

Projekt zlepšení využití informačního systému za účelem controllingu ve společnosti XY, s.r.o.

Bc. Andrea Kubínová

Diplomová práce
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav financí a účetnictví
akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Andrea Kubínová**
Osobní číslo: **M11395**
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Finance**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt zlepšení využití informačního systému za účelem controllingu ve společnosti XY, s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Provedte průzkum literárních zdrojů a zpracujte literární rešerši z oblasti controllingu a informačního systému podniku.

II. Praktická část

- Charakterizujte společnost XY, s.r.o.
- Analyzujte současné využití informačního systému v rámci controllingových činností v uvedené společnosti.
- Zpracujte projekt zlepšení využití informačního systému za účelem controllingu.
- Zhodnoťte očekávané přínosy a rizika navrženého projektu.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

ESCHENBACH, Rolf a Helmut SILLER. Profesionální controlling: koncepce a nástroje. 2., přeprac. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, xiv, 381 s. ISBN 978-80-7357-918-0.

SODOMKA, Petr a Hana KLČOVÁ. Informační systémy v podnikové praxi: Petr Sodomka, Hana Klčová. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Brno: Computer Press, 2010, 501 s. ISBN 978-80-251-2878-7.

ŠOLJAKOVÁ, Libuše a Jana FIBÍROVÁ. Reporting. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010, 221 s. ISBN 978-80-247-2759-2.

TVRDÍKOVÁ, Milena. Aplikace moderních informačních technologií v řízení firmy: nástroje ke zvyšování kvality informačních systémů. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 173 s. ISBN 978-80-247-2728-8.

VOLLMUTH, Hilmar J. Nástroje controllingu od A do Z: Ipřehledné a srozumitelné metody v řízení podniku. 2. české vyd. Praha: Profess Consulting, 2004?, 357 s. ISBN 80-7259-032-4.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Kateřina Struhařová**
Ústav financí a účetnictví
Datum zadání diplomové práce: **21. června 2013**
Termín odevzdání diplomové práce: **12. srpna 2013**

Ve Zlíně dne 21. června 2013



L.S.



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 nevydělečně 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 výtisky, 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). Odpirá-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 12.8.2013

Kulimová

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 výtěžku jím 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 přihlédne k výši výtěžku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Cílem diplomové práce je navrhnout zlepšení využití informačního systému za účelem controllingu. Diplomová práce se skládá z teoretické a praktické části. Teoretická část definuje poznatky z odborné literatury k vysvětlení pojmů jako controlling a informační systém podniku. Praktická část charakterizuje společnost XY, s.r.o a analyzuje využívání informačního systému pro provádění controllingu. Na základě analýzy je zpracována projektová část, která zahrnuje doporučení pro lepší využití informačního systému za účelem controllingu v podobě postupů. Závěr obsahuje ekonomické náročnosti, přínosy navrženého projektu.

Klíčová slova:

controlling, informační systém, proces, kontrola, reporting, analýza.

ABSTRACT

The subject of the thesis is to make a proposal of improvement of the information system for controlling. The work consists of theoretical and practical part. Theoretical part defines new informations from the literature to explain concepts such as controlling and information system of company. Practical part talks about company XY, Inc. and analyzes using of information system for controlling. Project part, which is processed on the basis of analysis, includes recommendation for better using of information system for controlling. Conclusion of the thesis contains economical costingness, benefits of designed project.

Keywords:

controlling, information system, process, checking, reporting, analysis.

Poděkování

Chtěla bych poděkovat vedení společnosti za umožnění zpracování diplomové práce a poskytnutí potřebných informací. Děkuji také za ochotu, spolupráci a vytvoření potřebných podmínek při zpracování mé diplomové práce zaměstnanci společnosti panu T. Mé poděkování patří také vedoucí diplomové práce Ing. Kateřině Struhařové za její odborné vedení a čas, který věnovala mé diplomové práci.

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

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 CONTROLLING	12
1.1 VZNIK CONTROLLINGU	12
1.2 TEORETICKÉ VYMEZENÍ CONTROLLINGU	13
1.3 KONCEPCE CONTROLLINGU	14
1.3.1 Controllingová filozofie řízení	15
1.3.2 Cíle controllingu.....	16
2 ČLENĚNÍ CONTROLLINGU	18
2.1 STRATEGICKÝ A OPERATIVNÍ CONTROLLING.....	18
2.1.1 Strategický controlling	19
2.1.2 Operativní controlling	20
3 CONTROLLINGOVÝ SYSTÉM ŘÍZENÍ	21
3.1 MINIMÁLNÍ POŽADAVKY NA SYSTÉM CONTROLLINGU	21
3.1.1 Orientace na manažerské účetnictví	21
3.1.2 Podnikové plánování a kontrola.....	22
3.1.3 Informační podpora controllingu.....	23
3.1.3.1 Reporting – výkaznictví.....	24
3.2 IMPLEMENTACE CONTROLLINGU.....	25
3.2.1 Controller	25
3.2.2 Zavádění controllingu do podnikové praxe.....	26
4 PROCES A PROCESNÍ ŘÍZENÍ	29
4.1 PROCES A PROCESNÍ ŘÍZENÍ	29
4.2 PROCESNÍ CONTROLLING	29
5 INFORMAČNÍ SYSTÉMY V PODNIKOVÉ PRAXI	31
5.1 VYMEZENÍ INFORMAČNÍHO SYSTÉMU	31
5.2 PODNIKOVÉ INFORMAČNÍ SYSTÉMY	32
5.2.1 Systém ERP jako jádro informačního systému podniku.....	34
5.2.2 MIS – manažerský informační systém	35
5.3 EKONOMICKÉ INFORMAČNÍ SYSTÉMY	36
5.4 INFORMAČNÍ SYSTÉM A CONTROLLING	36
II PRAKTICKÁ ČÁST	38
6 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI XY, S.R.O.	39
6.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI.....	39
6.2 HISTORIE A VÝVOJ SPOLEČNOSTI	40
6.3 STRATEGICKÉ CÍLE A VIZE SPOLEČNOSTI.....	40
6.3.1 Strategické cíle	41

6.3.2	Filozofie a vize společnosti.....	41
6.4	SWOT ANALÝZA.....	42
7	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SPOLEČNOSTI XYB, S.R.O.....	43
7.1	ORGANIZACE A ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI.....	43
7.1.1	Organizační uspořádání společností XYB, s.r.o.....	43
7.2	ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V OBCHODNÍ FIRMĚ XYB, S.R.O.	44
7.3	IDENTIFIKACE PROCESŮ VE SPOLEČNOSTI XY, S.R.O.....	45
7.3.1	Společnost XY,s.r.o., proces účetnictví a controlling.....	47
7.4	INFORMAČNÍ SYSTÉMY VE SPOLEČNOSTECH	48
7.4.1	Informační systém Dialog 3000S	48
7.4.2	Klaes.....	49
8	ANALÝZA VYUŽITÍ IS V RÁMCI CONTROLLINGOVÝCH ČINNOSTÍ SPOLEČNOSTI XYB, S.R.O. SE ZAMĚŘENÍM NA PROCESY	50
8.1	DEMONSTRACE MODULU ZAKÁZKY E-BUSINESS - PRŮBĚH ZAKÁZKY	50
8.2	VYBRANÉ PROCESY VE SPOLEČNOSTI XYB, S.R.O. A VYUŽITÍ INFORMACÍ Z IS ZA ÚČELEM CONTROLLINGU.....	54
8.3	ZÁVĚR K ANALYTICKÉ ČÁSTI.....	59
8.3.1	Shrnutí doporučení pro dosažení hlavního cíle diplomové práce – zlepšení využití IS za účelem controllingu, které bude předmětem projektové části	61
9	PROJEKT ZLEPŠENÍ VYUŽITÍ IS ZA ÚČELEM CONTROLLINGU VE SPOLEČNOSTI XY, S.R.O.....	63
9.1	NÁVRH NOVÉ POZICE CONTROLLERA V ORGANIZAČNÍ STRUKTUŘE SPOLEČNOSTI.....	64
9.2	NAVRHOVANÉ ČINNOSTI CONTROLLERA.....	65
9.3	NÁVRHY NA CONTROLLINGOVÉ ČINNOSTI V JEDNOTLIVÝCH PROCESECH SPOLEČNOSTI ZA ÚČELEM ZLEPŠENÍ VYUŽITÍ IS SE ZAMĚŘENÍM NA PRŮBĚH ZAKÁZEK	66
9.3.1	Spolupráce controllera s vedením obchodní společnosti	66
9.3.2	Průběh zakázky - zlepšení využití IS za účelem controllingu.....	66
9.3.2.1	Namlouvání zákazníka a uzavření zakázky	67
9.3.2.2	TPV	70
9.3.2.3	Nákup materiálu a sklad.....	72
9.3.2.4	Prodej a spokojenost zákazníků.....	75
9.3.3	Kontrola a hodnocení procesu „průběh zakázek“	75
9.4	REPORTING.....	76
10	ZHODNOCENÍ EKONOMICKÉ NÁROČNOSTI A PŘÍNOSŮ PROJEKTU	78

10.1	Ekonomické náročnosti	78
10.2	Přínosy projektu	78
	Závěr	80
	Seznam použité literatury.....	81
	Seznam použitých symbolů a zkratk	83
	Seznam obrázků	84
	Seznam tabulek.....	85
	Seznam příloh.....	86

ÚVOD

Pro podnik je informační systém velice důležitý, protože usnadňuje podniku orientaci v informacích. Současná doba je charakteristická globalizací a podnik se musí zajímat o informace nejen z vnitřního prostředí firmy ale také o informace z vnějšího prostředí a to z celého světa (vstupem ČR do Evropské unie), aby zvýšil svou konkurenceschopnost. Další charakteristikou současnosti je neustálá změna, a tím i obtížná předvídatelnost dalšího vývoje. Podnik, který se nedokáže rychle přizpůsobit změnám, se stává nekonkurenceschopným a dříve nebo později zaniká. Pro přežití firmy jsou tedy například ve výrobním prostředí důležité strategické informace typu nákladovost zakázek, vytížení kapacit, využití pracovního času, podíl jednotlivých operací na pracovním čase, spotřeba surovin a materiálu, plnění časových norem, zmetkovitost a další. Z vnějšího prostředí firma získá informace o konkurenci, odvětví, legislativě daného státu, standardy US GAAP nebo IFRS, dále nesmím opominout politicko-právní faktory, technologické faktory, ekonomické faktory a další. Většina podniků má k dispozici spoustu informací, ale neumějí jich správně využít, zanalyzovat. Zejména doba krize přinutila některé podniky se zamyslet, jak správně využít tyto informace a díky nim si zvýšit svou konkurenceschopnost (například snižování nákladů, které nesouvisí s výrobou, detailnější kalkulace výrobků).

Téma diplomové práce se hlavně zabývá systémem controllingu, využitím informačního systému společnosti v rámci prováděných controllingových činností a procesech ve společnosti. Na základě provedené analýzy společnosti navrhu řešení pro možné zlepšení využití informačního systému za účelem controllingu. Controlling je někdy špatně chápán jen jako kontrola, ale jedná se o metodu, jejímž účelem je zvýšit účinnost systému řízení společnosti pomocí neustálého srovnávání skutečnosti s plánem procesů v podniku a vyhodnocováním odchylek, nalezením jejich příčin a nápravných opatření k dosažení podnikových cílů.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 CONTROLLING

1.1 Vznik controllingu

V poslední době se v českých podnicích stále častěji vyskytuje cizojazyčný odborný termín **controlling**, který obohacuje slovníček manažerů a ekonomů. Podle literárních zdrojů se za zemi vzniku controllingu považuje USA, která je úzce spojená s funkcí controllera. Někteří odborníci můžou namítnout, že controlling vznikl už v 15. století ve Francii, kdy v této době byl zřízen oficiální dvorní úřad, který plnil kontrolní funkci – „contre-rôle“. První společnosti, které zavedly pozici controllera, byla v roce 1880 americká železniční společnost Atchinson, Topeka & Santa Fé Railway System a v roce 1882 americká průmyslová společnost General Electric Company. (Tuček, Zámečník, 2007)

Původní náplní práce **controllera** byla správa finančních záležitostí. V období světové hospodářské krize (1926) se controlling široce rozvinul, přehodnotilo se vnitropodnikové řízení. Controller v tomto období měl na starosti i další úlohy, například přípravu informací pro plánování a rozhodování, tvorba metodického aparátu pro kontrolu dosahování podnikových cílů i poradenství pro vedoucí pracovníky. V 50. a 60. letech 20. století se v USA náplň práce controllera rozšířila například o řízení daňových záležitostí, nákladů financí, majetku podniku a jeho pojištění. (Mikovcová, 2007)

V Evropě se začal **controlling** prosazovat až po 2. světové válce díky vstupu zahraničního kapitálu v souvislosti s obnovením poválečného hospodářství. Hlavní roli zde hrály dceřiné společnosti amerických společností, kde pracovali první němečtí controlleři. V českých podnicích se pojem controlling začal objevovat počátkem 90. let minulého století v souvislosti se vstupem německého a rakouského kapitálu. První znaky **controllingového řízení** nalezneme v průmyslových podnicích, které byly inspirovány americkými vzory. Controllingové filozofie prosazoval i Tomáš Baťa ve svém podniku. Jeho systém řízení byl na principu vnitropodnikovém systému řízení, které zahrnovalo rozborovou činnost, účetnictví, kalkulace, zavedl jednotlivá hospodářská střediska a spojil jejich ekonomické výsledky s odměňováním vedoucích i ostatních pracovníků. V současné době lze zařadit controllingové aktivity do oblastí spojené s krátkodobým a dlouhodobým finančním řízením, manažerským a nákladovým účetnictvím. (Tuček, Zámečník, 2007), (Mikovcová, 2007)

1.2 Teoretické vymezení controllingu

Přestože controlling se v podnikové praxi vyvíjel a stal nedílnou součástí každého moderního podniku, nalezneme mezi teorií a praxí značné názorové rozdíly o pojmu controlling. Ke slovu controlling nelze ani jednoznačně najít český jednoslovný ekvivalent, proto ani nebývá překládán. (Šteker, 2010)

Každá teorie definuje pojem controlling z jiného pohledu a stále neexistuje všeobecná závazná definice pojmu controlling, což potvrzuje i Eschenbach, který uvádí, že *„každý má vlastní představu o tom, co znamená controlling, nebo co má znamenat, pouze tím každý myslí něco jiného.“* (Controlling, 2004, s. 77)

V následujících odstavcích si uvedeme některé definice pojmu controlling několika představitelů ekonomických věd.

Profesor Vysušil vysvětluje, že *„controlling je jen zdánlivě pouhým módním pojmem. Ve skutečnosti je to velmi účinný nástroj pro zkvalitnění podnikového řízení, pro jeho posunutí na kvalitativně vyšší úroveň.“* (Nástroje controllingu od A do Z, 2004, s. 4)

Herold Kerzner ve své knize definuje controlling jako *„a three-step proces of measuring progress toward an objective, evaluating what remains to be done, and taking the necessary corrective action to achieve or exceed the objectives.“* (Project Management, 2003, s. 193)

Tyto tři kroky jsou dále vysvětleny jako:

- **Měření** –stanovení do jaké míry bylo dosaženo cíle prostřednictvím formálních a neformálních reportů.
- **Hodnocení** - stanovení příčin a možných způsobů, jak reagovat na významné odchylky od plánovaného výkonu.
- **Náprava** - opatření k nápravě nepříznivého vývoje nebo využití neobvykle příznivého vývoje.

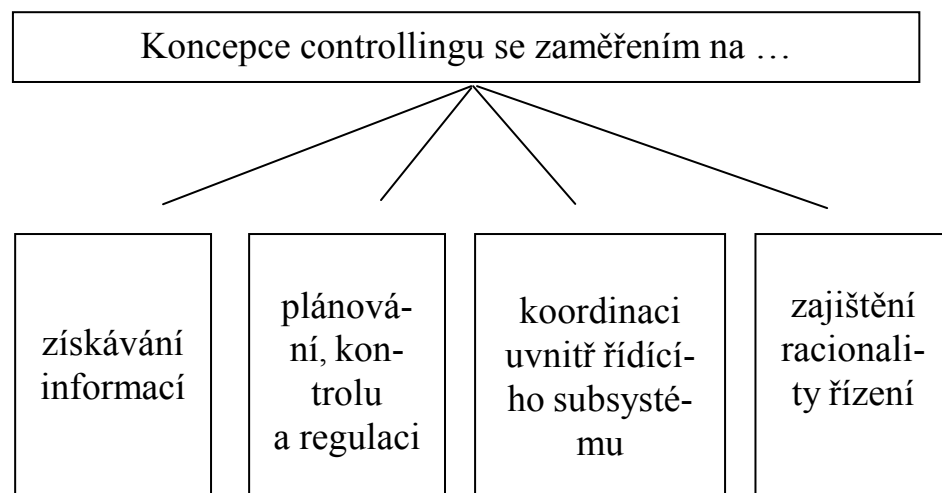
Jaromír Lazar vysvětluje, že *„pojem “controlling“ je odvozen od anglického slovesa “to control“, které v češtině znamená jednak “kontrolovat“, ale také je můžeme překládat ve smyslu “řídít, vést“. V literatuře je pojem controlling překládán jako ekonomické řízení. Z tohoto pojetí vychází zahraniční i naše subjekty, které používají controlling jako všeob-*

jímající pojem uplatňovaný na všechny oblasti“. (Manažerské účetnictví a controlling, 2012, s. 174).

Eschenbach a Siller ve své knize vysvětlují, že „*pojmy controlling a controller se používají také v jiných disciplínách, jako např. v elektronice a mechanice. V oblasti podnikové ekonomiky dominuje dnes systémově orientovaná definice pojmu jako řízení a regulace systémů a procesů. Kontrola v kybernetickém smyslu je proto zásadně vlastnost systému se samostatně regulovat, tzv. udržovat se pod kontrolou.*“ (Profesionální controlling, 2012, s. 34)

1.3 Koncepce controllingu

Koncepce controllingu slouží jako myšlenkový rámec, který vypovídá o tvorbě controllingu jako subsystému řízení i jako prostředku pro účely podnikové ekonomiky. Rozlišují se čtyři typy koncepce controllingu. Žádná z uvedených koncepcí v praxi nedominuje, většinou se vyskytují prvky více koncepcí závislé na situacích a souvislostech. (Eschenbach, Siller, 2012)



Obr. 1 Typy koncepcí controllingu (Eschenbach, Siller, 2012)

Controlling jako poskytování informací

Pro controlling je důležitý informační systém podniku, z kterého např. získáme potřebné informace z účetnictví a následně je zpracujeme a zhodnotíme podle potřeby ke směřujícímu cíli. Tato koncepce je pozitivní díky tomu, že kvalitně získané informace pomůžou při rozhodování a negativní proto, že omezuje funkci controlling pouze na poskytování infor-

mací, přičemž controlling dokáže nabídnout více. (špatné informace, vysoká cena, nevyužitá informace)

Controlling jako plánování, kontrola a regulace

Controlling lze chápat jako řídicí mechanismus, plánování a kontrolu. K funkčnímu řídicímu procesu patří informace. Hlavním úkolem controllingu je tvorba systému plánování a kontroly, zajištění integrity plánování a kontroly, stanovení odchylek a poskytování informací pro zpětnou vazbu nebo plánované cíle. (Eschenbach, Siller, 2012)

Controlling jako koordinace uvnitř řídicího subsystému

Jedná se o soulad celého systému vedení s jeho podsystémy (hodnotovým, kontrolním, plánovacím, informačním, personálním a motivačním). Základem koncepce je zde rozlišení řídicích a prováděcích systémů a jejich příslušných subsystémů. Nevýhodou je, že controller v roli koordinátora řídicího systému by musel přímo jednat s řídicími pracovníky, což se vyskytuje v praxi zřídka, například při schvalování částečných plánů k celkovému rozpočtu.

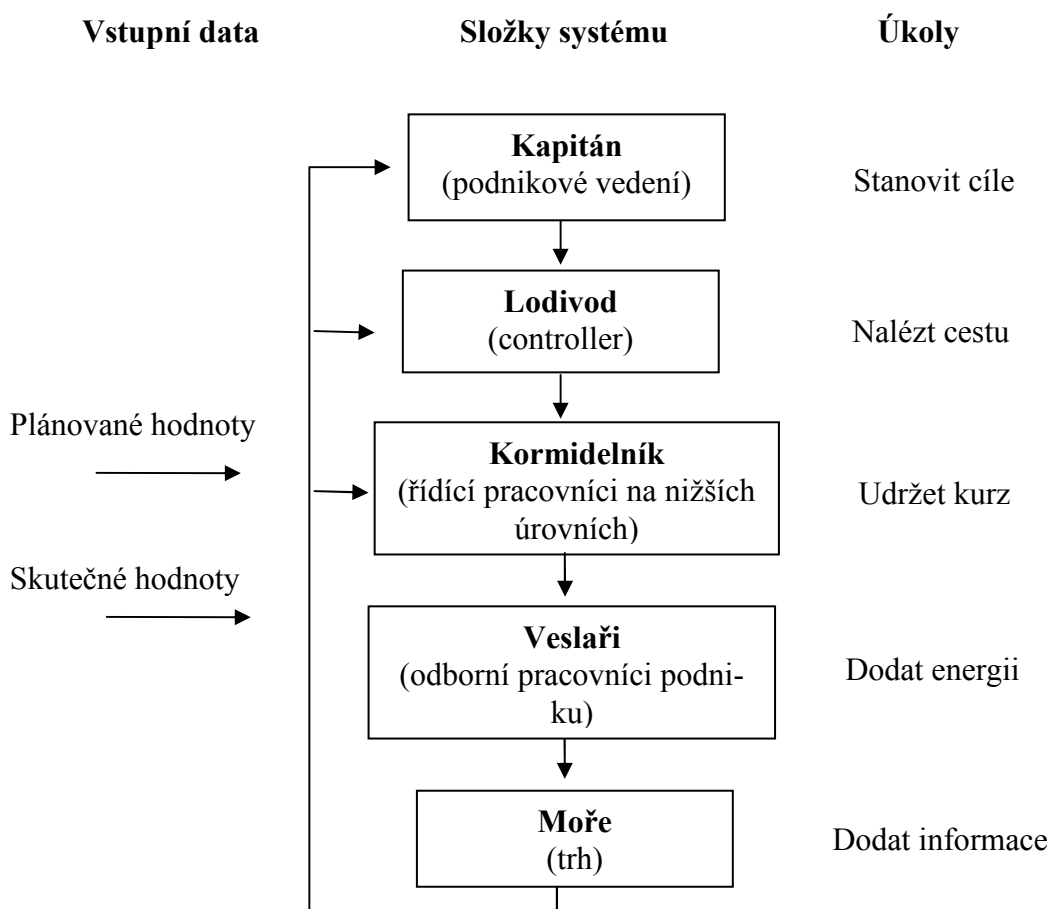
Controlling k zajištění racionality řízení

Pracovníci v podniku se rozumově chovají jen částečně racionálně, rozhodují většinou emocionálně nebo podle svých hodnotových postojů. Každý řídicí pracovník by měl zajistit racionalitu, ale to lze jenom pokud platí, že v sociálních systémech neplatí jen ekonomické zákonitosti. V praxi je tato koncepce nepoužitelná. (Eschenbach, Siller, 2012)

1.3.1 Controllingová filozofie řízení

Filozofie řízení směřuje k tvorbě a řízení zdravého podniku. Základ pro řízení podniku z hlediska controllingu je plánování, řízení a zpětná vazba - regulace. Aby controlling plnil svou funkci, musí řízení podniku být cílově orientované, založené na plánování a kontrole, být anticipativní, adaptivní a flexibilní. (Tuček, Zámečník, 2007)

Controlling je často vnímán jako kybernetický systém. Controlling lze chápat jako systém řízení, které pracuje na základních principech podle vlastní filozofie. Mikovcová (2007, s. 12) pro znázornění systému řízení využívá metaforu, přirovnává podnik k lodi. Jednotlivé složky systému můžeme vidět v následujícím schématu.



Obr. 2 Kybernetický systém controllingu (Mikovcová, 2007, s. 12)

1.3.2 Cíle controllingu

Za hlavní cíle řízení podniku považují Eschenbach a Siller udržení trvalé životaschopnosti a operativnosti. Hlavní přínosem controllingu je, že podporuje management v jeho pokusech si vytvořit, udržet nebo uplatnit schopnosti, které se rozlišují na:

- **Schopnost anticipace** – controlling by měl zajistit včas poskytnutí aktuálních informací o budoucích změnách v podniku a okolí.
- **Schopnost adaptace** – controlling by měl zajistit poskytnutí informací o provedených změnách v podniku a okolí.
- **Schopnost koordinace** – controlling by měl zajistit schválení postupných cílů a jednání v subsystémech podniku.

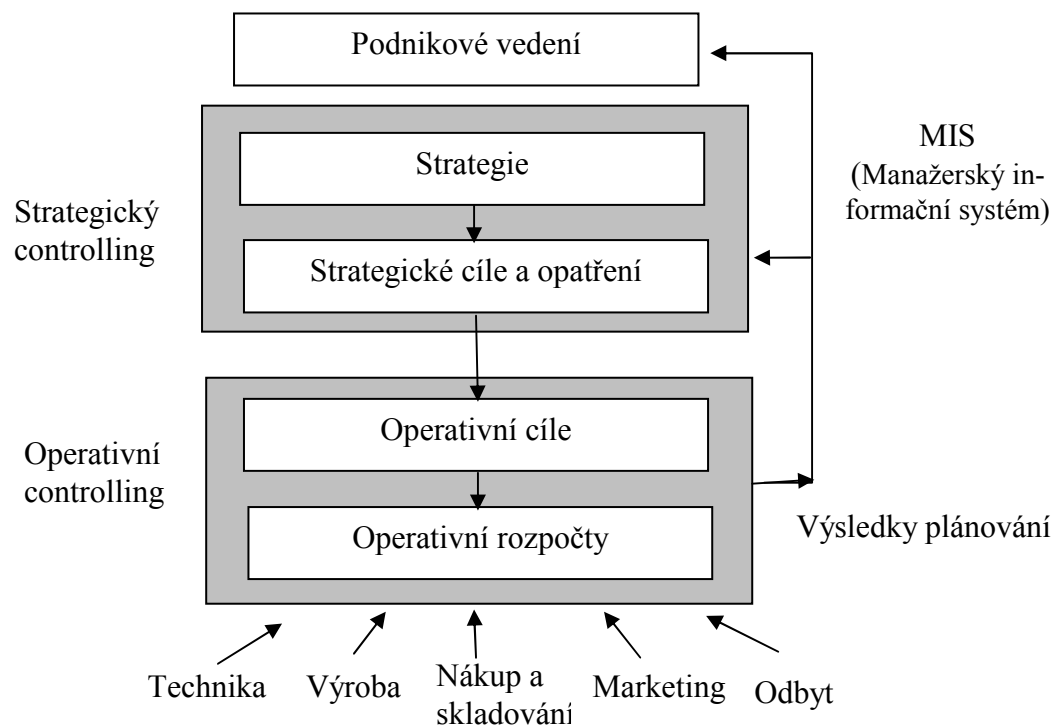
- **Schopnost proveditelnosti plánů** – controlling by měl zajistit prosazování strategických nebo operativních plánů. (Profesionální controlling, 2012, s. 40)

2 ČLENĚNÍ CONTROLLINGU

2.1 Strategický a operativní controlling

Controlling se rozlišuje na oblast strategickou a operativní. Ve strategické oblasti se definuje podniková politika, poslání podniku a strategické cíle, kterých chce dosáhnout v dlouhodobém časovém horizontu. Není časově omezen. Operativní controlling usměrňuje rentabilitu, likviditu a hospodárnost v krátkodobém časovém horizontu, jednoho roku až tří let. Na rozdíl od operativního controllingu není zisk chápán jako cíl, ale jako výsledek správného strategického jednání. (Lazar, 2012, s. 174)

Mezi operativním a strategickým controllingem existují vzájemné vazby. Operativní plánování velmi silně závisí na plánování strategickém. Operativní úvahy poskytují důležité impulzy pro korekci strategického vývoje podniku. Operativní a strategický controlling si vzájemně poskytují informace. (Vollmuth, 2004, s. 210)



Obr. 3 Koordinace strategického a operativního controllingu (Eschenbach, 2004, s. 495)

Pro obě controllingové oblasti mohou být použity různé nástroje, které mohou pomoci managementu podniku při jeho řízení.

2.1.1 Strategický controlling

U strategického controllingu se jedná o dlouhodobé pojetí. Volba použité strategické koncepce, strategických nástrojů a rozsah jejich použití závisí na typu podniku a schopnostech podnikového vedení. Důležité je strategické plánování a stanovení vize podniku. (Eschenbach, 2004)

Strategické nástroje se využívají především k určení a zlepšení budoucích příležitostí a rizik podniku. Je potřeba si najít, rozpracovat a osvojit nové možnosti úspěchu. Za strategické cíle se považuje vývoj nových výrobků a služeb, využívání nových technologií, průběžné školení zaměstnanců, získání potřebného kapitálu a otevírání nových trhů atd. (Vollmuth, 2004, s. 209)

Mikovcová rozlišuje analytické i prognostické metody do dvou základních skupin:

- **Kvalitativního charakteru** – rozpoznání budoucích vlivů na prosperitu podniku, nalezení jejich příčin a důsledků a zvážení promítnutí do strategického plánování podniku. Patří zde například SWOT analýza, PEST analýza, Delfská metoda, Brainstorming, technika scénářů aj.
- **Kvantitativního charakteru** – tyto nástroje by měly doplňovat aplikaci kvalitativních nástrojů. Úkolem kvantitativních nástrojů je vyjádření v číselné podobě výsledků kvalitativních nástrojů. Patří zde využití časových řad, kauzální metody nebo aplikace predikčních modelů. (Mikovcová, 2007, s. 30 – 53)

Analytické metody užívané ve strategického controllingu

- Analýza globálního okolí a zájmových skupin (PEST)
- Analýza odvětví
- Analýza silných a slabých stránek (SWOT)
- Analýza potenciálů
- Analýza portfolia
- Strategická bilance
- Analýza životního cyklu

2.1.2 Operativní controlling

Operativní controlling chápeme jako systém řízení, který zachycuje kratší časové úseky a neustále porovnává odchylky skutečných stavů od plánovaných. Může tedy regulačně zasahovat do průběhových činností a tím tyto činnosti optimalizovat. (Mikovcová, 2007, s. 61)

K nejvýznamnějším cílům podniku patří zvyšování rentability, zajištění likvidity a zvýšení hospodárnosti. K dosažení těchto cílů by měl management podniku častěji provádět operativní analýzy a efektivněji využívat operativní nástroje. Pomocí operativních nástrojů lze včas rozpoznat odchylky od stanovených plánů a management podniku je pak schopen zavádět nápravná opatření, aby dosáhl stanoveného cíle.

Při operativním plánování, řízení a kontrole se vychází ze stávajících zdrojů:

- výrobní a prodejní program
- strojní vybavení
- kvalifikace pracovníků
- kapitálová vybavenost

Operativní analýzy a nástroje jsou důležitými komponenty controllingové koncepce a pomáhají při řešení problémů v podniku. Čím důsledněji jsou tyto nástroje nasazovány, tím účinnější bude controlling v podniku. (Vollmuth, 2004, s. 6-7)

Některé metody užívané v operativním controllingu

- Analýza ABC
- Globální analýza nákladů
- Analýza kritických bodů (BREAK – EVEN)
- Výpočet příspěvku na úhradu
- Analýza XYZ
- Analýza rabatu
- Analýza prodejní oblasti

Popis jednotlivých nástrojů operativního controllingu (i strategického) naleznete v knize profesora H. J. Vollmutha *Nástroje controllingu od A do Z*.

3 CONTROLLINGOVÝ SYSTÉM ŘÍZENÍ

3.1 Minimální požadavky na systém controllingu

Aby controlling správně fungoval, musí mít k tomu základní předpoklady, manažersky orientované účetnictví, zavedení informačního systému s vypovídající schopností a systém plánování a kontroly. Podnikové vedení musí mít také správně definované cíle, které slouží jako podpora pro případné změny v podniku. (Konečný, Režňáková, 2000)

3.1.1 Orientace na manažerské účetnictví

Účetnictví je zdrojem informací pro controllera, proto musí být uspořádáno tak, aby controller mohl získat informace požadované pro podporu procesu plánování, řízení a kontroly. V podnikovém účetnictví se vyskytují některé problémy – účetnictví je zaměřeno pouze na zaúčtování, nevyužitelné informace, formální přesnost je nadřazená účelnosti dat, žádná podpora při rozhodování. Aby se tyto problémy vyřešily, je nezbytné stávající účetnictví transformovat na účetnictví zaměřené k podpoře řízení podniku – manažerské účetnictví, které zahrnuje účty plánů a kontroly. (Horváth, 2004, s. 77, 80)

V manažerském účetnictví je zobrazování ekonomických jevů podřízeno požadavkům managementu podniku. Problematika oceňování je v rámci manažerského účetnictví řešena s přihlédnutím do budoucnosti než na základě historických cen, které upřednostňuje finanční účetnictví. Mezi společné charakteristiky manažerského účetnictví patří - zaměření na data pro užití uvnitř podniku, informační potřeby manažerů se orientují na budoucnost, nemusí se řídit legislativně upravenými pravidly pro vedení účetnictví a zaměřuje svou pozornost na části podniku spíše než na podnik jako celek aj. (Šteker, 2010, s. 23)

Manažerské účetnictví zahrnuje

- **Kalkulace** (nákladové účetnictví) – přiřazování nákladů na kalkulační jednici (kg, ks, m). Metoda kalkulace je závislá na předmětu, technice výpočtu a struktuře nákladů.
- **Vnitropodnikové** (provozní) účetnictví – hospodaření uvnitř účetní jednotky podle jednotlivých vnitropodnikových středisek.
- **Rozpočetnictví** – cíle vyjádřené například v penězích, výstupem procesu je rozpočet.

- **Rozhodovací úlohy** – optimalizace nákladů, rozhodování o výrobě či nákupu, cenová rozhodnutí. (Šteker, 2009, s. 23-29)

Finanční účetnictví se nezabývá otázkami souvisejících s řízením účetních jednotek jako celku, ani neřeší problém, jak dospět k údajům o množství a ceně vyrobených, ale nerealizovaných zásob vytvořených vlastní činností. K zjištění a řízení vnitropodnikové činnosti je proto nutné vést vnitropodnikové účetnictví, které se zabývá náklady a výnosy z vnitropodnikového pohledu. (Lazar, 2012, s. 1)

Vnitropodnikové účetnictví musí podle jednotlivých středisek sledovat:

- náklady a výnosy přebírané z finančního účetnictví i ty, které vznikají mezi jednotlivými středisky,
- stav zásob vytvořených vlastní činností (nedokončená výroba, polotovary, výrobky),
- časové rozlišování nákladů a výnosů ve vnitropodnikovém účetnictví.

Vnitropodnikové účetnictví je také významným nástrojem vnitropodnikového ekonomického řízení. Poskytuje informace o nákladech na jednotlivé výrobky a poskytované služby, o hospodářských výsledcích jednotlivých středisek podle odpovědnosti za náklady a výkony. Porovnává také plánované náklady se skutečnými, je tedy nástrojem pro řízení nákladů v účetní jednotce. Účetním obdobím vnitropodnikového účetnictví je většinou kalendářní měsíc. (Lazar, 2012, s. 2)

3.1.2 Podnikové plánování a kontrola

Důležitým krokem pro podnikového plánování je stanovit **cíle podniku**, formulovat strategie pro jejich dosažení a vytvořit ucelený systém plánů, který bude sloužit ke koordinaci a kontrole činností podniku. Bez plánování nemůže dlouhodobě existovat žádný podnik, protože plánování umožňuje reagovat na změny okolí. Plánování nelze chápat jako pevné stanovení cílů a opatření k jejich dosažení, ale jako neustálý proces přizpůsobování a úprav. Toho je možné dosahovat jen tehdy, pokud se pravidelně srovnávají plánované úkoly se skutečností. Analýza vzniklých odchylek slouží pro stanovení příčin, hledání řešení k odstranění a účinky nápravných opatření. (Konečný, Režňáková, 2000)

Subsystémem plánování a kontroly je **rozpočetnictví**, které je orientované na formální cíle. Jedná se o plánování hospodářského výsledku. Formální cíle jsou vyjádřeny v peněžních

veličinách určených cílů podniku. Pod pojmem rozpočtování může být chápán celkový proces rozpočtování, tzn. sestavení, schválení, kontrola a analýza odchylek rozpočtu.

Úkolem controllingu je starat se o zajištění sladěné koordinace systému plánování a kontroly. To zahrnuje:

- sestavení směrnic pro plánování a kontrolu,
- vypracování a zhodnocení informací typu „plán / skutečnost“,
- běžné obsahové a časové srovnání plánů a kontroly. (Konečný, Režňáková, 2000)

3.1.3 Informační podpora controllingu

Mezi hlavní úkoly controllingu patří vytváření a poskytování **informační podpory** pro řízení podniku. Důležité je ze všech nabízených informací vybrat a zpracovat informace potřebné pro řízení a začlenit je do **informačního systému řízení**. Informace pro management je účelná pouze v pravý okamžik, na pravém místě a odpovídá rozhodovací úloze, která je předmětem řešení. Neplatí tvrzení čím více informací, tím kvalitnější. Mnoho zbytečných informací způsobují ztrátu přehledu o celkové situaci. (Novák, Zámečník, 2011)

Informace je považována za nejcennější zdroj podniku a přesto vznikají problémy – informace, kterou máme, není ta, kterou chceme, informace, kterou chceme, není ta, kterou potřebujeme a informace, kterou potřebujeme, není ta, kterou máme.

Efektivní informační systém podniku musí dokázat potřebné informace získat, zpracovat a využít ve prospěch firmy. Podle Fibírové (2003) účinný systém informací předpokládá komplexní provázanost informací jednotlivých podnikových oblastí.

V rámci controllingu lze identifikovat čtyři základní oblasti řízení

- Finanční (hodnotové řízení)
- Řízení výroby
- Distribuce a řízení zákaznických procesů
- Personální řízení

Zda je informace účelná a využitelná, záleží na konečném uživateli informace (top manažeri, majitelé, manažeři na nižších stupních řízení, banky, věřitelé aj.). (Novák, Zámečník, 2011)

3.1.3.1 Reporting – výkaznictví

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

Pro reporting je důležité stanovit kritéria řízení výkonnosti, která se využívají pro hodnocení skutečného vývoje v porovnání s danými cíli a úkoly. Reporting by měl také obsahovat komentáře a zdůvodnění, které slouží například ke hodnocení dosaženého vývoje pro přijetí účinných opatření a dopadů do motivačního systému. Další součástí reportingu je i výběr, zpracování, formální úprava a distribuce informací pro uživatele. Každý řídicí pracovník by měl mít přístup pouze k těm informacím z reportingu, které svou činností ovlivňuje. Ke komplexnímu systému informací má přístup pouze vrcholový management.

Doporučený postup při navrhování a implementaci systému podnikového reportingu

- Identifikace uživatele výkazů
- Odlišení obsahu výkazů podle potřeb uživatelů
- Vhodná forma výkazů (tištěná, elektronická)
- Jednotný vzhled výkazů
- Vhodný způsob distribuce výkazů
- Zabezpečení důvěrných informací
- Zabezpečení zpětné vazby za účelem zlepšování systému reportingu

„Reporting lze chápat jako nástroj systému public relations, který si moderní podniky budují v zájmu posílení svého postavení. Samostatnou a velmi významnou otázkou reportingu je obsah a pojetí zveřejňovaných informací ve výkazech finančního účetnictví, vztah externího a interního reportingu.“ (Fibírová a Šoljáková, 2010, s.11). Za jádro reportingu je považována analýza zjištěných odchylek skutečného vývoje v porovnání s předem stanoveným cílem. Například při zahajování projektu pro efektivní podávání zpráv je potřeba stanovit formu plánu komunikace projektu.

Je důležité stanovit:

- kdo bude podávat zprávy,
- příjemci zprávy,
- obsah zprávy,
- forma zprávy,

- termíny podávání zpráv,
- jakým způsobem budou zprávy podávány.

Plán komunikace projektu nám zajistí, že projektový tým dostane včas požadované zprávy, které jim umožní se správně rozhodovat. Velmi prospěšné je nejen podávání zpráv o současném stavu, ale i předpovědi budoucí situace nebo případná upozornění na možné předpokládané změny. Zprávy o mimořádných událostech se podávají okamžitě. Kontrola zpráv vyžaduje čas a náklady, proto se často podceňují. Rozhodnutí na základě nepravdivých zpráv však mohou způsobit mnohem větší náklady. Možnost získávat a kontrolovat zprávy lze zajistit i legislativně nebo ke sledování stavu průběhu prací a kontrole podávaných zpráv lze využít například dálkově připojené kamery na intranetovou počítačovou síť, na kterou má možnost se projektový tým kdykoliv připojit. (Doležal, 2012)

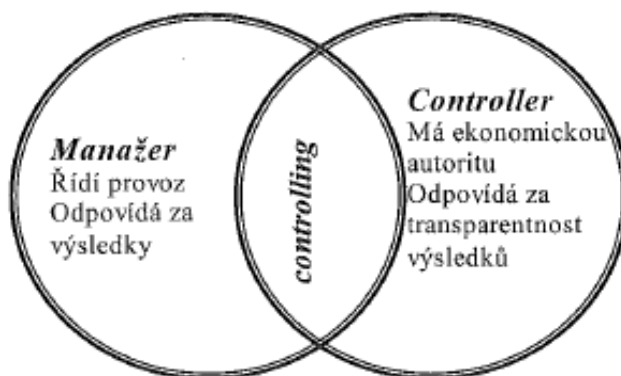
3.2 Implementace controllingu

3.2.1 Controller

Controller by měl být rovnocenným partnerem řídicích pracovníků – managementu podniku, přesto že nemá pravomoc k rozhodování v podniku. Pozice controllera vyžaduje nezávislost, odbornost a skvělé osobní vlastnosti – silná osobnost, tvořivost, přirozená autorita, spolehlivost aj. Práci controllera může vykonávat finanční manager, jehož cílem je zabezpečení dlouhodobé prosperity firmy. V menších firmách se controllingem zabývají osoby s jinými funkcemi například účetní, vedoucí pracovníci na prvním stupni nebo majitel. Cílem controllera by měla být podpora managementu realizovaná prostřednictvím příprav informací a nástrojů pro management průmyslových podniků. (Fibířová a Šoljáková, 2010), (Mikovcová, 2007)

Pozice controllera, jeho vztah k managementu

Controlling je úzce propojený s managementem podniku, ale nemůžeme controllera a manažera ztotožňovat. Controlling není věcí samotného controllera, ale věcí každého manažera. Následující obrázek znázorňuje, že controlling patří do kruhu manažera, tak do kruhu controllera.



Obr. 4 Vztah controllingu a managementu (Mikovcová, 2007, s. 16)

Vnitřně provázaný vztah řídicí funkce, kterou vykonává manažer a informační podpory řízení, kterou vykonává controller, znázorňuje následující tabulka. (Fibířová a Šoljáčková, 2010, s. 16)

Tab. 1 Vztah controllera a manažera

Controller	Manažer
připravuje podklady pro plánování a rozhodování	plánuje, rozhoduje
informuje o odchylkách	reaguje na zjištěné odchylky
připravuje metodiku rozpočetnictví, kalkulací, vnitropodnikových cen	prosazuje a využívá informace připravených systémů kalkulací, rozpočtů
informuje o změnách v okolí podniku	reaguje k udržení dlouhodobé rovnováhy s okolím
je poradce managementu	akceptuje controlling v procesu řízení

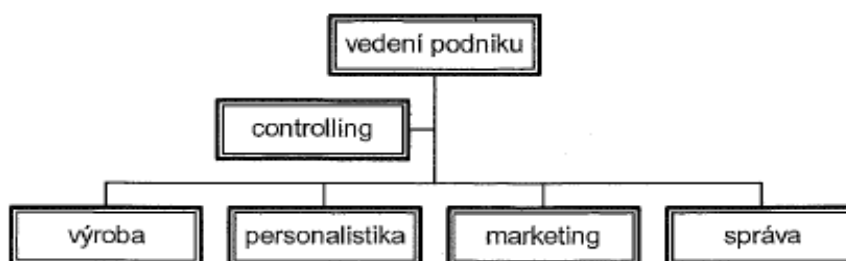
3.2.2 Zavádění controllingu do podnikové praxe

Pro zavedení controllingu nelze stanovit závazná pravidla, protože ideální začlenění controllingu neexistuje. Při zavedení controllingu se diskutuje o zařazení podnikové **úrovně hierarchie** controllingu a přiřazení **pozice** controllera.

Postavení controllingového oddělení v podnikové praxi je ovlivněno interními a externími faktory. Mezi **interní faktory** patří velikost podniku, existující zásady řízení, progresivita používané technologie nebo množství řešených problémů. **Externí faktory** představují existující trh práce, zboží peněz a kapitálu, politické, legislativní a sociální okolí, hospodářskou strukturu země. (Mikovcová, 2007, s. 18, 19)

Účinnost práce controllera roste s výší hierarchické úrovně. Controller jako člen představenstva (nejvyšší úroveň) nese sebou řadu problémů (nezaručení odbornosti controllera ve všech rezortech podniku), proto je vhodnější umístit controllera na nižší řídicí úroveň, kvůli své objektivitě a nezávislosti.

Pozice controllera lze rozdělit na **liniovou** a **štábní**. Záleží na managementu zda bude vnímat controlling jako podporu řízení nebo výkon řízení. Zařazení controllingu na štábní pozici má servisní funkci – pomáhá při řízení. Jedná se o místo na vysoké hierarchické úrovni, protože je podřízeno vedení podniku. Controller zde pouze připravuje materiály pro rozhodování a nemá kompetence pro rozhodování.



Obr. 5 Controlling jako štábní útvar (Mikovcová, 2007, s. 20)

Liniová pozice controllingu je efektivnější, protože controller se stává zodpovědným za přijatá rozhodnutí. Toto řešení bývá přijatelnější při zařazení controllingu do nižších úrovní řízení. Toto organizační začlenění můžete vidět v následujícím obrázku.



Obr. 6 Controlling jako liniový útvar (Mikovcová, 2007, s. 20)

Existují i další organizační začlenění a to controlling jako průřezová pozice, kde například po linii výkonové jsou podřízena příslušným útvarům, po odborné linii centrálnímu controllingu. Některé menší a střední firmy využívají externí controlling, protože zřízení controllingového oddělení není pro ně ekonomicky výhodné nebo nemá kvalifikovaný personál. Nevýhodou může být zde vynášení informací z podniku. Dále se můžeme setkat se samocontrollingem, kde controlleri jsou oproštěni od většiny operativních činností, které

převezme manažer. Controllerovi pak připadne úloha poradce manažera. (Novák, Zámečník, 2011)

Už v předchozí kapitole jsme si uvedli minimální požadavky při zavedení controllingu, a to systém podnikového plánování a kontroly, manažersky orientované účetnictví a reporting s dostatečnou vypovídací schopností. Zavedení controllingu do podniku má více forem, které můžou představovat velké změny v organizační struktuře. Pokud v podniku neexistuje oddělení controlling, tak se zavedené nové, pokud již existuje, může se oddělení controllingu rozšířit, doplnit, nebo přetvořit na základě nové filozofie. (Novák, Zámečník, 2011)

V praxi se využívají rozdílné varianty zavádění podle různých kritérií:

- zásadní koncepce controllingu,
- zavádění operativních nebo strategických nástrojů,
- podle rozsahu – celý systém podniku nebo pouze dílčí funkční oblasti.

Někteří autoři (Eschenbach, Slovák) doporučují zavádění controllingu jako projektu, avšak pro toto řešení neexistuje žádné vzorové řešení.

Zavedení controllingu projektovým managementem může nést řadu výhod

- Jsou zde stanoveny jasné cíle a odpovědné osoby
- Projekt je plánován a řízen jako celek
- Slouží pro zlepšení kvality rozhodování
- Lepší komunikace v projektovém týmu
- Plán doby projektu
- Účinné nasazení zdrojů

Samozřejmě každá projektová práce přináší spoustu nákladů (požadovaná vysoká kvalifikace členů týmů nebo chybně prováděná týmová práce vede k demotivaci a časové náročnosti aj.). (Novák, Zámečník, 2011)

4 PROCES A PROCESNÍ ŘÍZENÍ

4.1 Proces a procesní řízení

Filip Šmída (*Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*, 2007, s. 29) charakterizuje proces jako „*organizovanou skupinu vzájemně souvisejících činností a/nebo subprocesů, které procházejí jedním nebo více organizačními útvary či jednou (podnikový proces) nebo více spolupracujícími organizacemi (mezipodnikový proces), které spotřebovávají materiální, lidské, finanční a informační vstupy a jejichž výstupem je produkt, který má hodnotu pro externího nebo interního zákazníka*“.

Dále vysvětluje, že **procesní řízení** (management) představuje systémy, postupy, metody a nástroje trvalého zajištění maximální výkonnosti a zlepšování podnikových procesů, které jsou založeny na základě jasně definované strategie společnosti. Procesní orientace je jedním z faktorů, který přispívá k prosperitě špičkových korporací na celém světě a podle principu procesního je možné realizovat strategické, taktické nebo operativní řízení.

Některé vlastnosti procesu:

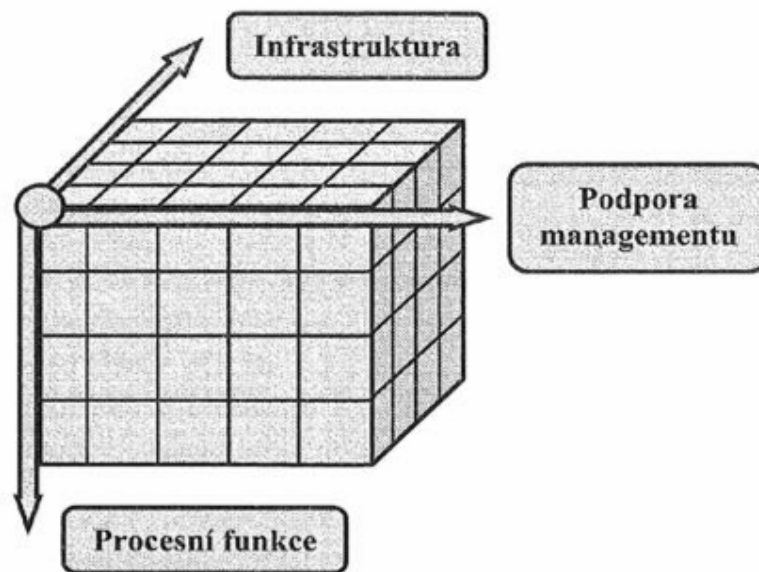
- vytváří hodnotu organizované skupiny vzájemně souvisejících činností, kterou zákazník oceňuje,
- vede ke zvýšení efektivnosti práce,
- zavedení procesního řízení vede ke snižování nákladů, zvyšování rychlosti a kvality,
- implementace procesního řízení má za následek disciplínu (Šmída, 2007).

4.2 Procesní controlling

Procesní controlling nezahrnuje kontrolu procesů, ale jedná se o vytvoření nebo zdokonalení systému řízení (plánování, monitorování, hodnocení) výkonnosti procesů.

Dle Bartoše má podnikový controlling tři základní úlohy:

- infrastruktura,
- podpora managementu,
- procesní funkce.



Obr. 7 Krychle úloh podnikového controllingu (Tuček, Zámečník, 2007, s. 69)

Procesní funkce controllingu spočívá ve ztvárnění systému plánování a kontroly a jeho zavedení na všech úrovních vedení. Tyto dílčí úlohy nelze pozorovat izolovaně, ale cílem je návrh a integrace komplexního, hierarchicky členěného modelu regulačního okruhu. Tento řídicí proces je podporován poskytováním informací.

Fáze, které se mohou rozlišovat:

- analýza cílů a problémů,
- zpracování podkladů pro rozhodování,
- kontrola a analýza odchylek (Tuček, Zámečník, 2007, s. 69).

Monitorování procesů

Součástí procesu budování celosvětové konkurenceschopnosti je i monitorování procesů a neustálé zlepšování procesů. Procesy musí být pravidelně hodnoceny pro zajištění významných výsledků a propojení s firemní vizí a cíli. Každá firma musí také neustále zjišťovat rezervy a možnosti pro zlepšování, protože podnikatelské prostředí se neustále vyvíjí a je třeba na ně reagovat (Šmída, 2007, s.138).

5 INFORMAČNÍ SYSTÉMY V PODNIKOVÉ PRAXI

5.1 Vymezení informačního systému

Informace jsou chápány jako hlavní zdroj podnikání. V současné době podniky mají dostatek informací, proto je důležité vybrat pouze ty podstatné, které mohou mít velký vliv na existenci podniku. **Informační systém** podporuje rozhodování řídicích pracovníků podniku. Informační systém je umělý systém a člověk může ovlivňovat jeho kvalitu. Informační systém je účelnou formou využití informačních technologií v sociálně-ekonomických systémech. **Informační technologie** jsou chápány jako veškerá technika zabývající se zpracováním informací. (Tvrdíková, 2009, s. 18, 19)

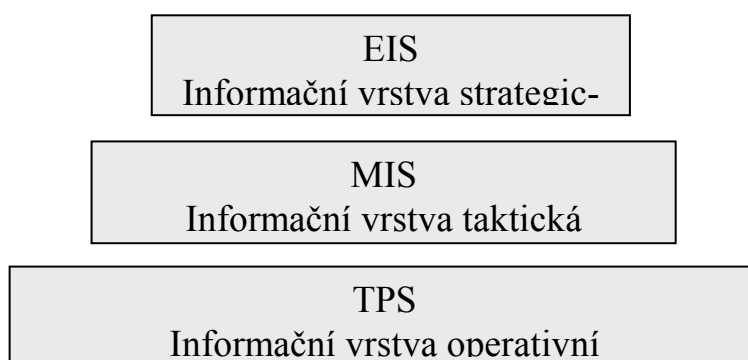
Informační systém zahrnuje

- **Technické prostředky** (hardware) – různé počítačové systémy, doplněné o potřebné jednotky, které jsou v případě potřeby propojeny prostřednictvím počítačové sítě a napojeny na diskový subsystém pro práci s velkými objemy dat.
- **Programové prostředky** (software) – tvořené systémovými programy řídicími chod počítače, pro efektivní práci s daty a komunikaci počítačového systému s okolním světem a programy aplikačními řešícími určité třídy úloh určitých tříd uživatelů.
- **Organizační prostředky** (orgware) – tvořené souborem nařízení a pravidel, definujících provozování a využívání informačního systému a informačních technologií.
- **Lidská složka** (peopleware) – řešení otázky přizpůsobení a účinného fungování člověka v počítačovém prostředí, do kterého je vřazen.
- **Reálný svět** (informační zdroje, normy) – kontext informačního systému.

Aby byl informační systém firmy efektivní, musí být při jeho vývoji věnováno pozornosti každé z jeho složek. (Tvrdíková, 2008, s. 19)

Informační systém podniku slouží ke zlepšení řízení podniku, které můžeme rozdělit na strategické, taktické a operativní. Pro **operativní řízení** jsou určeny transakční systémy (Transaction Processing Systems), jejich úkolem je například automatizace objednávek, fakturace, mezd aj. Zahrnují základní podnikatelské procesy jako jsou přípravy výroby, výroba, testování, kontrola jakosti, doprava. Pro **taktickou úroveň řízení** jsou používány in-

formační systémy pro řízení podniku (Management Information Systems), které slouží k hledání informací, a také systémy pro podporu rozhodování (Decision Support Systems), které umožňují nejrůznější analýzy dat. Zahrnují ekonomická, organizační a obchodní hlediska. Jednotlivé součásti tvoří například aplikace obchodně logistické (nákup, prodej, doprava), finančně účetní (hlavní kniha, závazky, pohledávky, controlling). Aplikace vytvořené pro řízení podniku na vrcholové **strategické úrovni** získávají data z ostatních aplikací podnikového informačního systému a dále z externích informačních zdrojů. Výstupy EIS (Executive Information Systems), slouží jako podklady pro strategická rozhodnutí vrcholového managementu. Pro zlepšení rozhodování vrcholového vedení existuje software fungující na bázi konzultace s expertem, nebo také aplikace umělé inteligence. Aby informační systém podniku efektivně fungoval, je nutné všechny jeho části sladit do jednoho celku. (Rajnoha, 2012), (Tvrdíková, 2009)



Obr. 8 Základní stavební vrstvy informační pyramidy podniku (Rajnoha, 2012)

Aby informační systém a informační a komunikační technologie byla pro podnik přínosem, měl by podnik vypracovat svou informační strategii. Ta představuje dlouhodobou orientaci podniku v oblasti informačních zdrojů, služeb a technologií. Jejím smyslem je podpořit realizaci cílů podniku a podnikových procesů pomocí IS/ICT. Informační strategie obsahuje tři důležité kroky – analýzu současného stavu IS/ICT, definici cílového stavu IS/ICT a návrh postupu, jak dosáhnout cílového stavu za současných podmínek IS/ICT. (Sodomka, Klíčová, 2010) (Tvrdíková, 2009)

5.2 Podnikové informační systémy

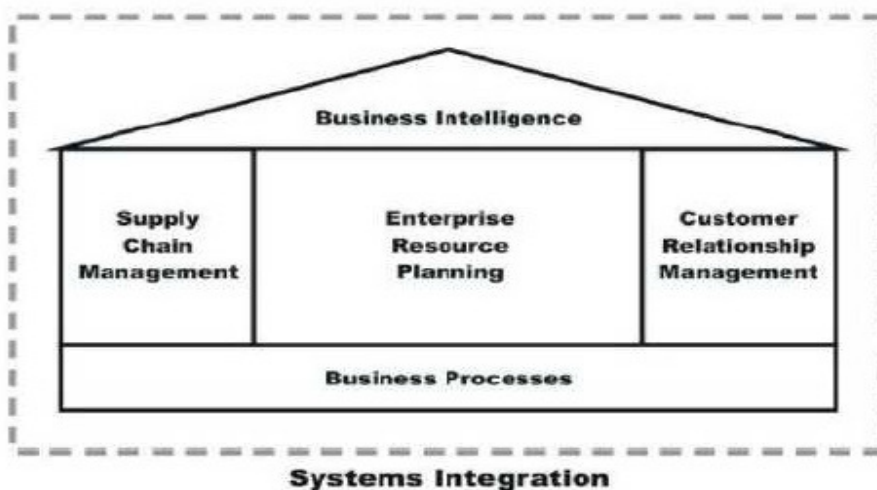
„Podnikový informační systém vytvářejí lidé, kteří prostřednictvím dostupných technologických prostředků a stanovené metodiky zpracovávají podniková data a vytvářejí z nich

informační a znalostní bázi organizace sloužící k řízení podnikových procesů, manažerskému rozhodování a správě podnikové agendy.“ (Sodomka, Klčová, 2010, s. 61)

Nedílnou součástí PIS (podnikového informačního systému) je automatizace zpracování dat (hardware, software). Smyslem využití informačních technologií v rámci PIS je celková racionalizace řídicích, rozhodovacích a správních činností. Organizace využívají různé typy softwarových aplikací pro různé úrovně řízení a mají své jedinečné podnikové procesy nebo jsou ovlivňovány faktory uvnitř své struktury nebo okolím. (Sodomka, Klčová, 2010, s. 61)

Podnikové informační systémy lze klasifikovat podle jejich praktického uplatnění, ve shodě s nabídkou dodavatelů a ve shodě s požadavky na řízení podnikových procesů. Rozhodující pro klasifikaci PIS je tzv. **holisticko-procesní pohled**, podle kterého PIS obsahuje:

1. **ERP** (*Enterprise Resource Planning*) jádro zaměřené na řízení interních podnikových procesů,
2. **CRM** (*Customer Relationship Management*) systém obsluhující procesy směřované k zákazníkům,
3. **SCM** (*Supply Chain Management*) systém řídicí dodavatelský řetězec, jehož součástí bývá *Advanced Planning and Scheduling – APS systém*, sloužící k pokročilému plánování a rozvrhování výroby,
4. **MIS** (*Management Information System*) systém, který sbírá data z ERP, CRM, APS/SCM systému a externích zdrojů a na jejich základě poskytuje informace pro rozhodovací proces podnikového managementu. (Sodomka, Klčová, 2010, s. 77)



Obr. 9 Holisticko-procesní pohled na podnikové informační systémy (Sodomka, Klčová, 2010, s. 78)

Všechny uvedené systémy (ERP, CRM, SCM) spadají do jedné kategorie, které se souhrnně označují jako **Business Intelligence** a slouží například pro finanční, obchodní analýzy nebo pro podporu přípravy podnikových plánů. Podle H. Dresnera, představuje BI souhrn nástrojů umožňující uživatelům ucelený přístup k datům v podnikových informačních systémech a jejich analýzu za účelem lepšího porozumění podnikání a zákazníkům. Tento zjednodušený pohled na podnikový informační systém odráží situaci na trhu se standardními softwarovými aplikacemi (aplikačními řešeními), na jejichž základě se buduje skutečný informační systém moderní organizace. (Šteker, 2010, s. 39)

5.2.1 Systém ERP jako jádro informačního systému podniku

Enterprise Resource Planning (ERP), v překladu **plánování podnikových zdrojů**, je typ aplikačního software, který umožňuje řízení a koordinaci dostupných podnikových zdrojů a aktivit. Hlavní vlastností ERP je schopnost automatizovat a integrovat klíčové podnikové procesy, funkce a data v rámci celé firmy.

ERP umožňuje uživatelům:

- vytvářet a aktualizovat rozsáhlé datové báze – zboží, dodavatelů, zákazníků, majetku aj.,
- realizovat procesy operačního charakteru (zpracování nákupu materiálů a s tím souvisejících obchodních dokumentů jako jsou objednávky, faktury apod.),
- vytvářet a prezentovat požadované přehledy, statistiky základní analýzy (přehledy zákazníků, prodejů, stavů zásob na skladě. (Gála, Pour, Toman, 2006, s. 64)

Informační systém kategorie ERP je charakterizován jako **účinný nástroj**, který je schopen pokrýt plánování a řízení hlavní interních podnikových procesů, a to na operativní, taktické a strategické úrovni. Ke klíčovým **interním procesům** patří výroba, nákupní, prodejní, výrobní logistiky, lidské zdroje a ekonomika. (Sodomka, Klčová, 2010, s. 148)

ERP systémy pracují většinou na **transakčním principu** a sdílejí data ve společných databázích nebo ke sdílení si předávají datové vstupy a výstupy mezi jednotlivými moduly. Transakce z jednoho modulu může tak automaticky vyvolat transakci v jiném modulu.

Transakce jsou vzájemně kontrolovatelné. Charakteristickým rysem ERP je jejich **modularita**, která je nezbytná pro výběr aplikačních modulů (funkcionalita v oblastech řízení firmy). Firmy si většinou vybírají aplikační moduly, které potřebují. (Tvrdíková, 2008, s. 88)

Základní komponenty ERP

- 1. Aplikační moduly** – systémy mohou obsahovat rozsáhlou řadu modulů v závislosti na zaměření a velikosti podniku, například ekonomika (účetnictví, řízení majetku), výroba (plánování, dílenské řízení, řízení výroby), obchod (nákup, prodej, řízení zásob), marketing, personalistika, řízení projektů aj.
- 2. Moduly správy celé aplikace** – protože systémy slouží vysokému počtu uživatelů (manažeri, administrativní pracovníci, zaměstnanci aj.) je zaveden modul správa a aplikace, který obsahuje funkce evidující a podporují samotný provoz aplikace, součástí je také funkce zajišťující řízení přístupu uživatelů k potřebným funkcím a datovým zdrojům systému.
- 3. Systémové moduly** – jedná se o moduly zvoleného operačního systému pod kterým ERP systém funguje a moduly zajišťující v ERP operace s daty (zobrazení dat, aktualizaci dat, prezentaci vazeb mezi daty, výběry dat dle výběrových kritérií).

ERP obsahují i **další moduly**, které mají provozní nebo podpůrný charakter, jsou to například moduly pro přizpůsobení softwaru, moduly vlastního vývojového prostředí, moduly integrační, technologické a správní moduly, moduly dokumentační aj. (Tvrdíková, 2008)

5.2.2 MIS – manažerský informační systém

MIS představuje informační systém podniku nacházející se v druhé vrstvě podnikové informační pyramidy a slouží k přetváření údajů (dat z interních a externích zdrojů na informace) a na poskytování informací ve vhodné podobě managementu na všech úrovních řízení a ve všech činnostech a procesech.

Základní atributy vhodného MIS

- **Programová funkčnost** – počet MIS podsystémů (finance, výroba, controlling aj.)
- **Modulárnost** – důležité z hlediska inovací
- **Integrovanost** – vzájemné propojení jednotlivých podsystémů
- **Modifikovatelnost** – možnost pružného přizpůsobení specifikům firmy

- **Uživatelský komfort** – rychlé a kvalitní zvládnutí obsluhy, jednoduchý manuál
- **Ochrana údajů a bezpečnost** – přístupové práva do systému (Rajnoha, 2012)

5.3 Ekonomické informační systémy

Malé firmy a podnikatelé využívají často pouze softwary pro zpracování své ekonomické agendy, nebo pro tento účel využívají externí firmu. Český trh poskytuje velké množství softwarových aplikací různého druhu, které můžeme nazvat ekonomické informační systémy. Ekonomické informační systémy se od ERP řešení liší tím, že jejich prioritním úkolem je zpracovávat ekonomickou a personální agendu, nejsou orientovány na integraci podnikových procesů. (Šteker, 2010, s. 49)

5.4 Informační systém a controlling

Informační systém v podniku hraje velice důležitou roli, protože slouží k řízení podnikových procesů a pomáhá managementu při rozhodování. Controlling můžeme charakterizovat jako informační nadstavbu, z které lze získat nezbytnou informační základnu pro manažerské rozhodování. Získaná data z controllingu závisí na dobře nastaveném informačním systému, který obsahuje základní informace ze všech oblastí firmy. Controlling s pomocí nástrojů ERP systému může napomoci k efektivnímu ekonomickému řízení podniku a uplatnění controllingových zásad. Controlling obsahuje integrované údaje účetní evidence, operativně-technické evidence (výroby, výkonů pracovníků aj.), plány, rozpočty, stanovené strategie, záměry apod. Pokud controller porovná zadané veličiny účetní a operativně-technické evidence se skutečnými údaji, vznikají odchylky, které určují reálnost stanovených cílů a další směr vývoje a rozhodnutí. Controller by měl tvořit tedy kvalitní, přehledný komplexní reporting, který by sloužil jako podklad pro řízení a rozhodování managementu podniku.

Controllingový informační systém (CIS)

Mezi všeobecné požadavky na tento systém je možné zařadit například komplexní propojení strategického a operativního plánování a controllingu, možnost porovnání plánu se skutečností a automatické generování vzniklých pomůcek, přehledné zobrazení vzájemných vazeb plánovacího systému a kvalita stimulačních a prognostických procesů, kvalitní a přehledný reporting, vymezení cílů a přiřazování výsledků jednotlivým útvarům aj. Efektivnější činnost controllingu spočívá v propojení s BI, která umožňuje

v controllingovém systému prezentovat informace platné v daný okamžik v celé firmě a pro controllera je důležité, aby CIS podporoval rychlé a efektivní vytvoření první verze plánu. (Novák, Zámečník, 2011), (Rajnoha, 2012)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI XY, S.R.O.

Úvodem chci poznamenat, že společnost XY, s.r.o. a názvy jejích dceřiných společností XYA, s.r.o., XYB, s.r.o. jsou fiktivní, z důvodu ochrany svých údajů. Sortiment společnosti z původních jednoduchých profilů oken a dveří se rozšířil na mnoho desítek modelů a typů interiérových a vchodových dveří, výrobou oken společnosti náleží jedno z předních míst na českém trhu. Společnost XY, s.r.o. přispívá k rozvoji regionu, jelikož zaměstnává více než sto lidí.

6.1 Základní údaje o společnosti

Skupina společností XY je seskupení samostatných právních subjektů – mateřské a dvou dceřiných společností, které spojuje osoba majitele a jednatele i společné, navzájem koordinované podnikání v oboru výroby a prodeje stavebních truhlářských výrobků, zejména oken a dveří ze dřeva.

Mateřská společnost: XY, s.r.o

Datum zápisu společnosti: 5. února 2001

Základní kapitál: Kč 1 100 000,--

Předmět podnikání:

- truhlářství
- výroba pilařská a impregnace dřeva
- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje
- zprostředkování obchodu a služeb
- výroba plastových a pryžových výrobků
- sklenářské práce, rámování a paspartování
- činnost účetních poradců, vedení účetnictví a daňové evidence
- reklamní činnost a marketing
- činnost podnikatelských, finančních a ekonomických poradců

Dceřiná společnost: XYA, s.r.o.

Datum zápisu společností: 22. března 2006

Základní kapitál: Kč 200 000,--

Předmět podnikání : truhlářství

Dceřiná společnost: XYB, s.r.o

Datum zápisu společnosti: 22. března 2006

Základní kapitál: Kč 200 000,--

Předmět podnikání:

- velkoobchod
- specializovaný maloobchod a maloobchod se smíšeným zbožím
- zprostředkování obchodu a služeb
- reklamní činnost a marketing
- činnost podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců (www.justice.cz)

6.2 Historie a vývoj společnosti

V roce 1991 založili pan XY spolu se svým otcem malou stolařskou dílnu. Navázali tak na rodinnou tradici výroby stolařských výrobků, kdy podle dokumentů už ve 20. letech 20. století vyráběli předkové rodiny XY dřevěná okna a dveře. Zájem o kvalitní výrobky byl tak velký, že po smrti svého otce se pan XY rozhodl přijmout svého prvního zaměstnance. S růstem věhlasu oken a dveří značky XY, rostla také rodinná firma. Postupně byli přijímáni noví zaměstnanci a společnost se stala jedním z nejvýznamnějších zaměstnavatelů v regionu. Významnou etapou života firmy byla spolupráce s holandskou firmou WD, kdy ze společného projektu na výrobu vchodových dveří pro holandský trh byly čerpány zkušenosti z řízení moderní evropské výrobní firmy i pro výrobu oken a interiérových dveří ve společnosti XY, s.r.o. (Vnitropodnikové zdroje)

6.3 Strategické cíle a vize společnosti

Vedení společnosti usiluje o rozvíjení bohaté tradice a o udržení postavení firmy na trhu zaváděním novinek i vylepšováním svých vnitřních procesů zaměřených především na uspokojování potřeb svých zákazníků. Z původních regionálních prodejních ambic pokrývají výrobky značky XY svými realizovanými dodávkami území celé České republiky. Výrobky značky XY překročily také hranice republiky.

6.3.1 Strategické cíle

Skupina firem XY očekává, že rok 2013 bude rokem upevnění firemních sil po letech horších výsledků hospodaření způsobených následky globální hospodářské krize. Nejdůležitějším cílem skupiny firem bude vyhledávání reálných obchodních příležitostí v objemu překračujícím pokrytí fixních nákladů firem ve skupině zajištěné zálohovými platbami před spuštěním výroby v minimální výši 50% hodnoty konkrétní zakázky tak, aby zvládli finanční dopady krize. Cíle v jiných oblastech budou zaměřeny na zlepšování všech činností v ostatních procesech tak, aby se zvýšila výkonnost a produktivita práce, jakost výrobků a služeb, dodržování dodacích lhůt a aby se vytvořily předpoklady pro úplnou konsolidaci finanční situace firmy.

6.3.2 Filozofie a vize společnosti

Skupina firem XY patří mezi největší a nejvýznamnější výrobce a dodavatele výplní stavebních otvorů z ekologicky čistých přírodních materiálů v České republice. Moderní výrobní technologie, systém organizace práce, odborná úroveň zaměstnanců a schopnost vnímat dění na trhu umožňuje společnosti vyrábět a dodávat okna, vstupní i interiérové dveřní systémy a zimní zahrady v nejvyšší možné jakosti a uspokojovat všechna přání zákazníků nejen v České republice, ale i v jiných evropských zemích. Firmy XY jsou také významným zaměstnavatelem a tvůrcem pracovních příležitostí v regionu a významnou měrou se zaslouhují o rozvoj regionu.

V čem chce skupina firem XY vynikat?

- Komplexností nabídky sortimentu výrobků a služeb
- Kvalitou výrobků a služeb
- Úrovní vlastní prodejní sítě, odborností a loajalitou zaměstnanců
- V produktivitě práce a finančním zdraví
- Etickým a otevřeným jednáním se všemi partnery i zaměstnanci
- Spolehlivostí všech vnitřních firemních procesů i spolehlivostí jednání navenek

Společnost XY s.r.o. se chce stát významným strategickým partnerem většině největších českých stavebních firem a být jistotou pro zadavatele při výběrových řízeních na důležité státní zakázky. (Vnitropodnikové zdroje)

6.4 SWOT analýza

Myslím si, že SWOT analýza pomůže přimět manažery a zaměstnance společnosti se zamyslet nad situací v podniku a vyvodit z ní příslušné důsledky nebo může pomoci vytvořit firemní strategie. Má projektová část diplomové práce bude zaměřena hlavně na slabé stránky podniku a na navržení řešení pro jejich zmírnění nebo úplné odstranění. SWOT analýza se skládá z interní a externí části.

Slabé, silné stránky podniku

Interní část ukazuje v čem společnost XY, s.r.o vyniká a v čem se společnosti nedaří. Jsou to faktory, které vytvářejí nebo snižují vnitřní hodnotu firmy.

Příležitosti a hrozby podniku

Externí část se týká okolí společnosti, která by měla využít příležitosti, které okolí nabízí a eliminovat hrozby, které společnost ohrožují. Konkrétní příklady SWOT analýzy týkající se společnosti můžete vidět v následujícím obrázku.

Tab. 2 SWOT analýza (vlastní zpracování)

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
Kvalita výrobků	Doba zpracování cenových nabídek
Design výrobků	Nedodržení některých termínů
Nejmodernější technologie	Nedostatečný controlling
Tradice	Interpretace dat z IS
	Nedostatečná tvorba reportů
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
Vývoz do zahraničí	Neplatiči
Vývoj a moderní trendy	Konkurence v odvětví
Architektonické kanceláře	Sezónní vlivy na obrat
Recenze a reference spokojených zákazníků	Recenze zákazníků na nedodržování termínů

7 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SPOLEČNOSTI XYB, S.R.O.

Společnost XY, s.r.o. působí na trhu více než 20 let. Za tuto dobu si vybudovala určité postavení a získala řadu stálých spokojených zákazníků. Tato kapitola je zaměřena na popis organizace, řízení společnosti, působnost orgánů ve společnosti, organizační uspořádání v mateřské i dceřiných společnostech, představuje také procesy ve společnosti a informačních systémů využívané firmou. Můžete se zde lehce setkat s působením controllingu v organizaci, podrobněji bude však vysvětleno v kapitole 9.

7.1 Organizace a řízení společnosti

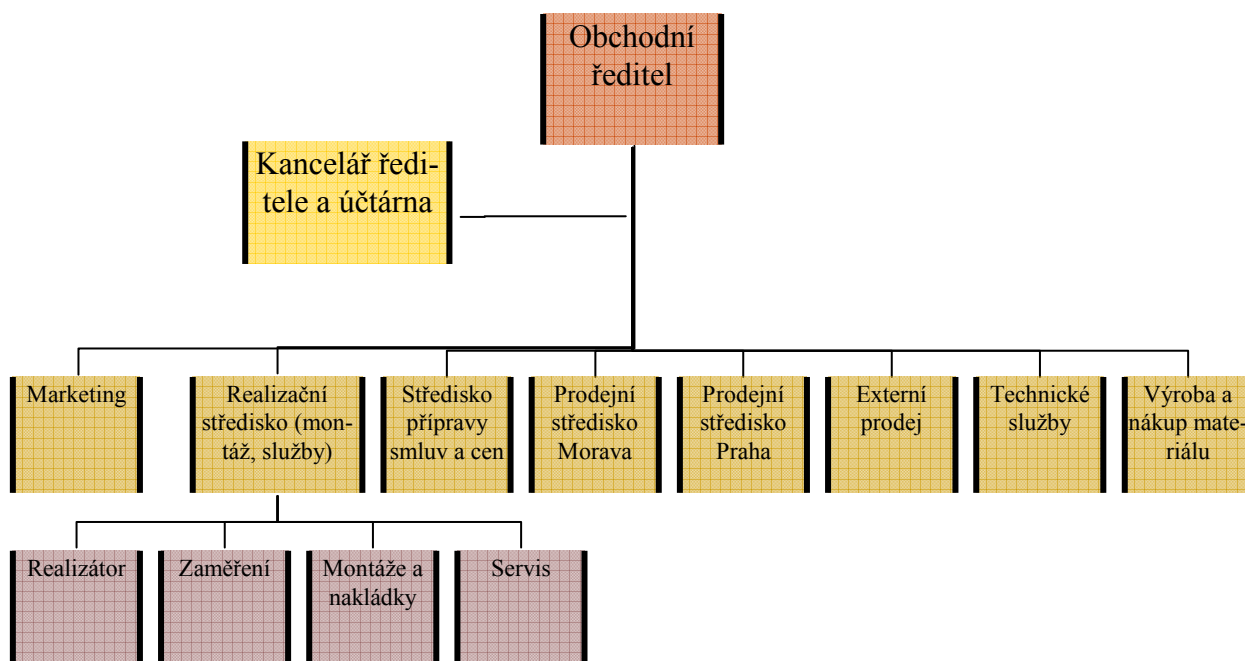
7.1.1 Organizační uspořádání společností XYB, s.r.o.

Společnost XYB, s.r.o. má vybudovanou hierarchickou organizační strukturu. V čele je jednatel společnosti, který je nadřazený řediteli obchodní společnosti a vedoucím jednotlivých prodejních oddělení. Těm jsou dále podřízeni vedoucí jednotlivých výrobních úseků. Obchodní ředitel odpovídá za výsledky hospodářské činnosti společnosti jejímu jednatele, kterému předkládá pravidelně v určených intervalech písemný rozbor o obchodní činnosti a o hospodaření společnosti (jednotlivých prodejních středisek) viz. kapitola 9.2.1. Pozice controllera ve společnosti zastoupena není, ale některé controllingové činnosti se provádí například v souvislosti s účetnictvím v mateřské společnosti viz. kapitola 8.3.1. Obchodní ředitel může kontrolovat průběh zakázky prostřednictvím činností jednotlivých útvarů, která jsou propojena s IS Dialog, konkrétně se používá modul Zakázky E-business (viz. kapitola 9). Vedoucí útvarů si předávají informace o jednotlivých krocích průběhu zakázky (od namlouvání zákazníka až po realizování zakázky) prostřednictvím IS dialog, kde zadávají stav zakázky a odesílají do dalších úseků a tím předávají i odpovědnost. Nejen obchodní ředitel ale i obchodníci mají přehled o stavu zakázky a úseku, v kterém se momentálně nachází, prostřednictvím čísla zakázky zadané v IS. Problém je v tom, že obchodní ředitel i obchodníci mají i jiné povinnosti a časově není možné detailněji kontrolovat průběh všech zakázek. Situace zakázek se sleduje pouze když nastane nějaký problém nebo když se zákazník poptává o stavu zakázky nebo před termínem dodání. Touto oblastí se budu podrobněji zabývat v kapitole 9.

Řídicí úrovně ve společnostech

Výkonným řídicím orgánem společnosti I. řídicí úrovně je **jednatel společnosti**, kterého jmenuje valná hromada společníků. Ředitel (obchodní nebo výrobní) řídí interní činnost konkrétní společnosti v rámci pravomocí na něj přenesených jednatelem a tvoří II. řídicí úroveň. Vedoucí výroby, vedoucí oddělení a vedoucí prodejních středisek tvoří III. řídicí úroveň společnosti. Řídí jim svěřené úseky, zajišťují plnění pracovních povinností, jakož i delegování zodpovědností a pravomocí na podřízené zaměstnance. Za plnění stanovených úkolů a za výsledky činnosti podřízených zaměstnanců zodpovídají jednatelem nebo příslušnému řediteli. V obchodním oddělení se zaměstnanci společnosti řídí podle sdíleného týdenního kalendáře se seznamem schůzek a úkolů, který zároveň slouží obchodnímu řediteli ke kontrole a rozhodování o dalších činnostech. (Vnitropodnikové zdroje)

Organizační strukturu vystihuje následující schéma:



Obr. 10 Organizační uspořádání společnosti XYB, s.r.o. (vlastní zpracování)

7.2 Řízení lidských zdrojů v obchodní firmě XYB, s.r.o.

Správné řízení lidských zdrojů s propracovaným motivačním faktorem směřují k zvýšení produktivity práce. Systém hodnocení zaměstnanců můžeme chápat jako základní metodu pro zvyšování úrovně jejich loajality k firmě a ke zvyšování úrovně jejich vnímání jakosti a výkonnosti.

Obchodní firma XYB, s.r.o.

Systém odměňování je v obchodní firmě nastavený tak, že každý zaměstnanec má určitý základní plat, který tvoří cca 60 % a je stanoven individuálně podle zkušeností, délky pracovního poměru zaměstnance. Dále se plat navyšuje podle výsledků jednotlivců, konkrétně u obchodníků je to podle měsíčního obratu, záleží samozřejmě na objemu zakázky a kvalitě prodeje, zda jsou poskytnuty slevy, či ne. Obchodníci se tedy snaží dosáhnout největšího obratu s co nejnižšími poskytnutými slevami. Motivací pro obchodníky je také to, že komu měsíční obrat nepřesáhne stanovený plán (600 000 Kč), tak nemá právo na odměnu, od této částky nahoru jsou stanoveny odměny.

Vlastní zhodnocení a doporučení

V obchodní firmě systém odměňování trochu zavádí k tomu, zda existuje nějaké riziko uměle navyšování obrátů, myslím si, že je to v tomto případě nemožné, že když je průběh zakázky propojený s IS, tak je zde zabráněno riziku, jedná se o velké zakázky ve statisících, milionech, to by bylo pro obchodníka velké riziko, obchodník se snaží co nejdříve uzavřít smlouvu, aby neztratil zákazníka s tím že dal přednost konkurenci. Tohoto tématu jsem se dotkla, protože pro firmu jsou důležité tržby (obraty obchodníků) tedy jejich úspěšnost. Bylo by dobré analyzovat obchodníky podle obrátů, analyzovat úspěšnost jednání, uzavřených zakázek a také reklamací nebo odmítnutí zakázky, zjistit příčinu, zda je chyba v obchodníkovi nebo ve výrobě, v komunikaci, k tomu pomůžou informace z IS a následně nalézt nápravná opatření. Obchodníci jsou pro firmu důležitým zdrojem konkurenční výhody (získání tržeb, spokojenost zákazníků) proto by mělo být vedení ochotné své zaměstnance dobře zaplatit, motivovat, poskytnout vzdělání (například obchodní školení, manažerské kurzy, nebo technické školení při zavádění nových výrobků firmou), tyto faktory si myslím vedou k úspěchům, lojalitě, produktivitě a spokojeným zákazníkům.

7.3 Identifikace procesů ve společnosti XY, s.r.o.

Při organizování skupiny firem se můžou s ohledem na poslání jednotlivých firem rozdělit jejich úlohy na:

- vrcholové vedení, správu majetku a zajišťování společných služeb (XY, s.r.o.),
- výrobní základnu pro zajištění požadavků zákazníků na okna, vstupní dveře, interiérové dveře a speciální dřevěné výrobky příbuzného charakteru (XYA, s.r.o.),
- zajištění komplexních marketingových, prodejních a přípravných činností pro zajištění zakázek, pro realizaci prodeje výrobků vyrobených ve skupině a provádění po-prodejní péče o zákazníka (XYB, s.r.o.).

S ohledem na strategické cíle a vize společnosti vychází návrh mapy procesů z předpokladu **jednotné a koordinované organizace ve skupině firem** dané jednotným pracovním a organizačním řádem, přičemž tato organizace identifikuje následující procesy. (Vnitropodnikové zdroje)

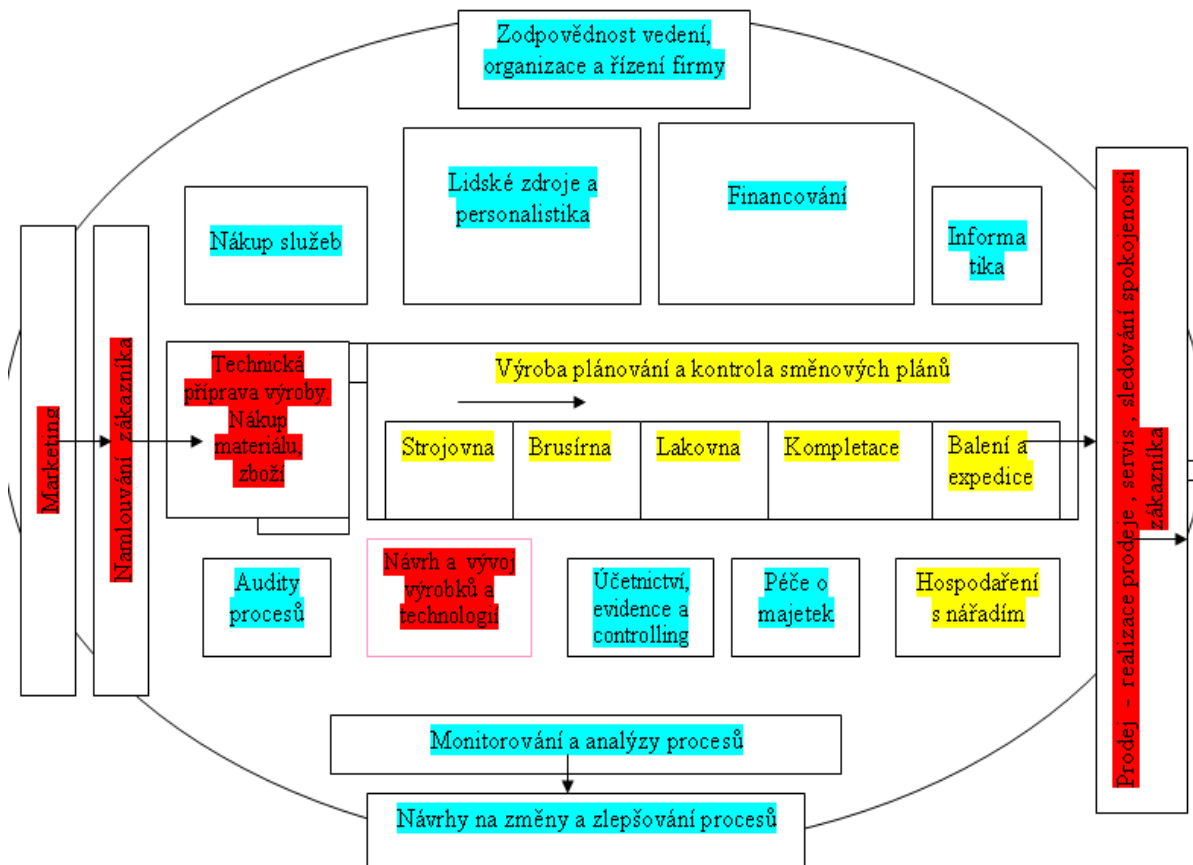
Hlavní procesy

- Marketing a namlouvání zákazníka
- Nákup materiálových zásob, zboží a služeb
- Návrh a vývoj nových výrobků a technologií
- Technická příprava výroby a výroba
- Prodej - realizace prodeje a zkoumání spokojenosti zákazníka

Obslužné procesy zdrojové

- Odpovědnost vedení – organizace a řízení firmy
- Nákup pomocných služeb (právní, účetní, poradenské ...)
- Lidské zdroje – personalistika
- Financování provozu a rozvoje firmy

Mezi obslužné procesy hodnotící a **procesy vedlejší** patří účtování a controlling, audity procesů, péče o majetek, hospodaření s náradím, zajišťování změn a zlepšování procesů. Všechny procesy jsou znázorněny na následujícím obrázku. (Vnitropodnikové zdroje)



Obr. 11 Procesní mapa pro skupinu firem XY (vnitropodnikové zdroje)

Hrubé organizační začlenění odpovědností za procesy

- Vedení a správa - XY, s.r.o.
- Marketing, příprava zakázek a prodej - XYB, s.r.o.
- Výroba - XYA, s.r.o.

7.3.1 Společnost XY,s.r.o., proces účetnictví a controlling

Majitel společnosti dohlíží nad vedením účetnictví a spolupracuje s externím ekonomem i v oblasti finančního controllingu a jak jsem se již zmínila, samostatná pozice controllera ve společnosti zastoupena není. V procesní mapě obr. 11 je controlling uveden v souvislosti s účetnictvím a evidencí. Controlling je zde chápán jako spolupráce s ekonomem, který provádí i finanční controlling a některé činnosti vedoucí účtárny např. před schválením smlouvy kontroluje a prověřuje u zákazníka či má nedoplatek, inkasuje peníze od odběratelů, stanovuje a porovnává plány se skutečností rozpočtů, kontrola pohledávek, tvorba rozpočtů hospodaření, kontrola jejich plnění, provozní a investiční CF.

Hlavním cílem mé diplomové práce je návrh na zlepšení využití informací z IS za účelem controllingu. Zaměřím se na zlepšení v oblasti obchodní firmy, které mi vedení schválilo, a ke kterým mi zpřístupnilo informace v IS (obchodní firma a částečně výrobní firma). Návrhy na zlepšení využití informací za účelem controllingu se budou týkat hlavně obchodní firmy XYB, s.r.o. a jejích procesů viz. kapitola 9.

7.4 Informační systémy ve společnostech

Informační soustava společnosti zajišťuje produktivní zpracování veškerých podkladů pro řídicí, účetní a evidenční potřeby společnosti. V praxi se tak děje využitím prostředků jednotného informačního systému, který organicky a pokud je to možné v informační on-line síti spojuje ostatní potřebný a využívaný software (Klaes) a zaměstnance, kteří je ovládají. Skupina firem XY, s.r.o. využívá IS Dialog 3000S, software pro zpracování ekonomické agendy se zaměřením na řízení výroby a logistiku a konstrukční program Klaes používaný v dceřiné výrobní firmě XYA, s.r.o. Funkce informačního systému a způsob jeho věcného využití pro fungování jednotlivých procesů se budu snažit popsat v následujících odstavcích a v kapitole 9.

7.4.1 Informační systém Dialog 3000S

DIALOG 3000S je vyvíjen firmou Control spol. s r.o. a jedná se o komplexní podnikový ekonomický a informační systém pro sektor středních a velkých firem z oblasti výroby, obchodu a služeb. Pro společnost XY, s.r.o jsou důležité dodavatelské a zákaznické vztahy, které se snaží udržet především plněním smluvených termínů a kvalitou výrobků, k tomu ji pomáhá Dialog, díky spojení integrovaných a vzájemně komunikujících modulů, které slouží také jako podpora pro fungování podnikových procesů a ke kontrole. Informační systém DIALOG 3000S nabízí propojené moduly sledující dílčí firemní procesy. Všechny moduly mají jednotné uživatelské prostředí vycházející ze standardů MS Windows a komunikují s externími aplikacemi.

Seznam modulů pro obchodní společnost XYB, s.r.o

Artikl – sklad režijních položek, prodejní doklady, skladové doklady, nákupní doklady, zakázky E-business, sestavy obsahující pohledávky, závazky, obraty aj., skupiny, kalendář – skupinový a poštu. Obchodníci nejvíce využívají modul **zakázky E-business** (demonstrace

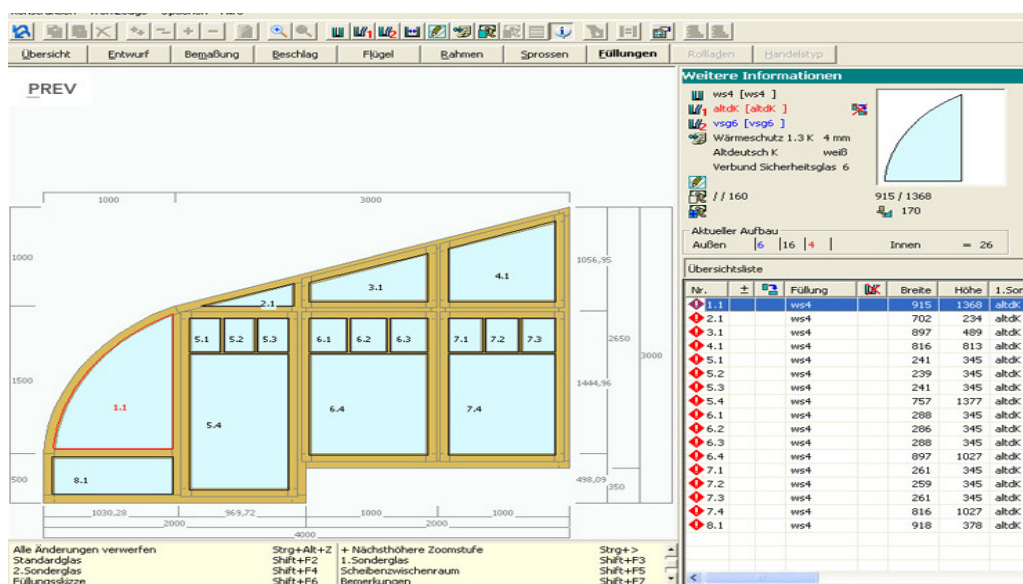
modulu bude podrobně popsána v kapitole 9.) a **kalendář – skupinový** - týdenní přehled schůzek a úkolů, podle kterého se obchodníci řídí.

Artikel
Prodejní doklady
Skladové doklady
Nákupní doklady
Zakázky E-business
Sestavy
Skupiny
Kalendář - skupinový
Pošta

Obr. 12 Seznam modulů IS používaných obchodní společností XYB, s.r.o.

7.4.2 Klaes

Jedná se o softwarové řešení pro výrobce oken a dveří. Klaes se dokáže přizpůsobit objemu výroby a nabízí služby, které skutečně společnost potřebuje (např. kusovníky, normy spotřeby materiálu a spotřeby práce, kalkulace, konstrukce) a tím dokáže flexibilně vytvořit cenovou nabídku, která je sestavená pouze na skutečném objemu výroby.



Obr. 13 Náhled do programu Klaes (www.klaes.com)

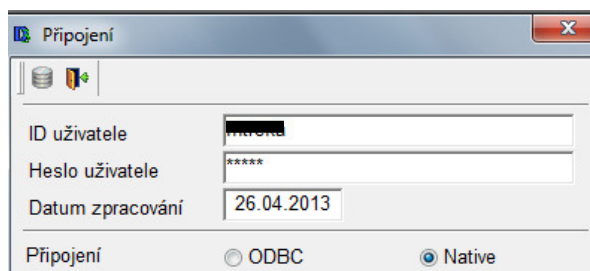
Podle zjištění, propojení Dialogu a Klaes není ve všem 100% a podle mého názoru využití IS za účelem controllingu je také slabé. Např. kontroly aktualizací probíhají nepravidelně, tím způsobují další náklady (např. špatné ceny materiálu, datum termínu ukončení zakázky). Doporučuji zavést pozici controllera, který by měl přístup ke všem modulům IS v obchodní a výrobní firmě. Tato oblast bude podrobně popsána v následující kapitole.

8 ANALÝZA VYUŽITÍ IS V RÁMCI CONTROLLINGOVÝCH ČINNOSTÍ SPOLEČNOSTI XYB, S.R.O. SE ZAMĚŘENÍM NA PROCESY

Hlavním cílem mé diplomové práce je návrh zlepšení využití IS za účelem controllingu, proto se v této kapitole nejdříve soustředím na nejvyužívanější modul IS Dialog - zakázky E-business. Dále popíšu vybrané důležité procesy, které souvisí s průběhem zakázky. Jak jsem se již zmínila v předchozí kapitole, pozice controllera přímo ve společnosti zastoupena není, ale provádějí se některé kontroly, které budou představeny. V rámci shrnutí bych zhodnotila jednotlivé činnosti a navrhla vlastní doporučení na zlepšení, které bude předmětem mé projektové části.

8.1 Demonstrace modulu zakázky E-business - průběh zakázky

Prostřednictvím modulu zakázky E-business si vedoucí útvarů předávají informace o jednotlivých krocích průběhu zakázky (od namlouvání zákazníka až po realizování zakázky) prostřednictvím IS dialog, kde zadávají stav zakázky a odesílají do dalších úseků a tím předávají i odpovědnost. Nejen obchodní ředitel ale i obchodníci mají přehled o stavu zakázky a úseku, ve kterém se momentálně nachází, prostřednictvím čísla zakázky zadané v IS.



ID uživatele	XXXXXXXXXX
Heslo uživatele	*****
Datum zpracování	26.04.2013
Připojení	<input type="radio"/> ODBC <input checked="" type="radio"/> Native

Obr. 14 Přihlášení uživatele do Dialogu

Obchodník určitým způsobem získá poptávku (od stálých odběratelů, poptávka přijde emailem nebo přes kontaktované architekty, kde získá projekt domu s výpisem požadovaných otvorových výplní). Obchodník poté kontaktuje zákazníka (projektanta), informuje se o základních údajích (počet, typ skla, druh materiálu, barva atd.). Všechny procesy jsou propojené s Dialogem, proto se uživatel přihlásí do informačního systému a zavádí do něj nového klienta – **založení partnera** se základními údaji (i přílohu, výpis prvků, nákresy).

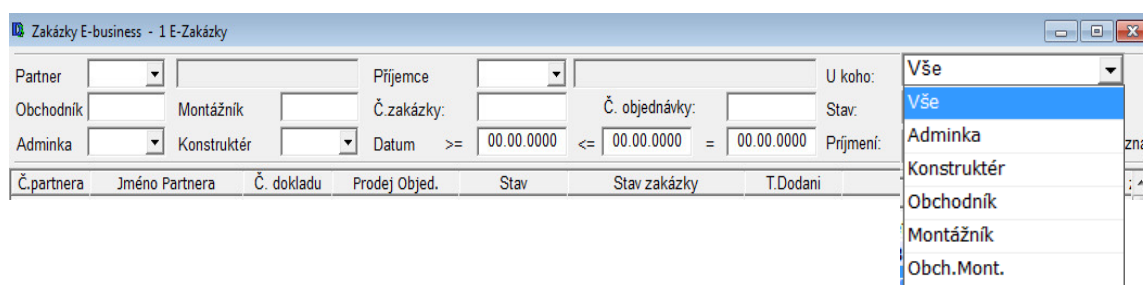
Obr. 15 Dialog - založení partnera

Následně obchodník přepne do **stavu poptávka**, která se zobrazí na cenovém oddělení. Nezapomene přidat informaci o datu zpracování. Zpracovanou cenovou nabídku vloží do IS „cenař“, kterou zpracovává v konstrukčním a kalkulačním programu Klaes. Přepíná **do stavu nabídka**. Obchodníkovi se zobrazí ikonka, cenu upraví podle platebních podmínek, vyšší slevy. Cenovou nabídku odešle emailem zákazníkovi a přepíná do **stavu nabídka - odeslaná**. Obchodník po určité době (přibližně 2 dny) kontaktuje zákazníka k domluvení schůzky ohledně zaslané nabídky. Po proběhnutém jednání obchodník vyhodnotí, zda je nadějně uzavření smlouvy s klientem, v Dialogu přepíná nabídku tedy podle svého odhadu do **stavu 50 nebo 80 %** (kolik procent je šance k získání zákazníka). Jestliže nedojde k dalšímu osobnímu jednání, nebo zákazník rovnou odmítne nabídku, obchodník přepne **do stavu - zrušená nabídka**. Obchodník musí tuto skutečnost vždy odůvodnit a zapsat do Dialogu (vysoká cena, jiné požadavky, špatné reference).

Obr. 16 Dialog – přepínání stavu zakázky

V případě dalších úspěšných jednání (většinou se koná 1-5 jednání) a přijetí nabídky zákazníkem, probíhá přesné zaměření na stavbě. Obchodník přepíná v Dialogu do **stavu - na zaměření**. Obchodník se do tohoto procesu nedostane, protože se zakázka zobrazuje zaměřovacím technikům. Technik kontaktuje zákazníka a domlouvá termín zaměření. Po provedení zaměření technik přepíná v IS do **stavu - finální nabídka**. Obchodník na základě zaměření a s konzultací zákazníka dořeší další potřebné údaje (kliky, technické detaily, barva). Po projednání detailů posílá technické přípravě výroby (TPV). Přípravář zpracuje zakázku po zaměření do finální podoby (k výrobě) a přepíná do **stavu - na smlouvu**. Na základě potřebných dokumentů, po technické přípravě, obchodník zpracuje a zasílá zákazníkovi návrh smlouvy. Po vzájemné dohodě, po souhlasu ceny a smlouvy, dochází k podpisu smlouvy. Po podepsání smlouvy obchodník vkládá do Dialogu poslední dokumenty (podepsané smlouvy, specifikace výrobků) a přepíná v Dialogu, **TPV - příprava pro výrobu**.

Pro obchodníka průběh zakázky končí, zakázka přechází k technická přípravě, která připravuje výrobní výkresy. Po zpracování, přípravář přepíná v IS do **stavu - čekání na zálohu**. U většiny zakázek se platí zálohy 30-80 % (záleží na individuálním jednání). V této fázi zakázka přechází k administrátorovi (adminka). Po přijetí zálohy na účet, adminka přepíná do **stavu odesláno - k zaplánování výroby**. Kompletní zakázka se nyní ukazuje ve výrobě (Klaes - detaily, počet - hranoly, skla, komponenty). Výroba zpracuje objednávky jednotlivých komponentů a **přepíná do stavu - zaplánované**. Nyní může obchodník, majitel vidět v Dialogu datum naplánované dokončené výroby s průběhem zakázky pro konkrétního zákazníka (lakovna, strojovna, brusírna). Po dokončení výroby, výroba **přepíná do stavu - na expedici**.



Obr. 17 Dialog – výběr, u koho se nachází zakázka

Od této chvíle pracuje na zakázce vedoucí realizačního – **stav - na montáži/doprava**. Zde je důležité sledovat datum montáže a expedice. Některé zakázky společnost pouze vyrábí a

dovází, ale ve většině případech provádí i montáže. Vedoucí realizačního oddělení monitoruje průběh montáže a po její dokončení a po podepsání předávacího protokolu bez vad nebo dodacího listu přepíná v Dialogu do **stavu - předáno**.

V některých případech může nastat problém, například při montáži, výrobní vada, špatná specifikace zakázky. Vedoucí realizačního oddělení musí vzniklé vady a nedodělky zaznamenat do předávacího protokolu a dohodnout termín jejich odstranění. Vedoucí musí určit, kde problém vznikl (obchodník, výroba, montáž). Na základě posouzení přepíná **do stavu, montáž- problém řeší výroba, problém řeší obchod nebo problém řeší servis**. Vzniklé problémy vyřeší servisní pracovníci a tomu kdo vzniklé problémy zavinil jsou vyčíslené náklady, v některých případech jsou poskytnuty i slevy zákazníkovi. Po odstranění závad vedoucí přepíná **do stavu - předáno**. Informace o zakázce se dostávají na účtárnu, která zakázku vyfakturuje - **stav fakturováno**. Po zaplacení zakázka přechází k vedoucímu ekonomického úseku, ten ukončuje celý proces zakázky, přepíná do **stavu - ukončená zakázka**.

Vlastní zhodnocení a doporučení

Problém je v tom, že obchodní ředitel i obchodníci mají i jiné povinnosti a časově není možné detailněji kontrolovat průběh všech zakázek. Situace zakázek se sleduje pouze když nastane nějaký problém nebo když si zákazník poptává o stavu zakázky nebo před termínem dodání. Proto si myslím, že by bylo vhodné ve společnosti stanovit osobu, která by prováděla důkladnější sledování a kontrolu všech zakázek, by se tím se urychlil celý průběh zakázky a snadněji se dodržovaly termíny. Controllingových činností v oblasti účetnictví a financí (finanční controlling) nebudou předmětem mé projektové části, protože hlavním cílem mé práce je zlepšení využití IS za účelem controllingu a já měla omezený přístup v IS. Myslím si, že pro společnost je nejdůležitější výše tržeb (obratů obchodníků), nákladovost výroby, spokojenost zákazníků i dodržování plánovaných termínů, protože nedodržovaný termín, přináší společnosti další náklady ve formě slev zakázek a sankcí. Podle provedené SWOT analýzy bylo zjištěno, že společnost má s dodržováním termínů někdy problémy. Těmito oblastmi a návrhem pro vylepšení s pomocí využíváním informací z IS za účelem controllingu se budu zabývat v praktické a projektové části.

Dalším problémem je, že informace v IS nemusí být 100 %, např. kvůli aktualizaci informací. Uvedu konkrétní příklad. Zákazník zavolá obchodníkovi, zda platí termín, obchodník

se podívá do IS, potvrdí datum. Bohužel toto datum nemusí souhlasit, protože nevidí do výroby, zda tam probíhá všechno v pořádku a zda uvedený termín dodání v IS bude dodržen. Může se stát, že v případě atypických zakázek je doba dodání některého materiálu pro výrobu delší než normálně a vedoucí výroby či nákupčí nemá čas to kontrolovat. Proto zase navážu na nutnost zavedení pozice controllera, který by kontroloval průběh všech zakázek a aktualizoval informace v IS, tím by eliminoval budoucí vzniklé problémy, které mají za následek zpoždění. V tomto případě by mohl posílat nákupčímu týdenní zprávy se shrnutím jednotlivých zakázek a upozornění na termíny a nákup materiálu. Controller musí mít ale přístup do všech modulů obchodní i výrobní firmy.

Shrnutí doporučení, které bude předmětem projektové části

Návrh zavedení pozice controllera do společnosti, nutnost zpřístupnit mu všechny moduly v IS používané v obchodní a výrobní firmě a stanovit mu tyto úkoly:

- kontrola zakázek s lepším využitím informačních systémů,
- kontrola aktualizací informací v IS,
- monitoring termínů dodání u atypických zakázek.

Další navrhované činnosti pro controllera budou stanoveny na základě následující analýzy vybraných důležitých procesů pro průběh zakázek.

8.2 Vybrané procesy ve společnosti XYB, s.r.o. a využití informací z IS za účelem controllingu

Hlavním cílem mé diplomové práce je návrh na zlepšení využití informací z IS za účelem controllingu. Proto se zaměřím na návrh zlepšení využití IS v oblastech, ke kterým mi firma dovolila přístup v IS, tedy v obchodní firmě. Návrhy na zlepšení využití informací za účelem controllingu se budou týkat hlavně obchodní firmy a jejích procesů. Některé uvedené procesy zasahují i do výrobní firmy.

Vedení obchodní společnosti

Obchodní ředitel odpovídá za výsledky hospodářské činnosti obchodní společnosti jednatele společnosti, kterému pravidelně předkládá v určených intervalech písemný rozbor o obchodní činnosti a o hospodaření společnosti (jednotlivých prodejních středisek). Konkrétněji obchodní ředitel měsíčně exportuje data z IS a upravuje je zvláště v programu MS Ex-

cel. Vede tabulky s obraty jednotlivých prodejních středisek a dále srovnává měsíční obraty s plánem, které si sestavil na začátku roku. Dále kontroluje a analyzuje plnění plánů.

Vyhodnocení plán/skutečnost obrat JOD 2013				
obchodník	květen		červen	
obchodník x	1 655 844 Kč	100%	1 730 000 Kč	153%
	1 655 844 Kč		2 652 475 Kč	
obchodník y	891 600 Kč	100%	1 730 000 Kč	119%
	891 600 Kč		2 060 004 Kč	
obchodník z	1 159 176 Kč	100%	1 050 000 Kč	25%
	1 159 176 Kč		261 720 Kč	
obchodník v	1 305 257 Kč	100%	850 000 Kč	72%
	1 305 257 Kč		613 299 Kč	
obchodník b	450 000 Kč	100%	750 000 Kč	152%
	450 000 Kč		1 141 499 Kč	
obchodník a	0 Kč	#DIV/0!	1 440 000 Kč	116%
	0 Kč		1 673 175 Kč	
obchodník c	0 Kč	#DIV/0!	1 050 000 Kč	25%
	0 Kč		260 294 Kč	
celkem	5 461 877 Kč	100%	8 600 000 Kč	100,7%
	5 461 877 Kč		8 662 466 Kč	

Obr. 18 Plán/skutečnost obrátů (vnitropodnikové zdroje)

Informace o dosaženém výsledku za jednotlivé měsíce předává jednateli společnosti. V obchodním oddělení se zaměstnanci společnosti řídí podle sdíleného týdenního kalendáře se seznamem schůzek a úkolů, který zároveň slouží obchodnímu řediteli ke kontrole a rozhodování o dalších činnostech.

Oddělení	Obchodní oddělení	Typ záznamu	Zobrazení	Lidé;Jen popis
Jméno	Pondělí 22.04.2013	Úterý 23.04.2013	Středa 24.04.2013	Čtvrtek 25.04.2013
Radek		1) Studio Ječmen...Projednání možnosti spolupráce na dalším projektu...ing. arch. Blažek 12:00AM-12:00AM 2) ing. Bajsa...projednání dodávky masivních parapetů a obkladů k dodaným EO. 12:00AM-12:00AM 3) ing.arch.Liška ...projednání detailů k nabídce na výmenu oken Kapucínská ulice, Olomouc 12:00AM-12:00AM	p.Valenta...schůzka za účelem projednání cenové nabídky na dodávku EO na rekonstrukci RD 12:00AM-12:00AM	1) Kontrakting stavebné montáže... ing. Mičunda, projednání nabídky na dodávku HS portálů 12:00AM-12:00AM 2) RBR s.r.o....projednání detailů k uzavřené zakázce...upřesnění k objednávce obkladů špalet na MILCOVOU 12:00AM-12:00AM 3) ing arch Ulbricht ...projednání

Obr. 19 Náhled do Dialogu – sdílený týdenní kalendář (vnitropodnikové zdroje)

Využití informací z IS za účelem controllingu:

- měsíční plán obrátů, srovnání se skutečností, stanovení odchylek,
- sdílený týdenní kalendář, který kontroluje obchodní ředitel i jednatel společnosti.

Doporučení

Navrhuji spolupráci controllera s obchodním ředitelem při sestavování měsíčních plánů obrátů a porovnání, stanovení odchylek obrátů. Controller by prováděl pravidelně jednou měsíčně důkladnější analýzu odchylek obrátů a snažil by se nalézt nápravná opatření, k tomu by využíval více informací z IS. Sestavoval by měsíční reporting

1. Namlouvání zákazníka a uzavření zakázky

Tento proces zahrnuje následující činnosti:

- iniciace zájmu zákazníků o nabídku obchodní firmy,
- tvorba nabídek jako reakce na poptávku,
- komunikace se zákazníkem - identifikace požadavku zákazníka,
- technické upřesňování nabídky - zaměření stavebních otvorů,
- ověření reálnosti uspokojení požadavku zákazníka,
- tvorba kupních smluv,
- objednání požadavku zákazníka ve výrobě.

Využití informací z IS za účelem controllingu je minimální.

Vlastní zhodnocení a doporučení

Myslím si, že ve fázi jednání se zákazníkem, upřesnění nabídky a tvorby kupní smlouvy by se měla zkoumat solventnost zákazníka. Zkoumání solventnosti zákazníka až při schválení smlouvy vedoucí účtárny může zapříčinit zpoždění procesů spojené s průběhem zakázky. Při včasném prověření solventnosti zákazníka by se při rizikových zakázkách mohly stanovit opatření, např. vyšší záloha nebo po projednání s vedením zavést jiná opatření. Navrhovala bych spolupráci controllera s obchodníky k provádění kontroly solventnosti zákazníků a předávání informací vedení, které by mu pomáhaly v rozhodování o dalších postupech při rizikových zakázkách. Jelikož pro firmu je faktorem úspěchů nejen spokojenost zákazníků ale i dosahování tržeb - obrátů jednotlivých obchodníků, jejich úspěšnost, bylo by vhodné nejen analyzovat obchodníky podle obrátů ale zaměřit se na činnosti před uzavřením zakázek, například analyzovat úspěšnost jednání, úspěšnost uzavřených zakázek a také reklamací nebo analyzovat odmítnutí zakázky, zjistit příčinu, kde nastala chyba, zda je chyba v obchodníkovi nebo ve výrobě, v komunikaci. Těmto analýzám by pomohlo lepší využívání informací z IS a následně nalézt nápravná opatření.

U procesu namlouvání zákazníka a uzavření zakázky navrhuji činnosti controllera:

- spolupráce a informační podpora obchodnímu řediteli,
- prověřování solventnosti zákazníků,
- důkladnější analýza odchylek obrátů jednotlivých obchodníků,
- využívání více informací z IS.

2. Technická příprava výroby

TPV – je to určitý způsob technické kontroly. Tech. přípravář kontroluje obchodní smlouvy se specifikací, projektovou dokumentací, technické zaměření a ostatní přílohy, které vkládá do IS každý obchodník. Dále připravuje výrobní podklady, musí zajistit sladění smlouvy se zaměřením, s IS a s projektovou dokumentací. V případě neshodností informací ve smlouvě dořeší dodatkem ke smlouvě. Ve výrobě kontroluje kvalitu, když pustí do expedice nový výrobek, tak je za něj zodpovědný.

Vlastní zhodnocení a doporučení

Činnosti před samotnou výrobou jsou nezbytné pro správné naplánování výroby. Pečlivé plánování výroby je důležité pro budoucí provedení výroby zakázky v požadovaném termínu a pro vyčíslení výrobních nákladů. IS díky zadaným parametrům vypracuje kalkulaci. Kontrola nákladovosti tady funguje u každé zakázky. Controller bude potřebovat informační podporu technického přípraváře pro svou kontrolu zakázek, kontrolu cen - porovnání prodejní ceny a nákladů a vyčíslení marže nebo přístup do modulů IS výrobní firmy.

U procesu TPV navrhuji činnosti controllera:

- spolupráce s vedoucím pracovníkem TPV,
- spolupráce při kontrole nákladovosti,
- sledování cen zakázek a vyčíslení marže,
- stanovení optimální velikosti zakázky (evidence),
- využívání více informací z IS.

3. Nákup materiálu a sklad

Proces nákup zahrnuje následující činnosti:

- sledování a hodnocení dodavatelů materiálu a služeb,
- výběr dodavatelů a kupní smlouvy na nákup materiálu a služeb,
- objednávání materiálu a služeb,
- sledování termínů dodávek a nápravná opatření.

Vlastní zhodnocení a návrhy

Využití informací z IS za účelem controllingu je zde podle mého názoru slabé a předcházející vypsané činnosti nefungují na 100 %. Jelikož IS Dialog je hlavním zdrojem nákupu, ze kterého vycházejí veškeré objednávky, lze důkladněji monitorovat dodavatele, jejich spolehlivost, cenu materiálu a termín dodání. Doporučovala bych pravidelně měsíčně kontrolovat a porovnávat ceny materiálu na trhu a zprávy o průběhu zakázek a dodržování dodacích termínů (analýza dodavatelů). Jako opatření ke snížení počtu zpožděných dodacích termínů bych navrhovala týdenní kontrolu a sledování termínů dodávek u atypických zakázek (např. speciální materiál má delší dobu dodání). Firma vyrábí na zakázku a objednává u dodavatelů přesný počet materiálu, proto se může někdy stát, že v případě reklamací nebo špatné výroby může být potřeba, proto bych stanovila z minulých období nejčastější potřebu základního materiálu, který by sloužil na skladě jako rezerva – tím by se zase urychlily některé procesy např. vyřizování reklamací, protože by se nemuselo čekat na dodání chybícího materiálu.

U procesu nákup materiálu a sklad navrhuji následující činnosti controllera:

- měsíční analýza dodavatelů,
- měsíční porovnání cen materiálů,
- týdenní kontrola dodacích termínů materiálů u atypických zakázek,
- evidence nejpoužívanějších materiálů v souvislosti s reklamací ke stanovení rezerv na skladě.

4. Prodej a spokojenost zákazníků

Vedoucí reklamačního oddělení eviduje reklamace v IS – Dialog. Uvádí zde popis, příčinu, způsob odstranění a nápravná opatření. V IS je důležité, aby všechno bylo správně evidováno, protože v případě reklamací se přes IS zpracovávají objednávky na náhradní díly.

Vlastní zhodnocení a návrhy

Využívání informací z IS za účelem controllingu je podle mého názoru slabé. V IS - Dialog lze zobrazit historie reklamací. Doporučuji reklamace důkladněji měsíčně analyzovat a porovnávat s plánem reklamací a oprav. Opakované chyby by se mohly dříve odstranit. Co se týká spokojenosti zákazníků, doporučovala bych sestavit dotazník průběhu zakázky, který by controller předal nebo rozeslal zákazníkovi ukončené zakázky za účelem zlepšení procesů ve firmě a zjištění nedostatků a slabých stránek společnosti.

U procesu prodej a spokojenost zákazníků navrhuji činnosti controllera:

- měsíční analýza reklamací,
- zajištění zpětné vazby formou dotazníků o průběhu zakázky.

8.3 Závěr k analytické části

Podle analýzy společnosti usuzuji, že společnost se zabývá pouze některými nástroji strategického controllingu k dosažení vizí a strategických cílů a operativního controllingu k dosažení výši tržeb, obrátů. Samostatná pozice controllera ve společnosti zastoupena není. V procesní mapě obr. 11 je controlling uveden v souvislosti se spoluprací majitele a externího ekonoma v oblasti finančního controllingu a nebo je chápán v souvislosti s účetnictvím. např. vedoucí účtárny před schválením smlouvy kontroluje a prověřuje solventnost zákazníka, stanovuje a porovnává plány se skutečností rozpočtů, monitoruje a kontroluje pohledávky. Její pracovní náplní je také spolupráce při tvorbě rozpočtů hospodaření, kontrola jejich plnění, provozní a investiční CF, monitorování hospodářských výsledků každých středisek ve společnostech, které slouží jako samostatná nákladová střediska, kde náklady a výnosy jsou účtovány samostatně. Tyhle činnosti jsou součástí mateřské společnost XY,

s.r.o., která není předmětem mé diplomové práce z důvodu omezeného zprostředkování informací a omezeného přístupu do informačních systémů. Předmětem mé diplomové práce je dceřiná společnost, obchodní firma XYB. s.r.o. V obchodní firmě se zabývá obchodní ředitel částečně operativním controllingem pro dosažení požadované úrovně měsíčních obrátů. Tvoří měsíční rozpočty obrátů jednotlivých obchodníků a sleduje jejich plnění, ale s časového nedostatku neprovádí důkladnou analýzu odchylek a případná nápravná opatření. Podle mého názoru, využívání informací z IS za účelem controllingu je v obchodní společnosti slabé, myslím si také, že je nedostatečná komunikace, není zde zajištěný pravidelný reporting, dostatečná interpretace dat z IS, proto dochází ke zpoždění některých procesů ve společnosti a za následek to má například zpoždění termínů zakázek. Navrhovala bych proto zřízení samotného pracovního místa controllera, který by byl začleněn do organizační struktury společnosti. Myslím si, že pro řízení obchodní společnosti by to bylo efektivnější. Myslím si, že IS může poskytnout více kvalitních informací pro využití některých strategických či operativních nástrojů. Novými návrhy pro vylepšení využívání IS za účelem controllingu se budu zabývat v projektové části diplomové práce, a jelikož pro společnost jsou faktorem úspěchu spokojenost zákazníka, nákladovost výroby, výše tržeb (obratu), návrhy na vybrané controllingové nástroje s využitím informací z IS budou k těmto požadavkům v projektové části zohledněny a přizpůsobeny.

Hlavním cílem diplomové práce je návrh na zlepšení využití informací z IS za účelem controllingu, proto se zaměřím na návrh zlepšení využití IS v oblastech, které mi firma schválila, a ke kterým mi dovolila přístup k informacím v IS (obchodní firma XYB, s.r.o. a částečně výrobní firma XYA, s.r.o.). S ohledem na stanovené strategické cíle firmy a SWOT analýzu (viz. kapitola 7.3 a 7.4), bych se pokusila odstranit některé slabé stránky společnosti a zlepšit koordinaci podnikových procesů. V praktické části jsem nejdříve analyzovala nejpoužívanější modul IS zakázky – E-business (viz. kapitola 9.1.) Na první dojem se mi zdálo, že je vše dokonalé a kontrolovatelné, ale podle hlubšího prozkoumání jsem objevila problémy.

Na základě předchozí analýzy (kapitola 9) si myslím, že využívání informací z IS za účelem controllingu je v obchodní firmě slabé. Obchodní ředitel, vedoucí prodejních středisek a obchodníci mají i jiné povinnosti a časově není možné detailněji kontrolovat průběh všech zakázek, provádět analýzy nebo využívat nástroje strategického či operativního controllingu. Proto navrhuji zavést samostatnou pozici controllera, kterému by byly zpřístup-

něny všechny moduly obchodní i výrobní firmy a stanoveny úkoly. Když navážu na teorii, pozice controllera by zlepšila včasnou dostupnost a zajištěnost aktuálních dat (schopnosti anticipace a adaptace), zlepšil se také schopnost koordinace, protože controller bude nezávislý. Když navážu na koncepci controllingu, která se zaměřuje na poskytování informací, plánování, kontrolu, regulaci, koordinaci uvnitř řídicího subsystému, controllera by tyto kritéria splňoval. Controller by sloužil jako podpora obchodního ředitele realizovaná prostřednictvím příprav informací, vybraných nástrojů controllingu a provádění a vyhodnocování kontrol, které by sloužily pro další plánování a rozhodování. Controller by také zajistil integritu plánování a kontroly, stanovení odchylek a poskytování informací pro zpětnou vazbu nebo plánované cíle. Základem činností controllera bude také sběr a analýza kvalitních informací z IS, které vhodným způsobem sestaví do reportingových zpráv, a které bude předkládat pravidelně obchodnímu řediteli, vedoucím prodejních středisek, samozřejmě i jednateli společnosti. V reportingu bude uživatele informovat o odchylkách od plánu, návrzích na nápravná opatření a o změnách v podniku a jeho okolí. Controller se stane informační podporou a bude se iniciativně podílet na vývoji společnosti a na tvorbu změn v procesech podniku.

8.3.1 Shrnutí doporučení pro dosažení hlavního cíle diplomové práce – zlepšení využití IS za účelem controllingu, které bude předmětem projektové části

Návrhy na zlepšení využití informací za účelem controllingu se budou týkat hlavně průběhu zakázek a procesů obchodní firmy (vedení, namlouvání zákazníka, uzavření zakázky, prodej a spokojenost zákazníků, TPV, nákup materiálu a sklad), kde podle předchozí analýzy (kapitola 9) doporučuji zavést samostatnou pozici controllera do organizační struktury obchodní firmy s nutností přístupu všech modulů IS používaných v obchodní a výrobní firmě. Controller by byl „pravá ruka“ obchodního ředitele při sestavování měsíčních plánů obrátů, jejich porovnání a stanovení odchylek. Controller by prováděl pravidelně jednou měsíčně důkladnější analýzu odchylek obrátů a snažil by se nalézt nápravná opatření, k tomu by využíval více informací z IS. Sestavoval by měsíční reporting, prováděl by kontrolu zakázek, aktualizací informací v IS. Dále bych navrhovala úkoly controllera se zaměřením na vybrané důležité procesy, které se týkají průběhu zakázky.

U procesu namlouvání zákazníka a uzavření zakázky navrhuji činnosti controllera:

- spolupráce a informační podpora obchodnímu řediteli,

- prověřování solventnosti zákazníků,
- důkladnější analýza odchylek obrátů jednotlivých obchodníků,
- využívání více informací z IS.

U procesu TPV navrhuji činnosti controllera:

- spolupráce s vedoucím pracovníkem TPV,
- spolupráce při kontrole nákladovosti,
- sledování cen zakázek a vyčíslení marže,
- stanovení optimální velikosti zakázky (evidence),
- využívání více informací z IS.

U procesu nákup materiálu a sklad navrhuji následující činnosti controllera:

- měsíční analýza dodavatelů,
- měsíční porovnání cen materiálů,
- týdenní kontrola dodacích termínů materiálů u atypických zakázek,
- evidence nejpoužívanějšího materiálu v souvislosti s reklamací ke stanovení rezerv na skladě.

U procesu prodej a spokojenost zákazníků navrhuji činnosti controllera:

- měsíční analýza reklamací,
- zajištění zpětné vazby formou dotazníků o průběhu zakázky.

Chtěla bych uvést i skutečnost, že Dialog je zavedený pouze několik let a propojení Dialogu a Klaesu zatím nefunguje na 100 % a někteří zaměstnanci si doposud nemohou na změnu zvyknout. Firma se neustále vyvíjí a věřím, že využívání informačního systému povede dopředu, ale s podmínkou, že se budou i vyvíjet controllingové činnosti v podniku.

9 PROJEKT ZLEPŠENÍ VYUŽITÍ IS ZA ÚČELEM CONTROLLINGU VE SPOLEČNOSTI XY, S.R.O.

Na základě vypracované předchozí analýzy a závěru bych se věnovala nyní projektové části.

Hlavním cílem projektu je navrhnout opatření pro zlepšení využívání IS za účelem controllingu v obchodní firmě.

Pro efektivnější řízení firmy a zlepšení využívání IS za účelem controllingu navrhuji:

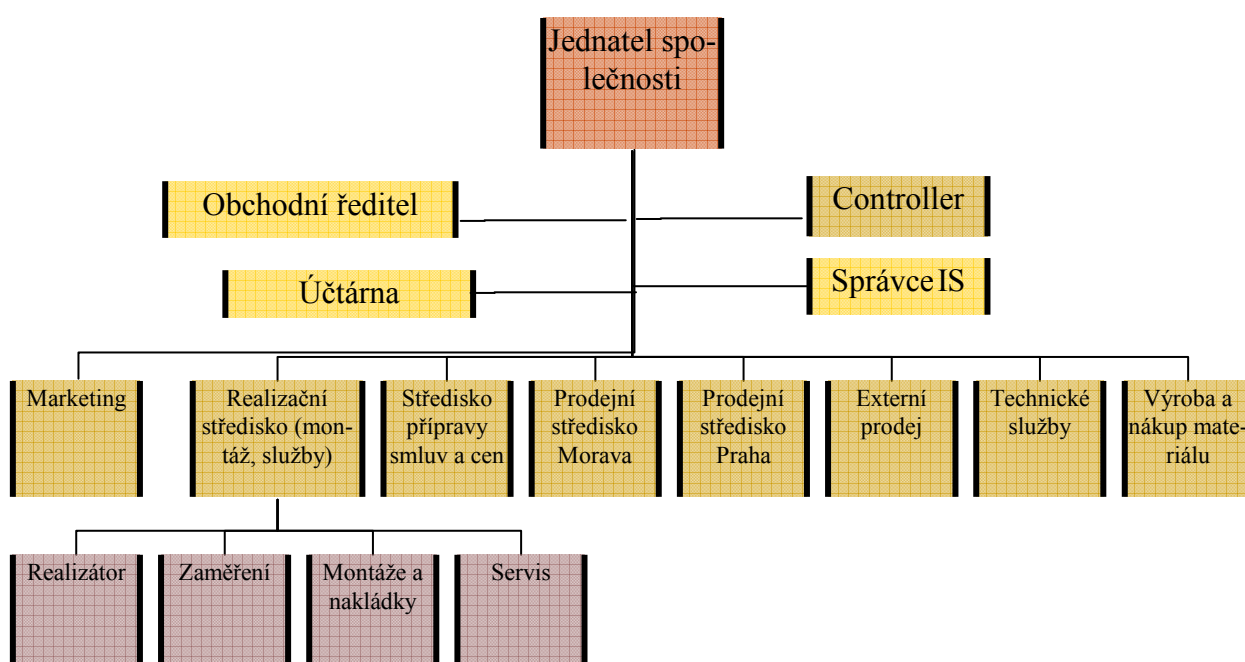
- vytvořit samostatnou pracovní pozici controllera do organizační struktury společnosti,
- vyčlenit controllerovi hlavní úkoly,
- orientaci na procesy a navržení rozšíření působení controllingu,
- kontroly zakázek za účelem zlepšení využívání informací z IS,
- pravidelný reporting.

Hlavní důvody zavedení pozice controllera

Podle mého názoru a na základě provedené analýzy (kapitola 9) je využívání informací z IS za účelem controllingu v obchodní firmě slabé. Obchodní ředitel, vedoucí prodejních středisek a obchodníci mají i jiné povinnosti a časově není možné detailněji kontrolovat průběh všech zakázek, provádět analýzy nebo využívat činnosti strategického či operativního controllingu. Nová pozice controllera určitě povede k dalším výdajům a někteří ve firmě můžou namítat, že se jedná o další uměle vytvořené místo, ale myslím si, že zařazení pozice controllera zvýší efektivnost řízení, poskytne důležité informace obchodnímu řediteli i vedoucím prodejních a výrobních středisek a ušetří jim čas při rozhodování. Může vést také k odstranění nebo zmírnění některých slabých stránek společnosti například nedodržení sjednaných termínů, délka některých procesů v průběhu zakázek, nedostatečná interpretace dat (viz. SWOT 7.4.) Navíc společnost získá nezávislý pohled na řízení a fungování společnosti. Controller by také zajistil integritu plánování a kontroly, stanovení odchylek a poskytování informací pro zpětnou vazbu nebo plánované cíle. Základem činností controllera bude také sběr a analýza kvalitních informací z IS, které vhodným způsobem sestaví do pravidelných reportingových zpráv. Další důvody můžete nalézt v závěru analytické části (viz. kap. 8.3.).

9.1 Návrh nové pozice controllera v organizační struktuře společnosti

Pozice controllera musí být na skvělé úrovni. Controller by měl splňovat odborné i osobní požadavky. Musí být přijat managementem společnosti, kterému bude oporou. Controller by měl mít přístup ke všem informacím a modulům v IS používaných obchodní i výrobní firmou. Jeho začlenění bude na štábní úrovni, podřízen bude přímo jednateli mateřské společnosti. Controller bude chápán jako podpora vedení společnosti ve formě zajištění kvalitních informací pro rozhodování. Bude chápán jako „pravá ruka“ obchodního ředitele. Controller nebude mít kompetence pro rozhodování.



Obr. 20 Navrhované zařazení controllera do organizační struktury obchodní společnosti (vlastní zpracování)

Zkušební období a úplná integrace

Zkušební období ve společnosti začne v okamžiku přijetí pracovníka na pozici controllera. Obchodní ředitel seznámí controllera s chodem společnosti a s procesy a správce IS ho proškolí s IS a používanými moduly. Controller v tomto období bude postupně realizovat všechny stanovené úkoly. Toto období předchází případným budoucím nesouladům a je důležité pro harmonizaci hlavní pracovní náplně a úkolů controllera. Úplná integrace controllingu se projeví v okamžiku dosažení prvních výsledků, které od systému controllingu očekává, např. kvalitnější informace pro rozhodování, zlepšení dodržování termínů zakázek a procesů, zvýšení počtu uzavřených zakázek aj.

9.2 Navrhované činnosti controllera

Základem činností controllera bude sběr a analýza kvalitních informací, převážně z informačních systémů, které vhodným způsobem a pravidelně bude sestavovat do reportin- gových zpráv, ty by dále sloužily vedení k rozhodování a řízení společnosti. V reportingu bude vedení společnosti informovat o odchylkách od plánu, návrhy na nápravná opatření, o změnách v podniku a jeho okolí. Controller se stane informační podporou pro vedení ob- chodní společnosti, bude se iniciativně podílet na vývoji společnosti a na tvorbě změn v procesech obchodní společnosti. Controller by spolupracoval s obchodním ředitelem při sestavování měsíčních plánů obrátů, jejich porovnání a stanovení odchylek. Controller by prováděl pravidelně jednou měsíčně důkladnější analýzu odchylek obrátů a snažil by se na- lézt nápravná opatření, k tomu by využíval více informací z IS. Sestavoval by měsíční re- porting, prováděl by kontrolu zakázek, aktualizací informací v IS. Další úkoly controllera bych zaměřila k vybraným důležité procesům pro průběh zakázek.

U procesu namlouvání zákazníka a uzavření zakázky navrhuji činnosti controllera:

- spolupráce a informační podpora obchodnímu řediteli,
- prověřování solventnosti zákazníků,
- důkladnější analýza odchylek obrátů jednotlivých obchodníků,
- využívání více informací z informačních systémů.

U procesu TPV navrhuji činnosti controllera:

- spolupráce s vedoucím pracovníkem TPV,
- spolupráce při kontrole nákladovosti,
- sledování cen zakázek a vyčíslení marže,
- stanovení optimální velikosti zakázky (evidence),
- využívání více informací z IS.

U procesu nákup materiálu a sklad navrhuji následující činnosti controllera:

- měsíční analýza dodavatelů,
- měsíční porovnání cen materiálů,
- týdenní kontrola dodacích termínů materiálů u atypických zakázek,
- evidence nejpoužívanějšího materiálu v souvislosti s reklamací ke stanovení rezerv na skladě.

U procesu prodej a spokojenost zákazníků navrhuji činnosti controllera:

- měsíční analýza reklamací,
- zajištění zpětné vazby formou dotazníků o průběhu zakázky.

9.3 Návrhy na controllingové činnosti v jednotlivých procesech společnosti za účelem zlepšení využití IS se zaměřením na průběh zakázek**9.3.1 Spolupráce controllera s vedením obchodní společnosti**

S ohledem na zařazení pozice controllera do organizační struktury podniku (kap. 9.1), navrhuji, aby controller spolupracoval s obchodním ředitelem při sestavování měsíčních plánů obrátů, jejich porovnání se skutečností (informace získané od vedoucí účtárny) a stanovení odchylek. Controller by prováděl pravidelně jednou měsíčně důkladnější analýzu odchylek obrátů (viz. 9.3.1) a doporučoval by nápravná opatření, k monitorování a analýzám by využíval více informací z IS. Sestavoval by měsíční reporting, prováděl by kontrolu jednotlivých zakázek a jejich průběhu, aktualizací informací v IS. Na úrovni vedení, využívání činností controllingu je zde spíše z pohledu strategického a dlouhodobějšího, zaměřené na strategické cíle a vize společnosti, okolí podniku, například zde patří analýza slabých a silných stránek společnosti, kterou jsem již vypracovala v rámci analýzy společnosti (viz. kapitola 7.4). Podle mého názoru, faktorem úspěchu analyzované společnosti jsou spokojení zákazníci, výše obrátů, nákladovost výroby, proto další úkoly controllera zaměřím k vybraným důležitým procesům pro průběh zakázek, které budou obsahovat i některé činnosti operativního controllingu.

9.3.2 Průběh zakázky - zlepšení využití IS za účelem controllingu

Proces je charakterizován jako „*organizovaná skupina vzájemně souvisejících činností a/nebo subprocesů, které procházejí jedním nebo více organizačními útvary (podnikový proces) či jednou nebo více spolupracujícími organizacemi (mezipodnikový proces), které spotřebovávají materiální, lidské, finanční a informační vstupy a jejichž výstupem je produkt, který má hodnotu pro externího nebo interního zákazníka*“ (Šmída, 2007, s. 29)

Na základě této teorie bych se pokusila „průběh zakázky“ chápat jako proces, který se bude skládat ze subprocesů (namlouvání zákazníka, uzavření zakázky, TPV, nákup materiálu, sklad, prodej a spokojenost zákazníků), které spotřebovávají materiální, lidské, finanční a

informační vstupy a jejich výstupem bude kvalitní zakázka, která bude mít například hodnotu pro zákazníka ve formě spokojenosti.

U procesu průběh zakázky budu analyzovat činnosti spojené před uzavřením zakázky, v průběhu zakázky a po ukončení zakázky. Cílem bude zajištění kvalitních informací z informačních systémů pro efektivnější řízení, pro rozhodování, lepší koordinaci uvnitř procesu „průběh zakázky“ za účelem zlepšení dodržování termínů, obrátů prodejních středisek, aj. Činnosti spojené před uzavřením zakázky se budou týkat subprocesu **namlouvání zákazníka**, konkrétněji například úspěšnost jednotlivých prodejních středisek, úspěšnost jednotlivých obchodníků. Činnosti před uzavřením zakázky budou zkoumat i samotné zakázky (například velikost, nákladovost), jedná se o subprocesy **TPV, nákup materiálu a sklad**. Činnosti po ukončení zakázky budou spojeny se subprocesem **prodej a spokojenost zákazníků**, k získání zpětné vazby. Všechny činnosti subprocesů bude monitorovat, analyzovat a hodnotit **controller**. Získané kvalitní informace z IS bude zpracovávat do reportin- gových zpráv, které bude pravidelně předkládat vedení obchodní společnosti i jednateli.

Následující podkapitoly se budou zabývat jednotlivými činnostmi controllera za účelem zlepšení využití informačních systémů a jiných cílů obchodní společnosti. Činnosti controllera jsou rozděleny do jednotlivých „*subprocesů procesu průběh zakázek*“.

9.3.2.1 *Namlouvání zákazníka a uzavření zakázky*

U procesu namlouvání zákazníka a uzavření zakázky navrhuji činnosti controllera:

- spolupráce a informační podpora obchodnímu řediteli,
- prověřování solventnosti zákazníků,
- důkladnější analýza odchylek obrátů jednotlivých obchodníků,
- využívání více informací z informačních systémů.

Navrhovala bych spolupráci controllera s obchodníky prodejních středisek k provádění kontroly solventnosti zákazníků a předávat informace vedení, které by přispívaly k rozhodování o dalších postupech při rizikových zakázkách. Controller by prověřoval každé potenciální zákazníky už ve fázi jednání se zákazníkem a domlouvání detailů smlouvy (např. prozkoumal by justici.cz a recenze na internetu. Controller nemá rozhodo-

vací pravomoci, proto by mohl jen doporučovat své návrhy na další postupy (např. výše záloh před zahájením výroby, splacení zakázky před montáží aj.)

Analýza úspěšných zakázek jednotlivých obchodníků

Při zjištění výrazných odchylkách obrátů jednotlivých obchodníků navrhuji měsíčně monitorovat a analyzovat uzavřené zakázky jednotlivých obchodníků z celkových zpracovaných nabídek i s ohledem na uskutečněná jednání obchodníka se zákazníkem a objemu zakázky.

Tab. 3 Návrh tabulky analýzy uzavřených zakázek, úspěšnost jednotlivých obchodníků (vlastní zpracování)

Obchodník	Nabídky	Uskutečněná jednání	Uzavřené zakázky	Úspěšnost (v %)	Objem uzavřených zakázek (v Kč)
Pan X	20	15	10	67	2 943 000
Pan Y	15	13	12	92	1 366 500
Celkem	35	28	22	79	4 309 500

Doporučuji také hlouběji analyzovat odmítnuté nabídky a důvody jejich neuzavření nebo hodnotit úspěšnost jednání jednotlivých obchodníků. Controller si může v IS vyfiltrovat u jednotlivých obchodníků zrušené nabídky s uvedeným důvodem neuzavření viz. obr. 21.

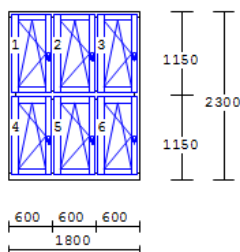
Partner	Obchodník	Adminka	Montážník	Konstruktér	Příjemce	Č. zakázky:	Datum	Č. objednávky:	U koho:	Stav:	Příjmení:	
							>= 00.00.0000	<= 00.00.0000	= 00.00.0000			
Stav	Cena Nabídka	Stav zakázky	T. Dodání	Založeno	T. expedice	Účel zakázky	Č. c					
Obchodník	284324,00	Zrušená nabídka		17.01.2013		nerealizoval						
Obchodník	243245,00	Zrušená nabídka		17.01.2013		vybral konkurenci						
Obchodník	252445,00	Zrušená nabídka		17.01.2013		vybrala konkurenci						
Obchodník	187000,00	Zrušená nabídka		17.01.2013		vybral konkurenci						
Obchodník	3757838,00	Zrušená nabídka		21.01.2013		nedostal zakázku, neví kdo						
Obchodník	617796,00	Zrušená nabídka		21.01.2013		špatná spolupráce						
Obchodník	836075,00	Zrušená nabídka		22.01.2013								
Obchodník	190785,00	Zrušená nabídka		21.01.2013		vybral konkurenci						
Obchodník	201198,00	Zrušená nabídka		21.01.2013		plast						

Obr. 21 Náhled do Dialogu - zrušené nabídky (vnitropodnikové zdroje)

Při častém uvedeném důvodu „vysoká cena“ nebo „vybral konkurenci“ hlouběji analyzovat zpracované nabídky v zakázkách, které může controller nalézt v IS Dialog u každé zakázky v příloze (viz. obr. 22). Může se například zjistit, že je špatně aktualizovaná cena nebo ně-

kteřý výrobek je předražený oproti konkurenci, proto je důležité sledovat ceny výrobků a materiálů na trhu a analyzovat největší konkurenty společnosti. Controller by měl zjištěné důležité informace předat marketingovému středisku (spolupráce při analýze konkurence).

Pol.	množství	Popis	cena/ks Kč	celkové Kč
1	146. ks	profil- IV78 1-dílný prvek, 1-dílný prvek 1-dílný prvek, 1-dílný prvek 1-dílný prvek, 1-dílný prvek okenní křídlo materiál: smrk "B" náter : RAL 9010 bílá výplň : 4/12/4/12/4 trojsklo U=0,7 nr kování : 1-OS-levé spár.nůžky okapnice okenní / bílá rozměry : 1800x2300	37.024,0	5.405.504,0



Obr. 22 Náhled do přílohy v Dialogu - kalkulace nabídky (vnitropodnikové zdroje)

Výsledky obrátů jednotlivých obchodníků bych hodnotila spíše z delšího časového hlediska (čtvrtletně, půlročně, ročně), protože obchodníci, kteří získají za některý měsíc málo zakázek, mohou v dalších měsících získat pro firmu objemově srovnatelné zakázky s ostatními obchodníky. Pokud se zjistí například, že obchodník často neuzavírá smlouvu po konaných jednání, kde je velká pravděpodobnost uzavření smlouvy (uvedený stav v IS - nabídka 50 % a 80 %), může být chyba například v komunikačních a manažerských schopnostech. Nápravná opatření mohou být ve formě školení (manažerské kurzy, technické školení nově zavedených výrobků ve firmě).

Dále podle vypracované SWOT analýzy (kap. 7.4) se zjistila slabá stránka podniku - **doba zpracování cenových nabídek**, proto bych doporučovala analýzu a průběžnou kontrolu reagování na poptávku a datum zpracování cenové nabídky za účelem omezení slabé stránky podniku a tím urychlení procesu uzavření zakázky, potřebné informace může controller získat v IS – Dialog (obr. 23.)

Nabídky dle výběru							10.08.2013 15:03
Datum od: do:							Strana 35 z 165
Číslo nabídky	Cena bez DPH	Druh nabídky	Příčina (ne)úspěchu	Datum poptávky	Datum vyžádání	Datum vypracování	Datum odeslání
115572	61 980,00	K+VI		27.08.2012	27.08.2012	10.09.2012	27.08.2012
114411	892 103,00			16.04.2012	16.04.2012	30.04.2012	16.04.2012
114026	82 936,00	ID		09.03.2012	09.03.2012	23.03.2012	09.03.2012
111576	30 929,00			31.05.2011	31.05.2011	14.06.2011	31.05.2011

Obr. 23 Náhled do IS - nabídky dle výběru (vnitropodnikové zdroje)

Myslím si, že čas zde hraje důležitou roli, například může nastat situace, že potenciální zákazník společnosti obdrží dříve nabídku od konkurence, kterou přijme nebo může u společnosti pozitivně hodnotit rychlé reagování a jednání. Controller bych si mohl sestavit pomocné tabulky (tab. 4), kde by zkoumal měsíčně jednotlivé pracovníky cenového oddělení, počet dní zpracování každé nabídky, zohledňoval by počet, velikost a náročnost zpracovaných nabídek, stanovil by s vedením akceptovatelné odchylky. Pokud by shledal časté odchylky „nad rámec“ u pracovníka, snažil by se zjistit příčinu a doporučil by nápravná opatření, například určitý pracovník cenového oddělení má většinu náročných zakázek, oproti ostatním, pro by bylo vhodné snažit se rozdělit náročné nabídky mezi všechny, aj.

Tab. 4 Návrh tabulky analýzy zpracování cenových nabídek (vlastní zpracování)

Pan Y 20 nabídek srpen 2013	Datum po- ptávky	Datum vy- pracování nabídky	Velikost a náročnost zpracování nabídky	Počet dní	Odchylky
	27.8.	10.9.	náročné	13	v rámci
	29.8.	11.9.	nenáročné	12	nad rámec

9.3.2.2 TPV

U procesu TPV navrhuji činnosti controllera:

- spolupráce s vedoucím pracovníkem TPV,
- spolupráce při kontrole nákladovosti,
- sledování cen zakázek a vyčíslení marže,
- stanovení optimální velikosti zakázky (evidence),

- využívání více informací z IS.

Pečlivé plánování výroby je důležité pro provedení výroby zakázky v sjednaném termínu projednaným se zákazníkem (příloha I – detailní přehled časů vybrané zakázky) a pro vyčíslení výrobních nákladů. Informační systém Dialog díky zadaným parametrům a částečnému vypracuje automaticky plán kalkulace zakázky (obr.24)

VEŘE s.r.o.		Přehled e-zakázek- plánované ceny			9:55 06.08.2013	
Odesláno k zaplánování od :		do :		Strana 1 z 1		
Prodejní cena	Plán.výr. náklady	Skutečné náklady	Plán.marže	Skut.marže	%	
1081673,50	693297,50	24023,42	388376,00	1057650,08	272,3	
Skład DRE	106 049,00	0,00				
Skład SKL	82 582,50	0,00				
Skład PRI	150 280,00	0,00				
Skład KOV	49 524,00	0,00				
Mzdy	242 899,50	24 023,42				
Montáž	61 962,50					

Obr. 24 Náhled do IS - plánované ceny (vnitropodnikové zdroje)

Na předchozím obrázku si můžete všimnout vysoké hodnoty marže (272,3 %). Tento údaj je nepravdivý, protože propojení informačního systému Klaes a Dialog zde zatím nefunguje na 100 %. Výrobní ředitel musí porovnávat skutečnost s plánem samostatně v Excelu, kde si stanovuje odchylky. Výrazné odchylky analyzuje a řeší s vedením společnosti. Detailní kalkulaci vybrané zakázky a jejich skutečných nákladů můžete vidět v příloze II. Důležité je i pravidelně kontrolovat aktualizaci navedených cen výrobků do informačních systémů.

Tab. 5 Návrh tabulky pro analýzu marží zakázek (vlastní zpracování)

Zakázka X	Cena v nabídce	Plánované náklady	Skutečné náklady	Plánovaná marže v %	Skutečná marže v %	Odchylka
Výrobek 1	120 000	95 000	80 000	26	50	+ 24
Výrobek 2	80 000	60 000	65 000	33	23	- 10
Celkem	200 000	155 000	145 000	29	38	+ 9

Kontrola cen zakázek

Doporučuji, aby controller prováděl měsíční, čtvrtletní a roční analýzy cen zakázek a výrobků (např. v Excelu), protože cena zakázky může být důležitým hodnotícím ukazatelem pro firmu, která ovlivňuje poptávku po zakázce a při správné stanovené tržní ceně se střetává hodnota výrobků pro zákazníka s ekonomickým zájmem společnosti ve formě zisku s ohledem na konkurenci. Díky analýze marží (taky např. sledování nákladů, cen materiálů) jednotlivých zakázek může vedení společnosti u výrazných odchylek provádět určitá opatření ve svůj prospěch, např. stanovení vyšší marže zakázky s ohledem cen konkurence.

Výpočet marže

Při porovnání nákladů a ceny uvedené v nabídce (tab. 6) zjistíme, že plán marže zakázky činí 29 %, s porovnáním pozdějších skutečných nákladů je výsledek lepší 38 %.

$$\begin{aligned} \text{Plánované náklady} &= 155\,000 \text{ Kč} \\ \text{Cena v nabídce} &= 200\,000 \text{ Kč} \\ \text{Marže} &= 100 * (\text{prodejní cena} - \text{náklady}) / \text{náklady} = \\ &= 100 * (200\,000 - 155\,000) / 155\,000 = 29 \% \end{aligned}$$

Příspěvek na úhradu

Kalkulace příspěvku na úhradu se využívá jako podklad pro rozhodování o stanovení spodní hranice ceny výrobku. Je-li příspěvek na úhradu roven nule, pak již nelze fixní náklady pokrýt; variabilní náklady jsou ale ještě pokryty. Je to situace, ve které může podnik setrvat pouze krátkodobě. Jestli nemohou být variabilní náklady pokryty, musí se ihned přerušit výroba. Příspěvek na úhradu u výrobků konkrétní zakázky, kterou potřebuje analyzovat zjistí controller tak, že variabilní náklady odečte od obrátu. Variabilní náklady vznikají při výrobě a odbytu a fixní jsou spojené s připraveností provozu k činnosti. (viz. Volmuth, 2004)

9.3.2.3 Nákup materiálu a sklad

U procesu nákup materiálu a sklad navrhuji následující činnosti controllera:

- měsíční analýza dodavatelů,
- měsíční porovnání cen materiálů,
- týdenní kontrola dodacích termínů materiálů u atypických zakázek,

- evidence nejpoužívanějšího materiálu v souvislosti s reklamací k doporučení stanovení rezerv na skladě.

Doporučuji, aby kontrola průběhu jednotlivých zakázek zasahovala i do činností spojených s nákupem materiálu a skladu. Cílem by bylo předcházet vzniklým problémům např. vysoké ceny materiálů, nízké ceny výrobků, špatná spolupráce s dodavateli (nedodržování podmínek), controller by spolupracoval v těchto oblastech s marketingovým oddělením. Zjištěné skutečnosti týkající se informací zjištěných controllorem (časté zpoždění termínů, vysoká cena, špatná komunikace) by vedení společnosti a marketingu měsíčně obdrželo v reportingových zprávách.

Prodej Objed.	Stav	Cena Nabídka	Stav zakázky	T.Dodání	Založeno	T. expedice	Účel zakázky
	Adminka		reklamace ve výrobě	17.05.2013	02.05.2013		objednány komponenty
	Adminka		reklamace ve výrobě		13.05.2013		objednáno
	Adminka		reklamace ve výrobě		13.05.2013		souvisí1345(omylem dvě č.za
	Adminka		reklamace ve výrobě	24.05.2013	16.05.2013		řeší P.Matůš
	Adminka		reklamace ve výrobě	27.05.2013	20.05.2013		řeší P.Matůš
	Adminka		reklamace ve výrobě	24.05.2013	21.05.2013		řeší P.Matůš
	Adminka		reklamace ve výrobě	27.05.2013	22.05.2013		objednáno
	Adminka		reklamace ve výrobě	03.06.2013	30.05.2013		čeká se na výrobu

Obr. 25 Náhled do IS - reklamace – výroba (vnitropodnikové zdroje)

Navrhuji důkladnější kontrolu dodacích termínů materiálů u atypických zakázek, z důvodu zajištění sjednaných termínů. Někdy může nastat chyba v špatně navedených dat do IS (špatné ceny, zastaralé informace) nebo kvůli lidskému faktoru, například nákupčí objedná materiál u atypických zakázek pozdě, což má za následek zpoždění zahájení výroby. Navrhuji, aby controller, v rámci monitorování všech zakázek, shromažďoval informace z informačního systému a informace získané emailem od obchodníků, (předmět zprávy atypická zakázka), kde by byly popsány důležité informace např. vyžadované speciální sklo, kde doba dodání je delší, než u běžného objednaného skla. Tyto shromažďované skutečnosti (tab. 7) by týdně zaznamenával do tabulek a zasílal emailem informace pracovníkovi zodpovědnému za nákup, který by potvrdil přečtení, tím by převzal zodpovědnost (kopii emailů by měl k dispozici obchodní ředitel i jednatel společnosti).

**Tab. 6 Návrh zprávy atypických zakázek pro vedoucího nákupního střediska
(vlastní zpracování)**

Číslo za- kázky	Obchodník	Materiál	Číslo mater.	Datum termínu zahájení výroby	Předpokládaná doba dodání materiálu	Poznámky
123909	Pan X	speciální sklo	XLP 89	19.10. 2013	5 týdnů	
145600	Pan Y	speciální barva	PPS 13	11.11. 2013	3 týdny	

Datum
odeslané 14.8. 2013
zprávy:

Příjemce:

Controller by také analyzoval, shromažďoval informace a zaznamenával reklamace spojené s výrobou (obr. 26), chybovost ve výrobě, chybovost materiálu, reklamace (doobjednávání výrobků). Shromážděné informace by sloužily jako podklad pro jednání a rozhodování vedení společnosti (např. o velikosti tvorbě rezerv na skladě a optimální objem objednávky). Optimální objem objednávky má podstatný význam pro podnik, protože díky stanovenému optimálnímu objemu je možné snížit náklady nákupu a skladování. Doporučená opatření např. navrhuji objednávat větší množství určitého materiálu (množstevní sleva), snížilo by to náklady spojené se zvýšeným počtem menších objednávek (reklamace zakázek nebo chybná výroba u častého typu materiálu).

Zajištěné rezervy nejpoužívanějšího materiálu na skladě by nezdržovaly procesy ve firmě např. výrobu nebo montáž. Chtěla bych zdůraznit, že controller nemá rozhodovací pravomoci ve firmě ale je chápán jako shromažďovatel kvalitních informací, které by předával vedení obchodní společnosti a jednateli.

A-DVEŘE s.r.o.

Nákup a prodej - Statistika prodeje výrobků

Od: 10.02.2000 do: 10.02.2013

Sklad	Popis artiklu	Rok	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	
Česko								
ZB01		2010	130,00	0,00	25,00	3,00	5,00	3,00
			409 672,35	0,00	7 438,00	7 850,00	38 952,76	86 049,00
ZB01	Profil SL68	2013	10 917,22	255,00	557,00	588,00	487,00	772,00
			25 808 767,54	4 438 217,92	6 188 376,04	5 760 329,79	4 524 566,88	7 358 112,67
ZB01	profil SL92	2013	3 366,00	112,00	165,00	311,00	220,00	374,00
			50 066 810,08	1 307 996,81	2 500 606,19	3 974 721,29	2 773 833,68	4 860 117,90
ZB01	SL68 RUSTIKA	2012	1 018,00	18,00	49,00	104,00	97,00	67,00

Obr. 26 Náhled do IS - statistika prodeje výrobků (vnitropodnikové zdroje)

9.3.2.4 Prodej a spokojenost zákazníků

U procesu prodej a spokojenost zákazníků navrhuji činnosti controllera:

- měsíční analýza reklamací
- zajištění zpětné vazby formou dotazníků o průběhu zakázky.

V IS - Dialog lze zobrazit historii reklamací. Doporučuji reklamace důkladněji měsíčně analyzovat a porovnávat s plánem reklamací a oprav. Opakované chyby, které by byly včas zjištěny, by se mohly dříve odstranit. Co se týká spokojenosti zákazníků, doporučovala bych sestavit dotazník průběhu zakázky, který by controller předal nebo rozesílal zákazníkovi ukončené zakázky za účelem zlepšení procesů ve firmě a zjištění a odstranění nedostatků a slabých stránek společnosti. Dotazník by sloužil jako zpětná vazba na kontrolu průběhu zakázek.

9.3.3 Kontrola a hodnocení procesu „průběh zakázek“

„Procesy musí být pravidelně hodnoceny pro zajištění významných výsledků a propojení s firemní vizí a cíli. Každá firma musí také neustále zjišťovat rezervy a možnosti pro zlepšování, protože podnikatelské prostředí se neustále vyvíjí a je třeba na ně reagovat“ (Šmída, 2007, s. 138).

Controlling procesu „průběh zakázek“ se neobejde bez plánování a následné kontroly plnění plánů. Získané kvalitní skutečné informace je nutné shromažďovat a zaznamenávat vzniklé odchylky od plánů a předkládat v podobě reportingových zpráv vedení obchodní společnosti a jednateli. Měsíční, čtvrtletní a roční kontrola procesu „průběh zakázek“ umožní vidět výsledky a stanovit do jaké míry bylo dosaženo firemních cílů. Následující tabulka pro uživatele reportingových zpráv (vedení, jednatel) může sloužit jako kontrolní

nástroj stanovených cílů v průběhu hospodářského roku. Tab.8 bude obsažena v půlroční a roční reportingové zprávě a je pouze orientační, controller si ji stanoví podle zjištěných důležitých informací, které zhodnotí jako důležité pro příjemce zpráv (měla by ještě obsahovat např. sloupce pro jednotlivé měsíce - náklady, rozlišit reklamace způsobené obchodem, výrobou, aj.) Controller by měl také sestavovat tabulky pro jednotlivé prodejní střediska i součet všech prodejních středisek pro porovnání.

Tab. 7 Návrh kontrolní tabulky pro proces „průběh zakázek“ (vlastní zpracování)

Prodejní středisko Praha	Zakázky			Obrat			Splnění termínů			Zpoždění termínů do 2 týdnů		
	plán	skut	odch.	plán	skut	odch.	plán	skut	odch.	plán	skut	odch.
leden												
únor												
březen												
...												
prosinec												
celkem												

9.4 Reporting

Reporting musí být jasný a účelný. Pro přehlednost doporučuji podávat v tabulkách. Controller musí stanovit strukturu, příjemce a pravidelnost reportingových zpráv. Reportingové zprávy musí obsahovat porovnávání plánu se skutečností, analýzu vzniklých odchylek s popsáním příčin a návrhy na nápravná opatření, na zlepšení či odstranění vzniklé situace. Reporty budou podle svého předmětu a sledované oblasti orientované na jednatele společnosti, obchodního ředitele, vedoucí jednotlivých středisek. Periodicita sestavování reportů může být měsíční, čtvrtletní, půlroční a roční. Controller bude také přijímat zpětnou vazbu od příjemců zpráv, jejich náměty a návrhy na úpravu či doplnění reportu podle potřeby. Vedení společnosti a jednatel by měl jasně definovat, které údaje pro rozhodování potřebují a kterých se má report týkat (obraty středisek, analýza reklamací). Controller bude čerpat informace o situaci společnosti z informačních systémů, od vedoucí účtárny nebo od vedoucích jednotlivých středisek aj.

Důležité pro controllera je také nastavení správných výstupů z informačních systémů společnosti. Controller by měl mít přístup do všech modulů používaných ve výrobní a obchodní společnosti. Controller se bude iniciativně podílet na vývoji společnosti a na tvorbu změn v procesech podniku ve formě návrhů a doporučení vedení společnosti a jednatelem, controller nemá pravomoci k rozhodování.

Hlavním důvodem zavedených reportingových zpráv bude shromažďovat, analyzovat a hodnotit výrazné odchylky obrátů jednotlivých obchodníků, prodejních středisek, dále analyzované informace týkající se průběhu zakázek, doby zpracování cenových nabídek a jiných výsledků analýz controllingu. Zjištěné kvalitní informace budou pomáhat vedení jako podklad pro řízení a rozhodování při odstranění nebo zmírnění slabých stránek podniku – doba zpracování cenových nabídek, nedodržení sjednaných termínů aj. (kap. 7.4)

Tab. 8 Návrh firemního reportu (vlastní zpracování)

Interní report za období:		Logo společnosti	
Uživatelé reportu:			
Předmět a oblast reportu:			
Středisko:	Plán	Skutečnost	Odchylka
jednotlivé tabulky (viz. 9.3.2)			
Zjištěné skutečnosti:			
Návrhy a doporučení:			
Forma reportu: tištěná/elektronická			
Zpracoval:		Schválil:	
Datum:		Datum:	

10 ZHODNOCENÍ EKONOMICKÉ NÁROČNOSTI A PŘÍNOSŮ PROJEKTU

10.1 Ekonomické náročnosti

Hlavním cílem projektu bude zavedení pozice controllera do organizační struktury podniku, proto náklady budou spojené především s ním. Celkové náklady na controllera se budou dělit na **jednorázově vynaložené náklady** – výdaje spojené s hledáním vhodného zaměstnance, výdaje na jeho materiální zajištění, na školení v oblasti informačních systémů. Dále se budou náklady dělit na **opakuující se náklady** – výdaje na měsíční mzdu, sociální a zdravotní pojištění.

10.2 Přínosy projektu

Zařazení pozice controllera zvýší efektivnost řízení, poskytne důležité informace obchodnímu řediteli i vedoucím prodejních a výrobních středisek a ušetří jim čas při rozhodování. Může vést také k odstranění nebo zmírnění některých slabých stránek společnosti například nedodržení sjednaných termínů, délka některých procesů v průběhu zakázek, nedostatečná interpretace dat. Navíc společnost získá nezávislý pohled na řízení a fungování společnosti. Controller by také zajistil integritu plánování a kontroly, stanovení odchylek a poskytování informací pro zpětnou vazbu nebo plánované cíle. Základem činností controllera bude také sběr a analýza informací z IS, které vhodným způsobem sestaví do pravidelných reportingových zpráv, které by sloužily jako podklad pro řízení a rozhodování vedení podniku.

Přínosy nové pozice controllera:

- více potřebných informací, které budou sloužit k rozhodování,
- rychlejší přístup k potřebným informacím,
- efektivnější řízení,
- důkladnější analýza odchylek obrátů prodejních středisek,
- odstranění slabých stránek podniku,
- urychlení některých procesů ve firmě,
- zlepšení se v dodržování termínů,
- nezávislý pohled controllera na řízení a fungování společnosti,
- controlling se může dále rozvíjet,

- pravidelné reportingové zprávy,
- kvalitnější kontrola a monitorování zakázek,
- snížení počtu reklamací,
- lepší spolupráce a komunikace zaměstnanců,
- snížení některých nákladů.

Rizika projektu

Nová pozice controllera není spojená pouze s přínosy a výdaji ale i s možnými riziky například:

- špatný výběr zaměstnance (odbornost, osobní schopnosti a vlastnosti),
- nepřijetí controllera zaměstnanci,
- nedůvěra zaměstnanců,
- špatně definované cíle,
- špatné začlenění pozice,
- špatný přístup do IS,
- nepřijetí vedením (výdaje, neúčelnost).

Ke konci bych chtěla dodat, že mé návrhy na monitorování, kontrolu „procesu průběh zakázek“, činnosti controllingu a reporting nemusí sloužit jako spolehlivý návod pro společnost, protože jsou zpracovány převážně z mého pohledu a proto taky nezaručují správnost, úplnost nebo fungování. Tyto činnosti i další nástroje strategického a operativního controllingu bych doporučovala provádět pro zajištění větší objektivity ve spolupráci s vedením obchodní firmy, vedoucími jednotlivých středisek (marketing, TPV), jednatelem společnosti a externím ekonomem, což bylo v mém případě omezeno, tak i s přístupem do modulů informačních systémů společnosti. Chtěla bych uvést i skutečnost, že Dialog je zavedený pouze několik let a propojení Dialogu a Klaesu zatím nefunguje na 100 % a někteří zaměstnanci si doposud nemohou na změnu zvyknout. Firma se neustále vyvíjí a věřím, že využívání informačního systému povede dopředu, ale s podmínkou, že se budou i vyvíjet controllingové činnosti v podniku.

ZÁVĚR

Hlavním cílem diplomové práce byl návrh na zlepšení využití informací z IS za účelem controllingu ve společnosti. S ohledem na stanovené strategické cíle firmy vypracovanou SWOT analýzu jsem se snažila odstranit slabé stránky společnosti a zlepšit koordinaci podnikových procesů. Diplomová práce se skládá z teoretické a praktické části. Teoretická část definuje poznatky z odborné literatury k vysvětlení pojmů jako controlling a informační systém podniku, controllingový systém řízení, proces, procesní řízení. Praktická část charakterizuje společnost XY, s.r.o., analyzuje procesy ve firmě a využívání informačního systému pro provádění controllingu. Na základě analýzy je zpracována projektová část, která zahrnuje doporučení pro lepší využití informačního systému za účelem controllingu v podobě postupů. Na základě analýzy **pro efektivnější řízení firmy a zlepšení využívání IS za účelem controllingu jsem doporučila:**

- vytvořit samostatnou pracovní pozici controllera do organizační struktury společnosti,
- vyčlenit controllerovi hlavní úkoly,
- orientaci na procesy a navržení rozšíření působení controllingu,
- kontroly zakázek za účelem zlepšení využívání informací z IS,
- pravidelný reporting.

Návrhy na zlepšení využití informací za účelem controllingu se týkají hlavně průběhu zakázek a procesů obchodní firmy (vedení, namlouvání zákazníka, uzavření zakázky, prodej a spokojenost zákazníků, TPV, nákup materiálu a sklad).

Controller by neměl rozhodovací pravomoci, poskytoval by potřebné informace vedení, které by mu pomáhaly při rozhodování a řízení. Controller by prováděl pravidelně jednou měsíčně důkladnější analýzu odchylek obrátů a snažil by se nalézt nápravná opatření, k tomu by využíval více informací z IS. Sestavoval by měsíční reporting, prováděl by kontrolu zakázek, aktualizací informací v IS. Závěr diplomové práce obsahuje ekonomické náročnosti, přínosy navrženého projektu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie

- [1] DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 526 s. ISBN 978-80-247-4275-5.
- [2] ESCHENBACH, Rolf. *Controlling*. Vyd. 2. Praha: ASPI, 2004, 814 s. ISBN 80-7357-035-1.
- [3] ESCHENBACH, Rolf a Helmut SILLER. *Profesionální controlling: koncepce a nástroje*. 2., přeprac. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 381 s. ISBN 978-80-7357-918-0.
- [4] FREIBERG, František. *Finanční controlling: koncepce finanční stability firmy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1996, 199 s. ISBN 8085943034.
- [5] GÁLA, Libor, Jan POUR a Prokop TOMAN. *Podniková informatika: počítačové aplikace v podnikové a mezipodnikové praxi, technologie informačních systémů, řízení a rozvoj podnikové informatiky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 482 s. ISBN 80-247-1278-4.
- [6] HORVÁTH & PARTNERS, *Nová koncepce controllingu: cesta k účinnému controllingu : 5. přepracované vydání*. 1. české vyd. Praha: Profess Consulting, 2004, 288 s. ISBN 80-7259-002-2.
- [7] KERZNER, Harold. *Project management: a system approach to planning, scheduling, and controlling*. 8th ed. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, c2003, 891 s. ISBN 0-471-22577-0.
- [8] KONEČNÝ, Miloš a Mária REŽŇÁKOVÁ. *Controlling*. 2. vyd. Brno: PC-DIR Real, 2000, 121 s. ISBN 80-214-1535-5.
- [9] LAZAR, Jaromír. *Manažerské účetnictví a controlling*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 271 s. ISBN 978-80-247-4133-8.
- [10] MIKOVCOVÁ, Hana. *Controlling v praxi*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2007, 183 s. ISBN 978-80-7380-049-9.

- [11] *Slovník controllingu: česko-anglický, anglicko-český : 120 nejdůležitějších termínů pro práci controllera*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003, 395 s. ISBN 80-7261-085-6.
- [12] SODOMKA, Petr a Hana KLČOVÁ. *Informační systémy v podnikové praxi: Petr Sodomka, Hana Klčová*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Brno: Computer Press, 2010, 501 s. ISBN 978-80-251-2878-7.
- [13] ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 293 s. ISBN 978-80-247-1679-4.
- [14] ŠOLJAKOVÁ, Libuše a Jana FIBÍROVÁ. *Reporting*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010, 221 s. ISBN 978-80-247-2759-2.
- [15] TUČEK, David a Roman ZÁMEČNÍK. *Řízení a hodnocení výkonnosti podnikových procesů v praxi*. Vyd. 1. 173 s., [30 s.příl.]. ISBN 978-80-228-1796-7.
- [16] TVRDÍKOVÁ, Milena. *Aplikace moderních informačních technologií v řízení firmy: nástroje ke zvyšování kvality informačních systémů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 173 s. ISBN 978-80-247-2728-8.
- [17] VOLLMUTH, Hilmar J. *Nástroje controllingu od A do Z: [přehledné a srozumitelné metody v řízení podniku]*. 2. české vyd. Praha: Profess Consulting, 2004?, 357 s. ISBN 80-7259-032-4.

Akademické práce a jiné zdroje

- [18] ŠTEKER, Karel. *Informační systémy podniků a jejich praktická aplikace pro řízení ekonomického procesu: disertační práce = Enterprise information systems and their practical application for economic process management*. 2010, 214 s.
- [19] ZÁMEČNÍK, R., NOVÁK, P. *Controlling. 2011 – podklady z přednášek Controllingu, elektronická skripta Finportu*.
- [20] RAJNOHA, R., *Podnikové informační systémy. 2012 – podklady z přednášek Podnikových informačních systémů*.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

IS	Informační systém
SWO	Analýza silných a slabých stránek
T	
TPV	Technická příprava výroby

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1 Typy koncepcí controllingu (Eschenbach, Siller, 2012)</i>	14
<i>Obr. 2 Kybernetický systém controllingu (Mikovcová, 2007, s. 12)</i>	16
<i>Obr. 3 Koordinace strategického a operativního controllingu (Eschenbach, 2004, s. 495)</i>	18
<i>Obr. 4 Vztah controllingu a managementu (Mikovcová, 2007, s. 16)</i>	26
<i>Obr. 5 Controlling jako štábní útvar (Mikovcová, 2007, s. 20)</i>	27
<i>Obr. 6 Controlling jako liniový útvar (Mikovcová, 2007, s. 20)</i>	27
<i>Obr. 7 Krychle úloh podnikového controllingu (Tuček, Zámečník, 2007, s. 69)</i>	30
<i>Obr. 8 Základní stavební vrstvy informační pyramidy podniku (Rajnoha, 2012)</i>	32
<i>Obr. 9 Holisticko-procesní pohled na podnikové informační systémy (Sodomka, Klčová, 2010, s. 78)</i>	34
<i>Obr. 10 Organizační uspořádání společnosti XYB, s.r.o. (vlastní zpracování)</i>	44
<i>Obr. 11 Procesní mapa pro skupinu firem XY (vnitropodnikové zdroje)</i>	47
<i>Obr. 12 Seznam modulů IS používaných obchodní společností XYB, s.r.o.</i>	49
<i>Obr. 13 Náhled do programu Klaes (www.klaes.com)</i>	49
<i>Obr. 14 Přihlášení uživatele do Dialogu</i>	50
<i>Obr. 15 Dialog - založení partnera</i>	51
<i>Obr. 16 Dialog – přepínání stavu zakázky</i>	51
<i>Obr. 17 Dialog – výběr, u koho se nachází zakázka</i>	52
<i>Obr. 18 Plán/skutečnost obrátů (vnitropodnikové zdroje)</i>	55
<i>Obr. 19 Náhled do Dialogu – sdílený týdenní kalendář (vnitropodnikové zdroje)</i>	55
<i>Obr. 20 Navrhované zařazení controllera do organizační struktury obchodní společnosti (vlastní zpracování)</i>	64
<i>Obr. 21 Náhled do Dialogu - zrušené nabídky (vnitropodnikové zdroje)</i>	68
<i>Obr. 22 Náhled do přílohy v Dialogu - kalkulace nabídky (vnitropodnikové zdroje)</i>	69
<i>Obr. 23 Náhled do IS - nabídky dle výběru (vnitropodnikové zdroje)</i>	70
<i>Obr. 24 Náhled do IS - plánované ceny (vnitropodnikové zdroje)</i>	71
<i>Obr. 25 Náhled do IS - reklamace – výroba (vnitropodnikové zdroje)</i>	73
<i>Obr. 26 Náhled do IS - statistika prodeje výrobků (vnitropodnikové zdroje)</i>	75

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Vztah controllera a manažera.....	26
Tab. 2 SWOT analýza (vlastní zpracování)	42
Tab. 3 Návrh tabulky analýzy uzavřených zakázek, úspěšnost jednotlivých obchodníků (vlastní zpracování).....	68
Tab. 4 Návrh tabulky analýzy zpracování cenových nabídek (vlastní zpracování).....	70
Tab. 5 Návrh tabulky pro analýzu marží zakázek (vlastní zpracování).....	71
Tab. 6 Návrh zprávy atypických zakázek pro vedoucího nákupního střediska (vlastní zpracování)	74
Tab. 7 Návrh kontrolní tabulky pro proces „průběh zakázek“ (vlastní zpracování).....	76
Tab. 8 Návrh firemního reportu (vlastní zpracování).....	77

SEZNAM PŘÍLOH

P I. Detailní přehled časů vybrané zakázky

P II. Detailní kalkulace vybrané zakázky a jejich skutečných nákladů

PŘÍLOHA P I: DETAILNÍ PŘEHLED ČASŮ VYBRANÉ ZAKÁZKY

Přehled časů detailně

Projekt: 1288

Nabídka: 1288A

Číslo zákaznika: Šulcová

Šulcová
Dlouhá 1489
KLADNO
ČESKÁ REPUBLIKA

Časy nakladového střediska

Nákladové středisko	Označení	Druh montáže	Výrobní minuty	Výrobní hodiny
01	Vykrácení/vykracovací pila		12,60 min	0,21 h
02	Hoblování /profimat 23		24,34 min	0,41 h
03	Broušení		48,67 min	0,81 h
06	Výroba lišt/profimat 22		13,28 min	0,22 h
07	Colombo		113,60 min	1,89 h
10	Univar		112,42 min	1,87 h
11	Vrtání klik		6,00 min	0,10 h
14	Pěna , parapet, panty		41,83 min	0,70 h
17	Lis 1		62,50 min	1,04 h
18	Vysprávka třídění		93,72 min	1,56 h
19	Máčení		18,75 min	0,31 h
20	Strojní, ruční broušení		158,23 min	2,64 h
21	Máčení , vysprávka		54,00 min	0,90 h
22	Ruční broušení		37,00 min	0,62 h
24	Základ, intermedio		99,43 min	1,66 h
25	Přebus		117,32 min	1,96 h
26	Lakování		72,93 min	1,22 h
27	Těsnění , okapnice		34,37 min	0,57 h
28	Kování křídla		30,00 min	0,50 h
29	Kování rám+opláštění rám		291,80 min	4,86 h
30	Lištování okapnice, vložení křídla		27,00 min	0,45 h
31	Zasklení+opláštění křídla		196,60 min	3,28 h
32	Silikonování		52,42 min	0,87 h

PŘÍLOHA P II: DETAILNÍ KALKULACE VYBRANÉ ZAKÁZKY A JEJICH SKUTEČNÝCH NÁKLADŮ

Přehled cen detailně

Projekt: 1244
Nabídka: 1244F
Číslo zakazníka: Cosmin Popa
 eurokna + VD
 ClausGresch
 Altmayergasse 18/23
 1120WIEN
 ČESKÁ REPUBLIKA

Materiálové náklady

	Celkem	Montáž	Položka	Součást příplatku	Součást příslušenství	Jednotlivý příplatek	Jednotkové příslušenství
Suma materiálu NC Dřevo	13042,50 CZK		13042,50 CZK				
Suma materiálu NC Profily	98490,00 CZK		98490,00 CZK				
Suma materiálu NC Mátěr	181060,00 CZK		181060,00 CZK				
Suma materiálu NC Sklo	44169,50 CZK		44169,50 CZK				
Suma materiálu NC Kování	84117,50 CZK		67557,50 CZK		16560,00 CZK		
Suma materiálu NC Příslušenství							
Suma materiálu NC Dodatkové díly							
Celk.materiálové náklady Dřevo 0,00 %							
Celk.materiálové náklady Profily 0,00 %							
Celk.materiálové náklady Mátěr 0,00 %							
Celk.materiálové náklady Sklo15,00 %	27159,00 CZK		27159,00 CZK				
Celk.materiálové náklady Kování 1,00 %	442,00 CZK		442,00 CZK				
Celk.materiálové náklady Příslušenství 0,00 %							
Celk.materiálové náklady Dodatkové díly 0,00 %							
ΣSuma materiálu NC celkem	420879,50 CZK	0,00 CZK	404319,50 CZK	0,00 CZK	16560,00 CZK	0,00 CZK	0,00 CZK
ΣCelk.materiálové náklady celkem	27601,00 CZK	0,00 CZK	27601,00 CZK	0,00 CZK	0,00 CZK	0,00 CZK	0,00 CZK

Materiálové náklady celkem: 448480,50 CZK
(Montážní díl: 0,00 CZK)

Výrobní náklady