

Projekt modifikace nástrojů controllingu pro podporu ekonomického řízení ve společnosti XY a.s.

Bc. Martin Švančara

Diplomová práce
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky
akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Martin Švančara**
Osobní číslo: **M13374**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt modifikace nástrojů controllingu pro podporu ekonomického řízení ve společnosti XY a.s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Provedte literární průzkum pramenů a zpracujte kritickou literární rešerši z oblasti controllingu a jeho nástrojů.

II. Praktická část

- Charakterizujte společnost a zpracujte situační analýzu společnosti XY a.s.
- Analyzujte současný stav využití controllingových nástrojů ve společnosti XY a.s.
- Na základě vypracovaných analýz zpracujte projekt modifikace systému controllingu ve společnosti XY a.s.
- Vyhodnoťte přínosy a rizika spojené s projektem.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

DRURY, Colin. Management and cost accounting. 8th ed. Andover, Hampshire: Cengage Learning, 2012, 783 s. ISBN 978-1-4080-4180-2.

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.

HANSEN, Don R., Maryanne M. MOWEN a Liming GUAN. Cost management: accounting & control. 6th ed. Mason: South-Western, 2009, 832 s. ISBN 978-0-324-55967-5.

LAZAR, Jaromír. Manažerské účetnictví a controlling. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 271 s. ISBN 978-80-247-4133-8.

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

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Boris Popesko, Ph.D.
Ústav podnikové ekonomiky

Datum zadání diplomové práce: 16. února 2015

Termín odevzdání diplomové práce: 27. dubna 2015

Ve Zlíně dne 16. února 2015

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



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

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské 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 obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou 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. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 24. 04. 2015


.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Cieľom diplomovej práce je modifikovať nástroje controllingu pre podporu ekonomického riadenia v spoločnosti XY a.s. Práca je rozdelená do dvoch častí: teoretická a praktická časť. Teoretická časť vysvetľuje podstatu a zásady podnikového controllingu, jeho úlohy a ciele.

Praktická časť obsahuje charakteristiku zvolenej spoločnosti jej situačnú analýzu a analýzu súčasného systému controllingu v spoločnosti. Projekt popisuje návrh modifikácie nástrojov controllingu, ktorý by mal viesť k lepšej podpore ekonomického riadenia v spoločnosti. Súčasťou projektu je zhodnotenie prínosov, ekonomickej náročnosti a rizík projektu.

Kľúčové slova: controlling, operatívny controlling, informačný systém SAP R/3, súhrnný report, analýza odchýlok

ABSTRACT

The objective of this diploma thesis is to modify controlling tools to support economic management in the company XY a.s. The thesis is divided into two parts: theoretical and practical part. The theoretical part explains the nature and principles of corporate controlling, its tasks and objectives.

The practical part includes the characteristic of selected company, its situation analysis and analysis of current controlling system in company. The project describes the proposal of controlling tools modification, which should lead to better support for economic management in company. The assessment of benefits, economic intensity and risks is also included in the project.

Keywords: Controlling, Operational Controlling, Information System SAP R/3, Summary Report, Analysis of Deviations

Na tomto mieste by som rád poďakoval doc. Ing. Borisovi Popeskovi, Ph.D, za jeho odborné vedenie práce, ako aj poskytnuté rady, pripomienky, odporúčania a venovaný čas.

Rád by som poďakoval aj Ing. Marekovi Mikšaníkovi za jeho pripomienky k projektu a ústretový prístup pri poskytovaní interných materiálov spoločnosti XY a.s.

„Kto chce hýbať svetom, musí pohnúť najskôr sám sebou.“

Sokrates

OBSAH

ÚVOD.....	9
CIELE A METÓDY SPRACOVANIA PRÁCE	10
I TEORETICKÁ ČASŤ	11
1 CONTROLLING.....	12
1.1 VYMEDZENIE POJMU CONTROLLING	12
1.2 HISTORICKÝ VÝVOJ CONTROLLINGU	13
1.3 FUNKCIA A FILOZOFIA CONTROLLINGU.....	15
1.4 CIELE CONTROLLINGU	17
1.5 ÚLOHY CONTROLLINGU.....	19
1.6 INFORMAČNÉ ZDROJE PRE CONTROLLING	19
1.7 NOVÉ TRENDY V OBLASTI CONTROLLINGU	20
2 INFORMAČNÁ PODPORA CONTROLLINGU.....	22
3 ROZDELENIE CONTROLLINGU	25
3.1 STRATEGICKÝ CONTROLLING	25
3.2 OPERATÍVNY CONTROLLING.....	27
3.3 ĎALŠIE FORMY CONTROLLINGU	28
3.3.1 Finančný controlling	28
3.3.2 Procesný controlling.....	30
3.3.3 Projektový controlling.....	31
3.4 DELENIE CONTROLLINGU PODĽA FUNKČNEJ ORGANIZÁCIE.....	32
4 REPORTING.....	33
4.1 NÁVRH A IMPLEMENTÁCIA.....	33
4.2 UŽÍVATELIA REPORTINGU	34
4.3 REPORTINGOVÝ VÝKAZ A SPRÁVA	34
5 ZHRNUTIE TEORETICKEJ ČASŤI.....	36
II PRAKTICKÁ ČASŤ	37
6 CHARAKTERISTIKA SPOLOČNOSTI.....	38
6.1 ZÁKLADNÉ ÚDAJE O SPOLOČNOSTI.....	38
6.2 PREDMET PODNIKANIA	38
6.3 HISTÓRIA A VÝVOJ SPOLOČNOSTI.....	39
6.4 FILOZOFIA A CIELE SPOLOČNOSTI.....	40
7 SITUAČNÁ ANALÝZA FIRMY XY A.S.....	41
7.1 INTERNÁ ANALÝZA PODNIKU.....	41
7.1.1 Organizačná štruktúra firmy XY a.s.	41
7.1.2 Manažment kvality a enviromentu.....	42
7.1.3 Riadenie ľudských zdrojov	43
7.1.4 Informačný systém	43
7.1.5 Ekonomická analýza	45
7.2 EXTERNÁ ANALÝZA	50
7.2.1 Dodávatelia	51
7.2.2 Odberatelia	51

7.2.3	Konkurencia	52
7.2.4	Súčasný stav a vývoj odvetvia	52
8	ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU CONTROLLINGU VO FIRME XY A.S.	54
8.1	HLAVNÉ ÚLOHY CONTROLLINGU	54
8.2	ORGANIZAČNÉ ZAČLENENIE CONTROLLINGU	54
8.3	SÚČASNÝ STAV FUNGOVANIA SYSTÉMU CONTROLLINGU V PODNIKU XY A.S.	55
8.3.1	Definícia sortimentu	56
8.3.2	Odhad cien materiálových vstupov	57
8.3.3	Odhad COP (Cost of Products)	59
8.3.4	Plán predaja	59
8.3.5	Plán výroby	60
8.3.6	Plán primárnych potrieb	60
8.3.7	Plán režijných variabilných nákladov	60
8.3.8	Plán režijných fixných nákladov	60
8.3.9	Finančný plán	61
8.3.10	Výpočty tarifou pre mesačnú plánovanú kalkuláciu COP	62
8.3.11	Forecast	62
8.3.12	Reporting	63
8.4	ZHODNOTENIE SÚČASNÉHO STAVU CONTROLLINGU V SPOLOČNOSTI XY A.S.	68
9	PROJEKTOVÁ ČASŤ	70
9.1	VYMEDZENIE AKTUÁLNYCH PROJEKTOVÝCH MOŽNOSTÍ	70
9.2	NÁVRH NOVÉHO SÚHRNNÉHO REPORTU	71
9.2.1	Report čistých tržieb	75
9.2.2	Produkčný report (kg)	77
9.2.3	Produkčný report (ks).....	79
9.2.4	Report produktivity	81
9.2.5	Report COP	84
9.2.6	Report fixných nákladov	86
9.2.7	Report gesce	89
9.2.8	Report centrálnych nákladov.....	91
9.2.9	Report CSP.....	92
9.2.10	Report výsledku hospodárenia	92
10	ZHODNOTENIE PROJEKTU	94
10.1	PRÍNOSY PROJEKTU	96
10.2	EKONOMICKÁ NÁROČNOSŤ PROJEKTU	97
10.3	RIZIKA PROJEKTU	97
10.4	ZÁVEREČNÉ ODPORUČENIE	98
	ZÁVER	99
	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	100
	ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATEK	103
	ZOZNAM OBRÁZKOV	105
	ZOZNAM TABULIEK	106
	ZOZNAM PRÍLOH	107

ÚVOD

Neustály vývoj potrieb zákazníka, silnejúci vplyv globalizácie, voľný trh Európskej únie, či novo chystaná transatlantická dohoda o obchodoch a investičnom partnerstve predstavujú dôležité trendy, ktoré majú vplyv na tvorbu stratégií podnikateľských subjektov na našom trhu. Vplyv nových trendov sa prejavil vzrastajúcim tlakom na konkurencieschopnosť firiem, ktorej zabezpečenie predstavuje v súčasnosti jednu z najvýznamnejších úloh strategického riadenia. Budovanie konkurencieschopnosti je cestou k prosperite, pretože napomáha podniku obstať v tvrdej konkurencii tým, že dokáže kvalitne uspokojovať potreby svojich zákazníkov za prijateľnú cenu. Za účelom zvýšenia svojej konkurencieschopnosti sa preto stále viac spoločností prikláňa k zavedeniu systému controllingu.

Controlling nie je všeliekom, ale reprezentuje efektívny informačný a riadiaci nástroj podniku, ktorý poskytuje prehľadné a aktuálne informácie o vývoji podstatných finančných a naturálnych javov vo vnútri podniku. Užívateľom ponúka prehľad o nákladovosti a ziskovosti organizačných jednotiek, ktoré vyhodnocuje, vďaka čomu pomáha riadiacim pracovníkom prijímať správne rozhodnutia. Nespornou výhodou controllingu je aj fakt, že neposkytuje len spätnú väzbu, ale vytvára podklady pre rozhodnutia manažmentu orientované na budúcnosť, čím sa stáva nástrojom dosahovania dlhodobých strategických cieľov.

Hlavným cieľom diplomovej práce v spoločnosti XY a.s. je modifikácia používaných nástrojov controllingu tak, aby viedli k lepšej podpore ekonomického riadenia. Z dôvodu časovej vyťaženia oddelenia controllingu v podniku, by malo projektové riešenie byť jednoducho uskutočniteľné a časovo nenáročné.

Teoretická časť sa zameriava na zber potrebných poznatkov a informácií, ktoré sú základným predpokladom k vypracovaniu analytickej a projektovej časti. V rámci teoretických poznatkov sú popísané úlohy a ciele controllingu, jeho strategické a operatívne nástroje a jeho nutnosť previazania s podnikovo-informačným systémom. Koniec teoretickej časti je venovaný reportingu, ktorý je jedným z najvýznamnejších a najčastejšie využívaných nástrojov controllingu.

Praktická časť predstavuje spoločnosť XY a.s., uvádza základnú situačnú analýzu a podrobne popisuje súčasný stav controllingu vo firme. Projektová časť kladie sa zameriava na návrh modifikácie controllingových nástrojov, ktoré by mali viesť k lepšej podpore ekonomického riadenia. Záver projektovej časti je venovaný zhodnoteniu prínosov, ekonomickej náročnosti a rizík.

CIEĽ A METÓDY SPRACOVANIA PRÁCE

Cieľ diplomovej práce

Hlavným cieľom diplomovej práce je vypracovanie projektu modifikácie nástrojov controllingu pre podporu ekonomického riadenia v spoločnosti XY a.s.

Postup pri spracovaní diplomovej práce je možno zhrnúť do nasledujúcich úloh, ktorých úspešne splnenie bude pre dosiahnutie cieľa práce kľúčové:

1. spracovanie prieskumu literárnej zdrojov z oblasti controllingu a jeho nástrojov do kritickej rešerše, ktorá poskytne teoretické poznatky pre spracovanie analytickej a projektovej časti práce,
2. analyzovanie súčasného stavu využitia systému controllingu v spoločnosti XY a.s.,
3. zhodnotenie výsledkov analýzy súčasného stavu systému controllingu aj z jeho prínosmi a nedostatkami,
4. na základe odhalených nedostatkov spracovanie projektového riešenia modifikácie controllingových ukazovateľov,
5. zhodnotenie projektu z hľadiska prínosov, ekonomickej náročnosti a rizík, ktoré predstavuje pre spoločnosť XY a.s.

Metódy spracovania

V teoretickej časti diplomovej práci bola využitá analýza a syntéza pri získavaní informácií, štúdiom odbornej zahraničnej aj českej literatúry.

Pri spracovaní analytickej časti bola aplikovaná metóda situačnej analýzy, ktorá skúma interné a externé prostredie podniku a vyhodnocuje firmu z pohľadu rentability, likvidity, zadlženosti, aktivity, ale aj konkurencie, dodávateľov, odberateľov a odvetvia. Metóda analýzy bola využitá aj na identifikáciu súčasného stavu controllingu za účelom odhalenia jeho nedostatkov.

V projektovej časti bola využitá metóda brainstormingu, ktorá vychádzala z pravidelných rozhovorov s riadiacimi pracovníkmi o tom, aké informácie sú pre ich rozhodovanie kľúčové. Na základe porovnania získaných informácií od riadiacich pracovníkov a analýzy súčasných reportov bol vypracovaný nový model súhrnného reportu.

I. TEORETICKÁ ČASŤ

1 CONTROLLING

Pre lepšie pochopenie využitia controllingu, ako nástroja aplikovaného v podnikovej praxi je nutné si najprv zdefinovať, čo controlling ako pojem znamená, aké má funkcie, filozofiu ciele a úlohy. Odpoveďami na tieto otázky sa zaoberá prvá kapitola diplomovej práce venovaná teoretickému úvodu do oblasti controllingu.

1.1 Vymedzenie pojmu controlling

Controlling predstavuje pojem, ktorý sa v posledných 20 rokoch na našom území nielen udomácnil, ale začal stále viac rezonovať v našej odbornej literatúre aj v podnikovej praxi. Samotná definícia pojmu controlling však nie je jednotná a existuje tak mnoho návrhov a definícií toho, čo controlling znamená. A tak z dôvodu, čo možno najpresnejšieho objasnenia a špecifikácie pojmu controlling boli vybrané definície uznávaných autorov, ktorí sa touto oblasťou dlhodobo zaoberajú. (Eschenbach, 2004, s. 77; Lazar, 2012, s. 174)

Lazar (2012, s. 175) pri všeobecnom popise hovorí o controllingu ako o „... široko aplikovanej metóde riadenia, ktorej zmyslom je permanentné vyhodnocovanie skutočného priebehu podnikateľského procesu zo žiadaným stavom. Analýza týchto odchýlok podľa príčin vzniku a zodpovednosti je ťažiskom celého systému.“

V užšom pojatí naopak chápe controlling ako „... samostatnú vetvu ekonomického riadenia vychádzajúcu z údajov účtovníctva a založenú na kalkulácií neúplných nákladov, pričom optimalizuje ako z celopodnikového hľadiska, tak podľa výrobkov, segmentu trhu a miest zodpovednosti príspevkov na úhradu fixných nákladov a tvorbu zisku.“ (Lazar, 2012, s. 175)

Hansen et. al. (2009, s. 5) považujú manažérske účtovníctvo (controlling) za systém primárne zameraný na produkciu výstupov v podobe informácií pre interných užívateľov, ktoré získajú využitím vstupov a procesov podniku. Výsledkom tohto systému je uspokojenie cieľov manažmentu. Systém manažérskeho účtovníctva (controllingu), by tak mal poskytovať informácie pre oblasti:

- kalkulácií nákladov výrobkov a služieb so zameraním na plnenie záujmov manažmentu,
- plánovania a kontroly,
- rozhodovania manažmentu.

K pojmu controllingu sa vyjadril aj Synek (2011, s. 414), ktorý vysvetľuje, že „ *controlling sa v praxi často chápe predovšetkým ako kontrola, ale v skutočnosti je nutné controlling chápať v zmysle riadenia, pričom kontrola je jeho zložkou.* “

Podľa Chodasovej (2012, s. 16) je controlling chápaný ako „... *nástroj manažmentu, ktorý podporuje podnikateľské procesy rozhodovania a riadenia. Pripravuje informácie pre riešenie plánovacích, rozhodovacích, implementačných a kontrolných úloh.* “

Jedným z najuznávanejších autorov v tejto oblasti je aj Horváth (2004, s. 5) a jeho vysvetlenie controllingu ako „... *konceptie riadenia zameranej na výsledok, ktorá prekračuje hranice funkcií a koordinuje plánovanie, kontrolu, a informačné toky.* “ Autor taktiež poukazuje na to, že controlling nie je primárne spätý s pozíciou či osobou, ale predstavuje súbor úloh, ktorých plnenie môžu vykonávať rôzne osoby bez toho, aby boli označované titulom controller.

Mikovcová (2007, s. 10) vraví, že : „ *Controlling je možné chápať ako moderný a funkčný model riadenia, ktorého existencia v podniku umožní včasnú reakciu na vznikajúce problémy ešte pre možným vznikom existenčnej krízy. Aplikácia controllingu tak musí nutne viesť k pozitívnemu ovplyvneniu výkonnosti a tým aj k dlhodobo úspešnej existencii podniku.* “

Veľkou kapacitou v tejto oblasti je aj prof. Vollmuth (1998, s. 11) a jeho definícia controllingu, ktorá ho vysvetľuje ako „... *nástroj riadenia prekračujúci funkčný rámec doterajšieho riadenia, ktorý má vedenie podniku a riadiacich pracovníkov podporovať pri ich rozhodovaní.* “

Všetky definície autorov literatúry napriek miernym odlišnostiam obsahujú jeden spoločný znak, ktorý je pre controlling špecifický. Týmto prienikom je fakt, že sa controlling v podniku neviaže len k pojmu kontrola, ale je chápaný ako dôležitá súčasť systému ekonomického riadenia a rozhodovania v rámci celého podniku. (Lazar, 2012, s. 174)

1.2 Historický vývoj controllingu

Začiatok vývoja controllingu je možné datovať už do druhej polovice 19. storočia, kedy podniky v USA začali intenzívnejšie rásť a to nielen v rámci rozširovania výroby, ale aj v intenzite objemu produkcie. Tieto zmeny viedli k zvýšeniu nárokov na používané kalkulácie rovnako, ako aj na presnosť informácií potrebných pre rozhodovanie. Prvé spoločnosti, ktoré na túto situáciu zareagovali boli železničné podniky, ktoré začali využívať zložitejšie

kalkulačné systémy, čo im umožnilo spočítať náklady na prevoz ťažkých nákladov, ako boli uhlie či oceľ po rôznych trasách. Vďaka tomu, dokázali zlepšiť efektívnosť a presnejšie stanoviť ceny. Na základe úspechu týchto meraní začali železničné podniky využívať stále viac finančných štatistík na sledovanie výkonnosti spoločnosti, čo viedlo v roku 1880 firmu Atcheson Topeka & Santa Fé Railway System k vytvoreniu prvého miesta controllera v podniku. Medzi ďalšie známe spoločnosti, ktoré v tomto období začali využívať controlling patrili aj v súčasnosti známi giganti ako Ford Motor Company a General Electric Company, ktorá bola v roku 1892 prvou priemyselnou spoločnosťou zo zavedenou pozíciou controllera. Pozícia a povinnosti controllera na prelome 19. a 20. storočia však nezahŕňali takú širokú oblasť, ako je tomu v súčasnosti a zameriavali sa hlavne na správu finančných záležitostí podniku. (Atkinson, 2012, s. 27; Mikovcová, 2007, s. 10)

Skutočný veľký rozmach zaznamenal controlling až v období nastupujúcej hospodárskej krízy, ktorá v 20. rokoch 20. storočia donútila podniky k zmene riadenia a prístupu k nákladom. Controlling tak získal v tomto období nové úlohy v podobe plánovania, kontroly a poradenstva pre manažment. Vývoj controllingu v anglofónnych krajinách pokračoval aj v 50. 60. rokoch, kedy sa však výraz controlling začína vytrácať a začína byť nahradzovaný pojmom manažérske účtovníctvo. V období 80. rokov prišla veľká vlna kritiky manažérskeho účtovníctva, ako systému, ktorý využíva zastarané metódy a neovplyvňuje tak konkurencieschopnosť ani výrobné prostredie. Tieto vyhlásenia viedli k modifikácii a implementácii nových techník, ktoré tieto požiadavky splňajú. (Drury, 2012, s. 18; Mikovcová, 2007, s. 10)

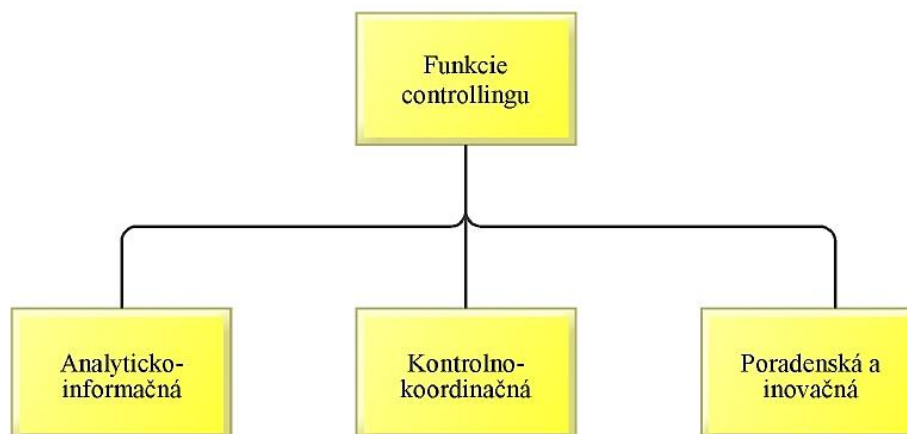
Na území kontinentálnej Európy sa pojem controlling začína používať až po skončení druhej svetovej vojny a to vďaka americkým dcérskym spoločnostiam, v ktorých boli zamestnávaní nemeckí pracovníci na postoch controllerov. Vďaka tejto skutočnosti došlo v 60. rokoch k rýchlemu šíreniu controllingu v nemecky hovoriacich krajinách. Ústrednou otázkou v tomto období bolo, ako spracovať účtovné dáta tak, aby boli zrozumiteľné a prospešné pre manažment, čo vynieslo do popredia controllingu plánovanie a rozpočtovanie.

V 80. a 90. rokoch prešiel controlling zmenou a začal byť viac chápaný ako nástroj, ktorý poskytuje informácie pre riadenie podniku, vďaka čomu ho začali nazývať aj ako reporting. V podmienkach českých a slovenských podnikov sa controlling ako pojem začína objavovať až v 90. rokoch 20. storočia, kedy zavádzanie tohto pojmu prichádza ruku v ruku so zahraničným kapitálom prevažne z Nemecka. (Horváth, 2009, s. 1; Král, 2010, s. 28; Tuček a Zámečník, 2007, s.56 - 58)

1.3 Funkcia a filozofia controllingu

Pri pohľade na funkcie, ktoré aktuálne controlling vykonáva je zreteľne vidieť vývoj, ktorým si prešiel a to vďaka tomu, ako sa tieto funkcie menili a rozširovali až do súčasnej podoby. Podľa Mikovcovej (2011, s. 97) mal controlling z počiatku hlavne pasívnu funkcia, ktorá spočívala v registrácii, teda v zbere dát. Neskôr, však začal byť viac aktívne orientovaný, čo viedlo k rozšíreniu jeho funkcie aj o navigáciu, ktorá spočívala v kontrole hospodárnosti a vypracovaní zlepšovacích návrhov. Poslednými a zároveň aj najdôležitejšími funkciami sú inovačná a koordinačná funkcia, ktoré získal controlling len nedávno a sú orientované na vytvorenie kompletného systému, ktorý prepája zber informácií s procesom plánovania a kontroly, pričom reguluje podnikové aktivity.

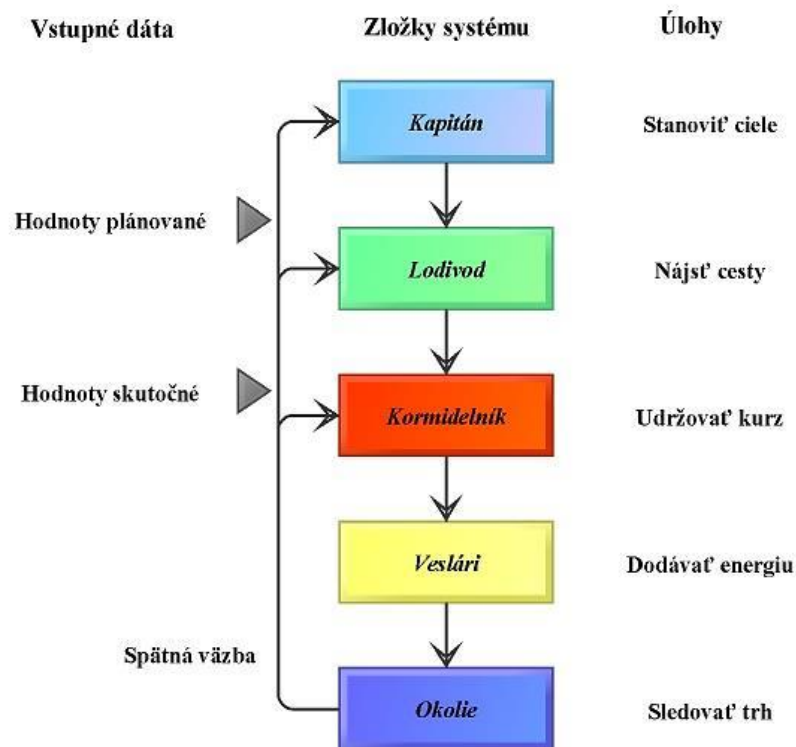
Podobný názor na funkcie controllingu má aj Chodasová (2012; s. 25), ktorá však ako je možné pozorovať z obrázku uvedenom nižšie (Obr.1) spája inovačnú funkciu s poradenstvom pre manažment, ktoré sa stalo neodmysliteľnou súčasťou controllingu. Autorka nezabúda poznamenať, že tieto funkcie nie sú vzájomne oddelené celky, ale fungujú na báze vzájomného dopĺňania a prelínania. Zároveň však pripomína, že sa tieto funkcie nemusia v každom podniku uplatniť v plnom rozsahu.



Obr. 1. Funkcie controllingu (Chodasová, 2012, s. 25)

K filozofii controllingu sa vyjadruje Vollmuth (1998, s. 12 - 13), ktorý prirovnáva controlling ku kybernetickému systému, pričom pri tomto pomenovaní vychádza z významu gréckeho slova „kybernetes“ znamenajúceho kormidelník. Rovnako, ako v prípade kormidelníka na lodi je aj úlohou controllera podniku udržiavať smer, ktorý bol stanovený v rámci stratégie spoločnosti. Dodržiavanie stanoveného smeru docieľuje controller vďaka

odpovedajúcim opatreniam, ktoré vyrovnávajú možné vplyvy okolia na firmu. Pri aplikácii na firmu odpovedá kybernetický systém uzavretému okruhu pravidiel, ktorý spojuje všetky časti controllingu do jedného celku. Zobrazenie rozdelenia jednotlivých zložiek ako aj úloh tohto systému zobrazuje nasledujúci obrázok (Obr. 2).



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

Jednotlivé zložky systému sa dajú na základe úloh, ktoré majú vykonávať potom jednoducho priradiť k funkčným miestam v podniku. Medzi tieto funkcie patrí:

- **kapitán** – predstavuje manažment podniku, ktorý je zodpovedný za vytýčenie cieľov a to formou plánovaných hodnôt,
- **lodivod** – je pracovníkom controllingu, ktorého úlohou je nájsť cestu, ako vytýčené ciele dosiahnuť. Využíva pri tom metódu porovnania plánu a skutočností a informácie z nej získane transformuje na odporúčenia pre manažment, ktoré by mali viesť k dosiahnutiu cieľov,
- **kormidelník** – reprezentuje riadiacich pracovníkov podniku, ktorých úlohou je dodržiavať kurz nastavený controllerom a plniť tak úlohy potrebné k dosiahnutiu cieľov. V prípade, že riadiaci pracovníci zistia odchýlky od plánu okamžite informujú controllera, ktorý použije vhodné nápravné opatrenia,

- *vesláři* – pod týmto pojmom sú chápaní výrobní pracovníci podniku, ktorí tvoria hodnoty v podobe výrobkov, alebo služieb a plnia tak zadané práce. Tieto výkony sa následne predávajú na trh,
- *okolie* – predstavuje okolie trhu, ktoré musí podnik sledovať a čerpať z neho informácie, na základe ktorých identifikuje odchýlky vo vývoji trhu. Na účinné predanie zistených informácií využíva proces spätnej väzby, ktorý pri zistení odchýlky okamžite informuje kormidelníka aj lodivoda,
- *spätná väzba (feedback)* – reprezentuje nekončiaci kontinuálny proces, ktorý núti riadiacich pracovníkov prijímať rozhodnutia potrebné pre dosahovanie cieľov. Spätná väzba potom slúži ako pre kontrolu týchto cieľov, tak aj pre predikciu očakávaného vývoja. (Mikovcová, 2007, s. 13; Vollmuth, 1998, s. 13 - 14)

Prof. Synek (2011, s. 415) pri charakterizovaní filozofie controllingu rozlišuje tri základné princípy orientácie:

- orientácia na ciele – vychádza z predpokladu, že je controlling súčasťou vedenia a podieľa sa tak na tvorbe podnikových cieľov rovnako, ako na ich kontrole, pričom vypracováva aj metodiku plánovania,
- orientácia na úzke miesta – vyplýva z očakávania, že sa controlling zameriava na tvorbu vhodného informačného systému, ktorý dokáže identifikovať a odstrániť úzke miesta brániace dosiahnutiu podnikových cieľov, na základe dostatočného množstva kvalitných dát potrebných pre tento systém,
- orientácia na budúcnosť – vychádza z predpokladu, že záujem o minulosť by mala byť podmienená iba tým, ako môže ovplyvniť budúcnosť a to z pohľadu predchádzania problémom, ktoré už podnik zažil.

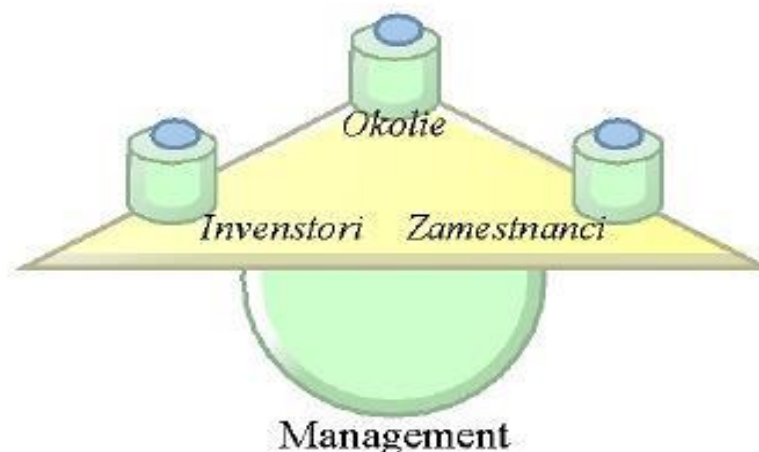
1.4 Ciele controllingu

Vo všeobecnosti je hlavným cieľom controllingu zabezpečenie životaschopnosti podniku. Na zaistenie všeobecného cieľa sa potom využívajú nasledovné ciele riadenia:

- cieľ zameraný na zabezpečenie schopnosti anticipácie a adaptácie – úmyslom je zabezpečiť informácie, ktoré vytvoria predpoklady pre prípad nutnosti prispôsobenia sa existujúcim zmenám okolia (adaptácia), respektíve zmenám budúcim (anticipácia). Nestačí problém pochopiť a popísať, preto je nutné, aby bol controlling aktívny v rámci celého procesu riadenia,

- cieľ orientovaný na zabezpečenie reakcie – zámerom v tejto oblasti je hlavne zavedenie informačného a kontrolného systému, ktorý dokáže porovnať vytvorený plán s dosiahnutou realitou, pričom odhalí odchýlky, ktoré umožnia vedúcim pracovníkom zaviesť potrebné korektúry,
- cieľ sústreďujúci sa na schopnosť koordinácie – vzťahuje sa na samotný systém podniku v ktorom má controlling vytvoriť predpoklady a pozitívne pôsobiť na zladovanie aktivít jednotlivých podsystémov zaoberajúcich sa riadením podniku,
- cieľ orientovaný na realizovateľnosť plánov – zabezpečuje presadenie a dodržanie strategických a operatívnych plánov. (Eschenbach, 2004, s. 93 – 95; Eschenbach a Siller, 2012, s. 40)

Okrem cieľov riadenia existujú aj sprostredkované ciele controllingu, ktoré majú koordinovať predstavy a požiadavky koaličných účastníkov. Ako je možné pozorovať na obrázku (Obr. 3) uvedenom nižšie, pod pojmom koaliční partneri sa rozumejú zamestnanci, investori a okolie, ktoré reprezentuje dodávateľov, odberateľov, ale aj konkurenciu či médiá. Controlling by mal v tejto oblasti slúžiť ako podpora manažmentu, ktorá pomáha s prípravou stratégie primeraného dosiahnutia cieľov pre všetky zainteresované strany. Dosiahnutie stavu rovnováhy nastane len v prípade splnenia cieľov vo všetkých oblastiach, pričom táto rovnováha nie je trvalá. (Eschenbach, 2004, s. 95 - 96)



Obr. 3. Model rovnováhy sprostredkovaných podnikových cieľov (Eschenbach, 2004, s. 96)

1.5 Úlohy controllingu

Podľa Konečného (2007, s. 8) je prvou z dvoch základných úloh controllingu možnosť umožniť manažmentu sa systematicky adaptovať zmenám okolia, a to vďaka plánovaniu, informačnej vybavenosti, ako aj pravidelnej analýze, kontrole a riadením nápravných opatrení vedúcim k naplneniu cieľov. Druhú úlohu predstavuje zvyšovanie tvorby hodnoty pre majiteľov na základe koordinovania úloh riadenia.

Bližšie rozpracovanie úloh controllingu ponúka aj Americký zväz controllerov (Financial Executives Institute), ktorý v roku 1962 pridelil controllingu nasledujúce úlohy:

- plánovanie – zahŕňa spracovanie rozpočtového a plánovacieho systému, ako aj tvorbu plánov investícií, distribúcie a zisku spoločnosti,
- výkazníctvo a interpretácia dát – predstavuje úlohu kontroly na základe zostavovania výkazov porovnávajúcich plán a skutočnosť vrátane rozboru a vyhodnocovania odchýlok, pričom využíva manažérske, finančné a nákladové účtovníctvo ako informačnú základňu,
- hodnotenie a poradenstvo – pozostáva zo zhodnotenia výsledkov podniku na báze, ktorých predkladá odporúčania pre manažment, zamerané na dosiahnutie cieľov,
- daňové záležitosti – spočíva v kontrole, plánovaní a správe daní,
- výkazníctvo pre štátne účely – vykonáva dohľad a koordináciu prípravy všetkých výkazov vyžadovaných štátnymi úradmi,
- ochrana majetku – pozostáva z pravidelných vnútropodnikových revízií a poistenia,
- národohospodárske výskumy – úloha vychádzajúca z postupných výskumov a analýz ekonomického a politického okolia podniku.(Konečný, 2007, s. 8; Mocanu, 2014, s. 63)

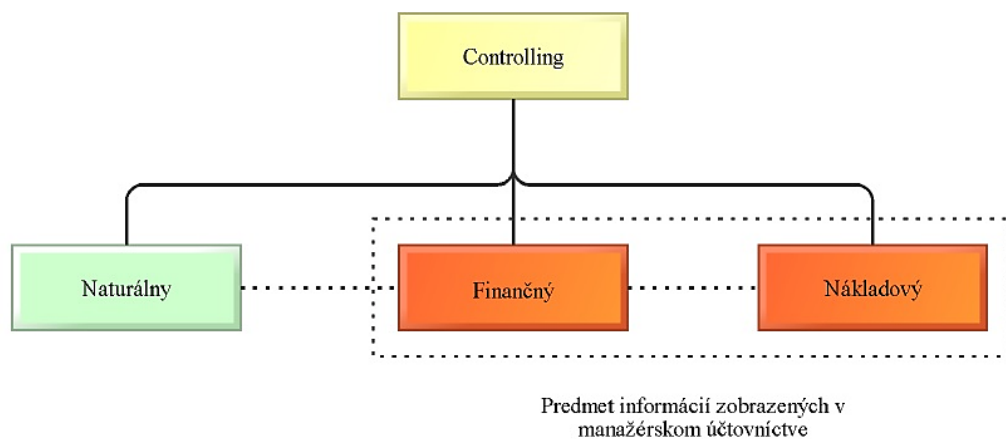
Hlavnou úlohou controllingu v podniku je podľa Horvátha (2004, s. 8) triedenie a preverovanie použiteľnosti komponentov, ktoré v prípade potreby dopĺňa a predáva do systému. Za najdôležitejšie úlohy práce controllera považuje tvorbu, starostlivosť a rozvoj systému plánovania, ako aj kontroly a systému zásobovania informáciami.

1.6 Informačné zdroje pre controlling

Dáta sú pre oblasť controllingu kľúčové, lebo predstavujú základný kameň potrebný pre splnenie požiadaviek manažmentu na systém controllingu, ktorým je poskytovanie informácií s dostatočnou presnosťou a aktuálnosťou pre potreby splnenia zadaných úloh.

Eschenbach (2004, s. 112) informačné zdroje v rámci controllingu nerozdeľuje a vysvetľuje, že informácie významne pre riadenie získava controlling zo všetkých oblastí podniku.

Porovnanie informačných zdrojov controllingu a manažérskeho účtovníctva ponúka Král (2010, s. 36), ktorý vysvetľuje, že manažérske účtovníctvo sa opiera výhradne o hodnotové charakteristiky, zatiaľ čo controlling spracováva a vyhodnocuje aj nepeňažné informácie. Z tohto pohľadu je tak možné prirovnať manažérske účtovníctvo k nákladovému a finančnému controllingu. Riadenie vecnej stránky procesov tak zostáva mimo záujmu manažérskeho účtovníctva a je výhradným zdrojom informácií pre controlling. Vzťah manažérskeho účtovníctva a informácií controllingu zobrazuje nasledujúci obrázok (Obr. 4).



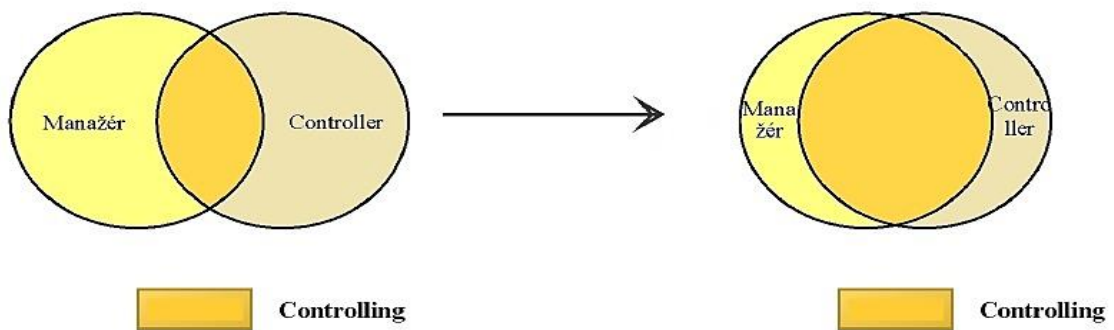
Obr. 4. Prehľad a porovnanie informácií zobrazovaných v controllingu a manažérskom účtovníctve (Král, 2010, s. 36)

Popis k informačným zdrojom controllingu ponúka aj Chodasová (2012, s. 36), ktorá medzi hlavné zdroje radí rozpočty nákladov, kalkulácie, účtovníctvo a finančné plány. Spomenuté zdroje poskytujú dôležité informácie o nákladoch a výnosoch počas ich reálneho prúdenia v rámci podniku a tvoria tak základné prvky podnikového informačného systému.

1.7 Nové trendy v oblasti controllingu

Vývoj nových trendov v controllingu charakterizuje Eschenbach (2004, s. 783), ktorý nadväzuje na myšlienku, že hranica medzi controllingom a manažmentom nebola nikdy exaktne daná. Nie je tak prekvapením, že sa hranica medzi týmito dvoma oblasťami ďalej posúva a to v prospech controllingu. Dôvodom zmien sú stále rastúce požiadavky na manažéra v oblasti inovačných a koordinačných činností, ktoré sú náplňou controllingu. Začína sa tak vytvárať nový typ manažérsky orientovaného controllera, ktorý preberá väčšie množ-

stvo riadiacich úloh. Z pohľadu manažéra, je však vidieť rovnako zjavný posun k lepšiemu pochopeniu využitia nástrojov controllingu, čo vedie k vzniku nového typu controllingovo orientovaného manažéra nazývaného aj podnikateľ. Z dôvodu narastajúceho vplyv controllingu (Obr. 5) v rámci úloh manažéra a controllera predpovedá autor utvorenie priepustnej hranice, kde controller prechádza na pozíciu manažmentu a manažér občas vykonáva úlohy controllera.



Obr. 5. Predpokladaný vývoj prelinania funkcií manažéra a controllera (Eschenbach, 2004, s. 783)

Druhý pohľad na vývoj trendu poskytuje Horváth (2004, s. 267 - 269), ktorý predpokladá, že nastane reengineering controllingu, čo by malo viesť k väčšej orientácii na procesy, ako aj k zoštíhleniu oddelení controllingu. Medzi najvýznamnejšie zmeny, ktoré by mal reengineering priniesť patrí väčšie zameranie na užívateľa a nemonetárne veličiny. Vývoj v controllingu by mal viesť k decentralizácii a to vďaka prechodu od riadenia a kontroly k samo riadeniu a samokontrole. Na základe týchto predpokladov autor definoval zásady reengineeringu controllingu na 3 princípy:

- procesne orientovaná integrácia úloh,
- vlastná zodpovednosť za samo riadenie,
- orientácia na zákazníkov.

Na základe reštrukturalizácie controllingu nastane aj nové rozdelenie úloh controllingu, ktorých časť bude predaná manažmentu. Druhý krok bude predstavovať posúdenie možného zapojenia zamestnancov, ktorí procesy v rámci svojej práce poznajú lepšie, ako controller podniku. Autor poukazuje, že sa bude musieť nájsť prienik medzi blízkosťou k daniu a celkovým pohľadom.

2 INFORMAČNÁ PODPORA CONTROLLINGU

Systematické získavanie informácií je pre oblasť controllingu nevyhnutnosťou. Najviac zreteľný je tento fakt, pri pohľade na najdôležitejšie úlohy controllingu v podniku, do ktorých patria procesy plánovania a kontroly, ktoré predstavujú najväčších iniciátorov vyžadujúcich si informácie. Dôležitosť informácií tkvie aj v ich schopnosti poukázať na nové príležitosti a varovať podnik pred možnými rizikami. V podnikovej praxi je však získavanie informácií často kritizované. Najväznejšie body kritiky sú:

- informácie nie sú dodané včas,
- informácie obsahujú príliš veľký detail,
- zbytočná obsiahlosť informácií,
- prílišná orientácia informácií na minulosť,
- informácie sú zamerané prevažne na údaje, ktoré je možné kvantifikovať,
- nedostatočná konzistencia informácií, ktoré si navzájom odporujú pri ich porovnaní medzi jednotlivými úsekmi vedenia,
- získavanie informácií pre strategické plánovanie je veľakrát nejasné a nedostačujúce. (Horváth, 2004, s. 213)

Podľa Vollmutha (1998, s. 53) je pre potreby zabránenia potenciálnych chýb v rozhodnutí manažmentu nevyhnutné trvalo a bezprostredne podávať hlásenia spracovávajúce informácie z analýz skutočných aktivít podniku. Táto požiadavka, tak kladie dôraz na vybudovanie a udržiavanie informačného systému v podniku, ktorý bude schopný získať dáta z jednotlivých oblastí podniku a vďaka práci controllera ich transformovať na potrebné informácie pre manažment.

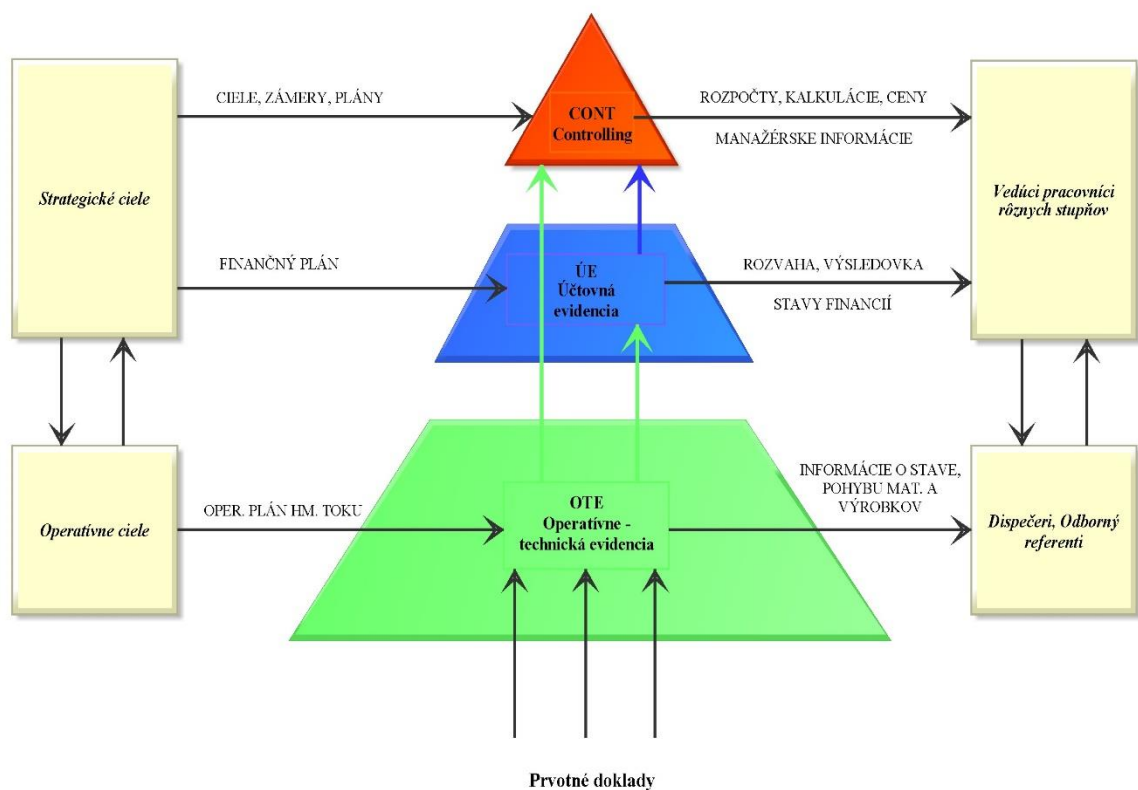
Vybudovanie informačného systému, ktorý odstráni body kritiky a bude schopný spracovávať, komprimovať, porovnávať a analyzovať veľké objemy informácií v rámci plánovania a kontroly, je v súčasnosti nemožný bez podpory počítačového spracovania dát. Z tohto dôvodu je nutné začleniť controlling do informačného systému podniku, ako súčasť manažérskeho informačného systému. Na rozdiel od IS založenom výhradne na účtovných dátach, využívaného pre potreby zákonných požiadaviek, tak dokáže manažérsky systém poskytnúť na problémy orientované, koncentrované informácie, ktoré manažment využije pri riadení nápravných opatrení potrebných k dosiahnutiu cieľov. Manažérsky informačný systém nemôže byť vytvorený nezávisle na účtovníctve, ale musí informácie z neho získať účelne využívať. (Horváth, 2004, 235 – 237; Konečný, 2007, s. 32 - 33)

Využitie controllingu v manažerskom informačnom systéme, by tak malo viesť k splneniu nasledujúcich požiadavkou:

- orientovanie informácií na príjemcu,
- koncentrácia na informácie podstatné pre rozhodnutie,
- permanentné zmeny systému neexistujú,
- poukázať na príčiny úspechov a neúspechov, ako aj prezentovať prínosy výsledkov útvarov podniku,
- vytvárať podklady pre decentralizované riadenie,
- aktuálnosť informácií.

Správne nastavený controllingový IS musí poskytovať informácie v dvoch smeroch:

- k útvarom – podávanie operatívnych informácií pre riadiacich pracovníkov útvarov k dosahovaniu ich cieľov,
- k objektom – informácie zamerané k podpore manažerských rozhodnutí o produktoch, nákupoch, zákazníkoch atď. (Konečný, 2007, s. 33)



Obr. 6. Controlling a informačný systém podniku (Kudělková, 2004)

Hlavná úloha informačného systému controllingu na úrovni majiteľov a vrcholového vedenia podniku tkvie v poskytovaní pomoci pri náročných rozhodnutiach o ekonomicko-strategických cieľoch spoločnosti. V prípade vedúcich pracovníkov na nižších úrovniach riadenia sa jedná hlavne o pomoc pri ekonomickom riadení dielní a prevádzok. Na predchádzajúcom obrázku (Obr. 6) je možné sledovať, tri základne prínosy controllingového IS pre podnik, ktorými sú:

- transformácia strategických cieľov a zámerov top manažmentu podniku do hmatateľného plánu, rozpočtu a kalkulácií,
- premena skutočných dát prebraných z finančného účtovníctva a OTE na hospodársky výsledok stredísk, kalkuláciu produkcie a výkonov,
- analýza a matematické vyhodnotenie odchýlok dosiahnutej reality oproti plánom, rozpočtom a kalkuláciám, ktoré sú vo forme zhustených informácií, tabuliek a grafov predané manažmentu podniku.

Výhodou IS controllingu je, že nezabezpečuje len informačnú podporu pre vedúcich pracovníkov, ale dokáže vytvoriť rôzne alternatívy plánov a rozpočtov na základe zadaných požiadaviek. Významným prínosmi sú aj kalkulácie výrobkov vrátane ich cenotvorby, či analyzovanie odchýlok, ako aj modelovanie možného vývoja vybraných ukazovateľov na základe ich štatistického pozorovania. (Kudělková, 2004)

3 ROZDELENIE CONTROLLINGU

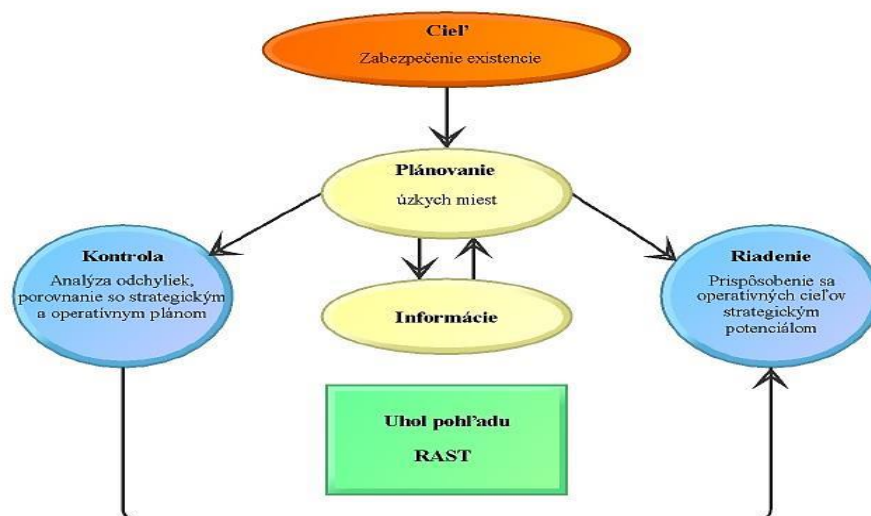
Veľká časť autorov rozdeľuje controlling v závislosti na časovom horizonte a povahe cieľov na strategický, ktorý je orientovaný na zaistenie dlhodobej stability a operatívny controlling, ktorého cieľom je dosahovanie zisku. (Havlíček, 2014, s. 10 - 11)

3.1 Strategický controlling

Charakteristickými znakmi strategického controllingu sú dlhé obdobie a orientácia na budúcnosť. Za jeho hlavný cieľ považuje Žižlavský (2014, s. 70) podporu prijímania takých súčasných rozhodnutí, ktoré v budúcnosti zabezpečia existenciu podniku. Na dosiahnutie tohto cieľa musí preto strategický controlling plniť nasledujúce úlohy:

- analýza okolia a podniku,
- vývoj stratégie,
- strategické hodnotenie a strategické plánovanie,
- uskutočňovanie stratégie,
- kontrola stratégie,

Ako systematické odhaľovanie budúcich príležitostí a rizík, ich skúmanie a pozorovanie definuje strategický controlling Chodasová (2012, s. 27 - 29). Za jeho základ považuje strategické vnútropodnikové plánovanie (Obr. 7), ktorého hlavnou úlohou je analýza budúcich zdrojov úspechu na základe, ktorých vyvinie podnik dlhodobé koncepcie zabezpečujúce budúcu existenciu a rast podniku.



Obr. 7. Schéma strategického controllingu (Chodasová, 2012, s. 28)

Strategický controlling musí vychádzať zo strategického plánu a cieľov, vďaka ktorých dodržiavaniu by mal viesť k dlhodobej stabilite. Vplyv strategického controllingu nemusí byť na prvý pohľad zjavný, ale má dôležitú úlohu v dlhodobom fungovaní firmy. Jeho podcenenie, alebo zlyhanie vedie k dlhodobým ekonomickým problémom, ktoré môžu končiť reštrukturalizáciou či likvidáciou podniku. Príznakmi zlyhania sú dlhodobá nízka či nulová rentabilita, nasledovaná nedostatkom likvidity a tým aj stratou dôvery okolitých subjektov k firme. (Havlíček, 2014, s. 12)

Vybrané nástroje strategického controllingu

Pre potreby dosiahnutia stanovených strategických cieľov využíva strategický controlling špecifické nástroje a analýzy. Vybrane moderné nástroje strategického controllingu, ako aj ich popis zobrazuje nasledujúca tabuľka (Tab. 1).

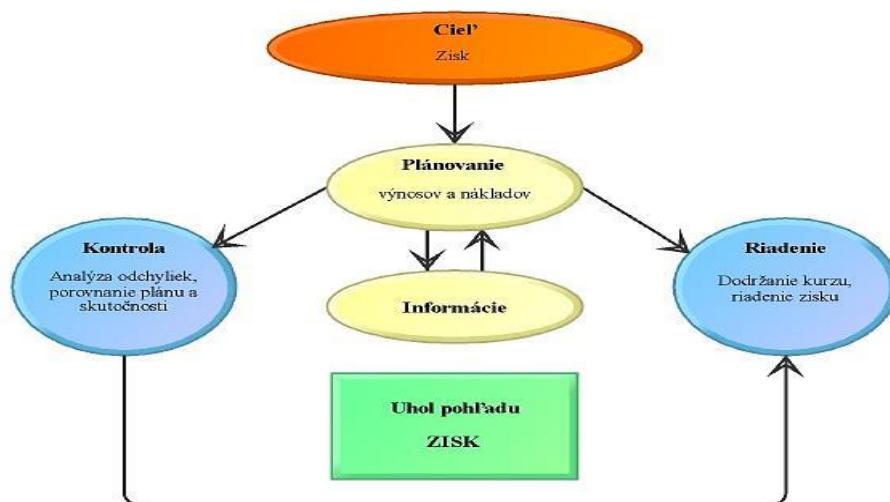
Tab. 1. Nástroje strategického controllingu (Drury, 2004 s. 944, 965; Hansen, 2009, s. 430, 458, 673; Vollmuth, 2004, s. 261)

Nástroj	Popis
Activity Based Management	ABM je integrovaný prístup, ktorý zameriava pozornosť manažmentu na aktivity s cieľom zlepšenia hodnoty pre zákazníka. Zdrojom dát je kalkulácia Activity Based Costing.
Analýza portfólia	Vytvára strategické podnikové jednotky, ktoré zväzda do podnikových oblastí. Následne ich analyzuje a vytvára ich optimálnu štruktúru. Umožňuje vytvárať rôzne stratégie pre jednotlivé podnikové jednotky.
Balanced Scorecard	BSC je strategický zameraný hodnotovo orientovaný systém riadenia výkonnosti, ktorý meria ciele a výkonnosť v 4 perspektívach: finančnej, zákazníckej, procesnej a perspektíve učenie sa a rastu.
Benchmarking	Nástroj predstavujúci porovnanie kľúčových aktivít so svetovou špičkou z dôvodu identifikácie rozdielov a poučenia sa.
Analýza životného cyklu produktu	Tento koncept slúži na porovnanie ziskových ukazovateľov, ktoré prinesie výrobok či služba vo fáze výroby a predaja s nákladmi celého cyklu.
Target Costing	Nástroj určovania nákladov na výrobu, alebo služby na základe ceny, ktorú sú zákazníci ochotní zaplatiť.

Medzi ďalšie známe nástroje strategického controllingu patrí aj Porterov model piatich síl, metóda plánovania scenárov, gap analýza, analýza prostredia či SWOT analýza, ktorá slúži k zhrnutiu hlavných záverov z externých a interných analýz. (Žižlavský, 2014, s. 72)

3.2 Operatívny controlling

Operatívny controlling sa zameriava na analyzovanie krátkeho obdobia a je vo veľkej miere orientovaný na súčasnosť. Vďaka tomu sú náklady a výnosy podniku chápané ako príležitosti a hrozby, pretože predstavujú okamžité výsledky podnikových činností, ktoré sa zobrazia v hospodárskom výsledku spoločnosti. Hlavným cieľom operatívneho controllingu je pomôcť manažmentu riadiť zisk (Obr.8) a to prísunom informácií získaných z porovnania plánu a skutočnosti, ako aj zistených odchýlok. V tomto prípade platí pravidlo, čím častejšie sa sleduje vývoj odchýlok, tým rýchlejšie je schopný manažment zaviesť protopatrenia na splnenie ročného plánu. (Chodasová, 2012, s. 29)



Obr. 8. Schéma operatívneho controllingu (Chodasová, 2012, s. 30)

Hlavné úlohy operatívneho controllingu je možné podľa Chodasovej (2012, s. 29) rozdeliť do nasledujúcich bodov:

- vypracovanie orientačných návodov pre potreby krátkodobého plánovania,
- zaistenie vnútro podnikového plánovania,
- vykonávanie pravidelného porovnávanie plánu a skutočnosti,
- zabezpečiť korekciu odchýlok,
- dodávanie informácií potrebných pre vnútorné plánovanie.

Podľa Havlíčka (2014, s. 11) je najväčším prínosom operatívneho controllingu jeho pozitívny vplyv na plnenie základných krátkodobých cieľov jednotlivých oddelení podniku, ktoré majú priamy dopad na finančné ukazovatele spoločnosti. Nastavenie sledovaných

ukazovateľov má na starosti finančné oddelenie firmy, pričom v menších podnikoch sú tieto ukazovatele často nastavované podľa úverových požiadaviek bánk.

Vybrané nástroje operatívneho controllingu

Na dosiahnutie operatívnych cieľov a splnenia jeho úloh využíva operatívny controlling potrebné nástroje a analýzy. Vybrané nástroje operatívneho controllingu, ako aj ich popis zobrazuje nasledujúca tabuľka (Tab. 2).

Tab. 2. Nástroje operatívneho controllingu (Vollmuth, 2004, s. 9, 55, 76, 112, 169)

Nástroj	Popis
ABC analýza	Porovnáva množstvo a hodnotu na základe, čoho stanovuje priority. Vychádza z predpokladu, že v podnikoch často malé množstvo výrobkov reprezentuje veľký podiel na výsledku.
Analýza bodu zvratu	Nástroj využívaný na odhalenie kritického bodu, v ktorom tržby pokrývajú celkové náklady podniku. Dôležitý nástroj pre stanovenie cieľového zisku, preverenie možných variant a kontrolu cenovej politiky.
Analýza rabatov	Nástroj flexibilného jednania v cenovej politike. Poskytuje podniku informácie o koľko viac musí predať pri znížení ceny zákazníkom. Má psychologický efekt na zákazníka.
Príspevok na úhradu	Systém výpočtu nákladov orientovaný na trh a tržné ceny, vďaka čomu vytvára podklady pre rozhodovanie o cenách, obrate, nákladoch a zisku podniku.
Krátkodobý hospodársky výsledok	Identifikuje pozitívny či negatívny vývoj podniku a podnecuje k diskusií o nových nápravných opatreniach.

Jedným z najdôležitejších operatívnych nástrojov controllingu je reporting, ktorý je popísaný v 4 kapitole diplomovej práce. Medzi ďalšie využívané nástroje operatívneho controllingu patrí aj analýza kritických bodov, analýza XYZ, analýza objemu zákazky, analýza úzkeho miesta či optimalizácia veľkosti výrobných sérií. (Žižlavský, 2014, s. 72)

3.3 Ďalšie formy controllingu

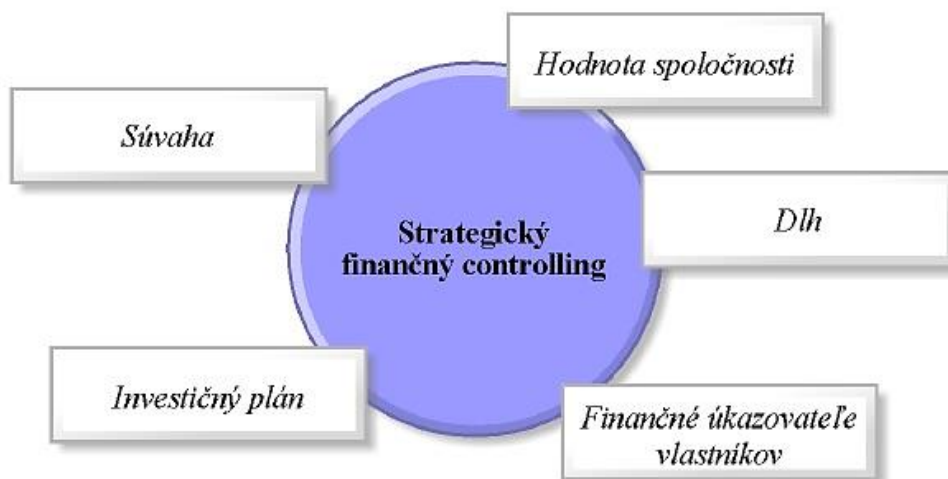
K ďalším formám controllingu, ktoré sú aplikované v podnikovej praxi patrí finančný, procesný a projektový controlling.

3.3.1 Finančný controlling

Finančný controlling predstavuje časť podnikového controllingu, sústreďujúcu sa na kontrolu plnenia finančných cieľov zameraných na riadenie kapitálovej a finančnej štruktúry

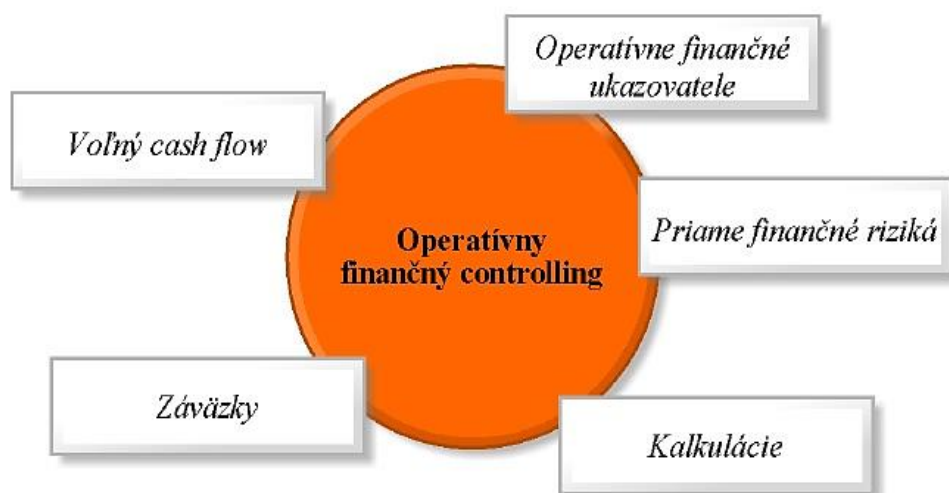
podniku, ako aj jeho likvidity, ktorá bola stanovená vo finančnom pláne spoločnosti. Za najdôležitejšie úlohy finančného controllingu považuje Konečný (2007, s. 113) schopnosť včasnej identifikácie finančných obmedzení, jasné stanovenie zásad financovania a tvorbu preventívnych opatrení, ktoré zabezpečia dobrú platobnú morálku spoločnosti, čo povedie k dosiahnutiu finančnej rovnováhy.

Havlíček (2014, s. 77) podáva pohľad na strategický aj operatívny finančný controlling. Za hlavný zámer strategického finančného controllingu považuje prácu s majetkom a jeho ocenením rovnako, ako aj investičnú činnosť, ktorá musí byť prepojená so strategickými ambíciami podniku a to vo forme zvyšovania finančných prostriedkov, výplaty dividend alebo plnenia vlastníckmi nastavených finančných ukazovateľov. Jednotlivé oblasti záujmu strategického finančného controllingu zobrazuje nasledujúci obrázok (Obr. 9).



Obr. 9. Oblasti záujmu strategického finančného controllingu
(Havlíček, 2014, s. 77)

V rámci operatívneho finančného controllingu (Obr. 10), ktorý je založený prevažne na kvantitatívnom vyhodnocovaní dát, upozorňuje autor na problémy spojené s podcenením či zlyhaním kontroly likvidity. V prípade zlyhania, môže totižto nastať okamžitá hrozba pre stabilitu spoločnosti, vďaka veriteľom, ktorí očakávajú rýchle splatenie pohľadávok. Z tohto dôvodu je operatívny finančný controlling úzko prepojený s priamym riadením finančných rizík a manažmentom krátkodobých záväzkov. (Havlíček, 2014, s. 86)



Obr. 10. Oblasti záujmu operatívneho finančného controllingu
(Havlíček, 2014, s. 86)

3.3.2 Procesný controlling

Ak chce manažment riadiť podnik musí nevyhnutne riadiť procesy, ktoré v rámci jeho aktivít prebiehajú. Hlavný aspekt riadenia sa musí zamerať na optimalizáciu procesných nákladov, ktoré sú východiskom k dosiahnutiu najpriaznivejšieho zisku podniku. Na zaistenie riadenia procesov sa v podnikovej praxi využíva procesný controlling, ktorý predstavuje časť podnikového controllingu zameranú na plánovanie, kontrolu optimalizovanie a vyhodnocovanie procesov na všetkých úrovniach podnikových aktivít.

Najčastejšími v literatúre spomínanými dôvodmi zavádzania procesného controllingu do podnikovej praxe sú:

- zabezpečenie lepšej prehľadnosti podnikových aktivít a procesov,
- meranie jednotkových nákladov procesov,
- racionálne znižovanie nákladov vedené k ich optimalizácií. (Kotulič, 2008, s. 212)

Podľa Eschenbacha (2004, s. 476) bol vznik procesného controllingu podmienený zvyšovaním podielu režijných nákladov na celkových nákladoch spoločností, čo viedlo k rastúcej potrebe ich riadenia. Za hlavné úlohy controllingu procesných nákladov pokladá autor optimalizáciu procesov a procesnú kalkuláciu (ABC), ktorá je považovaná za základný nástroj celého procesného controllingu. Výhodou procesnej kalkulácie je schopnosť priradiť výrobkom podniku hlavné procesy s ktorým súvisia, vďaka čomu dokáže priradiť

režijné náklady k výrobkom, teda k zákazníkom týchto procesov. Vo svojej publikácii Controlling spomína autor aj ďalšie nástroje controllingu procesov ktorými sú:

- Benchmarking procesov,
- procesne orientovanú kalkuláciu krycieho príspevku,
- Time based-Management,
- Total Quality Management. (Eschenbach, 2004, s. 470 - 485)

V praxi má procesný controlling využitie aj pri modelovaní možných ekonomických dopadov organizačných a iných zmien na podnik rovnako, ako aj na strategické plánovanie a modelovanie. (Kotulič, 2008, s. 212)

3.3.3 Projektový controlling

Projektový controlling podľa Eschenbacha (2004, s. 411) predstavuje systém, ktorý má pomôcť a doplniť podnikové riadenie za účelom optimalizácie cieľov projektu, čím uľahčí prácu projektových manažérov. Obzvlášť dôležitou úlohou v prípade projektového controllingu je jasné zadefinovanie úloh, vďaka čomu by sa malo predísť nedorozumeniam medzi projektovým controllerom a projektovým manažérom. Úlohy spojené s projektovým controllingom sa prelínajú s úlohami projektového manažmentu a je nutné ich preto plniť od počiatku až do záveru projektu. Medzi základné úlohy projektového controllingu patrí:

- pomoc pri formulovaní projektových cieľov a stanovení kritérií úspechu,
- vývoj meracích systémov a ukazovateľov potrebných pre identifikáciu odchýlok a odhadnutie úspechu projektu,
- implementácia potrebných controllingových štandardov,
- porovnanie predpokladaných projektových plánov s dosiahnutými výsledkami,
- interpretácia výsledkov a riadiacich opatrení,
- zabezpečenie projektovej dokumentácie a spracovanie projektových správ,
- zaistenie, čo možno najlepšieho využitia skúsenosti získaných v projekte. Eschenbach (s.411)

Opletal (2002) upozorňuje, že u riadenia projektov je dôležité aj rozlišovať, medzi dvoma pojmami a to controllingom projektu a projektovým controlling. V prvom prípade ide o využívanie systému plánovania a hodnotenia ekonomickej efektívnosti v rámci jedného projektu. Užitočnosť controllingu projektu je pozorovateľná v podnikoch, kde nepotrebujú stály systém projektového riadenia a využívajú ho len v rámci mimoriadnej aktivity, ktorá

si projektový typ riadenia priamo vyžaduje. Projektový controlling autor definuje, ako ekonomický systém riadenia, ktorý plánuje, monitoruje, analyzuje a hodnotí podnikové činnosti za účelom zaistenia adresnej zodpovednosti, rastu produktivity a motivácie. Vďaka svojej štruktúre a funkčnosti sa tak projektový controlling využíva hlavne v podnikoch, ktoré uskutočňujú podnikové činnosti formou projektov najčastejšie zákaziek.

3.4 Delenie controllingu podľa funkčnej organizácie

V podnikovej praxi sa často controlling delí podľa funkčných oblastí, ktorým poskytuje podporu. Najčastejšie sa jedná o:

- výrobný controlling,
- marketingový controlling,
- controlling predaja,
- controlling kvality,
- personálny controlling,
- controlling inovačných aktivít. (Havlíček, 2014, s. 15)

Neustály rast popularity znamenal rozšírenie controllingu mimo výrobnú sféru podnikov. V súčasnosti sa tak controlling využíva aj v obchodných podnikoch, bankovníctve a poisťovníctve, vo verejnej správe, v zdravotníctve a neziskových podnikoch. (Eschenbach, 2004, s. 21 - 22)

4 REPORTING

Reporting reprezentuje jeden z najdôležitejších operatívnych nástrojov controllingu, ktorý je v súčasnosti využívaný v podnikovej praxi. Autorky Šoljaková a Fibírová (2010, s.10) ho charakterizujú ako „...komplexný systém vnútro podnikových výkazov a správ, ktoré syntetizujú informácie pre riadenie podniku, ako celku i jeho základných organizačných jednotiek.“ U vypracovaných výkazov a správ je nevyhnutné ich usporiadanie na základe potrieb užívateľov spôsobom, ktorý umožní včas poskytnúť vedúcim pracovníkom na rozhodovanie orientované informácie.

Významnú časť reportingu predstavuje aj určenie kľúčových ukazovateľov výkonnosti podniku, ktoré sa v rámci reportu pravidelne vyhodnocujú, najčastejšie na mesačnej báze, a porovnávajú dosiahnutú realitu so stanovenými cieľmi. Reporting musí obsahovať aj komentáre a zdôvodnenia, ktoré vysvetľujú vzniknuté odchýlky a navrhujú možné opatrenia, vďaka čomu sú považované za dôležité predpoklady pre hodnotenie dosiahnutého vývoja a pre prijatie účinných opatrení. Medzi úlohy reportingu patrí výber, spracovanie, formálna úprava a distribúcia potrebných informácií pre riadiacich pracovníkov, v závislosti na činnostiach, ktoré môže daný pracovník ovplyvniť. (Eschenbach, 2004, s. 193; Šoljaková a Fibírová, 2010, s. 10-11)

4.1 Návrh a implementácia

Stanovenie presného postupu pri navrhovaní a zavádzaní firemného systému reportingu je náročné, kvôli špecifikám, ktoré prinášajú rôzne oblasti podnikania. Vo všeobecnosti sa postup dá zhrnúť do nasledujúcich krokov:

- identifikovať a analyzovať požiadavky a potreby užívateľa výkazu na informácie z hľadiska času, formy a obsahu,
- rozlíšiť obsah reportov podľa požiadavkou externých a interných používateľov,
- vybrať pre podnik správnu elektronickú, alebo papierovú formu výkazov,
- navrhnuť a využívať jednotného vzhl'adu pre reporty,
- zabezpečiť oddelenie a ochranu dôverných informácií,
- využiť spätnú väzbu na získanie možných pripomienok, návrhov, alebo zlepšení súčasného stavu reportingu.

Pri splnení týchto krokov, je možné vytvoriť systém reportingu, ktorý bude efektívnym nástrojom pre kvalitné riadenie podniku a prispeje k budovaniu vzťahov zo zamestnancami obchodnými partnermi, štátom a verejnosťou. (Šoljaková a Fibírová, 2010, s. 11)

4.2 Užívatelia reportingu

Reporting rozlišuje užívateľov, ktorým poskytuje informácie na externých a interných. Do skupiny externých užívateľov sa radí široké spektrum jednotlivcov a organizácii, od zamestnancov podniku cez partnerské firmy, bankové inštitúcie, štátne orgány, úrady verejnej správy až po širokú verejnosť. Informácie sú externým užívateľom k dispozícii v rámci pravidelne zverejňovaných výkazov finančného účtovníctva. Špeciálne postavenie v externých užívateľoch patrí investorovi, teda vlastníkovi podniku. Vlastník podniku, ktorý nie je zároveň riadiacim pracovníkom, môže predstavovať externého užívateľa, ktorý nemusí mať prístup k detailným informáciám týkajúcich sa podniku. Okruh interných užívateľov, ktorí zodpovedajú za výsledky podniku je menší a skladá sa z vlastníkov, ktorí vykonávajú manažérsku funkciu a vedúcich pracovníkov jednotlivých stupňov podnikového riadenia. Všetky potrebné informácie sú interným užívateľom predávané formou pravidelných reportingových správ.(Šoljaková a Fibírová, 2010, s. 12)

4.3 Reportingový výkaz a správa

Každý vytvorený reportingový výkaz a správa v podniku by mala spĺňať nasledujúce náležitosti:

- jasne definovať štruktúru, ktorá urýchli a uľahčí rozhodovanie,
- obsahovať, len dôležité informácie s primeraným detailom,
- zabezpečiť prehľadnosť a zrozumiteľnosť,
- vyhodnocovať iba ovplyvniteľné veličiny. (Fibírová, 2003, s. 12)

Správa splňujúca kritéria, by mala umožniť sledovať vývoj plnenia či neplnenia dopredu stanovených podnikových cieľov a slúžiť tak, ako nástroj pre rozhodovanie vedúcim pracovníkom rovnako, ako aj vrcholovému vedeniu. Podstatné pre systém výkazníctva, by malo byť zahrnutie všetkých oblastí podniku, čo by malo viesť k odstráneniu existencie „bielych miest“. (Fibírová, 2003, s. 12)

Šoljaková a Fibírová (2010, s. 14) delia reportingové správy z pohľadu pravidelnosti poskytovania na:

- štandardné – predstavujú správy vypracované v pravidelných mesačných, štvrtročných alebo ročných intervaloch s požadovanou štruktúrou, poskytujúce informácie o vývoji sledovaných ukazovateľov,
- mimoriadne – predstavujú špeciálne na požiadanie vyhotovené správy, ktoré sa od štandardných správ líšia časovým horizontom vypracovania alebo obsahovou náplňou.

Okrem štandardného delenia podľa pravidelnosti poskytovania sa dajú reportingové správy členiť aj podľa množstva informácií a detailov, ktoré obsahujú na súhrnné a čiastkové reporty. Súhrnný report poskytuje kompletný prehľad o finančných ukazovateľoch a hospodárnosti podniku ako celku. Najčastejšie porovnáva reálne dosiahnuté hodnoty s plánom, prípadne s nameranými hodnotami predchádzajúceho roka. Výskyt mimoriadnych odchýlok dopĺňa komentárom zameraným na analyzovanie dôvodov, ich vzniku a poskytovaním predbežných návrhov možných opatrení. Čiastkové reporty obsahujú ukazovatele zamerané len na vybranú oblasť podniku a ich štruktúra nie je striktné špecifikovaná. Vizuálny príklad možnej podoby reportu zobrazuje nasledujúca tabuľka (Tab. 3). (Šoljaková a Fibírová, 2010, s. 15)

Tab. 3. Príklad vzhľadu reportingovej správy (Fibírová, 2003, s. 13)

Hodnotená položka	Rozdiely v spotrebe				Predpoklad do konca roku
	Skutočnosť mesiac		Skutočnosť rok		
	tis. Kč	%	tis. Kč	%	

5 ZHRNUTIE TEORETICKEJ ČASTI

Teoretická časť tejto diplomovej práce sa zameriavala na podstatu podnikového controllingu a bola rozdelená do 4 kapitol.

Prvá z nich definuje pojem controlling z viacerých pohľadov autorov odbornej literatúry, ktorí sa zhodujú, že controlling predstavuje dôležitú súčasť ekonomického riadenia a rozhodovania v rámci celého podniku. Kapitola popisuje aj historický vývoj v anglofónnych a germanofónnych krajinách a ponúka čitateľovi náhľad na funkcie, filozofiu, ciele a úlohy controllingu. Záver kapitoly bol venovaný informačným zdrojom a novým trendom v oblasti controllingu, z ktorých najzreteľnejším je neustále väčšie prelinanie sa úloh manažmentu a controllingu.

Druhá kapitola popisuje dôležitosť prepojenia informačného systému a controllingu, ktoré tvoria základ pre manažérsky informačný systém využívaný na podporu rozhodnutí vedúcich pracovníkov za účelom dosahovania stanovených cieľov.

Tretia časť je venovaná rozdeleniu controllingu v závislosti na časovom horizonte a povahe cieľov na strategický, orientovaný na zaistenie dlhodobej stability a operatívny controlling, ktorého cieľom je dosahovanie zisku. V rámci strategického a operatívneho controllingu boli vybrané najčastejšie využívané nástroje, ktoré sa v daných oblastiach prakticky využívajú. Pozornosť bola venovaná aj finančnému controllingu a novým nastupujúcim trendom, ktoré predstavujú procesný a projektový controlling.

Posledná kapitola práce je venovaná definícií reportingu, ako vnútropodnikového systému výkazov a správ spájajúcich potrebné informácie pre rozhodovanie a riadenie podniku. Kapitola rozdeľuje užívateľov reportingu, popisuje kroky potrebné pre jeho implementácie a vymenováva základné náležitosti reportingových správ.

Kľúčové poznatky pre praktickú časť:

- pochopenie významu controllingu pre zabezpečenie dlhodobej stability podniku,
- dôležitosť prepojenia podnikového informačného systému s controllingom,
- získané poznatky o nástrojoch strategického a operatívneho controllingu,
- pochopenie dôležitosti reportingu pre odhalenie odchýlok a zaistenie rýchlych nápravných opatrení,
- preskúmanie základných náležitostí reportingových správ.

II. PRAKTICKÁ ČASŤ

6 CHARAKTERISTIKA SPOLOČNOSTI

Úvod analytickej časti diplomovej práce bude zameraný na stručnú charakteristiku vybranej spoločnosti, ktorá bude nasledovaná situačnou analýzou firmy. Ďalšou analyzovanou časťou práce bude samotný systém controllingu, ktorý spoločnosť využíva a jeho následne zhodnotenie. Spoločnosť XY a.s. patrí k popredným európskym výrobcom poľnohospodárskych pneumatík a preto z dôvodu ochrany údajov je názov spoločnosti v tejto práci fiktívny a jednotlivé údaje sú pozmenené.

6.1 Základné údaje o spoločnosti

Názov firmy:	XY a.s.
Sídlo firmy:	Česká republika
Právna forma:	Akciová spoločnosť
Dátum zápisu do OR:	Január 1991
Základný kapitál:	1 168 307 200,- Kč
Štatutárny organ:	Predstavenstvo zložené z 3 členov

(Veřejný rejstřík a Sbirka listin, 2015)

6.2 Predmet podnikania

Obchodný register v súčasnosti vymedzuje predmet podnikania spoločnosti na nasledovné činnosti:

- výroba nebezpečných chemických látok a nebezpečných chemických prípravkov a predaj chemických látok a chemických prípravkov klasifikovaných ako vysoko toxické a toxické,
- technicko-organizačná činnosť v oblasti požiarnej ochrany,
- zámočníctvo, nástrojárstvo,
- obrábanie,
- farbenie a chemická úprava textílií,
- spracovanie gumárenských zmesí,
- podnikanie v oblasti nakladania s nebezpečnými odpadmi,
- výroba, obchod a služby neuvedené v prílohách 1 až 3 živnostenského zákona,

- výroba, inštalácia, opravy elektrických strojov a prístrojov, elektronických a telekomunikačných zariadení,
- cestná motorová doprava - nákladná prevádzkovaná vozidlami alebo jazdnými súpravami s najväčšou povolenou hmotnosťou presahujúcou 3,5 tony, ak sú určené na prepravu zvierat alebo vecí - nákladná prevádzkovaná vozidlami alebo jazdnými súpravami s najväčšou povolenou hmotnosťou nepresahujúcou 3,5 tony, ak sú určené na prepravu zvierat alebo vecí,
- hostinská činnosť. (Veřejný rejstřík a Sbíрка listin, 2015)

Napriek širokej škále činnosti zapísaných v obchodnom registri sa firma XY a.s. zameriava hlavne na výrobu radiálnych pneumatík pre poľnohospodárske stroje, viacúčelových MPT pneumatík, pneumatík pre stavebné stroje a pneumatík pre vysokozdvížné vozíky. Medzi ďalší výrobný sortiment spoločnosti patrí aj výroba lietadlových a motocyklových pneumatík.

6.3 História a vývoj spoločnosti

Spoločnosť XY a.s. vznikla v roku 1991, ale jej história siaha až do 30. rokov 20. storočia, kedy sa začali pneumatiky v Českej republike vyrábať. Aj keď prešiel podnik medzičasom viacerými zmenami dlhodobo sa zameriava na výrobu pneumatík pre poľnohospodárske stroje, ťažkú stavebnú techniku a vysokozdvížné vozíky. V menšom množstve potom vyrába aj pneumatiky pre športové motocykle či lietadla.

V súčasnosti disponuje spoločnosť 5 výrobnými závodmi, z čoho štyri sa nachádzajú v Európe a jeden v Severnej Amerike. Firma má tiež zastúpenie v 14 krajinách prostredníctvom zahraničných pobočiek a má vybudovanú aj vlastnú predajnú a distribučnú sieť. Počet zamestnancov sa po väčších fluktuáciách v období rokov 2009 – 2011 stabilizoval a osciluje okolo súčasných 2400 zamestnancov.

Súčasný vývoj spoločnosti svedčí o tom, že firma XY a.s. nielen upevňuje svoje miesto na Európskom trhu, ale snaží sa expandovať aj za jeho hranice. Jasným dôkazom je nedávne otvorenie výrobného závodu v Severnej Amerike, ktoré má byť prvým krokom k rozšíreniu aktivít spoločnosti do celého sveta.

6.4 Filozofia a ciele spoločnosti

Základnou filozofiou podniku XY a.s. je vytvorenie silnej globálnej pozície na trhu a to posunom výroby bližšie k zákazníkovi, neustálymi investíciami a inováciami ponúkaných produktov, ale aj udržaním vysokej produktivity, kvality a medzi závodovej flexibility výroby. Dôležitou súčasťou firemných cieľov, je aj úsilie o rozvoj nových trhov a diverzifikácia prístupu na tieto trhy, rovnako ako aj snaha upevniť svoju pozíciu na trhoch prvého vybavenia. Dlhodobé strategické ciele si spoločnosť XY a.s. vymedzila nasledovne:

- udržanie pozície dôležitého dodávateľa pneumatík pre poľnohospodársky a stavebný sektor v Európe a pokračovať v budovaní svojej pozície na trhu v Amerike,
- rozširovať svoje rady moderných radiálnych pneumatík, najmä v oblasti stavebných pneumatík, ako aj inovovať poľnohospodárske pneumatiky a tým zaistiť zákazníkovi vyššiu pridanú hodnotu,
- zabezpečenie rastu ziskovosti trvalým zvyšovaním produktivity a kvality, prispôbením cenovej politiky a pomocou optimálneho využívania výrobných kapacít,
- usilovať o strategické partnerstvá so zákazníkmi na trhu prvého vybavenia, vrátane spolupráce pri vývoji nových výrobkov, technológií, logistického zázemia a zákazníckeho servisu.

Splnenie stanovených strategických cieľov má podľa firemnej politiky viesť k udržaniu silnej pozície na súčasných trhoch, ako aj k zvyšovaniu podielu na trhoch nových, čo zabezpečí dlhodobú stabilitu a rast podniku.

7 SITUAČNÁ ANALÝZA FIRMY XY A.S.

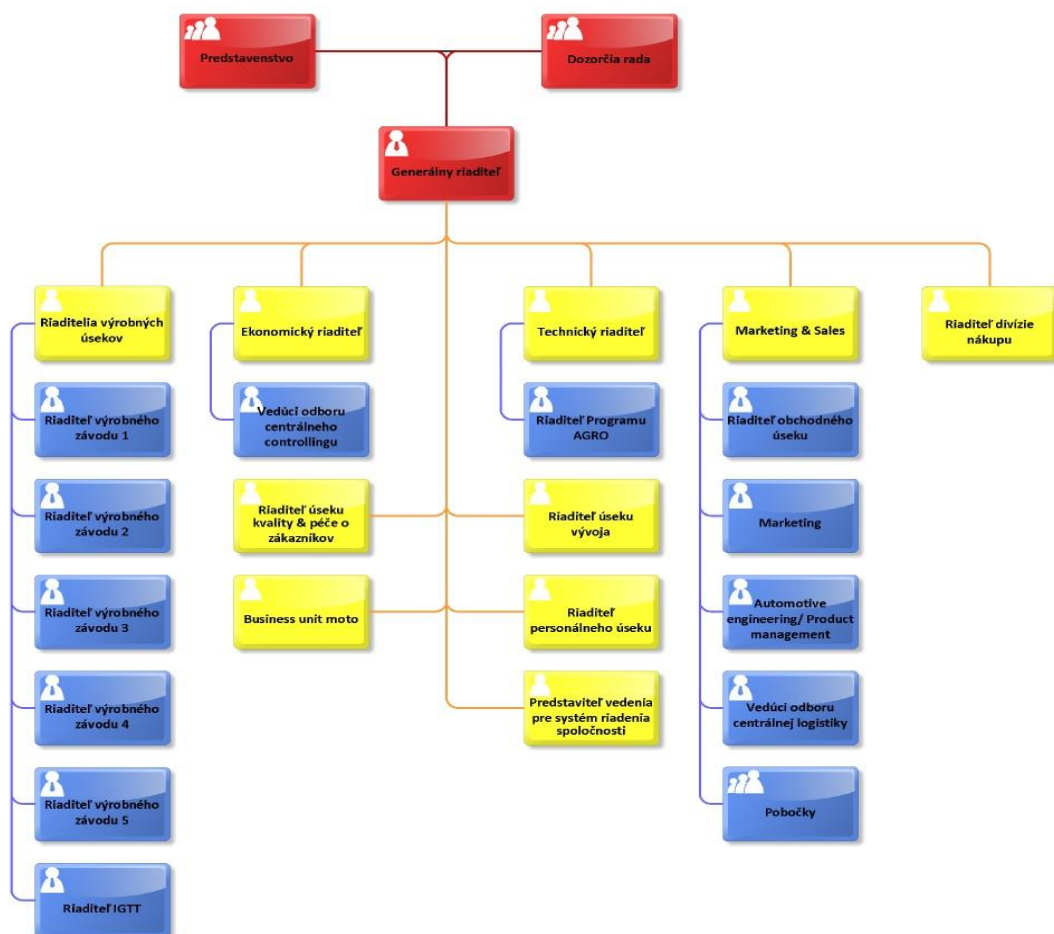
Táto kapitola je venovaná analýze interného a externého prostredia spoločnosti XY a.s. známej aj, ako situačná analýza.

7.1 Interná analýza podniku

Interná analýza sa vyznačuje skúmaním, hodnotením a poskytovaním pohľadu do vnútorného prostredia firmy. Jej cieľom je zobrazit' v prehľadnej forme organizačnú štruktúru, manažment kvality a enviromentu, riadenie ľudských zdrojov, analýzu súčasného informačného systému, ale aj prevedenie ekonomickej analýzy spoločnosti.

7.1.1 Organizačná štruktúra firmy XY a.s.

Firma XY a.s. využíva organizačnú štruktúru (Obr. 11) na báze systemizovaných miest, ktorá vytvára jednotlivé organizačné útvary na základe potreby, kvalifikačných požiadaviek a ďalších charakteristík, ktoré z daným pracovným miestom priamo súvisia.



Obr. 11. Organigram spoločnosti XY a.s. (interné materiály, vlastné spracovanie)

V prípade spoločnosti XY a.s. dáva táto štruktúra predstavenstvu právo jednat' a zastupovať spoločnosť. Generálny riaditeľ ako predseda predstavenstva predstavuje najvyššiu autoritu v organizácii a má priamo podriadených riaditeľov jednotlivých úsekov firmy. Títo riaditelia majú potom na starosti riadenie a kontrolu svojich úsekov, ktoré sa ďalej členia do jednotlivých oblastí. Firma XY a.s. sa radí medzi veľkých zamestnávateľov s rozsiahlou a členitou organizačnou štruktúrou, ktorá sa delí do viacerých úrovní organizácií.

7.1.2 Manažment kvality a enviromentu

Manažment kvality sa v podniku XY a.s. formuluje prostredníctvom politiky kvality, ktorá má pomôcť dosiahnuť strategické zámery vedúce k uspokojeniu očakávaní a potrieb zákazníkov. V súčasnosti sa politika kvality firmy zameriava na rozvíjanie flexibilného zákazníckeho servisu, podporu zodpovednosti zamestnancov, spoluprácu so spoľahlivými dodávateľmi a partnermi s vysokou kvalitou dodávok, ale aj na zvyšovanie výkonnosti a tvorbu inovácií. Samozrejmosťou v oblasti manažmentu kvality je aj certifikát ISO 9001:2008 potvrdzujúci zhodu manažmentu kvality s požiadavkami praxe, ktorý firma prvýkrát získala už v roku 1997. Ďalším certifikátom zaisťujúcim manažment kvality v spoločnosti je ISO/TS 16949:2009, zahrňujúci požiadavky viacerých štandardov vrátane ISO 9001 a rozširuje ich o špecifické požiadavky na systém kvality, ktorý požadujú výrobcovia automobilov.

V oblasti manažmentu enviromentu získala firma XY a.s. certifikáciu ISO 14001:2004, čo je dôkazom snahy o zlepšenie dopadov jej výroby na životné prostredie. Spoločnosť si taktiež každoročne stanovuje environmentálne ciele, ktoré chce v danom roku splniť. Do environmentálnych cieľov na rok 2015 patrí:

- znižovanie dopadov podnikových činností na životné prostredie so zameraním na ovzdušie,
- znižovanie spotreby neobnoviteľných zdrojov a energetickej náročnosti všetkých výrobných činností,
- znižovanie limitu strát nezhodných výrobkov a minimalizácia výrobných odpadov,
- prehlbovanie povedomia zamestnancov a zainteresovaných strán o zodpovednosti voči životnému prostrediu,

- vo všetkých fázach prípravy a realizácie výroby vytvárať predpoklady k zlepšovaniu pracovného prostredia, ako aj k prevencii a minimalizácii množstva škodlivín vnášaných do životného prostredia.

7.1.3 Riadenie ľudských zdrojov

Ľudské zdroje predstavujú pre každý výrobný podnik hnací motor, ktorý je základom úspešného podnikania. Spoločnosť XY a.s. preto venuje veľkú pozornosť výberu zamestnancov, ich vzdelávaniu a udržaniu a to hlavne formou finančnej a nefinančnej motivácie. Z finančnej motivácie sú najväčším lákadlom prémie, ktoré môže zamestnanec dostať dvakrát do roka a to vo výške 8 – 15% z ročného platu. Hlavnou nefinančnou motiváciou je potom možnosť kariérneho rastu, či týždeň voľna navyše.

Tab. 4. Počet zamestnancov v priebehu rokov 2009 – 2014 (vlastné spracovanie)

Rok	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Počet zamestnancov	2177	2243	2476	2465	2433	2432

Ako vidieť z predchádzajúcej tabuľky (Tab. 4), počet zamestnancov sa v priebehu rokov 2009 – 2011 zvyšoval, čo bolo zapríčinené hlavne schopnosťou podniku prispôbiť sa novo nastavenému trhu pneumatík, počas prebiehajúcej hospodárskej krízy. Ďalším dôvodom rastu počtu zamestnancov bolo aj rozšírenie výroby, ktoré vo firme prebehlo počas tohto obdobia. V posledných rokoch podnik situáciu stabilizoval a v súčasnosti zamestnáva zhruba 2400 zamestnancov.

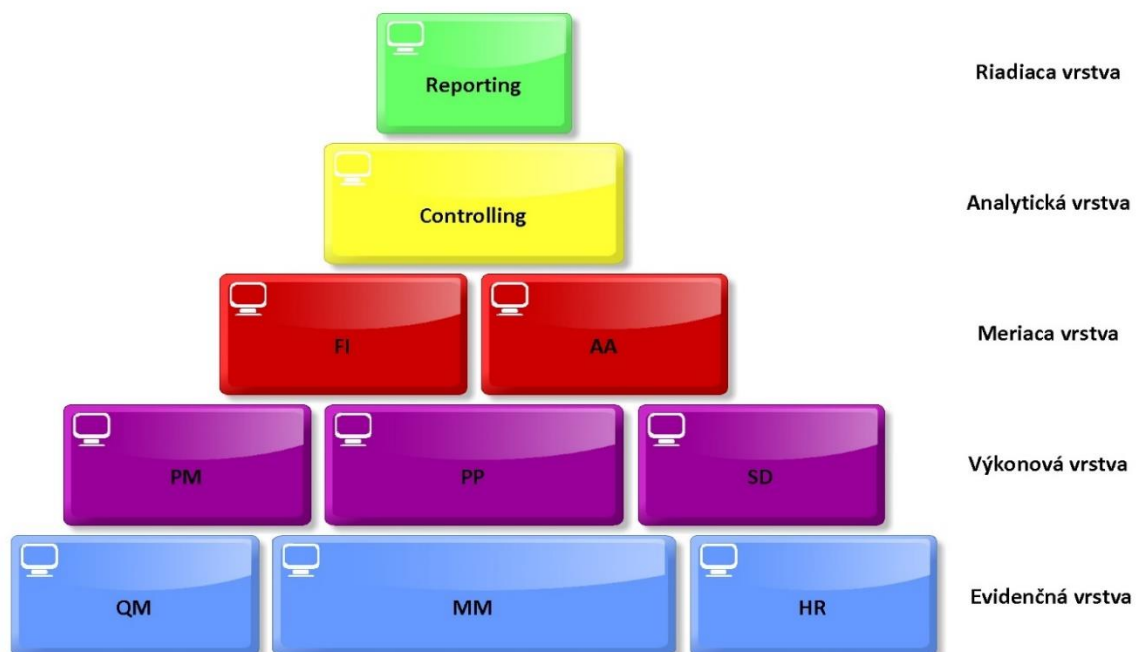
7.1.4 Informačný systém

Efektívne získavanie dát a ich rýchla transformácia na potrebné informácie, je jedným z kľúčových faktorov pre správne fungovanie a riadenie akejkoľvek organizácie. Tuto úlohu má na starosti podnikový informačný systém, ktorý funguje ako prostredník medzi jednotlivými oddeleniami firmy. V rámci spoločnosti XY a.s sa využívajú 2 základné softwary systému SAP. Prvým z nich je základný IS SAP R/3, ktorý bol zavedený vo všetkých výrobných závodoch firmy rovnako ako aj vo väčšine predajných miest spoločnosti po celom svete. Medzi implementované moduly tohto základného balíka SAP-u patrí:

- riadenie kvality,
- skladové hospodárstvo,
- riadenie ľudských zdrojov,
- plánovanie údržby,

- plánovanie výroby,
- podpora predaja,
- finančné účtovníctvo,
- správa majetku,
- controlling.

Nasledovný obrázok (Obr. 12) zobrazuje pyramídové usporiadanie implementovaných modulov SAP-u do jednotlivých vrstiev, v ktorých ich firma XY a.s. využíva. Najnižšou vrstvou je evidenčná vrstva slúžiaca na riadenie a evidenciu toku materiálu a logistiky, s ktorou súvisí riadenie kvality a vstupná kontrola. Do tejto vrstvy patrí aj modul HR, ktorý slúži na riadenie ľudských zdrojov a to formou riadenia dochádzky, miezd a školení. Nad evidenčnou vrstvou sa nachádza vrstva výkonová, ktorá slúži na plánovanie výkonu výroby, plánovanie preventívnej údržby, ale aj na plánovanie predaja. Meriaca vrstva ponúka modul finančného účtovníctva a správy majetku, ktoré zachytávajú všetky účtovné operácie a tvoria tak podklad pre vrstvu analytickú, teda pre controlling. Posledným modulom základného balíka SAP R/3 je controlling, ktorý sa nachádza v analytickej vrstve a je nadradeným nástrojom nad ostatnými modulmi. Controlling si berie potrebné dáta zo všetkých modulov a pretvára ich na informácie potrebné pre rozhodovanie. Medzi základné nástroje tohto modulu patria napríklad tvorba kalkulácií, podrobnejšie sledovanie nákladov, ale aj meranie výkonnosti procesov. (ITICA, 2015)



Obr. 12. Moduly IS SAP R/3 využívané v rámci spoločnosti XY a.s. (vlastné spracovanie)

Druhou softwarovou platformou využívanou v podniku je SAP NetWeaver Business Warehouse, ktorý je nadstavbou základného balíka IS SAP R/3. Firma XY a.s. ho využíva pre riadiacu vrstvu podniku, ktorú predstavuje reporting. Tento software ma vyšší výkon a dokáže tak ľahšie pracovať s veľkým množstvom dát zozbieraných zo všetkých závodov spoločnosti. Ďalšou jeho výhodou je aj schopnosť rýchlejšieho a jednoduchšieho modelovanie reportov, pričom sú tieto reporty kedykoľvek priamo k nahliadnutiu manažmentu spoločnosti v rámci programu NetWeaver.

7.1.5 Ekonomická analýza

Táto časť práce sa zameriava na zhodnotenie vývoja výnosov, nákladov a výsledku hospodárenia, rovnako ako aj vývoja pomerových ukazovateľov spoločnosti a to v období rokov 2011 -2013. Problémovým je rok 2012, kedy firma XY a.s. vytvorila účtovnú závierku, len za prvý mesiac roku a nasledovala ju až závierka ku 31.12.2013. Dôvodom bol prechod spoločnosti pod špeciálny finančný úrad, ktorý musel podnik absolvovať kvôli svojej narastajúcej veľkosti. Vďaka tomu, bolo možné využiť takzvané dlhé obdobie, ktoré predĺžilo účtovnú závierku na 23 mesiacov. Z tohto dôvodu má horizontálna analýza výnosov a nákladov nízku výpovednú hodnotu a nie je v rámci práce zahrnutá. Toto rozhodnutie podniku rovnako ovplyvnilo aj pomerové ukazovatele rentability a aktivity v rokoch 2012 a 2013.

Analýza vývoja výnosov

Ako je vidieť z tabuľky (Tab. 5) najväčšiu časť výnosov tvoria výkony, a to hlavne tržby za predaj vlastných výrobkov, ktoré predstavujú viac ako 80% všetkých výnosov počas celého sledovaného obdobia. Táto hodnota je však očakávaná, keďže sa jedná o podnik so zameraním do výroby. Najväčšou zmenou prešla zásoba, ktorá v prvom mesiaci roku 2012 tvorila až 6% celého balíka výnosov, čo bolo spôsobené hlavne prudším zvýšením výroby hotových výrobkov a polotovarov pri stabilne, ale pomalšie rastúcom odbyte. V roku 2013 potom dokázal podnik optimalizovať výrobu s odbytom a znížiť tak množstvo potrebnej zásoby. Ďalšími stabilnými položkami výnosov sú aj tržby za predaj tovarov a tržby z predaja dlhodobého majetku, ktoré sa dlhodobo pohybujú okolo 7-9%. Ostatné položky tvoria menej ako 5% celkových výnosov a sú zanedbateľné.

Tab. 5. Vertikálna analýza podnikových výnosov – najvýznamnejšie položky (vlastné spracovanie)

v tis. Kč	2011	2011	1/2012	1/2012	2013	2013
Tržby za predaj tovarov	697 684	8%	50 749	6%	1 465 540	9%
Výkony	7 227 138	82%	684 045	87%	12 968 294	80%
Tržby za predaj vlastných výrobkov a služieb	7 135 906	81%	639 116	81%	13 030 529	81%
Zmena stavu zásob	77 737	1%	43 924	6%	-83 658	-1%
Aktivácia	13 495	0%	1 005	0%	21 422	0%
Tržby z predaja DM a materiálu	583 273	7%	52 080	7%	1 135 198	7%
Ostatné prevádzkové výnosy	35 130	0%	3 916	0%	50 807	0%
Tržby z predaja CP	0	0%	0	0%	0	0%
Výnosy z DFM	0	0%	0	0%	2 330	0%
Výnosy z precenenia CP a derivátov	8 803	0%	0	0%	1 106	0%
Výnosové úroky	8 543	0%	700	0%	15 466	0%
Ostatné finančné výnosy	218 680	3%	990	0%	596 469	4%
Mimoriadne výnosy	0	0%	0	0%	0	0%
Výnosy celkom	8 779 252	100%	792 479	100%	16 235 211	100%

Analýza vývoja nákladov

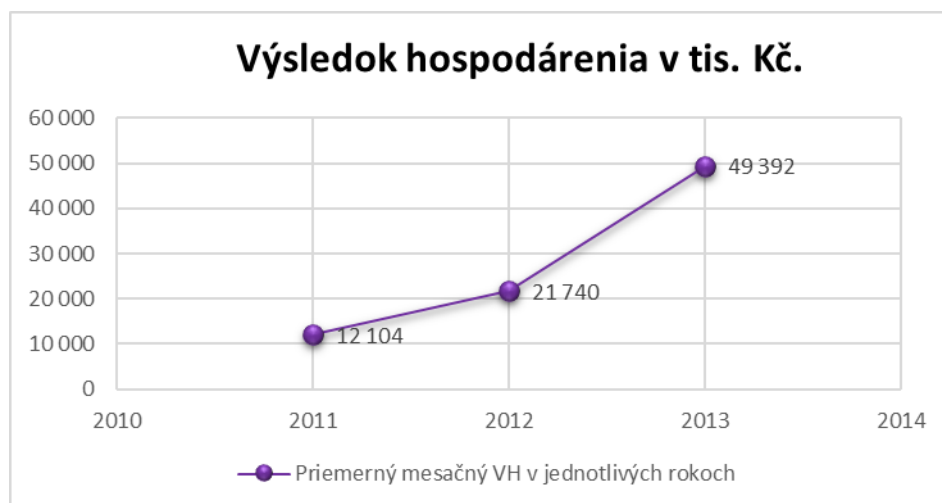
Kaučuk, ktorý je základnou surovinou pri výrobe pneumatík, rovnako ako aj spotreba energie a služieb tvoria najväčšiu časť nákladov, ktorú je možné v sledovanom období v tabuľke (Tab. 6) pozorovať. Jedná sa o typický znak výrobného podniku a je pravdepodobné, že tento trend bude pokračovať. Druhou väčšou položkou sú osobné náklady, ktorých hodnota sa stabilizovala na úrovni 10-11% po tom, ako sa podnik dokázal v 2011 prispôsobiť situácii na trhu počas prebiehajúcej hospodárskej krízy a ustáliť tak počet svojich zamestnancov na súčasných 2400. Ostatné významnejšie položky, ako sú náklady na tovar a zostatková cena predaného dlhodobého majetku a materiálu sú dlhodobo stabilné. Odpisy DHM a DNM sú taktiež stabilné, ale očakáva sa ich nárast v roku 2014 a to v dôsledku dokončenia novej výrobnéj haly spoločnosti, ktorá zahájila prevádzku v novembri 2013. V oblasti zmeny stavu rezerv je možné v priebehu rokov pozorovať nárast, ktorého príčinou bolo vytvorenie rezervy na daň z prevodu nehnuteľností, na daň z príjmu a na výplatu stabilizačného bonusu a odmeny za dosiahnutý hospodársky výsledok v roku 2013.

Tab. 6. Vertikálna analýza podnikových nákladov – najvýznamnejšie položky (vlastné spracovanie)

v tis. Kč	2011	2011	1/2012	1/2012	2013	2013
Náklady na tovar	616 395	7%	42 791	6%	1 231 289	8%
Výkonová spotreba	5 923 288	69%	514 508	67%	9 312 410	62%
Spotreba materiálu a energie	4 984 034	58%	437 341	57%	7 484 137	50%
Služby	939 254	11%	77 167	10%	1 828 273	12%
Osobné náklady	870 487	10%	66 754	9%	1 652 259	11%
Dane a poplatky	6 140	0%	251	0%	10 725	0%
Odpisy DHM a DNM	248 168	3%	18 701	3%	409 030	3%
ZC predaného DM a materiálu	578 288	7%	56 681	7%	1 126 946	7%
Zmena stavu rezerv	2 218	0%	10 062	1%	18 068	0%
Ostatné prevádzkové náklady	66 687	1%	3 819	0%	226 827	1%
Náklady z precenenia CP a derivátov	10 190	0%	0	0%	93 646	1%
Nákladové úroky	48 215	0%	3 813	0%	59 139	0%
Ostatné finančné náklady	257 298	3%	41 815	5%	691 737	5%
Daň z príjmu	6 634	0%	11 544	2%	267 124	2%
Mimoriadne náklady	0	0%	0	0%	0	0%
Náklady celkom	8 634 010	100%	770 739	100%	15 099 200	100%

Analýza vývoja výsledku hospodárenia

V prípade analýzy výsledku hospodárenia došlo k skresleniu údajov a to hlavne v rokoch 2012 a 2013, ktorých účtovné závierky neodpovedali bežnému účtovnému obdobiu 1 roka. V prípade roku 2012 sa jednalo o účtovnú závierku iba k prvému mesiacu tohto roku a nie k celému obdobiu. Naopak rok 2013 zahrňuje výsledok hospodárenia z obdobia 2/2012 až po 12/2013 a preto je jeho hodnota v porovnaní s predošlými obdobím vysoká. Z tohto dôvodu pre dosiahnutie lepšej výpovednej hodnoty, boli jednotlivé výsledky hospodárenia vydelené počtom mesiacov daných období pre získanie ich priemernej hodnoty na mesiac. Z analýzy je tak vidieť, že spoločnosť XY a.s. dlhodobo dosahuje pozitívny hospodársky výsledok, ktorý mal v posledných rokoch rastúcu tendenciu, čo dokazuje aj rozhodnutie manažmentu firmy o vyplatení odmeny za dosiahnutý hospodársky výsledok v roku 2013. Za výborný výsledok dosiahnutý v posledných obdobiach môže hlavne segment poľnohospodárskych pneumatík, ale aj segment mimocestných motocyklových plášťov a radiálnych implementov. Vývoj výsledku hospodárenia zobrazuje nasledujúci obrázok (Obr. 13).



Obr. 13. Vývoj účtovného VH v období 2011 – 2013 (vlastné spracovanie)

Ukazovatele rentability

Ukazovatele rentability (Tab. 7) celkového a vlastného kapitálu sú rovnako, ako aj hospodársky výsledok v rokoch 2012 a 2013 skreslené a to vďaka tomu, že v roku 2012 sa počítalo len so ziskom za prvý mesiac a naopak v roku 2013 so ziskom za obdobie 2/2012 až 12/2013. Rentabilita tržieb však nebola ovplyvnená a je možné pozorovať, ako v priebehu období rastie, čo znamená, že spoločnosť zvyšovala svoju ziskovú maržu, ktorá je dôležitým ukazovateľom úspešnosti podnikania. Taktiež rentabilita vlastného kapitálu rovnako, ako aj celkového kapitálu zaznamenala rast v porovnaní z rokom 2011, čo je možné sledovať hlavne pri porovnaní ROA a ROE v rokoch 2011 a 2013. Aj keď je rok 2013 skreslený z dôvodu dlhšieho účtovného obdobia, nárast predstavuje viac ako 22% u ROA, respektíve 25% u ROE, čo je viac než 4-násobok hodnôt z roku 2011. Navyše hodnota ROE v 2013 rástla aj napriek zvýšeniu vlastného kapitálu, ku ktorému došlo predovšetkým vplyvom hospodárskeho výsledku, ale aj zaúčtovaním oceňovacích rozdielov z precenenia reálnou hodnotou. Ukazovateľ ROE, by sa mal pohybovať vždy nad úrovňou úročenia dlhodobých vkladov, čo v prípade firmy XY a.s. rozhodne platí. Vďaka tomu, je možné hodnotiť mieru ziskovosti vložených prostriedkov firmy kladne a teda, že vložený kapitál prináša dostatočný výnos k odpovedajúcej veľkosti rizika.

Tab. 7. Ukazovatele rentability firmy XY a.s. (vlastné spracovanie)

Ukazovatele rentability	2011	2012	2013
Rentabilita tržieb	2,52%	5,07%	10,13%
Rentabilita celkového kapitálu	3,86%	0,71%	26,00%
Rentabilita vlastného kapitálu	7,07%	1,02%	32,60%

Ukazovatele likvidity

Ukazovatele likvidity majú veľký význam, lebo charakterizujú schopnosť firmy dostať svojim záväzkom. Hodnota bežnej likvidity, ktorá porovnáva obežné aktíva s krátkodobými záväzkami mala v sledovanom období rastúci charakter. V roku 2013 dosiahla úroveň 1,55 a nachádzala sa v doporučenom rozmedzí 1,5 - 2,5. Tento nárast bol spôsobený prevažne znížením krátkodobých bankových úverov a výpomocí o viac ako 60%. Ukazovateľ pohotovej likvidity, ktorá bola pozorovaná v rovnakom období rovnako rastúca dosiahol doporučených hodnôt v rozmedzí 1 – 1,5 len v roku 2013. Spoločnosť sa teda v predchádzajúcich obdobiach musela viac spoliehať na prípadný rýchly predaj svojich zásob. Posledným ukazovateľom je okamžitá likvidita, ktorú má spoločnosť hlboko pod doporučenými hodnotami, ktoré sú v rozpätí 0,2 – 0,5. Tato situácia je spôsobená nízkou hodnotou krátkodobého finančného majetku, v porovnaní s vysokými krátkodobými záväzkami. Spoločnosť má možnosť hradiť tieto záväzky kontokorentným úverom a vyhnúť sa tak platobným ťažkostiam, no napriek tomu sa jedná o problém, ktorému by mal manažment podniku venovať svoju pozornosť. Všetky spomenuté ukazovatele likvidity sú znázornené v nasledujúcej tabuľke (Tab.8).

Tab. 8. Ukazovatele likvidity firmy XY a.s. (vlastné spracovanie)

Ukazovatele likvidity	2011	2012	2013
Bežná likvidita	0,99	1,05	1,55
Pohotová likvidita	0,75	0,8	1,08
Okamžitá (hotovostná) likvidita	0,004	0,021	0,006

Ukazovatele zadlženosti

V oblasti celkovej zadlženosti sa v rokoch 2011 a 2012 podnik blížil 60%, čo predstavuje vrchnú hranicu odporúčaného rozpätia. Naopak v roku 2013 sa podnik dostal pod hranicu 40% a to hlavne kvôli tretinovému zníženiu využívania cudzích zdrojov. Hlavný podiel na tomto znížení malo rapídne zníženie krátkodobých záväzkov, ale hlavne krátkodobých bankových úverov a výpomocí. Firma XY a.s. v tomto období dokázala znížiť cudzie zdroje a nahradiť ich vlastným kapitálom predovšetkým, vďaka pozitívnym hospodárskym výsledkom predchádzajúcich období. Ďalším ukazovateľom je miera zadlženosti, ktorá vypovedá o tom, či sa podnik snaží byť stabilnejší a využívať viac vlastného kapitálu, alebo sa naopak snaží viac riskovať a využívať cudzie zdroje. Ako je vidieť z nasledujúcej tabuľky (Tab. 9), tak aj vývoj miery zadlženosti mal podobný klesajúci trend, ako zadlženosť celková a v roku 2013 dosiahla úroveň 0,6. Takáto hodnota vypovedá o stabilizačnej snahe

podniku v tomto roku. Posledným ukazovateľom je úrokové krytie, ktoré by malo mať hodnotu viac ako 5. Spoločnosť XY a.s. bola pod touto odporúčanou hodnotou len v roku 2011. V ostatných obdobiach tuto hodnotu niekoľkonásobne prekročila, kvôli zníženiu využívania krátkodobých bankových úverov, ale aj zlepšeniu výsledku hospodárenia, čo je vidieť hlavne v roku 2013.

Tab. 9. Ukazovatele zadlženosti firmy XY a.s. (vlastné spracovanie)

Ukazovatele zadlženosti	2011	2012	2013
Celková zadlženosť	59,90%	57,30%	37,15%
Miera zadlženosti	1,50	1,40	0,60
Úrokové krytie	4	10	25

Ukazovatele aktivity

Rovnako, ako u rentability a výsledku hospodárenia aj pomerové ukazovatele aktivity v rokoch 2012 a 2013 majú nízku výpovednú hodnotu, pretože sa viažu k 1. mesiacu v prípade roku 2012, respektíve k obdobiu 2/2012 – 12/2013 v roku 2013. Ukazovateľ obratu aktív je v rokoch 2011 a 2013 nad minimálnou doporučenou hodnotou 1, z čoho vyplýva, že podnik efektívne využíva svoj majetok. V roku 2012 je hodnota nižšia, len z dôvodu, porovnania mesačných tržieb k celkovým aktívam miesto ročných. Z tabuľky (Tab.10) sa dá taktiež posúdiť, že spoločnosť má dlhodobo vyššiu dobu obratu pohľadávok, ako dobu obratu záväzkov, vďaka čomu poskytuje svojim odberateľom dlhšie úverovanie a sama si predlžuje svoj peňažného cyklus. Najväčšou príčinou tohto nesúladu bola horšia platobná schopnosť odberateľov, ktorá sa prejavila v období hospodárskej recesie.

Tab. 10. Ukazovatele aktivity firmy XY a.s. (vlastné spracovanie)

Ukazovatele aktivity	2011	2012	2013
Obrat aktív	1,53	0,14	2,57
Doba obratu zásob	34	381	21
Doba obratu pohľadávok	101	1069	46
Doba obratu záväzkov	75	798	33

7.2 Externá analýza

Táto časť situačnej analýzy sa zameriava na základnú charakteristiku externého, teda vonkajšieho prostredia firmy do ktorého patria dodávatelia, odberatelia, konkurencia, ale situácia v odvetví.

7.2.1 Dodávateľa

Spoločnosť XY a.s. je veľkou firmou s výrobnými závodmi v Európe, ale aj USA a preto nie je prekvapením, že má aj veľké množstvo dodávateľov. Medzi nakupované artikly podniku patrí hlavne kaučuk, ale sú to aj vulkanizačné činidlá, zmäkčovadlá, aktivátory, farbivá a ďalšie prvky potrebné pre výrobu zmesí. Firma taktiež nakupuje aj sadze, oceľové kordy či membrány,. Najväčšími dodávateľmi posledných rokov sú:

- SIMCO Praha,
- Centrotrade Nemecko,
- Elastomer trading,
- Columbian Carbon a iní.

Podnik využíva okrem klasických dodávateľov aj vlastný dodávateľský systém v rámci výrobných závodov. Jedná sa hlavne o dodávanie samotných zmesí, ktoré si podnik vytvorí v miešiarňach závodov. Tento vnútorný dodávateľský systém využívajú prevažne výrobné závody spoločnosti, ktoré samotné miešiarne na zmesi nemajú.

Firma má taktiež prepracovaný systém hodnotenia dodávateľov, ktorý pozostáva z hodnotenia ich spôsobilosti a výkonnosti. V oblasti spôsobilosti sa u dodávateľov hodnotí hlavne manažment kvality a enviromentu, ako aj ekonomické porovnanie cien dodávateľov. V oblasti výkonnosti sú potom dôležitými faktormi spoľahlivosť dodávok, ich kvalita a množstvo reklamácií.

V súčasnosti spoločnosť XY a.s. plánuje testovať nový druh kaučuku získaného z púpavy kazašskej, ako možnosť výroby poľnohospodárskej pneumatiky z poľnohospodárskych plodín. Cieľom spoločnosti je získať kaučuk z plodín pestovaných v Európe a tak znížiť dodávateľské náklady. (Agris, 2014)

7.2.2 Odberatelia

Firma XY a.s. má širokú škálu odberateľov. Najdôležitejšími odberateľmi stále zostávajú štáty západnej a strednej Európy a to Fínsko, Francúzsko, Taliansko, Nemecko, Rakúsko, Španielsko, Holandsko, Švajčiarsko a Veľká Británia, ktorí tvoria až 80% celkový predaj spoločnosti. Ďalším významným odberateľom je Severná Amerika, kde sa firma dokázala presadiť na trhu prvého vybavenia rovnako, ako aj na trhu náhradnej potreby. Medzi hlavných odberateľov poľnohospodárskych pneumatík prvého vybavenia v USA patrí spoločnosť John Deere, ktorá sa zaoberá výrobou poľnohospodárskych, stavebných a lesných

strojov. Poslední významnější odberatelia výrobkov firmy sú v Rusku, kde spoločnosť v roku 2013 zaznamenalo nárast požiadavkou na 5% z celkovej produkcie.

7.2.3 Konkurencia

Konkurencia je v oblasti výroby pneumatík zrejماً a uvedomuje si to aj spoločnosť XY, ktorá každoročne investuje časť svojho zisku do výskumu a rozvoja svojich produktov, aby si zabezpečila svetovú kvalitu a rozšírila svoje výrobné portfólio. Príkladom snahy firmy o zvýšenie svojej konkurencieschopnosti je v súčasnosti jej podieľanie sa na projekte, ktorý má znížiť závislosť na kaučuku získavaného z kaučukovníkov. Toho chce dosiahnuť vďaka výskumu nového druhu kaučuku, získavaného z púpavy kazašskej, ktorá by mohla nahradiť v súčasnosti používaný kaučuk. Keďže je podnik jedným z najväčších výrobcov poľnohospodárskych pneumatík v Európe, nie je divu, že sa medzi jeho konkurentov radia známe svetové spoločnosti. Medzi najväčších konkurentov spoločnosť považuje:

- Michelin,
- GoodYear,
- BKT.(Agris, 2014)

7.2.4 Súčasný stav a vývoj odvetvia

Podľa klasifikácie ekonomických činností sa radí podnik XY a.s. do sekcie CZ- NACE 22, ktorá zastrešuje výrobu gumových (22.1) a plastových výrobkov (22.2). Tato oblasť priemyslu zaznamenala v posledných rokoch progresívny rast tržieb, počtu zamestnancov aj účtovnej pridanej hodnoty a radí sa k najvýznamnejším oddielom spracovateľského priemyslu. V roku 2013 zaznamenala táto sekcia piate miesto v oblasti tržieb rovnako, ako aj v oblasti tvorby účtovnej pridanej hodnoty. Počet zamestnancov zamestnaných v tomto odvetví spracovateľského priemyslu potom predstavoval 7,2% z celkovej hodnoty, vďaka čomu obsadila sekcia výroby gumených a plastových výrobkov šieste miesto.

Investície odvetvia v roku 2013 zaznamenali v porovnaní s predchádzajúcim obdobím mierny prepád, keď sa ich hodnota zastavila na úrovni 11,5 mld. Kč. V oblasti výskumu a vývoja došlo taktiež k miernemu prepádu investícií o 12 mil. Kč na hodnotu 683 mil. Kč v roku 2013. Tento prepád bol spôsobený hlavne znížením financovania zo zahraničia.

Tab. 11. Vývoj vybraných ukazovateľov v rámci sekcie CZ-NACE 22 v rokoch 2009 – 2013
(vlastné spracovanie)

CZ-NACE 22.1	2009	2010	2011	2012	2013
Tržby za predaj vlastných výrobkov (v tis. Kč)	63 957 878	79 815 446	89 555 348	97 092 305	94 925 305
Počet zamestnaných osôb	17 601	17 871	18 904	18 760	18 335
Produktivita práce (Kč/zamestnanca)	1 013 690	1 242 781	1 225 856	1 452 807	1 467 738

Z tabuľky (Tab. 11) je možné sledovať dynamický rast tržieb z predaja výrobkov, ktoré odvetvie zaznamenalo v období 2009 – 2012. Rok 2013 priniesol drobný prepád tržieb, čoho dôvodom bola hlavne zhoršená situácia na trhu osobných a nákladných automobilov, ktorá sa preniesla aj na trh gumových a gumárenských výrobkov. V nasledujúcom období sa predpokladá mierne oživenie trhu automobilov, čo by mohlo pozitívne zapôsobiť aj na tržby v odvetví gumových a gumárenských výrobkov. Počet zamestnaných osôb v posledných 5 rokoch v odvetví osciloval okolo hodnoty 18 000, pričom najväčší nárast je možné sledovať v roku 2011, čoho príčinou boli hlavne dobré výsledky predchádzajúceho obdobia. V súčasnosti je možné pozorovať pozvoľnú zmenu trendu a naštartovanie nových náborov zamestnancov v tomto odvetví. Produktivita práce ma v odvetví gumových výrobkov dlhodobý rastúci trend, ktorý je najviac zreteľný v rokoch 2010 a 2012. V poslednom sledovanom roku síce produktivita vzrástla iba o 1%, no aj tak patrí odvetviu výroby gumových výrobkov dlhodobá prvá pozícia v rámci celého spracovateľského priemyslu. (MPO, ©2014)

8 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU CONTROLLINGU VO FIRME XY A.S.

Táto podkapitola diplomovej práce bude venovaná popisu súčasného stavu využitia controllingu v podniku, následnému zhodnoteniu aktuálnej situácie a nedostatkov, ktorých riešenie bude predstavovať východisko pre tvorbu projektu.

8.1 Hlavné úlohy controllingu

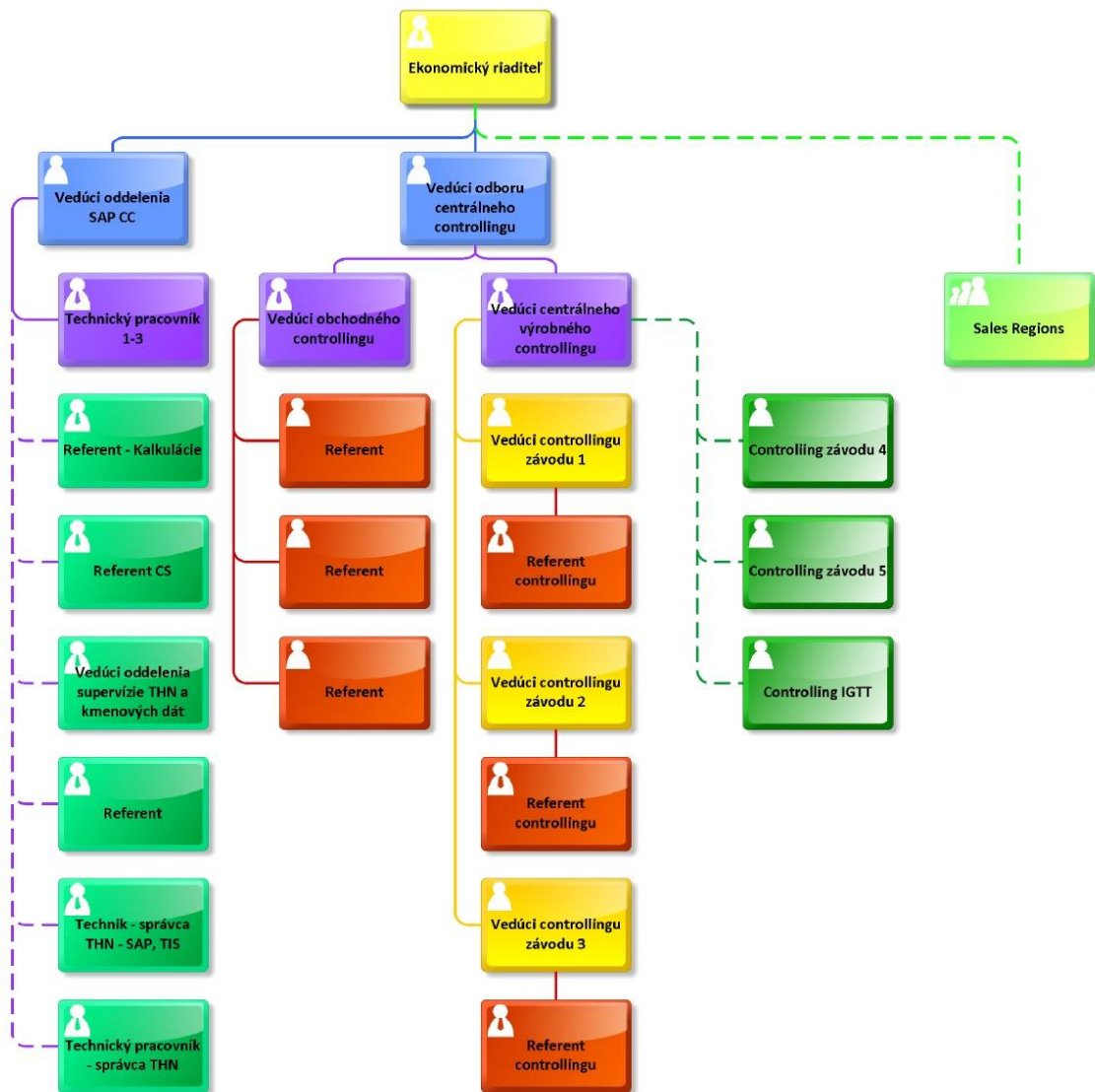
Oddelenie controllingu vzniklo v podniku v roku 2000 transformáciou časti ekonomického úseku spoločnosti. Zavedenie oddelenia controllingu vyplynulo z potreby efektívnejšieho riadenia nákladov, ale aj lepšej schopnosti zhodnotenia vplyvu jednotlivých manažérskych rozhodnutí na hospodársky výsledok. Ďalšou dôležitou úlohou, ktorú controlling zastrešoval, bola kontrola a dodržiavanie strategického plánovania. V súčasnosti medzi hlavné úlohy controllingu patrí:

- spolupodieľanie sa na tvorbe plánov a rozpočtov,
- porovnávanie vývoja plán vs. skutočnosť,
- tvorba kalkulácií,
- kontrola hospodárenia úsekov,
- riadenie dátových tokov v rámci ERP,
- reporting.

8.2 Organizačné začlenenie controllingu

V rámci internej časti situačnej analýzy bola popísaná a zobrazená aj organizačná štruktúra spoločnosti, ktorá znázorňovala najvyššiu úroveň vedenia spoločnosti (Obr. 11). V tejto časti práce bude preto pozornosť venovaná len oblasti controllingu, ktorá je v organizačnej štruktúre spoločnosti podriadená ekonomickému riaditeľovi. Do jeho zodpovednosti okrem controllingu spadá aj predaj výrobkov v jednotlivých regiónoch a oddelenie starajúce sa o podnikovo informačný systém SAP CC. Toto zaradenie je pochopiteľné, keďže oddelenie controllingu úzko spolupracuje s oddelením systému SAPP CC, kvôli neustálemu zlepšovaniu podnikového informačného systému. Oblasť controllingu potom riadi vedúci odboru centrálného controllingu, ktorý spolupracuje s vedúcimi obchodného respektíve výrobného controllingu. Vedúci výrobného controllingu zodpovedá za controlling vo všetkých výrobných závodoch spoločnosti, pričom spolupracuje z jednotlivými závodnými control-

lermi. V prípade 4. a 5. závodu, ktoré sa nachádzajú mimo územia ČR potom poskytuje svoju odbornú pomoc pri riešení zložitejších problémov, ktoré miestni controlleri nevedia vyriešiť. Referenti controllingu sa nachádzajú na najnižšej úrovni v organizačnej štruktúre a predstavujú pomocnú silu controllera, ktorá ho odbreňuje od jednoduchších úkonov a dovoľuje mu sústrediť sa na najdôležitejšie problémy. Nasledujúci obrázok (Obr. 14) zobrazuje oblasť organizačnej štruktúry, ktorá spadá pod ekonomického riaditeľa.

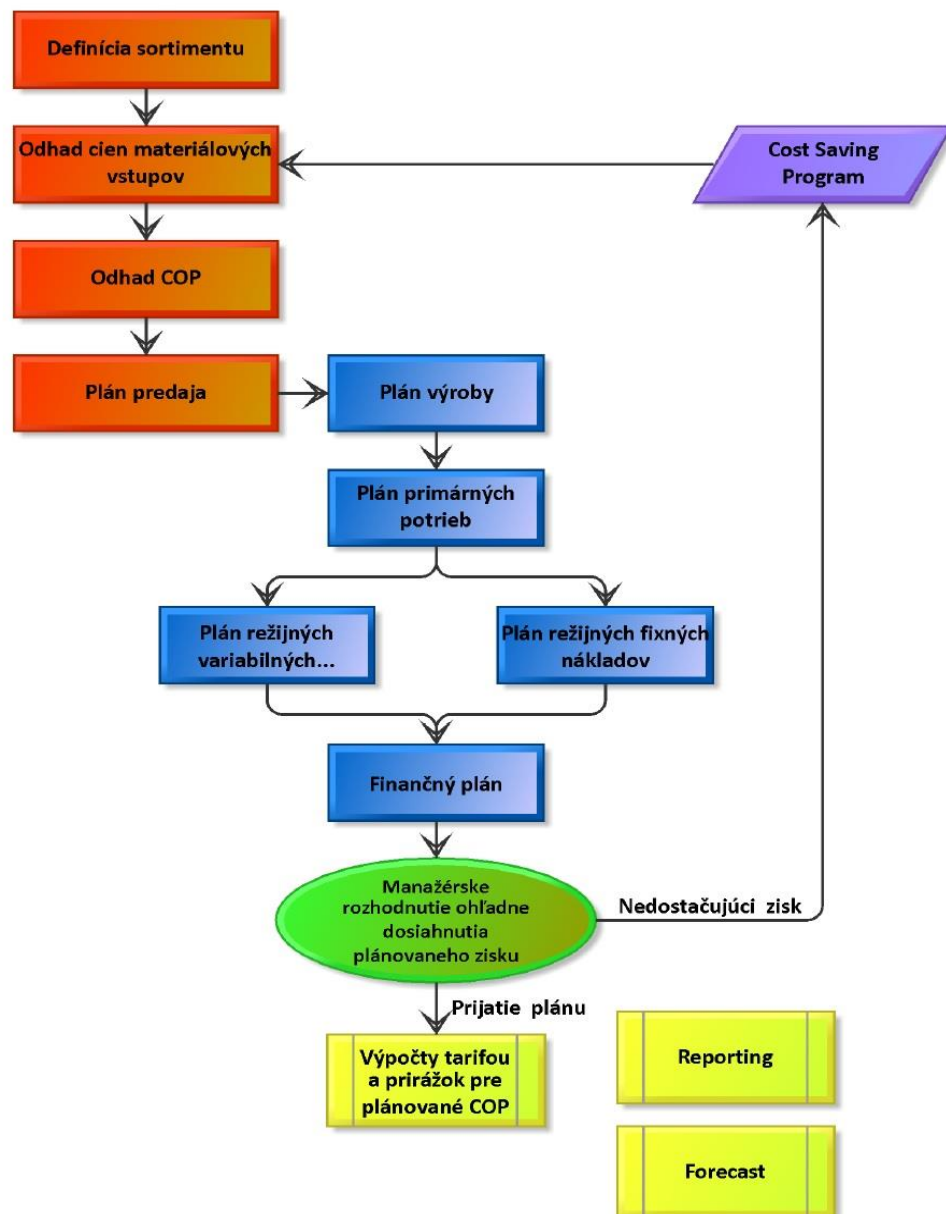


Obr. 14. Organigram ekonomického úseku spoločnosti XY a.s. (interné materiály, vlastné spracovanie)

8.3 Súčasný stav fungovania systému controllingu v podniku XY a.s.

Firma XY a.s. má prepracovaný systém controllingu, ktorý sa výrazne podieľa na úspešnom fungovaní celého podniku. Nasledujúci obrázok (Obr. 15) zachytáva všetky oblasti

podniku, do ktorých systém controllingu vstupuje a ovplyvňuje ich. Jedná sa o každoročný cyklus, ktorý začína tvorbou plánu v ktorom sa definuje sortiment na nadchádzajúce obdobie a končí sa schvaľovaním plánovaného zisku manažmentom. Následne oddelenie controllingu pracuje na výpočte tarifou pre mesačne plánované kalkulácie COP a taktiež poskytuje pravidelný reporting a forecast.



Obr. 15. Oblasti využitia controllingu v rámci podniku (vlastné spracovanie)

8.3.1 Definícia sortimentu

Celý cyklus začína pri plánovaní. Definovať sortiment na budúce obdobie je dôležitou súčasťou každoročného plánu. Výber sortimentu na nasledujúce obdobie má postupný vývoj.

V prvej fáze controlleri podniku komunikujú prostredníctvom SAP Business Warehouse s predajcami obchodných pobočiek, ktorí majú istú časť sortimentu na ďalšie obdobie dohodnuté s odberateľmi na základe objednávok. Tieto objednávky slúžia, ako základ sortimentu pre budúce obdobie. Ďalšie požiadavky na sortiment si obchodníci dávajú na základe skúseností z predaja z predošlých období. Oddelenie controllingu v tejto fáze dostane aj všetky požiadavky na nové produkty, ktoré zákazníci požadujú v budúcom období a čakajú na ich výrobu. Na základe týchto údajov vytvorí oddelenie controllingu predikciu definície sortimentu na budúce obdobie.

Vytvorená predikcia zohľadňuje niekoľko aspektov. V prvom rade zhodnocuje otázku, či je možné vyrobiť to, čo sa má podľa požiadavkou predat'. Hlavným faktorom v tejto oblasti je maximálna kapacita a takzvaný kritický sortiment. Kritický sortiment predstavuje časť prevažne nového sortimentu, ktorý si bude vyžadovať nové alebo upravené formy, čo bude mať vplyv aj na úpravu strojov a teda aj na plán investícií. Tento sortiment zaťaží kapacitu viac ako klasický a preto controlleri porovnávajú jeho prínosy voči nákladom a rozhodujú o jeho zacomponovaní do výroby. V súčasnosti vďaka novej výrobnej hale, ktorú spoločnosť otvorila v roku 2013 je však kapacita dostatočná a kritické množstvo nehrá príliš veľkú rolu. Druhú otázku, na ktorú musí vytvorený plán sortimentu odpovedať je rozvrhnutie výroby medzi jednotlivé výrobné závody spoločnosti. V tomto prípade musí zohľadňovať čo a kde sa dá vyrobiť, tak aby to bolo čo najefektívnejšie nielen z hľadiska výroby, ale aj z pohľadu dodávky odberateľovi.

8.3.2 Odhad cien materiálových vstupov

Druhou oblasťou cyklu na ktorej sa controlling podieľa je odhad cien materiálových vstupov. Na základe plánovaného sortimentu controlling prepočíta potrebné množstvo surovín na výrobu výrobkov na nadchádzajúce obdobie za všetky závody. Do týchto prepočtov sa taktiež zahŕňa aj poistná zásoba, ktorá sa pohybuje v rozmedzí od 0,5 do 5%. Veľkosť poistnej zásoby sa určuje na základe vzdialeností jednotlivých dodávateľov od výrobného závodu a od významnosti danej zásoby na chod fabriky. Po prepočítaní potrebného množstva materiálu zistí oddelenie controllingu od nákupcov cenu materiálu, hlavne kaučuku. Cena sa odhaduje na základe jej vývoja na burze. Následne controlleri upravujú cenník, ktorí majú vytvorený v exceli o nové ceny a nahrajú ho do systému SAP. Systém SAP tieto údaje spracuje a vytvorí kalkuláciu viažucu sa k materiálu. Poslednou zložkou, ktorá zasahuje do kalkulácie materiálu je cost saving program, ktorý predstavuje súhrn každoročných

projektov podniku, ktoré majú priniesť úsporu v danom roku. V tomto prípade sa do kalkulácie premietne snaha o úsporu materiálu alebo jeho lacnejší nákup.

Cost Saving Program (CSP)

Každoročne zvyšovanie efektivity a znižovanie nákladov boli hlavné dôvody zavedenia CSP v podniku. CSP sa vytvára vždy na príslušný kalendárny rok a jeho výška sa meria, ako mesačne tak aj ročne. Stanovený CSP je sledovaný v každom výrobnom závode spoločnosti zvlášť a výška jeho hodnoty sa stanovuje, ako percentuálne vyjadrenie z variabilných nákladov. V súčasnosti sa pohybuje na úrovni 1% variabilných nákladov. Ako je vidieť z nasledujúcej tabuľky (Tab. 12), v roku 2015 si firma zakomponovala do CSP 4 základné oblasti. Sú to procesy, kde hlavnú rolu úspor zabezpečuje znižovanie časových štandardov, kvalita, materiál a oblasť ostatné do ktorej sa zaraďuje hlavne zmena technológie.

Tab. 12. Ukážka reportu CSP (vlastné spracovanie)

REPORT CSP		Month/YTD			
		plan	real	diff	
Process	Time standard				
	Energy				
	R&M				
Quality	scrap 1-5				
	others				
Material	raw material				
	other material				
Others					Fulfilment of CSP
Total		0	0	0	%

Oddelenie controllingu má pri CSP dve základné úlohy. Prvou z nich je pomoc pri jeho tvorbe pred začatím sledovaného obdobia. V tomto prípade controlleri pracujú s možnosťami úspory vďaka zmene zmesí, ktoré môžu mať vplyv na zníženie spotreby materiálu. Ďalšou príčinou zmeny zmesí môže byť aj zvýšenie kvality, čo bude viesť k úspore materiálu. Controlleri musia taktiež zaznamenať, ako sa daná zmena prejaví v kalkulácií. Druhou úlohou je potom samotné meranie CSP počas roka a poskytovanie spracovaných informácií manažmentu k vyhodnoteniu. Medzi hlavné spracovávané informácie patrí porovnanie plánovaných a reálnych CSP, pričom sa controlleri sústredia na identifikáciu príčin odchýlok.

8.3.3 Odhad COP (Cost of Products)

Po odhade cien materiálových vstupov sa controlleri podniku zameriavajú na odhad nákladov na výrobu (COP). Odhad COP zahrňuje okrem nákladov na materiál aj náklady na pracovnú silu a režijné náklady. Do tohto odhadu, však nie je zahrnutá možná zmena noriem práce či variabilnej rézie pre nadchádzajúce obdobie a počíta sa iba so zmenou ceny materiálu, ktorú má už SAP prepočítanú v kalkulácii materiálu. Oddelenie controllingu to vysvetľuje tým, že materiál tvorí 75 – 80% celkovej hodnoty COP a preto má jeho zmena najväčší vplyv na tento odhad na rozdiel od ostatných položiek. Toto rozhodnutie podporuje aj fakt, že sa jedná len o predbežný odhad COP do plánu na nasledujúce obdobie. So samotným ukazovateľom sa podstatnejšie pracuje na začiatku ďalšieho obdobia a v jeho priebehu keď sa porovnáva hodnota COP Standard a COP Real a to na mesačnej báze. Výpočet COP je nasledovný:

$$COP = \text{Materiál podľa kusovníka} \times \text{Mzdy podľa noriem} \times \text{Variabilná réžia}$$

(interné materiály, 2015)

8.3.4 Plán predaja

Plán predaja vychádza z objednávok, ktoré boli vložené cez Business Warehouse do systému SAP na začiatku reťazca od predajcov obchodných pobočiek. Controllerovou úlohou v tejto časti je dohľad nad sortimentnou skladbou objednávky a jej porovnanie s predošlým obdobím. Cieľom je zabrániť možným špekulatívnym obchodom. Najčastejšími znakmi takýchto obchodov sú objednávky sortimentu, ktoré nikdy predtým odberateľ nežiadal a nie sú pre jeho trh špecifické. Príkladom je objednanie väčšieho množstva nadrozmerných pneumatík, typických pre americký trh nakupované európskym predajcom, pričom je zrejmé, že sú pre jeho trh takmer nevyužiteľné. V tomto prípade sa komunikuje s odberateľmi o dôvode náhlejšej zmeny sortimentu, aby sa vyjasnili možné problémy. Druhým dôvodom komunikácie s odberateľmi sú aj ich príliš nízko naplánované objednávky v porovnaní s predošlými obdobiami. Aj v tomto prípade controlling upozorňuje na túto zmenu a dáva podnet na akciu. Poslednou úlohou controllingu v oblasti plánu predaja je výpočet transferových cien, ktoré predstavujú ceny za ktoré podnik predáva svoje výrobky pobočkám.

8.3.5 Plán výroby

Plán výroby vychádza z plánu predaja a zo zásob na skladoch. Oddelenie controllingu sleduje množstvo zásoby sortimentu na skladoch a do výroby plánuje len také množstvo, ktoré sklady pri zachovaní poistnej zásoby nepokryjú. V opačnom prípade, keď je nízka zásoba daného sortimentu alebo táto zásoba predstavuje už poistnú zásobu uprednostňujú výrobu daného sortimentu, aby sa jeho zásoba naplnila. V súčasnosti má podnik dostatočné výrobné kapacity a úroveň zásob preto nepredstavuje problém. Po tom, čo controller zistí, ktorý sortiment je potrebné v ďalšom období vyrobiť, pomáha oddelenie controllingu rozvrhnúť výrobu medzi jednotlivé závody na základe časového harmonogramu a sortimentného usporiadania jednotlivých objednávok.

8.3.6 Plán primárnych potrieb

V pláne primárnych potrieb sa oddelenie controllingu sústreďí na plánovanie ľudských zdrojov potrebných na výrobu požadovaného množstva výrobkov v nadchádzajúcom období. Pri tomto plánovaní zohľadňuje každoročné fluktuácie zamestnancov, najčastejšie obdobia dovolení, sviatky ako aj percento nemocnosti a úrazovosti. Práve tieto ukazovatele potom controller sleduje aj v priebehu obdobia a porovnáva ich plánovanú a skutočnú hodnotu. Taktiež tu prebieha predbežné plánovanie miezd zamestnancov, ktoré sa vypočíta na základe počtu transakcií v SAP-e, ktoré zamestnanci vykonajú v danom období. Ďalšou oblasťou plánovania primárnych potrieb, na ktorú controlling dohliada je plánovanie spotreby energie. Výška spotreby energie sa jednotlivých mesiacoch plánuje podľa nastaveného výrobného plánu.

8.3.7 Plán režijných variabilných nákladov

V tejto oblasti plánovania ide hlavne o nepriamy materiál, ktorý sa nenachádza v kusovníku a nie je tak zahrnutý v odhade COP. Medzi takýto materiál patria farby, ktoré sa využívajú na značenie pneumatík, membrány či radlá. Oddelenie controllingu pomáha zostavovať plán režijných variabilných nákladov na základe očakávanej výroby nasledujúceho obdobia.

8.3.8 Plán režijných fixných nákladov

V oblasti režijných fixných nákladov sa oddelenie controllingu zaoberá každoročne prevažne tými istými nákladmi. Preverujú sa hlavne odpisy, leasingy a nájomné zmluvy, ktoré sa však príliš dynamicky nemenia. Väčšia pozornosť sa plánovaniu režijných fixných ná-

kladov prikladá len v prípade väčších zmien. Príkladom môže byť sťahovanie fabriky do novej lokality, čo ovplyvní výšku nájmu, ktorá sa následne prejaví aj v celkových fixných nákladoch. Zmena plánu môže nastať aj v prípade poklesu výkonu podniku o viac ako 10%, kedy sa hľadajú položky v tejto oblasti nákladov u ktorých je možné ich zníženie.

Súbežne s predchádzajúcimi plánmi oddelenie controllingu pracuje na plánoch stredísk, v ktorých sú jednotlivé plánované položky nákladov stiahnuté k strediskám. Plán strediska sa skladá z variabilných nákladov, ktoré by sa mali odvíjať od výroby a z fixných nákladov, ktorých výška by mala zostať rovnaká, poprípade nižšia, ako v minulom období. Spojením plánov stredísk sa tvoria plány divízií a z nich plán za celý podnik. Oddelenie controllingu má na starosti revíziu a kontrolu týchto plánov na budúce obdobie, hlavne z dôvodu zistenia nedostatkov, alebo presahov v oblasti variabilných a fixných nákladov stredísk, voči minulému obdobiu.

8.3.9 Finančný plán

Oddelenie controllingu sa podieľa na tvorbe finančného plánu a rozpočtu, ktorý spracovávajú v module controlling v podnikovo informačnom systéme SAP, od jeho začiatku až po jeho prezentáciu vedeniu. Finančné plánovanie a rozpočet predstavujú zloženie prechádzajúcich plánov do jedného kompaktného celku, ktorý funguje na báze TOP-DOWN pokynov. Na začiatku sa stanoví požadovaný profit manažmentom a urobí sa prehľad výrobných kapacít. Nasleduje výpočet COP a jeho vloženie do systému SAP. Pokračuje sa tvorbou rozpočtu predaja a rozhodnutím o rozdelení výroby podľa kapacít závodov. V tejto fáze sa rozhoduje o prevoze foriem a objasnia sa nezrovnalosti medzi závodmi. Nasleduje kontrola splnenia požiadavky na celkovú maržu. Ďalším krokom je kontrola fixných nákladov a transferových cien. Poslednou kontrolou prechádzajú tarify variabilných nákladov a priame materiálové náklady v systéme SAP. Do plánu a rozpočtu sa ako posledná zložka zakomponováva aj CSP na plánované obdobie. Po dokončení všetkých úkonov sa vytvorí finančný rozpočet, ktorý sa prezentuje vedeniu spoločnosti.

Dosiahnutie plánovaného zisku – Cost Saving Program

Vedenie spoločnosti predstavený finančný rozpočet zhodnotí a porovná so svojimi vytýčenými cieľmi. V prípade, že rozpočet nie je schválený, vracia sa späť k odhadu cien materiálových vstupov a dochádza k hľadaniu nových možností úspor, ktoré budú mať za následok takú úroveň zisku, ktorá odpovedá strategickým zámerom vlastníkov. Najčastejšie sa úspory hľadajú v cene materiálu, v znížení cien dodávok a v programe CSP. Ak dôjde

k schválení rozpočtu, může začít oddělení controllingu pracovat na výpočte tarifou pro měsíční plánovanou kalkulaci COP.

8.3.10 Výpočty tarifou pro měsíční plánovanou kalkulaci COP

Po dokončení plánů a rozpočtů na následující období se oddělení controllingu začíná zaměřovat více na ukazovatele a kalkulace, které počítá a vyhodnocuje v průběhu celého období. Jedním z nejdůležitějších ukazovatelů pro který se pravidelně robí kalkulace sú náklady na výrobu (COP). Výpočty tarifou potom představují stanovenie režijných sadzieb potrebných pro výpočet tejto kalkulácie. Oddělení controllingu porovnáva COP štandard, ktorý oceňuje výrobu podľa kalkulácií vychádzajúcich zo SAP-u z COP reál, ktorý predstavuje skutočne vynaložené variabilné náklady, ktoré boli zistené na konci sledovaného obdobia. Tento ukazovateľ sa sleduje mesačne v rámci reportu a zmeny v jeho odchýlke sa viaže na priemernú cenu, čo má vplyv aj na cenu práce. Na výpočet a porovnanie COP sa využíva modul controllingu v systéme SAP.

8.3.11 Forecast

Rovnako, ako kalkuláciu COP aj forecast robí oddělení controllingu v pravidelnom mesačnom cykle. Forecast sa využíva na predpoveď dopytu odberateľov, teda predajcov pneumatík na nasledujúce obdobie. Predajcovia na základe objednávok od svojich zákazníkov a svojej skúsenosti odhadnú dopyt na ďalší mesiac, a to do 15. dňa predchádzajúceho mesiaca. Do tohto dátumu zadajú svoje odhady objednávok do systému SAP Business Warehouse, cez ktorý komunikujú s oddělením controllingu. Taktiež zasielajú aj rámcový odhad dopytu na nasledujúcu 2 mesiace, ktorý však ešte nie je úplne presný. Oddělení controllingu následne porovná tieto odhady dopytu s očakávaným plánom a skontroluje, či odpovedajú realite. Nasleduje úprava forecastu a jeho transformácia z Business Warehouse do SAP/R3. Najneskôr do 5 pracovných dní oddělení controllingu spracuje kalkuláciu výrobného plánu. Po tejto kalkulácii je ďalším krokom kalkulovanie kvót v SAP-e a sledovanie ziskovosti na základe produkčných možností. Takto dokončený mesačný forecast potom oddělení controllingu prezentuje vedeniu spoločnosti pričom, porovnáva plán z reportom. Ako náhle je forecast hotový a odprezentovaný a v prípade, že odberatelia nezmenili svoje odhady dopytu prechádza forecast do procesu objednávky. Ak odberatelia z objednávkou vzniknutou na základe ich odhadu súhlasia, objednávka sa potvrdí. Akékoľvek zmeny pri potvrdených dodávkach sú potom akceptované najneskôr dva dni pred ich odoslaním.

8.3.12 Reporting

Tvorba reportov patrí k najdôležitejším činnostiam, ktoré majú controlleri firmy na starosti. Reporty sa predkladajú vedeniu v 12. deň nasledujúceho mesiaca a zahŕňajú finančné a nefinančné ukazovatele sledované manažmentom. Oddelenie controllingu vytvára hneď niekoľko druhov reportov v závislosti na skupine užívateľov, ktorej sa report predkladá. Medzi hlavných užívateľov sa radia vlastníci, generálny manažér, ale aj riaditelia jednotlivých závodov. Jednotlivé typy reportov sú podrobnejšie rozobrane nižšie.

Board report

Tento report sa vytvára a predkladá vlastníkom firmy, pre ktorých je najdôležitejší ukazovateľ zisk spoločnosti. Na rozdiel od ostatných reportov obsahuje board report len 4 základné a 4 výpočtové ukazovatele, ktoré sa porovnávajú v rámci reportu s tým istým obdobím predošlého roku. Bližší pohľad na board report poskytuje nasledujúca tabuľka (Tab. 13). Potenciálnym nedostatkom v tejto oblasti je fakt, že controlleri spracovávajú a predkladajú report v programe Microsoft Excel.

Tab. 13. Ukážka board reportu spoločnosti XY a.s. (vlastné spracovanie)

Real 1/2014	Real 1/2014 kg	figure	BG 1/2015	Real 1/2015	diff	BG /kg	Real /kg	diff
		Net Sales						
		CoP incl. variations						
		Gross Margin Total						
		FIXED COSTS total						
		NOP						
		FINANCIAL RESULT.						
		PROFIT						
-	-	EBITDA				-	-	-

Súhrnný mesačný report

Súhrnný report, ako už jeho názov napovedá predstavuje spojenie významných reportov z viacerých oblastí podniku do jedného kompaktného celku. Využíva ho vrcholový manažment a hlavne riaditelia výrobných závodov spoločnosti, ktorým má pomôcť pri rozhodovaní, zabezpečení prehľadu nad tržbami, výrobou, produktivitou, ale aj nad nákladmi gesce či Cost Saving Programom. Reporty zahrnuté v súhrnom mesačnom reporte sú sa-

mozrejme sledované aj zvlášť, napríklad report produktivity je sledovaný priemyselnými inžiniermi.

Hlavným nedostatkom súhrnného reportu (Obr. 16) rovnako, ako aj u board reportu je skutočnosť, že je tvorený v programe Microsoft Excel, pričom niektoré jeho časti ako transakčný report alebo report nákladov gesce sú vyexportované a upravené pre potreby súhrnného reportu z informačného systému SAP. Fakt, že report ako celok nie je priamo spracovávaný v systéme SAP, spôsobuje zvýšenie jeho časovej náročnosti na tvorbu rovnako, ako aj možnosť výskytu chýb. Nevýhodou je bezpochyby aj nejednotná forma spracovania u reportov tvorených v Exceli, zapríčinená ich spracovaním v každom závode spoločnosti osobitne. Medzi nedostatky sa radí aj nutnosť preklikávania medzi reportmi pri potrebe vzájomného porovnávania fabrík. Jednotlivé reporty spadajúce pod súhrnný report sú popísané nižšie.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1	Summary report										
3	1 Reports from transaction KE80 (+ comments)				<i>status:</i>		Transakčné reporty				
4	1.1a Plant 1				yes						
5	1.1b Plant 2				yes						
6	1.1c Plant 3				yes						
7	1.1d Company ČR				yes						
9	2 Production										
10	2a production in product groups (PCS)				Produkčné reporty						
11	2.1a Plant 1				yes						
12	2.1b Plant 2				yes						
13	2.1c Plant 3				yes						
14	2b production (kg) Company				yes						
16	3 Productivity										
17	3a % growth of productivity										
18	3.1a % growth of productivity - Plant 1				yes		Reporty produktivity				
19	3.1b % growth of productivity - Plant 2				yes						
20	3.1c % growth of productivity - Plant 3				yes						
22	4 Gesce (groups of costs)										
23	4.1a Plant1				yes		Reporty Gesce				
24	4.1b Plant 2				yes						
25	4.1c Plant 3				yes						
26	4.1d Total Company				yes						
28	5 CSP										
29	5.1a CSP total production Plant 1				yes		Reporty CSP				
30	5.1b CSP total production Plant 2				yes						
31	5.1c CSP total production Plant 3				yes						

Obr. 16. Základná vrstva súhrnného reportu spoločnosti XY a.s. (interné materiály, vlastné spracovanie)

Transakčný report

Ako vyplýva z jeho názvu, transakčný report sa vytvára na základe jednotlivých transakcií, ktoré sú zaznamenané v systéme SAP v ktorom sa tento report aj vytvára. Skladá sa z obchodnej zložky, v ktorej sleduje čisté tržby, tržby na kg či náklady na marketing. V produkčnej časti potom sleduje produkciu v kg, COP štandard a COP reál, materiálové, personálne a energetické náklady, ale aj centrálné náklady, finančný výsledok, či zisk pred zdanením a mnoho ďalších ukazovateľov. Rovnako, ako u všetkých reportoch vytváraných v rámci súhrnného reportu porovnáva ukazovatele medzi rozpočtom a skutočnosťou, počíta ich odchýlky a percentuálne vyjadrenie plnenia plánu. Jeho výhodou je jeho jednotná forma a možnosť jeho generovania za ktorýkoľvek závod či za spoločnosť ako celok. Celkový prehľad transakčného reportu firmy je k nahliadnutiu v prílohe ([Príloha P I](#)) diplomovej práce.

Za nevýhodu transakčného reportu sa dá považovať nedostatočné sledovanie dôležitých nákladov COP z ktorých pravidelne vyhodnocuje len najväčšie položky. Za potenciálny nedostatok sa dá považovať aj nedostatočné sledovanie fixných nákladov, z ktorých sa pozorujú len vybrané časti, ako sú centrálné či marketingové náklady, ktoré však obsahujú aj variabilnú zložku.

Report produkcie

Report produkcie pozoruje vývoj výroby jednotlivých závodov firmy a to v kilogramovom a kusovom vyjadrení. Na rozdiel od transakčného reportu zahŕňa report produkcie aj možnosť vidieť jednotlivé skupiny výrobkov a ich vyprodukované množstvo. Vďaka tomu je vidieť, aké produkty majú najväčší podiel vo výrobkovom portfóliu. Report produkcie sa vytvára v programe SAP Analyzer, odkiaľ je následne exportovaný do programu Microsoft Excel, kde sa k jednotlivým skupinám druhov výrobkov priradujú profit centra. Cyklus tvorby reportu končí jeho spätným nahraním do IS SAP. Práve potreba exportovania reportu spôsobuje jeho vyššiu časovú náročnosť na spracovanie a taktiež umožňuje potenciálny výskyt chýb, zavinených ľudským faktorom pri pracovaní s dátami v Exceli. Nedostatkom, môže byť aj porovnanie produkcie medzi závodmi, ktoré momentálne report ponúka v kg vyjadrení, ale závody už neporovnáva na báze vyprodukovaných kusov.

Report produktivity

Momentálne sa produktivita meria na základe ukazovateľov vyrobených kg a ks na hodinu ako aj pracnosti, vyjadrenej podielom personálnych nákladov na kilogram v jednotlivých

závodov podniku. Samozrejmosťou je porovnávanie plánu a skutočnosti, ako aj meranie odpracovaných hodín k jednotke CUD. V reporte produktivity je viditeľný ďalší nedostatok reportov tvorených v programe Excel a tým je nejednotná forma spracovania. Systém SAP tento problém automaticky vyrieši.

Nevýhodou súčasného reportu produktivity spracovávaného v rámci súhrnného reportu je aj náročnosť porovnania produktivity medzi závodmi. Problémy s porovnávaním sú zapríčinené výrobou polotovarov a zmesí v miešiarňach závodov 1 a 2, ktoré však nepredstavujú hotové produkty a nie sú tak započítavané v produkčných reportoch. Napriek tomu, ich priemyselní inžinieri závodov započítavajú do produktivity, aj keď sú niekoľkonásobne jednoduchšie a rýchlejšie na výrobu, ako hotové výrobky. Tretí výrobný závod nemá vlastnú miešiareň a preto sa počíta jeho produktivita len z hotových výrobkov. Vďaka tomu, že sa produktivita počíta pomocou ukazovateľa kg/hod potom závody 1 a 2 dosahujú mnohonásobne vyššej produktivity v porovnaní so závodom tretím.

Report nákladov gesce

Gesce predstavujú časť nákladov všetkých stredísk, ktoré sa viažu k určitej oblasti spoločnosti a ich meranie má pre podnik význam. Controlleri podniku každoročne stanovujú nákladové stropy pre jednotlivé oblasti gesce nákladov, ktoré sú prepojené na plán. Následne informujú vedúcich pracovníkov jednotlivých oblastí o plánovaných limitoch. Títo pracovníci majú potom na starosti prerozdelenie daného balíku peňazí medzi jednotlivé strediska spoločnosti v takom pomere, aký si momentálna situácia vyžaduje. Dôraz sa samozrejme kladie na neprekročenie stanoveného limitu. Podnik XY a.s. v posledných rokoch meria a pozoruje 3 druhy gesce nákladov. Sú to:

- gesce miezd,
- gesce údržby,
- gesce energií.

Oddelenie controllingu vytvára reporty, v ktorých porovnáva plánovanú výšku gesce nákladov so skutočnosťou a sleduje vzniknuté odchýlky, ktoré následne vyhodnocuje. Gesce miezd predstavuje najväčšiu položku nákladov reportu a preto je jeho najsledovanejšou časťou. Hodnota týchto nákladov sa využíva aj na výpočet ďalších výpovedných ukazovateľov, ktoré sa spracovávajú v rámci personálneho oddelenia podniku. V oblasti nákladov údržby sú najviac pozorované prostriedky vynaložené na opravu strojov a zariadení, budov a foriem. Medzi najsledovanejšie položky v oblasti gesce energií patrí spotreba elektrickej

energia a plynu, ktoré tvoria viac, ako 60% nákladov. Report gesce nákladov má jednotnú formu a je tvorený v systéme SAP, pre potreby súhrnného reportu sú však tieto dáta exportované do programu Microsoft Excel.

Drobnou nevýhodou je porovnávanie nákladov gesce, ktoré priamo súhrnný report neposkytuje a užívateľ tak pri potrebe zrovnania závodov musí preklikávať medzi jednotlivými listami súboru. Zaujímavým doplnkom by bolo aj prepočítanie nákladov gesce na kg, ktoré by mohli výrobní riaditelia porovnávať z hodnotou COP/kg, ktorá zahrňuje iba variabilné náklady.

Report scrap-u

Hlavným dôvodom reportu scrap-u je snaha dodržiavať vysokú kvalitu výrobkov pri zabezpečení, čo najmenšieho množstva odpadu. V súčasnosti je úroveň maximálnej hodnoty scrap-u nastavená na 1,51% z celkovej hodnoty COP. Report scrap-u však nezobrazuje len porovnanie plánu a skutočnosti celej výšky scrap-u, ale zobrazuje aj podrobnejšie delenie do piatich skupín, ktoré množstvo odpadu sledujú na úrovni polotovarov. Takéto delenie ukazovateľa umožňuje oddeleniu controllingu presnejšie a rýchlejšie rozpoznanie nedostatkov, na základe ktorých navrhujú controlleri nápravné opatrenia. Na tvorbe samotného reportu sa momentálne podieľajú controlleri a priemyselní inžinieri a je sledovaný nad rámec súhrnného reportu. Ukážku reportu scrap-u využívaného vo firme zobrazuje nasledujúca tabuľka (Tab. 14)

Tab. 14. Ukážka scrap reportu podniku XY a.s. (interné materiály, vlastné spracovanie)

Limity pre rok 2015	Approved limit	Month		Total	
		CZK	%	CZK	%
Scrap I	0,20%				
Scrap II A - príprava polotovarov	0,21%				
Scrap II B - konfekcia	0,14%				
Scrap II total	0,35%				
Scrap III A - konfekcia	0,08%				
Scrap III B - lisovňa	0,10%				
Scrap III total	0,18%				
Scrap IV	0,76%				
Scrap V	0,02%				
Celkom	1,51%				

Report scrap-u je posledným reportom, ktorý je predkladaný vedeniu podniku a uzatvára tak pravidelný mesačný cyklus reportingu v spoločnosti XY a.s.

8.4 Zhodnotenie súčasného stavu controllingu v spoločnosti XY a.s.

Analýza súčasného stavu preukázala, že firma XY a.s. má veľmi zložitý a prepracovaný systém controllingu, ktorý meria a kontroluje veľké množstvo ukazovateľov na dobrej úrovni. Oddelenie controllingu spoločnosti sa významnou mierou podieľa na tvorbe plánov a rozpočtov, kalkulácií, výpočte tarífou a je veľkou podporou manažmentu pri rozhodovaní. Nespornou prednosťou je skutočnosť, že je oddelenie controllingu priamo podriadené ekonomickému riaditeľovi spoločnosti, vďaka čomu má právomoci na získavanie všetkých potrebných informácií týkajúcich sa ekonomickej a finančnej oblasti. Na základe získaných informácií dokáže oddelenie controllingu spoľahlivo a efektívne plniť manažmentom zadané úlohy a napomáhať tak k dosiahnutiu strategických cieľov.

Medzi najvýznamnejšie identifikované prednosti súčasného systému controllingu patrí:

- **tvorba plánov a rozpočtov** – Analýza preukázala hlboké zapojenie oddelenia controllingu do oblasti tvorby plánov a rozpočtov, ktoré začínajú definíciou sortimentu a pokračujú až po predloženie finančného plánu manažmentu,
- **IS SAP/R3 a SAP Business Warehouse** - Významnú úlohu na špičkovom fungovaní controllingu má aj IS, ktorý umožňuje sledovať pohyb výrobkov, materiálu a zamestnancov v reálnom čase, vďaka čomu prináša lepší prehľad o nákladoch a výnosoch firmy. Za podstatný prínos IS je možné pokladať aj vytváranie pre controlling dôležitých kalkulácií a tarífou, ktoré tvoria nevyhnutnú súčasť podpory manažérskych rozhodnutí,
- **forecast** – Vytváraný v pravidelných mesačných intervaloch umožňuje vedeniu spoločnosti jednoducho a rýchlo zistiť vývoj budúceho dopytu a reagovať na možné nepriaznivé zmeny. Taktiež manažmentu pomáha vidieť vývoj nových požiadaviek zákazníkov, ako aj stabilných odberateľov a odhaľuje potenciálne nové trhy,
- **reporting** - Podáva manažmentu obraz o súčasnom vývoji vďaka tomu, že zobrazuje najdôležitejšie ukazovatele akými sú tržby, COP, veľkosť produkcie, materiálové náklady či ovplyvniteľné a neovplyvniteľné náklady. Zaisťuje lepšie odhadnutie aktuálnej situácie, a tým podporuje rozhodnutia manažmentu.

Najvýznamnejšie nedostatky súčasného systému controllingu boli odhalené v oblasti súhrnného reportu. Jedná sa hlavne o:

- **vyššiu časovú náročnosť** – Z dôvodu spracovávanía reportu v programe Microsoft Excel, ktorý nie je na rozdiel od podnikovo informačného systému SAP prepojený priamo z dátami je tvorba reportu časovo náročnejšia,
- **riziko výskytu chyby** – Na vytvorenie súhrnného reportu v Exceli je nutné vytvoriť časť reportov v tomto programe a časť exportovať, čo môže viesť k výskytu chýb zavinených ľudským faktorom,
- **rozdielny formát** – Určité časti súhrnného reportu ako produktivita sa spracovávajú v každom zo závodov osobitne a preto aj úprava týchto reportov nie je jednotná,
- **zložité porovnávanie** – Momentálne využívaný súhrnný report okrem produkcie v kg neporovnáva priamo výrobné závody medzi sebou. Užívateľ tak musí medzi jednotlivými reportmi závodov preklikávať, aby získal potrebné informácie pre porovnanie,
- **nedostatočný detail** – Poskytnutý detail u niektorých ukazovateľov, akými sú náklady COP alebo fixné náklady nie je vždy dostatočný a často sa zameriava len na najväčšie položky.

9 PROJEKTOVÁ ČASŤ

9.1 Vymedzenie aktuálnych projektových možností

Vďaka analýze súčasného stavu controllingu prevedenej v analytickej časti diplomovej práce, boli identifikované prínosy a nedostatky systému controllingu využívaného v rámci sledovaného podniku. Projektová časť práce je preto zameraná na navrhnutie riešenia, ktoré bude viesť k odstráneniu nedostatkov a zlepšeniu controllingu v spoločnosti.

Hlavné prínosy, ktoré aktuálne využívaný systém controllingu ponúka sa dajú zhrnúť do nasledujúcich bodov:

- podieľanie sa na tvorbe plánov a rozpočtov,
- implementácia pokročilého systému SAP Business Warehouse v nadväznosti na podnikovo informačný systém SAP R/3,
- pravidelné kalkulácie COP,
- sledovanie vývoja dopytu pomocou pravidelného forecastu, čo umožňuje vedeniu reagovať na nepriaznivé zmeny,
- forecast taktiež umožňuje vidieť aj vývoj nových požiadaviek zákazníkov, ako aj stabilných odberateľov, či potenciálne nové trhy,
- zabezpečenie monitoringu vzniknutých nákladov v jednotlivých závodoch a podpora rozhodnutí manažmentu vďaka pravidelnému reportingu.

Medzi identifikované nedostatky, ktoré boli odhalené v oblasti súhrnného reportu súčasného systému controllingu patrí:

- tvorba reportu programe Microsoft Excel, ktorá vedie k vyššej časovej náročnosti, riziku vzniku chýb a rozdielnemu formátu jeho časti spracovávaných v rámci jednotlivých závodov osobitne,
- nutnosť exportovať časť reportov zo systému SAP, kvôli reportom tvoreným v Exceli,
- zložité porovnávanie výrobných závodov podniku medzi sebou núti užívateľa preklikávať medzi jednotlivými reportmi závodov, ak chce získať potrebné informácie pre porovnanie,
- ukazovatele ako sú COP, alebo fixné náklady neposkytujú v súhrnnom reporte dostatočný detail zobrazenia.

Ako možnosť odstránenia identifikovaných nedostatkov systému controllingu spoločnosti bolo navrhnuté zavedenie nasledujúceho riešenia:

- návrh modelu nového súhrnného reportu, ktorý bude možné generovať v IS SAP
 - návrh nových štatistických ukazovateľov využívaných v systéme SAP pre potreby súhrnného reportu,
 - vytvorenie nových controllingových ukazovateľov sledovaných v novom súhrnnom reporte.

9.2 Návrh nového súhrnného reportu

Top manažment rovnako, ako aj výrobní riaditelia jednotlivých závodov potrebujú, čo možno najefektívnejší prísun aktuálnych informácií zobrazujúcich reálny stav firmy, ktoré sú nevyhnutné pre ich rozhodovanie. V súčasnosti získavajú tieto informácie formou súhrnného mesačného reportu, ktorý sleduje najdôležitejšie oblasti podniku. Jeho nedostatkom je však forma spracovania, ktorá predstavuje kombináciu vyexportovaných reportov z informačného systému SAP a reportov tvorených v programe Microsoft Excel. Výsledná podoba reportu je potom príliš komplikovaná, časovo náročná a v určitých oblastiach ťažko porovnateľná.

Z dôvodu zjednodušenia a zlepšenia schopnosti porovnania súhrnného reportu tvoreného v podniku XY a.s., bolo preto navrhnuté vytvorenie celého súhrnného reportu v systéme SAP, čo nielen zabezpečí zníženie časovej náročnosti tvorby reportu, ale navyše umožní vrcholovému manažmentu získať tento report, v čo možno najkratšom čase od jeho vytvorenia a to pomocou nadstavby SAP NetWeaver Business Warehouse. Vďaka tvorbe súhrnného reportu v IS SAP sa taktiež zníži šanca výskytu potenciálnych chýb pri exportovaní a tvorbe reportov v Exceli rovnako, ako sa zabezpečí aj jeho jednotná forma pre všetky výrobné závody.

Základná vrstva reportu bude meraná v tisícoch českých korún a návrh súhrnného reportu bude viazaný len k závodom spoločnosti, ktoré sa nachádzajú na území ČR. Dôvodom tohto rozhodnutia je fakt, že výrobné závody spoločnosti v ČR sú vedené ako jeden podnik, ktorý tvorí účtovnú závierku za celok a preto je problematika porovnania zložitejšia v týchto závodoch. Naproti tomu porovnávanie zahraničných závodov je jednoduchšie, vďaka tomu, že vystupujú ako samostatné podnikateľské subjekty. Návrh reportu bol spracovaný v programe Microsoft Excel nakoľko by mal slúžiť, ako model pre jeho stvárnenie v IS

SAP. Výber programu Microsoft Excel bol podmienený licenčnou politikou systému SAP, ako aj podmienkou schválenia návrhu reportu vedením spoločnosti pred jeho naprogramovaním do IS. Hodnoty s ktorými vytvorený model pracuje sa vzťahujú k obdobiu prvého mesiaca roku 2015.

Kvôli potrebám súhrnného reportu, ako aj pre tvorbu nových controllingových ukazovateľov bude nevyhnutné do IS SAP naprogramovanie nových štatistických ukazovateľov, ktorých tvorba prebieha v rámci modulu controllingu. Štatistické ukazovatele v rámci IS SAP predstavujú objekty nákladového účtovníctva, ktoré evidujú spotrebu v naturálnych jednotkách. Všetky novo nastavené štatistické ukazovatele budú fungovať na báze súhrnných hodnôt, ktoré sčítajú sledovaný ukazovateľ za určité obdobie, v prípade reportu jeden mesiac. Vďaka nastaveniu ukazovateľov, ako súhrnných hodnôt namiesto pevných sa zabezpečí vždy ich aktuálne prepočítanie k dátumu tvorby reportu.

Nový navrhovaný súhrnný report bude ponúkať dva stupne detailu a základnú úroveň, ktorá bude obsahovať 20 najdôležitejších ukazovateľov rozdelených do 6 skupín. Výber a rozdelenie ukazovateľov bolo spracované na základe brainstormingu s controllermi a priemyselnými inžiniermi podniku. Šesť vybraných skupín tvoria ukazovatele:

- tržieb,
- produkcie,
- produktivity,
- výrobných nákladov COP,
- fixných nákladov,
- špeciálne (Centrálne náklady, CSP, VH).

Základná vrstva súhrnného reportu (Tab. 15) bude sledovať jednotlivé ukazovatele v rámci plánovaných hodnôt, ktoré vychádzajú z rozpočtu vytvoreného oddelením controllingu v systéme SAP pre dané obdobie. Tuto hodnotu bude report porovnávať s hodnotou skutočne dosiahnutou v danom období a hodnotiť jej odchýlku oproti plánu, rovnako ako aj percentuálne vyjadrenie plnenia plánu.

Navrhnutý súhrnný report bude meraný a vyhodnocovaný mesačne, rovnako ako aj na báze YTD (Year to day), ktorá predstavuje meranie od začiatku roka až po daný moment, kedy je report vygenerovaný. Tento krok zabezpečí manažmentu lepšiu prehľadnosť nad dlho dobejším vývojom ukazovateľov a umožní mu porovnávať dosiahnutú skutočnosť, oproti stanovenému ročnému plánu. Návrh vzhľadu a koncepcie reportu vychádza z reportov,

ktoré sú v súčasnosti generované systémom SAP. Vytvorený model reportu bol aplikovaný na prvý mesiac roku 2015 a preto obsahuje len meranie YTD, keďže sú obidve merania za prvý mesiac identické.

Tab. 15. Základná vrstva nového modelu súhrnného reportu (vlastné spracovanie)

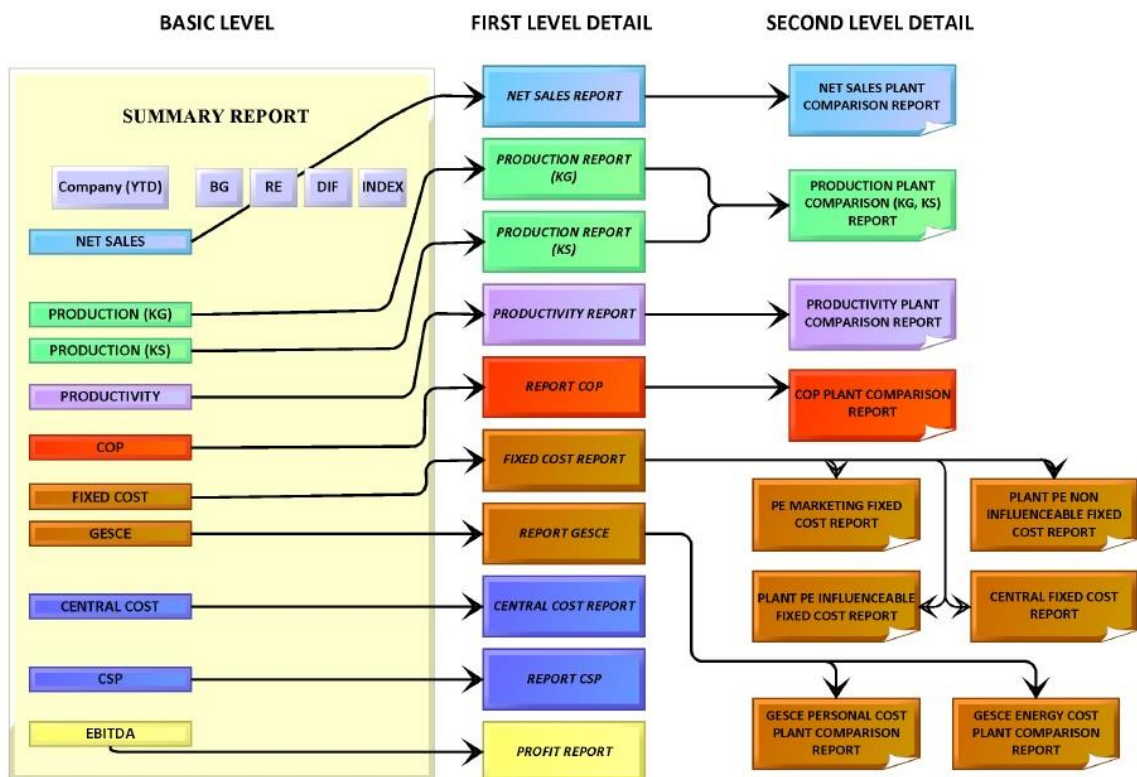
Company (YTD) (in thn CZK)	BG	RE	DIF	INDEX
NET SALES	654 459,00	657 574,00	3 115,00	100,48%
SALES IN KG	7 447,00	6 504,00	-943,00	87,34%
NNS/KG	87,88	100,10	12,22	113,91%
SALES per EMPLOYEE	275,68	276,99	1,31	100,48%
	-----	-----	-----	
PRODUCTION (in thn. KG)	7 031	6 573	-458	93,49%
PRODUCTION (in thn. KS)	143,3	134,4	-8,9	93,77%
	-----	-----	-----	
PRODUCTIVITY (KG/HOD.)	113,76	119,99	6,23	105,48%
PRODUCTIVITY (KG/EMPLOYEE)	6 356,94	5 943,10	-413,85	93,49%
LABOURIOUSNESS (Kč/KG)	9,13	8,91	-0,22	97,54%
	-----	-----	-----	
COP Standard	480 282	402 730	-77 552	83,85%
COP Real	436 622	356 244	-80 378	81,59%
COP/kg	62,1	54,2	-7,9	87,28%
	-----	-----	-----	
FIXED COSTS	175 403,02	161 213,11	-14 189,90	91,91%
FIXED COSTS/kg	24,95	24,53	-0,42	98,31%
GESCE	159 698,00	134 936,00	-24 762,00	84,49%
	-----	-----	-----	
CENTRAL COST	101 885,08	105 073,84	3 189,00	103,13%
FINANCIAL RESULT	-6 652,00	6 680,00	13 332,00	-100,42%
CSP	4 559,29	5 791,14	1 231,84	127,02%
PROFIT BEFORE TAX	21 660,00	61 886,00	40 226,00	285,71%
EBITDA	40 043,00	78 595,00	38 552,00	196,28%

Základná úroveň reportu bude poskytovať užívateľovi možnosť prechodu na detaily reportov, z ktorých je súhrnný report generovaný. Na prvú úroveň detailu sa užívateľ dostane jednoduchým kliknutím do danej oblasti, ktorú chce zobrazíť v základnej vrstve súhrnného reportu. Detail mu následne zobrazí report viažuci sa priamo k oblasti, ktorú si zvolil. V prípade oblasti tržieb spoločnosti sa tak zobrazí report čistých tržieb. Základná vrstva súhrnného reportu bude takto v IS SAP prepojená na týchto 10 reportov:

- report čistých tržieb,
- produkčný report (kg),

- produkčný report (ks),
- report produktivity,
- report nákladov COP,
- report fixných nákladov,
- report nákladov gesce,
- report centrálnych nákladov,
- report CSP,
- report výsledku hospodárenia.

Druhý stupeň detailu slúži hlavne na zobrazenie porovnaní jednotlivých výrobných závodov spoločnosti v rámci daných reportov. Jedinou výnimkou sú fixné náklady, ktoré poskytnú na tomto stupni detailu štyri reporty, z ktorých sa celkové fixné náklady podniku skladajú. Spôsob akým sa užívateľ dostane na druhú úroveň detailov je špecifický pre každú oblasť reportov a je vysvetlený individuálne v rámci jednotlivých návrhov spracovaných v diplomovej práci. Celé schéma prepojenia základnej vrstvy súhrnného reportu z prvým a druhým stupňom detailu zobrazuje nasledujúci obrázok (Obr. 17).



Obr. 17. Schéma prepojenia základnej vrstvy a detailov súhrnného reportu (vlastné spracovanie)

Model súhrnného reportu zobrazuje výsledky za celú spoločnosť, teda za všetky tri závody na území ČR, ale bude ho samozrejme možné generovať aj za jednotlivé fabriky spoločnosti osobitne.

9.2.1 Report čistých tržieb

Prvým reportom, ktorý je možné otvoriť zo súhrnného reportu je report čistých tržieb. Tento report sa sústreďí na oblasť tržieb, ktorá bude na základnej úrovni poskytovať prehľad o čistých tržbách, predajoch firmy v tisícoch kilogramoch, podielu čistých tržieb na kilogram a novým navrhnutým ukazovateľom tržby na zamestnanca. Tento ukazovateľ sa v súčasnosti vo firme nevyužíva a výkonnosť zamestnancov sa meria len v oblasti výroby a to na jeden vyrobený kg či ks výrobku.

Samotný report čistých tržieb sa užívateľovi zobrazí po kliknutí do oblasti tržieb súhrnného reportu a ponúkne mu širší pohľad na tržby podniku. Na rozdiel od súhrnného reportu je v ňom vidieť napríklad vplyv časového rozlíšenia na tržby rovnako, ako aj nákladov výroby spojených z predanými výrobkami či marketingové náklady. Vzhľad reportu čistých tržieb zobrazuje nasledujúca tabuľka (Tab. 16).

Tab. 16. Návrh reportu čistých tržieb (vlastné spracovanie)

Sales Report Company YTD (in thn. CZK)	BG	RE	DIF	Index
NET SALES	654 459	657 574	3 115	100,48%
ACCRUALS	0	6 596	6 596	
NET NET SALES	654 459	650 978	-3 481	99,47%
COP of SALES	459 228	447 466	11 763-	97,44%
PON	36 022	31 692	-4 330	87,98%
CM-T	159 209	178 416	19 207	112,06%
CMTR	24,33	27,13	2,81	111,51%
	-----	-----	-----	
SALES IN KG	7 447	6 504	-943	87,34%
NNS/KG	87,88	100,1	12,21	113,91%
COP/KG REAL	61,67	68,8	7,14	111,56%
NUMBER of EMPLOYEE	2374	2374	0	100,00%
SALES per EMPLOYEE	275,68	276,99	1,31	100,48%
	-----	-----	-----	
PE MARKET (SCF FIX)	17 690	12 996	-4 694	73,47%
SCF %	-2,70	-1,98	0,73	73,33%

Tvorba tohto reportu v IS SAP nebude náročná, pretože jeho väčšia časť sa už v súčasnosti pravidelne generuje v transakčnom reporte. Jedinou zmenou bude pridanie položiek počtu pracovníkov a prepočtu tržieb na zamestnanca, ktoré sa budú musieť do reportu pridať. V prípade počtu zamestnancov bude potrebné vytvorenie nového štatistického ukazovateľa, ktorý sa do IS SAP naprogramuje pod názvom **employee** a bude sledovať aktuálny stav počtu zamestnancov na základe vyplácania miezd z mzdového systému. Vďaka tomu, bude možné prepočítať nový ukazovateľ tržby na zamestnanca, ktorý je pomerom čistých tržieb a počtu zamestnancov spoločnosti.

Ukazovateľ tržby na zamestnanca

Ukazovateľ tržieb na zamestnanca je jedným s často používaných ukazovateľov v priemysle, ktorý prinesie nový pohľad a umožní spoločnosti merať ako efektívne využíva svojich zamestnancov na generovanie príjmov. Jeho výhodou je aj fakt, že na rozdiel od v súčasnosti počítanej produktivity na kilogram sa neviaže len k jednotlivým závodom, ale aj k centrálnym pracovníkom zaoberajúcich sa vývojom, logistikou či firemným predajcom, ktorý spadajú mimo jednotlivé závody spoločnosti. Druhou výhodou je potom možnosť porovnania ukazovateľa s konkurenčnými firmami v odvetví pre potreby benchmarkingu.

Druhá úroveň detailu

Posledná vrstva reportu tržieb bude zložená z reportov porovnávajúcich vybrané ukazovatele reportu tržieb v rámci jednotlivých závodov spoločnosti. Medzi porovnávanými ukazovateľmi budú tržby, náklady výroby spojené z predanými výrobkami, marža, predaj v kg a tržby na zamestnanca. Nasledujúci obrázok (Obr. 18) graficky znázorňuje pohľad na prechod od základnej vrstvy súhrnného až k a jednému z reportov porovnávajúcich závody spoločnosti v tomto prípade tržieb na zamestnanca.



Obr. 18. Prechod medzi základnou vrstvou a detailmi tržieb (vlastné spracovanie)

Pre naznačenie vzhľadu a koncepcie druhej úrovne detailu bol namodelovaný report (Tab. 17) novo navrhnutého ukazovateľa tržby na zamestnanca, ktorý sa bude porovnávať jednotlivé výrobné závody podniku. Vyhodnocovať sa bude aktuálny stav počtu pracovníkov a tržby na zamestnanca, čo umožní manažmentu získať ďalší pohľad na výkonnosť závodov. Report bude zobrazovať aj počet pracovníkov, ktorí spadajú pod centrálu spoločnosti a nie sú tak priamo priradený výrobným závodom. Patria sem pracovníci riadenia predaja, výskumu a vývoja, ale aj IT špecialisti. Samozrejmosťou je vyhodnotenie za celý podnik.

Tab. 17. Návrh reportu druhej úrovne detailu v oblasti tržieb (vlastné spracovanie)

Sales per Employee Plant Comparison (YTD)	BG	RE	DIF	Index
Number of Employee Plant 1	665	665	0	100,00%
SALES per EMPLOYEE Plant 1	245,21	231,90	-13,31	94,57%
	-----	-----	-----	
Number of Employee Plant 2	844	844	0	100,00%
SALES per EMPLOYEE Plant 2	148,96	197,21	48,24	132,39%
	-----	-----	-----	
Number of Employee Plant 3	568	568	0	100,00%
SALES per EMPLOYEE Plant 3	531,77	487,66	-44,10	91,71%
	-----	-----	-----	
Number of Special Employee	297	297	297	100,00%
	-----	-----	-----	
Number of Employee Company	2374	2374	0	100,00%
SALES per EMPLOYEE Company	275,68	276,99	1,31	100,48%

Porovnanie poukázalo na vyšší pomer tržieb na zamestnanca v treťom závode, čo je však podmienené produkčným portfóliom tohto závodu, ktorý sa špecializuje na výrobu nadrozmerných AGRO plášťov, ktoré majú v porovnaní s ostatnými závodmi väčšiu ziskovú prirážku, čo ovplyvňuje aj výšku tohto ukazovateľa.

9.2.2 Produkčný report (kg)

Sledovanie produkcie v kilogramovom vyjadrení je jedným z najčastejšie používaných merných ukazovateľov v gumárenskom priemysle, vďaka čomu je zahrnutie report produkcie do súhrnného reportu nevyhnutnosťou. Tento report ponúkne užívateľovi bližší pohľad na aktuálny vývoj produkcie v podniku. Na rozdiel od základnej úrovne je vyjadrený v jednotkách kilogramov a nie v tisícoch, čo zaistí užívateľovi lepší prehľad aj

o menších položkách produkcie. Vytvorený návrh modelu tohto reportu v skrátenej podobe zobrazuje nasledujúca tabuľka (Tab.18).

Tab. 18. Návrh produkčného reportu v kg (vlastné spracovanie)

Production Report Company (KG)	Profit centra (P001)	YTD			
		BG	RE	DIF	Index
FARM REAR RADIAL	V110/V210/V410	3 820 052 KG	3 132 827 KG	-687 225 KG	82,01%
FARM REAR CROSS-PLY	V111/V211/V411	184 319 KG	186 315 KG	1 996 KG	101,08%
FARM FRONT	V112/V212	144 675 KG	115 489 KG	-29 186 KG	79,83%
IMPLEMENT X-P >= 11	V115/V215	484 062 KG	498 473 KG	14 411 KG	102,98%
IMPLEMENT X-P <= 10	V216	717 KG	410 KG	-307 KG	57,18%
IMPLEMENT RADIAL	V217/V417	261 703 KG	295 958 KG	34 255 KG	113,09%
FLOTATION RADIAL	V118/V418	109 540 KG	75 073 KG	-34 466 KG	68,54%
MPT RAD	V120/V220/V420	37 707 KG	49 373 KG	11 666 KG	130,94%
MPT X-P	V121	356 533 KG	272 068 KG	-84 464 KG	76,31%
EARTHMOVER RAD	V122/V222	229 397 KG	227 860 KG	-1 537 KG	99,33%
EARTHMOVER X-P	V123	242 989 KG	236 791 KG	-6 198 KG	97,45%
EXCAVATOR	V124/V224	251 664 KG	258 554 KG	6 890 KG	102,74%
SKIDSTEER	V125/V225	30 339 KG	32 795 KG	2 456 KG	108,10%
TRACTOR IND	V126	96 071 KG	96 177 KG	106 KG	100,11%
TRACTOR IND RAD	V127/V227	24 433 KG	24 700 KG	268 KG	101,10%
FORKLIFT	V230	221 065 KG	264 865 KG	43 800 KG	119,81%
TRUCK	V135/V235	68 411 KG	46 241 KG	-22 170 KG	67,59%
MOTO ROAD	V240	44 449 KG	45 794 KG	1 345 KG	103,03%
MOTO SPORT	V241	129 750 KG	136 969 KG	7 220 KG	105,56%
AIRCRAFT	V245	1 606 KG	2 439 KG	833 KG	151,90%
COMPOUNDS	V260	286 290 KG	496 010 KG	209 720 KG	173,25%
OTHER PRODUCTS	V161/V261/V461	5 007 KG	77 881 KG	72 874 KG	1555,56%
TOTAL Company		7 030 776 KG	6 573 063 KG	-457 713 KG	93,49%
TOTAL in thn. Kg		7 031	6 573	-458	93,49%

Návrh reportu produkcie spoločnosti vychádzal z momentálne využívanej predlohy. Bol však rozšírený o stĺpec profit centier priradených k výrobným skupinám, ktoré súčasný report produkcie v rámci súhrnného reportu neposkytuje. V prípade, že užívatelia potrebovali zistiť k skupinám výrobkov profit centrum, museli toto profit centrum v hľadať v rámci reportov produkcie jednotlivých závodov. Do nového modelu súhrnného reportu bol preto tento stĺpec profit centier pridaný, čo zabezpečí lepšiu prehľadnosť reportu vďaka číselnému označeniu, ktoré majú jednotlivé profit centrá pridelené v rámci systému SAP. Na základe označenia je potom možné skupiny druhov výrobkov kedykoľvek priradiť k závodom. Vďaka tomu aj pri výrobe rovnakej skupiny druhov výrobkov vo viacerých závodoch, bude v súhrnnom reporte zjavne ku ktorému závodu patria. Túto prehľadnosť

kvôli skrátenej podobe tabuľky (Tab. 18), nie je možné sledovať, avšak je ju možné vidieť v kompletnom produkčnom reporte v kg, ktorý sa nachádza v prílohe ([Príloha P II](#)) diplomovej práce. Menšiu zmenu potom predstavuje aj samotné rozdelenie produkcie podľa skupín druhov výrobkov, kde v rámci druhého a tretieho závodu existovalo historicky zaužívané delenie výrobkov. Toto rozdelenie bolo v novom modeli nahradené delením, ktoré odpovedá aktuálnemu stavu výroby.

9.2.3 Produkčný report (ks)

Pri návrhu produkčného reportu v kusovom vyjadrení (Tab. 19) sa vychádzalo z rovnakého základu ako pri reporte produkcie v kg. Súčasná podoba reportu bola doplnená o stĺpec profit centier, vďaka ktorým bude report generovaný v IS SAP pre užívateľa prehľadnejší.

Tab. 19. Návrh produkčného reportu v ks (vlastné spracovanie)

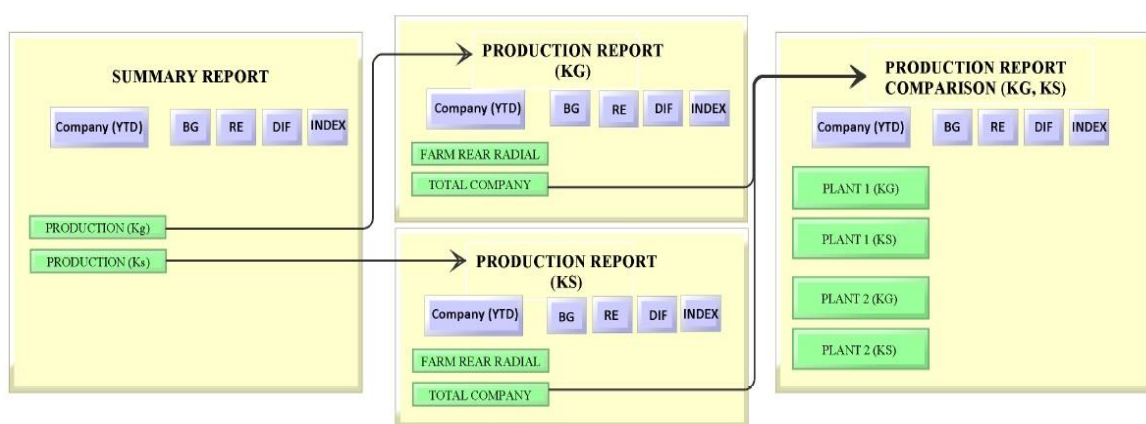
Production Report Company (PC)	Profit centra (P001)	YTD			
		BG	RE	DIF	Index
FARM REAR RADIAL	V110/V210/V410	34 045 PC	27 967 PC	-6 078 PC	82,15%
FARM REAR CROSS-PLY	V111/V211/V411	4 216 PC	4 050 PC	4 608 PC	96,06%
FARM FRONT	V112/V212	12 233 PC	7 582 PC	-4 651 PC	61,98%
IMPLEMENT X-P >= 11	V115/V215	15 992 PC	15 667 PC	-325 PC	97,97%
IMPLEMENT X-P <= 10	V216	560 PC	318 PC	-242 PC	56,79%
IMPLEMENT RADIAL	V217/V417	2 981 PC	3 040 PC	059 PC	101,98%
FLOTATION RADIAL	V118/V418	874 PC	630 PC	-244 PC	72,08%
MPT RAD	V120/V220/V420	536 PC	669 PC	133 PC	124,81%
MPT X-P	V121	5 619 PC	4 485 PC	-1 134 PC	79,82%
EARTHMOVER RAD	V122/V222	1 738 PC	1 852 PC	114 PC	106,56%
EARTHMOVER X-P	V123	1 535 PC	1 632 PC	097 PC	106,32%
EXCAVATOR	V124/V224	5 427 PC	5 623 PC	196 PC	103,61%
SKIDSTEER	V125/V225	1 478 PC	1 592 PC	114 PC	107,71%
TRACTOR IND	V126	1 057 PC	1 045 PC	-012 PC	98,86%
TRACTOR IND RAD	V127/V227	259 PC	241 PC	-018 PC	93,05%
FORKLIFT	V230	15 518 PC	15 418 PC	-100 PC	99,36%
TRUCK	V135/V235	2 720 PC	2 055 PC	-665 PC	75,55%
MOTO ROAD	V240	9 941 PC	11 522 PC	1 581 PC	115,90%
MOTO SPORT	V241	26 455 PC	28 855 PC	2 400 PC	109,07%
AIRCRAFT	V245	119 PC	136 PC	017 PC	114,29%
TOTAL Company		143 303 PC	134 379 PC	-8 924 PC	93,8%
TOTAL Company in thn. PC		143,30	134,38	-8,92	93,8%

Rovnako ako v prípade kilogramov aj počet kusov je vyjadrený reporte v základných jednotkách oproti tisícom zo súhrnného reportu, čo má v tomto prípade význam pre manaž-

ment, lebo vidí aké množstvo výrobkov sa plánovalo a aké sa vyrobilo. Na základe týchto zistení potom môže ovplyvňovať výrobu nasledujúceho obdobia tak, aby splnili požiadavky odberateľov, poprípade udržali hladinu bezpečnostnej zásoby. Kompletný produkčný report v kusovom vyjadrení je k nahliadnutiu v prílohe ([Príloha P III](#)) diplomovej práce.

Druhá úroveň detailu

Posledná vrstva reportov produkcie bude slúžiť na porovnania jednotlivých závodov a to ako v kilogramovom, tak aj kusovom vyjadrení. Grafické znázornenie prechodu od základnej vrstvy až k detailu porovnania zobrazuje obrázok (Obr. 19).



Obr. 19. Prechod medzi základnou vrstvou a detailmi produkcie (vlastné spracovanie)

Navrhnutý detail reportu porovnania (Tab. 20) bude pre lepšiu prehľadnosť obsahovať iba hodnoty celkovej produkcie jednotlivých závodov, nie ich kompletnú výrobnú skladbu. Výhodou reportu je možnosť rýchleho skontrolovania výkonnosti fabriek, ako aj porovnania závodov medzi sebou bez nutnosti otvárať jednotlivé produkčné reporty závodov osobitne.

Tab. 20. Návrh reportu druhej úrovne detailu produkcie (vlastné spracovanie)

Production Report Plant Comparison	YTD			
	BG	RE	DIF	Index
PLANT 1 Kg	1 827 484	1 721 481	-106 002	94,20%
Ks	29 837	27 922	-1 915	93,6%
PLANT 2 Kg	1 482 121	1 745 396	263 275	117,76%
Ks	82 566	80 715	-1 851	97,8%
PLANT 3 Kg	3 721 172	3 106 186	-614 986	83,47%
Ks	30 900	25 742	-5 158	83,3%
TOTAL COMPANY Kg	7 030 776	6 573 063	-457 713	93,49%
TOTAL COMPANY Pc	143 303	134 379	-8 924	93,8%

9.2.4 Report produktivity

Meranie produktivity výroby je pre priemyselne zameraný podnik, ako je spoločnosť XY a.s. dôležité, nielen z hľadiska hodnotenia efektívnosti výroby, či pracovitosti zamestnancov, ale aj preto, že poskytuje manažmentu prehľad o aktuálnej maximálnej schopnosti výroby podniku, čo má vplyv na výber a kombináciu jednotlivých zákaziek odberateľov. Report produktivity sa v súčasnosti pre potrebu súhrnného reportu vytvára v programe Microsoft Excel, pričom si tento report vytvára každý závod samostatne. Najväčšie odhalené problémy súvisia so zložitým porovnávaním závodov, rozdielnou formálnou úpravou reportov a nepočítaním produktivity za celý podnik.

Časť týchto problémov by mal riešiť nový model reportu produktivity (Tab. 21), ktorý bude na základnej úrovni poskytovať údaje o produktivite spoločnosti v kilogramovom vyjadrení a to na ukazovateľ odpracovanej hodiny, ktorý sa v súčasnosti využíva, alebo na výrobného pracovníka, ktorý predstavuje nový navrhovaný ukazovateľ. Nevýhoda ukazovateľa kilogram na hodinu sa prejavuje v prvých dvoch závodoch podniku, ktoré aj napriek nižšiemu vyprodukovanému množstvu kilogramov výrobkov dosahujú niekoľkonásobne vyššej produktivity, ako závod tretí, vďaka výrobe polotovarov a zmesí jednoduchších a časovo menej náročných na výrobu.

Pri spracovávaní nového modelu reportu nebolo možné produktivitu na hodinu od tohto javu očistiť, no pri potenciálnom zavedení sa predpokladá rozdelenie odpracovaných hodín na oblasť miešiarňí a zbytku výroby. V rámci reportu, by sa tak objavila len skutočná produktivita na vyrobené kg výrobkov a produktivita miešiarňí by bola sledovaná samostatne.

Medzi ďalšie ukazovatele, ktoré bude report sledovať je prepočet produktivity v kusovom vyjadrení, priemerná hmotnosť vyrobených ks a pracnosť, ktorá sa vo firme sleduje dlhodobo, ako podiel personálnych nákladov na jeden kg výroby.

Tab. 21. Návrh reportu produktivity (vlastné spracovanie)

Productivity Report Company	BG	RE	DIF	Index
PRODUCTIVITY (KG/HOD.)	113,76	119,99	6,23	105,48%
PRODUCTIVITY (PC/HOD.)	0,64	0,63	-0,01	98,44%
PRODUCTIVITY (KG/PRODUCTION WORKER)	6 356,94	5 943,10	-413,85	93,49%
PRODUCTIVITY (PC/PRODUCTION WORKER)	129,57	121,50	-8,07	93,77%
AVERAGE TYRE WEIGHT (KG/PC)	49,06	48,91	-0,15	99,70%
LABOURIOUSNESS (KČ/KG)	9,13	8,91	-0,22	97,54%

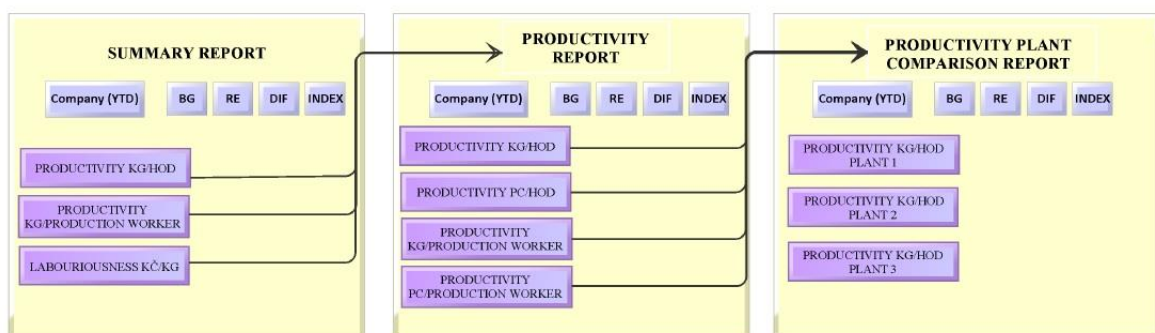
Pre potreby výpočtu produktivity v hodinovom vyjadrení bude nutné v IS SAP vytvorenie nového štatistického ukazovateľa **working time**, ktorý bude zaznamenávať odpracovaný čas zamestnancov vo výrobe na základe vyplácaných miezd. Rovnako ako v prípade odpracovaných hodín, bude nutné vytvoriť nový štatistický ukazovateľ **production worker** aj pre počet zamestnancov, ktorý bude zohľadňovať skutočný stav zamestnancov, len pre oblasť výroby. Keďže bol podobný štatistický ukazovateľ navrhnutý už v oblasti tržieb, jeho naprogramovanie by nemalo predstavovať problém a mohol by vychádzať z tej istej základne po odfiltrovaní profit centier, ktoré sa k výrobe neviažu.

Ukazovateľ kilogram na pracovníka

Za rozhodnutím o zaradení nového ukazovateľa kilogram na pracovníka boli dva hlavné dôvody. Prvým je skutočnosť, že pri výpočte produktivity na pracovníka je možné určiť reálnejšiu hodnotu produktivity bez potreby počítať množstvo odpracovaných hodín v miešiarňach závodov 1 a 2 zvlášť. Spôsob akým do určitej miery tento problém obísť je nastavenie štatistického ukazovateľa production worker tak, že odfiltruje okrem nevýrobných pracovníkov aj pracovníkov, ktorí pracujú v rámci profit centier miešiarňí. Bohužiaľ, v prípade výroby polotovarov mimo oblasť miešiarňí, systém nerozozná či pracovník pracuje na výrobku alebo polotovare. Druhým z dôvodov je umožnenie porovnania výsledkov zistených z IS SAP ku skutočným hodnotám, ktoré priemyselní inžinieri podniku merajú priamo na jednotlivých pracoviskách firmy.

Druhá úroveň detailu

Samozrejmosťou je aj prepojenie reportu produktivity na najnižšiu úroveň súhrnného reportu, ktorá užívateľovi poskytne porovnanie dosiahnutej produktivity jednotlivých závodov a to vo všetkých meraných ukazovateľoch. Prechod medzi základnou úrovňou súhrnného reportu k detailom v oblasti produktivity zobrazuje nasledujúci obrázok (Obr. 20).



Obr. 20. Prechod medzi základnou vrstvou a detailmi produktivity (vlastné spracovanie)

Pri pohľade na druhý detail reportu produktivity (Tab. 22) je vidieť, že prepočet produktivity na hodinu je skreslený a tak v súčasnej podobe nemá dostatočnú výpovednú hodnotu. Rovnako aj momentálne sledovaný ukazovateľ produktivity na vyrobený ks nie je plne relevantný, čo zapríčiňuje skutočnosť, že vyrobené výrobky delí celkovým počtom odpracovaných hodín, ktorý sa však viaže aj k výrobe polotovarov a zmesí. Vďaka tomu nadobúda nižšie hodnoty ako je skutočnosť.

Tab. 22. Návrh reportu druhej úrovne detailu produktivity (vlastné spracovanie)

Productivity Report Plant Comparison	PLANT 1			
	BG	RE	DIF	Index
PRODUCTIVITY (KG/HOD.)	166,56	178,84	12,28	107,37%
PRODUCTIVITY (PC/HOD.)	0,46	0,44	-0,02	95,65%
PRODUCTIVITY (KG/PRODUCTION WORKER)	6 091,61	5 738,27	-353,34	94,20%
PRODUCTIVITY (PC/PRODUCTION WORKER)	99,46	93,07	-6,38	93,58%
AVERAGE TYRE WEIGHT (KG/PC)	61,25	61,65	0,40	100,66%
LABOURIOUSNESS (KČ/KG)	12,09	11,84	-0,25	97,90%
	PLANT 2			
	BG	RE	DIF	Index
PRODUCTIVITY (KG/HOD.)	132,86	133,12	0,26	100,20%
PRODUCTIVITY (PC/HOD.)	0,98	0,95	-0,03	97,76%
PRODUCTIVITY (KG/PRODUCTION WORKER)	4 491,27	5 289,08	797,80	117,76%
PRODUCTIVITY (PC/PRODUCTION WORKER)	250,20	244,59	-5,61	97,76%
AVERAGE TYRE WEIGHT (KG/PC)	17,95	21,62	3,67	120,46%
LABOURIOUSNESS (KČ/KG)	16,23	12,60	-3,63	77,62%
	PLANT 3			
	BG	RE	DIF	Index
PRODUCTIVITY (KG/HOD.)	48,26	47,07	-1,19	97,54%
PRODUCTIVITY (PC/HOD.)	0,40	0,39	-0,01	97,34%
PRODUCTIVITY (KG/PRODUCTION WORKER)	7 817,59	6 525,60	-1 291,99	83,47%
PRODUCTIVITY (PC/PRODUCTION WORKER)	64,92	54,08	-10,84	83,31%
AVERAGE TYRE WEIGHT (KG/PC)	120,43	120,67	0,24	100,20%
LABOURIOUSNESS (KČ/KG)	4,85	5,21	0,36	107,40%

Nový ukazovateľ produktivity na zamestnanca vychádza pri porovnaní najpresnejšie a odpovedá najviac dosiahnutej realite. Jeho výpočet pre model vychádzal z počtu výrobných pracovníkov zaznamenaných v evidencii personálneho úseku. Tento počet pracovníkov, bol potom pre potreby lepšej porovnateľnosti znížený o počet pracovníkov zamest-

naných v miešiarňach u závodov 1 a 2. Táto funkcia bude pri skutočnom zavedení už zaisťovaná štatistickým ukazovateľ production worker automaticky a preto nebude predstavovať zvýšenie časovej náročnosti. Pri rýchlom porovnaní na základe ukazovateľa kg na pracovníka vyšiel najlepšie tretí závod, čo odpovedá realite, keďže sa špecializuje na výrobu nadrozmerných AGRO plášťov. Pracovníci tohto závodu, tak pracujú na menšom počte výrobkov, ale s veľkým objemom materiálu, čo má vplyv na výšku ich produktivity.

9.2.5 Report COP

Sledovanie priamych nákladov výroby je jednou zo základných činností ako oddelenia controllingu, tak aj výrobných riaditeľov závodov. Z tohto dôvodu bolo rozhodnuté zakomponovať ukazovateľ nákladov produkcie COP aj do základnej úrovne súhrnného reportu, kde bude poskytovať porovnanie medzi hodnotou Standard, ktorá oceňuje výrobu podľa kalkulácií a hodnotou Reál, ktorá predstavuje skutočne vynaložené náklady produkcie. Okrem toho bude v súhrnnom reporte zahrnutý aj prepočet reálnych nákladov COP na jeden kilogram.

Momentálne sa v súhrnnom reporte nákladom COP bližšie venuje transakčný report, ktorý ich sleduje vo forme standard a real. Taktiež ponúka údaje o celkových nákladoch priameho materiálu, personálnych nákladoch a nákladoch energií spojených z výrobou. Toto členenie je nastavené len na sledovanie najväčších položiek celkových nákladov COP, pričom pri prepočte na 1 kilogram sa počíta už len z materiálovým vyjadrením.

Z tohto dôvodu bolo rozhodnuté pri tvorení nového modelu detailu reportu COP ponúknuť užívateľovi väčší detail na jednotlivé položky nákladov tak, aby získal lepšiu predstavu o ich rozložení. Do reportu boli pridané menšie položky, ostatný materiál, služby a zmena stavu, ktoré s už sledovanými hodnotami predstavujú všetky druhy nákladových položiek spojených s výrobou. Údaje hodnôt pre nové položky boli získané na základe účtovných dát manažérskych účtov s ktorými sa v systéme SAP pracuje a vytvára sa z nich takzvaný report po cykloch. Vďaka tomu, že systém SAP z danými účtami pracuje naprogramovanie reportu na príslušný detail by nemalo predstavovať zásadnejší problém.

Rovnako podrobné rozloženie ukazovateľa COP ako pri jeho celkovom vyjadrení bolo zvolené aj pri jeho prepočte na 1 kilogram, čo pomôže lepšie odhadnúť ceny jednotlivých vstupov do výroby a ich porovnanie s výstupom teda predajnou cenou za 1 kilogram. Oproti pôvodnému transakčnému reportu sa tak jedná o prepočet všetkých zložiek nákladov COP na kilogram a nie len nákladov spojených s priamym materiálom.

Ako je vidieť z nasledujúcej tabuľky (Tab. 23), tak v prípade priameho materiálu a personálnych nákladov sa skutočne jedná o najväčšie položky nákladov COP, ktoré však vykazujú najmenšiu odchýlku oproti ich plánovaným hodnotám. Tento fakt je zapríčinení pravidelným controllingom tejto oblasti nákladov. Naopak položky nákladov energii, služieb a ostatného materiálu sa pohybujú v ďaleko väčšom rozpätí viac ako 20% oproti plánu, čo by mohlo indikovať zníženie ich plánovaných hodnôt v ďalšom období. Tieto zistenia by tak mohli pomôcť pri lepšej predikcii a rozhodovaní v oblasti nákladov COP.

Tab. 23. Návrh reportu COP (vlastné spracovanie)

COP Report Company (in thn. CZK)	BG	RE	DIF	Index
COP STANDARD	480 282	402 730	-77 552	83,85%
COP REAL CONSUMED	436 622	356 244	-80 378	81,59%
PRODUCTION	7 031	6 573	-458	93,49%
	-----	-----	-----	
Z-DIRECT MATERIAL	316 658	287 397	-29 261	90,76%
Z-OTHER MATERIAL	8 226	6 403	-1 823	77,83%
Z-PERSONAL COST	64 204	58 549	-5 655	91,19%
Z-ENERGY COST	27 297	21 514	-5 784	78,81%
Z-SERVICE COST	20 237	15 562	-4 675	76,90%
Z-CHANGE INVENTORY	0	-33 180	-33 180	
	-----	-----	-----	
DIRECT MATERIAL/KG	45,04	43,72	-1,31	97,08%
OTHER MATERIAL/KG	1,17	0,97	-0,20	83,26%
PERSONAL COST/KG	9,13	8,91	-0,22	97,55%
ENERGY COST/KG	3,88	3,27	-0,61	84,30%
SERVICE COST/KG	2,88	2,37	-0,51	82,26%
CHANGE INVENTORY	0,00	-5,05	-5,05	
COP/KG REAL	62,1	54,2	-7,90	87,28%

Druhá úroveň detailu

Samozrejmosťou je aj prístup súhrnného reportu k porovnaniu nákladov COP za jednotlivé fabriky. Závody sa budú porovnávať hlavne v oblastiach ostatného materiálu, personálnych nákladov, energií a služieb, ktoré nie sú priamo ovplyvnené výrobou zmesí. V rámci priameho materiálu nemá porovnanie význam a to z dôvodu výroby kaučukových zmesí, ktoré vznikajú v miešiarňach závodov 1 a 2 a sú následne dovážané pre potreby tretieho závodu. Táto výroba polotovarov má za následok nízku hodnotu materiálových nákladov v treťom závode a naopak jeho vysokú zmenu stavu zásob. Druhá úroveň súhrnného reportu v oblasti nákladov COP zameraná na porovnanie výrobných závodov je k nahliadnutiu

v prílohe ([Príloha P IV](#)) diplomovej práce. Grafické znázornenie prechodu od základnej vrstvy až k detailu porovnania nákladov COP zobrazuje nasledujúci obrázok (Obr. 21).



Obr. 21. Prechod medzi základnou vrstvou a detailmi oblasti COP (vlastné spracovanie)

9.2.6 Report fixných nákladov

Report fixných nákladov sa priamo v súhrnom reporte podniku momentálne nenachádza. V transakčnom reporte sú sledované jednotlivé položky fixných nákladov, avšak nie fixné náklady ako celok. Medzi tieto merané zložky fixných nákladov v súčasnosti patria ovplyvniteľné a neovplyvniteľné fixné náklady, náklady spojené s marketingom a náklady viažuce sa k centrále spoločnosti.

Nový návrh reportu fixných nákladov bude tiež vychádzať s týchto štyroch zložiek nákladov, ale na rozdiel od ich súčasnej formy je sledovaná iba skutočné fixná časť nákladov. Tento rozdiel sa prejaví v oblasti marketingových nákladov, kde časť meraných nákladov v transakčnom reporte nemá fixný charakter a je v systéme manažérskeho účtovníctva priradená k nákladom produkcie. Rovnako aj v oblasti nákladov centrály je časť nákladov späť z tržbami či nákladmi produkcie a nemá teda plne fixný charakter.

Základná úroveň súhrnného reportu ponúkne užívateľovi prehľad o celkovej výške fixných nákladov rovnako, ako aj ich prepočet k 1 vyrobenému kilogramu produkcie. Pri zobrazení detailu potom ponúkne pohľad na spomínané štyri druhy rozdelenia fixných nákladov rovnako, ako aj to o aký druh nákladov sa jedná a ku ktorej oblasti podniku sa viaže. Vynímajúc ekologický poplatok má každá časť fixných nákladov označenie oblasti podniku a to buď marketing (M), závod (Z) alebo centrála (C). Náklady sa potom delia špecifickejšie podľa nákladových skupín, ktorými sú:

- materiál,
- opravy,

- energie,
- nájom,
- služby,
- osobné náklady,
- ostatné prevádzkové náklady,
- iné prevádzkové náklady a výnosy,
- ekvalizácia výroby,
- finančný výsledok,
- odpisy.

Zjednodušenú verziu navrhnutého reportu fixných nákladov ponúka nasledujúca tabuľka (Tab. 24), ktorá však kvôli skráteniu nezahŕňa špecifikáciu nákladov podľa skupín. Kompletný report fixných nákladov je k nahliadnutiu v prílohe ([Príloha P V](#)) diplomovej práce.

Tab. 24. Návrh reportu fixných nákladov (vlastné spracovanie)

FIXED COST Report Company (in CZK)	BG	RE	DIF	Index
PE MARKET				
PE MARKET TOTAL	17 634 403	13 138 295	-4 496 108	74,50%
	-----	-----		
PLANT PE INFLUENCEABLE				
PLANT PE INFLUENCEABLE TOTAL	39 580 099	30 882 129	-8 697 970	78,02%
	-----	-----		
PLANT PE NON INFLUENCEABLE				
PLANT PE NON INFLUENCEABLE TOTAL	15 403 400	14 148 788	-1 254 612	91,85%
	-----	-----		
Central cost				
Central cost TOTAL	102 785 114	103 043 899	258 785	100,25%
	-----	-----		
FIXED COST TOTAL Ovlivnitelné	155 180 291	142 806 263	-12 374 028	92,03%
FIXED COST TOTAL Neovlivnitelné	20 222 726	18 406 849	-1 815 877	91,02%
FIXED COST TOTAL	175 403 017	161 213 112	-14 189 905	91,91%
	-----	-----		
FIXED COST Ovlivnitelné /kg	22,07	21,73	-0,34	98,44%
FIXED COST Neovlivnitelné /kg	2,88	2,80	-0,08	97,36%
FIXED COST/kg	24,95	24,53	-0,42	98,31%

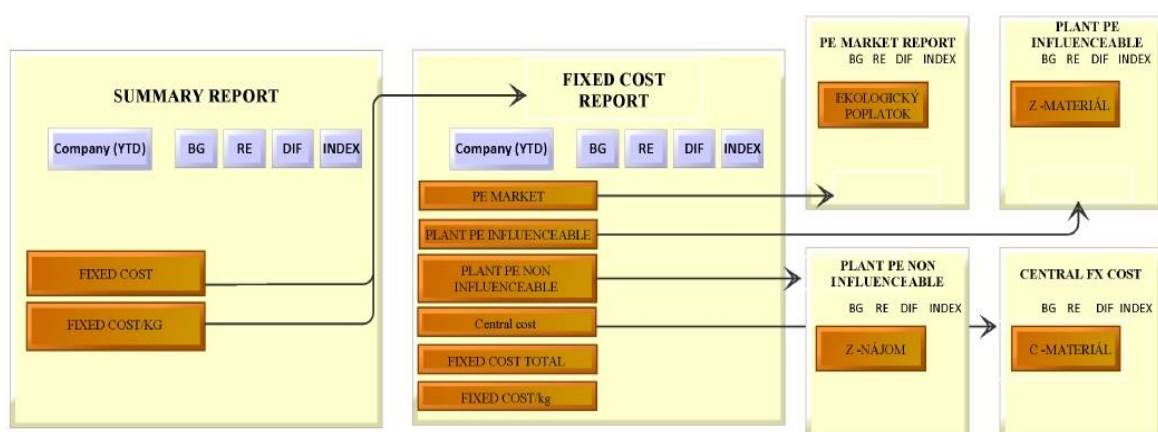
Ukazovateľ fixné ovplyvniteľné a neovplyvniteľné náklady/kg

Ďalšími informáciami, ktoré bude môcť užívateľ z detailu reportu fixných nákladov získať, je výška ovplyvniteľných a neovplyvniteľných fixných nákladov za všetky oblasti fixných

nákladov rovnako, ako aj prepočet týchto nákladov na 1 vyrobený kg produkcie. Pri takomto rozdelení potom manažment spoločnosti vidí, akú veľkú čiastku fixných nákladov môže v prípade potreby ovplyvniť. Tento ukazovateľ bude mať väčší vplyv aj na rozhodovanie jednotlivých výrobných riaditeľov závodov, ktorý budú vidieť ako ich rozhodnutia ovplyvnia danú časť fixných nákladov, čo môže viesť k prehodnoteniu rozhodnutí, ktoré sa z pohľadu priamych nákladov môžu zdať výhodné. Prepočet fixných ovplyvniteľných nákladov na kilogram dáva reálnejší pohľad na skutočnú výšku ovplyvniteľných nákladov na vyrobený kg produkcie. Vďaka tomu, ukazuje výrobným riaditeľom oblasti nákladov s ktorými môžu v rámci závodu pracovať a znižovať ich výšku, čím dokážu ovplyvniť aj veľkosť svojich prémiei.

Druhá úroveň detailu

Report fixných nákladov nepredstavuje najnižšiu vrstvu sledovania nákladov s fixným charakterom v rámci súhrnného reportu. K najpresnejšiemu deleniu podľa jednotlivých manažérskych účtov sa užívateľ bude môcť dostať kliknutím do oblasti reportu fixných nákladov, ktorých podrobné rozdelenie bude chcieť zobrazit'. Navrhnuté reporty nielen, že delí náklady podľa nákladových skupín, ale navyše rozdeľuje tieto náklady priamo až na úroveň účtov. Detail týchto reportov je k nahliadnutiu v prílohe ([Príloha P VI](#)) diplomovej práce. Prechod medzi základnou úrovňou súhrnného reportu k detailom v oblasti produktivity zobrazuje nasledujúci obrázok (Obr. 22).



Obr. 22. Prechod medzi základnou vrstvou a detailmi oblasti fixných nákladov (vlastné spracovanie)

9.2.7 Report gesce

Účelom reportu gesce je merať a informovať o časti nákladov všetkých stredísk, ktoré sa viažu k oblastiam miezd, energií a opráv v podniku. V základnej úrovni súhrnného reportu sú tieto náklady zobrazené ako jedna položka, ktorá zahŕňa náklady gesce celého podniku. V prípade záujmu o tuto oblasť si môže užívateľ vyjsť detail reportu nákladov gesce, v ktorom môže identifikovať položky, ktoré majú najväčší podiel v rámci týchto nákladov. Report nákladov gesce je už v súčasnosti spracovávaný v IS SAP a preto návrh jeho modelu nie je potrebný. Ukážka tohto reportu je v prílohe ([Príloha P VII](#)) diplomovej práce.

Ukazovateľ gesce/kg

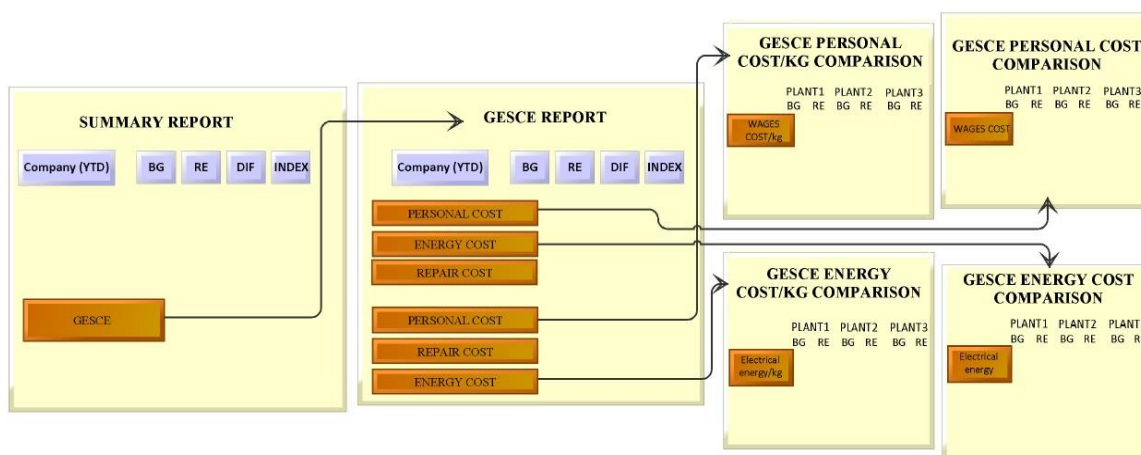
Súčasnú podobu reportu bolo navrhnuté doplniť o nový ukazovateľ gesce/kg, ktorý sa zobrazí súčasne s reportom nákladov gesce. Nový ukazovateľ bude prepočítavať jednotlivé druhy gesce nákladov na 1 kg výroby a to v oblastiach miezd a energií, ktoré predstavujú najväčšiu časť týchto nákladov. Naprogramovanie nových ukazovateľov nepredstavuje problém, keďže štatistický ukazovateľ kg už v rámci IS SAP existuje. Prínosom merania nových ukazovateľov je fakt, že na rozdiel od personálnych a energetických nákladov na kg získaných v rámci kalkulácie COP zahŕňa kilogramový prepočet gesce miezd a energií aj nevýrobné náklady podniku. Príkladom je výpočet miezd, ktorý v kalkulácii COP pozostáva len z výrobných pracovníkov a nie je v ňom tak započítaná mzda THP pracovníkov firmy. Ukazovatele gesce/kg sa môžu slúžiť aj pre výpočty ukazovateľov, akým je priemerná mzda na kg výroby a ďalších. Návrh rozšírenia reportu zobrazuje tabuľka (Tab. 25).

Tab. 25. Návrh rozšírenia reportu gesce nákladov (vlastné spracovanie)

Gesce Company/KG	BG	RE	Diff	YTD RE/ YTD BG
Wages costs/KG	9,23	8,91	0,32	96,52%
Social security/KG	3,13	3,02	0,1	96,64%
Other social costs/KG	0,57	0,4	0,18	69,38%
External staff/KG	0,53	0,5	0,03	94,37%
Personal costs/KG	13,46	12,83	0,63	95,31%
Electrical energy/KG	2,16	1,64	0,52	76,01%
Gas&OIL consumption/KG	1,76	1,51	0,25	85,85%
Steam consumption/KG	1,72	1,72	0,01	99,49%
Compressed air con/KG	0,22	0,2	0,02	90,68%
Water consumption/KG	0,29	0,11	0,18	38,66%
Energy costs/KG	6,15	5,17	0,97	84,15%

Druhá úroveň detailu

Najnižšiu vrstvu reportu nákladov gesce predstavuje porovnanie jednotlivých závodov spoločnosti medzi sebou. Prechod medzi základnou vrstvou a druhou úrovňou (Obr. 23) nastane, ak užívateľ klikne na odkaz súhrnných riadkov jednotlivých oblastí reportu gesce nákladov a to ako v prípade celkových nákladov, tak aj prepočtov na 1 kilogram.



Obr. 23. Prechod medzi základnou vrstvou a detailmi gesce nákladov (vlastné spracovanie)

Z dôvodu zachovania prehľadnosti bude obsahovať druhá vrstva reportu len porovnanie závodov, v rámci plánu a skutočnosti, ktoré sú pre potreby porovnania kľúčové. Názornú ukážku vzhľadu najnižšej úrovne nákladov gesce zobrazuje nižšie uvedený report (Tab. 26) vzťahujúci sa k novým nastaveným ukazovateľom, ktorými sú personálne náklady a energie na kilogram.

Tab. 26. Návrh reportu druhej úrovne detailu gesce nákladov (vlastné spracovanie)

Gesce Personal cost/kg Plant Comparison	PLANT 1		PLANT 2		PLANT 3	
	BG	RE	BG	RE	BG	RE
Wages costs/KG	9,39	9,2	14,04	10,85	4,46	4,71
Social security/KG	3,19	3,15	4,74	3,67	1,51	1,59
Other social costs/KG	0,32	0,26	0,7	0,47	0,2	0,18
External staff/KG	2,03	1,9	0	0	0	0
Personal costs/KG	14,93	14,51	19,48	14,99	6,17	6,47
Gesce energy cost/kg Plant Comparison	PLANT 1		PLANT 2		PLANT 3	
	BG	RE	BG	RE	BG	RE
Electrical energy/KG	3,16	2,26	3,85	2,57	0,89	0,71
Gas&OIL consumption/KG	4,4	3,97	0	0	1,05	0,88
Steam consumption/KG	0	0	7,74	6,09	0	0
Compressed air con/KG	0	0	0,31	0,29	0,29	0,25
Water consumption/KG	0,42	0,13	0,41	0,13	0,14	0,08
Energy costs/KG	7,98	6,36	12,32	9,08	2,36	1,91

9.2.8 Report centrálných nákladov

Report centrálných nákladov (Tab. 27) predstavuje novinku v rámci súhrnného reportu spoločnosti. V súčasnosti pracuje súhrnný report iba s celkovou hodnotou nákladov centrály, ktorú ďalej nečlení. Nový model, tak v prípade potreby poskytne manažmentu podniku bližší pohľad aj na stav nákladov spoločnosti, ktoré sa nedajú priamo priradiť k žiadnemu z výrobných závodov firmy. Tieto náklady sa potom alokujú medzi jednotlivé fabriky podľa výšky kalkulácií COP závodov viažucich sa k hotovým výrobkom.

Tab. 27. Návrh reportu centrálných nákladov (vlastné spracovanie)

Central Cost Company Report (in CZK)	ÚČTY	BG	RE	DIF	Index
C-Materiál	C-Přímý materiál - fix O	0	2 495	2 495	
	C-Ostat mat - fix O1	701 332	353 688	-347 644	50,43%
	C-Ostat mat - fix O2	833 580	552 753	-280 827	66,31%
C-Opravy	C-Opravy – fix O1	227 206	229 591	2 384	101,05%
	C-Opravy - fix O2	170 342	41 504	-128 838	24,37%
C-Energie	C-Energie - fix O	1 477 243	1 244 326	-232 918	84,23%
C-Prodané zboží	C-Prodané zboží - var.	449 977	1 477 909	1 027 932	328,44%
C-Nájem	C-Nájem - fix N	1 427 200	1 393 569	-33 630	97,64%
C-Služby	C-Služby log. - fix O	1 952 810	339 132	-1 613 678	17,37%
	C-Přepravné – fix O	1 205 206	391 366	-813 840	32,47%
	C-Služby IT - fix O	5 875 288	2 800 170	-3 075 118	47,66%
	C-Služby ostat - fix O1	9 956 463	17 885 370	7 928 906	179,64%
	C-Služby ostat - fix O2	2 749 350	2 037 760	-711 590	74,12%
C-Osobní n.	C-Osobní n. - fix. O1	1 129 267	992 111	-137 156	87,85%
	C-Osobní n. - fix O2	11 116 838	9 250 945	-1 865 893	83,22%
	C-Osobní n. - fix N	275 060	87 195	-187 865	31,70%
C-Ostat. Prov. Náklady.	C-Ostat prov n-fix N	681 564	706 683	25 119	103,69%
	C-Ostat prov n - var	0	-230 922	-230 922	
C-Jiné prov. N	C-Jiné prov N+V-fixO	824 347	22 651	-801 696	2,75%
C-Ekvalizace Výroby.	C-Ekval.výr - fix O	65 030 180	65 857 355	827 175	101,27%
C-Odpisy	C-Odpisy - fix N	1 059 566	976 669	-82 898	92,18%
C-Změna stavu	C-Změna stavu HV-var	0	782 954	782 954	
	C-Změna stavu Pol-var	0	1 114 573	1 114 573	
C-Aktivace	C-Aktivace - var.	-1 350 013	-1 114 573	235 441	82,56%
C-Tržby	C-Tržby HV - fix O	-466 750	-61 716	405 035	13,22%
	C-Tržby služby - fix O	-2 991 001	-1 711 132	1 279 869	57,21%
	C-Tržby zboží - fix O	-449 977	-348 586	101 390	77,47%
	-----	-----			
Central cost TOTAL		101 885 078	105 073 841	3 188 763	103,13%

Ako je vidieť z predchádzajúcej tabuľky (Tab. 27) zobrazujúcej detail navrhnutého modelu reportu, má prevažná väčšina centrálnych nákladov fixný charakter rovnako, ako v prípade reportu fixných nákladov. Z tohto dôvodu bolo rozhodnuté využiť rovnakej metodiky spracovania reportu a deliť náklady podľa nákladových skupín a následne podľa jednotlivých manažérskych účtov, pod ktorými sú zaznamenávané v IS SAP. Podrobnejšie rozdelenie, tak umožní zistiť, ktorá časť centrálnych nákladov je variabilná, ako aj to, ktorá časť fixných nákladov je aspoň do určitej miery ovplyvniteľná.

9.2.9 Report CSP

Program úspory nákladov patrí už niekoľko rokov k ukazovateľom, o ktorých si manažment spoločnosti vyžaduje prehľad. V súčasnosti je CSP sledovaný za každý výrobný závod osobitne, pričom je jeho výška určená ako 1% variabilných nákladov. Report CSP sa vytvára len v rámci jednotlivých závodov, ale súhrnne sa nesleduje. Nový návrh modelu reportu (Tab. 28) preto pre túto oblasť spracováva hodnoty CSP za všetky závody spoločnosti a vyhodnocuje ich ako celok. V prípade reportu CSP nie je možné jeho priame naprogramovanie do IS SAP a preto pre potreby súhrnného reportu bude musieť byť do IS pravidelne importovaný z programu Microsoft Excel.

Tab. 28. Návrh reportu CSP (vlastné spracovanie)

REPORT CSP COMPANY (in thn. CZK)		YTD			
		Budget	Real	Difference	
PROCESS	Time standards	1 092,65	1 774,19	681,54	
	Energy	322,18	389,64	67,46	
	Maintenance	368,33	363,42	-4,91	
QUALITY	Quality	468,03	890,26	422,22	
MATERIAL	Material	2 308,10	2 373,63	65,53	Fulfillment CSP
TOTAL		4 559,29	5 791,14	1 231,84	127%

9.2.10 Report výsledku hospodárenia

Výsledok hospodárenia je v základnej úrovni reportu vyjadrený pomocou ziskových ukazovateľov EBITDA a zisku pred zdanením. Detail týchto ukazovateľov spoločnosti v podobe reportu výsledku hospodárenia bol do modelu zahrnutý hlavne pre zabezpečenie prehľadnosti položiek výnosov a nákladov pre užívateľov v rámci súhrnného reportu. Rovnako ho však môžu oceniť aj vlastníci spoločnosti, ktorým v prípade záujmu ponúkne detail reportu ďalší pohľad na zisk firmy a to z pozície výroby. Plný detail reportu výsledku hospodárenia zobrazuje nasledujúca tabuľka (Tab. 29).

Tab. 29. Návrh reportu výsledku hospodárenia (vlastné spracovanie)

Report EBITDA (in thn. CZK)	BG	RE	DIF	Index
NET SALES	654 459	657 574	3 115	100,48%
ACCRUALS	0	6 596	6 596	
NET NET SALES	654 459	650 978	-3 481	99,47%
COP of SALES	459 228	447 466	11 763-	97,44%
PON	36 022	31 692	-4 330	87,98%
	-----	-----	-----	
PE MARKET FIX	17 634	13 138	-4 496	74,50%
PE MARKET PRODUCTION	54	-144	-198	-266,67%
	-----	-----	-----	
COP STANDARD	480 282	402 730	-77 552	83,85%
COP REAL CONSUMED	436 622	356 244	-80 378	81,59%
PLANT PE INFLUENCEABLE TOTAL	39 580	30 882	-8 698	78,02%
PLANT PE NON INFLUENCEABLE TOTAL	15 403	14 149	-1 255	91,85%
	-----	-----	-----	
CENTRAL COST	101 885	105 074	3 189	103,13%
	-----	-----	-----	
NOP	28 312	55 206	26 894	194,99%
FINANCIAL RESULT	-6652	6 680	13 332	-100,42%
PROFIT BEFORE TAX	21 660	61 886	40 226	285,71%
DEPRECIATION	16 215	14 832	-1 383	91,47%
INTEREST	2 168	1 877	-291	86,58%
EBITDA	40 043	78 595	38 552	196,28%

10 ZHODNOTENIE PROJEKTU

Cieľom projektu bolo modifikovanie nástrojov controllingu pre podporu ekonomického riadenia v spoločnosti XY a.s. Pri plnení cieľa zohralo dôležitú úlohu zhodnotenie súčasného stavu controllingu na základe prevedenej analýzy, vďaka ktorej boli odhalené nedostatky a to v oblasti súhrnného reportu. Medzi dôležité identifikované nedostatky reportu sa radí jeho časová náročnosť, možnosť výskytu chýb, nedostatočný detail v určitých oblastiach a náročné porovnanie v rámci závodov spoločnosti. Tieto nedostatky sa stali východiskom pre spracovanie projektu nového návrhu modelu súhrnného reportu generovaného v IS SAP.

Tab. 30. Porovnanie spoločných znakov súčasného reportu a návrhu (vlastné spracovanie)

Sledované oblasti v rámci súhrnného reportu		Súčasný stav	V rámci	Navrhnutý model	V rámci
Tržby	Sledovanie čistých tržieb	✓	Transakčný report	✓	Report tržieb
Produkcia	Sledovanie produkcie v KG	✓	Produkčný report	✓	Produkčný report (KG)
	Sledovanie produkcie v KS	✓	Produkčný report	✓	Produkčný report (KS)
	Porovnanie produkcie KG závodov v súhrnom reporte	✓	Produkčný report	✓	Detail produkčného reportu
Produktivita	Sledovanie produktivity v KG/hod	✓	Report produktivity	✓	Report produktivity
COP	Sledovanie COP Standard/Real/ kg	✓	Transakčný report	✓	Report COP
	Sledovanie jednotlivých zložiek COP	ČIASTOČNE	Transakčný report	✓	Report COP
Fixné náklady	Sledovanie zložiek fixných nákladov	ČIASTOČNE	Transakčný report	✓	Detail reportu fixných nákladov
Gesce	Sledovanie nákladov Gesce	✓	Report gesce	✓	Report gesce
Centrálne náklady	Sledovanie celkových centrálnych nákladov	✓	Transakčný report	✓	Report centrálnych nákladov
EBITDA	Sledovanie zisku	✓	Transakčný report	✓	Súhrnný report

V predchádzajúcej tabuľke (Tab. 30) sú zobrazené sledované oblasti, ktoré spoločne obsahujú súčasný a navrhovaný report aj s porovnaním, v rámci ktorých reportov sa zobrazia. Nevýhodou súčasného reportu je nutnosť preklikávania medzi jednotlivými reportmi združenými pod súhrnným reportom, pri potrebe získania informácií z rôznych oblastí. Nový model poskytuje základne informácie zo všetkých oblastí už v rámci svojej základnej úrovne, bez potreby ďalšieho hľadania. Zo základnej vrstvy bude musieť užívateľ prejsť na detail, len pri potrebe porovnania produkcie závodov a sledovania zložiek fixných nákladov alebo v prípade, že si bude vyžadovať k daným oblastiam podrobnejšie informácie.

Nový model reportu prináša aj zmeny v podobe nových navrhovaných ukazovateľov, ktoré sa momentálne v súhrnnom reporte neobjavujú. Medzi tieto ukazovatele patria:

- tržba na zamestnanca,
- produktivita na pracovníka výroby,
- fixné ovplyvniteľné a neovplyvniteľné náklady/ kg,
- gesce/ kg.

Naviac nový model reportu pri záujme, či potrebe užívateľa dáva náhľad aj do detailov oblasti fixných a centrálnych nákladov a to do úrovni manažérskych účtov. Dôležitým vylepšením je aj presnejšia špecifikácia nákladových druhov najdôležitejšieho nákladového ukazovateľa COP.

Poslednou modifikáciou je možnosť porovnania závodov v oblastiach tržieb, vyrobených ks, produktivity, nákladov COP a gesce, ktoré súčasný report neobsahuje, čo vedie k nutnosti preklikávania medzi listami v Exceli. Dôležité je aj upozornenie, že CSP bude sledovaný v rámci celého podniku zatiaľ, čo v súčasnosti je sledovaný len v jednotlivých závodoch. Všetky navrhnuté zmeny sú zobrazené v nasledujúcej tabuľke (Tab. 31).

Tab. 31. Porovnanie rozdielov súčasného reportu a návrhu (vlastné spracovanie)

Sledované oblasti v rámci súhrnného reportu		Súčasný stav	V rámci	Navrhnutý model	V rámci
Tržby	Ukazovateľ tržby/ zamestnanca	x	-	✓	Report čistých Tržieb
	Porovnanie závodov v súhrnnom reporte	x	-	✓	Detail reportu čistých tržieb
Produkcia	Porovnanie produkcie KS závodov v súhrnnom reporte	x	-	✓	Detail produkčného reportu
Produktivita	Sledovanie produktivity v KG/pracovníka výroby	x	-	✓	Report produktivity
	Porovnanie produktivity závodov v súhrnnom reporte	x	-	✓	Detail reportu produktivity
COP	Porovnanie COP závodov v súhrnnom reporte	x	-	✓	Detail reportu COP
Fixné náklady	Sledovanie Fixných nákladov	x	-	✓	Report fixných nákladov
	Ukazovateľ fixných ovplyv. a neovplyv. nákladov/kg	x	-	✓	Report fixných nákladov
Gesce	Ukazovateľ gesce/ kg	x	-	✓	Report gesce
	Porovnanie gesce nákladov medzi závodmi	x	-	✓	Detail reportu gesce
Centrálné náklady	Sledovanie centrálnych nákladov podľa náklad. skupín	x	-	✓	Report centrálnych nákladov
CSP	CSP merané za spoločnosť	x	-	✓	Report CSP
	Sledovanie CSP za závody	✓	Report CSP	x	-

Zhodnotenie prínosov nového navrhovaného súhrnného reportu vytvoreného v rámci projektu rovnako, ako aj jeho ekonomickú náročnosť a riziká, ktoré sa môžu pri jeho realizácii vyskytnúť sú bližšie popísané v nasledujúcich bodoch.

10.1 Prínosy projektu

Prínosy u typu projektu, akým je návrh nového modelu súhrnného reportu sa dajú len ťažko finančne vyčíslieť a majú tak prevažne kvalitatívny charakter. Medzi najväčšie prínosy patrí generovanie súhrnného reportu v IS SAP, čo rapídne skráti časovú náročnosť tvorby tohto reportu a zníži tak vyťaženie oddelení controllingu vo všetkých závodov podniku. Pri hypotetickom vyčíslení úspory na základe ušetreného času pracovníkov controllingu sa jedná o zhruba 100 - 120 hodín ročne, ktoré môže oddelenie controllingu venovať ďalšiemu zdokonaľovaniu súčasného systému controllingu.

Ďalším nepopierateľným prínosom nového návrhu je zníženie možnosti výskytu chyby spôsobenej ľudským faktorom, ktorú nový report minimalizuje, vďaka jeho generovaniu v IS SAP. Tento prínos nepredstavuje pravidelnú úsporu času, ako v predchádzajúcom prípade, ale má o to väčší význam pri potenciálnom výskyte chyby, ktorej hľadanie a odstránenie môže trvať aj niekoľko hodín popri prípade dní.

Medzi prínos patrí aj zabezpečenie jednotnej formy reportu pre všetky závody spoločnosti, ktorý tak umožní ich jednoduchšie porovnávanie a to nielen na základe súhrnných hodnôt, ale aj v oblastiach controllingových ukazovateľov prepočítaných k jednotkám produkcie. Nespochybniteľnú výhodu predstavuje jednoduchý prístup k súhrnnému reportu pre manažment spoločnosti, vďaka nadstavbe podnikového informačného systému SAP NetWeaver Business Warehouse.

Jedným z prínosov v rámci nového modelu súhrnného reportu je aj dôkladnejšie analyzovanie nákladov v oblastiach COP, fixných nákladov a nákladov centrály. Podrobnejšia analýza môže pomôcť pri lepšej predikcii a rozhodovaní v rámci týchto nákladov. V prípade fixných a centrálnych nákladov poskytuje dôkladnejšia analýza nielen prehľad o veľkosti ovplyvniteľných nákladov, ale aj o ich aktuálnej skladbe.

Posledným z prínosov je vytvorenie nových controllingových ukazovateľov v oblasti tržieb, produktivity, fixných nákladov, ale aj nákladov gesce, ktoré poskytnú manažmentu nový pohľad na výkonnosť a nákladovosť nielen v rámci podniku, ale môžu byť využité aj pri benchmarkingu a tak pomôcť pri rozhodovaní o budúcom smerovaní podniku.

10.2 Ekonomická náročnosť projektu

Ekonomická náročnosť projektu v rámci oddelenia controllingu nepredstavuje, žiadne dodatočné vynaložené finančné náklady, keďže sa už v súčasnosti súhrnný report v spoločnosti vytvára. Toto hodnotenie ekonomických nákladov je podložené dobrou znalosťou podnikového informačného systému a jeho nadstavby, ktorú majú pracovníci oddelenia controllingu, vďaka čomu by nemal byť problém pri prechodu z tvorby súhrnného reportu z programu Microsoft Excel do IS SAP. Ekonomická náročnosť spojená s naprogramovaním nových štatistických ukazovateľov, rovnako ako aj nových detailov reportov, ktoré budú súčasťou modelu súhrnného reportu tvoreného v IS SAP potom predstavuje zhruba 1 - 2 pracovné dni IT odborníka. Tieto náklady sú však, len hypotetického charakteru, keďže firma XY a.s. zamestnáva na trvalý pracovný pomer hneď niekoľko SAP špecialistov, ktorí zvládnu túto úlohu v rámci svojej bežnej práce.

10.3 Rizika projektu

Existujú dva druhy rizík, ktoré sa môžu v rámci projektu vyskytnúť. Prvými sú personálne riziká a to ako na úrovni pracovníkov podieľajúcich sa tvorbe reportu, tak aj zamestnancov spoločnosti, ktorí z IS SAP pracujú. V prípade pracovníkov controllingu sa môže jednať o starších zamestnancov, ktorí sú zvyknutí vypracovávať určité časti reportov výhradne v Exceli. Ďalšou rizikovou skupinou sú priemyselní inžinieri zodpovední za meranie produktivity, na ktorú majú v každom závode trochu odlišný pohľad, čo môže viesť k ich nespokojnosti pri zavádzaní jednotného systému. U radových zamestnancov spoločnosti pracujúcich so systémom SAP, do ktorého nahrávajú dáta potom hrozí chybné nahranie transakcie, čo môže pri väčšej položke ovplyvniť aj výsledky reportu.

Druhým veľkým rizikom je samotný software SAP, ktorý by v prípade poruchy, alebo spadnutia systému mohol prísť o potrebné dáta, ktoré by sa tak museli byť doňho opätovne nahrané. V prípade väčšej poruchy môže hroziť šanca, že súhrnný report nebude vygenerovaný a manažment spoločnosti, nebude mať všetky potrebné informácie pre rozhodnutie. V neposlednej rade nemožno vylúčiť ani riziko spojené s prebytkom informácií, ktoré nemusia byť pre plánovanie, kontrolu a rozhodovanie podstatné.

Posledné riziko predstavuje report produktivity, ktorý bude musieť prejsť úpravou v prípade závodu 1 a 2 a to za účelom odstránenia vplyvu miešiarň na ich produktivitu.

Predpokladá sa tak razantné zníženie produktivity závodov, čo pri neexistencii historických dát, môže viesť k problému hodnotenia ich výkonnosti.

10.4 Záverečné odporúčenie

Z ohľadom na uvedené prínosy, ekonomickú náročnosť a riziká, je pre rozhodnutie o zavedení nového modelu súhrnného reportu dôležitá aj skutočnosť, že realizácia projektu nevyžaduje finančné náklady ani organizačné či personálne zmeny. Pri sumarizácii všetkých dostupných informácií o projekte návrhu nového súhrnného reportu, je možné zhodnotiť projekt ako prínos, ktorý môže viesť k zlepšeniu súčasného systému controllingu a pomôcť tak ekonomickému riadeniu spoločnosti XY a.s.

ZÁVER

Cieľom diplomovej práce bolo modifikovať v súčasnosti využívané nástroje controllingu, a prispieť tak k lepšej podpore ekonomického riadenia v spoločnosti XY a.s. Z dôvodu časovej vyťaženosť oddelení controllingu bolo preferované vytvorenie časovo nenáročnej a jednoducho uskutočniteľnej modifikácie súčasného systému.

Teoretická časť práce sa zaoberala spracovaním poznatkov získaných prieskumom literárnych prameňov a odborných článkov zaoberajúcich sa podstatou controllingu, jeho prepojením na podnikový informačný systém a členením. Posledná kapitola teoretickej časti spracovala základné poznatky o reportingu, ako jednom z najčastejšie využívaných nástrojoch operatívneho controllingu.

Začiatok projektovej časti bol venovaný situačnej analýze a analýze súčasného stavu systému controllingu v podniku. Analýza sa zaoberala všetkými dôležitými činnosťami, ktoré controlling v podniku vykonáva od tvorby plánov a rozpočtov cez výpočty ukazovateľov COP a CSP až po pravidelný mesačný forecast a reporting. Napriek vysokej úrovni systému controllingu v podniku odhalila analýza nedostatky v oblasti súhrnného reportu, ktoré sa stali východiskom pre projekt.

Pri navrhovaní nového modelu súhrnného reportu došlo k pravidelným brainstormingom s pracovníkmi oddelenia controllingu a s priemyselnými inžiniermi s ktorými sa rozberala potreba vybraných ukazovateľov, ktoré by mal nový súhrnný report obsahovať. Ohľad pri výbere základných ukazovateľov sa bral predovšetkým na výrobných riaditeľov a manažment spoločnosti. Potreby vlastníkov podniku neboli do projektu zakomponované vzhľadom na postačujúcu funkciu board reportu. Po analýze požiadavkou bol navrhnutý nový model súhrnného reportu, ktorý obsahuje 20 základných ukazovateľov a poskytuje 2 úrovne detailu. Záver projektovej časti bol venovaný celkovému zhodnoteniu navrhovaného projektu a to z pohľadu jeho prínosov, ekonomickej náročnosti a potencionálnych rizík.

Spracovanie diplomovej práce bolo pre mňa obohacujúcou skúsenosťou, pretože som mal príležitosť zoznámiť sa s fungovaním oddelenia controllingu a ekonomickým riadením v nadnárodnej spoločnosti. Dúfam a verím, že nový navrhovaný model súhrnného reportu vypracovaný v rámci diplomovej práce bude pre spoločnosti XY a.s. prospešný a pomôže jej v ďalšom rozvoji systému controllingu.

ZOZNAM POUŽITÉJ LITERATURY

Monografické zdroje:

ATKINSON, Anthony, 2012. *Management accounting: information for decision making and strategy execution*. 6th ed. Boston: Pearson, 550 s. ISBN 978-0-273-76998-9.

DRURY, Colin, 2004. *Management and cost accounting*. 6th ed. London: Thomson Learning, 1280 s. ISBN 1-84480-028-8.

DRURY, Colin, 2012. *Management and cost accounting*. 8th ed. Andover, Hampshire: Cengage Learning, 783 s. ISBN 978-1-4080-4180-2.

ESCHENBACH, Rolf, 2004. *Controlling*. Vyd. 2. Praha: ASPI, 814 s. ISBN 80-7357-035-1.

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

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

HANSEN, Don R, Maryanne M MOWEN a Liming GUAN, 2009. *Cost management: accounting & control*. 6th ed. Mason: South-Western, 832 s. ISBN 978-0-324-55967-5.

HAVLÍČEK, Karel, 2014. *Small business: management & controlling*. Kíjv: Universitet Ukrajina, 177 s. ISBN 978-966-388-494-3.

HORVÁTH & PARTNERS, 2004. *Nová koncepce controllingu: cesta k účinnému controllingu : 5. přepracované vydání*. 1. české vyd. Praha: Profess Consulting, 288 s. ISBN 80-7259-002-2.

CHODASOVÁ, Zuzana, 2012. *Podnikový controlling: nástroj manažmentu*. 1. vyd. Bratislava: Stasis, 161 s. ISBN 978-80-85659-70-2.

KRÁL, Bohumil, 2010. *Manažerské účetnictví*. 3., dopl. a aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 660 s. ISBN 978-80-7261-217-8.

KONEČNÝ, Miloš, 2007, *Controlling: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Vyd. 4., přeprac., V Akademickém nakladatelství CERM 2. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 139 s. ISBN 978-80-214-3346-5.

KOTULIČ, Rastislav, ed., 2008. *Zborník vedeckých prác katedry ekonómie a ekonomiky ANNO 2008*. Prešov: Prešovská univerzita v Prešove. ISBN 978-80-8068-798-4

LAZAR, Jaromír, 2012. *Manažerské účetnictví a controlling*. 1. vyd. Praha: Grada, 271 s. ISBN 978-80-247-4133-8.

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

MIKOVCOVÁ, Hana a Hana SCHOLLEOVÁ, 2011. *Praktikum podnikové ekonomiky pro magisterské studium*. 2., rozš. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 255 s. ISBN 978-80-7380-319-3.

SYNEK, Miloslav, 2011. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 471 s. ISBN 978-80-247-3494-1.

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

TUČEK, David a Roman ZÁMEČNÍK, 2007. *Řízení a hodnocení výkonnosti podnikových procesů v praxi*. Vyd. 1. Vo Zvolene: Technická univerzita vo Zvolene, 173 s. ISBN 978-80-228-1796-7.

VOLLMUTH, Hilmar J, 1998. *Controlling - nový nástroj řízení*. 2., upr. vyd. Praha: Profess Consulting, 136 s. ISBN 80-85235-54-4.

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

ŽIŽLAVSKÝ, Ondřej, 2014. *Controlling: studijní text*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 111 s. ISBN 978-80-214-4857-5.

Elektronické zdroje

AGRIS. XY bude testovat zemědělské pláště vyrobené z pampelišek. *Agris.cz* [online]. ©2014 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: http://www.agris.cz/zemedelstvi/-csu-snizil-odhad-sklizne,-u-obilovin-ceka-pokles-o-10,1-procenta?id_a=186512

HORVÁTH, P, 2009. WHAT IS "GERMAN CONTROLLING"?. *Cost Management* [online]. March 2009, vol. 23, no 216 [cit. 2015-04-21]. Dostupné z: [//search.proquest.com/docview/209696676?accountid=15518](http://search.proquest.com/docview/209696676?accountid=15518)

ITICA. *SAP R/3 informační systém - Technologie ITICA* [online]. ©2015 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <http://www.istica.cz/sap-r3-informacni-system/>

KUDĚLKOVÁ. *Controlling Kudělková - Bařův systém řízení + moderní SW* [online]. ©2004 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <http://controlling.sf.cz/>

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, 2014. *Panorama zpracovateského průmyslu ČR 2013* [online]. ©2014 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument154179.html>

MOCANU, Mihaela, 2014. Towards a Definition of Controlling. *Studies and Scientific Researches: Economics Edition* [online]. December 2014, issue 20 [cit. 2015-04-21]. ISSN:2066-561X. Dostupné z <http://sceco.ub.ro/index.php/SCECO/article/view/295/255>

OPLETAL, Petr, 2002. Problémy projektového controllingu. In: *SystemOnLine* [online]. ©4/2002 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/clanky/problemy-projektoveho-controllingu.htm>

Veřejný rejstřík a Sběrka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky [online] ©2015 [cit. 2015-04-23] Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

Ostaté zdroje:

Interné materiály společnosti XY a.s.

ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATEK

a.s.	Akciová spoločnosť
ABC	Activity Based Costing.
ABM	Activity Based Management
BG	Budget
BSC	Balanced Scorecard
CM-T	Contribution Margin - Total
CM-TR	Contribution Margin – Total Rate
COP	Cost of Products
CP	Cenné papiere
CSP	Cost Saving Program
CUD	Capacity Utilization Days
CZ-NACE	Klasifikácia ekonomických činností
ČR	Česká republika
DFM	Dlhodobý finančný majetok
DHM	Dlhodobý hmotný majetok
Diff	Differential
DM	Dlhodobý majetok
DNM	Dlhodobý nehmotný majetok
EBITDA	Zisk pred zdanením, úrokmi a odpismi
ERP	Enterprise resource planning
FIX	Fixné náklady
Hod	Hodina
HR	Human Resources
IS	Informačný systém

ISO	International Organization for Standardization
ISO TS	ISO Technická specifikace
IT	Informačné technológie
Kč	Korún českých
KG	Kilogram
KS	kus
Mil.	milión
Mld.	miliarda
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
NNS	Net net sales
NOP	Net operating profit
OR	Obchodný register
OTE	Operatívne-technická evidencia
PC	Pieces
RE	Real
ROA	Return of Assets
ROE	Return of Equity
SAP	System - Applications - Products
SCF	Sales Cost Factor
Tis.	tisíc
Thn.	thousand
THP	Technicko-hospodársky pracovník
VAR	Variabilné náklady
VH	Výsledok hospodárenia
YTD	Year to Day
ZC	Zostatková cena

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obr. 1. Funkcie controllingu	15
Obr. 2. Kybernetický systém	16
Obr. 3. Model rovnováhy sprostredkovaných podnikových cieľov	18
Obr. 4. Prehľad a porovnanie informácií zobrazovaných v controllingu a manažerskom účtovníctve	20
Obr. 5. Predpokladaný vývoj prelínania funkcií manažéra a controllera	21
Obr. 6. Controlling a informačný systém podniku	23
Obr. 7. Schéma strategického controllingu.....	25
Obr. 8. Schéma operatívneho controllingu	27
Obr. 9. Oblasti záujmu strategického finančného controllingu	29
Obr. 10. Oblasti záujmu operatívneho finančného controllingu.....	30
Obr. 11. Organigram spoločnosti XY a.s.....	41
Obr. 12. Moduly IS SAP R/3 využívané v rámci spoločnosti XY a.s.....	44
Obr. 13. Vývoj účtovného VH v období 2011 – 2013.....	48
Obr. 14. Organigram ekonomického úseku spoločnosti XY a.s.....	55
Obr. 15. Oblasti využitia controllingu v rámci podniku	56
Obr. 16. Základná vrstva súhrnného reportu spoločnosti XY a.s.	64
Obr. 17. Schéma prepojenia základnej vrstvy a detailov súhrnného reportu	74
Obr. 18. Prechod medzi základnou vrstvou a detailmi tržieb.....	76
Obr. 19. Prechod medzi základnou vrstvou a detailmi produkcie	80
Obr. 20. Prechod medzi základnou vrstvou a detailmi produktivity	82
Obr. 21. Prechod medzi základnou vrstvou a detailmi oblasti COP.....	86
Obr. 22. Prechod medzi základnou vrstvou a detailmi oblasti fixných nákladov	88
Obr. 23. Prechod medzi základnou vrstvou a detailmi gesce nákladov	90

ZOZNAM TABULIEK

Tab. 1. Nástroje strategického controllingu.....	26
Tab. 2. Nástroje operatívneho controllingu	28
Tab. 3. Príklad vzhľadu reportingovej správy	35
Tab. 4. Počet zamestnancov v priebehu rokov 2009 – 2014	43
Tab. 5. Vertikálna analýza podnikových výnosov – najvýznamnejšie položky.....	46
Tab. 6. Vertikálna analýza podnikových nákladov – najvýznamnejšie položky.....	47
Tab. 7. Ukazovatele rentability firmy XY a.s.....	48
Tab. 8. Ukazovatele likvidity firmy XY a.s.....	49
Tab. 9. Ukazovatele zadlženosti firmy XY a.s.	50
Tab. 10. Ukazovatele aktivity firmy XY a.s.	50
Tab. 11. Vývoj vybraných ukazovateľov v rámci sekcie CZ-NACE 22 v rokoch 2009 – 2013	53
Tab. 12. Ukážka reportu CSP	58
Tab. 13. Ukážka board reportu spoločnosti XY a.s.	63
Tab. 14. Ukážka scrap reportu podniku XY a.s.....	67
Tab. 15. Základná vrstva nového modelu súhrnného reportu.....	73
Tab. 16. Návrh reportu čistých tržieb	75
Tab. 17. Návrh reportu druhej úrovne detailu v oblasti tržieb.....	77
Tab. 18. Návrh produkčného reportu v kg.....	78
Tab. 19. Návrh produkčného reportu v ks	79
Tab. 20. Návrh reportu druhej úrovne detailu produkcie	80
Tab. 21. Návrh reportu produktivity	81
Tab. 22. Návrh reportu druhej úrovne detailu produktivity.....	83
Tab. 23. Návrh reportu COP.....	85
Tab. 24. Návrh reportu fixných nákladov	87
Tab. 25. Návrh rozšírenia reportu gesce nákladov	89
Tab. 26. Návrh reportu druhej úrovne detailu gesce nákladov	90
Tab. 27. Návrh reportu centrálnych nákladov	91
Tab. 28. Návrh reportu CSP.....	92
Tab. 29. Návrh reportu výsledku hospodárenia	93
Tab. 30. Porovnanie spoločných znakov súčasného reportu a návrhu	94
Tab. 31. Porovnanie rozdielov súčasného reportu a návrhu	95

ZOZNAM PRÍLOH

PI	Transakčný report spoločnosti XY a.s.
PII	Kompletný produkčný report (Kg)
PIII	Kompletný produkčný report (Ks)
PIV	Report COP - porovnávacía vrstva
PV	Kompletný report fixných nákladov
PVI	Reporty zložiek fixných nákladov
PVII	Report nákladov gesce

PRÍLOHA P I: TRANSAKČNÝ REPORT SPOLOČNOSTI XY A.S.

Report	BG	RE	DIF	Index
Net Sales	654 459	657 574	3 115	100,48%
ACCRUALS	0	6 596	6 596	
NET NET SALES	654 459	650 978	3 481-	99,47%
COP of SALES	459 228	447 466	11 763-	97,44%
PON	36 022	31 692	4 330-	87,98%
CM-T	159 209	178 416	19 207	112,06%
CMTR	24,33	27,13	2,81	111,51%
	-----	-----	-----	
SALES IN KG	7 447	6 504	943-	87,34%
NNS/KG	87,88	100,1	12,21	113,91%
COP/KG REAL	61,67	68,8	7,14	111,56%
	-----	-----	-----	
PE MARKET (SCF FIX)	17 688	12 995	4 694-	73,46%
SCF %	2,70-	1,98-	0,73	73,33%
	-----	-----	-----	
PRODUCTION	7 031	6 573	458-	93,49%
COP STANDARD	480 282	402 730	77 552-	83,85%
COP REAL CONSUMED	436 622	356 244	80 378-	81,59%
RAW MATERIAL	316 658	287 397	29 261-	90,76%
RAW MATERIAL BUDGET		0		
PERSONAL COST	63 832	58 209	5 623-	91,19%
ENERGY COST	27 297	21 514	5 784-	78,81%
	-----	-----	-----	
MAT/KG	45,04	43,72	1,31-	97,08%
COP/KG REAL	62,1	54,2	7,90-	87,28%
COP/KG BUDGET		0		
PROCES COST/KG	17,06	10,47	6,59-	61,37%
	-----	-----	-----	
PLANT PE INFLUENCEA	39 580	30 882	8 698-	78,02%
PLANT PE NON INFLUEN	15 403	14 149	1 255-	91,85%
DEPRECIATION	16 215	14 832	1 383-	91,47%
	-----	-----	-----	
CENTRAL COST	101 885	105 074	3 189	103,13%
NOP	28 312	55 206	26 894	194,99%
FINANCIAL RESULT	6 652-	6 680	13 332	-100,42%
INTEREST	2 168	1 877	291-	86,58%
PROFIT BEFORE TAX	21 660	61 886	40 226	285,71%
EBITDA	40 043	78 595	38 552	196,28%

PRÍLOHA P II: KOMPLETNÝ PRODUKČNÝ REPORT (KG)

Production Report Company (KG)	Profit centra	YTD			
		BG	RE	DIF	Index
FARM REAR RADIAL	P001/V110	212 713 KG	186 422 KG	-26 291 KG	87,64%
FARM REAR CROSS-PLY	P001/V111	172 928 KG	158 867 KG	-14 061 KG	91,87%
FARM FRONT	P001/V112	7 065 KG	1 684 KG	-5 382 KG	23,83%
IMPLEMENT X-P >= 11	P001/V115	347 114 KG	373 829 KG	26 715 KG	107,70%
FLOTATION RADIAL	P001/V118	46 363 KG	40 584 KG	-5 778 KG	87,54%
MPT RAD	P001/V120	5 524 KG	10 180 KG	4 656 KG	184,28%
MPT X-P	P001/V121	356 533 KG	272 068 KG	-84 464 KG	76,31%
EARTHMOVER RAD	P001/V122	1 371 KG	0	-1 371 KG	0,00%
EARTHMOVER X-P	P001/V123	242 989 KG	236 791 KG	-6 198 KG	97,45%
EXCAVATOR	P001/V124	248 286 KG	251 140 KG	2 854 KG	101,15%
SKIDSTEER	P001/V125	16 897 KG	17 689 KG	791 KG	104,68%
TRACTOR IND	P001/V126	96 071 KG	96 177 KG	106 KG	100,11%
TRACTOR IND RAD	P001/V127	23 945 KG	24 700 KG	755 KG	103,15%
TRUCK	P001/V135	49 685 KG	30 858 KG	-18 827 KG	62,11%
OTHER PRODUCTS	P001/V161	0	20 493 KG	20 493 KG	
FARM REAR RADIAL	P001/V210	118 443 KG	117 523 KG	-920 KG	99,22%
FARM REAR CROSS-PLY	P001/V211	11 392 KG	8 919 KG	-2 473 KG	78,29%
FARM FRONT	P001/V212	137 610 KG	113 806 KG	-23 804 KG	82,70%
IMPLEMENT X-P >= 11	P001/V215	136 948 KG	124 644 KG	-12 304 KG	91,02%
IMPLEMENT X-P <= 10	P001/V216	717 KG	410 KG	-307 KG	57,18%
IMPLEMENT RADIAL	P001/V217	92 604 KG	76 607 KG	-15 997 KG	82,73%
MPT RAD	P001/V220	32 183 KG	39 193 KG	7 010 KG	121,78%
EARTHMOVER RAD	P001/V222	228 026 KG	227 860 KG	-166 KG	99,93%
EXCAVATOR	P001/V224	3 378 KG	7 414 KG	4 036 KG	219,48%
SKIDSTEER	P001/V225	13 441 KG	15 107 KG	1 665 KG	112,39%
TRACTOR IND RAD	P001/V227	488 KG	0 KG	-488 KG	0,00%
FORKLIFT	P001/V230	221 065 KG	264 865 KG	43 800 KG	119,81%
FORKLIFT RAD	P001/V231	0 KG	0	0 KG	
TRUCK	P001/V235	18 726 KG	15 383 KG	-3 343 KG	82,15%
MOTO ROAD	P001/V240	44 449 KG	45 794 KG	1 345 KG	103,03%
MOTO SPORT	P001/V241	129 750 KG	136 969 KG	7 220 KG	105,56%
AIRCRAFT	P001/V245	1 606 KG	2 439 KG	833 KG	151,90%
COMPOUNDS	P001/V260	286 290 KG	496 010 KG	209 720 KG	173,25%
OTHER PRODUCTS	P001/V261	5 007 KG	52 454 KG	47 448 KG	1047,70%
SPECIAL APPLICATIONS	P001/V262	0 KG	0	0 KG	
FARM REAR RADIAL	P001/V410	3 488 896 KG	2 828 883 KG	-660 013 KG	81,08%
FARM REAR CROSS-PLY	P001/V411	0	18 530 KG	18 530 KG	
IMPLEMENT RADIAL	P001/V417	169 099 KG	219 351 KG	50 252 KG	129,72%
FLOTATION RADIAL	P001/V418	63 177 KG	34 489 KG	-28 688 KG	54,59%
MPT RAD	P001/V420	0 KG	0	0 KG	

OTHER PRODUCTS	P001/V461	0	4 934 KG	4 934 KG	
TOTAL COMPANY		7 030 776 KG	6 573 063 KG	-457 713 KG	93,49%
TOTAL in thn. Kg		7 031	6 573	-458	93,49%

PRÍLOHA P III: KOMPLETNÝ PRODUKČNÝ REPORT (KS)

Production Report Company (PC)	Profit centra	YTD			
		BG	RE	DIF	Index
FARM REAR RADIAL	P001/V110	2 171 PC	1 709 PC	-462 PC	78,7%
FARM REAR CROSS-PLY	P001/V111	3 450 PC	3 272 PC	-178 PC	94,8%
FARM FRONT	P001/V112	272 PC	61 PC	-211 PC	22,4%
IMPLEMENT X-P >= 11	P001/V115	7 713 PC	7 936 PC	223 PC	102,9%
FLOTATION RADIAL	P001/V118	482 PC	421 PC	-61 PC	87,3%
MPT RAD	P001/V120	62 PC	113 PC	51 PC	182,3%
MPT X-P	P001/V121	5 619 PC	4 485 PC	-1 134 PC	79,8%
EARTHMOVER RAD	P001/V122	16 PC	0 PC	-16 PC	0,0%
EARTHMOVER X-P	P001/V123	1 535 PC	1 632 PC	97 PC	106,3%
EXCAVATOR	P001/V124	5 358 PC	5 466 PC	108 PC	102,0%
SKIDSTEER	P001/V125	560 PC	631 PC	71 PC	112,7%
TRACTOR IND	P001/V126	1 057 PC	1 045 PC	-12 PC	98,9%
TRACTOR IND RAD	P001/V127	250 PC	241 PC	-9 PC	96,4%
TRUCK	P001/V135	1 292 PC	910 PC	-382 PC	70,4%
FARM REAR RADIAL	P001/V210	2 747 PC	2 693 PC	-54 PC	98,0%
FARM REAR CROSS-PLY	P001/V211	766 PC	572 PC	-194 PC	74,7%
FARM FRONT	P001/V212	11 961 PC	7 521 PC	-4 440 PC	62,9%
IMPLEMENT X-P >= 11	P001/V215	8 279 PC	7 731 PC	-548 PC	93,4%
IMPLEMENT X-P <= 10	P001/V216	560 PC	318 PC	-242 PC	56,8%
IMPLEMENT RADIAL	P001/V217	1 600 PC	1 278 PC	-322 PC	79,9%
MPT RAD	P001/V220	474 PC	556 PC	82 PC	117,3%
EARTHMOVER RAD	P001/V222	1 722 PC	1 852 PC	130 PC	107,5%
EXCAVATOR	P001/V224	69 PC	157 PC	88 PC	227,5%
SKIDSTEER	P001/V225	918 PC	961 PC	43 PC	104,7%
TRACTOR IND RAD	P001/V227	9 PC	0 PC	-9 PC	0,0%
FORKLIFT	P001/V230	15 518 PC	15 418 PC	-100 PC	99,4%
FORKLIFT RAD	P001/V231	0 PC		0 PC	
TRUCK	P001/V235	1 428 PC	1 145 PC	-283 PC	80,2%
MOTO ROAD	P001/V240	9 941 PC	11 522 PC	1 581 PC	115,9%
MOTO SPORT	P001/V241	26 455 PC	28 855 PC	2 400 PC	109,1%
AIRCRAFT	P001/V245	119 PC	136 PC	17 PC	114,3%
FARM REAR RADIAL	P001/V410	29 127 PC	23 565 PC	-5 562 PC	80,9%
FARM REAR CROSS-PLY	P001/V411		206 PC	206 PC	
IMPLEMENT RADIAL	P001/V417	1 381 PC	1 762 PC	381 PC	127,6%
FLOTATION RADIAL	P001/V418	392 PC	209 PC	-183 PC	53,3%
MPT RAD	P001/V420	0 PC		0 PC	
TOTAL Company		143 303 PC	134 379 PC	-8 924 PC	93,8%
TOTAL Company in thn. PC		143,30	134,38	-8,92	93,8%

PRÍLOHA P IV: REPORT COP - POROVNÁVACIA VRSTVA

COP Report Comparison (in thn. CZK)	PLANT 1			
	BG	RE	DIF	Index
COP STANDARD	130 235	109 834	-20 401	84,34%
COP REAL CONSUMED	111 844	87 970	-23 874	78,65%
PRODUCTION	1 827	1 721	-106	94,20%
	-----	-----	-----	
Z-DIRECT MATERIAL	119 850	109 536	-10 314	91,39%
Z-OTHER MATERIAL	1 491	1 406	-85	94,31%
Z-PERSONAL COST	22 094	20 375	-1 719	92,22%
Z-ENERGY COST	7 246	5 378	-1 868	74,22%
Z-SERVICE COST	7 638	2 890	-4 748	37,83%
Z-CHANGE INVENTORY	-46 474	-51 614	-5 141	111,06%
	-----	-----	-----	
DIRECT MAT/KG	65,60	63,65	-1,95	97,02%
OTHER MAT/KG	0,82	0,82	0,00	100,12%
PERSONAL COST/KG	12,09	11,84	-0,25	97,90%
ENERGY COST/KG	3,97	3,12	-0,84	78,79%
SERVICE COST/KG	4,18	1,68	-2,50	40,16%
CHANGE INVENTORY	-25,44	-29,99	-4,55	
COP/KG REAL	61,2	51,1	-10,10	83,50%
	PLANT 2			
	BG	RE	DIF	Index
COP STANDARD	108 898	109 629	731	100,67%
COP REAL CONSUMED	97 961	96 853	-1 108	98,87%
PRODUCTION	1 482	1 745	263	117,75%
	-----	-----	-----	
Z-DIRECT MATERIAL	192 819	170 894	-21 925	88,63%
Z-OTHER MATERIAL	2 974	2 337	-637	78,59%
Z-PERSONAL COST	24 052	21 986	-2 067	91,41%
Z-ENERGY COST	11 372	10 298	-1 073	90,56%
Z-SERVICE COST	4 256	3 886	-370	91,30%
Z-CHANGE INVENTORY	-137 512	-112 548	24 964	81,85%
	-----	-----	-----	
DIRECT MAT/KG	130,11	97,93	-32,17	75,27%
OTHER MAT/KG	2,01	1,34	-0,67	66,74%
PERSONAL COST/KG	16,23	12,60	-3,63	77,63%
ENERGY COST/KG	7,67	5,90	-1,77	76,91%
SERVICE COST/KG	2,87	2,23	-0,65	77,54%
CHANGE INVENTORY	-92,79	-64,50	28,29	69,51%
COP/KG REAL	66,1	55,5	-10,60	83,97%
	PLANT 3			
	BG	RE	DIF	Index

COP STANDARD	241 149	183 267	-57 882	76,00%
COP REAL CONSUMED	226 802	170 640	-56 162	75,24%
PRODUCTION	3 721	3 106	-615	83,47%
	-----	-----	-----	
Z-DIRECT MATERIAL	3 990	6 185	2 196	155,04%
Z-OTHER MATERIAL	3 761	2 659	-1 102	70,71%
Z-PERSONAL COST	18 058	16 189	-1 869	89,65%
Z-ENERGY COST	8 680	5 838	-2 842	67,26%
Z-SERVICE COST	8 328	8 786	459	105,51%
Z-CHANGE INVENTORY	183 986	130 982	-53 004	71,19%
	-----	-----	-----	
DIRECT MAT/KG	1,07	1,99	0,92	185,73%
OTHER MAT/KG	1,01	0,86	-0,15	84,71%
PERSONAL COST/KG	4,85	5,21	0,36	107,40%
ENERGY COST/KG	2,33	1,88	-0,45	80,57%
SERVICE COST/KG	2,24	2,83	0,59	126,40%
CHANGE INVENTORY	49,45	42,17	-7,27	85,29%
COP/KG REAL	61,0	54,9	-6,01	90,13%

PRÍLOHA P V: KOMPLETNÝ REPORT FIXNÝCH NÁKLADOV

FIXED COST Report Company (in CZK)	BG	RE	DIF	Index
PE MARKET				
Ekologický poplatek	0	-42 308	-42 308	
M-Materiál	62 742	6 515	-56 226	10,38%
M-Opravy	27 586	17 855	-9 731	64,72%
M-Energie	21 736	16 275	-5 462	74,87%
M-Nájem	923 631	762 133	-161 498	82,51%
M-Služby	13 021 434	9 268 468	-3 752 967	71,18%
M-Osobní n.	3 350 871	2 751 540	-599 331	82,11%
M-Ostatní prov. N	77 491	144 170	66 679	186,05%
M-Jiné prov. N+V	-46 356	250	46 606	-0,54%
M-Odpisy	195 267	213 399	18 132	109,29%
PE MARKET TOTAL	17 634 403	13 138 295	-4 496 108	74,50%
	-----	-----		
PLANT PE INFLUENCEABLE				
Z-Materiál	2 304 197	1 095 553	-1 208 644	47,55%
Z-Opravy	1 842 714	1 219 789	-622 925	66,20%
Z-Energie	14 439 901	11 240 020	-3 199 881	77,84%
Z-Služby	6 023 894	4 289 667	-1 734 226	71,21%
Z-Osobní n.	14 931 382	13 015 058	-1 916 324	87,17%
Z-Jiné prov N+V	38 011	22 041	-15 970	57,99%
PLANT PE INFLUENCEABLE TOTAL	39 580 099	30 882 129	-8 697 970	78,02%
	-----	-----		
PLANT PE NON INFLUENCEABLE				
Z-Nájem	304 753	381 579	76 826	125,21%
Z-Osobní n.	0	14 972	14 972	
Z-Ostat prov n.	52 400	38 066	-14 334	72,65%
Z-Odpisy	14 959 966	13 641 310	-1 318 656	91,19%
Z-Finanční výs.	86 280	72 861	-13 419	84,45%
PLANT PE NON INFLUENCEABLE TOTAL	15 403 400	14 148 788	-1 254 612	91,85%
	-----	-----		
Central cost				
C-Material	1 534 911	908 936	-625 975	59,22%
C-Opravy	397 549	271 095	-126 454	68,19%
C-Energie	1 477 243	1 244 326	-232 918	84,23%
C-Nájem	1 427 200	1 393 569	-33 630	97,64%
C-Služby	21 739 117	23 453 797	1 714 680	107,89%
C-Osobní n.	12 521 165	10 330 252	-2 190 913	82,50%
C-Ostat. Prov. N.	681 564	706 683	25 119	103,69%
C-Jiné prov. N	824 347	22 651	-801 696	2,75%
C-Ekval. Vyr.	65 030 180	65 857 355	827 175	101,27%
C-Odpisy	1 059 566	976 669	-82 898	92,18%

C-Tržby	-3 907 728	-2 121 434	1 786 294	54,29%
Central cost TOTAL	102 785 114	103 043 899	258 785	100,25%
	-----	-----		
FIXED COST TOTAL Ovlivnitelné	155 180 291	142 806 263	-12 374 028	92,03%
FIXED COST TOTAL Neovlivnitelné	20 222 726	18 406 849	-1 815 877	91,02%
FIXED COST TOTAL	175 403 017	161 213 112	-14 189 905	91,91%
	-----	-----		
FIXED COST Ovlivnitelné /kg	22,07	21,73	-0,34	98,44%
FIXED COST Neovlivnitelné /kg	2,88	2,80	-0,08	97,36%
FIXED COST/kg	24,95	24,53	-0,42	98,31%

PRÍLOHA P VI: REPORTY ZLOŽIEK FIXNÝCH NÁKLADOV

PE MARKET FC (in CZK)	ÚČTY	BG	RE	DIF	Index
Ekologický poplatek	Ekologický poplatek	0	-42 308	-42 308	
M-Materiál	M-Ostat mat - fix O	62 742	6 515	-56 226	10,38%
M-Opravy	M-Opravy - fix O1	26 228	17 855	-8 373	68,08%
	M-Opravy - fix O2	1 359	0	-1 359	0,00%
M-Energie	M-Energie - fix O	21 736	16 275	-5 462	74,87%
M-Nájem	M-Nájem - fix N	923 631	762 133	-161 498	82,51%
M-Služby	M-Služby log.- fix O	542 412	318 643	-223 768	58,75%
	M-Služby IT-fix O	64 766	23 677	-41 088	36,56%
	M-Služ.-mrk - fix O	9 337 835	6 482 160	-2 855 675	69,42%
	M-Služby ostat-fix O	3 076 421	2 443 986	-632 435	79,44%
M-Osobní n.	M-Osobní n. - fix O1	160 445	85 892	-74 553	53,53%
	M-Osobní n. - fix O2	3 010 880	2 649 096	-361 784	87,98%
	M-Osobní n. - fix N	179 547	16 552	-162 995	9,22%
M-Ostatní prov. N	M-Ostat prov n-fix N	77 491	144 170	66 679	186,05%
M-Jiné prov. N+V	M-Jiné prov N+V -fix O1	-55 450	0	55 450	0,00%
	M-Jiné prov N+V-fix O2	9 094	250	-8 844	2,74%
M-Odpisy	M-Odpisy - fix N	195 267	213 399	18 132	109,29%
	-----	-----			
PE Market OVLIV.		16 258 467	12 044 350	-4 214 117	74,08%
PE Market NEOVLIV.		1 375 936	1 093 945	-281 991	79,51%
PE MARKET TOTAL		17 634 403	13 138 295	-4 496 108	74,50%

PLANT PE INFLUENCEABLE FC (in CZK)	ÚČTY	BG	RE	DIF	Index
Z-Materiál	Z-Ostat mat - fix O	2 304 197	1 095 553	-1 208 644	47,55%
Z-Opravy	Z-Opravy - fix O	1 842 714	1 219 789	-622 925	66,20%
Z-Energie	Z-Energie - fix O	14 439 901	11 240 020	-3 199 881	77,84%
Z-Služby	Z-Služby IT-fix O	185 203	104 468	-80 735	56,41%
	Z-Služ.-mrkt - fix O	21 126	35 017	13 890	165,75%
	Z-Služby ostat-fix O	5 817 564	4 150 183	-1 667 381	71,34%
Z-Osobní n.	Z-Osobní n. - fix O	14 931 382	13 015 058	-1 916 324	87,17%
Z-Jiné prov N+V	Z-Jiné prov N+V-fixO	38 011	22 041	-15 970	57,99%
	-----	-----			
PLANT PE INFLUENCEABLE TOTAL		39 580 099	30 882 129	-8 697 970	78,02%

PLANT PE NON INFLUENCEABLE FC (in CZK)	ÚČTY	BG	RE	DIF	Index
Z-Nájem	Z-Nájem - fix N	304 753	381 579	76 826	125,21%
Z-Osobní n.	Z-Osobní n. - fix N	0	14 972	14 972	
Z-Ostat prov n.	Z-Ostat prov n-fix N	52 400	38 066	-14 334	72,65%
Z-Odpisy	Z-Odpisy - fix N	14 959 966	13 641 310	-1 318 656	91,19%
Z-Finanční výs.	Z-Finanční výs-fix N	86 280	72 861	-13 419	84,45%
	-----	-----			
PLANT PE NON INFLUENCEABLE TOTAL		15 403 400	14 148 788	-1 254 612	91,85%

Central Cost Report FC (in CZK)	ÚČTY	BG	RE	DIF	Index
C-Materiál	C-Přímý materiál-fix O	0	2 495	2 495	
	C-Ostat mat - fix O1	701 332	353 688	-347 644	50,43%
	C-Ostat mat - fix O2	833 580	552 753	-280 827	66,31%
C-Opravy	C-Opravy - fix O1	227 206	229 591	2 384	101,05%
	C-Opravy - fix O2	170 342	41 504	-128 838	24,37%
C-Energie	C-Energie - fix O	1 477 243	1 244 326	-232 918	84,23%
C-Nájem	C-Nájem - fix N	1 427 200	1 393 569	-33 630	97,64%
C-Služby	C-Služby log.- fix O	1 952 810	339 132	-1 613 678	17,37%
	C-Přepravné - fix O	1 205 206	391 366	-813 840	32,47%
	C-Služby IT-fix O	5 875 288	2 800 170	-3 075 118	47,66%
	C-Služby ostat - fix O1	2 749 350	2 037 760	-711 590	74,12%
	C-Služby ostat-fix O2	9 956 463	17 885 370	7 928 906	179,64%
C-Osobní n.	C-Osobní n. - fix O1	1 129 267	992 111	-137 156	87,85%
	C-Osobní n. - fix O2	11 116 838	9 250 945	-1 865 893	83,22%
	C-Osobní n. - fix N	275 060	87 195	-187 865	31,70%
C-Ostat. Prov. N.	C-Ostat prov n-fix N	681 564	706 683	25 119	103,69%
C-Jiné prov. N	C-Jiné prov N+V-fixO	824 347	22 651	-801 696	2,75%
C-Ekval. Vyr.	C-Ekval.výr - fix O	65 030 180	65 857 355	827 175	101,27%
C-Odpisy	C-Odpisy - fix N	1 059 566	976 669	-82 898	92,18%
C-Tržby	C-Tržby HV - fix O	-466 750	-61 716	405 035	13,22%
	C-Tržby služby - fix O	-2 991 001	-1 711 132	1 279 869	57,21%
	C-Tržby zboží - fix O	-449 977	-348 586	101 390	77,47%
	-----	-----			
Central cost TOTAL		102 785 114	103 043 899	258 785	100,25%

PRÍLOHA P VII: REPORT NÁKLADOV GESCE

GESCE REPORT COMPANY (in thn. CZK)	BG	RE	Diff	YTD RE/ YTD BG
Wages costs	64 916	58 575	6 341	90,23%
Social security	21 978	19 857	2 121	90,35%
Other social costs	4 032	2 615	1 416	64,86%
External staff	3 710	3 273	437	88,22%
Personal costs	94 636	84 321	10 315	89,10%
Repair costs	21 825	16 600	5 225	76,06%
Electrical energy	15 167	10 777	4 390	71,06%
Gas&OIL consumption	12 371	9 929	2 442	80,26%
Steam consumption	12 122	11 275	847	93,01%
Compressed air con	1 524	1 292	232	84,78%
Water consumption	2 053	742	1 311	36,14%
Energy costs	43 236	34 015	9 222	78,67%
Total costs	159 698	134 936	24 762	84,49%