

Projekt zefektivnění systému controllingu ve společnosti XY spol. s r. o.

Bc. Veronika Prnová

Diplomová práce
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky
akademický rok: 2011/2012

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

Jméno a příjmení: **Bc. Veronika PRNOVÁ**
Osobní číslo: **M10529**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**

Téma práce: **Projekt zefektivnění systému controllingu ve společnosti XY spol. s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte literární prameny vztahující se k oblasti controllingu se zaměřením na jeho nástroje.

II. Praktická část

- Charakterizujte společnost a proveďte analýzu ekonomické situace.
- Analyzujte dosavadní systém controllingu a jeho nástroje.
- V projektu navrhněte opatření pro efektivnější využití controllingu a jeho nástrojů.
- Vyhodnoťte přínosy, ekonomickou náročnost a rizika projektu.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

ESCHENBACH, Rolf, et al. Controlling. Praha: ASPI Publishing, 2004. 816 s. ISBN 80-7357-035-1.
FIBÍROVÁ, Jana. Reporting: moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy. 2. vyd. Praha: Grada, 2003. 116 s. ISBN 80-247-0482-X.
HOFMEISTER, Roman a Harald STIEGLER. Controlling. Praha: Babtext, 1992. 151 s. ISBN 8090178-8-6.
VOLLMUTH, Hilmar J. Controlling - nový nástroj řízení. 2. vyd. Praha: Profess, 1990. 136 s. ISBN 80-85235-54-4.
VOLLMUTH, Hilmar J. Nástroje controllingu od A po Z: přehledné a zrozumitelné metody v řízení podniku. 2. vyd. Praha: Profess, 2004. 357 s. ISBN 80-7259-032-4.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Petr Novák, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání diplomové práce: **26. března 2012**
Termin odevzdání diplomové práce: **2. května 2012**

Ve Zlíně dne 26. března 2012


prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka




doc. Ing. Boris Popesko, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevýdělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

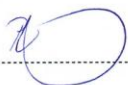
- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem diplomovou práci zpracovala samostatně a použité informační zdroje jsem citovala;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 30.4. 2012



⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Vo svojej diplomovej práci sa zameriam na zefektívnenie systému controllingu v spoločnosti XY spol. s r. o.

V rámci teoretickej na základe odbornej literatúry sa zameriam na pojem controlling, controller, reporting a bližšie rozoberiem problematiku projektového controllingu.

Praktická časť obsahuje analytiku a projekt. V analytickej časti sa zameriam na analýzu súčasného ekonomického stavu v spoločnosti XY spol. s r. o. a rovnako vykonám analýzu využitia controllingu. V projektovej časti navrhнем opatrenia, ktoré budú viesť k zefektívneniu controllingového systému. Tieto opatrenia sa budú odvíjať od poznatkov zistených v teoretickej a analytickej časti.

Klíčová slova: controlling, controller, reporting, projektový controlling

ABSTRACT

Increasing of the efficiency of controlling system at XY sro company is going to be the main topic of my thesis.

In theoretical part, based on professional literature, one is going to focus on term controlling, con-troller, reporting. The problematic of project controlling will be explained in detail.

Practical part consists of analysis and project. In analytical part one is going to focus on analysis of current economical state of company xy spol sro as well as analysis of controlling utility. In the project part measures that will lead to effective controlling system are going to be recommended. These measures are going to be based on the knowledge gained in theoretical and analytical part of the thesis.

Keywords: controlling, controller, reporting, project controlling

Ďakujem vedúcemu svojej diplomovej práce pánovi Ing. Petrovi Novákovi, Ph.D. za odbornú pomoc, cenné rady a pripomienky a rovnako za čas, ktorý venoval vedeniu mojej práce.

Ďalej by som s rada poďakovala pánovi riaditeľovi spoločnosti, pani výkonnej riaditeľke pre ekonomiku a financie a pánovi inžinierovi pôsobiacom v rámci Útvaru zmluvného a fakturačného, ktorý mi rovnako poskytl cenné rady a informácie súvisiace s chodom spoločnosti.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	11
TEORETICKÁ ČÁST.....	13
1 CONTROLLING.....	14
1.1 POJEM CONTROLLING	14
1.1.1 Chápanie pojmu controlling v angloamerickej oblasti.....	14
1.1.2 Chápanie pojmu controlling v nemeckej oblasti.....	14
1.2 CIELE, ÚLOHY A FUNKCIE CONTROLLINGU	15
1.3 DELENIE CONTROLLINGU	17
1.3.1 Operatívny controlling	18
1.3.2 Strategický controlling	19
1.3.3 Operatívny vs. strategický controlling	20
1.4 HIERARCHICKÉ ZAČLENENIE CONTROLLINGU.....	20
1.5 ZDROJE INFORMÁCIÍ VYUŽITEĽNÝCH V CONTROLLINGU.....	22
1.5.1 Finančné účtovníctvo	22
1.5.2 Manažérske účtovníctvo.....	23
1.5.3 Vzťah medzi finančným a manažérskym účtovníctvom.....	23
1.6 CONTROLLER	24
1.6.1 Hierarchické a organizačné začlenenie controllera.....	24
1.6.2 Požiadavky, kladené na controllera.....	25
1.6.3 Controller vs. vedenie podniku	27
1.7 KONCEPCIA CONTROLLINGOVÉHO SYSTÉMU	27
1.7.1 Podnikové plánovanie	27
1.7.2 Podniková kontrola	28
1.7.3 Riadenie podniku	28
1.8 REPORTING.....	29
2 PROJEKTOVÝ CONTROLLING.....	31
2.1 ÚSTREDNÉ VELIČINY PROJEKTOVÉHO CONTROLLINGU	31
2.1.1 Príspevok na úhradu	32
2.2 PROJEKTOVÝ REPORTING	33
3 ZHRNUTIE TEORETICKÝCH POZNATKOV.....	34
PRAKTICKÁ ČÁST	36
4 PREDSTAVENIE SPOLOČNOSTI XY SPOL. S R. O.	37
4.1 ZÁKLADNÉ ÚDAJE O SPOLOČNOSTI	37
4.2 PREDMET PODNIKANIA	37
4.2.1 Riadenie kvality, bezpečnosti a ochrana životného prostredia	38
4.2.2 Spoločenská zodpovednosť.....	38
4.3 PERSONÁLNA ŠTRUKTÚRA.....	38
4.4 ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA	39
4.5 STRATEGICKÉ ZÁMERY SPOLOČNOSTI	39
5 ANALÝZA SÚČASNÉHO EKONOMICKÉHO STAVU SPOLOČNOSTI.....	41

5.1	MAJETKOVÁ ŠTRUKTÚRA SPOLOČNOSTI.....	41
5.2	FINANČNÁ ŠTRUKTÚRA SPOLOČNOSTI.....	42
5.3	HOSPODÁRSKY VÝSLEDOK	43
5.4	UKAZOVATELE ZADLŽENOSTI	44
5.5	UKAZOVATELE LIKVIDITY	45
5.6	UKAZOVATELE RENTABILITY	45
5.7	UKAZOVATELE AKTIVITY	46
5.8	VÝVOJ TRŽIEB, PODIEL PROJEKTOVÝCH PRÁC NA TRŽBÁCH	47
6	ANALÝZA PROCESU PROJEKTOVÝCH AKTIVÍT SPOLOČNOSTI	48
6.1	ZÁKAZKY	48
6.1.1	Zaistenie zákazky	48
6.1.2	Vstupný list projektovej zákazky	51
6.1.3	Operatívny plán zákazky	51
6.1.4	Číslovanie zákaziek.....	52
6.1.5	Stanovenie ceny zákazky	52
6.2	SUBDODÁVKY	54
6.2.1	Subdodávatelia	54
6.2.2	Nakupovanie subdodávok	55
6.2.3	Hodnotenie subdodávateľov.....	56
7	ANALÝZA SÚČASNÉHO VYUŽITIA CONTROLLINGU V SPOLOČNOSTI	57
7.1	ODDELENIE CONTROLLINGU, POZÍCIA CONTROLLERA	57
7.1.1	Controllingové porady	57
7.2	MANAŽÉRSKY INFORMAČNÝ SYSTÉM.....	58
7.2.1	Funkcie informačného systému.....	58
7.3	REPORTING.....	59
7.4	SLEDOVANIE ZÁKAZIEK A SUBDODÁVOK	60
7.5	ANALYTICKÉ VÝCHODISKÁ PRE PROJEKT	60
8	PROJEKT ZEFEKTÍVNEŇA SYSTÉMU CONTROLLINGU.....	62
8.1	CIELE PROJEKTU	62
8.2	ÚLOHY A ČINNOSTI CONTROLLINGU V SPOLOČNOSTI	62
8.2.1	Plán zákaziek.....	62
8.2.2	Plán tržieb.....	63
8.3	ZÁKAZKOVÝ CONTROLLING	65
8.3.1	Fáza zahájenia zákazky	65
8.3.2	Fáza realizácie zákazky	67
8.3.3	Fáza ukončenia zákazky.....	73
8.4	REPORTING.....	73
8.5	ÚSEK CONTROLLINGU, VYMEDZENIE ZODPOVEDNOSTI ZA CONTROLLING, POZÍCIA CONTROLLERA	76
8.5.1	Úsek controllingu	76
8.5.2	Vymedzenie zodpovednosti a kompetencií v rámci controllingu.....	76
8.5.3	Pozícia controllera.....	78
9	ZHODNOTENIE PROJEKTU	80

9.1	NÁKLADY SPOJENÉ S POZÍCIOU CONTROLLERA	80
9.2	RIZIKÁ PROJEKTU	81
ZÁVĚR		83
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY		84
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK		86
SEZNAM OBRÁZKŮ		87
SEZNAM TABULEK		87
SEZNAM PŘÍLOH		89

ÚVOD

Pre mnoho spoločností bol rok 2008 poznačený globálnou finančnou a hospodárskou krizou a pre niektoré znamenal koniec ich dlhoročnej činnosti.

Oblasť stavebníctva bola rovnako ako iné odvetvia, týmto faktom zasiahnutá. Bolo zastavených mnoho projektov, nové sa nechystali, odborníci napriek kvalifikácii nemali prácu. Spoločným menovateľom problémov bol nedostatok financií. Spoločnosti často stáli pred dilemou: kvalita vs. kvantita. Boli potrebné čo najlacnejšie materiály, keďže všetci zapojení do tohto businessu tlačili na zníženie nákladov. Kto nedokázal stlačiť svoju cenu na minimum jednoducho skončil a uvoľnil svoje miesto na trhu spoločnosti, ktorá bola ochotná vyrábať za menej na hranici medzi ziskom a stratou.

Prekvapivo, napriek tomuto trendu, spoločnosť, na ktorú sa zameriavam v diplomovej práci, dokázala vykazovať stabilnú ziskovosť od roku 2008 až doteraz. Odvetvie projektovej činnosti bolo zasiahnuté krízou najmenej a dá sa povedať, že tá mu len dopomohla k rozmachu a novým príležitostiam.

Ani v tomto prípade však netreba zaspáť na vavrínoch. Jednou z možností ako zefektívniť riadenie spoločnosti je zaviesť fungujúci controllingu. Pár rokov dozadu bol tento nový pojem v rámci Českej republiky vcelku neznámy a rovnako snaha o jeho zavedenie sa stretávala s nedôverou domácich spoločností. Prvou lastovičkou v tomto smere bolo založenie Controller-Institutu v Prahu, ktorý spadal pod svojho rakúskeho predchodcu.

V tomto období mnoho spoločnosti zistilo, že controlling vedie k tak potrebnej efektívite, hospodárnosti a rentabilite a v súčasnosti je na trhu čoraz viac tých, ktoré tento nový nástroj využívajú.

Spoločnosť, na ktorú je zameraná moja diplomová práca, využíva controlling už dlhšiu dobu. V rámci dosiahnutých výsledkov je možné povedať, že systém controllingu je zavedený kvalitne. Napriek tomu sa tu nájdu isté nedostatky, ktoré je potrebné odstrániť a nastaviť tak, aby celkový systém naozaj fungoval bezproblémovo a naozaj efektívne.

Cieľom mojej diplomovej práce je identifikácia týchto slabých miest, týkajúcich sa predovšetkým vymedzení kompetencií a právomocí v rámci controllingu. Keďže nedeliteľnou súčasťou dobre fungujúceho systému je reporting, budem sa v rámci projektovej časti zameriavať aj na túto problematiku.

Práve na základe týchto skutočností možno zhrnúť primárny cieľ projektu ako snahu o zefektívnenie existujúceho controllingového systému v spoločnosti a tým dosiahnuť jeho efektívnejšie využívanie, ktoré ako ukazujú mnohé iné spoločnosti v súčasnosti, je jedným zo základných pilierov prosperity, rentability a dlhovekosti.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 CONTROLLING

1.1 Pojem controlling

Na prvý pohľad slovo controlling evokuje kontrolu. Ide o mylný, napriek tomu veľmi častý, predpoklad. Preklad slova controlling je rozmanitý. Ide napríklad o slovesá viesť, riadiť, regulovať, vládnuť, spravovať, obsluhovať, ovládať alebo kontrolovať. Ktoré z týchto slov vystihuje podstatu controllingu? (Eschenbach, 2000)

Vollmuth (2002) definuje controlling ako nástroj riadenia, ktorý ale prekračuje doterajší funkčný rámec riadenia. Horváth (2004) túto definíciu ešte zľahka upravuje. Súhlasí s tým, že ide o koncepciu riadenia ale upresňuje, že je zameraná na výsledok a prekračuje hranice funkcií a dáva do symbiózy plánovanie, kontrolu a informačné toky.

Fibírová (2002) chápe controlling ako metódu, ktorej cieľom je zvýšenie účinnosti riadenia systému. Toto podľa nej možno docieľiť len systematickým porovnávaním plánu a skutočností.

Vcelku ucelenú a výstižnú definíciu controllingu ponúkajú Vysušil a Kavan (2006): „*Controlling je špeciálny nástroj riadenia, ktorý prekračuje oblasti jednotlivých riadiacich funkcií a tak prekonáva ich relatívnu obmedzenosť. Nejde teda len o vyplňanie medzier, ale o posunutie ekonomického riadenia na vyššiu úroveň, z ktorej je celý systém riadenia prehľadný čiže lepšie zvládnuteľný.*“

Už na základe týchto definícií a pojmov je možné konštatovať, že väčšina odborníkov sa zhoduje v tom, že controlling je nástrojom moderného riadenia. Rozdiel je iba v detailnejšom prístupe k problematike a vymedzeniu právomocí a povinností.

1.1.1 Chápanie pojmu controlling v angloamerickej oblasti

V tomto prípade chápeme controlling ako porovnanie plánu a skutočnosti. Angloamerická literatúra chápe controlling ako jednu z ústredných funkcií managementu. Zaujímavý je predpoklad, že controllingom by sa mali zaoberať všetky hierarchické stupne riadenia a nie len konkrétny pracovníci controllingového oddelenia. (Eschenbach, 2000)

1.1.2 Chápanie pojmu controlling v nemeckej oblasti

Nemecky hovoriace krajiny by sa dali považovať za akúsi „kolísku moderného controllingu“, preto je paradoxné, že v nemčine neexistuje ustálený ekvivalent, používajúci sa na

vysvetlenie tohto pojmu. Rovnako ako v angloamerickej oblasti je tu controlling chápaný v rámci porovnania plánu a skutočnosti avšak tento pohľad je rozšírený o jednotu plánovania a kontroly a o ovplyvňovanie správania. (Eschenbach, 2000)

Ako som uvidela vyššie, nemčina nepozná ekvivalent slova controlling a preto sa často prevezme vysvetlenie z anglického jazyka. V tomto prípade chápeme controlling ako nástroj riadenia podniku pričom je predom stanovený požadovaný výsledok a jeho zabezpečenie je výlučne úlohou managementu. (Eschenbach, 2000)

1.2 Ciele, úlohy a funkcie controllingu

Skôr než sa budeme zaoberať cieľmi, úlohami a funkciami controllingu je dôležité vymedziť si orientáciu controllingu. V rámci podniku by mal byť controlling orientovaný na:

- Cieľ
- Budúcnosť
- Úzky profil
- Trh
- Zákazníka (Vysušil, 2002)

Vo väčšine podnikových oblastí je potrebné stanoviť si pred každou činnosťou ciele, ktoré ňou chceme dosiahnuť. Inak to samozrejme nie je ani v controllingu. Aj tu je potrebné si určiť aký je účel cieľov. Na túto otázku ponúka odpoveď Vysušil (2002). Ciele by mali:

- udávať smer vývoja podniku a cieľové hodnoty,
- byť základom pre plánovanie,
- byť zdrojom pre motiváciu pracovníkov,
- byť východiskom pre kontrolný a vyhodnocovací systém.

Vysušil (2002) a Vollmuth (2009) považujú za hlavné ciele controllingu:

- Plánovanie
- Kontrolu
- Riadenie

Eschenbach (2000) ešte pridáva motiváciu a informovanie. S takto definovanými základnými cieľmi controllingu súhlasí väčšina autorov.

Keďže poznáme základné ciele je namieste začať sa zaoberať hlavnou myšlienkou prípadne ideou controllingu. Ako sa k nej však dopracovať? Horváth (2004) ponúka možnosť

dosiahnuť toho prostredníctvom šiestich základných otázok, na ktoré by si mal byť schopný management podniku odpovedať:

- Dokážete presne určiť, ktoré výrobky sú rentabilné a naopak, ktoré sú stratové?
- Vite posúdiť ako opatrenia, ktoré prijímate pôsobia na konečný výsledok?
- Máte prehľad o výsledku hospodárenia, ktorý nie je skreslený daňovými a bilančnými ukazovateľmi?
- Dokážete identifikovať odchýlky v stanovenom pláne?
- Ste schopní pretransformovať stratégiu do konkrétneho plánu?
- Poznáte faktory zvyšujúce nepriame náklady?

Pri bližšom zamyslení sa, je možné konštatovať, že týchto šesť základných otázok kopíruje základné ciele, stanovené Eschenbachom, Vysušilom a Vollmuthom. Práve preto sa dá predpokladať, že základné ciele controllingu sú jednotné a ľahko aplikovateľné v ktoromkoľvek podniku.

Takto sú definované hlavné ciele controllingu. Čo však tie vedľajšie? Ďalším dôležitým rozdelením cieľov je ich delenie na operatívne, strategické a taktické. Sem môžeme zahrnúť napríklad snahu o zlepšenie rentability, zaistenie likvidity a zvýšenie hospodárnosti. (Vysušil, 2002)

V tomto prípade je vhodné rozlišovať vhodnosť a uplatniteľnosť daných cieľov. Taktické ciele sú svojím zameraním krátkodobé. Operatívne sú rovnako krátkodobé avšak v rámci dlhšieho časového horizontu a môžeme ich dosiahnuť so zdrojmi podniku, ktoré máme momentálne k dispozícii. Na strategické ciele sa väčšinou zameriava top management podniku, keďže ide o dlhodobý úspech a prežitie podniku. (Hofmeister, Stiegler 2005)

Eschenbach (2000) naopak hovorí o bezprostredných cieľoch controllingu. Zahŕňa sem:

- Zaistenie schopnosti anticipácie a adaptácie
- Zaistenie schopnosti reakcie
- Zaistenie schopnosti koordinácie

Hofmeister so Stieglerom (2005) majú na ciele opäť iný pohľad. Delia ich do nasledujúcich štyroch kategórií:

- Vecné, formálne ciele
- Taktické, operatívna a strategické ciele
- Globálne a oborové ciele

- Autonómne a odvodené ciele

Controlling je predovšetkým zameraný na plnenie taktických, operatívnych a strategických cieľov podniku. Dôležitou podmienkou pritom je, aby tieto ciele boli v spoločnej symbióze a navzájom si neodporovali. Model určitej vyrovnanosti podnikových cieľov ponúka Eschenbach (2000). Podnikové ciele môžu byť optimálne len vtedy, ak sa dosiahne rovnováha medzi cieľmi investorov, zamestnancov, okolia a managementu.

V rámci podniku by mal mať každý útvar prípadne pracovník jasne definované svoje úlohy. Inak to nie je ani pri controllingu. Podľa Freiberga (1996) je možné rozdeliť controllingové úlohy nasledovne:

- Plánovanie a rozpočtovanie
- Nákladové účtovníctvo a kalkulácie
- Finančné účtovníctvo
- Vytváranie správ a informačných systémov
- Bežné a špeciálne analýzy a kontrola
- Organizácia a správa

Ovšem je potrebné rozlišovať úlohy controllingu v rámci jednotlivých úsekov v podniku, keďže ich podoba je špecifická. To znamená, že napríklad finančný úsek bude mať iné úlohy ako napríklad úsek, zaoberajúci sa podnikovými kalkuláciami.

Jednoduchší pohľad na pohľad na základné funkcie controllingu má Fibírová (2003). Tá uvádza nasledovné tri:

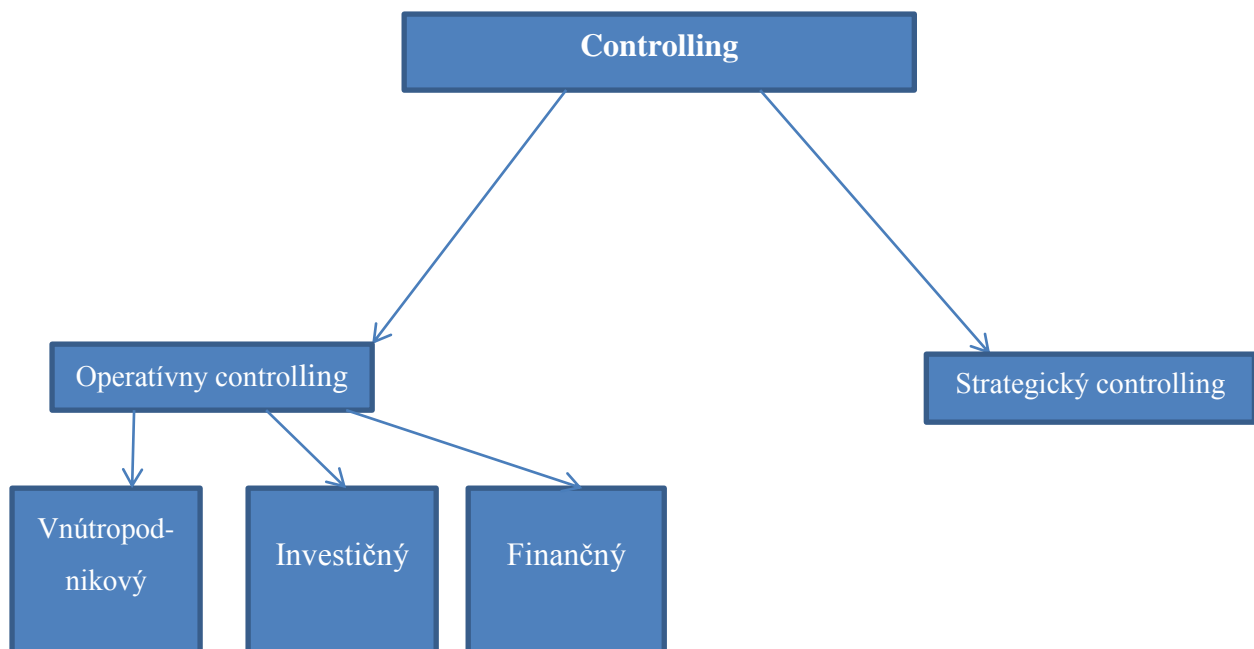
- Plánovacia funkcia
- Informačná funkcia
- Reporting

1.3 Delenie controllingu

Controlling sa spravidla delí na dva základné smery a to:

- Strategický controlling
- Operatívny controlling

Vizuálne sa dá toto delenie znázorniť nasledovne:



Obr. 1 Rozdelenie controllingu [Vollmuth, 2002]

1.3.1 Operatívny controlling

Horváth (2004) tvrdí, že hlavnou úlohou operatívneho controllingu je podpora operatívnych plánov. Pozornosť je pritom zameraná na podnik a operatívnu činnosť. Slovník controllingu (2003) je o niečo konkrétnejší. Opisuje operatívny controlling ako manažérsku činnosť, ktorá zahŕňa stanovenie cieľov a plánovanie buď to v krátkodobom alebo strednodobom horizonte. Je zameraný hlavne na:

- Likviditu
- Zisk
- Finančnú stabilitu

Hofmeister so Stieglerom (2005) podporujú toto hlavné zameranie operatívneho controllingu a dopĺňajú nástroje, prostredníctvom ktorých je možné toto zameranie dosiahnuť:

Tab. 1 Hlavné nástroje operatívneho controllingu [Hofmeister, Steigler, 2005]

Oblasť	Hlavný nástroj plánovania	Hlavný nástroj kontroly výsledku
rentabilita	rozpočet výkonov	krátkodobé účtovanie zisku
likvidita	finančný plán	kalkulácia príjmov a výdajov, súhrnná bilancia pohybu kapitálu
hospodárnosť	rozpočet plánovaných nákladov	analýza odchýlok

Vysušil (2002) má na základné metódy operatívneho controllingu trochu odlišný pohľad a uvádza takéto znenie:

- Analýza kritických bodov
- Výpočet príspevku na úhradu
- Výpočet krátkodobého hospodárskeho výsledku
- Analýza úzkych profilov

1.3.2 Strategický controlling

Strategický controlling je svojím zameraním orientovaný na dlhodobý horizont. Jeho cieľom je naplnenie strategických cieľov, ktoré boli vopred stanovené. (Steinöcker, 1992) Strategický controlling je manažérska činnosť, ktorá sa zaoberá plánovaním, testovaním, implementáciou a vyhodnocovaním stratégií, pričom časové rozpätie je neobmedzené. (Slovník controllingu, 2003)

Hofmeister so Stieglerom (2005) uvádzajú ako hlavné nástroje strategického controllingu:

- Plánovanie a vývoj portfólia
- Rozbor strategických medzier a ich vývoj
- Rozbor silných a slabých stránok a ich vývoj

Vysušil (2002) je o niečo podrobnejší a delí strategický controlling na ten v podnikovom okolí a v podniku. Metódami strategického controllingu v podnikovom okolí sú:

- Portfóliová analýza

- Analýza konkurencie
- Strategická medzera
- Technické scenára

V rámci podniku ide o tieto metódy:

- SWOT analýza
- Potenciálna analýza
- Podniková logistika
- Vlastná výroba a subdodávky
- Krivka životného cyklu podniku
- Cieľové riadenie nákladov

1.3.3 Operatívny vs. strategický controlling

Prehľadný rozdiel medzi operatívnym a strategickým controllingom ponúka nasledujúca tabuľka:

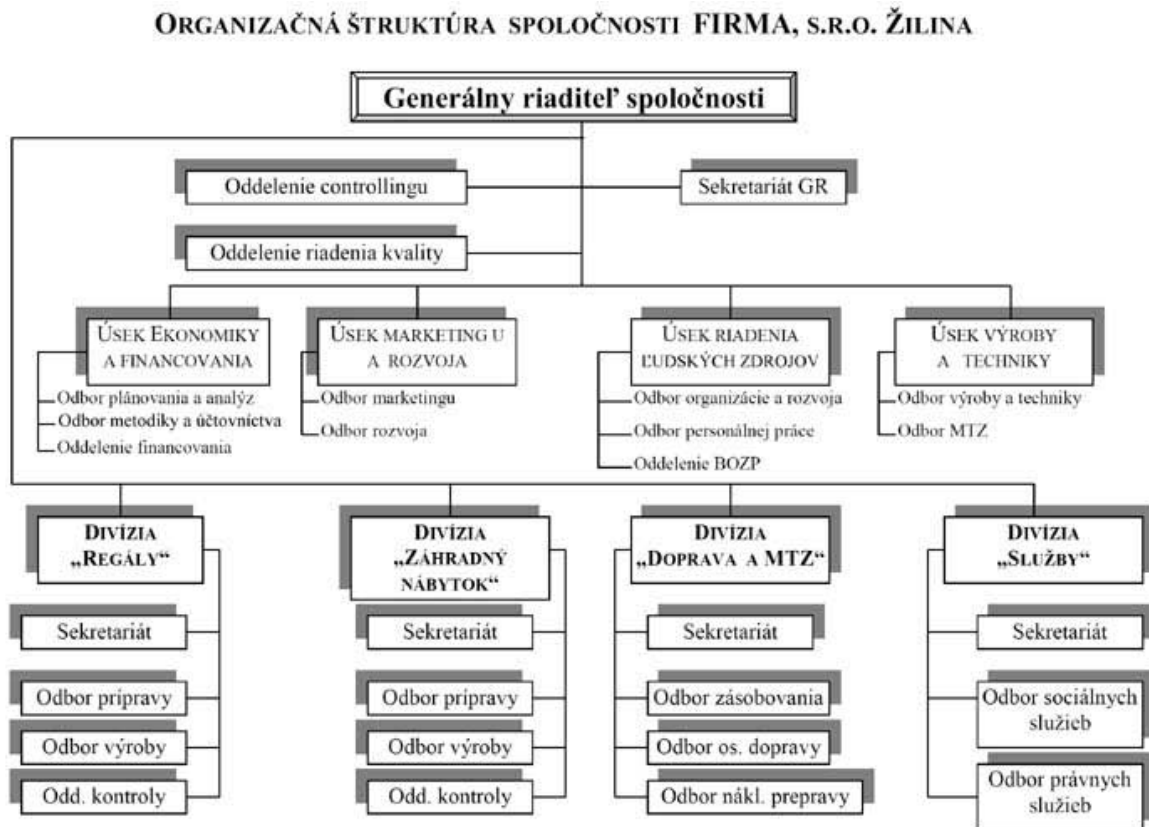
Tab. 2 Rozdiel medzi strategickým a operatívnym controllingom [Horváth, 2004]

Oblasť	Strategický controlling	Operatívny controlling
Zameranie	prostredie a podnikanie, adaptácia	podnikanie, hospodárnosť procesov
Stupeň	strategické plánovanie	taktické a operatívne plánovanie a rozpočtovanie
Dimenzia	šance vs. riziká, prednosti vs. slabiny	výdaje vs. výnosy, náklady vs. výkony
Cieľové veličiny	zaistenie existencie, potenciál úspechu	hospodárnosť, zisk, rentabilita

1.4 Hierarchické začlenenie controllingu

Vollmuth (2002) spoločne s Eschenbachom (2000) sa zhodujú, že controlling môže byť v rámci organizačnej štruktúry začlenený buď to líniovo alebo štábne. V minulosti existovali rôzne diskusie o tom, ktorý z týchto dvoch spôsobov je efektívnejší. V súčasnosti ide skôr o osobné rozhodnutie každej spoločnosti na základe reálneho zhodnotenia prínosu daného začlenenia.

Hlavnou požiadavkou pri začlenení controllingu by mala byť jeho relatívna samostatnosť a nezávislosť. Aby boli tieto dve požiadavky splnené, je potrebné aby bol controlling zaradený na popredných priečkach v rámci organizačnej štruktúry, ako to môžeme vidieť na nasledujúcom obrázku:



Obr. 2 Organizačná štruktúra spoločnosti Firma, spol. s r. o. [Poradca, 2012a]

Nasleduje přístup k začleneníu controllingu v spoločnosti Škoda auto.

G Předseda představenstva	E Oblast ekonomie	P Prodej a marketing	V Výroba a logistika
GG* Hlavní sekretariát a strategické plánování	EC* Controlling	PO* Řízení prodeje	V1* Vedení projektu A0 ve výrobě
GGR* Vztahy s veřejnými institucemi	ECP* Controlling účastnických spol. a odbytu	PM* Marketing	V2* Vedení projektu A ve výrobě
GP* Podniková komunikace	ECV* Controlling výroby a logistiky	P1* Prodej střední a východní Evropa	V3* Vedení projektu B / SUV ve výrobě
GQ* Řízení kvality	EP* Právní záležitosti	P2* Prodej mezinárodní	VS* Řízení značky
GM* Produktmanagement	EO* Informační systémy a organizace	P3* Prodej - zahraniční projekty	VSN* Výroba nářadí a přípravků
GMS* Plánování výrobků značky	EK Koncern. fiz. IS a proc. v regionu Indie	PF Fleet Business	VP* Plánování značky
GZ* Mezinárodní Business Management	ET Treasury	PS* Servisní služby	VL* Logistika značky
GA Interní audit	EU* Účetnictví	PD* Prodej originální díly/ příslušenství	VA* Výroba agregátů
GKP Optimalizace výrobních nákladů			VG Globální strategie výroby a rozmístění - P
GR Mezinárodní rozvoj			VF* Výroba vozů
GB Image značky			VFK* Výroba vozů - Kvasiny
			VFR* Výroba vozů - Vrchlabí

Obr. 3 Organizační struktúra spoločnosti Škoda-auto [Škoda-auto, ©2012]

V prípade prvého obrázku ide o štábnu pozíciu controllingu a na druhom obrázku je vidieť líniiovú pozíciu. Aj tieto začlenenia demonštrujú vyššie zmienenú skutočnosť, že je ťažké definovať, ktorá z pozícií je ideálna a naozaj je potrebné rozhodovať sa podľa aktuálnych potrieb a špecifik v danom podniku.

1.5 Zdroje informácií využitelných v controllingu

Controlling získava potrebné informácie najmä z dvoch základných zdrojov. A to z:

- Finančného účtovníctva
- Manažérskeho účtovníctva

1.5.1 Finančné účtovníctvo

Synek (2006) definuje finančné účtovníctvo ako základ pre všetky druhy účtovných postupov používaných v rôznych podnikoch. Finančné účtovníctvo by podľa neho malo zobrazovať postupy, na základe ktorých možno sledovať hospodárenie podniku.

Podľa Syneka (2006) je prvoradou úlohou finančného účtovníctva zaznamenávať všetky transakcie, ktoré ovplyvňujú činnosť podniku.

Horváth (2004) má podobný názor avšak úlohu finančného účtovníctva o niečo rozširuje. Podľa neho by totiž malo zaznamenávať všetky pohyby majetku a rovnako všetky finančné zmeny, ktoré sú s týmto pohybom spojené.

Vysušil (1996) ponúka rozdelenie finančného účtovníctva na dva základné prúdy:

- Jednoduché účtovníctvo
- Podvojný účtovníctvo

Ako základný pilier jednoduchého účtovníctva uvádza účet, na ktorom sledujeme prírastky, úbytky a zostatky. Naopak základom podvojného účtovníctva je podvojný zápis.

Účtovníctvo svojim užívateľom poskytuje na konci hospodárskeho roka súhrnné informácie, ktoré im predkladá v podobe výkazov účtovnej závierky, medzi ktoré patrí:

- Rozvaha
- Výkaz ziskov a strát
- Výkaz o peňažných tokoch – Cash Flow (Synek, 2006)

1.5.2 Manažérske účtovníctvo

Mnoho autorov delí účtovníctvo na interné a externé. Za interné sa považuje práve to manažérske.

Čechová (2006) považuje manažérske účtovníctvo za účtovníctvo vytvorené pre riadenie podniku. Na základe tohto tvrdenia preto ponúka aj vysvetlenie v rámci hlavnej náplne tohto účtovníctva – malo by slúžiť pri rozhodovaní o vedení podniku a prispievať k jeho rozvoju.

Naproti tomu je Horváth (2004) v rámci použiteľnosti manažérskeho účtovníctva oveľa konkrétnejší a tvrdí, že by malo stáť v popredí záujmu controllera.

Podľa Syneka (2006) by malo byť toto účtovníctvo schopné stanoviť budúce čiže očakávané náklady a porovnať ich s tými skutočne dosiahnutými.

1.5.3 Vzťah medzi finančným a manažérskym účtovníctvom

V podniku vystupuje finančné aj manažérske účtovníctvo tak povediac bok po boku a preto je logické, že majú medzi sebou určitý vzťah.

Je zaujímavé, že ešte pred niekoľkými rokmi sa tieto dva prístupy k účtovníctvu striktne rozdeľovali. Naopak v súčasnosti sú skôr badateľné snahy o ich harmonizáciu.

Horváth (2004) pripisuje túto snahu najmä vzniku medzinárodných účtovných predpisov a rastúcej globalizácii v rámci svetových trhov. Napriek tomu tomuto tvrdeniu Fibírová spoločne so Šoljakovou (2005) upozorňujú na rozdielnu využiteľnosť informácií, ktoré poskytujú jednotlivé účtovníctva.

Finančné účtovníctvo je primárne zamerané na externé záujmové skupiny. Tieto informácie však nemusia vždy postačovať vedúcim pracovníkom a vlastníkom podniku – čiže interným záujmovým skupinám. A práve pre tie je určené manažérske účtovníctvo, ktoré ponúka hlbší pohľad na fungovanie podniku ako celku. (Fibírová, Šoljaková, 2005)

1.6 Controller

Slovník controllingu uvádza, že „*controller poskytuje manažérovi podporné služby v oblasti plánovania a riadenia podľa stanovených cieľov.*“ (Slovník controllingu, 2003, s 34.)

„Správny“ controller by mal byť schopný včas spozorovať odchýlky od pôvodného plánu a nasmerovať spoločnosť na „správnu cestu“. Aby bol schopný splniť tieto požiadavky, je potrebné, aby bol správne organizačne začlenený, jeho pracovná náplň a právomoci boli jasne a správne definované a aby daným úlohám zodpovedala jeho kvalifikácia, schopnosti a odborné znalosti. (Vysušil, 2002)

Zaujímavosťou je, že funkcia controllera sa prvý krát objavila v USA a to už na počiatku 20. Storočia. V Európe sa sme sa po prvý krát stretli s týmto pojmom na konci 50. rokov, minulého storočia. (Fibírová, 2003)

1.6.1 Hierarchické a organizačné začlenenie controllera

Vollmuth (2002) uvádza dva základné spôsoby začlenenia controllera do organizačnej štruktúry a to:

- Líniové začlenenie
- Štábne začlenenie

Horváth (2004) tvrdí, že skôr, ako začleníme controllera je potrebné si uvedomiť, na ktorej z týchto dvoch pozícií je schopný efektívne pracovať. Pri líniovom začlenení sú jasne stanovené nadriadené a podriadené pozície. V tomto prípade je controller zaradený priamo pod vedenie podniku. Štábne začlenenie nemá v podstate žiadne rozhodovacie oprávnenie a controller je na rovnakej úrovni ako ostatný riaditelia jednotlivých pobočiek v podniku.

Na tomto princípe funguje zaradenie controllera v malých až stredných podnikoch. V prípade veľkých či nadnárodných organizácií sa nedá controlling realizovať prostredníctvom jedného oddelenia a teda ani controllera. V tomto prípade dochádza k decentralizácii. (Horváth, 2004)

S hierarchickým začlenením súvisí aj právomoc a zodpovednosť controllera. V zásade sa predpokladá, že controller bude primárne mať poradnú právomoc. Tá však sama o sebe nič neznamená a preto je potrebné ju doplniť o rozhodovaciu a nariad'ovaciu. (Vysušil, 2002)

Čo sa týka zodpovednosti, tá je rôzna v závislosti od pracovnej náplne. Vo všeobecnosti by sa dalo povedať, že controller je zodpovedný za správnosť alebo priaznivý dopad svojich rozhodnutí. (Vysušil, 2002)

1.6.2 Požiadavky, kladené na controllera

Vollmuth (2002) rozdeľuje kladené požiadavky na osobné a odborné. Medzi osobné požiadavky radí:

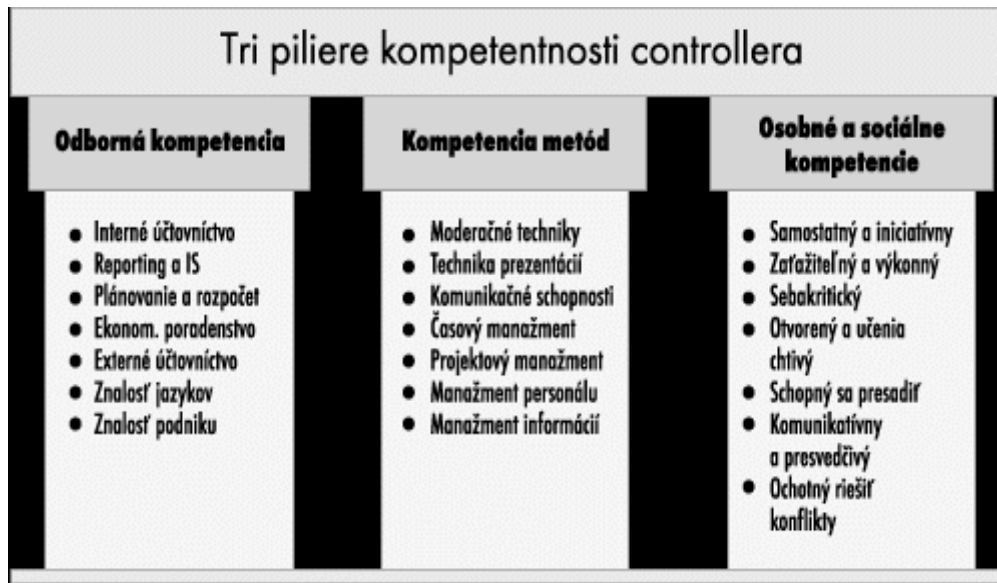
- nezaujatosť,
- komunikatívnosť,
- presvedčovaciu schopnosť,
- analytické myslenie,
- empatiu
- schopnosť riadiť spolupracovníkov.

Čo sa týka odborných požiadaviek uvádza nasledovné:

- znalosti v odbore podnikohospodárskych koncepcií,
- schopnosti metodicko – koncepčných prístupov.

Pri porovnaní so súčasnými internetovými zdrojmi sa dá povedať, že Vollmuth bol vo svojich požiadavkách dosť strohý a skromný. V rámci kompetencií je potrebné aby controller disponoval hneď niekoľkými a to:

- odborná kompetentnosť,
- metodická kompetentnosť,
- sociálna kompetentnosť,
- osobná kompetentnosť.



Obr. 4 Piliere kompetentnosti controllera [Poradca, 2012b]

Čo sa týka odborných požiadaviek je logické, že sa budú prispôsobovať odvetviu a konkrétnemu podniku. Vo všeobecnosti by mal mať controller vedomosti z oblasti financií a účtovníctva, výpočtovej techniky a rovnako aj určité marketingové znalosti. Ďalej je potrebné aby mal controller určité povedomie o produktoch a procesoch, ktoré prezentuje jeho domácka spoločnosť.

Zaujímavosťou je možnosť dosiahnutie vzdelania v rámci controllingu. Controllerom sa väčšinou stávajú absolventi ekonomických oborov s rôznymi špecializáciami. V súčasnosti sa však dá získať aj takzvaný Controller-Diplom od špecializovaných inštitútov v Prahe alebo vo Viedni. Nevýhodou pri snahe získať tieto diplomy sú hlavne finančne náročné kurzy a skúšky.

Od controllerov sa vyžaduje aj dodatočná kvalifikácia:

- počítačové znalosti – hlavne v rámci MS Excel
- jazykové znalosti
- znalosť v rámci medzinárodných účtovných predpisov IAS, US GAAP a podobne
- prax v rozmedzí 3 až 5 rokov na obdobnej pozícii – ak sa nejde o takzvanú junior controller pozíciu (Poradca, 2012c)

1.6.3 Controller vs. vedenie podniku

Pri zavádzaní ale aj zefektívňovaní controllingového systému v podniku naráža často controller na prekážky a občas aj neochotu ostatných pracovníkov, čo môže byť spôsobené vnímaním controllera ako určitého „cudzieho telesa“.

Práve z tohto dôvodu je potrebné, aby nová koncepcia bola pochopená a hlavne plne podporovaná vedením podniku. Z toho jasne vyplýva, že je potrebná vzájomná symbióza medzi vedením a controllerom. (Vysušil, 2002), (Vollmuth, 2002)

Dá sa povedať, že najbližší kontakt s controllerom v rámci vedenia podniku má manažér. Často je vidieť, že manažér a controller riešia veľmi podobné úlohy a rozdiel je len v právomociach. Obaja sa podieľajú na plánovaní, koordinácii a kontrole. Rozdiel je v tom, že konečné slovo a teda aj právo rozhodovať má manažér. (Eschenbach, 2000)

Ovšem záleží aj na veľkosti podniku Horváth (2004) uvádza, že v malých a stredných podnikoch je často bežné, že funkciu controllera preberá vedenie podniku alebo vedenie účtovného oddelenia. V týchto podnikoch teda funkcia controllera presahuje rámec koordinácie a je obohatená o tvorbu stratégie a obchodnej politiky. Na tomto príklade možno vidieť úzke prepojenie medzi managementom, vedením podniku a controllingom.

Z vyššie uvedených informácií vyplýva, že controlling nemá byť len akousi službou managementu a vedeniu podniku. Naopak ide o takmer rovnocenný útvar a ako taký je potrebné ho priblížiť aj ostatným zamestnancom podniku. Len v prípade pochopenia a zjednotenia plánov je možné využívať controlling na 100 percent. (Horváth, 2004)

1.7 Koncepcia controllingového systému

1.7.1 Podnikové plánovanie

Vo všeobecnosti by sa dalo plánovanie charakterizovať ako proces stanovovania podnikových cieľov a hľadania spôsobov ako tieto ciele dosiahnuť. (Kerzner, 2004)

Na rozdiel od tejto všeobecnej definície ponúka Vollmuth (2002) o niečo obsiahnejšie vysvetlenie. Podľa jeho domnienky je hlavnou úlohou podnikového plánovania zostaviť systém jednotlivých plánov, ktoré nie len, že stanovujú ciele podniku ale zároveň aj opatrenia a činnosti potrebné k naplneniu týchto cieľov.

S týmto tvrdením v podstate súhlasí Vysušil (2002), ktorý vidí hlavnú funkciu podnikového plánovania v tom, že je zamerané na dosiahnutie podnikových cieľov.

Hlavnými rysmi podnikového plánovania podľa Vollmutha (2002) sú:

- Orientácia na cieľ
- Tvorivý charakter plánov
- Orientácia na budúcnosť
- Procesná orientácia

1.7.2 Podniková kontrola

Vollmuth (2002) uvádza, že plánovanie respektíve všetky ostatné činnosti nemajú bez kontroly žiadny zmysel. Hlavnou úlohou kontroly je porovnávanie plánu a skutočnosti. Kontrolu je možno deliť na:

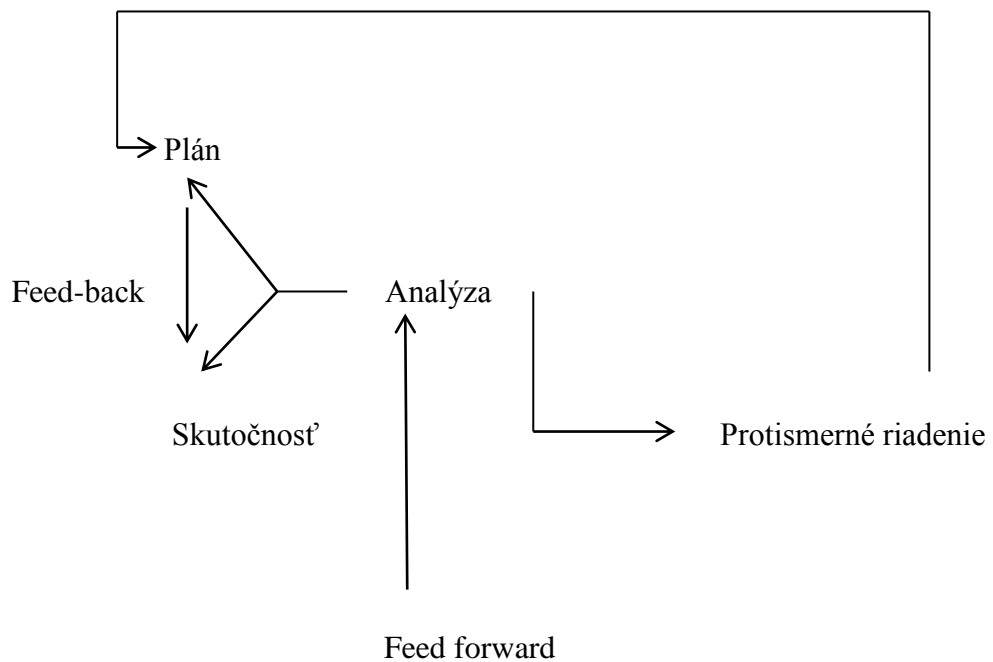
- Kontrolu výsledkov
- Kontrolu procesov

Kontrola procesov nadväzuje na kontrolu výsledkov, keďže skúma povahu a spôsob vzniku dosiahnutých výsledkov. (Vollmuth , 2002)

1.7.3 Riadenie podniku

Hlavnou úlohou podnikového riadenia je zaistiť, aby všetky úlohy boli vykonávané správnym spôsobom s cieľom naplnenia vopred stanovených cieľov. Riadenie v sebe spája funkcie plánovania a kontroly a tým vytvára „pôdu“ pre kvalitne fungujúci controlling. Jeho hlavnou charakteristikou je orientácia na cieľ a budúcnosť.

Nasledujúci obrázok demonštruje previazanosť plánovania, kontroly a riadenia.



Obr. 5 Riadenie orientované na minulosť a budúcnosť [Vollmuth, 2002]

1.8 Reporting

Fíbirová (2003) definuje reporting ako jednu zo základných súčastí controllingu. Jeho hlavnou úlohou je vytvoriť systém ukazovateľov a informácií, ktoré na jednej strane vyhodnocujú vývoj podniku ako celku a na strane druhej berú podnik ako celok zložený z rôznych častí.

Výstupom reportingu sú zvyčajne správy a výkazy. Tieto by mali byť usporiadané podľa potrieb užívateľov. Mikovcová (2003) delí užívateľov reportingu respektíve reportingových správ a výkazov na interných a externých. Ide o klasické delenie kedy na strane interných užívateľov vidíme vedúcich pracovníkov, manažérov a vlastníkov podniku, ktorým sú k dispozícii kompletne správy pomáhajúce pri rozhodovaní o smerovaní podniku. Naopak externí užívatelia sa väčšinou dostanú k správam, ktoré ponúkajú bežné finančné účtovníctvo.

Každý výkaz a správa by mali dbať na niekoľko zásad:

- Mali by disponovať požadovanou štruktúrou
- Nemôžu byť príliš dlhé a naopak príliš málo podrobné
- Musia byť zrozumiteľné a prehľadné
- Mali by sa zameriavať iba na ovplyvniteľné veličiny (Fíbirová, 2003)

Z hľadiska potreby a pravidelnosti je možné reporting rozdeliť na:

- Štandardný
- Mimoriadny

Pri štandardnom reportingu sa správy vyhotovujú pravidelne a majú presne stanovenú štruktúru. Tieto správy sa väčšinou vytvárajú v mesačných intervaloch. Mimoriadny reporting produkuje správy na „požiadanie“. Väčšinou ide o zvyčajnú čiže štandardnú štruktúru ale neštandardný alebo mimoriadny termín. Vo výnimočných prípadoch môže byť obsah aj štruktúra správy neštandardná. (Fibírová, 2003)

2 PROJEKTOVÝ CONTROLLING

Ako už z názvu vyplýva, projektový controlling má svoje uplatnenie najmä v projektových organizáciách. Tieto organizácie sú poväčšine typické pre stavebné odvetvie, ktoré uspokojuje potreby svojich zákazníkov prostredníctvom dlhodobých, rizikom zaťažených a jedinečných zákaziek. (Eschenbach, 2000)

Slovník controllingu (2003) definuje projekty ako podnikateľské zámery s jasne stanoveným začiatkom a koncom. Pričom uvádza, že každý projekt vyžaduje samostatný controllingový systém na operatívnej ale aj strategickej úrovni.

Primárnou náplňou projektového controllingu je:

- Plánovanie
- Riadenie
- Kontrola

V týchto troch bodoch je potrebné zameriavať sa najmä na náklady a časový harmonogram. (Slovník controllingu, 2003)

2.1 Ústredné veličiny projektového controllingu

Portál Ihned.cz (2003) uvádza, že väčšina stavebných firiem začína a končí pri vyhodnocovaní projektu prípadne jeho priebehu, u porovnania skutočných a dosiahnutých nákladov. Samotný server zároveň jedným dychom uvádza, že tento prístup je nepostačujúci. Je potrebné podrobné plánovanie a sledovanie skutočného postupu pri práci. Základom projektového controllingu by malo byť stanovenie plánovaných nákladov a ich rozdelenie na jednotlivé etapy projektu, pri rešpektovaní časového faktoru. Samozrejme aj tu nastávajú problémy. Týkajú sa hlavne zistenia skutočného času rozpracovanosti – práve tu by mal na scénu nastúpiť časový plán, ktorý je možno aktualizovať v priebehu výstavby.

S týmto tvrdením sa v podstate stotožňuje Eschenbach (2000), ktorý ako jednu z hlavných zložiek projektového controllingu uvádza strednodobé plánovanie. Strednodobé plánovanie považuje za dostatočné v rámci kontroly ukazovateľov, čo však nie je postačujúce pre operatívne plánovanie. V rámci operatívneho plánovania sa rozlišujú dva typy projektov:

- Projekty, ktoré už sú v stave zákazky
- Projekty, ktorých získanie je plánované

Ako najdôležitejšie ukazovatele, ktoré je potrebné sledovať v rámci projektového controllingu, Eschenbach (2000) uvádza:

- Príspevok na úhradu
- Prijatie zákazky, dobu priebehu a obratu zákazky
- Štruktúru tvorby hodnoty projektu
- Riziká projektu

2.1.1 Príspevok na úhradu

Väčšina autorov sa dlhodobo zhoduje v tom, že jednou z najdôležitejších veličín nie len v projektovom controllingu ale v controllingu obecné je krycí príspevok na úhradu.

Vysušil (2002) uvádza, že tento ukazovateľ je primárne orientovaný na trh. Toto tvrdenie demonštruje na ukážke výpočtu, kde sa začína s variantmi obratu, od ktorých sa ďalej odpočítajú variabilné a fixné náklady. Tento výpočet sa orientuje na tržnú cenu. Vysušil (2002) rozlišuje dve metódy výpočtu a to:

- Jednoduchý výpočet príspevku na úhradu
- Dvojstupňový výpočet príspevku na úhradu

Pri jednoduchej variante ide o rozdiel medzi tržbami a variabilnými nákladmi. Ako už z názvu vyplýva, dvojstupňový výpočet je o niečo zložitejší. Tu rozdelíme fixné náklady na špeciálne a všeobecné. Špeciálne fixné náklady môžu byť priradené priamo jednotlivým skupinám výrobkov. Pri všeobecných fixných nákladoch sa nedá určiť priamy vzťah ku skupinám výrobkov. (Vysušil, 2002) Vollmuth (2009) preferuje z hľadiska rozhodovania skôr dvojstupňový výpočet príspevku na úhradu. Poukazuje na vyššiu kvalitu a relevanciu získaných informácií pre vedenie podniku a vedúcich pracovníkov.

Vollmuth (2009) sa stotožňuje s Vysušilovým postupom ale je o niečo podrobnejší v rámci využitia príspevku na úhradu. Podľa neho je možné prostredníctvom jeho výpočtu predikovať predajné ceny ale pri tomto postupe je potrebné si vopred určiť požadovanú výšku príspevku na úhradu.

Vollmuth (2002) zároveň uvádza najväčšie prednosti príspevku na úhradu:

- Lepší prehľad v rámci analýzy úspechu podniku
- Uľahčenie kontroly nákladov
- Zjednodušené plánovanie zisku

Eschenbach (2000) rozširuje poňatie príspevku na úhradu v rámci projektového controllingu. Upozorňuje na zameranie sa na výpočet príspevku na úhradu z prijatých zákaziek.

2.2 Projektový reporting

Projektový reporting rovnako ako ten všeobecný by mal predovšetkým odpovedať potrebám cieľových skupín. V tomto prípade ide napríklad o zadávateľa, projektového inžiniera, projektový tím, subdodávateľov, úrady a podobne. Už z tohto delenia je zrejmé, že neexistuje jedna univerzálna správa pre všetky tieto záujmové skupiny. (Eschenbach, 2000)

Potrebu projektového reportingu vystihol internetový portál Ihned.cz (2006), ktorý poukázal na to, že ak nie je jasné kedy daný projekt splní svoj pôvodný cieľ, koľko prostriedkov doteraz vyčerpá a či existujú riziká, je v podstate vopred odsúdený na neúspech. Zároveň sú na danom portáli uvedené rady akých základných zásad by sa mal reporting držať:

- Zaisťiť dôveryhodné informácie o projekte
- Zaisťiť informácie o business prínosoch
- Zaisťiť aby boli informácie o projekte k dispozícii kedykoľvek

Eschenbach (2000) vidí najlepšiu možnosť podávania informácií prostredníctvom správ o danom projekte. Nestačí však len jedna všeobecná ale treba prihliadať na jednotlivé fázy projektu. Práve z tohto dôvodu Eschenbach (2000) uvádza nasledujúce druhy správ:

- Správa o aktuálnom stave projektu
- Príručka k projektu
- Záverečná správa projektu

Ako už z názvu vyplýva, správa o aktuálnom stave projektu informuje o súčasnom vývoji. Väčšinou sa tu sledujú náklady v rámci porovnania plán/skutočnosť a zisťuje sa dodržiavanie termínov a vyvodzujú sa prípadné nedostatky. Príručka projektu je v podstate akousi dokumentáciou k projektu. Zachytáva procesy a obsahové výsledky danej zákazky. Záverečná správa je poslednou správou v rámci projektového reportingu. Väčšinou je vypracováva vedúci projektu prípadne samotný controller. V tomto prípade sa opäť porovnávajú skutočné a plánované náklady, stanovujú sa odchýlky a zisťujú sa ich príčiny. (Eschenbach, 2000)

3 ZHRNUTIE TEORETICKÝCH POZNATKOV

Z uvedených teoretických poznatkov je jasné, že controlling je ešte stále chápaný ako kontrola, práve vďaka prekladu slova to control. Tento pohľad je však veľmi mätúci a nepresný a možno práve preto bol ešte donedávna controlling v rámci Českej republiky nedocenený. Našťastie vďaka mnohým publikáciám, seminárom a článkom je jasné, že ide o nový náhľad na riadenie podniku ako celku. Controlling sleduje všetky súčasti podniku, kooperácie medzi nimi a na základe syntézy týchto poznatkov a analýz je schopný prijímať operatívne a strategické rozhodnutia, ktorých primárnym cieľom je zabezpečiť prežitie podniku.

V rámci rozvoja controllingu sa dostáva do popredia aj funkcia controllera. Ide o osobu, ktorá stojí na pomedzí medzi manažérom a vedúcimi jednotlivých oddelení. Analyzuje potrebné dáta, získava prehľad o súčasnej situácii podniku a z toho vyvodzuje jeho možný vývoj v budúcnosti resp. pripravuje varianty ciest, ktorými sa podnik môže vydať. Konečné rozhodnutie však zostáva na manažérovi respektíve vedení podniku. Práve preto ak má controller kvalitne plniť svoju funkciu, je potrebná syntéza medzi týmito dvomi pracovnými skupinami. Je zároveň treba podotknúť, že controller nesmie byť len jednostranne zameraný ale musí takpovediac vedieť z „každého rožku trošku“ a samozrejme tieto poznatky musí splniť do jedného celku.

Vcelku novým a nepoznaným pojmom je reporting. Pri bližšom preskúmaní však v podstate nejde o nič nového. Už dávno je jasné, že bez kvalitných informácií „business“ jednoducho nefunguje tak ako má. V súčasnosti však kvalitné informácie nestačia. Je potrebné ich adresovať správnym ľuďom, v správnom čase a v požadovanom obsahu. Iba tak docielime dokonalú symbiózu medzi controllingom a reportingom a zabezpečíme ich efektívne „spolunažovanie“.

Každé odvetvie má svoje špecifiká a rovnako je to aj pri controllingu. Časť teoretickej práce sa zaoberá hlavne projektovým controllingom, ktorý stojí v centre záujmu celej diplomovej práce. Primárnou aktivitou projektového controllingu je sledovanie zákaziek v každej ich etape. Ide o neustály proces sledovania a porovnávania nákladov. Je plán rovnaký ako skutočnosť? Ide o pozitívne či negatívne odchýlky? Aké sú príčiny týchto odchýlok? Je dodržaný časový harmonogram? Toto je len zlomok otázok, ktoré si denno denne kladie controller, pracujúci v projektovo orientovanej organizácii.

Teoretická časť je teda zameraná na controlling vo všeobecnosti, na reporting a na špecifická projektového controllingu aj reportingu. Tieto poznatky, najmä čo sa týka reportingu a controllingu zákaziek sa budem snažiť ďalej rozvíjať a aplikovať v ďalších častiach diplomovej práce.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 PREDSTAVENIE SPOLOČNOSTI XY SPOL. S R. O.

Spoločnosť vo forme, v akej existuje v dnešnej dobe, vznikla v roku 1991. Ovšem tradícia siaha ďalej, keďže bola vybudovaná na základe podnikateľskej činnosti a výrobného programu projektového strediska, ktoré vzniklo už v roku 1960.

Hlavný predmet podnikania, o ktorom sa budem podrobnejšie zmieňovať neskôr, zostal až na menšie rozšírenie rovnaký ako pri založení spoločnosti, takže je možné sa v súčasnosti opierať o viac ako 50 – ročnú tradíciu.

4.1 Základné údaje o spoločnosti

Právna forma: spol. s r. o.

Výška základného kapitálu: 300 000 Kč, pričom celý základný kapitál je splatený

Orgány spoločnosti:

- valná hromada
- konatelia
- dozorná rada

4.2 Predmet podnikania

Predmetom podnikania spoločnosti je:

- projektová činnosť v investičnej výstavbe
- vykonávanie stavieb, ich zmeny a odstraňovanie
- výroba, obchod a služby neuvedené v prílohách 1 až 3 živnostenského zákona:
 - inžinierska a investorská činnosť
 - poradenská a konzultačná činnosť – spracovanie odborných štúdií a posudkov, posudzovanie vplyvov na životné prostredie

Ako vyplýva z predmetu podnikania, hlavnou náplňou podnikateľskej činnosti je projektová činnosť. V skratke by sa dalo povedať, že táto náplň pokrýva tvorbu dokumentácie k územnému riadeniu a stavebnému povoleniu a následnú realizáciu tejto dokumentácie.

Spoločnosť rovnako zabezpečuje tvorbu podnikateľského zámeru, zaistenie legislatívneho riadenia pre realizáciu stavby, autorský a technický dozor pre zaistenie kolaudačného riadenia. V rámci služieb je možné využiť konzultantskú, poradenskú a servisnú službu. Tieto služby je možné využiť buď v rámci tuzemského alebo zahraničného trhu.

4.2.1 Riadenie kvality, bezpečnosti a ochrana životného prostredia

V rámci projektovej činnosti spoločnosť ovplyvňuje okolie výsledkami svojej činnosti na dlhé roky dopredu. Práve z tohto dôvodu je kladený veľký dôraz na kvalitu produktov a služieb. Hlavným cieľom je odbornosť, technická úroveň, efektivita, kompletnosť a environmentálny prístup u každej jednotlivjej zákazky.

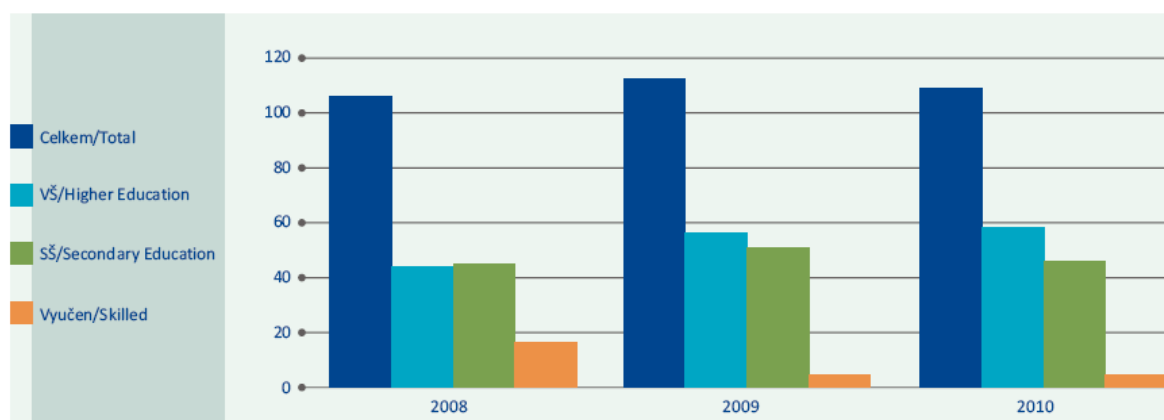
Tento cieľ je podporený získaním a zavedením certifikácie managementu kvality podľa normy ISO 9000, environmentálneho managementu podľa normy ISO 14001 a systému BOZP podľa normy OHSAS 18001. Práve týmito krokmi bol dosiahnutý integrovaný systém riadenia, ktorý bol rovnako certifikovaný a verifikovaný.

4.2.2 Spoločenská zodpovednosť

Mottom spoločnosti je „kvalita práce = kvalita života“. V rámci jeho dodržiavania sa spoločnosť chová tak, aby prispievala k udržateľnému rozvoju, bola transparentná a napomáhala celkovému zlepšeniu stavu spoločnosti aj nad rámec svojho pôsobenia. Princíp spoločenskej zodpovednosti uplatňuje spoločnosť k svojim zamestnancom, zákazníkom, dodávateľom, orgánom štátnej správy a samosprávy. Aktívne sa zaujíma o svoj región a svoju podporu smeruje do oblasti sociálnej starostlivosti, kultúry, školstva a športu.

Práve kvôli vyššie spomenutým skutočnostiam spoločnosť podporuje a spolupracuje s niekoľkými blízkymi školami a univerzitami, športovými oddielmi, kultúrnymi organizáciami a nadáciami.

4.3 Personálna štruktúra

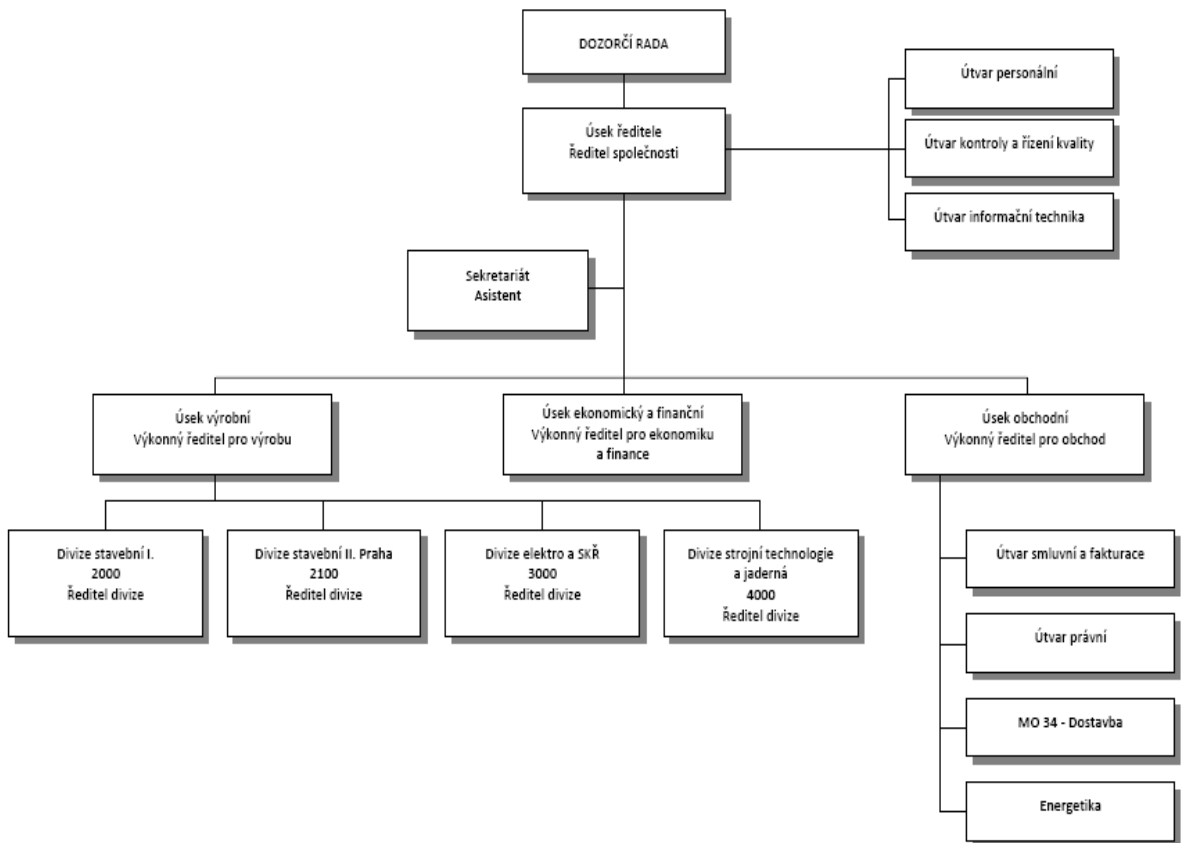


Obr. 6 Personálna štruktúra spoločnosti za obdobie 2008 – 2010

[Interné údaje spoločnosti]

Vo vyššie uvedenom grafe je možné sledovať vývoj počtu zamestnancov v spoločnosti v rokoch 2008 až 2010. Ako je vidieť v roku 2009 došlo k miernemu nárastu inak je možné hovoriť o konštantnom počte zamestnancov, ktorý sa ustálil na čísle 109. Tento stav pretrváva dodnes.

4.4 Organizačná štruktúra



Obr. 7 Organizačná štruktúra spoločnosti [Interné údaje spoločnosti]

4.5 Strategické zámery spoločnosti

Spoločnosť si v rámci osláv svojho 50 – ročného pôsobenia stanovila víziu, ktorú sa momentálne snaží naplniť.

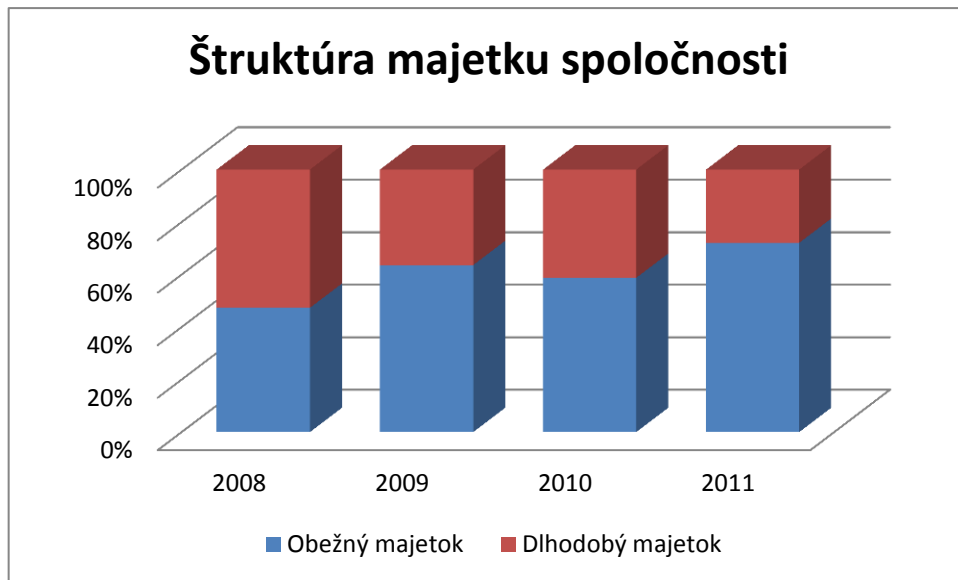
„Byť dynamickou spoločnosťou, vyhľadávaným partnerom významných dodávateľov, ktorý poskytuje špičkové a profitabilné riešenie a služby s vysokou pridanou hodnotou v projektovej a inžinierskej činnosti a rovnako aj v oblasti vývoja a inovácií.“

Spoločnosť sa bude naďalej venovať projektovej oblasti v rámci Českej a Slovenskej republiky, keďže ide o jedno z mála odvetví, ktorých sa globálna hospodárska a ekonomická kríza nedotkla a je tu preto predpoklad ďalšieho rozvoja a napredovania.

Netreba však zaspáť na vavrínoch a venovať sa iba jednej obmedzenej činnosti. Preto je marketing spoločnosti zameraný na TOP 10 firiem v rámci Českej a Slovenskej republiky v oblasti stavebníctva a rovnako na potenciálnych dodávateľov, ktorí by pomohli skvalitniť služby ponúkané spoločnosťou.

5 ANALÝZA SÚČASNÉHO EKONOMICKÉHO STAVU SPOLOČNOSTI

5.1 Majetková štruktúra spoločnosti



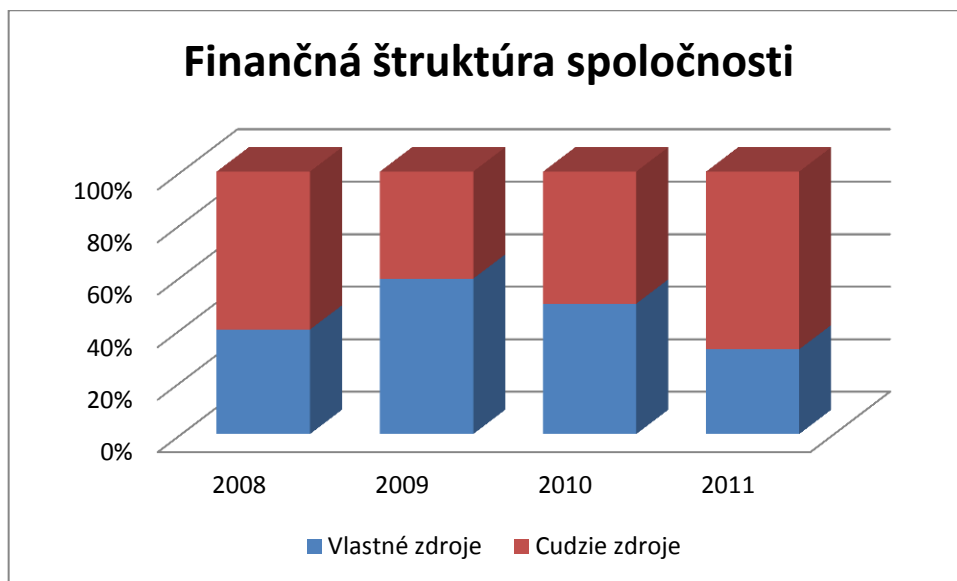
Obr. 8 Majetková štruktúra spoločnosti za obdobie 2008 – 2011

[Vlastné spracovanie]

Graf vyjadruje podiel obežného a dlhodobého majetku ako dvoch hlavných zložiek aktív spoločnosti. Z grafu je na prvý pohľad jasná prevaha obežného majetku nad majetkom dlhodobým. K miernemu výkyvu v dlhodobom majetku došlo v roku 2009. Tento „skok“ je spôsobený predajom časti podniku, ktorá nebola z dlhodobého hľadiska potrebná. Naopak nárast v roku 2010 je spôsobený rekonštrukciou sídla spoločnosti a rovnako aj technickým zhodnotením stavby. V roku 2011 opäť došlo k miernemu nárastu obežného majetku, čo spôsobili primárne nové zákazky a ich plnenie.

Čo sa týka obežného majetku, ten v spoločnosti ovplyvňujú hlavne krátkodobé pohľadávky, ktoré sa zas odvíjajú od počtu a časového rozmedzia zákaziek spoločnosti. Práve preto sa dá povedať, že obežný majetok je z časti závislý na tom, aký objem zákaziek v danom roku spoločnosť vykonáva.

5.2 Finančná štruktúra spoločnosti

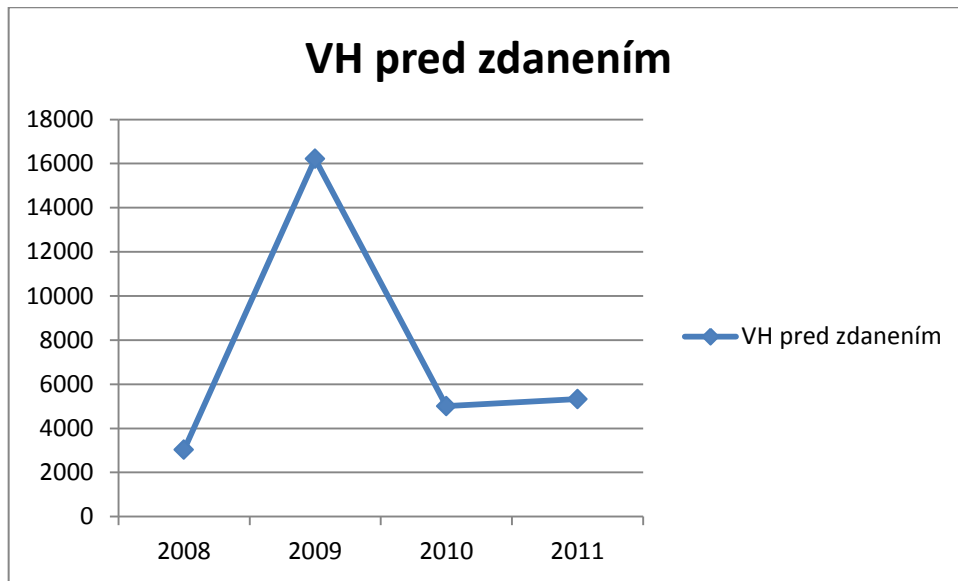


Obr. 9 Finančná štruktúra spoločnosti za obdobie 2008 – 2011

[Vlastné spracovanie]

Z grafu je vidieť, že prevaha cudzích zdrojov nad vlastnými nastala v rokoch 2008 a 2011, čo bolo spôsobené hlavne nárastom krátkodobých záväzkov z oblasti obchodného styku. V roku 2009 došlo k podstatnému rastu vlastných zdrojov, ktorý bol spôsobený rastom výsledku hospodárenia a rovnako aj rastom nerozdeleného zisku z minulých období. Naopak pod zníženie cudzích zdrojov sa podpísal predaj časti podniku, ktorý som už spomínala vyššie. V roku 2010 sa cudzie aj vlastné zdroje ustáli na percentuálnej hodnote 50% čo sa dá charakterizovať ako ideálny stav. V roku 2011 firma získala nové zákazky a rozhodla sa ich financovať prostredníctvom cudzích finančných zdrojov, čo sa prejavilo na ich náraste.

5.3 Hospodársky výsledok



Obr. 10 Vývoj výsledku hospodárenie pred zdanením za obdobie 2008 – 2011

[Vlastné spracovanie]

Ako je možné vidieť hospodársky výsledok sa pohybuje v kladných hodnotách, čo svedčí o dobrom hospodárení firmy. V rámci výnosov sú pravidelne najvyššou položkou tržby za výkony a služby a ich protipólom je výkonová spotreba. Tieto dve položky závisia hlavne od počtu zákaziek v danom roku.

Čo sa týka výrazného navýšenie výsledku hospodárenia v roku 2009, má ho „na svedomí“ už vyššie spomínaný predaj časti podniku, ktorý sa prejavil v mimoriadnych výnosoch a nákladoch s nimi spojenými.

Zvýšenie nákladov má v roku 2009 a 2010 „na svedomí“ úprava a zvyšovanie osobných nákladov jednotlivých zamestnancov (toto zvýšenie sa týka najmä projektantov a ich odmien a ďalej výkonných pracovníkov podniku vo vedení). Tieto zmeny boli prijaté v roku 2009 a naplno sa prejavili v roku 2010. V roku 2011 došlo k miernemu zvýšeniu výsledku hospodárenia, keďže doznala úprava osobných nákladov a boli prijaté nové zákazky.

5.4 Ukazovatele zadlženosti

Nasledujúca tabuľka poskytuje údaje o ukazovateľoch zadlženosti spoločnosti:

Tab. 3 Ukazovatele zadlženosti spoločnosti za obdobie 2008 – 2011

[Vlastné spracovanie]

Ukazovateľ	2008	2009	2010	2011
Celková zadlženosť	60%	40,8%	49,5%	67,7%
Miera zadlženosti	1,5	0,7	1	2,1
Úrokové krytie	3,2	35,1	56,9	4,9
Krytie dlhodobých aktív vlastným kapitálom	0,5	1,2	1	1

Celková zadlženosť by sa mala pohybovať v rozmedzí okolo 30 – 60%. Z tabuľky jasne vyplýva, že zadlženie spoločnosti sa pohybuje v rozmedzí od 40 do 60% a práve preto sa dajú tieto čísla hodnotiť kladne a pozitívne. Ukazovateľ miery zadlženosti sa pohybuje v intervale od 0,7 do 2. Optimálna hodnota by sa mala pohybovať v číslach pod 1. Je zjavné, že v tomto smere sú kritické roky 2008 a 2011, kedy bola hodnota tohto ukazovateľa vyhodnotená ako kritická. Toto sa však dá vysvetliť vyšším použitím cudzích zdrojov. V roku 2009 došlo k poklesu, keďže pri predaji časti spoločnosti bolo možné aktivity ďalej financovať z prostriedkov získaných týmto predajom.

Úrokové krytie sa pohybuje v rozmedzí 3 až 56. Odporúčaná hranica je nad 5 a práve preto sú z hľadiska tohto ukazovateľa nadmieru uspokojivé roky 2009 a 2010 a pokojne môžeme konštatovať, že spoločnosť by nemala mať problém s krytím potenciálnych úrokov z pôžičiek a v budúcnosti môže v prípade potreby uvažovať o bankovom úvere.

V rámci krytia dlhodobých aktív vlastným kapitálom sa spoločnosť pohybuje v rozmedzí od 0,4 až po 1,2. V roku 2009 teda spoločnosť volila takzvanú konzervatívnu formu financovania dlhodobého majetku čo opäť vyplýva z dostupných finančných zdrojov, ktoré sa uvoľnili pri predaji časti spoločnosti. V rokoch 2008, 2010 a 2011 je zjavné rizikovejšie financovanie pomocou cudzích zdrojov, čo sa ukázalo v kontexte vývoja výsledku hospodárenia ako prínos. V rokoch 2010 a 2011 sa naopak opäť spoločnosť približuje ku konzervatívnejšiemu systému financovania, napriek tomu hodnota ukazovateľa nepresahuje 1, čo sa dá hodnotiť pozitívne, keďže sa minimalizuje možnosť prekapitalizovania spoločnosti.

5.5 Ukazovatele likvidity

Nasledujúca tabuľka ponúka prehľad vývoja jednotlivých ukazovateľov likvidity:

Tab. 4 Ukazovatele likvidity spoločnosti za obdobie 2008 – 2011

[Vlastné spracovanie]

Ukazovateľ	2008	2009	2010	2011	Doporučené hodnoty
Bežná likvidita	1,3	2,9	2,9	2,3	1,5 - 2,5
Pohotová likvidita	1,1	2,7	2,8	2,2	1 - 1,5
Okamžitá likvidita	0,3	0,8	0,5	0,4	0,2 - 0,5

Ukazovatele likvidity predstavujú schopnosť spoločnosti premeniť majetok na peniaze. Ako je vidieť z tabuľky hodnoty sa vždy držali v odporúčaných medziach respektíve sa k nim približovali.

Práve z tohto pohľadu sa dá povedať, že spoločnosť je schopná uhradiť svoje záväzky v potrebnom čase a rovnako sa dá hodnotiť ako finančne stabilná bez akútnej potreby poskytovania úveru v rámci uspokojenia svojich veriteľov.

Ukazovatele likvidity však môžu byť zaujímavé z iného hľadiska. Ukazovatele v sebe obsahujú položku krátkodobé pohľadávky, ktoré sa priamo týkajú zákaziek spoločnosti a možnosti ich bližšieho preplánovania. Práve u tejto položky dochádza k najvyššiemu navýšeniu v sledovanom období a teda ovplyvňuje likviditu v podstatnej miere.

5.6 Ukazovatele rentability

Nasledujúca tabuľka ponúka prehľad ukazovateľov rentability:

Tab. 5 Ukazovatele rentability spoločnosti za obdobie 2008 – 2011

[Vlastné spracovanie]

Ukazovateľ	2008	2009	2010	2011
Rentabilita tržieb - ROS	3,2%	13,9%	2,9%	2,7%
Rentabilita celkového kapitálu - ROA	4,4%	23,1%	5,7%	3,9%
Rentabilita vlastného kapitálu - ROE	17,6%	55,4%	10,6%	9,6%

Čo sa týka ukazovateľov aktivity je z tabuľky jasné, že podnik si počínal veľmi dobre, keďže počas sledovaného obdobia sa ani raz nedostal do straty a preto sú všetky vykazované hodnoty kladné.

Rok 2009 vyčnieva už z hľadiska spomínaného predaje. Aj na základe týchto ukazovateľov je vidieť, že spoločnosť ustála globálnu krízu, keďže odvetvie, v ktorom sa pohybuje, nebolo až tak zasiahnuté, naopak, zaznamenáva rozvíjajúci sa trend.

5.7 Ukazovatele aktivity

V nasledujúcej tabuľke sú uvedené ukazovatele aktivity a ich vývoj:

Tab. 6 Ukazovatele aktivity v spoločnosti za obdobie 2008 – 2011

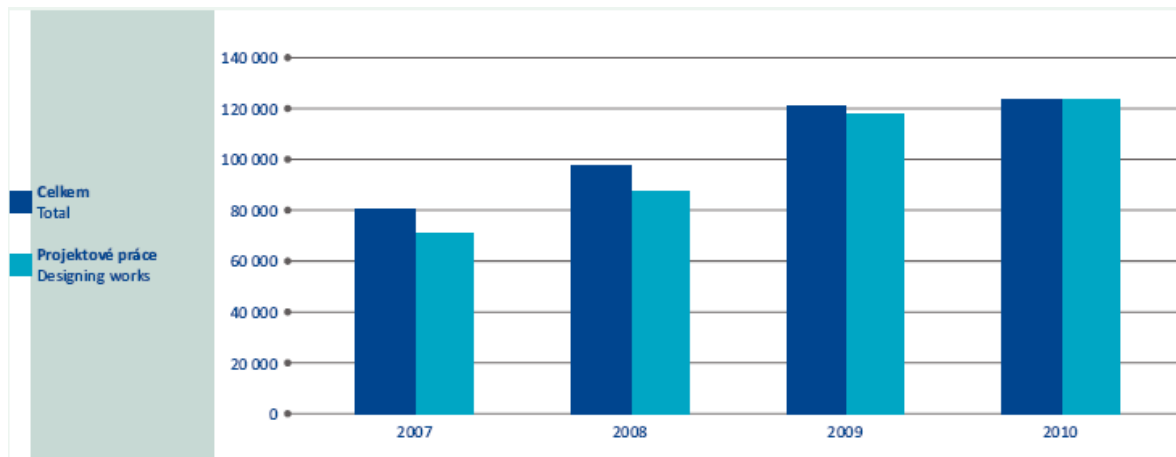
[Vlastné spracovanie]

Ukazovateľ	2008	2009	2010	2011
Obrat celkových aktív	1,4	1,7	1,4	1
Doba obratu pohľadávok z tržieb	76	81	115	199
Doba obratu záväzkov z tržieb	40	13	26	86

Doba obratu aktív a rovnako aj záväzkov ukazuje vcelku uspokojivé hodnoty. Horšie už to je z pohľadkami. Doba ich obratu je dvoj až niekoľko násobne vyššia ako je to pri záväzkoch, čo nie je potešujúci ukazovateľ, keďže spoločnosť sa ťažšie dostáva k „svojim“ peňažným prostriedkom, ktoré má „uložené“ u odberateľov prípadne zákazníkov.

5.8 Vývoj tržieb, podiel projektových prác na tržbách

Nasledujúci graf ponúka pohľad na vývoj tržieb a rovnako podiel projektových prác na tržbách:



Obr. 11 Vývoj tržieb a podielu projektových prác na tržbách spoločnosti za obdobie 2007 – 2010 [Interné údaje spoločnosti]

Z grafu jasne vyplýva, že markantný a zároveň primárny podiel majú na tržbách spoločnosti projektové práce. To znamená, že sa budú veľkým podielom podieľať aj na tvorbe zisku. Využila som dáta z roku 2007 – 2010, keďže podiel projektových prác na tržbách za rok 2011 firma ešte nemá spracovaný.

6 ANALÝZA PROCESU PROJEKTOVÝCH AKTIVÍT SPOLOČNOSTI

Alfou a omegou v rámci ekonomickej a finančnej stránky procesu projektových aktivít je proces tvorby zákaziek a subdodávok. Práve preto sa na tieto dve aktivity podrobnejšie zameriam aj v nasledujúcej časti svojej analýzy.

6.1 Zákazky

V analýze súčasného ekonomického stavu spoločnosti som sa niekoľkokrát zmienila a dôležitosti zákaziek respektíve projektových práce na tržbách a teda celkovom zisku spoločnosti. Následnej sa budem venovať popisu získavania, prijímania a hodnotenia zákaziek v spoločnosti. Tento proces sa riadi vnútornými predpismi a smernicami spoločnosti.

6.1.1 Zaistenie zákazky

Zaistenie zákazky sa skladá z niekoľkých nasledovných na seba nadväzujúcich fáz:

Príprava zákazky

- Vznik dopytu
- Prijem dopytu
- Stanovenie formy a spôsob rozhodovania
- Rozhodovanie o prijatí dopytu
- Realizácia ponuky
- Rozhodovanie o prijatí ponuky
- Prijatie a zavedenie zákazky do systému

Prvotnou fázou zákazky je vznik dopytu teda prejav záujmu zákazníka. Dopyt v prípade spoločnosti vzniká nasledovnými spôsobmi:

- Oslovením zákazníka – zaslanie objednávky poštou, mailom, faxom alebo zápisom z jednania
- Kontaktovanie potenciálnych zákazníkov – osobné jednanie realizované pracovníkmi spoločnosti
- Verejné zákazky – sledovanie verejne dostupných portálov o verejných zákazkách
- Sledovanie médií, veľtrhy, výstavy, členstvo v komorách asociáciách a pod.

Nasleduje príjem dopytu respektíve objednávky. V tejto fáze môže byť objednávka do spoločnosti doručená poštou, elektronicky, osobne prípadne faxom. Ak bola realizovaná objednávka prostredníctvom konkrétneho pracovníka, postúpi ju na zmluvný útvar spoločnosti. Zmluvný útvar zaeviduje prijatú objednávku do „Knihy došlých objednávok“ a pridelí jej evidenčné číslo štvormiestneho formátu. Evidenčné číslo je jedinečné pre každú objednávku a sprevádza ju po celú dobu „života“.

Následne je na porade vedenie daná objednávka prekonzultovaná a priradzuje sa jej jednotlivý stupeň dôležitosti na základe kritérií uvedených v nasledujúcej tabuľke:

Tab. 7 Prehľad stupňov dôležitosti a spôsobu rozhodovania vo fáze zaistovanie zakázky [Vlastné spracovanie]

Stupeň dôležitosti	Cena zakázky	Spôsob rozhodovania
Nízky	do 200 000 Kč	mailová komunikácia
Stredný	200 000 - 1 000 000 Kč	mailová komunikácia, mimoriadna porada vedenia, controlling
Vysoký	nad 1 000 000 Kč	jednanie na užšej porade vedenia spoločnosti

Po zaradení zakázky na základe stupňa dôležitosti vedenie spoločnosti posúdi vlastné prípadne cudzie zdroje, kapacity a iné možnosti pre splnenie dopytu. Na základe týchto informácií je určený dodávateľský model.

Nasleduje realizácia ponuky, na ktorej spolupracuje hlavný inžinier projektu s vedúcim zmluvného útvaru, riaditeľmi divízií, vedúcim právneho oddelenia a výkonnými riaditeľmi pre obchod, výrobu a ekonomiku. V tejto fáze sa vypracúva záznam a o kvalite – List zabezpečenia a vypracovania ponuky.

Ak je ponuka kladne prijatá zákazníkom nasleduje posúdenie jej výhodnosti pre spoločnosť. V prípade kladného hodnotenia je spísaná zmluva a tá je evidovaná v manažérskom informačnom systéme spoločnosti.

Realizácia zakázky

- Rozplánovanie a realizovanie zakázky – projektový proces
- Komplementácia a predanie zakázky zákazníkovi

V tejto fáze ide o samotný projektový proces. Zodpovednosť za realizáciu zákazky na seba preberá hlavný inžinier projektu. Tento vytvorí návrh a pošle ho k pripomienkovaniu zainteresovaným osobám, ktoré ho pripomienkujú. Nasledujú interné a externé konzultácie, kde je návrh predložený členom firmy a zákazníkom a rovnako sa pripomenkuje a prípadne pozmeňuje na základe predložených pripomienok

Počas realizácie zákazky vstupuje „do hry“ významným spôsobom controlling a to vo forme kontroly priebehu zákazky a reportingu. Podklady pre túto kontrolu sú získané z manažérskeho informačného systému. Súčasťou tejto kontroly je sledovanie vykázaného počtu hodín jednotlivých profesií zákazky. Ich vykázaná výška by mala odpovedať plánu, ak nie je známa objektívna príčina, ktorá by viedla k vykazovaniu vyššieho objemu odpracovaných hodín na zákazke. Každý riaditeľ divízie by mal dostávať pravidelný mesačný report o stave zákazky. Ak sa vyskytnú určité odchýlky sú riešené na pravidelných controllingových poradách.

V rámci kompletizácii a predaní zákazky zákazníkovi sa vyhotovuje a schvaľuje jednotlivá dokumentácia k projektu a dochádza k predaniu a fakturácii danej zákazky.

Hodnotenie zákazky

- Ekonomické hodnotenie
- Hodnotenie dodávateľa
- Hodnotenie od zákazníka

Ekonomické hodnotenie zákazky prebieha pomocou porovnania hodnôt, ktoré sú zobrazené v manažérskom informačnom systéme. Dodávateľa hodnotí hlavný inžinier projektu na základe predom stanoveného formulára a rovnako na základe dotazníka vyhodnotí zákazník svoju spokojnosť.

Hodnotenie zákaziek je základným podkladom pre management kvality spoločnosti a podkladom pre zlepšovanie systému riadenia, kontroly, organizácie a plánovania. Podklady pre hodnotenie zákazky sa získavajú z existujúcich dokumentov – zápisy z konzultácií, dotazník pre hodnotenie spokojnosti zákazníka, hodnotenie práce subdodávateľa a podobne. Pri hodnotení hlavný inžinier projektu spolupracuje s vedúcim zmluvného útvaru a riaditeľom divízie.

6.1.2 Vstupný list projektovej zákazky

Vstupný list projektovej zákazky eviduje danú zákazku v manažérskom informačnom systéme. Zadáva ho hlavný inžinier projektu a obsahuje základné informácie o danej zákazke.

Ide o:

- Názov zákazky
- Číslo zákazky
- Číslo zmluvy o diele
- Cenu zákazky
- Požadovaný termín plnenia zákazky
- Kmeňovú divíziu
- Predpokladaný zisk – je stanovený vedením spoločnosti
- Určenie prípadných subdodávateľov pre jednotlivé divízie

Vstupný projektový list je podkladom pre operatívne riadenie zákazky.

6.1.3 Operatívny plán zákazky

Operatívny plán je základný riadiaci dokument projektovej zákazky, ktorý je záväzný pre všetkých, ktorý sa na danej zákazke podieľajú. Počiatočný operatívny plán nie je záväzný, pretože behom plnenia zákazky môže dôjsť k úpravám a práve z tohto dôvodu sa následne vydáva aktualizovaný operatívny plán zákazky. V tejto časti je stanovená aj orientačná cena a na jej základe sú k jednotlivým častiam procesu pridelené jednotlivé finančné čiastky potrebné na jej zaistenie.

Tab. 8 Pridelenie percentuálneho podielu z celkovej ceny zákazky jednotlivým fázam zákazky [Vlastné spracovanie]

Technologická časť	25 až 40
Stavebná časť	26 až 35
ZTI	6 až 8
UTI	7 až 8
Rozpočet	6 až 8
Silnoprúd	8 až 12
Slaboprúd	2
EPS	1
MaR	8
Rezerva	1 až 3

Pri delení je potrebné prispôbiť sa skutočnému charakteru zákazky a rozsahu a náročnosti technického riešenia. Práve preto sú vyššie uvedené čísla len orientačné.

6.1.4 Číslovanie zákaziek

Ako som už uviedla pri vstupe do manažérskeho informačného systému má každá zákazka svoje jedinečné evidenčné číslo, ktoré ju „sprevádza po celý jej život“. Toto číslo samozrejme nie je len tak „vycucané z prstu“ ale jeho zloženie má informatívny charakter.

Ide o štvormiestny formát, ktorý obsahuje buď štyri čísla -1234 alebo písmeno a čísla B234. Písmeno v tomto prípade určuje konkrétne miesto kde je alebo má byť zákazka realizovaná.

Každá zákazka sa označuje zákazkovým číslom, ktoré pozostáva zo štyroch skupín číselných údajov: 12 – 3456 – 78 – 911, čiže v podstate o skupiny A, B, C a D. Pričom:

- A – druh zákazky, označenie dodatkov
- B – číslo zmluvy – kmeňové
- C – stupeň dokumentácie
- D – fakturačná etapa

Je potrebné dbať o presné očíslovanie zákazky, pretože pod týmto číslom vystupuje aj v informačnom systéme spoločnosti.

6.1.5 Stanovenie ceny zákazky

Vo vyššie uvedenej tabuľke č. 8 je rozpísaná len časť činností, ktoré sa premietnu v celkovej cene zákazky.

V prvom rade je potrebné si uvedomiť, že každá zákazka má rozdielny stupeň náročnosti a vyžaduje si inú odbornosť. Na začiatku každého projektu je stanovený počet hodín a rovnako aj skupina projektantov, ktorí sú zadelení do skupín na základe ich odbornosti. Tu vstupujú do celkovej ceny zákazky mzdové náklady. Prvotnou zložkou týchto náklady sú konkrétne mzdy vrátane odvodov, ktoré je zamestnávateľ povinný platiť zo zákona. Táto položka mzdových nákladov je ľahko kontrolovateľná. Je potrebné si uvedomiť, že hovoríme hlavne o mzdách projekčných pracovníkov.

Pri ďalších položkách to už tak jednoznačné nie je. Vznikajú náklady spojené s cestovaním (služobné cesty a podobne). Tieto dodatočné náklady, respektíve náklady vznikajúce počas plynutia zákazky, je náročné predikovať a preto sú v spoločnosti často zle odhadované.

Do celkovej ceny zákazky je potrebné zaradiť aj 10% maržu zo zisku, ktorá je podmienkou prijatia zákazky.

Najväčším problém z pohľadu stanovenia a sledovanie ceny je pre spoločnosť spolupráca a využívanie služieb externých firiem. Vznikajú tu náklady, ktoré sú veľmi ťažko predvídateľné a ich nepresný odhad často posúva celkovú cenu zákazky do „nechcených“ čísel.

Pri celkovom pohľade sa teda dá povedať, že najväčším problémom pri stanovení ceny zákazky je percento nepredvídateľných nákladov, na ktoré by sa mal controlling zamerať.

Cena zákazky je zostavená z viacerých nákladov. Informácie o druhoch týchto nákladov nám poskytuje výstup z manažérskoho informačného systému:

Pořadové číslo	Číslo projektu	Zakázkové číslo	Název projektu	Středisko (nositel zakázky)	Konečné datum zakázky	Mzdy		Ostatní osobní náklady (pojištění)		Cestovné		Kooperace (subdodávky)		Rezie		Celkem náklady (součet nákladů)		Fakturace		
						Plán	Skutečnost	Plán	Skutečnost	Plán	Skutečnost	Plán	Skutečnost	Plán	Skutečnost	Plán	Skutečnost	Plán	Skutečnost	

Obr. 12 Report zákaziek – výstup z informačného systému spoločnosti

[Interné údaje spoločnosti]

Z vyššie uvedeného obrázku teda vyplýva, že do ceny zákazky treba započítať nasledovné náklady:

- mzdy
- ostatné osobné náklady

- cestovné
- kooperácie - subdodávky
- réžia

6.2 Subdodávky

Spoločnosť pri svojich projektových aktivitách využíva aj rôzne kooperácie a subdodávky. Popis rozhodovania o subdodávateľoch, subdodávkach a rovnako aj ich hodnotenie rozoberiem na nasledujúcich stranách.

6.2.1 Subdodávatelia

Na začiatku každej spolupráce stojí výber vhodného obchodného partnera. Spoločnosť má vytvorený systém pre identifikovanie, hodnotenie, kontrolu zmluvných subdodávateľov a má postupy ako hodnotiť ich schopnosť zabezpečovať požadované subdodávky.

Proces výberu a hodnotenia subdodávateľa zahŕňa:

- hodnotenie odbornej spôsobilosti, skúsenosti, prax v obore a výsledky doterajšej spolupráce,
- preskúmanie kvality, ceny, vykonania subdodávky
- audit systému managementu subdodávateľov a hodnotenie ich potenciálnej spôsobilosti poskytovať požadované výrobky účinne a podľa časového harmonogramu
- trvalé sledovanie, vyhodnocovanie a kontrola referencií o spokojnosti so subdodávkami
- ekonomické analýzy a finančné posudzovanie, ktorým sa spoločnosť ubezpečuje o životaschopnosti subdodávateľa v priebehu predpokladanej doby dodávok pre spoločnosť
- logistickú dostupnosť, vrátane lokalít a zdrojov

Spoločnosť pri výbere subdodávateľa dbá o to, aby nakupovaný produkt odpovedal vstupným požiadavkám procesu spoločnosti ale rovnako musí odpovedať aj predstavám objednávateľa, ktorý je konečným príjemcom produktu, v tomto prípade projektu.

Monitorovanie spoločnosti nekončí výberom vhodného subdodávateľa. Nasleduje proces kedy je potrebné kontrolovať dokumentáciu a záznamy z priebehu zabezpečovania subdodávky. Rovnako dôležitá je aj komunikácia medzi spoločnosťou a subdodávateľom. Subdo-

dávateľ má dokonca možnosť zúčastňovať sa na jednaniach spoločnosti, ktoré súvisia s projektom, na ktorom spolupracuje.

Spoločnosť pri voľbe subdodávateľa využíva zoznam resp. súbor overených subdodávateľov. V databáze sú uložené základné údaje a informácie, kontakty, výsledky kontrol a hodnotenie.

Táto databáza kontaktov je priebežne aktualizovaná a subdodávateľ sa do nej zaradí po vyplnení dotazníka subdodávateľov. Musí však predložiť požadované dokumenty - živnostenský list, výpis z Obchodného registra a podobne. Za správu a aktualizáciu zodpovedá vedúci zmluvného útvaru.

6.2.2 Nakupovanie subdodávok

Nakupovanie subdodávok sa skladá z nasledujúcich činností:

- identifikovanie potrieb zabezpečenia subdodávok – kapacitné a špecializované posúdenie spoločnosti pre zaistenie zákazky
- celkové náklady na nakupovaný výrobok s ohľadom na jeho dosiahnutú úroveň, cenu a dodanie – tu je potrebné identifikovať či je subdodávka výhodnejšia ako vlastná činnosť spoločnosti
- dopyt, ponuka a výberové riadenie na potenciálnu subdodávateľskú spoločnosť
- objednávka
- overovanie nakupovaných výrobkov a subdodávok projektových prác
- dokumentácia pri nakupovaní subdodávky
- nezhodné nakupované výrobky, ich identifikácia, analýza príčin nezhôd a riešenie nápravných opatrení
- riadenie subdodávateľa a jeho rozvoj
- posudzovanie rizík spojených s nakupovaným výrobkom a s využitím dlhodobého sledovania a vyhodnocovania zákaziek po ukončení a odvedení

Nakupovanie je podporný proces hlavného projektového procesu riadenia a jeho organizáciu zabezpečuje hlavný inžinier projektu. Za prípravu a realizáciu procesu nakupovanie za hľadiska zmluvného vzťahu zodpovedá vedúci zmluvného útvaru. Za technologickú úroveň, správnosť a úplnosť subdodávky, súlad s platnou legislatívou, cenou a za termíny zodpovedá výrobný riaditeľ divízie zákazky.

6.2.3 Hodnotenie subdodávateľov

Hlavným účelom overovania subdodávateľa je kontrola systému riadenia projektových a dodávateľských prác, personálne a organizačné zaistenie. Táto kontrola je vykonávaná pracovníkmi útvaru kontroly a riadenia kvality formou externých auditov.

System tejto kontroly tvorí súbor kvalifikovaných dotazov a previerkových úkonov. Odpoveďou na otázku alebo stanoviskom audítora na základe zistení pri kontrole „na mieste“ je vytváraný komplexný pohľad na to, či subdodávateľ požiadavkám na kvalitu:

- vyhovuje
- nevyhovuje
- vyhovuje s podmienkou realizácie nápravného opatrenia a opakovanej kontroly

Z tejto kontroly sa vyhotovuje písomný záznam, ktorý obsahuje kontrolné otázky a odpovede preverovaného a zistenia a stanovisko audítora.

Pri hodnotení subdodávateľa je potrebné zamerať sa na nasledujúce oblasti:

- systém riadenia subdodávateľa
- kvalita, environment
- stanovenie zodpovedných pracovníkov pre styk so spoločnosťou vrátane právomocí
- spôsob komunikácie medzi subdodávateľom a spoločnosťou
- kapacitná spôsobilosť a odbornosť personálu
- soft a hardvérové vybavenie subdodávateľa vrátane legálnosti

7 ANALÝZA SÚČASNÉHO VYUŽITIA CONTROLLINGU V SPOLOČNOSTI

7.1 Oddelenie controllingu, pozícia controllera

Už z vyššie uvedenej organizačnej štruktúry vyplýva, že spoločnosť nedisponuje samostatným controllingovým oddelením. Práve preto by sa dalo predpokladať, že zodpovednosť za controlling pripadá hlavne na Úsek ekonomický a finančný. Opak je však pravdou. Momentálne sa na controllingu a jeho fungovaní aktívne podieľa iba riaditeľ spoločnosti. Ostatní zamestnanci majú k tejto problematike pasívny prístup.

Spoločnosť nemá vo svojej zamestnaneckej štruktúre zamestnanca, ktorý by sa venoval čisto iba controllingu. Na controllingu sa teda podieľa:

- Riaditeľ spoločnosti
- Výkonný riaditeľ pre ekonomiku a financie
- Výkonný riaditeľ pre obchod

Pri preskúmaní pracovnej náplne, rozsahu úloh a kompetencií je jasné, že v podstate každý z nich má iné záujmy a snaží sa ich dostať do popredia. Navyše, ako už je vyššie spomenuté, aktívne na controllingu pracuje len riaditeľ spoločnosti. Ostatní spomenutí zamestnanci dodávajú do controllingu iba dáta, ktoré sú potrebné na jeho fungovanie. A práve tu by mal nastúpiť samostatný controller so snahou zjednotiť tieto ciele tak, aby prispievali k plneniu celkových a hlavných cieľov spoločnosti.

7.1.1 Controllingové porady

Controllingové porady sa v spoločnosti uskutočňujú raz mesačne. Napriek tomu, že controlling ako taký by mal prispievať k efektívnemu riadeniu spoločnosti, v rámci porád nie sú presne definované kompetencia a požiadavky na jednotlivých zamestnancov a účastníkov.

Hlavnou náplňou sú jednotlivé projekty – zákazky. Riaditeľ spoločnosti očakáva od každého projektového inžiniera jasné informácie o stave a priebehu projektu, o dobe potrebnej na jeho dokončenie, prípadne informáciu o fakturácii.

Problémov však je, že tieto informácie nemajú ustálenú podobu a preto sa na porade často preberajú aj ukazovatele, ktoré nemajú veľkú vypovedaciu hodnotu. Každý projektový inžinier pozná projekt samozrejme najlepšie. Problém je len v interpretácii informácií. To

znamená, že je potrebné vylúčiť tie zbytočné a naopak venovať sa len tým podstatným. Jednoducho povedané zbaviť sa nadbytočných „omáčok“.

Z každej controllingovej porady je vyhotovený zápis pojednávajúci o najdôležitejších prebraných bodoch, ktorý vyhotovuje a archivuje asistentka riaditeľa spoločnosti.

7.2 Manažérsky informačný systém

Spoločnosť využíva informačný systém, ktorý je prvotne charakterizovaný ako softwareové riešenie ERP – Enterprise Resource Planning – pre stredne veľké organizácie. Tento systém je možné rýchlo implementovať a ľahko konfigurovať. Daný informačný systém dokáže implementovať jednotlivé funkcie, ktoré je možné vybrať na základe odvetvia a iných špecifik.

7.2.1 Funkcie informačného systému

Informačný systém je rozdelený do viacerých hlavných oblastí podniku. Ide o:

- Business intelligence
- Správa financií
- Riadenie ľudských zdrojov
- Výroba
- Viac prevádzok a medzinárodné aktivity
- Riadenie projektov
- Predaj a marketing
- Riadenie služieb
- Riadenie dodávateľského reťazca

Toto je základný popis, ktorý je možné upraviť podľa konkrétnych požiadaviek spoločnosti. V tomto prípade ide o projektovú spoločnosť pôsobiacu v stavebníctve. Informačný systém sleduje hlavne riadenie projektov. Výhodou je to, že je možné sledovať celý priebeh projektu a možno meniť podrobnosti v ktoromkoľvek bode dodacieho cyklu. Keďže niektoré činnosti sa opakujú, systém ponúka možnosť automatizácie týchto činností, čím sa ušetrí hlavne čas a rovnako je zaistenie aj sprehľadnenie jednotlivých projektov a zákaziek.

Spoločnosť ďalej logicky využíva správu financií, kde sú prehľadne zobrazené jednotlivé rozpočty a očakávané náklady. Podstatnou zložkou je sledovanie faktúr, ktoré vystavuje spoločnosť a smerujú k odberateľovi. Vo všeobecnosti je možné považovať sledovanie

faktúr teda ich plnenie za podstatnú zložku informačného systému, keďže výnosy plynúce zo zaplataenia týchto faktúr tvoria podstatnú časť zisku spoločnosti.

Informačný systém eviduje rovnako aj ľudské zdroje spoločnosti, kde je zameraný hlavne na mzdy jednotlivých zamestnancov.

Prínosy daného informačného systému je možné zhrnúť nasledovne:

- Odstránenie viacnásobného zadávania rovnakých dát – zvýšenie efektívnosti získavania informácií
- Zamestnanci obdržia informácie, ktoré naozaj potrebujú
- Aktuálne informácie o projekte a zákazkách
- Možnosť sledovania plnenia zmlúv a obchodných podmienok

V závere je možné povedať, že daný informačný systém využíva spoločnosť na kompletnú účtovnú agendu a poskytuje reálny obraz o aktuálnom stave v spoločnosti.

7.3 Reporting

Systém reportingu je v rámci spoločnosti predstavovaný hlavne vo výročných správach. Tu je v rámci ekonomiky a financií zameraný na poskytnutie výkazu ziskov a strát a rozvahy. Ďalej sú vyňaté podstatné ukazovatele ako napríklad:

- Štruktúra tržieb
- Podiel projektových prác na tržbách
- Hospodársky výsledok pred zdanením
- Pridaná hodnota
- Vlastný kapitál

Reporting je ďalej zahrnutý aj do výstupu z informačného systému. Tento výstup je zameraný hlavne na jednotlivé zákazky podniku a jeho ukážku predstavuje obrázok č. 12.

V rámci porád reporting absolútne zlyháva vo svojej prvotnej a najdôležitejšej funkcii a to usporiadať informácie podľa potrieb užívateľov. Čiže adresne smerovať potrebné informácie ku konkrétnym osobám a zbytočne nestrácať čas a nezahľcovať ich zbytočnosťami.

7.4 Sledovanie zákaziek a subdodávok

Firma má smernice na zákazky a rovnako aj subdodávky, ktoré som podrobne rozoberala v predchádzajúcej kapitole. Pri reportingovom výstupe (obrázok č. 12) je vidieť jednotlivé nákladové položky, ich plánovaný stav a dosiahnutú skutočnosť.

Napriek tomu je ťažké predikovať výšku nákladov, keďže položky ako mzdy a réžia sú stanovené veľmi všeobecne a rovnako je to aj pri položke kooperácia.

Toto všetko sú položky nákladov, ktoré treba presnejšie analyzovať, keďže sa podieľajú na konečnej cene zákazky a tým pádom ovplyvňujú prostredníctvom fakturácie tržby a zisk spoločnosti.

7.5 Analytické východiská pre projekt

Na základe vykonanej analýzy, sú badateľné nasledujúce nedostatky:

- Controllingový úsek a fungovanie controllingu
- Pozícia controllera – jeho úlohy a právomoci
- Vymedzenie kompetencií v rámci controllingu
- Zameranie sa na zákazkový controlling
- Reporting, tvorba reportov

Hlavným nedostatkom controllingového úseku respektíve oddelenia je to, že vlastne vôbec neexistuje a tým pádom aj fungovanie controllingu riešia zamestnanci a vedúci pracovníci, ktorých hlavná pracovná náplň je úplne odlišná. S týmto problémom priamo súvisí aj ďalší kritický bod a tým je pozícia controllera. Ako už je vyššie spomenuté, spoločnosť nedisponuje nikým, kto by sa v rámci svojej pracovnej náplne zaoberal čisto controllingom. Problém tu nastáva hlavne pri controllingových poradách, kedy síce každý zamestnanec a vedúci pracovník dokáže podať informácie o danom projekte ale tieto informácie sú z veľkej časti úplne jasné iba jemu samému. Práve v tomto bode by mala začínať funkcia controllera, ktorý by dokázal všetky získané informácie vyhodnotiť a spracovať do celku, ktorý je pochopiteľný pre všetkých.

Analýza využitia controllingu v spoločnosti poukázala aj na ďalší nedostatok. Tržby spoločnosti z väčšej časti tvoria práve tržby plynúce z jednotlivých zákaziek. Práve preto by sa dalo predpokladať, že systém controllingu je primárne zameraný práve na túto oblasť. Opak je však pravdou, keďže controlling je nastavený skôr všeobecne. Práve preto je

v rámci zefektívnenia potrebné postarať sa o jeho zameranie na podstatné činnosti, ktoré súvisia s chodom spoločnosti. V tomto prípade ide o zameranie na zákazkový controlling a snahu o sledovanie jednotlivých zákaziek.

V rámci reportingu dochádza k problémom hlavne počas controllingových porád, kedy je riaditeľ spoločnosti často zahlcovaný nepotrebnými informáciami. Cieľom je preto nastaviť systém reportingu tak, aby reporty obsahovali podstatné a potrebné informácie, ktoré by zabezpečili skrátenie a zefektívnenie controllingových porád. Je potrebné aj ustáliť jednotlivú podobu reportov to znamená aké údaje tam budú použité a z akého oddelenia sa tieto údaje budú získavať.

8 PROJEKT ZEFEKTÍVNENIA SYSTÉMU CONTROLLINGU

8.1 Ciele projektu

Hlavným cieľom projektu je zefektívnenie controllingového systému spoločnosti XY spol. s r. o. V prvom rade je potrebné jasne definovať úlohy controllingu a rovnako aj veličiny, ktoré by mal sledovať. Controlling sa bude určite zameriavať na plány. Je potrebné zosúladiť tie celopodnikové s plánmi jednotlivých divízií.

Keďže ide o projektovú firmu, ktorej hlavným zdrojom príjmov sú práve tržby z jednotlivých zákaziek, je potrebné sa podrobne zamerať na jednotlivé zákazky. Málo využívaným nástrojom je zisťovanie a analýza odchýlok. V tomto prípade je potrebné sa zamerať nie len na nákladové odchýlky ale aj tie termínové, ktoré ovplyvňujú celkové náklady a tržby z jednotlivých zákaziek podstatnou mierou.

8.2 Úlohy a činnosti controllingu v spoločnosti

Ako vyplynulo z vykonanej analýzy, najväčším nedostatkom je práve vymedzenie a presné definovanie úloh controllingu s presným popisom jeho činností. Útvar controllingu by sa mal zameriavať na:

- Plán zákaziek
- Plán tržieb
- Plán nákladov
- Plán a dodržiavanie termínov
- Porovnávanie plánu a skutočnosti, zisťovanie a analýza odchýlok k jednotlivým plánom
- Reporting

8.2.1 Plán zákaziek

Plán zákaziek vidím ako prvotný a hlavný, práve z neho budú potom vychádzať ďalšie jednotlivé plány pre celú spoločnosť a pre jednotlivé divízie. V prvom rade je potrebné si uvedomiť, že každá zákazka má skôr dlhodobý charakter a preto ja rôzne fázy svojho plnenia. Z toho pohľadu je potrebné rozdeliť zákazky na:

- Zákazky, ktoré sa realizujú
- Zákazky pred podpisom

- Zákazky vo výhľade

Toto rozdelenie poskytuje reálny pohľad na to, z ktorých zákaziek plynú tržby, z ktorých ich môžeme v blízkej budúcnosti očakávať a napokon tie, ktoré by mohli byť z hľadiska budúcnosti prínosné. Plán zákaziek navrhujem sledovať v nasledovnej tabuľke:

Tab. 9 Druhy zákaziek vyskytujúce sa v spoločnosti [Vlastné spracovanie]

Rok 2012	Počet zákaziek	Suma v Kč	Subdodávky v Kč	Suma spoločnosti v Kč
Zákazky realizované				
Zákazky pred podpisom				
Zákazky vo výhľade				

Údaje o realizovaných zákazkách a rovnako tých pred podpisom má k dispozícii Útvar zmluvný a fakturácie, keďže cezeň prechádzajú všetky zmluvy uzatvorené spoločnosťou. Tieto zákazky teda možno považovať za reálne a k ich dokončeniu respektíve plneniu dôjde v nasledujúcom období. Čo sa týka zákaziek vo výhľade ide skôr o hypotetický ukazovateľ, kedy je potrebné brať v úvahu aj príležitosti, ktoré sa naskytnú v priebehu hospodárskeho roka.

Suma spoločnosti sa rozumie suma, ktorá zostane v spoločnosti po odčítaní subdodávok.

Tento plán zákaziek by sa vytváral v rámci celej spoločnosti vždy k začiatku daného roka a mal by hlavne informatívny charakter, keďže by sa venoval hlavne počtu zákaziek a celkovej sume v Kč, ktoré z nich plynú.

8.2.2 Plán tržieb

Plán tržieb už by mal byť konkrétnejší a tvorený na každý mesiac. Orientačným základom v rámci celkového objemu tržieb tvorí plán zákaziek. V rámci plánu zákaziek spoločnosť vidí aký počet zákaziek je v realizácii, pred podpisom a vo výhľade. Keďže o prvých dvoch má konkrétne informácie a rovnako vie určiť tržby z nich plynúce, mali by sa tieto údaje využiť v pláne tržieb.

Samostatný plán tržieb spoločnosť momentálne nevyužíva. Pracuje skôr s jeho modifikáciou, keď v rámci controllingových porad riaditeľ spoločnosti stanovuje svoju predstavu o tržbách, ktorú podloží práve počtom jednotlivých zákaziek.

V rámci plánu tržieb by bolo možné vychádzať vždy z predchádzajúceho roka, keďže v projektovej organizácii dochádza k prípadom, kedy realizácia jednotlivých zákaziek presahuje jedno účtovné obdobie.

Tab. 10 Prehľad tržieb v spoločnosti [Vlastné spracovanie]

Mesiac	Tržby v roku 2011	Plánované tržby v roku 2012	Skutočné tržby v roku 2012
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			
10.			
11.			
12.			
Spolu			

Vyššie uvedená tabuľka ukazuje tržby v rámci celej spoločnosti uvedené v Kč. Keďže spoločnosť sa skladá zo štyroch divízií, je potrebné vytvoriť plán tržieb aj pre ne, pretože celkový plán tržieb bude nadväzovať práve na tento.

Tab. 11 Prehľad tržieb v rámci jednotlivých divízií v Kč [Vlastné spracovanie]

Názov Divízie (Divízia I - IV)			
Mesiac	Tržby v roku 2011	Plánované tržby v roku 2012	Skutočné tržby v roku 2012
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			
10.			
11.			
12.			
Spolu			

Vyššie uvedená tabuľka by sa vytvárala pre každú divíziu zvlášť. Súčet tržieb jednotlivých divízií by dal výslednú veličinu – celkové tržby, ktoré plánuje dosiahnuť spoločnosť ako celok v konkrétnom roku.

Plán tržieb je prvotným informatívnym plánom v rámci spoločnosti a stanovuje určité ciele, ktoré by sa mali na konci roka dosiahnuť. Ako je však už na prvý pohľad jasné, len tento plán nestačí. V rámci projektovej organizácie tvorí podstatu controllingovej činnosti práve zákazkový controlling.

8.3 Zákazkový controlling

Controlling v spoločnosti by sa mal zamerať práve na najvyšší zdroj svojich príjmov resp. tržieb a tou sú zákazky. V predchádzajúcej kapitole som sa venovala plánu tržieb, ktorý je možno na začiatku roka spracovať vo forme plánu relatívne s presným odhadom. Ten však vychádza z jednotlivých zákaziek a práve tie by mali najviac podliehať controllingu.

Controlling jednotlivých projektov – zákaziek je potrebné rozdeliť do troch základných fáz:

- Fáza zahájenia zákazky
- Fáza realizácie zákazky
- Fáza ukončenia zákazky

Každá z uvedených fáz má iné špecifiká, sledujú sa tu iné veličiny a preto je potrebné aby bol aj prístup controllingu úplne odlišný.

8.3.1 Fáza zahájenia zákazky

V tejto fáze sa zhodnocujú všetky pre a proti projektu. V prvom rade ide o to, zistiť či daný projekt bude rentabilný a či sa naozaj oplatí doň investovať.

Ako prvá informácia o zákazke sa do spoločnosti dostáva celková suma zákazky. Na základe nej sa volí prístup kto a akou formou rozhoduje o prijatí a neprijatí zákazky (Tab. 7). Z hľadiska controllingu je potrebné zistiť najskôr ziskovosť každej zákazky. Základnou veličinou na zistenie ziskovosti danej zákazky je marža, ktorá plynie z nej plynie. Interné smernice spoločnosti požadujú maržu v rozmedzí od 5 do 10% prípadne vyššie. Projekty – zákazky s nižším percentom marže bývajú väčšinou zamietnuté.

V tejto fáze je potrebné stanoviť aj náklady na danú zákazku. Pri prehľade jednotlivých nákladov, ktoré vyvoláva každá zákazka, budem vychádzať z obr. 12. To znamená, že medzi základné náklady patria:

- Mzdy
- Ostatné osobné náklady – sociálne a zdravotné poistenie
- Kooperácia – subdodávky
- Réžia

Mzdy a rovnako ostatné osobné náklady bývajú stanovené na začiatku zákazky vo forme hodinovej sadzby. Väčšinou však treba počítať s tým, že na základe počtu odpracovaných hodín alebo z iných dôvodov budú tieto náklady meniť. V rámci všetkých zákaziek v spoločnosti sú využívané kooperácie čiže subdodávky. Jednotlivé zákazky sa líšia len rôznym percentom týchto subdodávok a práve tieto dokážu často ovplyvniť celkový výsledok danej zákazky. Réžia pokrýva náklady na cestovné, PHM, občerstvenia a podobne a v spoločnosti je vypočítavaná prostredníctvom príspevku na úhradu.

Poslednou veličinou, na ktorú by sa mal controlling v tejto fáze zamerať sú termíny. Vždy je stanovený začiatok a rovnako koniec každého projektu – zákazky. Rovnako aj tržby plynúce z jednotlivých fáz sú predbežne zadané.

V tejto fáze zákazky je teda úloha controllingu nasledovná:

- Zistiť predpokladanú maržu jednotlivej zákazky
- Zistiť predpokladané náklady na danú zákazku
- Určíte termínové rozpätie, v ktorom má byť daná zákazka realizovaná

Tab. 12 Nákladové druhy zákazky sledované v rámci controllingu

[Vlastné spracovanie]

Zákazka	Mzdové náklady			Ostatné náklady			Spolu
	Mzdové náklady HIP	Mzdové náklady projektantov	Mzdové náklady spolu	Ostatné osobné náklady	Subdodávky	Réžia	Celkové náklady
1.							
2.							
3.							
4.							

Vyššie uvedená tabuľka predstavuje znázornenie rozpočtu nákladov respektíve plánu nákladov na jednotlivé zákazky. K týmto by mali byť následne priradené výnosy a vypočítaná marža. Takto uvedené údaje poslúžia hlavne v počiatočnej fáze rozhodovania či danú zákazku prijať alebo nie.

Tab. 13 Prehľad marže jednotlivých zákaziek [Vlastné spracovanie]

Zákazka	Celkové náklady	Výnosy	Marža	Marža v %
1.				
2.				
3.				
4.				

Na základe výpočtu marže dôjde k rozhodnutiu o prijatí či neprijatí zákazky. Ako som už spomínala aby bola zákazka akceptovateľná, marža nesmie klesnúť pod 5%.

8.3.2 Fáza realizácie zákazky

V tejto fáze už začínajú plynúť skutočné náklady a rovnako aj výnosy plynúce zo zákazky. Tu by som videla hlavnú úlohu zákazkového controllingu v rámci sledovania zákaziek. Spoločnosť doteraz sledovala zákazky v rámci jednotlivých divízií ako celku. To znamená, že zákazkový controlling prebiehal v rámci divízií a nie v rámci jednotlivých zákaziek.

V tomto bode by som zapojila spoluprácu controllingu spoločne s Útvaram zmluvným a fakturačným a v rámci sledovania jednotlivých zákaziek by som odporúčala vychádzať z jednotlivého prehľadu fakturácií uvedených v PI a PII.

Najskôr je potrebné zamerať sa na spoločnosť ako celok. V nasledujúcej tabuľke sú uvedené údaje o predpokladanom objeme fakturácie na rok 2012. Toto vychádza z jednotlivých uzatvorených zmlúv takže všetky čísla v tabuľkách sú zmluvne podložené a teda počíta sa s tým, že v danom mesiaci budú dané sumy zaplatené alebo prijaté.

Controlling môže takto sledovať ako postupne dochádza k naplneniu plánu tržieb v rámci spoločnosti v jednotlivých mesiacoch. Keďže sa však bavíme o zákazkovom controllingu nižšie uvedená tabuľka je opäť len základným respektíve zhrňujúcim údajom, ktorý je treba ďalej rozložiť.

Tab. 14 Znáznornenie fakturácie spoločnosti pre potreby controllingu

[Vlastné spracovanie]

Rok 2012			
Mesiac	Celková suma v Kč	Subdodávky v Kč	Celková suma spoločnosti v Kč
1.	570 000	216 600	353 400
2.	631 720	202 151	429 569
3.	1 440 430	777 833	662 597
4.	4 000 100	3 120 078	880 022
5.	2 586 200	2 560 338	25 862
6.	4 835 005	2 175 753	2 659 252
7.	10 300 000	5 356 000	4 944 000
8.	3 725 444	1 117 634	2 607 810
9.	989 000	405 490	583 510
10.	1 323 000	621 810	701 190
11.	1 456 333	582 534	873 799
12.	4 231 925	1 565 813	2 666 112
Spolu	36 089 157	18 702 034	17 387 123

Keďže spoločnosť pôsobí aj v rámci Slovenskej republiky, je potrebné sledovať aj fakturáciu v rámci tejto oblasti v eurách. V rámci kurzovej problematiky spoločnosť vždy na začiatku hospodárskeho roka stanoví pevný kurz, ktorým sa riadi počas celého roka.

Tab. 15 Znáznornenie fakturácie spoločnosti v EUR pre potreby controllingu
[Vlastné spracovanie]

Rok 2012	Sumy v EUR			Sumy v Kč		
	Celková suma	Subdodávky	Celková suma spoločnosti	Celková suma	Subdodávky	Celková suma spoločnosti
1.	68 200	23 188	45 012	1 636 800	556 512	1 080 288
2.	70 402	36 610	33 792	1 689 648	878 640	811 008
3.	250 000	45 000	205 000	6 000 000	1 080 000	4 920 000
4.	238 431	81 067	157 364	5 722 344	1 945 608	3 776 736
5.	150 390	40 606	109 784	3 609 360	974 544	2 634 816
6.	201 390	34 237	167 153	4 833 360	821 688	4 011 672
7.	95 000	34 200	60 800	2 280 000	820 800	1 459 200
8.	101 000	34 340	66 660	2 424 000	824 160	1 599 840
9.	138 400	29 064	109 336	3 321 600	697 536	2 624 064
10.	89 000	32 040	56 960	2 136 000	768 960	1 367 040
11.	89 000	32 040	56 960	2 136 000	768 960	1 367 040
12.	155 600	34 232	121 368	3 734 400	821 568	2 912 832
Spolu	1 646 813	456 624	1 190 189	39 523 512	10 958 976	28 564 536

V roku 2012 bol kurz stanovený v pomere 1 EUR = 24 Kč.

Tab. 16 Celková fakturácia spoločnosti pre potreby controllingu
[Vlastné spracovanie]

Celková fakturácia v roku 2012 v Kč			
Mesiac	Celková suma	Subdodávky	Celková suma spoločnosti
1.	2 206 800	773 112	1 433 688
2.	2 321 368	1 080 791	1 240 577
3.	7 440 430	1 857 833	5 582 597
4.	9 722 444	5 065 686	4 656 758
5.	6 195 560	3 534 882	2 660 678
6.	9 668 365	2 997 441	6 670 924
7.	12 580 000	6 176 800	6 403 200
8.	6 149 444	1 941 794	4 207 650
9.	4 310 600	1 103 026	3 207 574
10.	3 459 000	1 390 770	2 068 230
11.	3 592 333	1 351 494	2 240 839
12.	7 966 325	2 387 381	5 578 944
Spolu	75 612 669	29 661 010	45 951 659

Vyššie uvedená tabuľka udáva súčet fakturácií v rámci Českej a Slovenskej republiky. Pre lepšiu prehľadnosť sa udáva v domácej mene spoločnosti čiže v Kč.

Controlling sa tu opäť sústreďuje na spoločnosť ako celok. Fakturácia v rámci divízií má nasledujúcu podobu. Je potrebné uviesť, že v rámci divízií sa spoločnosť sústreďí len na celkovú sumu.

Tab. 17 Plán tržieb jednotlivých divízií [Vlastné spracovanie]

Mesiac	Plán tržieb jednotlivých divízií v Kč				Spolu
	Divízia I	Divízia II	Divízia III	Divízia IV	
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					
8.					
9.					
10.					
11.					
12.					
Spolu					

Tab. 18 Plán tržieb jednotlivých divízií v EUR [Vlastné spracovanie]

Mesiac	Plán tržieb jednotlivých divízií v EUR				Spolu
	Divízia I	Divízia II	Divízia III	Divízia IV	
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					
8.					
9.					
10.					
11.					
12.					
Spolu					

Celková suma v Kč za jednotlivé divízie musí korešpondovať so sumou uvedenou v predchádzajúcich tabuľkách ako celku. Je treba podotknúť, že na zákazkách v rámci Slovenskej republiky pracuje Divízia II a IV.

Doteraz vychádzal controlling len z fakturácie. Pre lepšiu koordináciu jednotlivých zákaziek je potrebné zamerať sa na každú divíziu a zákazku v nej zvlášť. Spoločnosť momentálne neuvažuje na konkrétnom sledovaní zákazky na základe stupňa rozpracovanosti.

Z tohto dôvodu nie je možné porovnávať plán a skutočnosť v rámci jednotlivých zákaziek. Preto by som navrhovala aby jednotlivé divízie sledovali náklady, ktoré vyvoláva jednotlivá zákazka hlavne so zameraním na subdodávky, ďalej zisťovala výnosy a to v rámci každého jedného mesiaca v dobe realizácie zákazky. Tieto údaje je možné následnej porovnať z údajmi, ktoré sú nastavené v rámci fakturácie spoločnosti a tak má spoločnosť predstavu, či daná zákazka napĺňa predpoklady, ktoré boli stanovené na začiatku roka.

Tab. 19 Sledovanie výšky subdodávok, plánovanej a skutočnej fakturácie v Kč podľa jednotlivých zákaziek [Vlastné spracovanie]

Názov/číslo zákazky				
Mesiac	Celková suma	Subdodávky	Plánovaná fakturácia	Skutočná fakturácia
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				
11.				
12.				
Spolu				

Tento systém sledovania zákaziek navrhujem hlavne kvôli jeho možnosti prepojenia s fakturáciou, ktorá momentálne ponúka v spoločnosti najlepšiu možnú kontrolu v rámci porovnania plánu a skutočnosti.

V rámci fázy uskutočňovania zákazky je potrebné zaviesť kontrolu plánu a skutočnosti, zistiť a analyzovať odchýlky a ak je to možné napraviť ich alebo predísť ďalším.

Opäť budem vychádzať z fakturácie v rámci spoločnosti ako celku.

Tab. 20 Sledovanie odchýlok v rámci fakturácie [Vlastné spracovanie]

Mesiac	Fakturácia v Kč			Odchýlka v celkovej sume	Odchýlka v subdodávkach	Odchýlka v sume spoločnosti
	Celková suma	Subdodávky	Celková suma spoločnosti			
1.	2 495 000	1 061 312	1 433 688	288 200	288 200	0
2.	2 321 368	989 000	1 332 368	0	91 791	91 791
3.	7 440 430	1 857 833	5 582 597	0	0	0
4.						
5.						
6.						
7.						
8.						
9.						
10.						
11.						
12.						
Spolu						

Vyššie uvedená tabuľka ukazuje možnosti výskytu odchýlok v rámci podniku ako celku. Prvá odchýlka sa týka zvýšenia subdodávok – kooperácie, čiže v podstate nákladov spoločnosti, pričom suma pre spoločnosti zostáva rovnaká. Preto je možné definovať túto odchýlku ako negatívnu a pre lepšiu ilustráciu ju znázorniť červenou farbou. Samozrejme táto sa prejaví aj na celkovej sume.

Druhá odchýlka má opačný charakter, kedy sa subdodávky znižujú a naopak sa zvyšuje cena, ktorá „zostáva“ v spoločnosti. Tretia odchýlka je nulová, takže v rámci porovnania a plánu a skutočnosti nedošlo k žiadnemu zisteniu odchýlky.

Rovnaký systém sa dá použiť aj v rámci divízií a jednotlivých zákaziek. V rámci zákaziek by som s v porovnávaní plánu a skutočnosti zaoberala iba nákladmi, ktoré vyvolávajú dané subdodávky, pretože práve tu vznikajú spoločnosti najväčšie nezrovnalosti. Tieto sa týkajú buď:

- Vysokého percenta subdodávok

- Nedodržavania termínov zo strany dodávateľov – subdodávateľov, predĺženie trvania zákazky a teda zvýšenie nákladov.

V tejto fáze zákazky je ešte potrebné upozorniť na často sa meniace mzdové a tým pádom aj ostatné osobné náklady. V rámci zmluvy bývajú zazmluvnené jednotlivé mzdové sadzby, takže konečné mzdové náklady sú známe vždy až po ukončení zákazky a určení počtu hodín, ktoré jednotliví pracovníci odpracovali. Tieto náklady je možné sledovať na základe reportu z manažérskeho informačného systému (Obr. 12). Problémom ktorý tu nastáva je však, že systém uzatvára príjem informácií vždy v 13. dni daného mesiaca, takže údaje z neho môžu byť občas skresľujúce.

8.3.3 Fáza ukončenia zákazky

V tejto fáze zákazky nastupuje skôr úloha jednotlivých HIP-ov, ktorý podávajú záverečné správy o projekte. Úlohu controllingu by som tu videla v porovnaní skutočných a plánovaných nákladov na dané zákazky, skontrolovanie požadovaného percenta marže, dodržanie termínov projektu a výnosov projektu. Išlo by o vypracovanie záverečnej správy k projektu, ktorá by mala nasledovný tvar:

Tab. 21 Záverečná správa jednotlivých zákaziek [Vlastné spracovanie]

Záverečná správa zákazky			
Názov/číslo			
HIP			
Divízia			
Sledované položky			
Náklady	Skutočné	Plánované	Odchýlka
Výnosy	Skutočné	Plánované	Odchýlka
Termíny	Skutočné	Plánované	Odchýlka

8.4 Reporting

Reporting v spoločnosti sa momentálne zameriava hlavne na správy z jednotlivých zákaziek a na stručný ekonomický prehľad situácie spoločnosti. Tieto údaje sa preberajú na pravidelne sa konajúcej controllingovej porade. Z analytickej časti vyplynulo, že je potreb-

né zjednotiť požadované informácie v rámci reportingu a „nasmerovať“ ich k správne mu užívateľovi.

V rámci tohto opatrenia je potrebné rozdeliť si reportigové správy do nasledujúcich základných kategórií:

- Správy týkajúce sa ekonomickej a finančnej situácie podniku ako celku
- Správy týkajúce sa ekonomickej a finančnej situácie jednotlivých divízií
- Správy zaoberajúce sa prehľadom a stavom jednotlivých zákaziek

Z tohto rozdelenia zároveň vyplýva, ktorý zamestnanci sa budú podieľať na tvorbe reportov. Ide o:

- Výkonného riaditeľa pre výrobu
- Výkonného riaditeľa pre ekonomiku a financie
- Výkonného riaditeľa pre obchod

Správa týkajúca sa ekonomickej a finančnej situácie podniku ako celku

Táto správa by mala byť prehľadom pre užšie vedenie podniku. Mala by obsahovať podstatné výňatky v rámci rozvahy a výkazu zisku a strát. V tomto prípade by išlo hlavne o dosiahnuté tržby vzhľadom k prvotnému plánu a hlavné údaje by sa získavali z tab. 10.

Na základe výkazu zisku a strát by došlo k porovnaniu jednotlivých nákladov, výnosov a je možné sledovať aj krátkodobý výsledok hospodárenia, ktorý podáva informáciu o aktuálnej rentabilite spoločnosti. Tieto veličiny by som navrhovala sledovať v rámci štvrťročného časového intervalu. Ďalšou veličinou, ktorú je potrebné sledovať je výkonová spotreba, keďže práve tu sa prejavujú celkové náklady v rámci všetkých zákaziek, ktoré sú momentálne realizované.

Informácie a podklady k aktuálnej ekonomickej a finančnej situácii podniku bude pre potreby reportingu poskytovať výkonný riaditeľ pre ekonomiku a financie.

Správa týkajúca sa ekonomickej a finančnej situácie jednotlivých divízií

Čo sa týka správ o jednotlivých divíziách, vychádzala by som z tab. 11, ktorá poskytuje prehľad o plánovaných tržbách jednotlivých divízií a tie by boli konfrontované s tými skutočne dosiahnutými.

Zároveň by sa v rámci každej divízie vyhotovil percentuálny podiel, akým prispieva k celkovým tržbám podniku. Tento údaj by bol však len základným informatívnym a podrobnejší reporting je potrebný rozvinúť až pri konkrétnych zákazkách.

Správy zaoberajúce sa prehľadom a stavom jednotlivých zákaziek

Informácie o zákazkách by sa opäť získavali z jednotlivých divízií. Každá divízia by mala pripravený prehľad o počte zákaziek v realizácii, pred podpisom a vo výhlade. (viď. tab. 9)

V rámci jednotlivých zákaziek v realizácii by bol pripravený nasledovný prehľad:

Tab. 22 Reportingový prehľad jednotlivých zákaziek v rámci divízií

[Vlastné spracovanie]

Názov divízie				
Názov/číslo zákazky	Termín začiatku	Termín konca	Stav fakturácie v Kč	Subdodávky v Kč

Tento report by slúžil hlavne na prepojenie so zákazkovým controllingom, keďže obsahujú podobné veličiny a údaje by sa dali zaistiť v mesačných intervaloch.

Údaje by poskytovali jednotlivý HIP, ktorí majú v rámci jednotlivých zákaziek najlepšie informácie o aktuálnych dátach. Tieto údaje s týkajú zákaziek v realizácii.

Pri zákazkách pred podpisom by mali byť pripravené informácie rovnako ako je vidieť v predchádzajúcej tabuľke, keďže často už aj tieto zákazky vyvolávajú náklady ale zároveň z nich plynú aj výnosy.

Každá divízia by rovnako mala poskytnúť aj report a základné informácie o zákazkách vo výhlade. V tomto prípade by som v rámci informácií vychádzala z tab. 13, keďže sa bude rozhodovať o prijatí a neprijatí a preto je potrebné uvádzať aká bude predpokladaná marža.

8.5 Úsek controllingu, vymedzenie zodpovednosti za controlling, pozícia controllera

8.5.1 Úsek controllingu

Čo sa týka úseku controllingu, existujú dve možnosti ako ho zaradiť do chodu spoločnosti a jej organizačnej štruktúry:

- Vytvorenie samostatného úseku controllingu
- Zaradenie controllingu pod už existujúci úsek

Spoločnosť preferuje druhú možnosť, keďže momentálne nemá prostriedky ani kapacity k vytvoreniu samostatného úseku controllingu. V rámci organizačnej a hierarchickej štruktúry by vedenie controllingu spadalo pod Úsek ekonomiky a financií, čiže by bol priamo podriadený riaditeľovi spoločnosti (Obr. 7).

8.5.2 Vymedzenie zodpovednosti a kompetencií v rámci controllingu

Primárnu zodpovednosť za controlling bude mať samozrejme controller. Controlling však má dopady na všetky oblasti spoločnosti a preto sa na jeho chode budú podieľať aj nasledovní zamestnanci:

- Riaditeľ spoločnosti
- Výkonný riaditeľ pre výrobu, ekonomiku a financie, pre obchod

Controller

Povinnosti a kompetencie controllera vyplývajú z kapitoly 8.2. Controller bude pripravovať na začiatku každého hospodárskeho roka plán tržieb v rámci spoločnosti aj pre jednotlivé divízie. Za ich mesačné sledovanie a teda porovnávanie skutočných tržieb s plánovanými.

Fakturáciu má na starosti Útvar zmluvný a fakturácií ako už vyplýva z jeho názvu. Na základe podkladov z tohto útvaru, je potrebné aby controller všetky dostupné informácie zosumarizoval do tabuliek ako to demonštrujú jednotlivé vyššie spomenuté tabuľky (Tab. 15, 16)

Rovnako by sa mal starať aj o sledovanie odchýlok a zisťovania ich príčin. (Tab. 19, pričom je potrebné vychádzať z Tab. 17 a 18). V rámci zákazkového controllingu bude jeho

úlohou kompletovať informácie z jednotlivých divízií a sledovať ich „príspevky“ k celkovému chodu spoločnosti.

Ak skompletizujem vyššie uvedené body do stručnej podoby, pracovná náplň controllera by vyzerala nasledovne:

- Tvorba plánu tržieb v rámci podniku a jednotlivých divízií
- Koordinácia celkového a čiastkových plánov
- Porovnávanie plánov a skutočnosti
- Zisťovanie a analýza odchýlok
- Sledovanie nákladov, výnosov a termínov v rámci jednotlivých zákaziek
- Reporting, príprava jednotlivých reportingových správ

Z náplne práce controllera vyplýva úzka spolupráca s jednotlivými divíziami, čiže s Úsekom výrobným a Úsekom obchodným, konkrétne s Útvaram zmluvným a fakturačným.

Riaditeľ spoločnosti

Riaditeľ spoločnosti v súčasnosti vystupuje ako jediný „controllingovo aktívny“. Z hľadiska náplne práce je tento prístup nevýhodný a hlavne preťažujúci. Práve preto je potrebné aby v budúcnosti vystupoval už iba v pozícii príjemcu controllingových činností.

Podstatnou časťou jeho informácií, získaných z controllingu budú hlavne reporty orientované na celkovú ekonomickú situáciu jednotlivých divízií a spoločnosti ako celku a ďalej informácie o zákazkách vo výhľade, ktoré musia prejsť procesom schválenia.

Výkonný riaditeľ pre ekonomiku a financie

Pri výkonnom riaditeľovi pre ekonomiku a financie a výkonom riaditeľovi pre obchod už nastáva užšia forma spolupráce. Z ekonomickej stránky vidím tieto dva útvary ako najpodstatnejšie z hľadiska dát a údajov, ktoré budú poskytované pre controlling.

Ekonomický a finančný úsek by mal poskytovať informácie na báze finančného účtovníctva. To znamená údaje o stave položiek rozvahy a výkazu zisku a strát. V rámci týchto položiek je potrebné zamerať sa hlavne na:

- Tržby z predaja vlastných výrobkov a služieb
- Výkonovú spotrebu

Práve tieto dve položky sú najviac ovplyvnené zákazkami. Ďalej by tento úsek mal poskytovať presné informácie o celkových mzdových nákladoch, osobných nákladoch a režij-

ných nákladoch. Tento útvar spoločnosti sa stará aj o prevádzku respektíve zadávanie údajov do informačného systému spoločnosti, práve preto môže poskytovať aj údaje, ktoré vygeneruje systém a tie sa dajú porovnať s údajmi zobrazenými v controllingu. Predovšetkým v rámci reportu zákaziek (Obr. 12) je možné využívať manažérsky informačný systém ako určitý druh spätnej väzby.

Výkonný riaditeľ pre výrobu

Pod riaditeľa pre výrobu spadajú všetky divízie a teda aj všetci projektanti. Úloha v rámci controllingu, je podávanie informácií o jednotlivých zákazkách. Údaje by mali korešpondovať s správou o zákazke (Tab. 21).

V priebehu realizácie zákazky ide hlavne o sledovanie a podávanie správ v rámci:

- Termínov plnenia
- Subdodávok
- Stav jednotlivých zákaziek
- Predbežné informácie o fakturácii

Výkonný riaditeľ pre obchod

Pod obchodný úsek spadá útvar zmluvný a fakturácie a práve tento útvar by mal byť jedným z hlavných zdrojov informácií v rámci controllingu. Prvotne by mal dodať informácie o zákazkách, ktoré sú aktuálne a pracuje sa na nich, o tých ktoré sú tesne pred podpisom čiže realizáciou a o tých, pri ktorých sa predpokladá, že spoločnosť sa bude podieľať na ich realizácii. Každú skupinu týchto zákaziek je potrebné sledovať oddelene.

Zároveň tento útvar poskytne controllerovi údaje o skutočnej fakturácii a ten ich môže následne porovnať s fakturáciou plánovanou.

8.5.3 Pozícia controllera

Ako som už uviedla, spoločnosť momentálne nedisponuje samostatným controllerom a controlling vedie riaditeľ spoločnosti.

Čo sa týka personálneho obsadenia, plánuje spoločnosť využiť interných zamestnancov. V súčasnosti sa na túto úlohu pripravuje novo prijatý zamestnanec, ktorý by mal v budúcnosti prebrať kompetencie nie len v rámci controllingu ale aj ako výkonný riaditeľ pre ekonomiku a financie.

Pri takomto riešení dôjde k zlúčeniu controlling s Úsekom ekonomickým a finančným. Náklady a riziká spojené s týmto krokom uvediem v ďalšej kapitole.

9 ZHODNOTENIE PROJEKTU

9.1 Náklady spojené s pozíciou controllera

Spoločnosť rieši túto problematiku prijatím nového zamestnanca. Nástupná mzda controllera sa pohybuje v rozmedzí od 25 000 Kč do 35 000 Kč v závislosti od odvetvia, regiónu a veľkosti podniku. Ide o hrubú mzdu.

V rámci zohľadnenia uvedených kritérií by som navrhovala nástupnú mzdu na túto pozíciu vo výške 30 000 Kč. Mzdové a osobné náklady sú uvedené v nasledujúcej tabuľke:

Tab. 23 Prehľad mzdových a osobných nákladov súvisiacich s vytvorením pozície controllera [Vlastné spracovanie]

Náklady	Mesačné náklady v Kč	Ročné náklady v Kč
Mzdové	30 000	360 000
Osobné(zdravotné a sociálne poistenie)	10 200	122 400
Spolu	40 200	482 400

Ako je vidieť z tabuľky, celkové ročné mzdové a osobné náklady by predstavovali 482 400 Kč.

Tento zamestnanec by mal v budúcnosti prebrať nie len zodpovednosť za controlling ale aj funkciu ako výkonný riaditeľ pre ekonomiku a financie, ktorý sa stará aj o chod manažérskoho informačného systému. V tomto prípade je treba predpokladať, že s daným informačným systémom nemá skúsenosti a bude potrebné školenie.

Hodnota základného jednodňového kurzu sa pohybuje približne na úrovni 5 300 Kč.

Keďže spoločnosť prijíma na túto pozíciu nového zamestnanca, je tu predpoklad, že ako základné požiadavky sú uvedené skúsenosti s controllingom. Preto nepovažujem náklady spojené s kurzom controllingu za relevantné.

Celkové náklady na obsadenie tejto pozície predstavujú sumu 487 700 Kč. Ide o náklady v priebehu prvého roka, do ktorých sú započítané aj jednorazové náklady spojené so školením v rámci informačného manažérskeho systému.

Keď v budúcnosti dôjde k prebratiu úloh výkonného riaditeľa pre úsek ekonomický a finančný je potrebné rátať so zvýšením mzdových a osobných nákladov.

9.2 Riziká projektu

Každý projekt prináša pozitíva aj negatíva. Práve preto aj nasledovný projekt so sebou prináša riziká, ktoré sú rozdelené do nasledujúcich kategórií:

- Personálne riziká
- Finančné riziká
- Externé riziká

Personálne riziká

Prvým rizikom v tomto ohľade je prijatie nového zamestnanca na pozíciu controllera. V prvom rade je potrebná skúšobná doba, aby sa zamestnanec adaptoval a zistil akými činnosťami sa zaoberá spoločnosť. Keďže doteraz neboli jasne stanovené kompetencie controllera a rovnako ani náplň jeho práce, začína sa na tejto pozícii „od nuly“. Nový zamestnanec sa musí zoznámiť s chodom a fungovaním spoločnosti ako celku a nie len s jej finančnou a ekonomickou stránkou, aby pochopil riziká a špecifiká projektového controllingu.

V budúcnosti pri zlúčení funkcií controllera a výkonného riaditeľa pre ekonomiku a financie môže dôjsť k nezvládnutiu náplne práce plynúcej z týchto dvoch funkcií.

Finančné riziká

Tieto riziká súvisia predovšetkým s nákladmi, spojenými s pozíciou controllera. Počiatočné náklady v prvom roku predstavujú sumu 494 900 Kč, čo je podstatné navýšenie mzdových a osobných nákladov. V ďalších rokoch a pri obojstrannej spokojnosti je možné predpokladať zvyšovanie platu v rámci zvyšovania počtu pracovných úloh a kompetencií a preto by mala byť spoločnosť na túto variantu pripravená.

Externé riziká

Externé riziká, ktoré môžu ovplyvniť controlling a firma nemá možnosť do nich zasiahnuť alebo ich predvídať, súvisia hlavne s kooperáciami, čiže subdodávkami, ktoré sú sledované v rámci jednotlivých zákaziek, v rámci divízií a aj v rámci spoločnosti ako celku.

Spoločnosť momentálne vyvíja snahu o prepojenie controllingu s manažérskym informačným systémom a hlavne s jeho efektívnejším využívaním. Pri týchto pokusoch však nastávajú komplikácie, spojené s prevádzkovaním systému, keďže je potrebné ho nastavovať na základe špecifik jednotlivých odvetví a spoločností. V tomto prípade to má na starosť firma vykonávajúca technickú údržbu systému.

ZÁVĚR

Hlavnou náplňou diplomovej práce bolo zefektívnenie systému controllingu. V rámci literárnej rešerše som sa zamerala na pojem controlling a jeho rôzne chápanie, definície a rozdelenie. Ďalej bolo potrebné definovať pozíciu controllera, náplň jeho práce, požiadavky na jeho osobu. Keďže ide o projektovú spoločnosť, podrobnejšie som rozpracovala teóriu ohľadne projektového controllingu.

V analytickej časti som sa už venovala konkrétne spoločnosti. V prvom rade išlo o základné údaje a popis činností, ktoré sa v spoločnosti bežne vykonávajú. Zamerala som sa na analýzu vybraných ekonomických ukazovateľov, rovnako aj na dosiahnuté hospodárske výsledky a tržby. V závere analytickej časti som popísala využívanie controllingu a stanovila si východiskové body pre projekt, ktoré plynule nadväzovali na teoretické a analytické poznatky.

Prvou a podstatnou úlohou v rámci projektu bolo definovanie úloh a činností, ktoré by mal spĺňať controlling v spoločnosti. Tu som sa zamerala hlavne na spôsoby fakturácie a jednotlivé zákazky, ktorých sledovanie sa dá podľa môjho názoru kvalitne prepojiť a tým pádom sa sprehľadní situácia vo firme.

Problémom, ktorý pocítoval riaditeľ spoločnosti, bola absencia vymedzenia kompetencií a zodpovednosti v rámci controllingu spoločnosti. Tejto problematike som venovala jednu časť projektu, v ktorej som popísala jednotlivé úseky, útvary a pracovníkov, ktorí by sa mali podieľať, spoločne s controllerom, na efektívnom chode controllingu v spoločnosti.

V rámci budúcnosti vidím prínos hlavne v snahe spoločnosti o prepojenie a lepšie využívanie controllingu a manažérskeho informačného systému. Informačná podpora controllingu v dnešnej dobe ide neustále do popredia a preto netreba zabúdať na neustále budovanie informačného systému. Napriek tomu netreba zabúdať na jeden zo základných informačných nástrojov a tým je Excel, ktorý už spoločnosť využíva. Mnoho uznávaných controllerov tvrdí, že základným nástrojom kvalitného controllera je práve ovládanie práce v Excely a treba podotknúť, že prax a vývoj v tomto smere im dávajú za pravdu.

Stanovenie obsahu reportingových správ má za cieľ hlavne zefektívniť a urýchliť controllingové porady, ktoré sa konajú raz mesačne.

Celkové zefektívnenie controllingového systému spoločnosti je smerované hlavne k tomu, aby prispievalo k rozvoju spoločnosti a rovnako aj podporovalo dlhodobý vývoj a rast.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. BENČ, František. Projektový controlling. *Ihned* [online]. 2003, [cit. 2012-04-22]. Dostupné z: <http://stavitel.ihned.cz/c1-12343280>
2. Controller-Institut: Controller Finance Management. *Controller-Institut* [online]. 2012 [cit. 2012-04-22]. Dostupné z: <http://www.controlling.cz/>
3. ČECHOVÁ, Alena. 2006. *Manažérske účetnictví*. Brno: Computer Press, ISBN 80-251-1124-5.
4. ESCHENBACH, Rolf, et al. 2004. *Controlling*. 2. Praha: ASPI Publishing, ISBN 80-7357-035-1.
5. FIBÍROVÁ, Jana a Libuše ŠOLJAKOVÁ. 2005. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. Praha: ASPI, ISBN 80-7357-084-x.
6. FIBÍROVÁ, Jana. 2003. *Reporting: moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing a.s. , ISBN 80-247-0482-X.
7. FREIBERG, František. 1996. *Finanční controlling*. Praha: Management Press, ISBN 80-85943-03-4.
8. HANA, Mikovcová. 2007. *Controlling v praxi*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, ISBN 978-80-7380-049-9.
9. HOFMEISTER, Roman a Harald STIEGLER. 1992. *Controlling*. Praha: Babtext, 151 s. ISBN 8090178-8-6.
10. HORVÁTH & PARTNERS. 2004. *Nová koncepce controllingu*. 5. vyd. Praha: Profess Consulting, ISBN 80-7259-002-2.
11. Jobs. *Jobs* [online]. 2012 [cit. 2012-04-21]. Dostupné z: <http://www.jobs.cz/>
12. KALÍŠEK, Jan. Projektový reporting a controlling. *Ihned* [online]. 2006, [cit. 2012-04-22]. Dostupné z: http://modernirizeni.ihned.cz/1-10000545-19237570-600000_detail-bc
13. KERZNER, Harold. 2004. *Project management*. 8. vyd. New Jersey: John Wiley & Sons, ISBN 0-471-22578-9.
14. Poradca.sk: Informačný portál. *Poradca* [online]. 2010 [cit. 2012-04-21]. Dostupné z: <http://www.poradca.sk/SubPages/OtvorDokument/Clanok.aspx?idclanok=78288>
15. *Slovník controllingu*. 2003. Praha: Management Press, ISBN 80-7261-085-6.
16. STEINÖCKER, R. 1992. *Strategický controlling*. Praha: BABTEXT, ISBN 80-7261-085- 6.

17. SYNEK, Miloslav. 2006. *Podniková ekonomika*. 4. vyd. Praha: C. H. Beck, ISBN 80-7179-892-4.
18. Škoda-auto. *Škoda-auto* [online]. 2010 [cit. 2012-04-22]. Dostupné z: http://www.skodaauto.cz/SiteCollectionDocuments/For_investors/CS/Vyrocnizpravy/SkodaAuto_AnnualReport_2010_CZ.pdf
19. VOLLMUTH, Hilmar J. 1990. *Controlling - nový nástroj řízení*. 2. vyd. Praha: Profess, ISBN 80-85235-54-4.
20. VOLLMUTH, Hilmar J. 2004. *Nástroje controllingu od A po Z: přehledné a zrozumitelné metody v řízení podniku*. 2. vyd. Praha: Profess, ISBN 80-7259-032-4.
21. VYSUŠIL, Jiří a Michal KAVAN. 2006. *Controllingové integrační metody*. Ostrava: Montanex, ISBN 80-7225-012-4.
22. VYSUŠIL, Jiří. *Integrované názvosloví v controllingu: Výkladový slovník názvosloví, metod a nástrojů používaných v controllingu*. 2002. Praha: Profess Consulting, ISBN 80-7259-007-3.
23. VYSUŠIL, Jiří. *Základy managementu*. 1996. Praha: HZ, ISBN 80-86009-00-9.
24. Interné údaje spoločnosti

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

HIP	Hlavný inžinier projektu
EUR	Euro
vs.	versus
resp.	respektíve
Kč	Koruna české
Spol. s r. o.	Spoločnosť s ručeným obmedzením

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1 Rozdelenie controllingu [Vollmuth, 2002]</i>	18
<i>Obr. 2 Organizačná štruktúra spoločnosti Firma, spol. s r. o. [Poradca, 2012a].....</i>	21
<i>Obr. 3 Organizačná štruktúra spoločnosti Škoda-auto [Škoda-auto, ©2012]</i>	22
<i>Obr. 4 Piliere kompetentnosti controllera [Poradca, 2012b]</i>	26
<i>Obr. 5 Riadenie orientované na minulosť a budúcnosť [Vollmuth, 2002]</i>	29
<i>Obr. 6 Personálna štruktúra spoločnosti za obdobie 2008 – 2010</i>	38
<i>Obr. 7 Organizačná štruktúra spoločnosti [Interné údaje spoločnosti]</i>	39
<i>Obr. 8 Majetková štruktúra spoločnosti za obdobie 2008 – 2011</i>	41
<i>Obr. 9 Finančná štruktúra spoločnosti za obdobie 2008 – 2011</i>	42
<i>Obr. 10 Vývoj výsledku hospodárenie pred zdanením za obdobie 2008 – 2011 [Vlastné spracovanie]</i>	43
<i>Obr. 11 Vývoj tržieb a podielu projektových prác na tržbách spoločnosti za obdobie 2007 – 2010 [Interné údaje spoločnosti]</i>	47
<i>Obr. 12 Report zákaziek – výstup z informačného systému spoločnosti.....</i>	53

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1 Hlavné nástroje operatívneho controllingu [Hofmeister, Steigler, 2005]</i>	19
<i>Tab. 2 Rozdiel medzi strategickým a operatívnym controllinom [Horváth, 2004]</i>	20
<i>Tab. 3 Ukazovatele zadlženosti spoločnosti za obdobie 2008 – 2011</i>	44
<i>Tab. 4 Ukazovatele likvidity spoločnosti za obdobie 2008 – 2011</i>	45
<i>Tab. 5 Ukazovatele rentability spoločnosti za obdobie 2008 – 2011</i>	45
<i>Tab. 6 Ukazovatele aktivity v spoločnosti za obdobie 2008 – 2011</i>	46
<i>Tab. 7 Prehľad stupňov dôležitosti a spôsobu rozhodovania vo fáze zaistovanie zákazky [Vlastné spracovanie]</i>	49
<i>Tab. 8 Pridelenie percentuálneho podielu z celkovej ceny zákazky jednotlivým fázam zákazky [Vlastné spracovanie]</i>	51
<i>Tab. 9 Druhy zákaziek vyskytujúce sa v spoločnosti [Vlastné spracovanie]</i>	63
<i>Tab. 10 Prehľad tržieb v spoločnosti [Vlastné spracovanie]</i>	64
<i>Tab. 11 Prehľad tržieb v rámci jednotlivých divízií v Kč [Vlastné spracovanie]</i>	64
<i>Tab. 12 Nákladové druhy zákazky sledované v rámci controllingu</i>	67
<i>Tab. 13 Prehľad marže jednotlivých zákaziek [Vlastné spracovanie]</i>	67
<i>Tab. 14 Znázornenie fakturácie spoločnosti pre potreby controllingu</i>	68
<i>Tab. 15 Znázornenie fakturácie spoločnosti v EUR pre potreby controllingu [Vlastné spracovanie]</i>	69
<i>Tab. 16 Celková fakturácia spoločnosti pre potreby controllingu</i>	69
<i>Tab. 17 Plán tržieb jednotlivých divízií [Vlastné spracovanie]</i>	70
<i>Tab. 18 Plán tržieb jednotlivých divízií v EUR [Vlastné spracovanie]</i>	70
<i>Tab. 19 Sledovanie výšky subdodávok, plánovanej a skutočnej fakturácie v Kč podľa jednotlivých zákaziek [Vlastné spracovanie]</i>	71
<i>Tab. 20 Sledovanie odchýlok v rámci fakturácie [Vlastné spracovanie]</i>	72
<i>Tab. 21 Záverečná správa jednotlivých zákaziek [Vlastné spracovanie]</i>	73
<i>Tab. 22 Reportingový prehľad jednotlivých zákaziek v rámci divízií</i>	75
<i>Tab. 23 Prehľad mzdových a osobných nákladov súvisiacich s vytvorením pozície controllera [Vlastné spracovanie]</i>	80

SEZNAM PŘÍLOH

- PI Fakturácia v rámci spoločnosti ako celku
- PII Fakturácia v rámci jednotlivých divízií

PŘÍLOHA P I: FAKTURÁCIA V RÁMCI SPOLOČNOSTI AKO CELKU

Fakturace ČR - 2012 (Kč)

Měsíc	Celkem SoD	Subdo	Subdo %	Cena společnosti
1.12				
2.12				
3.12				
4.12				
5.12				
6.12				
7.12				
8.12				
9.12				
10.12				
11.12				
12.12				
celkem				

Fakturace SR - 2012 (Kč)

Kurz 24,00

Měsíc	Celkem SoD	Subdo	Subdo %	Cena společnosti
1.12				
2.12				
3.12				
4.12				
5.12				
6.12				
7.12				
8.12				
9.12				
10.12				
11.12				
12.12				
celkem				

Fakturace ČR + SR - 2012
(Kč)

Měsíc	ČR+SR
1.12	
2.12	
3.12	
4.12	
5.12	
6.12	
7.12	
8.12	
9.12	
10.12	
11.12	
12.12	
celkem	

PŘÍLOHA P II: FAKTURÁCIA V RÁMCI JEDNOTLIVÝCH DIVÍZIÍ

Fakturace ČR - 2012 (Kč)

	Divize 2000+2100	Divize 3000	Divize 4000	Divize 5000+SR
Počet pracovníků	32	8	14	40

Měsíc	Divize 2000+2100	Divize 3000	Divize 4000	Divize 5000
1.12				
2.12				
3.12				
4.12				
5.12				
6.12				
7.12				
8.12				
9.12				
10.12				
11.12				
12.12				
celkem				

Fakturace SR - 2012
(Kč)

Kurz 24,00

Měsíc	Divize 2000+2100	Divize 3000	Divize 4000	Divize 5000+SR
1.12				
2.12				
3.12				
4.12				
5.12				
6.12				
7.12				
8.12				
9.12				
10.12				
11.12				
12.12				
celkem				