníků)

Krycí příspěvek II

| in mil CHF | Měsíční data | | | | RFCST měsíční výhled | | | | | prosinec | | |
|--|--------------|----------|----------|----------|----------------------|-------|-------|-------|--------|----------|----------|----------|
| | RFCST | červenec | rozpočet | Variance | VIII.14 | IX.14 | X.14 | XI.14 | XII.14 | RFCST | rozpočet | Variance |
| Tržby za prodej výrobků a zboží na třetí | 0,4 | 0,2 | 0,2 | -0,0 | 0,3 | 0,0 | 0,7 | 0,0 | 0,6 | 3,0 | 2,0 | 1,0 |
| Tržby za prodej výrobků a zboží | 2,6 | 2,3 | 1,7 | 0,6 | 2,9 | 3,8 | 3,4 | 1,9 | 1,9 | 24,1 | 20,0 | 4,1 |
| in % of net sales | 41,3% | 35,6% | 35,3% | 0,3% | 51,7% | 46,5% | 45,0% | 31,5% | 29,5% | 36,9% | 36,0% | 0,9% |
| Provozní (Režijní) náklady | 0,3 | 0,2 | 0,2 | 0,0 | 0,3 | 0,3 | 0,3 | 0,2 | 0,2 | 2,8 | 2,7 | 0,1 |
| in % of net sales | 9,6% | 10,5% | 13,3% | -2,8% | 9,2% | 7,9% | 7,9% | 13,0% | 12,6% | 11,5% | 13,4% | -1,9% |
| Osobní (personální) náklady | 0,5 | 0,5 | 0,4 | 0,0 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 5,4 | 5,3 | 0,1 |
| in % of net sales | 17,5% | 20,1% | 26,0% | -5,9% | 16,0% | 11,9% | 13,6% | 23,8% | 23,8% | 22,5% | 26,5% | -4,0% |
| Ostatní provozní výnosy | 0,0 | 0,0 | - | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,1 | - | 0,1 |
| Provozní hospodářský výsledek před zdaněním a odpisy | 0,8 | 0,8 | 0,4 | 0,4 | 0,7 | 1,3 | 1,1 | 0,6 | 0,7 | 7,1 | 4,8 | 2,3 |
| in % of net sales | 31,7% | 34,5% | 25,4% | 9,1% | 23,3% | 33,8% | 33,6% | 31,9% | 34,3% | 29,6% | 24,1% | 5,5% |
| Odpisy | 0,1 | 0,1 | 0,1 | 0,0 | 0,1 | 0,1 | 0,1 | 0,1 | 0,1 | 0,7 | 0,6 | 0,1 |
| One-time expenses | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Provozní hospodářský výsledek | 0,8 | 0,7 | 0,4 | 0,4 | 0,6 | 1,2 | 1,1 | 0,6 | 0,6 | 6,4 | 4,2 | 2,2 |
| in % of net sales | 29,5% | 32,2% | 22,4% | 9,8% | 21,4% | 32,3% | 31,9% | 28,8% | 31,1% | 26,7% | 21,0% | 5,7% |
| Finanční výnosy a náklady | 0,0 | 0,0 | - | 0,0 | - | - | - | - | - | -0,0 | - | 0,0 |
| Daně | 0,0 | - | - | 0,0 | - | - | - | - | - | - | - | 0,0 |
| Čistý hospodářský výsledek | 0,8 | 0,7 | 0,4 | 0,4 | 0,6 | 1,2 | 1,1 | 0,6 | 0,6 | 6,4 | 4,2 | 2,2 |
| in % of net sales | 29,5% | 32,2% | 22,4% | 9,9% | 21,4% | 32,3% | 31,9% | 28,8% | 31,1% | 26,7% | 21,0% | 5,6% |

Obrázek 19: Reporting výkazu zisku a ztrát v mil. švýcarských franků

Zdroj: Přepřacovaný interní materiál

Tato tabulka slouží k vysvětlení odchylek jednotlivých ukazatelů ve výkazu zisku a ztrát, pro prezentaci koncernu. Tento standardní report zahrnuje odchylku aktuálního výsledku měsíce července od měsíčního rozpočtu. Tabulka v prvním sloupci ukazuje RFCST za měsíc červenec. Tento výhled je tvořen v červenci. Ve druhém sloupci je skutečnost za měsíc červenec, tedy jaké hodnoty byly dosaženy. Ve třetím sloupci je vidět rozpočet na měsíc červenec. Ve čtvrtém je odchylka, která porovnává skutečnost od rozpočtu. Tedy tržby za prodej výrobků a zboží byly podle RFCST naplánovány na 2,6 ve skutečnosti byly 2,3 a rozpočet počítal se 1,7. Odchylka tedy činí 0,6 mil. Švýcarských franků. Ve sloupcích 5 až 9 je vidět RFCST na další měsíce až do konce roku. V desátém sloupci je kumulovaný RFCST na konci prosince. Ve sloupcích 11 a 12 je vidět kumulovaný rozpočet a odchylka mezi kumulovaným RFCST a kumulovaným rozpočtem.

Tento měsíc si autor po dohodě s managementem podniku vybral z důvodu vhodné ukázky, jak probíhá kontrola a reporting. Je to polovina roku a je zde vidět plán na další měsíce a kumulované výsledky předchozích měsíců. V nástrojárně není celozávodní

dovolená, a proto se nemusí předpokládat snížení tržeb v letním období. Na rozdíl od závodu v Chocni, kde se kvůli celozávodní dovolené v automobilkách počítá s menší tržbou.

Důležitější analýza pro koncern je vysvětlení odchylky aktuálního výsledku měsíce od plánovaného výsledku daného měsíce z minulého reportu, tzn., jaký výsledek července jsme naplánovali v červnu. Jednotlivé odchylky se musejí detailně vysvětlit, popřípadě připravit nápravná opatření k dosažení vytyčeného cíle. V tabulce to můžeme vidět v červeném rámečku.

Prodej na třetí a na koncern velmi ovlivnil přesun dodávky projektu pro zákazníka Constellium v hodnotě 300 tisíc švýcarských franků a nedodání nástroje pro Jaguar do koncernové společnosti. Jelikož tyto nástroje byly krátce před dokončením, jejich hodnota v nákladových cenách výrazně ovlivnila hodnotu nedokončené výroby. Zde vidíme nárůst o 295 tisíc švýcarských franků. Nepatrná odchylka je v materiálových nákladech (22 tisíc švýcarských franků), ale kvůli své malé hodnotě ji není třeba vysvětlovat jako komentář, který je součástí reportingu. Samozřejmě se i tato odchylka interně analyzuje a v tomto případě byla způsobena náklady na kooperace. Ostatní náklady se více méně neodchylují od plánu, viz obrázek 18.

Další funkcí této tabulky je analýza odchylky plánovaného výsledku ke konci roku a rozpočtu na daný rok. V tabulce to představuje modrý rámeček. Tyto údaje jsou na konci měsíce upřesňovány, podle vývoje výroby a dalších okolností. Jak už bylo zmíněno, tabulku autor vysvětluje na ukazateli provozního hospodářského výsledku. V modrém rámečku je vidět kumulovaný RFCST tato hodnota je součtem měsíčních plánů od ledna do prosince daného roku.

6.2.2 Reporting rozvahy

| Autoneum CZ (Tool) | | | | | | | | | | | | |
|--------------------------------------|----------|------------|--------|----------|------------|----------|----------------------|-------|-------|-------|--------|----------|
| in mil CHF | 2013 | VI.14 | VII.14 | | | | RFCST měsíční výhled | | | | | XII.14 |
| | prosinec | skutečnost | RFCST | rozpočet | skutečnost | odchylka | VIII.14 | IX.14 | X.14 | XI.14 | XII.14 | rozpočet |
| Zásoby | 1,6 | 3,2 | 2,6 | 1,7 | 3,4 | 1,7 | 2,6 | 2,1 | 1,7 | 1,8 | 1,8 | 1,7 |
| <i>ve dnech</i> | 30,1 | 73,9 | 53,7 | 30,4 | 70,3 | 39,9 | 47,8 | 33,7 | 26,2 | 27,0 | 27,9 | 30,4 |
| z toho nástroje | 1,4 | 2,6 | | 1,2 | 2,7 | 1,4 | | | | | | 1,2 |
| z toho vlastní výroby | 0,2 | 0,6 | | 0,4 | 0,7 | 0,3 | | | | | | 0,4 |
| <i>ve dnech</i> | 3,9 | 14,0 | | 7,6 | 14,0 | 6,4 | | | | | | 7,6 |
| Krátkodobé pohledávky | 7,1 | 6,0 | 7,6 | 6,8 | 7,5 | 0,7 | 8,4 | 10,0 | 11,1 | 10,1 | 7,8 | 6,6 |
| <i>ve dnech</i> | 134,8 | 139,3 | 154,3 | 123,3 | 156,5 | 33,1 | 155,9 | 161,5 | 166,4 | 151,8 | 118,7 | 120,7 |
| Poskytnuté zálohy dodavatelům | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | -0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Krátkodobé závazky | -1,7 | -2,3 | -1,4 | -1,0 | -2,1 | -1,2 | -1,4 | -1,0 | -1,0 | -1,0 | -1,5 | -1,3 |
| <i>ve dnech</i> | 63,4 | 84,2 | 54,7 | 32,1 | 73,6 | 41,5 | 48,5 | 29,8 | 27,7 | 28,0 | 41,7 | 41,8 |
| Přijaté zálohy od odběratelů | -0,1 | -0,6 | -0,1 | - | -0,6 | -0,6 | -0,2 | -0,1 | -0,1 | -0,1 | -0,1 | - |
| Čistý pracovní kapitál | 6,8 | 6,3 | 8,8 | 7,5 | 8,1 | 0,7 | 9,3 | 10,9 | 11,7 | 10,7 | 8,1 | 7,0 |
| <i>ve dnech</i> | 129,5 | 146,3 | 177,8 | 136,4 | 170,3 | 33,9 | 174,1 | 177,3 | 176,0 | 162,2 | 122,5 | 128,5 |

Obrázek 20: Reporting rozvahy v mil. švýcarských franků

Zdroj: Přepracovaný interní materiál

Tato tabulka obsahuje vybrané ukazatele z rozvahy, kterými se vypočítává čistý pracovní kapitál, který je pro koncern jednou z nejdůležitějších ukazatelů výkonnosti podniku. Cílem tohoto ukazatele je pro koncern dosáhnout co nejnižší hodnoty. Důležitější analýza pro koncern je vysvětlení odchylky skutečného výsledku měsíce od plánovaného výsledku daného měsíce z minulého reportu, tzn., jaký výsledek července jsme naplánovali v červnu. Jednotlivé odchylky se musejí detailně vysvětlit, popřípadě připravit nápravná opatření k dosažení vytyčeného cíle. V tabulce to můžeme vidět v červeném rámečku. V tabulce rozvahy jsou vidět skutečné hodnoty v prosinci 2013. V dalším sloupci je vidět skutečnost za měsíc červen. Ve třetím sloupci je vidět RFCST na červenec, který byl plánovaný v červnu. Ve čtvrtém sloupci je rozpočet na červenec a v pátém jsou skutečné hodnoty za měsíc červenec. Poté je vidět odchylka v šestém sloupci. Ve sloupcích 7 až 11 jsou hodnoty výhledu pro následující měsíce. Ve 12 sloupci je rozpočet na měsíc prosinec.

Jak už bylo uvedeno, pro koncern je důležitý ukazatel čistý pracovní kapitál. To znamená rozdíl oběžných aktiv a celkových krátkodobých dluhů. Je to oběžný majetek, který je financován z dlouhodobých zdrojů, který zajišťuje plynulost výroby. Z pohledu manažera se na čistý pracovní kapitál dá dívat a cílem je mít co nejvyšší pracovní kapitál. Tento pohled je důležitý pro manažera z důvodu pokračování podnikové činnosti, když bude nucena dostát svým závazkům. Z pohledu vedení společnosti je to naopak. Vedení si přeje, aby oběžný majetek byl financován z krátkodobých zdrojů a pouze stálá aktiva ze zdrojů dlouhodobých. Proto z pohledu vedení je nejlepší když se čistý pracovní kapitál minimalizuje.

Autor si na rozbor tabulky vybral právě ukazatel čistého pracovního kapitálu. V tabulce jsou vidět hodnoty zásob krátkodobých pohledávek a krátkodobých závazků a přijatých záloh od odběratelů.

Z této tabulky je vidět nárůst zásob oproti plánu, což souvisí jednak se zvýšením stavu nedokončené výroby (vysvětleno v kapitole Reporting zisků a ztrát) a nárůstem zásob ve skladu, což je způsobeno nákupem materiálu na sklad kvůli startu nových zakázek. Toto úzce souvisí i s ukazatelem pohledávek, kde díky zvýšeným nákupům materiálu vidíme nárůst pohledávek oproti plánu.

Další funkcí této tabulky je analýza odchylky plánovaného výsledku ke konci roku a rozpočtu na daný rok. V tabulce to vidíme v modrém rámečku.

6.2.3 Reporting investic

| in mil CHF | Měsíční data | | | | RFCST měsíční výhled | | | | | prosinec | | |
|------------|--------------|----------|----------|----------|----------------------|-------|------|-------|--------|----------|----------|----------|
| | RFCST | červenec | rozpočet | Variance | VIII.14 | IX.14 | X.14 | XI.14 | XII.14 | RFCST | rozpočet | Variance |
| Investice | -0,1 | -0,0 | -0,1 | 0,1 | -0,2 | -0,1 | - | -0,1 | -0,3 | -1,2 | -1,1 | -0,0 |

Obrázek 21: Reporting investic v mil. švýcarských franků

Zdroj: Interní materiál

Tato tabulka vyjadřuje aktuální stav investic a měsíční plánované investice do konce roku.

6.2.4 Reporting počtu zaměstnanců

| in mil CHF | Měsíční data | | | | RFCST měsíční výhled | | | | | prosinec | | |
|--------------------------------------|--------------|----------|----------|----------|----------------------|-------|------|-------|--------|----------|----------|----------|
| | RFCST | červenec | rozpočet | Variance | VIII.14 | IX.14 | X.14 | XI.14 | XII.14 | RFCST | rozpočet | Variance |
| Počet zaměstnanců včetně agenturních | 227 | 232 | 218 | 14 | 236 | 232 | 232 | 231 | 231 | 231 | 218 | 13 |
| z toho přímí | 179 | 186 | 169 | 17 | 188 | 184 | 184 | 183 | 183 | 183 | 169 | 14 |
| z toho nepřímí | 48 | 46 | 49 | -3 | 48 | 48 | 48 | 48 | 48 | 48 | 49 | -1 |
| z toho agenturní | 10 | 15 | - | 15 | 15 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | - | 10 |

Obrázek 22: Reporting počtu zaměstnanců

Zdroj: Interní materiál

Tato tabulka vyjadřuje stávající počet zaměstnanců a plánovaný počet zaměstnanců po měsíci do konce roku. Tento ukazatel se skládá z přímých zaměstnanců, což jsou zaměstnanci spojeni s konkrétní výrobní činností. Dále z nepřímých zaměstnanců, což jsou zaměstnanci, kteří nejsou přiřazeni ke konkrétní výrobní činnosti, ale zajišťují provoz závodu. Třetí položkou tohoto ukazatele jsou tzv. agenturní zaměstnanci, kteří jsou firmou nájímány k zabezpečení dostatečné výrobní kapacity závodu.

7 SHRNU TÍ

V této bakalářské práci autor zvolil dvě kritéria (viz str. 34), podle kterých posuzoval situaci podniku. Praktická část práce byla zpracována ve společnosti Autoneum CZ s.r.o.

Prvním kritériem bylo, zda se podnik zaměřuje na budoucnost. Což znamená, jestli zde probíhá tvorba výhledů a plánování. Podnik provádí plánování. Podnik tvoří dvojí plánování. Plánování je roční a měsíční. Plánování zde vychází především z plánování zisku a ztrát, plánování rozvahy a z plánování počtu zaměstnanců a investic.

Roční plánování musí být uzavřeno nejdéle na konci října předešlého roku. Základem pro sestavení roční rozpočtu je výhled ročního výsledku, který je zpracován ve třetím čtvrtletí předešlého roku a je nazván FCST III. Je zde také FCST II, který je zpracován na konci března. Tyto dva výhledy jsou upřesňovány během roku a to jak už bylo zmíněno, tak v na konci března a září. V těchto výhled na rozdíl od ročního plánování jsou zohledněny například neplánované opravy, nárazové zvýšení cen a jiné. Je zde zahrnuto to, co může výrazně ovlivnit hospodářský výsledek str. 43. viz tabulka 4.

Nejpřesnější plánování, která podnik tvoří je měsíční plánování. To je nazýváno RFCST. Toto plánování vychází z přehledu objednaných projektů. Jedná se o velké projekty a částky. Je zpracováno vždy s měsíční závěrkou na dalších šest po sobě jdoucích měsících str. 47 viz tabulka 5.

Tedy podnik se zabývá plánováním (rozpočet na jednotlivé měsíce roku) a tvorbou výhledů (RFCST) na měsíce do konce roku, které vedoucí controllingu upravuje každý měsíc podle aktuální situace podniku. Je tedy zřejmé, že podnik uplatňuje controllingové činnosti.

Druhým zvoleným kritériem byla cílovou zaměření, jestli podnik podrobnější cíle zahrnuje v plánech rozpočtu a kontroluje jejich dosažení. Koncern vždy zadá jednotlivým účetním jednotkám požadovaný obrat a také ukazatel zisku před zdaněním, který by měl závod dosáhnout. Vedoucí controllingu s tímto údajem pak pracuje podle odhadu zakázek a vkládá ho do rozpočtu. Controller měsíčně sleduje a vyhodnocuje vzniklé odchylky skutečnosti od plánu (rozpočtu) a od výhledu (RFCST). Způsob řešení odchylek je prezentován (a následně diskutován) při reportingu vedení nástrojárny. **I zde je zřejmé, že podnik ve své praxi uplatňuje controllingové činnosti.**

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo posoudit uplatňování controllingových činností. V první části práce to bylo teoreticky nastíněno, kde byl vysvětlen hlavní účel controllingu a jeho vývoj. Dále se pak práce zaměřuje na úlohy controllera. Hlavními úlohy jsou plánování, kontrola a reporting. Vše je vysvětleno v teoretické části.

Praktická část se věnuje podniku Autoneum CZ s.r.o. Na tomto podniku autor posuzoval uplatňování controllingových činností. Podnik důkladně připravuje plánování, které má tři podoby. Jedná se o roční rozpočet, pak dva upřesňující výhledy, které jsou v březnu a září. Posledním druhem je měsíční plánování.

Dále se pak praktická část zabývá reportingem. Výsledky podniku se reportují koncernu, kde jsou pak zpracovány.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] FIBÍROVÁ, Jana. Reporting: moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy. 1. vyd. Praha: Grada, 2001, 118 s. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 80-247-0066-2.
- [2] FREIBERG, František. Finanční controlling: koncepce finanční stability firmy. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1996, 199 s. ISBN 80-85943-03-4.
- [3] HAVLÍČEK, Karel. Management & controlling: malé a střední firmy. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2011, 210 s. ISBN 978-80-7408-056-2.
- [4] HORVÁTH, Péter. Nová koncepce controllingu: cesta k účinnému controllingu. 1. české vyd. Praha: ProfessConsulting, 2004, xiv, 288 s. Poradce controllingu. ISBN 8072590022.
- [5] MIKOVCOVÁ, Hana. *Controlling v praxi*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2007, 183 s. ISBN 978-80-7380-049-9.
- [6] SILLER, Rolf Eschenbach/Helmut. Controlling Professional Konzeption und Werkzeuge. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2009. ISBN 9783791028910.