

# **Projekt implementace controllingu, jeho metod a nástrojů do firmy ROSTRA s.r.o.**

Bc. Lenka Kneslová

---

Diplomová práce  
2010

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav podnikové ekonomiky  
akademický rok: 2009/2010

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Lenka KNESLOVÁ**  
Osobní číslo: **M07670**  
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika**

Téma práce: **Projekt implementace controllingu, jeho metod a nástrojů do firmy ROSTRA s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

#### I. Teoretická část

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

#### II. Praktická část

- Charakterizujte společnost ROSTRA s. r. o, analyzujte současný stav a systém řízení firmy s důrazem na využití controllingových nástrojů.
- Zpracujte projekt implementace controllingu, jeho metod a nástrojů pro manažerský pohled na řízení firmy ve vazbě na zavedení nového manažerského informačního systému.
- Zhodnoťte přínosy, náklady a rizika projektu, shrňte závěrečná doporučení a návrhy pro management společnosti.

### Závěr

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

Seznam odborné literatury:

- [1] ESCHENBACH, R. Controlling. 1. vyd. Horní Jiřetín: Knižní sazba Hogen, s.r.o., 2000. 812 s. ISBN 80-85963-86-8.
- [2] FIBÍROVÁ, J. Reporting moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003. ISBN 80-247-0482-1.
- [3] MIKOVCOVÁ, H. Controlling v praxi. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2007. 183 s. ISBN 978-80-7380-049-9.
- [4] STIEGLER, H. Controlling, Praha: BaBtext spol. s r.o., 151 s.
- [5] VOLLMUTH, H. Controlling nový nástroj řízení, 2. vyd. Praha: Profess Consulting s.r.o., 2001. 136 s. ISBN 80-85235-54-4.
- [6] VOLLMUTH, H. Nástroje controllingu od A do Z, 2. vyd. Praha: Profess Consulting s.r.o., 357 s. ISBN 80-7259-032-4.
- [7] VYSUŠIL, J. Controlling do kapsy aneb šest základních bodů controllingu. Praha: Profess Consulting s.r.o., 2000, 80 s. ISBN 80-7259-013-8.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Petr Novák, Ph.D.**  
Ústav podnikové ekonomiky  
Datum zadání diplomové práce: **29. března 2010**  
Termín odevzdání diplomové práce: **3. května 2010**

Ve Zlíně dne 29. března 2010

doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
*děkanka*




prof. Ing. Jiří Polách, CSc.  
*ředitel ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

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 <sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- 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 <sup>2)</sup>;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně .....6.5.2010.....

..........

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

*(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.*

*(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, optisy nebo rozmnoženiny.*

*(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.*

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

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

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

*(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.*

*3). Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.*

*(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užit či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.*

*(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédá k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.*

## **ABSTRAKT**

Cílem této diplomové práce je implementace controllingu, jeho metod a nástrojů pro manažerský pohled na řízení společnosti ROSTRA s.r.o. v návaznosti na nový informační systém, s jehož implementací započala na sklonku loňského roku.

V teoretické části analyzuji literární prameny a definuji význam zásadních pojmů a podstaty controllingu, jeho rozdělení a zejména jeho přínosy pro společnost.

V praktické části představuji společnost ROSTRA s.r.o., její historii a výrobní program. Hlavním bodem je pak provedení analýzy současného stavu jak po ekonomické stránce, tak i po stránce možnosti využití informačního systému pro nastavení controllingu.

Výsledkem provedené analýzy společnosti ROSTRA s.r.o. je navržení modelu controllin-  
gových nástrojů a reportů pro manažerské řízení firmy.

V závěrečné části je provedeno zhodnocení přínosů, nákladů a případných rizik, které by případně mohly projekt ohrozit, a uvedena doporučení a návrhy pro management.

**Klíčová slova:** plánování, řízení cash flow, odchylky a nápravné opatření, controllingové nástroje a metody, reporting.

## **ABSTRACT**

The aim of this thesis is implementation of controlling, its methods and tool for the managements overview on the management of company ROSTRA s.r.o. in relation to the implementation of new information system,. The implementation of new information system started at the end of last year.

In theoretical part I analyze sources from literature and define the meaning of basic terms and the substance of controlling, its division and namely its benefits for the company.

In practical part I introduce company ROSTRA s.r.o., its history and production program. Main point is the analysis of current state from economic aspect and the aspect of use of information system for set up of controlling.

Outcome of the analysis of company ROSTRA s.r.o. is proposal of model of controlling tools and reports for the firm's management.

The conclusion contains the evaluation of benefits, cost and possible risks that could threaten the project, and also includes propositions and advices for the management.

Keywords: planning, cash flow management, variation and correction measures, controlling tools and methods, reporting.

Děkuji všem, kteří mi poskytli cenné rady, náměty a připomínky, a zvláště vedoucímu diplomové práce Ing. Petru Novákovi za čas věnovaný konzultacím. Mé poděkování patří rovněž Ing. Petru Mikulčíkovi, řediteli společnosti ROSTRA s.r.o., za podporu po celou dobu mého studia.

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

*„Řídíme to, co měříme.“*

*„Měříme to, co plánujeme“*

-----  
***„ŘÍDÍME TO, CO PLÁNUJEME“***



# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 CONTROLLING</b> .....	<b>13</b>
1.1 ÚKOLY CONTROLLINGU .....	14
1.2 ROZDÍLY MEZI FINANČNÍM ÚČETNICTVÍM A CONTROLLINGEM .....	16
1.3 MODERNÍ CONTROLLING .....	17
1.4 ÚKOLY A ODPOVĚDNOST MANAŽERA .....	18
1.5 ÚKOLY A ODPOVĚDNOST CONTROLLERA .....	19
1.6 VZTAH MANAŽERA A CONTROLLERA .....	19
1.7 ŠEST BODŮ ZAVÁDĚNÍ CONTROLLINGU .....	20
<b>2 ÚLOHY A NÁSTROJE CONTROLLINGU</b> .....	<b>22</b>
2.1 ČLENĚNÍ CONTROLLINGU.....	22
2.2 METODY A NÁSTROJE V OPERATIVNÍM CONTROLLINGU .....	23
2.3 METODY A NÁSTROJE VE STRATEGICKÉM CONTROLLINGU.....	26
2.4 NÁSTROJE AMETODY FINANČNÍHO CONTROLLINGU .....	28
<b>3 PLÁNOVÁNÍ, KONTROLA, VYHODNOCENÍ ODCHYLEK A REPORTING</b> .....	<b>30</b>
3.1 PLÁNOVÁNÍ.....	30
3.1.1 Průběh a řízení plánovacího procesu.....	33
3.2 KONTROLA, VYHODNOCENÍ ODCHYLEK, REPORTING .....	35
3.2.1 Kontrola.....	35
3.2.2 Vyhodnocení odchylek.....	37
3.2.3 Reporting.....	40
<b>4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI</b> .....	<b>44</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>45</b>
<b>5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI ROSTRA S.R.O.</b> .....	<b>46</b>
5.1 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI .....	46
5.2 VIZE A STRATEGIE SPOLEČNOSTI.....	49
<b>6 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>51</b>
6.1 ANALÝZA EKONOMICKÉ SITUACE SPOLEČNOSTI .....	51
6.2 STRATEGICKÉ ANALÝZY .....	56
6.2.1 SWOT analýza .....	56
6.2.2 Porterův model 5-ti konkurenčních sil .....	58

6.3	ANALÝZA MOŽNOSTI PRO ZAVEDENÍ CONTROLLINGU .....	60
6.3.1	Organizační struktura společnosti .....	60
6.3.2	Porovnání původního a nově pořízeného IS .....	63
<b>7</b>	<b>SYNTÉZA POZNATKŮ PRO VYUŽITÍ NÁSTROJŮ CONTROLLINGU VE SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>69</b>
7.1	SOUČASNÝ SYSTÉM CONTROLLINGU VE SPOLEČNOSTI.....	69
7.1.1	Sledování nákladů výroby .....	69
7.1.2	Tvorba plánu a porovnávání se skutečností .....	71
7.1.3	Peněžní toky – příjmy a výdaje .....	72
7.1.4	Reporting.....	73
7.2	DOSAVADNÍ ÚLOHA CONTROLLINGU VE SPOLEČNOSTI.....	76
7.3	SHRNUTÍ SOUČASNÉHO STAVU SPOLEČNOSTI.....	76
<b>8</b>	<b>PROJEKT ZAVEDENÍ CONTROLLINGU VE SPOLEČNOSTI ROSTRA S.R.O. ....</b>	<b>79</b>
8.1	NÁVRHY CONTROLLINGU PRO PODPORU OPERATIVNÍHO ŘÍZENÍ.....	79
8.1.1	Úprava nastavení v IS.....	79
8.2	PŘÍPRAVA PLÁNU .....	84
8.3	VYTVOŘENÍ CONTROLLINGOVÉHO REPORTINGU .....	90
8.3.1	Reporting pro vedení společnosti.....	91
8.3.2	Reporting pro logistiku a obchodní úsek.....	92
8.3.3	Reporting pro výrobní středisko.....	93
8.3.4	Plánování cash flow .....	93
8.4	ANALÝZA ODCHYLEK .....	94
8.5	MOŽNOSTI STRATEGICKÉHO CONTROLLINGU .....	94
<b>9</b>	<b>VYHODNOCENÍ PROJEKTU .....</b>	<b>96</b>
9.1	ZHODNOCENÍ PŘÍNOSŮ A RIZIK PROJEKTU.....	96
9.2	NÁKLADY A ČASOVÝ HARMONOGRAM PROJEKTU .....	97
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>99</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>101</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>103</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>104</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>105</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>106</b>

## ÚVOD

Controlling je často považován za všelék na všechny nedostatky v řízení. Různorodost a složitost v řízení však nepřipouští jednoduchá a jednoznačná řešení. Controlling je především informační systém, který je nástrojem řízení a rozhodování.

Světová finanční a hospodářská krize v minulých letech zasáhla v České republice všechny průmyslové obory a nevyhnula se ani automobilovému průmyslu, pro který je společnost ROSTRA s.r.o. dodavatelem dílů a nástrojů. Podniky postupně zaváděly a doposud zavádějí úsporná opatření a neustále provádějí další stabilizační kroky. Přestože se v posledních měsících velké automobilky vracejí k plánovaným objemům výroby, tlak z jejich strany na dodavatele, na snižování cen výrobků, na prodlužování doby splatnosti aj. je natolik silný, že pokud se chce jakákoliv společnost stále pohybovat v černých číslech a svůj zisk zvyšovat, musí mít k dispozici reálné výstupy, které ji umožní efektivně řídit.

Pro svoje téma diplomové práce jsem si vybrala „Projekt implementace controllingu, jeho metod a nástrojů do firmy ROSTRA s.r.o.“. Zaměřuji se zde nejen na finanční a strategický controlling, ale zejména na controlling operativní, protože si myslím, že v současné době je to velmi aktuální oblast pro řízení společnosti.

Cílem diplomové práce je navržení efektivního controllingu a vytvoření jednoduchého a přehledného reportingu tak, aby se manažeři společnosti nemuseli prokousávat ve spleti čísel, a aby pro svá rozhodování dostali takové podklady, které zvýší efektivnost v jejich rozhodování. Vzhledem k tomu, že společnost ROSTRA s.r.o. ve druhé polovině loňského roku započala s implementací nového IS v podobě základních modulů (výroba, účetnictví, obchod, sklady) bez modulu pro manažerské výstupy, domnívám se, že po počátečních dětských nemocech systému je nejvyšší čas se zahájením.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 CONTROLLING

Co nám říkají učebnice o controllingu?

1. Podle P. Horváta (1992) je „Controlling je nástroj řízení, který má za úkol koordinaci plánování, kontroly a zajištění informační datové základny tak, aby se působilo na zlepšení podnikových výsledků“.
2. Podle R. Manna a E. Mayera (1992) je „Controlling systémem pravidel, který napomáhá dosažení podnikových cílů, zabraňuje překvapením a včas rozsvěcuje červenou, kdy se objeví nebezpečí, vyžadující příslušná opatření“.
3. Podle P. Preisslera (1994) je „Controlling nástroj řízení přesahující řadu funkcí, který podporuje podnikový proces rozhodování a řízení prostřednictvím cílově orientovaného zpracovávání informací“.
4. P. Horvát (1995) říká „Controller sám aktivně neplánuje a neřídí, to přísluší vedoucím pracovníkům. Controller má zodpovědnost za sběr informací, jejich zpracování a uspořádání pro potřeby řízení. Řídící pracovníci mají zodpovědnost za rozhodování a schvalování plánů. Controller je hospodářským svědomím podniku“. [14]

Controlling je tedy nástroj řízení, překračující funkční rámec dosavadního řízení, a má vedení a řídicí pracovníky podporovat při rozhodování. Takovéto řízení podniku však předpokládá, že je v podniku k dispozici metodika plánování, která vychází z cílů stanovených vedením podniku a ostatními řídicími pracovníky. Při kontrole se zjišťují metodou porovnávání plánu a skutečností odchylky v běžných hlášeních z jednotlivých odpovědnostních oblastí podniku. Vedení podniku má pak na základě takto zjištěných odchylek provést nápravná opatření tak, aby bylo nakonec stanovených cílů podniku dosaženo. Znamená to, že v podniku probíhá neustále zpětnovazební proces.

Aby mohl být v podnicích controlling účinně prováděn, je třeba vybudovat pro něj vhodný informační systém. Průběžnou kontrolou plánovaných hodnot v porovnávání s hodnotami skutečnými se totiž včas poznají slabá místa v podniku. Vedení podniku a řídicí pracovníci mají pak možnost relativně rychle provést potřebná opatření. [6]



Obr. č. 1 Regulační okruh controllingu [1]

## 1.1 Úkoly controllingu

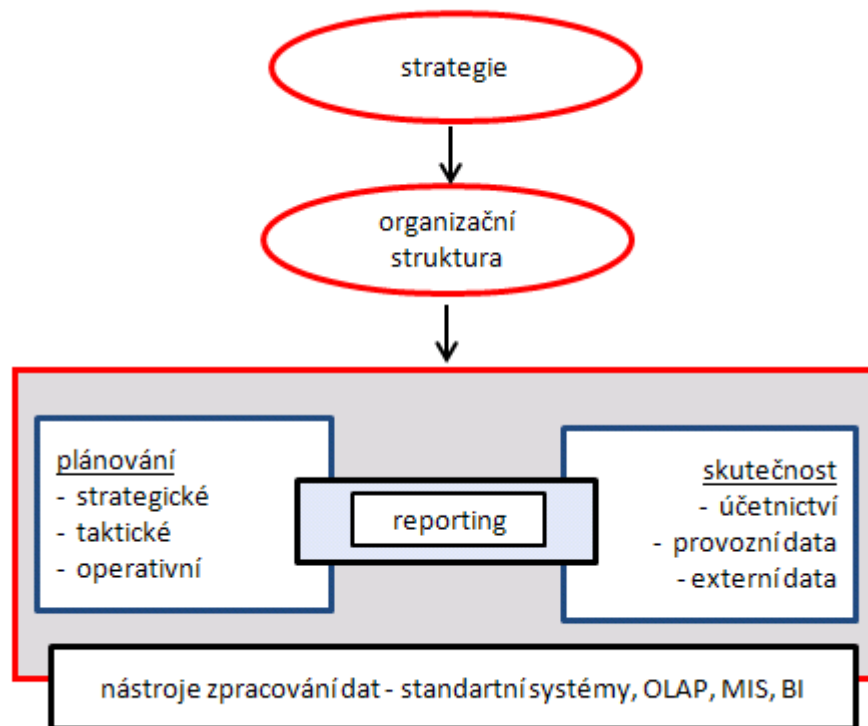
Pochopení a uskutečňování úkolů controllingu umožňuje vedení podniku, aby se podnik pomocí plánování a kontroly cíleně přizpůsoboval změnám okolního světa a plnil dispozičně koordinované úkoly podnikového řízení. Již v roce 1962 Americký Svaz controllerů „Financial Executives Institute“ (FEI) zformuloval tento katalog úkolů:

- **Plánování**: Vytvoření plánovacího systému podniku, koordinace a provádění plánovacích prací, přispívat k optimální strategii podniku (strategickými analýzami a prognózami v oblasti ekonomiky podniku, doporučeními k využití strategických možností a k odvrácení strategických hrozeb); sestavení, koordinace a administrativní zajištění podnikových plánů; působení na zkvalitnění rozpočtů a kalkulací; působení na intenzivní finančně ekonomickou motivaci vnitropodnikových jednotek.
- **Výkaznictví a interpretace (rozbor)**: Nákladové účetnictví a kalkulace, manažerské účetnictví, finanční účetnictví jako informační základna rozborů; sestavení výkazů, srovnání plán/skutečnost, analýza vč. příčin odchylek, interpretace průběhu činností, závěry týkající se podniku, výrobků, vnitropodnikových jednotek.

- **Hodnocení a poradenství**: Poradenství pro manažery ve všech otázkách plánování, řízení, kontroly; vyhodnocení finančních a ekonomických důsledků důležitých rozhodnutí, zejména investičních, inovačních, diverzifikačních, restrukturalizačních apod.
- **Daňové záležitosti**: Sledování všech daňových záležitostí (daňové plánování, kontrola daní, správa podnikových daní).
- **Výkaznictví pro státní účely**: Kontrola a koordinace všech výkazů pro státní instituce.
- **Ochrana majetku**: Vnitřní kontrolní systém, revize a zajištění ochrany majetku vč. Pojištění.
- **Národohospodářské výzkumy**: Průběžná analýza vnějšího prostředí podniku.

Některé části uvedených úkolů v každém podniku fungují, nejde však o controlling. O controllingu je možné mluvit až tehdy, má-li podnik ucelený a koordinovaný systém pro plánování, kontrolu a informační zabezpečení k podpoře vedení, který zajišťuje plnění celého souboru uvedených úkolů. [12]

Controlling nepředstavuje primárně pozici nebo osobu, ale soubor úkolů, které mohou být plněny různými osobami nebo samostatným vedením, aniž by byla některá z osob nositelem označení „controller“. Zejména v malých a středních podnicích vykonává funkci controllera vedení podniku nebo vedení účetního odboru. Koordinační úkoly spočívají v tom, že zajišťuje, aby management prováděl plánování a kontrolu s ohledem na výsledek podniku, a že jsou pro tuto činnost k dispozici potřebné informace. Úloha controllera při plánování spočívá v koordinaci dílčích plánů a organizaci celého procesu plánování. [1]



Obr. č. 2 Schéma controllingového systému [14]

## 1.2 Rozdíly mezi finančním účetnictvím a controllinem

Úkolem **finančního účetnictví** je dokumentace čísel z minulosti, je zde potřeba přesné evidence na haléře a zákony jasně vymezují prostor. Cílem finančního účetnictví je exaktní zobrazení dění v podniku v podobě čísel z minulosti.

Oproti tomu úkolem **controllingu** je prognóza ekonomické budoucnosti podniku, čili zaměření na budoucnost. Důležité je pořadí velikosti čísel. Prostor není omezen zákonem. Cílem controllingu je příprava managementu na budoucnost podporovanou při plánování a řízení.

Závěr k rozdílům:

- Controlling slouží výhradně interním potřebám a jedině jeho zájmům je podřízen.
- Controlling nemůže pouze přebírat data beze změn a úprav, protože tyto jsou podřízena mnoha dalším, prioritním účelům, zejména pak ochraně zájmů externích subjektů.



- V tomto důsledku budou účetní data stále více vyjadřovat maximálně obezřetný (tj. posilující vliv negativních a oslabující vliv pozitivních nejistých událostí) pohled na výsledek společnosti.
- Pohled managementu, vyjádřený tzv. manažerským účetnictvím, by měl být prioritně založen na středních a průměrných hodnotách výnosů a ztrát.
- Za tímto účelem by měly být s vědomím všech důsledků vyloučeny, přidány nebo upraveny některé nákladové a výnosové položky (např. úroky, odpisy rizikové přírážky, položky související s životním cyklem produktu).
- Tyto úpravy by měly být efektivní vzhledem k jejich účelu.
- Měly by být přesně předem stanoveny pro všechny úpravy stejného typu.
- Měly by mít vždy jasný převodový můstek na finanční účetnictví.

Chybné použití účetních dat může uškodit více než nepřesnost. [14]

### 1.3 Moderní controlling

Zvláštěností moderního controllingu není to, že uvedené úkoly se v něm integrují k zaručování budoucí existence podniku a dosažení podnikatelských cílů, ale způsob, jak jsou tyto úkoly v denní praxi uskutečňovány. Je to způsob, jak controller využívá své nástroje, jak umožňuje určovat podnikové cíle, jak je těchto cílů dosahováno pomocí neustálého řízení s výrazným vlivem neustále vpřed zaměřeného inovačního úsilí controllera. [12]

Controlling je koncepcí orientující se na úzké profily. Úzkým profilem se označují nejslabší články podniku. Tato oblast pak v konkrétní obtížné situaci jako první způsobuje těžkosti. Růst podniku bez odstranění tohoto úzkého místa by byl jednoznačně omezen. [6]

Zaměření práce controllera můžeme vyjádřit jako:

- Orientace na úzká místa podnikání – vyžaduje prioritně se zaměřit na to, kde jsou problémy, následně k danému problému zpracovat a navrhnout správná nápravná opatření, a tato opatření včas prosadit s odpovídajícími útvary.
- Orientace na budoucnost – prvním krokem k řízení budoucnosti je vybudování ročního plánování, kterým se určují cíle pro jednotlivé útvary. Dalším krokem je vybu-

dování střednědobého plánování (3 – 5 let); roční plánování je do systému střednědobého plánu integrováno klouzavým plánováním. Dalším krokem je strategické plánování, které nezná časový horizont, verbálně ukazuje existenční zaměření podnikání, které strategie budou muset být střednědobě uskutečněny, aby podnikový cíl byl splněn a byla zajištěna existence podniku.

- Srovnávání skutečnosti s plánem zaměřené na budoucnost - minulost je informačním vstupem pro budoucí opatření k zajištění cílů podniku, jeho existence. Srovnávání skutečnosti s plánem umožňuje registraci a intenzivní analýzu minulých událostí a vytváří tím východiska pro nápravná opatření. Vzniklé odchylky musí být registrovány a analyzovány a musí vést k nápravným opatřením. Hlavní tedy není analýza minulosti, ale využití minulosti jako nástupu k dalšímu vývoji vpřed. Klouzavé roční a střednědobé plánování umožňuje uvažovat změny interních a externích dat.

Práce se standardy – standardy jsou analyticky odvozená kritéria pro jednotlivé komplexy úkolů podniku. Vybudování normativní základny, systému standardů pro jednotlivé podnikatelské aktivity, je základním předpokladem pro operativní řízení v rámci controllingu.[1]

## 1.4 Úkoly a odpovědnost manažera

Úkolem manažera je převzít zodpovědnost za rozhodnutí a výsledek. Manažer tedy:

- Plánuje a rozhoduje o řízení na základě odchylek od stanovených cílů
- Aktivně jedná a reaguje, aby udržel kontinuální rovnováhu s okolím
- Opatřuje si odborné rady, rozhodnutí činí racionálně
- Prosazuje controllingem podporované systémy řízení (organizace, vedení personálu apod.)
- Vede s orientací na cíl, základem je plánování a kontrola
- Akceptuje controllera jako stejně hodnotného partnera v procesu řízení

## 1.5 Úkoly a odpovědnost controllera

Úkolem controllera je informační zodpovědnost, je ekonomickým poradcem managementu a vyvíjí pedagogickou činnost. Controller tedy:

- připravuje podklady pro plánování a rozhodování,
- řídí plánovací proces,
- informuje o výši a příčinách cílových odchylek,
- informuje o změnách v podnikovém okolí,
- nabízí ekonomické poradenství,
- koordinuje tvorbu a chod systému,
- podporuje komunikaci,
- je lodivodem a partnerem manažera.

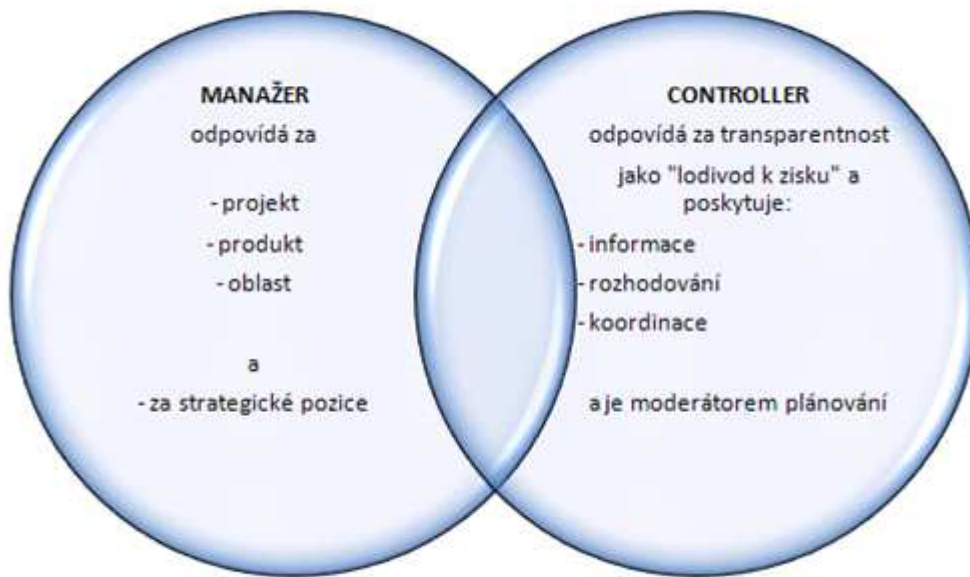
Úkoly controllera tedy spočívají v získání, zpracování, sestavení přehledů a prezentaci interních a externích údajů pro to, aby mohla být učiněna správná rozhodnutí. Controller má tedy informace sbírat a využívat. Proto musí v podniku zavést plánovací, kontrolní a řídicí systém orientovaný na výsledky.

Všichni řídicí pracovníci by se měli podílet na plánovacím, kontrolním a řídicím procesu. Provádění těchto úkolů nesmí být ponecháno pouze na controllerovi.

## 1.6 Vztah manažera a controllera

Controller obvykle sám neplánuje a nekontroluje, tím se zabývá management. V malých a středních podnicích se stává, že působnost controllera přesahuje rámec pouhé koordinace. V podnikové praxi controller často přebírá úkoly jednotlivých odborných oddělení, především při tvorbě obchodní politiky a strategického plánování.

Controller je spoluodpovědný za dosažení cíle. Tato spoluodpovědnost je dána jak odpovědností controllera za správnost jím sestavených a připravených informací, tak i tím, že controller tvorbou procesu hledání cíle, plánování a řízení přispívá k tomu, že vedení může rozhodovat včas a cíleně. Odpovědnost za provedená rozhodnutí zůstává stejně jako předtím na managementu. [1]



Obr. č. 3 Controlling jako průnik množin. [1]

## 1.7 Šest bodů zavádění controllingu

Na základě zkušeností se zaváděním controllingu v podnikové praxi bylo vybráno šest bodů, které controlling charakterizují a pomocí nichž se dá podnik zavést na cestu k úspěšnému řízení:

- Podnik musí zavést do své praxe ekonomického řízení další členění nákladů. Kromě druhového a kalkulačního, která již má, musí členit náklady na fixní a variabilní. Bez tohoto členění nelze kontrolovat podnikovou činnost, a tím méně ji řídit.
- Podnik musí pravidelně provádět výpočet krátkodobého hospodářského výsledku, který je v controllingu prováděn zcela specifickou metodou a přináší proto nové a velmi cenné výsledky.
- Naprosto nutnou součástí controllingu je výpočet krycího příspěvku a různých jeho variant. Přesný název této veličiny je „příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku“. Tento pojem se prolíná celým systémem controllingu.
- Dalším bodem, bez kterého se controlling neobejde, je výpočet kritického bodu. Jisté je, že jakmile se nám podaří rozčlenit náklady na fixní a variabilní, je výpočet

kritického bodu ihned aplikovatelný. Předpokladem controllingu je vytvoření ucelené soustavy plánování. Rozdílem mezi skutečností a plánem jsou odchylky od plánu. Všechny odchylky je nutné rozčlenit dle vlivů, na základě kterých vznikají. Rozlišujeme tyto odchylky: vzniklé změnou prodaného množství výrobků, změnou ceny, změnou VN nebo FN.

- Posledním centrálním bodem controllingu je tvorba ziskových středisek, což předpokládá jednu správnou tvorbu středisek vůbec – pokud je podnik zatím nemá, avšak také přeměnu středisek nákladových na střediska zisková. Těchto šest bodů tvoří jednak centrum controllingového řízení a jednak základ, na který se „navěšují“ další speciální controllingové metody a přístupy, které ovšem bez uvedeného základu samy nejsou aplikovatelné. [9]

## 2 ÚLOHY A NÁSTROJE CONTROLLINGU

Pokud budeme za nejdůležitější fáze řídicího procesu (z hlediska controllingu) považovat plánování, realizaci plánu a kontrolu, pak těžiště controllingových aktivit bude spočívat zejména v oblasti tvorby plánů a jejich koordinaci, kontrolu a zajištění zpětné vazby.

Pro zabezpečení těchto aktivit je nutné vybudovat instrumentarium adekvátních controllingových nástrojů pro všechny úrovně řízení, normativní počínaje, taktickou konče.

Na normativní úrovni podnikového řízení se jedná o vytvoření obrazu toho, jak podnik chápe sám sebe, jaké jsou jeho základní hodnoty, jaké jsou hlavní zásady chování podniků vůči zájmovým skupinám.

### 2.1 Členění controllingu

Vzhledem k časovému požadavku na dosažení cílů členíme controlling na:

- operativní controlling,
- strategický controlling.

Ve strategické rovině řízení jde především o zajištění, udržování existujících potenciálů úspěchu a vyhledávání a vytváření potenciálů nových.

Operativní řízení se pak soustředí na co nejlepší využití již existujících potenciálů úspěchu, přičemž tak zajišťuje dosažení co nejvyšší rentability, likvidity a hospodárnosti.

Souhrnný přehled odlišností strategického a operativního controllingu je znázorněn v následující tabulce:

Tab. č. 1 Základní charakteristiky operativního a strategického controllingu [10]

Kritérium	Operativní controlling	Strategický controlling
Časový horizont	omezený	neomezený
Veličiny	kvantitativní	kvalitativní
Okolí	zmapované, známé, předvídatelné	nespojité, vyvíjející se, obtížně předvídatelné
Počet variant	nízký	vysoký
Charakter problémů	strukturovatelné	jedinečné, obtížně strukturovatelné
Stupeň detailizace	vysoký	nízký
Hierarchie řízení	nízká	vysoká

Další oblastí, kterou je potřeba se zabývat, jsou aktiva a pasiva, příjmy a výdaje, a na tom založená platební schopnost, likvidita, finanční rovnováha, rentabilita. Touto oblastí se zabývá:

- Finanční controlling

Hlavními úkoly finančního controllingu je včasné objasnění finančních předností a nedostatků (včetně opatření k odstranění slabých stránek), včasné prognózy finančních omezení, jasné stanovení zásad financování, preventivní opatření k zajištění platební schopnosti a finanční rovnováhy. [13]

## 2.2 Metody a nástroje v operativním controllingu

Zatímco účetnictví je zaměřeno na minulost, operativní controlling se pomáhá zaměřit na budoucnost, a v rámci jednoho roku včas řídit nápravná opatření, pokud se podnik odchýlí od určeného kurzu (plánu). Operativní controlling je především základem krátkodobého řízení zisku v podniku. Poskytuje nástroje řízení, které:

- činí přehlednou hospodářskou komplexnost podniku,
- včas poskytují informace k možným nápravným opatřením,
- zaručují, že podnik je řízen z celostního hlediska,

- snaží se o to, aby rovnováha mezi tržbami, náklady a ziskem na jedné straně a finanční stabilitou podniku na druhé straně, byla dosahována na základě strategického zajišťování budoucnosti,
- orientací na budoucnost řešit úzká místa a problémy podnikání. [12]

Jako operativní controlling chápeme systém řízení, který zachycuje zpravidla kratší časové úseky, a který při neustálém porovnávání odchylek skutečnosti od žádoucího stavu má možnost regulačně zasahovat do průběhu podnikových činností, a tím tyto činnosti optimalizovat.

Operativní controlling je zaměřen především na řízení rentability, likvidity a hospodárnosti. K pozitivnímu ovlivňování těchto veličin jsou používány tzv. operativní nástroje.

Prioritním operativním cílem každého podniku je dosažení potřebné úrovně zisku, jsou tudíž pečlivě sledovány položky výnosů a nákladů. V oblasti výnosů je řešena otázka návaznosti na vhodnou marketinkovou strategii pro konkrétní skupiny výrobků. Tato marketingová strategie by měla být stanovena po provedených analýzách, které se týkají portfolia a životního cyklu výrobku. Zatímco zvyšování výnosů je především úkolem marketingového oddělení, řízení nákladů je obvykle v kompetenci controllingových útvarů podniku.

V oblasti nákladů jsou předmětem analýz dvě základní části:

- Které položky budou dále pečlivě sledovány a řízeny, a jaká míra pozornosti bude věnována konkrétním nákladovým položkám (Paretova analýza). Dále by měly být předmětem zkoumání skupiny nákladů a jejich vývoj, případně závislost na tržbách a objemech produkce. Nástroji vhodnými pro tyto analýzy jsou nákladové modely a oblasti jejich aplikace, vertikální a horizontální analýzy nákladů.
- Jakým způsobem budou náklady přiřazovány na nositele nákladů (výrobek, sužba, klient). Zde se tedy jedná o rozhodnutí o metodě propočtu krátkodobého hospodářského výsledku, rozhodnutí o podobě kalkulačního systému podniku a volbu vhodného ukazatelového systému.

Zabýváme-li se historickým vývojem v oblasti nákladů a jejich struktury, lze pozorovat, že v posledních desetiletích došlo k výraznému posunu směrem od položek přímých nákladů



k položkám nepřímých nákladů. Z tohoto důvodu je i pozornost soustředěna na položky, které mají ve struktuře nákladů rozhodující podíl. [10]

Operativní nástroje by měly být systematicky používány v průběhu obchodního roku. V mnoha malých a středních podnicích musí firemní vedení a řídicí pracovníci nejdříve zvládnout nástroje operativního řízení.

Při operativním plánování, řízení a operativní kontrole vycházíme z existujících zdrojů. K nim patří:

- současná výroba a prodejní program,
- strojní vybavení podniku,
- stávající kvalifikace pracovníků,
- disponibilní kapitál.

Operativní analýzy a nástroje jsou důležitými komponenty controllingové koncepce. Tyto nástroje nachází využití při řešení problémů v podniku.

Těžištěm operativního controllingu je řízení tvorby zisku. S podporou operativních nástrojů je vedení podniku schopno přijímat lepší opatření. Operativní nástroje slouží vedení podniku k tomu, aby neztratilo z očí stanovené krátkodobé cíle.

Zvyšující se tlak a konkurence, rostoucí dynamika okolí podniku, rychle se měnící trhy a zužování podnikatelského prostoru legislativou, klade stále vyšší požadavky na řídicí pracovníky podniku. K udržení nebo zvýšení zisku je proto nutné zlepšovat plánování, kontrolu a řízení podniku.

Operativní nástroje a analýzy tvoří základ systému operativního controllingu. Čím lépe a důsledněji jsou tyto nástroje nasazovány, tím účinnější je controlling v podniku.

Efektivní controlling uvolní čas vedení podniku, které se pak může věnovat strategickým úvahám.

Níže uvedené analýzy a nástroje by měly být v podniku použity k dosažení lepší kontroly nad vznikajícími problémy. Mnohostranné možnosti nasazení jednotlivých nástrojů přináší užitek všem oblastem odpovědnosti za řízení v podniku. Jedná se o:

- Metoda ABC,
- Analýza objemu zakázky,

- Optimalizace objemu objednávky,
- Výpočet příspěvku na úhradu,
- Postupy při investičních propočtech,
- Krátkodobý hospodářský výsledek,
- Optimalizace velikosti výrobních sérií,
- Kroužky jakosti. [5]

### 2.3 Metody a nástroje ve strategickém controllingu

Velkým nedostatkem operativního controllingu je koncentrace všech činností a opatření na období jednoho roku. Dnešním požadavkům adekvátní nástroj řízení musí zajišťovat, že dnes budou přijata opatření, která jsou způsobilá přispívat k zajištění dlouhodobé existence podniku. Pro tyto úkoly nestačí operativní controlling, protože:

- Omezení na jednoleté období blokuje opatření k zajištění dlouhodobé existence,
- Operativní controlling pracemi s náklady a výnosy nemůže zahrnout veličiny, které nejsou kvantitativně vyjádřitelné, ale určují budoucí výnosovou sílu.

Strategický controlling má za úkol starat se o to, aby dnes byla přijata opatření, která přispívají k zajištění budoucí existence. To znamená, že jsou dnes systematicky poznávány budoucí šance a rizika, je jich dbáno, a tím jsou vytvářeny předpoklady úspěchu pro budoucnost. Tyto předpoklady úspěchu mají rozhodující význam pro zisk podniku, protože s velkou pravděpodobností zaručují budoucí pozitivní operativní výsledky. Strategický controlling má tedy za úkol vytvářet předpoklady pro budoucí operativní výsledky a připravit pole k dosažení budoucích výsledků. [12]

Pro obě oblasti (operativní i strategická) mohou být použity různé nástroje, které mohou pomoci podnikovému vedení při řízení podniku.

Ke strategickým cílům náleží především vývoj nových výrobků a služeb. Výstavba kapacit, použití nových technologií, systematické školení zaměstnanců, dosažení dodatečného kapitálu, otevírání nových trhů, zlepšení organizace, získání tržních podílů a otevření nových cest odbytu jsou pak dalšími strategické cíle.

Pro lepší a rychlejší uskutečnění těchto cílů musí vedení podniku a vedoucí pracovníci nasadit celou řadu strategických nástrojů.

Strategický controlling se tedy zabývá šancemi a riziky podniku. Jde o již používané potenciály úspěchu, jakož i tokové potenciály, které je nutno vyvinout, stejně jako budoucí potřebné zdroje. Jedná se o dlouhodobé pojetí, které začíná v přítomnosti, a obsahuje asi 4 až 5 let. Dříve než je možno rozpracovat nové strategie, musí se vedení podniku zabývat ukazateli včasného varování. Změny okolního prostředí mají značný vliv na strategický controlling. [5]

Controller je nedílnou součástí nejen operativního řízení, ale současně také i strategického řízení. V jeho rámci bývá zodpovědný za přípravu metod strategického controllingu a metodické vedení při jejich aplikaci. Zároveň má povinnost zajistit existenci a aplikaci kontrolních mechanismů (včetně nezbytné dokumentace) pro zabezpečení strategické zpětné vazby, věnovat pozornost změnám, které by mohly ve svém důsledku vést k ohrožení naplnění podnikové strategie, případně podnítit přehodnocení strategie.

Analytické i prognostické metody lze zjednodušeně členit do dvou základních skupin, a to na metody:

- Kvalitativního charakteru – tyto nástroje mají pomoci rozpoznat na kvalitativní úrovni možné budoucí vlivy na prosperitu podniku, postihnout jejich možné příčiny a důsledky, a zvážit jejich promítnutí do strategického plánování podniku. Pouze na základě správného uplatnění kvalitativních nástrojů strategické analýzy lze přistoupit ke kvantifikaci a dále k užití koncepčních metod při vytváření podnikové strategie. Za kvalitativní nástroje jsou považovány postupy založené na individuální či kolektivní výpovědi ohledně současného či budoucího charakteru stavu věci, které využívají informace získané zkušeností, expertním odhadem či intuicí. Mezi ně patří známá SWOT analýza, PEST analýza, Delfská metoda, Brainstorming, technika scénářů aj.
- Kvantitativního charakteru – tyto nástroje by měly doplňovat aplikaci kvalitativních nástrojů, pomocí nichž byly minulé, současné či budoucí jevy pojmenovány. Kolem kvantitativních nástrojů je pomoci tyto jevy vyjádřit už v podobě čísel. Mezi základní metody patřící do této oblasti patří využití časových řad, kauzální metody či aplikace predikčních modelů. [10]

Následující vybrané analýzy a nástroje by měly být používány i v menších a malých podnicích pro zlepšení existenční jistoty podniku:

- Vlastní výroba či cizí dodávky,
- Analýza konkurence,
- Logistika,
- Křivka životního cyklu výrobku,
- Řízení jakosti,
- Cílové řízení nákladů,
- Balanced scorecard. [5]

## 2.4 Nástroje a metody finančního controllingu

Podle Konečného [12] je hlavním předpokladem úspěšného používání nástrojů finančního controllingu manažersky orientované účetnictví. To znamená, že musí být nalezena a uskutečněna syntéza zákonných požadavků na finanční účetnictví a nutných požadavků controllingu v konkrétních podmínkách daného podniku.

Především na manažersky orientovaném účetnictví je založen jeden z nástrojů finančního controllingu – **finanční analýza**, která má velký význam jak při použití uvnitř podniku, tak při externím posouzení podniku z hlediska poskytování úvěrů. [12]

Základním zdrojem informací pro finanční analýzu je účetní uzávěrka. Jedná se o účetní rozvahu, výkaz zisku a ztrát a výkaz o peněžních tocích. Dalšími zdroji dat jsou informace o podniku (včetně nefinančních), kterými jsou např. údaje zajišťované vnitropodnikovým účetnictvím, interní směrnice, firemní statistika aj. V úvahu je třeba brát rovněž údaje z okolí podniku: nezávislá hodnocení různých organizací, burzovní zpravodajství, zprávy o vývoji směnných kurzů a úrokových měr, informace o zahraničních i domácích konkuren- tech, oficiální výsledky ekonomické statistiky aj.

**Rozvaha** je účetním výkazem, který zachycuje bilanční formou stav dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku (aktiva) a zdrojů jejich financování (pasiva) vždy k určitému datu. Jde nám tedy o získání věrného obrazu ve třech základních oblastech. V oblasti ma-

jetkové situace podniku zjišťujeme, v jakých konkrétních druzích je majetek vázán, nakolik je opotřeben, jak rychle se obrací, optimální složení majetku atd. Druhou oblastí jsou zdroje financování, z nichž byl majetek pořízen, přičemž se primárně zajímáme o výši vlastních a cizích zdrojů financování a jejich strukturu. Poslední oblastí jsou informace o finanční situaci podniku, kde figurují informace, jakého zisku podnik dosáhl, jak jej rozdělil, či zprostředkovaná informace, zda je podnik schopen dostát svým závazům.

**Výkaz zisku a ztrát** je písemný přehled o výnosech, nákladech a výsledků hospodaření za určité období. Zachycuje tedy pohyb výnosů a nákladů, nikoliv pohyb příjmů a výdajů. V rámci analýzy výkazu zisku a ztrát obvykle hledáme odpověď na otázku, jak jednotlivé položky výkazu zisku a ztrát ovlivňují, resp. ovlivňovaly výsledek hospodaření. Nejdůležitější položkou je výsledek z provozní činnosti, který lze takto označit proto, že odráží schopnost firmy ze své hlavní činnosti vytvářet kladný výsledek hospodaření. Další důležitou položkou je také mezisoučet přidaná hodnota.

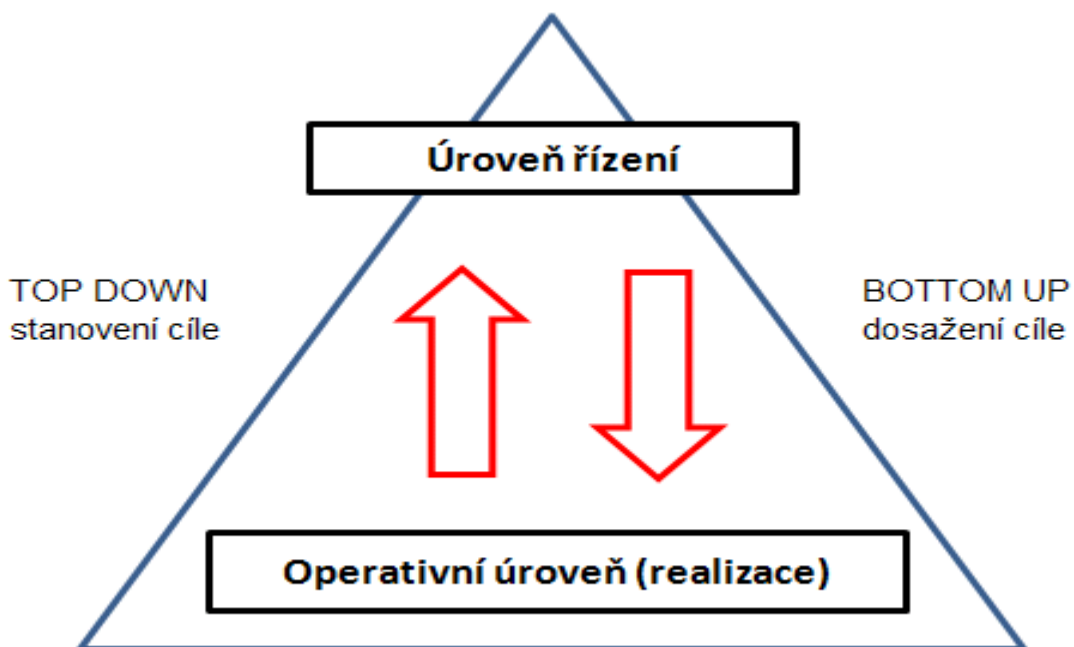
Moderní a tedy i poměrně mladou metodou finanční analýzy je sledování peněžních toků. Jedná se o účetní výkaz srovnávající bilanční formou zdroje tvorby peněžních prostředků (příjmy) s jejich užitím (výdaji) za určité období – slouží k posouzení schopnosti podniku generovat likvidní prostředky a dává reálný a to, zda likvidní prostředky přibývají či nikoliv. Tento výkaz také dokládá fakt, že zisk a peníze nejsou jedno a totéž. Výkaz **cash flow** je rozdělen na provozní, investiční a finanční činnost. Nejdůležitější je část týkající se provozní činnosti, která nám umožňuje zjistit, do jaké míry výsledek hospodaření za běžnou činnost odpovídá skutečně vydělaným penězům, a jak je produkce peněz ovlivněna změnami pracovního kapitálu a jeho složkami. Investiční oblast nám ukazuje nejen výdaje týkající se pořízení investičního majetku a strukturu těchto výdajů, ale také rozsah příjmů z prodej investičního majetku, který je vykazován právě v tomto účetním výkazu. Poslední oblastí je oblast finanční, ve které hodnotíme vnější financování, zejména tedy pohyb dlouhodobého kapitálu – splácení a přijímání dalších úvěrů, peněžní toky související s pohybem vlastního jmění. [4]

Poznatky z finanční analýzy slouží jak pro strategické, tak i taktické rozhodování o investicích a financování. Poskytuje nám informace nejenom o momentálním stavu, ale především o základní vývojové tendenci v čase, o stabilitě. [8]

### 3 PLÁNOVÁNÍ, KONTROLA, VYHODNOCENÍ ODCHYLEK A REPORTING

#### 3.1 Plánování

Plánování základním kamenem controllingu. Pokud ale plán umožní vznik tiché rezervy, rezerva vznikne. Jediná šance je ohraničit prostor vedením tak, aby rezervy nevznikaly. Vždy by ale měli mít všichni na paměti, že existuje hranice, za kterou by vedení společnosti jít nemělo. Jinak dojde ke ztrátě důvěry v možnost dosažení vytyčeného cíle na nižších úrovních.

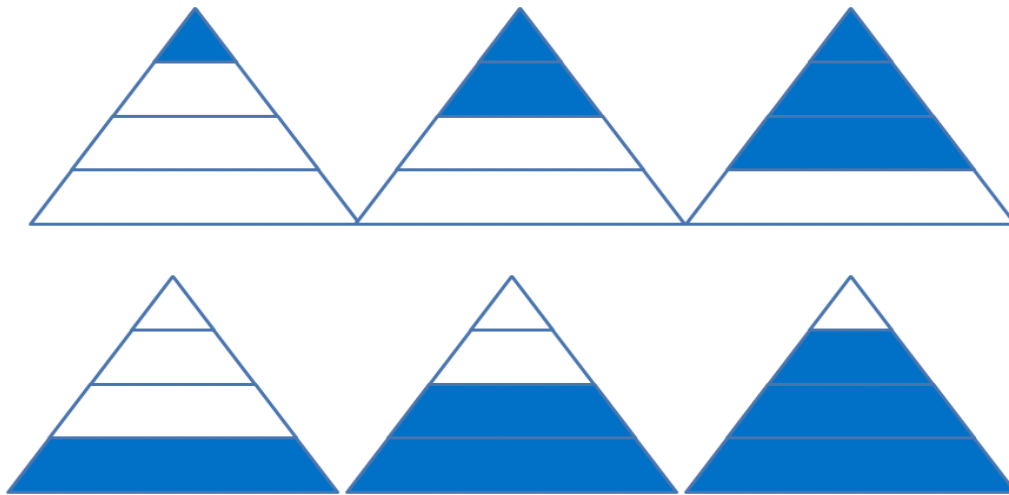


Obr. č. 4 Průběh plánování [14]

Plánování je hlavním úkolem manažerského účetnictví, proto je důležité, aby všichni, kdo se podílí na plánování, znali podstatu plánování i jeho důležitost pro firmu a její efektivní řízení, zároveň uměli prakticky používat a aplikovat všechny související techniky této činnosti. [13]

Podnikové plánování ukazuje cestu, jak dosáhnout stanovených cílů. V rámci plánovacího procesu probíhá *permanentní* „Feed back“ mezi představami o cílech, které má podnikové

vedení, a možnostmi jednotlivých funkčních oblastí. Plánovací proces si lze představit podle následujícího vyobrazení.



*Obr. č. 5 Plánování Top-down a Botton-up [6]*

Plánovací proces probíhá formou informačních protitoků. Plánovací úkoly přicházející shora jsou dole konkretizovány a běží po eventuálních korekturách opačnou cestou opět zdola nahoru. Je-li tato fáze plánování ukončena, představuje uzavřený plán pro podnik, jeho jízdní řád ve směru dosažení cíle. Jednotliví řídicí pracovníci pak mají vymezeny oblasti činnosti, za něž jsou odpovědní. [6]

Podnikové plánování má za úkol sestavit uzavřený systém dílčích plánů, ve kterých je obsaženo písemně formulované stanovení vypracovaných cílů, opatření a činností potřebných k jejich realizace. Provádí se na základě daných potenciálů. Podnikové plánování se vyznačuje těmito rysy:

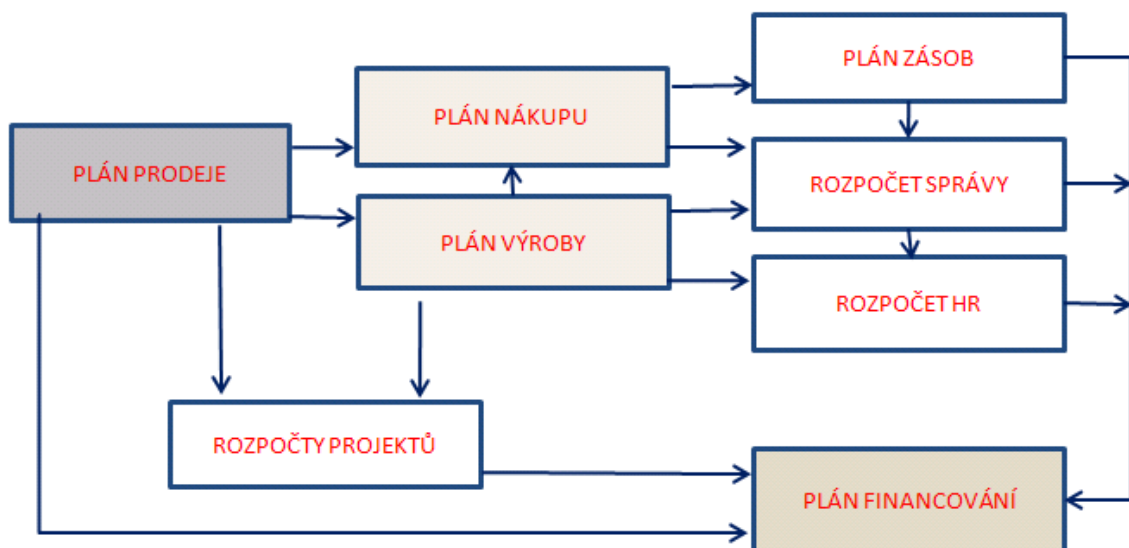
- Orientace na cíle – celá plánovací činnost se trvale orientuje v současné době na závazný systém cílů, neboť jen tak lze aktivně utvářet řízení podniku.
- Tvůrčí charakter plánů – tím je myšlen racionální způsob jednání při plánovacích pracích, zvláště schopnost věcně a časově sladit provádění plánovacích úkolů.
- Orientace na budoucnost – toto zaměření se projevuje zvláště v rozpoznání a rozhodování o nezbytných opatřeních k využití budoucích příležitostí, eventuálně

k vyvarování se potencionálních nebezpečí. Jedině tak se může pozitivně ovlivňovat hospodářský vývoj podniku.

- Procesní orientace – tento rys se vztahuje na vzájemné závislosti dílčích plánů, které vyžadují trvalou zpětnou vazbu.

Podle Mikovcové [10] je nosnou částí plánování:

- Fáze analytická a prognostická, jejímž cílem je získání relevantních informací o minulosti a současnosti sledované veličiny. Konkrétně jde o získání údajů týkajících se situace na odbytovém a zásobovacím trhu, o výkonnosti a chování konkurenci, o finančních možnostech, technických postupech, o hospodářské situaci atd. Vyhodnocení těchto informací umožní vypracovat prognózy, které jsou pak základem pro fázi následující.
- Fáze koncepční, v jejímž rámci dochází k vypracování konkrétního programu, vedoucího k dosažení cílů. Tento je prohlášen za závazný – je učiněno rozhodnutí o jeho realizaci. [10]



Obr. č. 6 Vazby dílčích plánů [14]



### 3.1.1 Průběh a řízení plánovacího procesu

Proces sestavování plánů je složitý a náročný. Aby se mohl zvládnout, je užitečné si uvést hlavní překážky a bariéry, se kterými se plánovači setkávají při své práci. Mezi hlavní bariéry a překážky patří:

- Dynamické a složité okolí – rychlé změny, technická inovace, intenzivní konkurence apod.
- Neochota manažerů stanovit vůbec nějaké cíle pro podnik i pro sebe a své podřízené, a to ze strachu, že cíle se nepodaří splnit, a tím se ohrozí jejich kariéra.
- Nechuť manažerů zaběhnuté věci „když to tak funguje už řadu let“.
- Omezenost zdrojů, jak hmotných, tak i lidských a finančních; patří sem i různá jiná omezení, na která musí podnik dbát, jako jsou právní předpisy, ekologické předpisy, ale také nedostatek dobrých informací pro tvorbu plánu.
- Nedostatek času a prostředků na samotné sestavování plánů, které je bezesporu časově i finančně náročné; často je nutno používat výpočetní techniku a programátorskou práci, což musí být třeba i nakoupeno zvenčí; jindy je zapotřebí zaplatit experty, aby dodali důležité informace apod.

Pro překonání výše uvedených překážek Vysušil [6] ve své knize doporučuje:

- Začít s podporou plánování u vrcholového managementu, který musí prosadit jeho význam až do nejnižších úrovní a vlastně ke každému jednotlivci v organizaci.
- Rozeznat možnosti a hlavně též meze plánování. I úspěšné sestavení vyváženého plánu či vypracování dobře fungující a dobře přijímané metodiky plánování nezaručuje úspěch podnikání. Nic nelze úplně naplánovat a nové okolnosti se vyskytnou vždy.
- Zajistit komunikaci v oblasti plánování mezi všemi účastníky plánovacího procesu. Tím se zajistí konzistentnost a úplnost plánů. Nástrojem komunikace jsou kromě osobních vztahů též porady, konference, informační centra o plánování a plánech pro všechny zaměstnance.

- Umožnit všem pracovníkům podniku, zejména všem účastníkům tvorby plánů, aktivní účast v plánovacím procesu. To pomůže jednak získat cenné informace a dále to posílí zájem na splnění plánů těmi, kteří jej osobně pomáhali tvořit.
- Vyvozovat z plnění operativních plánů závažné podněty pro aktualizaci a revizi plánů střední a vyšší úrovně. Z tohoto hlediska může být operativní plánování považováno za potencionální zdroj včasného varování pocházející z vnitřku podniku, které by nemělo být opomenuto.
- Zavést tvorbu mimořádných, nouzových plánů. Tyto plány, založené na sledování indikátorů rušivých událostí, jsou alternativního typu a jsou to zálohové plány, které mohou nahradit plány řádné. Ukazatele či indikátory rušivých událostí lze pak považovat za zdroje včasného varování, pocházejí z vnějšku, tj. z okolí podniku. [2]

Propojení operativního plánování, které je zaměřeno na řízení tvorby zisku a cash-flow se strategickým plánováním, které má za úkol zajištění dlouhodobé existence podniku, musí být neustále udržováno při životě. Vztah mezi řízením tvorby zisku a cash-flow a zajištěním dlouhodobé existence podniku by měl být neustále znovu zvažován a zajišťován.

Operativní controlling obsahuje detailní plánování, které vždy musí být prováděno podle plánování strategického. Naproti tomu se zase musí strategické plánování orientovat na operativní cíle a případně podle nich být korigováno. Obě controllingové dimenze si lze představit jako dva soubory pravidel, kde však mezi oběma soubory existuje rovněž další systém pravidel zajišťující jejich propojení. [6]

I jednoduché plánování musí být vždy vytvořeno z uzavřeného systému dílčích plánů pro nejdůležitější podnikové oblasti. V podniku by mělo být při plánovacím procesu dodrženo následující pořadí plánů:

1. Plán odbytu (množství),
2. Plán obratu (množství x cena),
3. Plán nákladů (variabilní a fixní náklady),
4. Plán zisku,
5. Plán výroby,

6. Plán investic,
7. Finanční plán,
8. Plán nákupu,
9. Personální plán,
10. Plánovaná rozvaha,
11. Plánovaná výsledovka.

Velký význam mají případná místa úzkých profilů, jako např. personální kapacity nebo zúžené možnosti financování. Plány odbytu a obratu tvoří základ pro všechny ostatní dílčí plány v podniku.

Stanovené tržní cíle mají svůj vliv na ostatní důležité oblasti v podniku. U vedení, které je orientováno na trh, mají tržní cíle absolutní prioritu. Na základě tržních výnosů mohou být sestaveny plány nákladů a zisku. Nesní se však nikdy zapomenout na to, že je to rentabilita a likvidita, které vymezují hospodaření podniku.

Když již byly jednotlivé dílčí plány v podniku pro příští obchodní rok sestaveny, měla by být ještě vypracována plánovaná rozvaha, jakož i plánovaná výsledovka. [6]

## **3.2 Kontrola, vyhodnocení odchylek, reporting**

### **3.2.1 Kontrola**

Kontrola je v nejširším slova smyslu subsystémem procesu řízení. Je poslední fází, nikoliv však významem, ale pouze pořadím. Navazuje na etapu plánovací a realizační a tím proces řízení logicky uzavírá.

Tradiční pojem kontroly, tj. soustředit se na analýzu jevů minulých a řídit tak podnik podle principu tzv. zpětné vazby, je v moderním pojetí kontroly nahrazen snahou o zobrazení a včlenění informací o jevech budoucích, resp. o cílovém, požadovaném stavu do všech oblastí řízení. Tento postup řízení je založen na principu tzv. dopředné vazby. Rušivé veličiny je tedy nutné předvídat, a možné chyby tak eliminovat ještě před jejich skutečným vznikem.

Orientace řízení na budoucnost však klade značně vysoké nároky na kvalitu informační základny i na kvalitu metod, které ke zpracování a vyhodnocování získaných informací slouží. Proto jsou v podnicích budovány manažerské informační systémy, což zjednodušeně znamená, že pro kvalitní kontrolu a řízení je nezbytné vybudovat informační systém šitý na míru konkrétnímu podniku, který dává veškeré relevantní informace pro co nejkvalitnější zhodnocení variant budoucího vývoje.

Lze tedy vyvodit, že kontrola plní v podniku 3 základní funkce:

- Funkce informační – což znamená, že kontrola umožňuje při zavedení kvalitního informačního systému a metodiky sběru a zpracování informací, vytvořit dostatečnou informační základnu pro rozhodovací činnost podniku, přičemž je nutné mít na paměti, že informační základna má být tvořena relevantními informacemi.
- Funkce analytická – jejímž podkladem je sice široká, avšak ještě hospodárná analýza současného stavu se zpracováním poučení z minulosti díky rozboru příčin vzniku odchylek či nežádoucích stavů.
- Funkce preventivní – přichází na řadu v okamžiku, kdy jsou po sběru informací a jejich analýze výstupy využity ke zlepšení či zpřesnění při tvorbě plánu, eventuelně jsou odstraněny příčiny analyzovaných odchylek tak, aby jim bylo v budoucnu předcházeno. [10]

Kontrolu dělíme na kontrolu výsledků a kontrolu procesů. Kontrola výsledků se zaměřuje na výsledky plánovacího procesu. Při kontrole procesů se naopak kontroluje povaha a způsob vzniku tohoto výsledku (či příslušného opatření) nebo průběh jeho realizace. [6]

Operativní kontrola je především hlavním úkolem nákladového účetnictví, je prováděna pomocí porovnání aktuální výkonnosti firmy s plánovanými standardy, které zobrazují předem odsouhlasený optimální stav. Při tomto porovnávání je používána technika **tzv. analýzy odchylek** (*variance analysis*). Je to klasický kontrolní mechanismus, založený na použití metody zpětné vazby, který je v podstatě totožný s metodou rozpočtové kontroly a společně s ní patří do oblasti standardních obecných metod řízení nazývaných *management by exception*. [13]

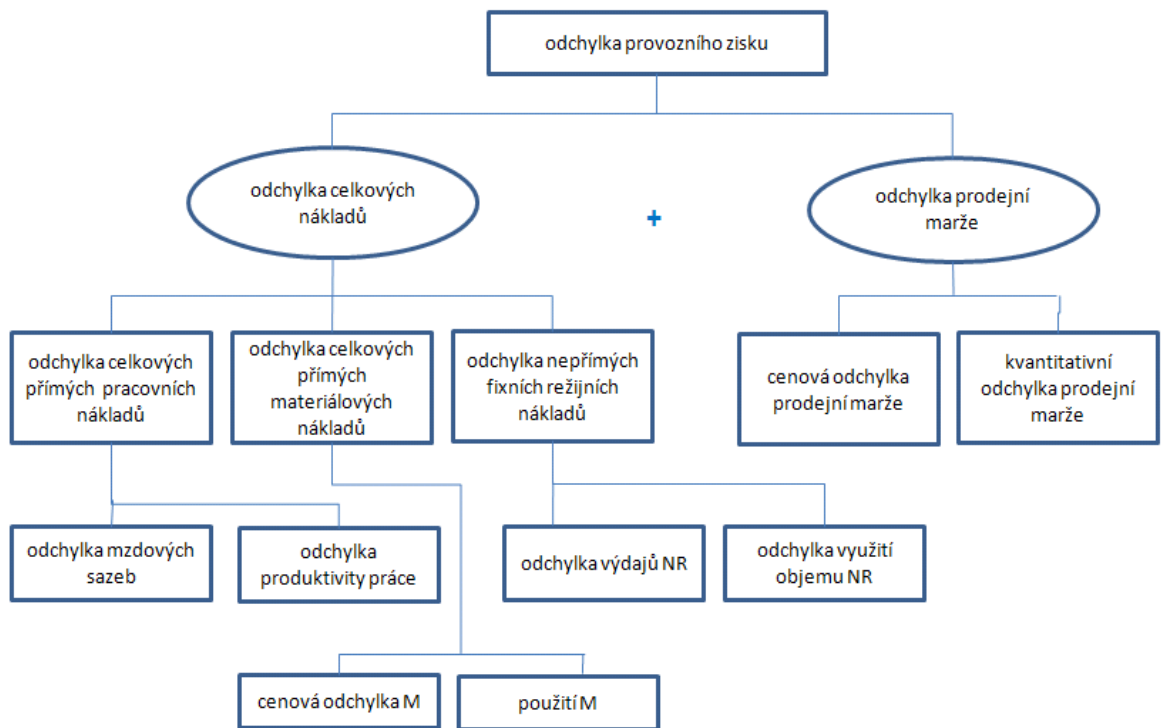
### 3.2.2 Vyhodnocení odchylek

Kontrolní proces, při kterém se sledují a porovnávají rozdíly mezi standardními a aktuálními náklady, se nazývá analýza odchylek. Technika analýzy odchylek mapuje odchylky vznikající při činnosti firmy a shrnuje je do kontrolní zprávy, která ve své plné podobě obsahuje jejich výčet, analyzovanou příčinu, možný důsledek a návrh případného nápravného opatření, pomocí něhož se dostává činnost firmy do požadovaného stavu vyjádřeného standardy.

Hlavním úkolem analýzy odchylek je poskytnout odpovědným manažerům základní vodítko v podobě informací o tom, kde a někdy i proč tyto odchylky vznikají, a jak na ně včas vhodně reagovat. Záměrem manažerů při těchto opatřeních je především udržení a zvýšení výkonnosti, efektivnosti, ziskovosti, hospodárnosti a v neposlední řadě vždy redukci nákladů!

Velmi důležité pro manažery je tyto odchylky zjistit včas a tak mít možnost pohotově a efektivně na ně reagovat. Je také potřeba při každém korekčním opatření vzít v úvahu fakt, že existuje zákon **zpoždění** mezi jeho zjištěním, provedením a jeho důsledkem.

Konstrukce jednotlivých typů odchylek jsou vždy závislé na konkrétních potřebách firmy a hlavním kritériem pro jejich tvorbu je užitečnost a vypovídací schopnost tohoto druhu informace. Neexistuje tedy jednotný „osvícený“ seznam těchto odchylek, který by mohl být beze zbytku využíván v každé firmě.



Obr. č. 7 Hlavní používané odchylky [10]

Hlavním kontrolním mechanismem v oblasti operativní je analýza **provozního zisku**. Rozebereme-li celkovou odchylku provozního zisku, pak při takto konstruované odchylce by se pomocí podrobné analýzy jednotlivých souvisejících podřízených dílčích položek, resp. jejich odchylek týkajících se objemů materiálu, práce, režie i prodeje, zjistilo přesně, které položky a v jaké váze zapříčinily tento rozdíl.

Výhodou pro manažerské účetnictví je skutečnost, že jsou všechny údaje potřebné pro vyčíslení dílčích odchylek obsaženy v zápisech hlavní knihy finančního účetnictví, které je vždy v určité podobě ve firmě používáno, a tudíž není tedy jejich konstrukce technicky obtížná a nadměrně časově náročná.

Každá odchylka má dvě hlavní měřitelné složky a to:

- cenu (hodnotu vyjádřenou v peněžních jednotkách),
- kvantitu (množství vyjádřené v konkrétní množstevní jednotce). [10]

Tab. č. 2 Základní složky odchylek [10]

Položka	Kvantitativní odchylka	Cenová odchylka
materiálové náklady	objem použití (ks)	cena (kč/j)
osobní náklady	produktivita	hodinová sazba
dopravné	objem použití (km)	peněžní výdaje (kč/km)
variabilní režie	produktivita	peněžní výdaje / j.prod.
fixní režie	objem použití	peněžní výdaje v % / j.prod.

Zjištěné odchylky tvoří podklad pro rozhodování při řízení celého podniku i jednotlivých útvarů. Pro jednotlivé oblasti jsou zpracovány plány opatření, ve kterých musí být naprosto přesně definovány nápravné kroky, určeny termíny plnění a uvedeni zodpovědní pracovníci. Dílčí plány je nutné navzájem zkoordinovat, aby jejich působení bylo komplementární. Místo kontroly je nezastupitelné i při realizaci nápravných opatření, neboť zde je ještě nutné prověřit systémovost přijatých opatření, aby jejich působení bylo stabilně účinné. [7]

Mezi nejčastější příčiny odchylek patří:

- chybné plánování,
- špatná organizace,
- nesprávná realizace plánů,
- nereálně stanovené cíle,
- nepředvídatelné externí vlivy,
- organizační změny,
- provádění racionalizace,
- zavádění nových strojů,
- zvýšení cen surovin,
- nové technologické postupy,

- použití jiných materiálů,
- použití cizích výkonů,
- změna spotřeby,
- časový posun vzniku nákladů a výnosů,
- chybné zaúčtování,
- změna mzdových tarifů,
- chybný způsob řízení vedoucího příslušné oblasti,
- chybějící materiál,
- změna struktury sortimentu, zákazníků, trhů apod. [10]

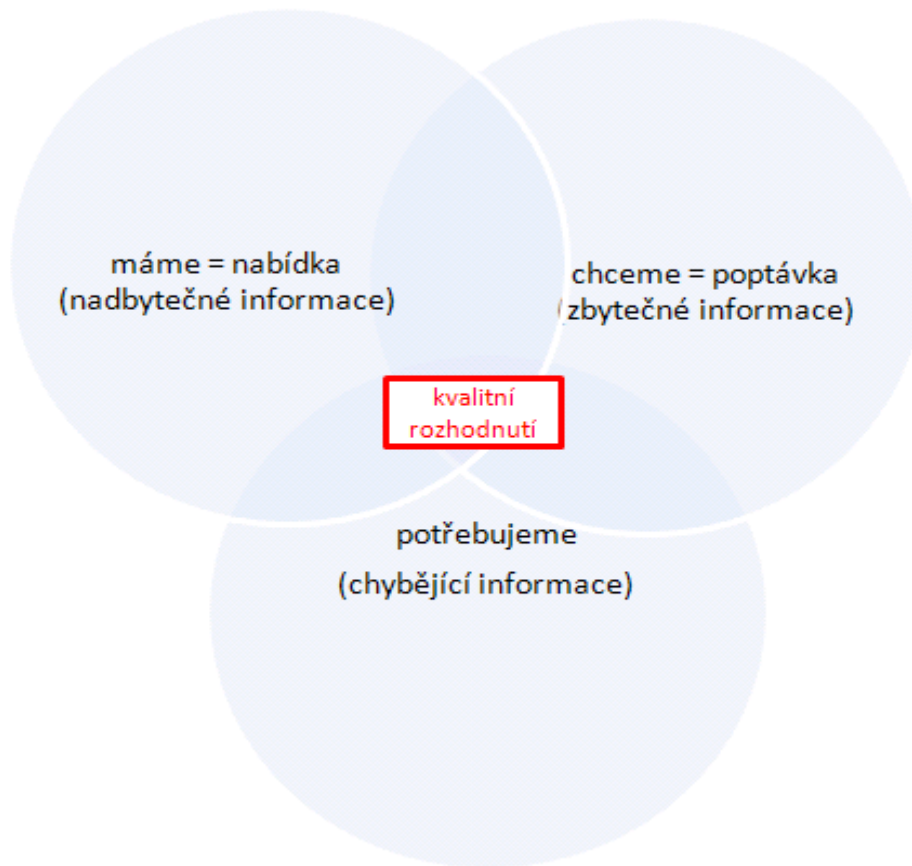
### 3.2.3 Reporting

Reporting je podstatnou součástí controllingového procesu. Cílem reportingu je poskytnout všem úrovním managementu podniku informace, které jsou relevantní z hlediska rozhodování.

Základním zdrojem údajů, který tvoří podklady pro tvorbu reportů, bývá ve většině podniků účetnictví. Tyto interní informace jsou však pro kvalitní reporting nedostačující, měly by být rozšířeny i o získání informací externích – tedy informací týkajících se podnikového okolí. Bohužel v praxi existuje značný nesoulad mezi informacemi existujícími, požadovanými a potřebnými. Proto je třeba najít rovnováhu mezi informacemi, které máme (zdrojem jsou finance a účetnictví), které chceme mít (jedná se o subjektivně pocíťovanou potřebu managementu) a těmi, které opravdu potřebujeme (tj. informace objektivně nutné ke splnění daných úkolů).

Vztah informačních zdrojů zpracovávaných při reportingu, potřeby a poptávky často vypadá takto: [10]





Obr. č. 8 Vazba informací a rozhodnutí [10]

Aby se zabránilo chybným rozhodnutím, musí být trvale a bezprostředně dodávána pravidelná hlášení o informacích z analýz skutečných aktivit podniku. Tomuto požadavku se vyhoví tehdy, bude-li v podniku vybudován a udržován informační systém pravidelných zpráv a hlášení. To je jeden z důležitých úkolů controllera. Vypracované zprávy, též nazývané zprávami controllera, mají ukázat, v jakém rozsahu bylo cílů, o něž usilujeme v jednotlivých částech podniku, dosaženo.

Obsahují tedy hlavně srovnání skutečnosti s plánem a na ně navazující analýzy příčin odchylek. Tyto analýzy představují velikou pomoc při posuzování možnosti dosažení stanovených cílů a zavádění příslušných nápravných opatření pro dosažení těchto cílů.

Vypracování analýzy podnikových výsledků nemá být prováděno controllorem, ale vždy ve spolupráci s jednotlivými odpovědnostními oblastmi. Zprávy je nutno podávat nejméně 1x za měsíc a mají přispívat k tomu, aby dávaly podnět k vhodné reakci na ně.

Ačkoliv analýza nutná pro sestavení těchto zpráv má být prováděna ve spolupráci s odborným oddělením, vypracování zprávy přísluší pouze controllerovi. Aby bylo dosaženo jejich potřebné vypovídací schopnosti, na které v informačním systému zvláště záleží, musí být přihlédnuto k následujícím sedmi požadavkům:

1. **Orientace na příjemce zpráv** - zprávy musí být orientovány na příjemce, měly by danému příjemci poskytnout to, co potřebuje, ale neměly by obsahovat zbytečné informace.
2. **Hospodárnost** - tím je myšlen princip hospodárnosti v oblasti informací, při kterém mají zprávy obsahovat jen co nejmenší počet informací, avšak zároveň to musí být všechny informace, jichž je zapotřebí. Účelem je vyhnout se záplavě čísel, které nikdo nevyužívá.
3. **Včasnost** - vypracované informace musí být uvedeny včas a v konkrétní podobě.
4. **Srozumitelnost** - zprávy musí zaručovat snadnost a srozumitelnost jejich výkladu. Měli bychom se proto vyhnout těžkopádnostem v interpretaci, upustit od teoretických podnikohospodářských výrazů ve prospěch pojmů používaných v praxi. Kromě toho by měl být slovní výklad doplněn grafickým znázorněním.
5. **Jednotnost** - charakter a styl zpráv by přitom neměly být ustavičně měněny, neboť příjemci by si měli zvyknout na určitý způsob úpravy.
6. **Zábrana manipulace** - musí být vyloučena jakákoliv manipulace s informacemi. Informace by tedy měly být zcela objektivní.
7. **Jediný pramen informací** - informační systému musí být vybudován na jednom společném zdroji informací. Tímto zdrojem by měly být finance a účetnictví.

Vnitřní složení zpráv by mělo přitom obsahovat hlavně ty části, které tvoří také základ ročního plánu. [6]

I při prezentaci zpráv by měly být zachovány obecné zásady, které spočívají v následujících bodech:

1. **Zásada stručnosti** - pro vedení by měl report mít rozsah 1 – 5 stran zhuštěných informací o příslušném tématu, pro ředitele jednotlivých útvarů 5 – 10 stran, pro vedoucí oddělení 30 i více stran podle nutné úrovně detailizace. Vždy platí, že čím vyšší je úroveň, na kterou je report dodáván, tím větší se klade důraz nejen na jeho

rozsah, ale i na formu – preferuje se vhodná, názorná přehledná grafika, umožňující bleskovou orientaci.

2. **Zásada adresnosti** - pro prezentaci má být každému příjemci připraven report, v jehož titulním listu je adresát jmenovitě uveden.
3. **Vhodná forma** - tato má být dána podnikovou normou, případně individuálními požadavky příjemce. Splnění těchto požadavků zajistí dobrou orientaci v datech.
4. **Písemná zpráva** - má být vždy doprovázena ústní prezentací, pro ni je třeba vymezit dostatečný čas.
5. **Pravidelnost** - tato se týká nejen vypracování reportů, ale i jejich prezentace, v případě, že tato absence vede celý reportingový proces formálnosti, tudíž i ke snížení jeho efektivity.

Chce-li controller zjistit, zda zpráva, kterou vytváří, nepatří mezi ty „špatné“, může uplatnit jednoduchý recept – neposlat zprávu v pravidelný čas. Důkazem užitečnosti zprávy bude poptávka – urgence po zadržené zprávě. [10]

## 4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Každý z autorů má jinou definici pro controlling. Pokud ale odhlédneme od jejich jednotlivých definic, zjistíme, že jedno mají společné; controlling je především systém podpůrných nástrojů a procesů potřebných pro řízení.

V časové rovině nám controlling musí pokrývat jak oblast operativní a taktickou tak i oblast strategickou.

V rovině organizační musí ovlivňovat a pokrývat management společnosti na všech jejích úrovních.

V rovině procesní se zase musí jednat o jednolitý hodnototvorný proces.

Podoba systému controllingu bude v každé společnosti pravděpodobně odlišná, povaha podnikatelského odvětví je různá, jednotlivé podniky mají svoje zvláštnosti, management může mít specifické požadavky, důležité ale je systémovost. Je důležité si uvědomit, že controlling slouží interním potřebám a jedině jeho zájmům musí být podřízen.

Vybudováním celkového systému controllingu práce nekončí, protože controlling je nutné chápat jako živý systém, který se neustále rozvíjí.

V podnikatelském prostředí dochází v poslední době k řadě změn, které ovlivňují i nároky na systém řízení, a vznikají tak nové požadavky na controlling a jeho hlubší orientaci na strategický controlling a plnění strategických cílů. Bude zapotřebí, aby se tradiční nástroje a metody controllingu modifikovaly a rozšiřovaly, aby více podporovaly strategické řízení podniku.

To vše klade nové a náročnější požadavky na informační systémy a novou dimenzi controllingu – orientaci na informace externího prostředí.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI ROSTRA S.R.O.

### 5.1 Charakteristika společnosti

ROSTRA s.r.o. byla založena v září 2000 a 1.11.2000 zaregistrována u rejstříkového soudu v Brně s předmětem činnosti:

- galvanizérství, nástrojařství, kovoobrábění,
- koupě zboží za účelem jeho prodeje a prodej,
- pronájem nebytových prostor.

Právní forma společnosti je společnost s ručením omezeným. Hlavním sídlem společnosti je Příkop 2a, Brno, veškeré podnikatelské aktivity však probíhají na jediné provozovně ve Vizovicích na Říčanské 989.



Obr. č. 9 Areál společnosti ROSTRA s.r.o. [15]

Společnost navázala na činnost předešlého Pražského podniku TMP – Telekomunikační montáže Praha a.s., a to na strojírenskou výrobu se zaměřením na výrobu nástrojů a jejich komponentů. Zároveň dobíhá výroba telekomunikačních konektorů a náradí. Stávající výrobní program chceme dále rozšiřovat o výrobu pro automobilový průmysl, kde obchodní-

mi partnery budou převážně firmy z oblasti dodavatelů lisovaných kovových dílů, ale i dodavatelé plastových či elektrotechnických komponentů.

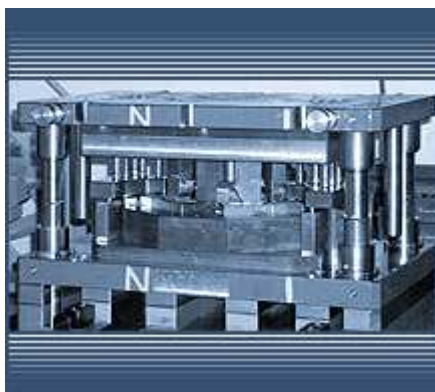
V roce 2002, vzhledem k nárůstu poptávky po výrobcích společnosti, se management společnosti rozhodl rozšířit výrobní sortiment, a realizoval projekt výstavby nové haly pro montáž středně velkých lisovacích nástrojů (do 8 t) a její vybavení technologií (lisem) s dostatečnou kapacitou pro provádění zkoušek lisařských nástrojů. V tomto roce byla uvedena do provozu také technologie pro sériovou výrobu soustružených dílů. Tato skutečnost dále posílila odbytové možnosti společnosti a vedla k diverzifikaci výrobního programu.

V roce 2003 splnila společnost podmínky pro udělení certifikátu ISO/TS 16949:1999, který jí umožnil dále prohloubit spolupráci s významnými zahraničními zákazníky z oblasti automobilového průmyslu.

V roce 2004 se společnost rozhodla vzhledem ke zvýšením poptávce na komplexní dodávku v případě lisovaných dílů, tzn. výroba jak lisovacích nástrojů – výrobní program nástrojárny, tak současně i dodávky lisovaných dílů v několikaletých projektech, k výstavbě dvou výrobních hal. Jednu pro účely nástrojárny (chyběl prostor pro konečnou montáž velkých nástrojů) a druhou pro potřeby lisovny. Do této haly se postupně umístily lisy o tonáži od 200 t až 800 t. Lisy slouží nejen pro sériové lisování, ale současně také pro zkoušení a do ladování funkčnosti nástrojů před předáním zákazníkovi.

Výrobní program společnosti ROSTRA s.r.o. tvoří:

- střižné, ohýbací, hlubokotažné a kombinované nástroje především pro automobilový průmysl a telekomunikace (vstřikovací formy, protlačovací hlavy, jednoúčelové stroje a jejich části, speciální nástroje a přípravky, kovací zápustky),



Obr. č. 10 Střižný nástroj [15]

- přesné strojní díly (kusová a sériová výroba),



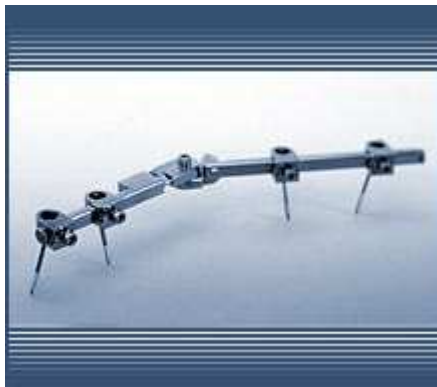
*Obr. č. 11 Lisovaný díl [15]*

- Soustružení díly (séριοvá výroba),



*Obr. č. 12 Soustružený díl[15]*

- chirurgické nástroje (zevní fixátor),



*Obr. č. 13 Zevní fixátor[15]*



- lisované díly z kovových plastů nebo tabulí pro telekomunikaci a elektroprůmysl a pro automobilový průmysl.



*Obr. č. 14 Lisované díly z postupových nástrojů [15]*

Dále společnost poskytuje níže uvedené služby:

- kontrola a měření na 3D měřidle,
- zkoušení nástrojů na lisu,
- pronájem nevyužitých nebytových prostor.

Zákazníky společnosti jsou převážně firmy z oblasti dodavatelů lisovaných kovových dílů, ale také dodavatelé plastových a elektrotechnických komponentů, a okrajově i z oblasti zdravotnictví.

## **5.2 Vize a strategie společnosti**

Za deset let své činnosti dosáhla společnost ROSTRA s.r.o. stabilního postavení mezi nástrojárnami především na domácím trhu. Z nástrojárny vyrábějící převážně na zakázku dle dokumentace zákazníka jsme vybudovali firmu s vlastním technickým zázemím pro konstrukci nástrojů na výrobu plechových výlisků. Naši zákazníci patří převážně do segmentu automobilového průmyslu.

Naším hlavním dlouhodobým cílem je být zajímavým a spolehlivým partnerem pro naše zákazníky s pověstí vysoké kvality výroby a seriózních vztahů s vysokým morálním kredi-

tem. Jsme si vědomi toho, že jedině spokojený zákazník je předpokladem dalšího rozvoje naší firmy.

K dosažení tohoto cíle musí být učiněna v následujícím období pěti let řada nezbytných kroků, a to:

1. Posílit kontrolní a rozhodovací činnost vrcholového managementu za efektivního využití implementovaných informačních systémů.
2. Zkvalitnit řízení na úrovni středního managementu – mistrů a vedoucích oddělení.
  - Přenést přesně definované rozhodovací pravomoci a odpovědnosti z vrcholového vedení na střední management.
  - Zajistit přímý a kvalifikovaný kontakt středního managementu se zákazníkem na odpovídající úrovni za účelem zkvalitnění a zrychlení našich služeb.
3. Zajistit včasné a plynulé dodávky zboží zákazníkům, zlepšit a zefektivnit logistické služby.
  - Zlepšit plánování a evidenci výrob s využitím IS.
  - Rozšířit výrobní a skladovací prostory.
4. Rozšířit služby zákazníkům.
  - Zajistit doplňkové technologie potřebné pro výrobky našich zákazníkům (nýtování, svařování, omílání, povrchové úpravy...), a tyto nabízet zákazníkům stávajícím i potenciálním.
  - Rozšířit nabídku služeb zákazníkům v oblasti přípravy projektu-vývoje výrobku a povýrobním servisu.
5. Nadále budeme rozvíjet tři segmenty výrob, a to:
  - Výroba nástrojů dle vlastní konstrukce.
  - Výroba dílů dle dodané dokumentace.
  - Hromadná výroba plechových a soustružených dílů.

Tato strategie snižuje riziko velkých výkyvů v celkových výkonech firmy, což se potvrdilo v období hospodářské krize 2008-2010.

## 6 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SPOLEČNOSTI

### 6.1 Analýza ekonomické situace společnosti

Tak jako většina společností se i společnost ROSTRA s.r.o. dotýká celosvětová ekonomická krize. Krize doposud ještě zažehnána není, bude ještě dlouhou dobu trvat, než se svět „vrátí“ do zajetých kolejí. Otázkou zůstává, zda se vůbec do nich vrátí. Nikdo není schopen přesně říci, kdy skončí toto nepříznivé období. Pouze se hovoří o tom, že ekonomická krize se dotkla svého dna. Bohužel po tomto „pomyslném“ dně však můžeme jít ještě dlouho, než se nám podaří ode dna odrazit.

Proto je pro firmu v této době nezbytné a důležité stabilizovat se, dokončit započaté změny, které ji umožní snáze se vyrovnat s nepředvídanými problémy.

ROSTRA s.r.o. je středním podnikem, který je závislý na svých zákaznících, jenž jsou převážně z automobilového průmyslu. Tak jako každého jiného podniku v České republice a ve světě, pocítuje důsledky celosvětové hospodářské krize i společnost ROSTRA s.r.o. V posledním čtvrtletí roku 2008, kdy se v podnicích začala projevovat krize, snížil se v sériové výrobě počet odvolávek. Zákazníci začali vyprazdňovat svoje sklady a neměli zájem o další dodávky. V současné době společnost vyrábí cca 180 různých dílů. Zahájení roku 2009 bylo ve stejném duchu, ale ve druhém čtvrtletí došlo k zahájení výrob nových projektů (výroba nástrojů a nominační dopisy na dodávky lisovaných dílů byly podepsány již na začátku roku 2008).

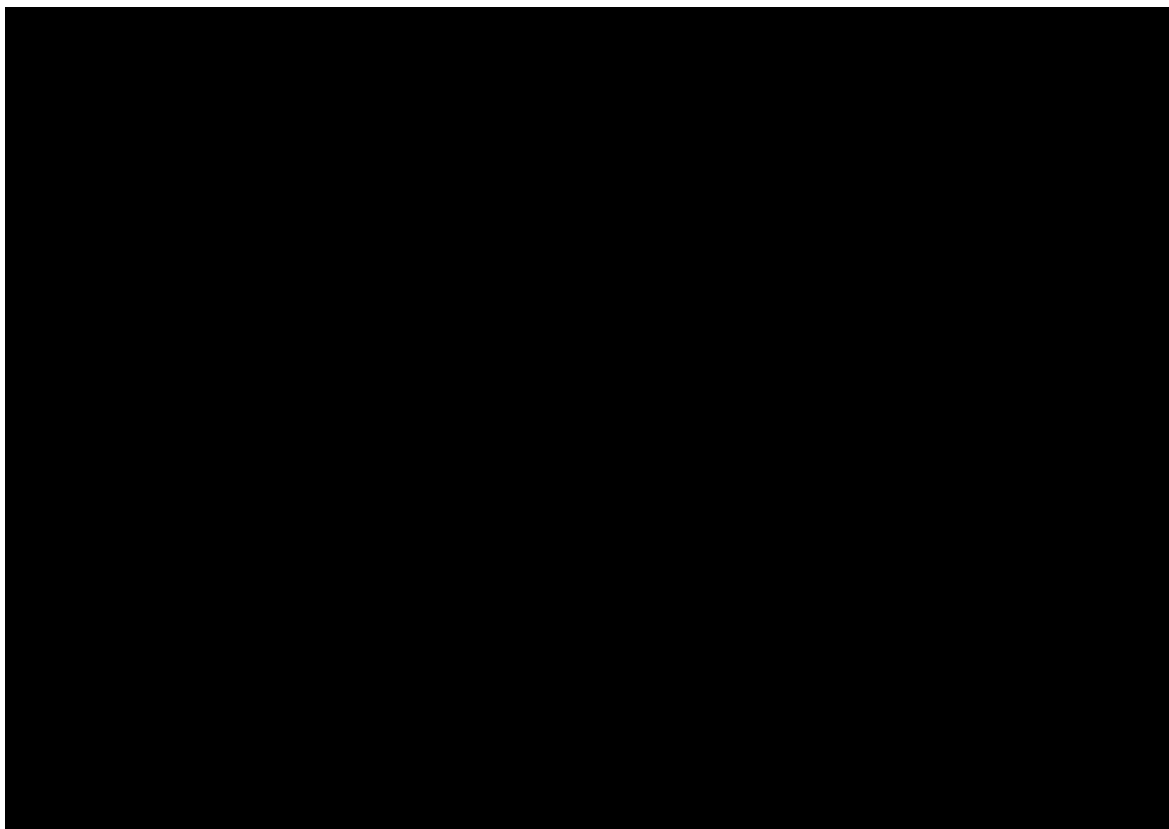
Výhodou společnosti ROSTRA s.r.o. je, že se zaměřuje na malé série, takže pokles nebyl tak zásadní. Nevýhodou malých sérií je ale tlak na rychlou změnu nástrojů pro lisování dalšího dílu.

Uplynulý rok 2009 zůstala společnost v černých číslech především díky velkému projektu na výrobu nástrojů, který získala v polovině roku 2008. Projekt byl v takovém rozsahu, že velká část výroby byla zadána do kooperace, jinak by nebylo možné kapacitně tento projekt zvládnout.

Konec roku 2009 a začátek letošního roku byl pro nástrojárnu ve znamení útlumu, což je dáno vleklou krizí v automobilovém průmyslu, a s následkem omezováním investic nebo velkým tlakem na ceny ze strany zákazníků. Přímí dodavatelé do automobilek (naši zákazníci) v současné době využívají pro nákup investic – nástrojů internetové aukce, čímž do-

sahují nízkých nákupních cen, což je pro dodavatele zároveň velká výzva k eliminaci procesů, které výrobu neefektivně zatěžují a prodražují.

*Tab. č. 3 Rozbor rozvahy společnosti ROSTRA s.r.o.[vlastní zpracování]*

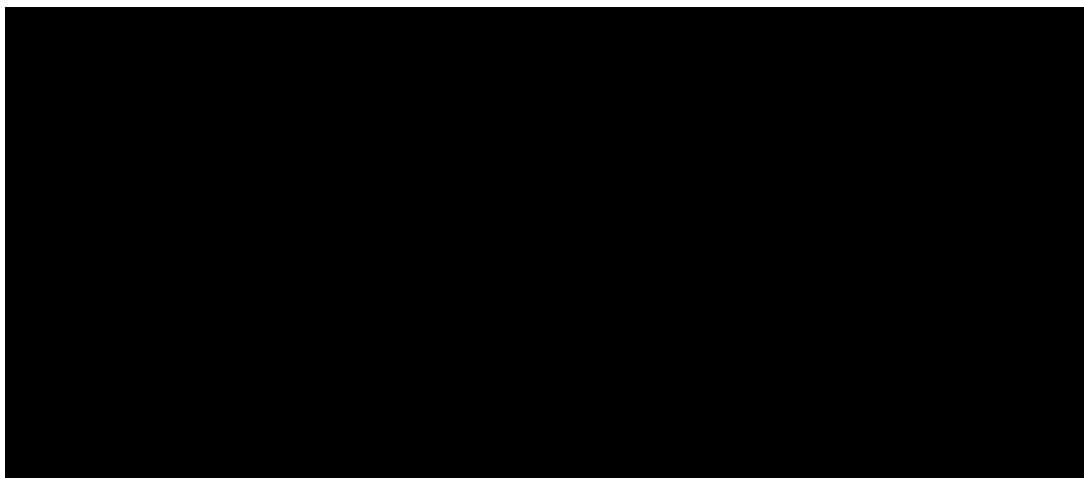


Při provedení vertikální analýzy zjistíme, že poměr stálých aktiv se v r. 2009 oproti r. 2006 zvýšil 68 %, podíl oběžných aktiv na celkových aktivech v roce 2009 naopak poklesl oproti r. 2006 o 10 %. Za zvýšením stálých aktiv v poměru k celkovým aktivům stojí investice do majetku.

Za snížením oběžného majetku je markantní snížení finančního majetku. Poměr zásob a pohledávek k celkovým aktivům je v obou srovnávaných letech podobný.

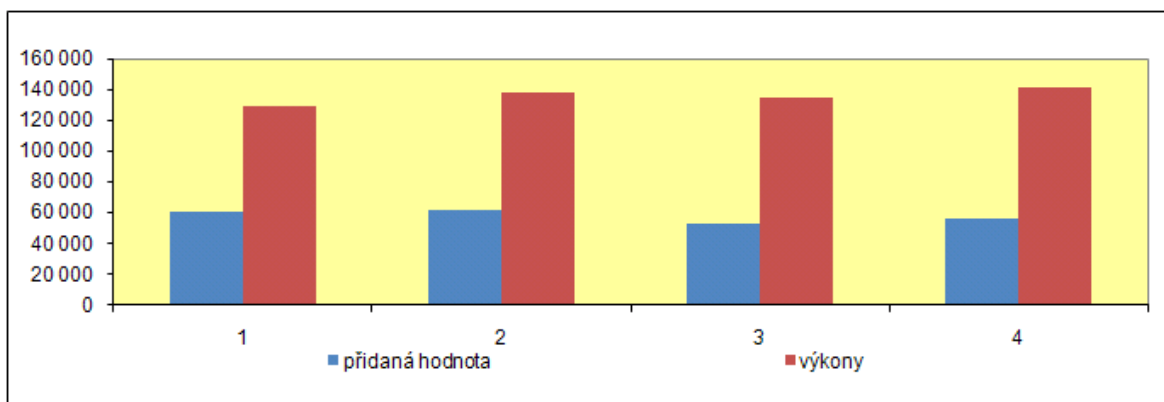
Při pohledu na kapitálovou strukturu zjistíme, z jakých zdrojů je majetek společnosti financován. Zjišťujeme, že podíl vlastního kapitálu činil v r. 2006 23 %, v roce 2009 již jeho výše dosahuje 45 %. Za zvýšením vlastních zdrojů stojí ta skutečnost, že vlastníci si vytvořený zisk nevyplácí, ale celý jej investují do rozvoje společnosti. Procento zadlužení je přijatelné.

Tab. č. 4 Rozbor výkazu ZZ společnosti ROSTRA s.r.o. [vlastní zpracování]



V horizontální analýze výkazu zisku a ztrát se zaměříme zejména na srovnání výsledků tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb s výkonovou spotřebou. Při srovnání roku 2006 a 2009 vidíme, že tržby se zvýšily jen o 12 %, což je dáno nižší ziskovou marží. Oproti tomu výkonová spotřeba vzrostla o 25 %. Výše výkonové spotřeby je ovlivněna zejména růstem cen hutného materiálu.

Odpisy investičního majetku, které jsou zdrojem krytí kapitálových požadavků na obnovu a rozšíření fixního majetku, od roku 2006 každoročně klesají. Ačkoliv společnost investuje do strojního zařízení, vzhledem k omezeným výrobním prostorům zainvestovala i do výstavby výrobních hal ve finančním objemu cca 50 mil. Kč.

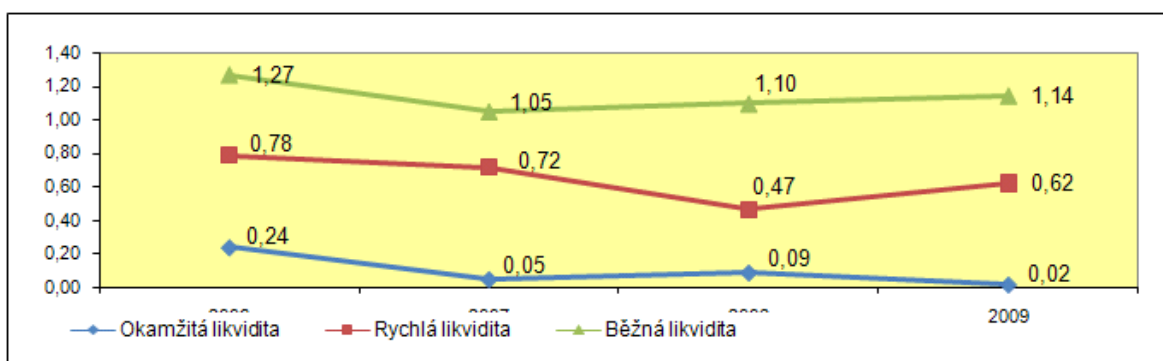


Obr. č. 15 Graf výše PH a výkonů v letech 2006 - 2009. [vlastní zpracování]

Tab. č. 5 Ukazatele rentability [vlastní zpracování]

UKAZATELE RENTABILITY				
	2006	2007	2008	2009
Rentabilita tržeb	7,47%	9,68%	8,66%	4,83%
Rentabilita výnosů	7,50%	9,94%	7,44%	4,90%
ROA rentabilita celkov.kapitálu	7,43%	11,15%	8,08%	5,39%
Rentabilita úplatného kapitálu	9,95%	13,88%	9,63%	6,59%
ROE rentabilita vlastního kapitálu	32,33%	33,59%	20,08%	11,85%

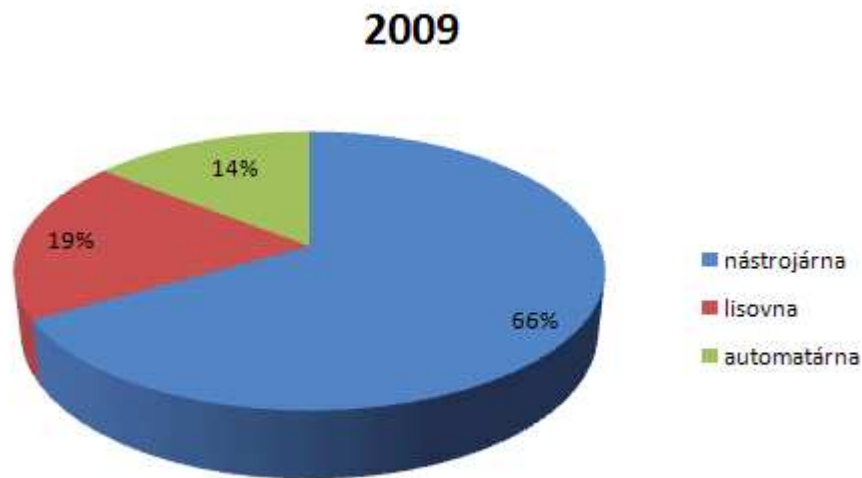
Ukazateli rentability posuzujeme úspěšnost dosahování zisku za použití investovaného kapitálu. Ukazatele rentability nám signalizují, že společnost je sice zisková, ale má klesající tendenci. Společnost ROSTRA s.r.o. má u všech ukazatelů klesající tendenci. Klesající rentabilita celkového kapitálu je způsobena množstvím investic, která společnost nemá zařazeny do majetku a nevyužívá je, popř. návratnost některých je v dlouhodobém horizontu – stavby hal. Pro vlastníky by mělo být důležité sledovat rentabilitu vlastního kapitálu, kde také dochází k jejímu snižování, což není pro vlastníky příznivé.



Obr. č. 16 Graf likvidity v letech 2006 – 2009 [vlastní zpracování]

Při porovnání likvidity ve všech letech vidíme, že společnost vykazuje postupně stále klesající tendenci a je pod doporučenými hodnotami. Ze všech ukazatelů likvidity je tedy patrné, že téměř všechny jejich hodnoty nedosahují doporučených hodnot.

Schopnost společnosti dostát svým závazkům je velmi důležitá. Společnost by si měla začít lépe plánovat cash flow, snažit se inkasovat dříve své pohledávky, na straně druhé snažit se o delší splatnosti svých závazků, pohlídat si výši zásob jak materiálu, tak nedokončené výroby a výrobků.



Obr. č. 17 Graf rozložení výroby [vlastní zpracování]

U středisek sériové výroby – soustružené a lisované díly v letošním roce dochází ke zvýšení objemu práce. Což není ani tak dáno zvýšením stávající výroby, ale zahájením výroby na nových projektech. V současné době se ale společnost potýká s „nedoladěním“ nástrojů pro sériové lisování, což se projevuje ve zvýšených nákladech na opravu nástrojů a nákladech na dopravu dílů k zákazníkovi mimo standardní termíny doprav.

Tak jako jiné firmy, i společnost ROSTRA s.r.o. se v současnosti zaměřuje na odstranění těchto procesů, protože je si dobře vědoma toho, že chce-li zůstat na trhu a být úspěšnou nástrojárnou, nestačí se zaměřit jen na kvalitu, kterou je známá, ale vzhledem ke zvyšujícím se vstupním surovinám, musí tyto neefektivní procesy eliminovat.

Také posilující koruna se negativně projevuje na tržbách všech středisek, převážně však na lisovně a automatárně, protože ceny jednotlivých projektů (výroba dílů) jsou smlouvány na počátku projektu, jehož trvání je 5 – 7 let.

Vzhledem k vývoji kurzu společnost začíná fixaci tržeb po celou dobu trvání projektů na výrobu lisovaných nebo soustružených dílů. Pokud bude kurz shodný po celou dobu projektu, dokáže si snáze připravit reálný plán jak tržeb, tak i peněžního toku.

## 6.2 Strategické analýzy

Protože úspěch každého podniku závisí na schopnostech manažerů společnosti, na jejich dovednostech rozeznat potencionální podnikové problémy a tím tak zamezit nepříjemným ztrátám. Jakmile jsou známy problémy, snáze se pak nachází řešení k jejich včasné eliminaci. V současnosti se ve společnosti ROSTRA s.r.o. se ze strategických nástrojů využívá SWOT analýza, Porterův model 5-ti konkurenčních sil, rozhodování o vlastní či cizí výrobě a řízení jakosti. Podíváme se na první dva nástroje.

### 6.2.1 SWOT analýza

Analýza silných a slabých stránek společnosti je důležitým nástrojem pro strategické plánování. Analýzu silných a slabých míst je zapotřebí zaměřit na ta kritéria, která jsou důležitá pro rozvoj společnosti.

Před zahájením implementace nového IS proběhla ve vedení společnosti schůzka zaměřená na definování slabých a silných stránek.

#### SILNÉ STRÁNKY

- Technologické zázemí společnosti, které zajišťuje vysokou produktivitu a kvalitu výroby v oblasti malých a středně velkých lisovacích nástrojů,
- certifikovaný systém jakosti dle norem ISO 9001:2002 a systém certifikovaný systémem jakosti ISO/TS 16949:2002,
- zavedené a stálé obchodní vztahy se současnými odběrateli,
- vzdělávací program společnosti pro zaměstnance,
- odběratelé s velmi dobrou platební morálkou,
- rychlá reakce na požadované změny ve výrobě v souladu s požadavky zákazníků,
- vlastní vývojová a konstrukční základna.

#### SLABÉ STRÁNKY

- Nízká rentabilita,
- neefektivně využitá kapacita,



- nedostatečný controllingový systém,
- neefektivní výroba lisovaných dílů z důvodu nedostatečně doladěných nástrojů
- vysoký podíl kapitálu vázaného v zásobách materiálu, nedokončené výroby i výrobků,
- nedostatky v plánování výroby, zpožděné dodávky a s tím související vícenáklady,
- omezené prostory k dalšímu rozvoji výrobních ploch přímo v areálu společnosti,
- absence poptávkou stoupá potřeba kvalitního kapacitního plánování výroby.

### PŘÍLEŽITOSTI

- Vzhledem k možnostem vyrábět nadstandardní lisovací nástroje (nad 8 t) může společnost získat nové zákazníky,
- zaměření výroby i do jiných oblastí, např. výroby pro armádu,
- zaměření se na výrobu fixátorů pro zdravotnictví (navázat a pokračovat v započatém vývoji v r. 2000),
- sledování potřeb zákazníka a rychlá reakce na jeho požadavky, uspokojování jeho potřeb,
- finanční stabilizace firmy,
- možnost zavedení nové inovativní technologie a výrobních postupů,
- sledování konkurence, jejich předností a informací využít k posílení konkurenceschopnosti a pozice na trhu.

### HROZBY

- Odchod kvalifikovaných odborníků jak z řad dělníků, tak i techniků,
- vzrůstající konkurence na trhu výroby strojírenských výrobků,
- ztráta podílu na trhu z důvodů neplnění zákaznických standardů na včasnost dodávek a kvalitu výrobků,
- velká závislost na 2 klíčové zákazníky – ohrožení stability společnosti v případě ztráty jednoho z nich,
- výrazný cenový nárůst vlivem růstu vstupů (energie, materiál),
- nesplnění závazků ze strany dodavatelů.

Po provedení analýzy musí být následně stanoveny managementem společnosti cíle a plány opatření na odstranění slabých stránek.

Za pomoci vhodně zvolených cílových opatření budou vedoucí zaměstnanci schopni ze slabých míst udělat silná.

### **6.2.2 Porterův model 5-ti konkurenčních sil**

Smyslem dalšího strategického nástroje je Porterova analýza, jejímž cílem je zmapovat si atraktivnost odvětví, aby bylo možné předvídat jeho ziskovost. Metoda pomůže určit, jaké jsou konkurenční tlaky, odkud pocházejí, a jak se lze proti nim bránit nebo jak se na ně adaptovat.

#### Současní konkurenti

Konkurence v oblasti komerční nástrojárny je obrovská, zejména v současné době, kdy se mnohé firmy snaží udržet nad vodou tím, že přijímají zakázky na výrobu nástrojů pod výrobní cenou. Stlačují své náklady a tím i cenu na úkor kvality.

Vzhledem k aukcím, které v současné době zákazníci pořádají při zadávání výroby nástrojů, je velmi obtížné získat nové projekty na výrobu nástrojů. Mnoho projektů začíná končit na asijských trzích.

Současně to však nutí firmy přehodnotit svoje náklady, odstranit neefektivní procesy a zajistit zvýšení efektivity práce.

#### Potenciální noví konkurenti

Noví konkurenti se v současnosti již objevují – jedná se o výrobce nástrojů na asijských trzích, kteří jsou vzhledem ke svým cenám těžko konkurovatelní. Nicméně v oblasti kvality na tom nejsou zatím tak dobře jako evropské firmy. Přesto mnoho evropských zákazníků začíná zadávat práci do Asie.

Stejně jako všechny jiné společnosti nesmí ROSTRA s.r.o. usnout na vavřínech a naopak se musí zaměřit na optimalizaci svých výrobních nákladů, např. standardizací výrobních postupů, odstranění neefektivních procesů tak, aby mohla i do budoucna být konkurenčně schopná.

### Zákazníci

S rozšířením výrobního programu o lisované a soustružené díly získala společnost jak nové zákazníky, tak současným zákazníkům nabídla možnost snížení nákladů s výběrovými řízeními. Z počátku nabízela společnost ROSTRA pouze výrobu střížných a postupových nástrojů, a proto si museli zákazníci následně zajišťovat dodavatele lisovaných dílů. V současné době disponuje strojní zařízením, které umožňuje vyrábět i lisované díly. Díky tomu se stala zajímavým partnerem pro svoje současné i budoucí zákazníky.

Diverzifikací výrobního programu si dokázala společnost ROSTRA s.r.o. v uplynulých letech zvýšit svůj roční obrat, a v současné době, kdy dochází v mnoha společnostech ke snížení obratu mnohdy až na polovinu, společnost ROSTRA si svůj obrat dokázala udržet.

### Dodavatelé

Hlavními dodavateli, kteří firmě mohou působit problémy, jsou dodavatelé hutního materiálu. Je zde málo výrobců, trh je malý, a proto je nutno spolupracovat se zahraničními dodavateli. Vzhledem k velikosti požadovaných dodávek firma není pro výrobce hutního materiálu lukrativním zákazníkem, a proto se jí obtížněji sjednávají jak dodací, tak i cenové podmínky. Zde má ROSTRA obtížnou situaci, kdy je na ni vyvíjen tlak od zákazníků na roční i mimořádné slevy z ceny, a na druhé straně většinou nemožnost dosáhnout výhodných podmínek od dodavatelů.

Zde se nabízí možnost spolupráce s obdobnými společnostmi, vytvořit v rámci nákupu tzv. konsorcium. Tím by si společnost zajistila lepší vyjednávací sílu pro výhodnější vyjednávání s dodavateli hutního materiálu, popř. přímo s hutěmi.

### Substituční výrobky

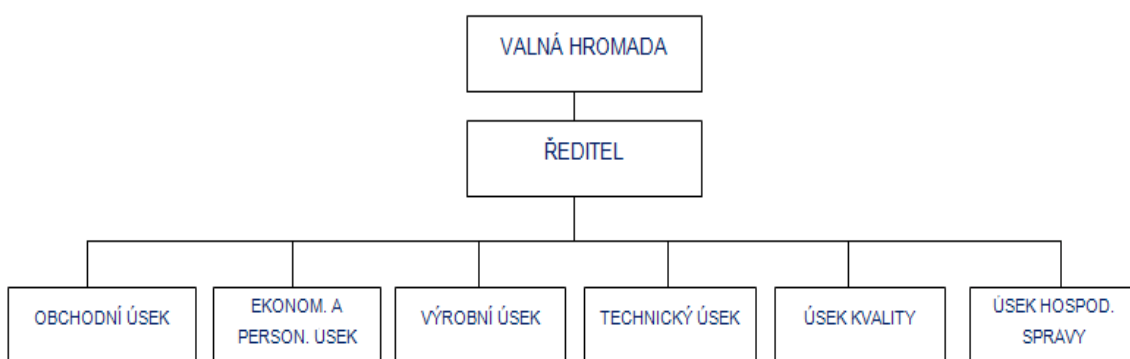
V případě substitutů můžeme hovořit pouze u soustružených dílů, kde v poslední době mnoho zákazníků dává, v případě většího objemu výroby, přednost výrobě kování před soustružením. Je to dána tím, že výroba kování je levnější a v případě velkých sérií nemá dodavatel tohoto typu výroby konkurenci v ceně.

V případě „maloobjemových“ projektů je však výhodnější klasická výroba soustružením na vřetenových automatech. Těchto projektů však ubývá a pro společnost je stále obtížnější naplnit kapacitu soustružny.

## 6.3 Analýza možnosti pro zavedení controllingu

### 6.3.1 Organizační struktura společnosti

Organizační struktura společnosti vychází z liniového typu. Vzhledem k tomu, že tato struktura je typická pro malé podniky, používá společnost pro řízení jednotlivých projektů současně maticovou organizační strukturu.



Obrázek č.1 Zkrácená organizační struktura [vlastní zpracování]

V čele společnosti stojí ředitel, který je podřízen valné hromadě. Účastníky valné hromady jsou dva jednatelů společnosti, z nichž jeden je ředitel, druhý je vedoucím obchodního úseku.

Přímo řediteli jsou přímo podřízení vedoucí jednotlivých úseků, v současnosti má společnost 6 úseků.

#### Úsek obchodní

Obchodní úsek má na starosti zajištění výroby pro všechna výrobní střediska (nástrojárna, automatárna, lisovna) nejen z pohledu zajištění výrobních zakázek. Pod obchodní úsek spadá i oddělení nákupu.

Nákupní oddělení zajišťuje veškeré materiálové vstupy a služby, které jsou nezbytné pro zajištění výroby a chodu celé společnosti. Oddělení nákupu zastřešuje také řízení činnosti skladů, manipulačních dělníků a v současnosti také logistiku – expedici hotových výrobků, které jsou dodávány zákazníkům na základě jejich odvolávek.

V úseku pracuje celkem 12 zaměstnanců, z toho 3 TH přímo v obchodním úseku, dále

v nákupu 6 TH a 3 režijní dělníci.

### Úsek výrobní

Největším úsekem v podniku je v podniku je úsek výroby. Výroba je v podniku členěna do 3 výrobních středisek - nástrojárna, lisovna a automatárna. V čele všech tří výrobních stojí vedoucí výroby.

Nástrojárna je původním a stále nosným střediskem společnosti. Její výrobní program je primárně zaměřen na zakázkovou výrobu nástrojů a forem. Jedná se o výrobu, která začíná již vývojem v konstrukci. Zde se rozhoduje, jak bude vypadat nástroj, který výrobek požadovaný zákazníkem, bude vypadat, jakého materiálu vzhledem k životnosti nástroje bude použito, atd. Zákazník pouze předkládá konečný výrobek, který požaduje, aby nástroj vyráběl. Okrajově se zde také vyrábí zevní fixátory pro zdravotnictví, a dále pro doplnění výrobních kapacit obchodní úsek zajišťuje zakázky na výrobu strojních dílů.

Nástrojárna je operativně řízena 2 směnovými mistry a dispečerkou výroby. Pro technickou přípravu výroby je k dispozici technologické oddělení, v současnosti se jedná o 3 technology, kteří se zabývají přípravou technologických postupů se zaměřením na obrábění. V nástrojárně pracuje 32 výrobních dělníků.

Lisovna se zabývá sériovým lisováním dílů z kovových pásů a tabulí pro telekomunikace a elektroprůmysl, a zejména díly pro automobilový průmysl. Původní výrobní hala byla vybavena jen pro výrobu konektorů pro telekomunikační průmysl. Postupně však, s ohledem na vývoj bezdrátové mobilní technologie, byla výroba jen výplňová. V roce 2004 se vedení společnosti rozhodlo vybudovat novou výrobní halu s technologií lisovacích strojů od tonáže 100 t, až po prozatímních 800 t. V současnosti společnost dodává 180 druhů lisovaných dílů v rozdílných sériích od 10 000 ks až po 380 000 ks za rok. Vzhledem k danému množství druhů je kladem důraz na schopnost a rychlost obsluhy provést záměnu nástroje v lisu pro jiný druh výlisku.

Sériová výroba soustružených dílů na automatech probíhá ve středisku automatárna. Výroba soustružených dílů byla zahájena výroba v roce 2002, v současnosti zde probíhá výroba 10 druhů výrobků. V současné době vedení společnosti uvažuje o ukončení této výroby, a

to z důvodu ukončení stávajících projektů v příštím roce. Tento typ výroby zákazníci v posledních letech zadávají do kováren – výroba neprobíhá soustružením, ale levnějším způsobem - kováním.

Sériovou výrobu řídí vrchní mistr, který by měl současně také provádět plánovače. Vrchní mistr má pro řízení výroby k dispozici 2 směnové mistry, jednoho technologa-normovače. Výrobních a režijních dělníků v sériových výroбах je v současnosti cca 27.

### Úsek technický

V technickém úseku pracuje 8 konstruktérů. Zabývají se návrhem a konstrukcí převážně střížných a postupových nástrojů a v menší míře také forem. V některých případech se jedná částečně i o výzkum. Zákazník přichází s finálním výrobkem, úkolem konstruktérů je navrzení konstrukce nástroje s ohledem na racionalizaci. Konstrukce je velmi důležitým článkem při výrobě nástroje, protože nevhodně navrženou konstrukcí nebo špatně zvoleným materiálem pro výrobu může dojít ke zvyšování nákladů na výrobu nástroje, na prodlužování doby nutné pro ladění nástroje, ale zejména v životním cyklu výrobku, kdy se výroba jednotlivého dílu prodražuje neustálými opravami a úpravami nástroje. V případě nevhodně zvoleného materiálu tento nevydrží po celou dobu lisování, a je nutné neustále vyrábět nové náhradní díly.

V současné době spadá toto technické oddělení přímo pod ředitele společnosti, v poslední době se ale zvažuje zařazení tohoto úseku pod úsek výrobní, takže jak konstrukce, tak technologie, což je obojí technická příprava výroby, spadala pod jednoho vedoucího.

### Úsek hospodářské správy

Tento úsek má na starosti údržbu a úklid celého areálu včetně údržby strojního zařízení. Dále zajišťuje nákup investic a drobného hmotného majetku, eviduje a zajišťuje odvoz odpadu jak technického, tak kovového z výroby. V neposlední řadě má také na starosti závodní stravování a externí firmy pro úklid nebo ostrahu areálu.

Vzhledem k velikosti areálu a strojního vybavení pracuje v úseku 11 zaměstnanců včetně vedoucího.

V rámci reorganizace a přesunu konstrukce pod výrobu se i zde zvažuje rozdělení tohoto úseku a zařazení pod jiné stávající úseky. Údržba by přešla pod výrobu a zbývající část by byla převedena pod ekonomický úsek.

### Úsek kvality

Úsek kvality zabezpečuje vstupní a výstupní kontrolu materiálu a výrobků, zabývá se řešením reklamací a vzhledem k tomu, že společnost je certifikovaná dle ISO 9001:2002 a TS 16949, spadá do kompetence tohoto úseku i příprava a dohled nad dodržováním povinností vyplývajících z certifikací.

V úseku pracuje celkem 6 zaměstnanců; kromě vedoucího úseku se jedná o 2 zaměstnance pro kontrolu sériových výrob a 3 zaměstnance v kontrole zakázkové výroby.

### Úsek ekonomický a personální

Vedoucí ekonomického a personálního úseku je zodpovědný za vedení účetnictví, mezd, personalistiku a v současnosti i za controlling. Má na starosti komunikaci s bankami a státními institucemi, personální politiku, dotační programy aj.

V úseku mimo jejího vedoucího pracují 2 samostatné účetní.

Společnost by měla uvažovat o zřízení samostatného pracovního místa controllera. Zejména vzhledem k současnému vývoji na celosvětovém trhu je nezbytně nutné analyzovat náklady výroby, včas upozorňovat na problémy a dávat doporučení a nápravná opatření tak, aby se docílilo plánovaného hospodářského výsledku.

### **6.3.2 Porovnání původního a nově pořízeného IS**

V minulosti používala společnost dva SW, jeden byl zaměřen výhradně na účetnictví a druhý zase jen pro výrobu. Data byla vzájemně nekompatibilní, pro výstupy, na základě kterých bylo možné zaúčtovat výrobní operace – zejména rozpracovanou výrobu (ta se v podniku pohybuje v průměru okolo 10 mil. CZK) - bylo nutné vytvořit externím IT správcem program, ve kterém bylo možné data i analyzovat a připravit do podoby požadované pro export do účetního SW. V oblasti výroby se práce vykazovala na prodejní zakázky. Zde pak bylo problematické a nemožné rozdělit náklady na jednotlivé výrobky (např.

zakázka na výrobu nástroje v sobě skrývala jednat výrobu nástroje a současně také výrobu kontrolního přípravku). Také u výroby sériové nebylo možné rozlišit výrobu na jednotlivou dávku daného výrobku, ale pouze se mohlo vykazovat po celou dobu několika let na prodejní zakázku, takže nebylo možné zjistit náklady na výrobu 1 ks.

Rozšiřováním výroby, její diverzifikací, rozrůstajícím se množstvím vyráběných různých dílů a zejména tlakem zákazníků na ceny, se zvyšuje potřeba na téměř okamžitou „zpětnou“ informací ohledně nákladovosti výroby. Zvyšující se množství informací ale vyžaduje vyšší náročnost na zpracování. Ale bez SW podpory si to lze těžko představit.

Reporting a controlling je nejen v dnešní době součástí každé společnosti. Nejdůležitější součástí controllingového nástroje je analytické zpracování vstupních dat do podoby nadefinovaného výstupu.

Při pořízení nového IS vždy sebou přináší řadu problémů. Každá firma má jiné požadavky. Při pořizování jakéhokoliv informačního SW, který není připraven konkrétnímu podniku na přímo míru, musí být kalkulováno s rozdílnými přístupy a dopředu počítáno s další finanční investicí do úprav stávajících procesů SW. Společnost ROSTRA s.r.o. v době, kdy uvažovala o pořízení nového IS, využila dotačního programu a na svůj projekt „Implementace IS“ získala dotaci ve výši 2,5 mil. Kč. Na základě výběrového řízení, do kterého se přihlásilo přes 15 firem, se společnost rozhodla pro informační systém Syte Line.

Informační systém pořízený společností ROSTRA s.r.o. pochází z USA, ze skupiny INFOR. Informační systém byl postaven tak, aby uspokojil i ty nejnáročnější zákazníky. Jedná se o komplexní systém pro řízení podniku, dokáže obsáhnout téměř veškeré procesy a činnosti jednotlivých oblastí podnikového řízení.

Společnost ROSTRA s. r. o. započala s implementací SW na podzim roku 2008. Do ostrého provozu měla „najat“ již v dubnu roku 2009. Bohužel vzhledem ke změně klíčového uživatele za nejobsáhlejší oblast, kterou je bezesporu výroba (ukončení pracovního poměru zaměstnance) bylo nutné nejprve nominovat nového klíčového uživatele a dát mu prostor na nastudování všech procesů v novém IS týkajících se výroby, byl ostrý provoz odložen na říjen roku 2009. V současnosti je nový IS již naimplementován, stále se však odlaďují chyby a nedostatky.



Bohužel výměnou klíčového uživatele za oblast výroby, možná také podceněním počtu klíčových uživatelů v tomto procesu, jejich dovedností, znalostí a schopností předávat a zaškolovat konečné uživatele v daném procesu a současně také podceněním procesních odlišností dvou různých typů výroby jako je zakázkové a sériová, docházelo v prvních měsících k chybnému zadávání dat, což vedlo ze strany mistrů ke špatné nebo žádné kontrole zadaných dat.

Nový SW však vyžaduje větší náročnost a dovednosti jednotlivých uživatelů na kontrolu zadaných dat do SW. Data jsou ihned převáděna do hlavního deníku programu a společnost má k dispozici téměř ihned informace o současném stavu. Tato skutečnost je prozatím jedním z problémů, se kterým se společnost potýká, protože nepřesností zadávaných dat dochází ke zkreslování údajů o výsledku výrobních nákladů jednotlivých výrob a „očišťování“ o tyto nepřesnosti stojí společnost mnoho času. Nicméně je nutno podotknout, že v poledních měsících dochází ke zlepšení a zaměstnanci si uvědomují své chyby a jejich následky a data zadaná do SW odpovídají realitě.

V současnosti můžu říci, že již došlo ke zlepšení. Je však za tím mnoho hodin strávených vysvětlováním a opakováním návazností a provázaností dat na celý systém. Po konečném vyladění všech procesů a jejich zadávání do SW docílí společnost ROSTRA s.r.o. efektivního využití všech modulů programu SL a tento systém se tak stane nejen mocnou zbraní proti konkurenci, ale zejména bude důležitým zdrojem dat.

K přednostem informačního systému SL bezesporu patří:

1. komplexní řízení podniku ERP zahrnující všechny oblasti podnikových informací od prodeje přes tvorbu technické dokumentace v konstrukci, technologii, výpočtu materiálových potřeb, plánování a řízení kapacitních zdrojů, řízení skladového hospodářství a nákupu až po vlastní řízení výroby a následnou fakturaci a expedici.
2. Veškerý tok informací je možno podchytit pomocí Work-flow a takto ho lze sledovat a řídit v průběhu celého zpracování.
3. Současně jsou na pozadí systému generovány a sledovány nákladové transakce o všech skutečnostech, které v souvislosti s obchodním případem vznikají, a tyto jsou následně zpracovány v účetnictví, které je s výrobním systémem plně integrováno.

4. Účetnictví zahrnuje Hlavní knihu, Pohledávky a Závazky, Banku, Pokladnu a Majetek. Součástí může být i dodávka modulu Personalistika a mzdy, který je rovněž plně integrován, a generované transakce při odvodu operací ve výrobním systému je možno automatizovaně využít jako podklad pro zpracování mezd.
5. Systém je určen především pro výrobní podniky s diskrétní, konfigurovatelnou a zakázkově orientovanou výrobou a to ve strojírenství, elektrotechnice, výrobě a zpracování kovů aj. Současně je vhodný pro výrobu kusovou, malosériovou nebo i sériovou, ale lze pomocí něj výhodně řešit i výrobu kombinovanou.
6. Velmi významnou skutečností je, že systém je multijazyčný a také multilokální, což znamená, že je pomocí něj možno řídit několik lokalit současně, a to opět v souladu s požadavky zákazníka - sdílení výrobních kapacit, sledování a plánování materiálových zásob společně či odděleně podle lokalit apod. Také účetnictví je možno ve společnosti (tedy všech lokalitách) provozovat jako jednu aplikaci, nebo je vést samostatně se zajištěním účetní konsolidace.
7. Základní funkcionalita systému je dále doplněna a rozšiřována nadstavbovými moduly, které jsou po implementaci s ERP řešením plně integrovány. Jedná se především o APS - pokročilé plánování a rozvrhování výroby, elektronické obchodování, manažerskou nadstavbu, konfigurátor výrobku aj.
8. V neposlední řadě je to možnost využívání kompatibility modulu BI tvořící „Informační multidimenzionální kostky“ – virtuální tržiště informací, které obsahují historická data, doplňované každodenně o nejnovější informace z operační databáze systému ERP.

### **BI - Nástroj pro podporu správných a rychlých rozhodnutí**

Business Intelligence je rozsáhlou oblastí metodologie, metod a nástrojů, které v rámci vedení společnosti slouží k podpoře plánování, rozhodování, a řízení. Manažerský informační systém je počítačem řízený informační systém, který managementu nebo vedení podniku nabízí pomoc v důležitých záležitostech týkajících se plánování, koordinace, kontroly a rozhodování. Může se tak díť analýzou podle obratu, prodejce nebo určitých skupin produktů. Manažerské systémy nabízejí přehledné statistiky a grafické výstupy, které je možno používat i při různých prezentacích apod. Softwarové řešení pro tzv. Business Intelligence se starají zejména o finanční transparentnost v podniku v reálném čase. Zpracová-

vají a analyzují data o provedených transakcích z databází nejrůznějších oddělení – tedy například z marketingu, odbytu, personálního oddělení, výroby nebo účtárny – a poskytují tak fundované podklady pro rozhodnutí na stisknutí tlačítka. Řešení Business Intelligence se doporučují pro strategická rozhodnutí: kritické faktory úspěchu lze kontrolovat pomocí externích a interních srovnávacích testů, klíčové ukazatele výkonnosti lze pomocí různých analytických nástrojů zpracovat také graficky.

Jedním z důvodů, proč byl vybrán tento IS je možnost v budoucnu využití modulu BI. Pro podporu rozhodování obvykle nestačí data z operativní evidence informačního systému, který řídí každodenní práci vašeho podniku. Je třeba mít k dispozici informace, které sledují určité období vývoje a k tomu nástroje, které vám umožní zkoumat data z různých úhlů pohledu, filtrovat je a třídit a výsledky zobrazovat v grafické podobě s volitelnými dimenzemi. K tomuto účelu bude sloužit Business Intelligence (BI). Data jsou zde ukládána a zpracovávána v OLAP databázi ve vzájemných vazbách podle dimenzí. Dimenze multidimenzionální kostky v základním nastavení představují čas, produkty, dodavatele, odběratele, obrat, náklady a zisk. Jsou to kritické faktory, úhly pohledu na podnik a jeho hospodaření, zejména pro zjištění trendu vývoje. Výstupem analýz v systému SyteLine BI jsou pak grafy, které mají vyšší vypovídací schopnost pro vyhodnocení dat v souvislostech než tisícstránkové sestavy. Standardní kostky jsou předdefinovány tak, aby umožňovaly analýzu rozhodujících faktorů výroby jako je prodej, zásoby, finance a dodavatelské kanály. Speciální indexování umožňuje vnořit se do detailů. Pomyslné „řezy“ multidimenzionální kostky podle dimenzí vám umožní zjistit i do „chvilky“ často utajené dění v podniku.

V době zahájení projektu implementace nového SW nebyly součástí controllingové výstupy. Hlavním cílem, který si společnost vytyčila, byla úspěšná implementace nového IS pro oblast výroby a účetnictví. V současnosti, po doladění systému pro potřeby společnosti ROSTRA s.r.o. je důležité zaměřit se na SW podporu v rámci manažerského řízení společnosti a využít možnosti současného SW.

Kostka SyteLine BI umožní společnosti ROSTRA odpovědět si na otázky, jako například:

- Pohledávky *Kolik je nezaplacených pohledávek podle typu zákazníka?*
- Analýza trhu *Které produkty táhnou podnik?*

- Výkon podniku *Kteří zákazníci dostávají dodávky se zpožděním?*
- Finance *Jaké jsou provozní odchylky každý týden?*
- Zásoby *Jaké množství jednotlivých druhů výrobků je na skladě?*
- Výrobní příkaz *Kolik kusů výrobků je hotových za hodinu práce na konkrétním vyr. příkazu?*
- Prodej *Které výrobky vykazují největší míru zisku za tento měsíc?*
- Odpad *Kolik procent odpadu je z jednotlivých výrobních dávek?*
- Dodavatel *Jaký je objem produktů, které byly dodány pozdě, kdo je jejich dodavatelem?*

## 7 SYNTÉZA POZNATKŮ PRO VYUŽITÍ NÁSTROJŮ CONTROLLINGU VE SPOLEČNOSTI

### 7.1 Současný systém controllingu ve společnosti

Od založení společnosti využívala společnost pro účetnictví, sklady a obchod SW FISS3000 od zlínské firmy a pro potřeby výroby SW Inmedias od brněnské společnosti. V současnosti pro velikost firmy, její výrobní zaměření a další potřeby společnosti ROSTRA s.r.o. nebyly tyto SW již dostatečné. Hlavním nedostatkem byla vzájemná nepropojenost a s tím i spojená absence výstupů, které by byly vhodné jak pro řízení výroby, tak pro potřeby controllingu.

Pro částečné odstranění těchto nedostatků byl vytvořen externím správcem IT tzv. spojovací SW, do kterého se exportovala data z jednoho i z druhého SW a který částečně umožnil tyto nedostatky odstranit. Nevýhodou ale bylo časové zpoždění informací a vzhledem k omezenosti evidování nákladů ve výrobě na jednotlivé výrobky a nízká vypovídací schopnost o nákladech výroby.


#### 7.1.1 Sledování nákladů výroby

SW Inmedias pro výrobu umožňoval sledování nákladů na zakázky, jednotlivá pracoviště byla v systému oceněna sazbami, které v sobě zahrnovaly jak náklady na dané pracoviště, tak i výrobní režii. Dělníci vykazovali odpracované hodiny na danou zakázku. Systém byl nastaven tak, že na základě odvedených hodin na daném stroji se současně vykázal shodný počet odpracovaných hodin nákladově na zakázce. Výrobní režie zahrnovala i náklady konstrukčního oddělení. Náklady se sledovaly pouze na zakázku, chybělo sledování na jednotlivé výrobní příkazy (absence výrobních příkazů, pouze vykazování na zakázku). Nebylo možné rozlišit náklady na jednotlivé součásti prodejní zakázky (náklady na hlavní postupový nástroj, náklady kontrolní přípravek). V současnosti také společnost ROSTRA s.r.o. využívá více-strojovou obsluhu (šetří si tak mzdové náklady). V minulosti bylo možné zatížit zakázku strojními a mzdovými náklady v počtu odpracovaných hodin (např. dělník vyráběl na dvou strojích po dobu 8 hodin. Na každém stroji byla jiná zakázka a ta byla zatížena shodně 8 strojo-hodinami, tak i 8 člověko-hodinami, ačkoliv obsluha pracovala na

dvou zakázkách souběžně a tudíž každou zakázku zatížila jen polovinou svých mzdových nákladů).

V oblasti sériové výroby bylo velkým nedostatkem, že SW neumožňoval sledovat nákladovost jednotlivých výrobních dávek jednotlivých dílů. Náklady se směřovaly na zakázku, což ovšem neumožňovalo zjistit náklady na jeden výrobek v rámci výrobní dávky. Kumulace na zakázku zahrnovala jak náklady na prodané kusy, tak náklady na rozpracované kusy. Zjistit tak výrobní náklad na jeden kus nebylo možné, složitě se prováděl odhad. V případě materiálových nákladů se vzaly celkové náklady na materiál v daném období a toto se podělilo množstvím vyrobených ks (dokončených i rozpracovaných), náklady na dopravu se dělily počtem prodaných ks, mzdové a strojní náklady nebylo možné na jeden vyrobený kus zjistit. Jednalo se o ruční úpravy a pro cca 200 ks výrobků, které společnost v současné době vyrábí, by tato činnost byla nereálná.

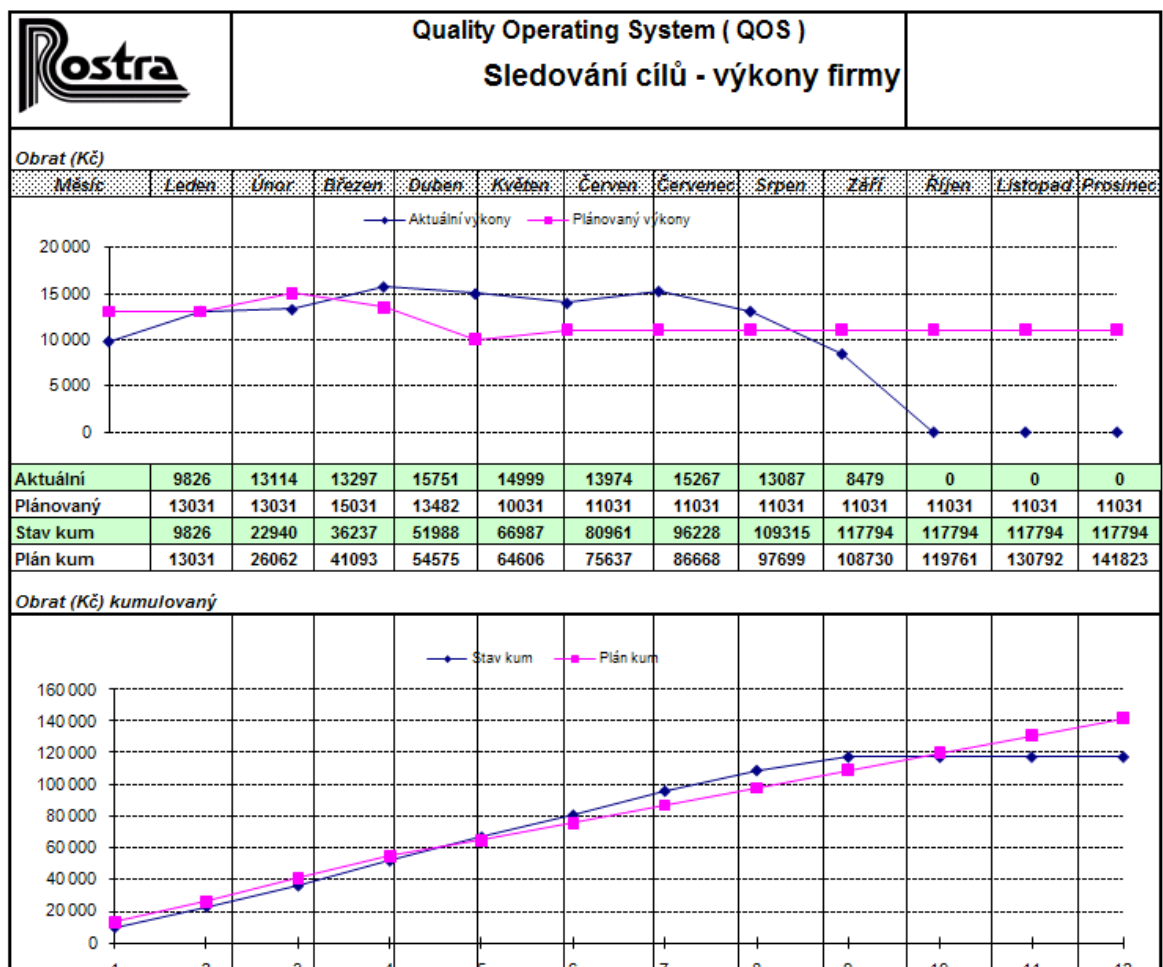
Tab. č. 6 Vzor výstupu nákladů na vyrobený kus v sériové výrobě [15]

					
		období:	.2008 - 31.12.2008		
Zakázka : 25571086 - Díl 2778P026 SBA R. Shaft Dual-Cr					
	PLÁN	CELKOVÉ NÁKLADY	Po 1.operaci	Naskladněné	Expedované
Materiálové náklady	0,00	236 066,20	5,13187	5,13187	7,37707
Spotřeba nástrojů a broušení, povlakování					
Kooperační náklady					
Mzdové náklady					
Přepravné	0,00	25 852,05	0,56200	0,56200	0,80788
Ostatní náklady		91 421,52	1,98742	1,98742	2,85692
Strojní náklady	0,00	0,75	0,00002	0,00002	0,00002
<b>Mezisoučet nákladů</b>	<b>0,00</b>	<b>353 340,52</b>	<b>7,68132</b>	<b>21,05649</b>	<b>30,26870</b>
Zatížení od zákazníků					
Vícenáklady na dopravu					
<b>Náklady přímé celkem</b>	<b>0,00</b>	<b>353 340,52</b>	<b>7,68132</b>	<b>21,05649</b>	<b>30,26870</b>
		<b>CELKEM</b>	<b>Po 1. operaci</b>	<b>Naskladněné</b>	<b>Expedované</b>
Tržba z výrobní činnosti		277 154,20	6,02509	6,02509	8,66107
Změna stavu nedokončené výroby, výrobků		30 600,00	0,66522	0,66522	0,95625
Tržby z prodeje dlouhodobého a drobného majetku					
Tržby z prodeje materiálu					
Kurzový zisk / ztráta		-2 978,74			
<b>Výnosy celkem</b>		<b>304 775,46</b>	<b>6,69031</b>	<b>6,69031</b>	<b>9,61732</b>
<b>KP</b>		<b>-48 565,06</b>	<b>-0,99101</b>	<b>-14,36618</b>	<b>-20,65139</b>
počet vyrobených ks po první operaci		46000			
počet naskladněných ks		46000			
počet prodaných ks		32000			
počet zmetků					

7.1.2 Tvorba plánu a porovnávání se skutečností

V oblasti přípravy plánu pro nadcházející rok začínalo vedení společnosti s plánem v posledním čtvrtletí. Příprava plánu byla prováděna VEÚ částečně za pomoci VOÚ. Chyběla zde provázanost na ostatní vedoucí zaměstnance - např. výroby, údržby areálu a strojního zařízení - s důrazem na zainteresování je na plnění stanovených cílů. Plán tržeb vycházel v případě kusové výroby z výsledků minulých let navýšený o procenta dle informace majitelů, v oblasti sériové výroby se kalkulovalo s plánovanými odvolávkami zákazníků. Plán nákladů se dotvořil na základě plánu tržeb bez ohledu na potřeby držet určité potřebné množství výrobků rozpracovanosti. Plánování tedy probíhalo spíše formálně, porovnávání plánu se skutečností se provádělo pouze v oblasti tržeb bez vazby na vynaložené náklady.

Tab. č. 7 Výstup sledování tržeb pro vedení [15]



### 7.1.3 Peněžní toky – příjmy a výdaje

Předpokládaný tok peněz (příjmy i výdaje) eviduje a plánuje VEÚ ručně v excelovské tabulce. Na základě zůstatků na bankovních účtech, v závislosti na aktuálním stavu pohledávek a závazků (dle jejich splatnosti) a dalších výdajů, jako jsou mzdy, odvody, splátky leasingů, splátky úvěrů atd., předpokládaných příjmů a vydáních, probíhá 1x týdně aktualizace platebního kalendáře.

Tato data jsou prezentována jednatelům společnosti, kteří naplánovaný peněžní tok odsouhlasí, popř. upraví.

Takového zpracování dat je vysoce neefektivní, časově náročné, také může docházet k opomenutí důležitých příjmů nebo výdajů.

Tab. č. 8 Dosavadní přehled příjmů a výdajů [15]

PLÁN			měny	CZK	SKUTEČNOST			měny	CZK
PS	celkem Kč		-19 736 231	-19 736 231	Pořátek měsíce	celkem Kč	-20 967 751	-20 967 751	
	celkem EUR		708	17 707		celkem EUR	17 513	437 832	
	celkem USD		21 274	382 929		celkem USD	10 951	197 115	
KS	celkem Kč		-18 564 306	-18 564 306	aktuální stav	celkem Kč	-20 967 751	-20 967 751	
	celkem EUR		375	9 382		celkem EUR	17 513	437 832	
	celkem USD		20 074	361 329		celkem USD	10 951	197 115	
			25,00	Kurz EUR/CZK			25,00	Kurz EUR/CZK	
			18,00	USD/CZK			18,00	USD/CZK	
Dodatečná potřeba					aktuálně volné finanční prostředky		732 249		
					aktuálně volné finance + plánované finance		8 382 249		
plánované příjmy a výdaje					plánované příjmy HV				

PLÁN						SKUTEČNOST					
datum	číslo faktury	Od koho/komu	CZK	EUR	USD	zakázka	číslo faktury	od koho/komu	CZK	EUR	USD
			1 171 925 Kč	-333 EUR	-1 200 USD				0 Kč	0 EUR	0 USD
1.											
1.											
2.											
2.											
3.		Benteler	1 219 925 Kč	64 065 EUR							
3.											
4.											
4.											
5.	222	Magna Cartech		72 000 EUR							
5.	52	Benteler GmBh		24 802 EUR							
5.		platba závazků	-1 300 000 Kč	-2 700 EUR	-1 200 USD						
TÝDENNÍ POHYB			-80 075 Kč	158 167 EUR	-1 200 USD				0 Kč	0 EUR	0 USD



### 7.1.4 Reporting

Měsíční závěrka probíhala k 15 – dni následujícího měsíce, do této doby byly zaúčtovány veškeré doklady vztahující se k uplynulému měsíci. Na poradě vedení potom byly prezentovány výsledky za uplynulý měsíc a firmu v podobě zkrácené rozvahy a výsledovky, které ale nebyly porovnávány s plánem, nebylo tedy možné zjistit jakékoliv odchylky od uvažovaných výsledků.

Tab. č. 9 Současný report výsledků pro management I. [15]

<b>ANALÝZA DAT ZA OBDOBÍ</b>			
	Ke dni 31/1/2009	Ke dni 28/2/2009	Ke dni 31/3/2009
<b>Aktiva</b>	<b>136 823</b>	<b>146 867</b>	<b>149 148</b>
Dlohobobý majetek	90 065	89 667	89 298
Zásoby	28 942	34 087	34 836
Pohledávky	16 168	21 381	23 640
Finanční majetek	936	860	727
Ostatní aktiva	712	872	647
<b>Pasiva</b>	<b>136 823</b>	<b>146 867</b>	<b>149 148</b>
Vlastní kapitál	55 248	56 819	57 517
Cizí zdroje dlouhodobé	40 894	40 894	39 616
Cizí zdroje krátkodobé	40 179	48 646	51 993
Ostatní pasiva	502	508	22
<b>Provozní výnosy</b>	<b>10 188</b>	<b>24 418</b>	<b>38 152</b>
<b>Provozní náklady</b>	<b>10 080</b>	<b>22 834</b>	<b>35 248</b>
<b>Provozní hospodářský výsledek</b>	<b>108</b>	<b>1 584</b>	<b>2 904</b>
Finanční výnosy	519	815	1 179
Finanční náklady	445	652	1 637
<b>Finanční hospodářský výsledek</b>	<b>74</b>	<b>163</b>	<b>-458</b>
mimořádné výnosy	0	0	0
mimořádné náklady	0	0	0
<b>Mimořádný hospodářský výsledek</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Celkový HV</b>	<b>182</b>	<b>1 747</b>	<b>2 446</b>
Daně	0	0	0
<b>Čistý zisk</b>	<b>182</b>	<b>1 747</b>	<b>2 446</b>

Dále se pro vedení připravovala data v podobě finančních ukazatelů:

- rentability,
- aktivity,
- nákladovosti výroby,
- struktury financování,
- plnění ukazatelů vyplývajících z požadavků úvěrující banky.

Tab. č. 10 Současný report výsledků pro management II. [15]

<b>STRUKTURA FINANCOVÁNÍ</b>				
Kapitalizace	>1	0,61	0,63	0,64
Podkapitalizace	>1	1,06	1,08	1,08
Ukazatel úrokového krytí	>6	1,11	5,78	5,25
krytí oběžného majetku	>1	0,91	0,91	0,92
<b>UKAZATELE LIKVIDITY</b>				
likvidita běžná	1,5-2,5	1,15	1,16	1,14
likvidita pohotovostní	1-1,5	0,43	0,46	0,47
likvidita okamžitá	0,20	0,04	0,03	0,02
<b>UKAZATELE PRO BANKU</b>				
splátky úvěrů+dl.závazků		800	800	2 100
předpokládaná splatná daň		35	332	465
Underlying EBITDA I.	>150%	92%	160%	146%
Underlying EBITDA II.	> 40%	40%	38%	38%
<b>RENTABILITA</b>				
ROA (EBIT)		0,20%	1,38%	2,01%
ROE (EBIT)		0,50%	3,56%	5,21%
Rentabilita tržeb (výkony)		2,77%	8,72%	8,22%
Rentabilita prov.nákladů k provoz.zisku		1,07%	6,94%	8,24%

Tab. č. 11 Současný report výsledků pro management III. [15]

<b>AKTIVITA</b>		dny	30	60	90
Obrat celkových aktiv			0,07	0,16	0,24
doba obratu celkových aktiv			408,10	380,27	368,07
Obrat stálých aktiv			0,11	0,26	0,41
doba obratu stálých aktiv			268,64	232,17	220,37
Obrátka pohledávek			0,65	1,18	1,66
doba obratu pohledávek			46,06	50,84	54,15
Obrátka zásob			0,35	0,68	1,05
doba obratu zásob			86,33	88,26	85,97
Obrátka Materiálu			0,90	2,13	3,53
Doba obratu materiálu			33,16	28,23	25,50
Obrátka NV			0,70	1,18	1,72
Doba obratu NV			43,08	50,72	52,27
Obrátka výrobků			2,97	6,55	10,97
doba obratu výrobků			10,08	9,16	8,20
<b>PROVOZNÍ UKAZATELE (kumulace)</b>					
Nákladovost výroby			0,60	0,64	0,63
Spotřeba materiálu a energií			0,34	0,35	0,31
Spotřeba služeb			0,26	0,30	0,32
Osobní náklady (poměr k výkonům)			0,33	0,29	0,27
Mzdové náklady			0,24	0,21	0,19
Počet zaměstnanců (bez nemoci)			98,25	98,57	98,39
<b>PROVOZNÍ UKAZATELE (měsíc)</b>					
Nákladovost výroby			0,60	0,68	0,60
Spotřeba materiálu a energií			0,34	0,35	0,24
Spotřeba služeb			0,26	0,33	0,36
Osobní náklady (poměr k výkonům)			0,33	0,25	0,24
Mzdové náklady			0,24	0,18	0,17
Počet zaměstnanců (bez nemoci)			98,25	98,89	98,02
doba obratu celkových aktiv			408,10	380,27	368,07
Obrat stálých aktiv			0,11	0,26	0,41
doba obratu stálých aktiv			268,64	232,17	220,37
Obrátka pohledávek			0,65	1,18	1,66
doba obratu pohledávek			46,06	50,84	54,15
Obrátka zásob			0,35	0,68	1,05
doba obratu zásob			86,33	88,26	85,97
Obrátka Materiálu			0,90	2,13	3,53
Doba obratu materiálu			33,16	28,23	25,50
Obrátka NV			0,70	1,18	1,72
Doba obratu NV			43,08	50,72	52,27
Obrátka výrobků			2,97	6,55	10,97
doba obratu výrobků			10,08	9,16	8,20
<b>PROVOZNÍ UKAZATELE (kumulace)</b>					
Nákladovost výroby			0,60	0,64	0,63
Spotřeba materiálu a energií			0,34	0,35	0,31
Spotřeba služeb			0,26	0,30	0,32
Osobní náklady (poměr k výkonům)			0,33	0,29	0,27
Mzdové náklady			0,24	0,21	0,19
Počet zaměstnanců (bez nemoci)			98,25	98,57	98,39
<b>PROVOZNÍ UKAZATELE (měsíc)</b>					
Nákladovost výroby			0,60	0,68	0,60
Spotřeba materiálu a energií			0,34	0,35	0,24
Spotřeba služeb			0,26	0,33	0,36
Osobní náklady (poměr k výkonům)			0,33	0,25	0,24
Mzdové náklady			0,24	0,18	0,17
Počet zaměstnanců (bez nemoci)			98,25	98,89	98,02

Dále se pro poradu vedení připravovala data o výkonech jednotlivých výrobních středisek, produktivitě práce, stavu zaměstnanců, výši nemocnosti, výši přesčasů atd.

Přípravě výše uvedených dat se musel věnovat značný časový rámec. Data se složitě získávala, a vzhledem k neexistenci plánu v konečné fázi nakonec jednotliví vedoucí s těmito daty nepracovali.

## 7.2 Dosavadní úloha controllingu ve společnosti

V současnosti „controlling“ probíhá formálně v ekonomicko – personálním úseku a v obchodním úseku. Původní IS neměl žádný modul pro plánování, neměl ani výstupy pro sledování ziskovosti jak jednotlivých zakázek, tak jednotlivých výrobních středisek.

Dosavadní měsíční zprávy o výsledcích hospodaření byly neúplné (chybělo důležité srovnání plánu se skutečností), jejich tvorba byla velmi pracná a časově náročná. Při takovémto zpracovávání a přepisování dat byla velká pravděpodobnost výskytu chyb.

Nový IS, pro který se společnost ROSTRA s.r.o. rozhodla a ve druhé polovině loňského roku započala s implementací, je jednotný pro všechny oblasti a procesy společnosti, postihuje všechny oblasti společnosti a díky manažerské nadstavbě BI a jejím výstupům umožní společnosti získat včas informace potřebné pro rozhodování a řízení.

V současnosti vzhledem k absenci výše uvedeného a snaze o maximální vytíženosti všech zaměstnanců dochází ke skutečnosti, že nezbývá čas pro vytvoření plánu, nejsou vytvořeny vhodné výstupy, popř. nejsou dostatečně propracované. Vzhledem k absenci plánu nelze skutečnost porovnávat. Plán se sestavuje jen z dosažených na základě minulých období bez vazby na složení výroby, kdy jednotlivé výrobky jsou různě nákladové. Plán sestavuje vedoucí ekonomického úseku bez součinnosti vedoucích jednotlivých úseků (není zde zájem o předání podkladů nebo jsou na místě osoby bez základní znalosti ekonomické problematiky a tudíž nejsou schopni tato data předat). V případě neplnění plánu pak dochází k situaci, kdy se vedoucí brání odpovědnosti za neplnění s tím, že „dali jste tam vysoká čísla, které nebylo možné splnit“. Takové plány nemají velkou vypovídající schopnost a nejsou relevantním podkladem pro controlling.

## 7.3 Shrnutí současného stavu společnosti

V minulosti byly velkým ziskovým zdrojem v oblasti kusové výroby kooperace. To znamená, že obchodní úsek zajistil takové množství zakázek, že nebylo možné kapacitně takovou výrobu zvládnout a část výroby se vyvezla do kooperací. V případě kooperačních firem se jednalo o malé firmy, které nebyly zatíženy vysokou správní i výrobní režii (tzv. garážové firmy) a proto akceptovali námi nabízené nízké ceny (kooperant byl rád, že má práci a vyplněné kapacity). Zisk ze zakázek tak zůstával ve společnosti ROSTRA s.r.o. a sloužil i k pokrytí části režijních nákladů. Vedení společnosti nepožadovalo detailní výstu-

py o nákladovosti výroby, orientovalo se pouze na výši provozního zisku, který byl dostatečný.

V současné době, zejména vzhledem s aspektu hospodářské krize, si vedení společnosti uvědomuje důležitost a nezbytnost controllingu, plánování a měření. Vzhledem ke krizi, které výrazně postihla automobilový průmysl, zakázek ubylo nebo nejsou již tak cenově lukrativní, nemůže proto společnost ROSTRA s.r.o. počítat ve svých plánech se ziskem z obchodní činnosti. Prioritně se zaměřuje především na zaplnění vlastních kapacit. Proto se musí zaměřit na svoje výrobní náklady tak, aby dokázala vyrobit zakázky v dohodnuté ceně, kvalitě a plávaném zisku.

Provedená analýza dosavadního stavu ve společnosti ROSTRA s. r. o. ukázala na nedostatky současného systému a ukázala, kterým směrem by se měla společnost ubírat:

- Pozice controllera je v současnosti v plné výši převedena na VEÚ A VOÚ, vzhledem obsáhlosti dat by bylo vhodné do budoucna uvažovat o pozici samostatného controllera anebo vyškolit jednotlivé současné manažery (pracovníky jednotlivých úseků společnosti) v ekonomické oblasti tak, aby byli schopni poskytovat potřebné informace pro controlling.
- Sledování výsledků firmy bez vazby na plán – není co porovnávat.
- Vzhledem k novému IS dopracovat a dotvořit požadované výstupy pro efektivní řízení společnosti jak operativní tak strategická (požadovaná data jsou v jednotném systému a výstupy lze snadno vytvořit).
- Současná absence sledování nákladů na výrobu 1 ks v sériové výrobě.
- Absence automatického výstupu plánovaných příjmů a výdajů na základě pohledávek, závazků, plánovaných nákupů na základě objednávek pro řízení krátkodobého Cash – flow.
- Pro lepší přehlednost dat a možnost dále s nimi pracovat bych zvolila výstup do Excelu.
- Nedostatečná pravidla pro plánování.
- Absence potřebných a přehledných výstupů pro vedoucí jednotlivých úseků s cílem získat co nepřesnější data pro plán a hlavně přeorientovat vedoucí zaměstnance na splnění cílu.

Společnost ROSTRA s.r.o. je dodavatelem lisovaných a soustružených dílů pro sériovou výrobu automobilů. Jedná se o výrobu dílů bez jakékoliv možnosti odlišení se od jiných dodavatelů, snad jen kvalitou a včasnými dodávkami. Je jedním z mnoha dodavatelů v řetězci, ve velmi konkurenčním prostředí, kde se téměř každodenně dostává do nepříjemného tlaku způsobeného vyjednávací silou jak odběratelů, tak i dodavatelů (společnost není v rámci ČR významným odběratelem vstupního materiálu). V posledních letech, vlivem globalizace, se otvírá podnikům nejen více příležitostí (rozzrůstající se počet výrobců automobilů), ale také hrozbou (přibývající konkurence mezi dodavateli). Aby společnost ROSTRA s.r.o. s úspěchem obstála v konkurenčním prostředí, musí nejen dodržovat požadovanou kvalitu a termíny odvolávek, současně ale také musí akceptovat cenové podmínky zákazníků - targety. A právě akceptace cen zákazníka a udržení cen nákladů výrobku byl jedním z důvodů pro zavedení výrobního controllingu.

Vedení společnosti ROSTRA s.r.o. si plně uvědomuje, že controlling nespočívá v nepřehledných reportech plných čísel a jejich kontrole. Jedná se vlastně o jakýsi subsystém celkového podnikového systému řízení s přehledným výstupem včetně zkoumání příčin odchylek, v návrzích vhodných opatření k řešení a upozorňujících komentářích, proč k odchylkám dochází. Implementací nového IS si vedení společnosti ROSTRA s.r.o. slibuje zlepšení ekonomických výsledků firmy. Zavedením controllingu pro všechny stupně řízení umožní ve finále dosažení dlouhodobých strategických cílů.

## **8 PROJEKT ZAVEDENÍ CONTROLLINGU VE SPOLEČNOSTI ROSTRA s.r.o.**

V poslední části diplomové práce se budu zabývat samotným projektem na implementaci controllingu, jeho metod a nástrojů do společnosti ROSTRA s.r.o., popř. navržení úprav implementovaného SW o doplňující informace, které budou do budoucna sloužit pro přesnější alokaci nákladů jednotlivých středisek. Budu definovat jeho cíle, postup, časový plán, zmíním se i o rizicích projektu, a závěrem provedu jeho zhodnocení.

### **8.1 Návrhy controllingu pro podporu operativního řízení**

Pro potřeby manažerského řízení společnosti a s využitím možností nově naimplementovaného IS SL navrhuji se zaměřit v první řadě na:

- Nákladový controlling jednotlivých výrobků,
- Finanční plánování a rozpočty,
- Efektivitu norem,
- Reporting,
- Plánování cash flow.

Vzhledem k absenci výstupů zejména pro operativní controlling v novém IS, zabývám se v projektu navržením výše uvedených výstupů a strukturou vstupujících dat.

Připravené požadavky na úpravy a výstupy budou po schválení vedením předloženy implementační společnosti (ITeuro s.r.o.).

Vzhledem k tomu, že součástí dodávky IS SL nebylo s požadavky a úpravami kalkulováno, proto je nutné počítat s finanční investicí do těchto úprav (bude vyhodnoceno v závěru).

#### **8.1.1 Úprava nastavení v IS**

Doposud společnost účtovala náklady a výnosy na správní a jednotlivá výrobní střediska (nástrojárna je středisko 200, lisovna má 300, automatárna 400 a správní středisko 100).

Nový IS umožňuje rozlišení i na nižší úroveň a proto doporučuji rozšířit účtování nákladů a výnosů i na jednotlivá oddělení v rámci střediska.

Obr. č. 18 Možnosti dalšího rozlišování nákladů [15]

### 1) Úprava alokace nákladů až na oddělení

Na základě možností nového IS navrhuji proto zaměřit se na vykazování a sledování nejen středisek, ale současně také níže uvedené (odkazuji se na obrázek č.18 ):

- Pod číslem 1 je prostor pro zaúčtování N nebo V na jednotlivé středisko (100,200,300,400).
- Pod číslem 2 se navrhuji sledovat náklady na jednotlivá oddělení (každé oddělení bude mít v rámci střediska svoji analytiku).
- Číslo 3 doporučuji ponechat prozatím volné pro případ, že by bylo nutné do budoucna ještě další členění a sledování nákladů jiných aktivit nebo procesů.
- Číslo 4 bude sloužit pro evidenci N vybraných technologických zařízení, u kterých bude potřeba sledovat jejich náklady (např. automobily, dražší výrobní technologie atd..) Tato informace může sloužit např. pro rozhodnutí, zda se do zařízení vyplatí investovat v rámci oprav, nebo naopak bude výhodnější zařízení odprodat a pořídit nové.



## 2) Sériová výroba

V případě sériové výroby dochází nyní ke tvorbě výrobních příkazů na jednotlivé dávky daného výrobku. Skladník vydává požadovaný materiál přímo na výrobní příkaz. V případě, že se výrobní dávka sníží (nebo zvýší), na základě této informace vrátí zpět materiál na sklad., a to z důvodu, že daný výrobní příkaz byl poslední výrobní operací (dokončení výroby) zavřen. V současnosti, pokud se vydá více materiálu, se vrací zpět na sklad bez vazby na výrobní příkaz, protože ten je již uzavřen a nespotřebovaný materiál se již nedá z daného VP odečíst. Také nastává situace, kdy se zapomene materiál na daný VP vydat. Náklady na výrobu 1 ks jsou následně zkreslené.

Tady navrhuji úpravy, aby výrobní příkaz uzavíral mistr až po dokončení výroby, tím se zajistí kontrola vydaného a vráceného materiálu, a budou tak zaručeny skutečné náklady na výrobu.

Vykazováním výroby na jednotlivé VP umožní společnosti identifikovat přímé materiálové náklady na dávku, potažmo na 1 ks a společnost tak bude mít k dispozici informaci o skutečném materiálovém nákladu. Náklady na jednotlivé výrobní příkazy se mohou lišit v závislosti na kvalitě výroby – v případě výroby zmetků stoupá výše materiálových nákladů na 1 kus.

Mzdové náklady na daný VP se dostane tak, že obsluha daného strojního zařízení zahájí výrobu na VP, po skončení práce se z VP odhlásí. Zároveň k práci „přihlašuje“ i dané strojní zařízení, takže se na daný VP dostanou i strojní náklady.

Ve výstupu, který jsem navrhla, můžeme sledovat celkové náklady na výrobu 1 kusu s rozpadem nákladů na:

- materiálové,
- mzdové,
- výrobní režie.

2010/Apr (Blank) Projekt Typ kalkulace 300 Ukazatele				Jednotkové náklady [Kč]	Jednotkové materiálové náklady [Kč]	Jednotkové mzdové náklady [Kč]	Jednotkové fixní rezie [Kč]	Jednotkové variabilní rezie [Kč]	Jednotkové náklady kooperace [Kč]
Blank)	HV300148/1 [polotovár]	3VP0000738-0	VP - skutečnost	5,91	5,24	0,23	0,43	0,00	0,00
		3VP0000841-0	VP - plan	5,47	4,83	0,12	0,52	0,00	0,00
		VP - skutečnost	-0,20	-1,10	0,30	0,60	0,00	0,00	
	HV300149/1 [oc	3VP0000526-0	VP - plan	5,51	4,83	0,16	0,52	0,00	0,00
Blank)	HV300091/1 [polotovár]	3VP0000290-0	VP - plan	2,96	2,62	0,07	0,27	0,00	0,00
			VP - skutečnost	1,08	0,02	0,67	0,38	0,00	0,00
		3VP0000666-0	VP - plan	2,95	2,62	0,07	0,27	0,00	0,00
		3VP0000742-0	VP - plan	2,96	2,62	0,08	0,27	0,00	0,00
			VP - skutečnost	4,10	1,75	0,25	2,10	0,00	0,00
		3VP0000770-0	VP - plan	3,03	2,62	0,11	0,31	0,00	0,00
			VP - skutečnost	4,71	3,26	0,79	0,67	0,00	0,00
		HV300093/1 [polotovár]	3VP0000782-0	VP - plan	3,02	2,61	0,11	0,31	0,00
		VP - skutečnost	4,25	3,51	0,12	0,63	0,00	0,00	
	HV300094/1 [polotovár]	3VP0000781-0	VP - plan	3,03	2,62	0,11	0,31	0,00	0,00
		VP - skutečnost	4,33	3,51	0,19	0,63	0,00	0,00	

Obr. č. 19 Sledování nákladů na výrobu 1 ks dle VP [15]

V případě sériové výroby stanovuje technolog normy pro jednotlivé výrobky a operace.

Pro ověření v praxi, zda je norma dobře zkalkulovaná, jsem navrhla výstup (již se uvedl v měsíci únoru ve společnosti ROSTRA s.r.o. do „života“), kde se porovnává plánovaný čas na vyrobené množství a skutečně odpracovaný čas. Pokud bude efektivita vyšší než 100 %, svědčí to o tom, že normy jsou moc „měkké“. Naproti tomu může nastat situace, kdy naopak plnění norem může být menší než je 100 % a to znamená, že norma je naopak velmi tvrdá. V obou případech jsou nutné úpravy, V prvním případě bude nutné zpevnění normy, v druhém je potřeba projít normu, zaměřit se na daný proces, zda se norma podaří upravit odstraněním neefektivních prvků.

Doposud probíhalo „odladování“, protože pokud zaměstnanci nebudou vykazovat skutečně odpracovaný čas, nelze brát výstup jako smysluplný a řídit se jím. Efektivita se pohybovala od 5 % do 3000 %. Tlakem na mistry a jejich povinnosti (vzhledem ke sledování nákladovosti výroby) se v současné době podařilo odbourat tyto nepřesnosti a technolog se již začíná výstupem zabývat, revidovat normy.

## HUBÁČKOVÁ, Radka 502061

## Součet za období

položka	popis	plánováno		efektivita	vyrobena	sazba	mzda
		hodin	celkem hodin				
		135,61	135,16				<b>10 130,11 Kč</b>

## Výrobky a polotovary

položka	popis	plánováno		efektivita	vyrobena	sazba	mzda
		hodin	celkem hodin				
HV300093	HALTER UV LI UNTEN US	5,06	7,14	70,89 %	850,0	0,37 Kč	<b>312,02 Kč</b>
HV400005	GEWINDEHUELSE ECE	29,46	29,07	101,34 %	9 191,0	0,26 Kč	<b>2 343,89 Kč</b>
HV400006	GEWINDEHUELSE US	28,17	30,03	93,82 %	8 790,0	0,26 Kč	<b>2 241,63 Kč</b>
HV400008	G Aufnahme Abschleppose	11,91	11,69	101,89 %	3 454,0	0,28 Kč	<b>951,61 Kč</b>
HV400009	HUELSE	20,34	19,32	105,28 %	6 549,0	0,24 Kč	<b>1 574,45 Kč</b>
HV400010	GEWINDEHUELSE ECE/USA	6,96	7,84	88,73 %	2 380,0	0,23 Kč	<b>555,83 Kč</b>
HV400011	PIVOT TUBE END	33,71	30,08	112,09 %	9 540,0	0,23 Kč	<b>2 150,70 Kč</b>

Obr. č. 20 Sledování efektivity norem [15]

**3) Kusová výroba**

Pro potřeby vedoucího výroby, mistrů a vedoucího obchodu jsem navrhla výstup vytvoření v BI kostce a to Sledování skutečných nákladů výroby. Jedná se o sledování nákladů na výrobní příkaz. Na jednotlivé nástroje v zakázkové výrobě jsou vytvořeny výrobní příkazy a na základě technologického postupu je nadefinován počet hodin dle jednotlivých pracovišť a profesí, které budou potřeba na dokončení daného výrobního příkazu, kolik materiálu a v jaké výši bude potřeba a současně i případné kooperace (kalení, atd.).

Materiálové, mzdové a strojní vstupy jsou řešeny shodně jako u sériové výroby.

Dle požadavku na oddělení sledování neplánovaných nákladů (např. nutná další operace, která nebyla zahrnuta ve VP, oprava dílu v případě výroby zmetku atd.) byla do informačního systému navržena úprava na sledování těchto nákladů.

Pro potřeby obchodníka navrhuji rozšířit výstup o prodejní cenu a marži (Prodejní cena – náklady výroby). Tak získá rychlý přehled o výši marže na daném výrobku - nástroji. V konečném výstupu pak bude možné vidět plánované náklady, skutečně vynaložené náklady (současně také neplánované náklady), prodejní cenu a marži.

			Celkove naklady [Kč]	Celkove materialove naklady [Kč]	Celkove mzdove naklady [Kč]	Celkove fixni rezie [Kč]	Celkove naklady kooperace [Kč]
Blank)	209Z001405	VP - plan	1 400,00	0,00	1 400,00	0,00	0,00
		VP - skutecnost	428,81	0,00	428,00	0,00	0,81
	(Blank)	VP - plan	1 400,00	0,00	1 400,00	0,00	0,00
		VP - skutecnost	428,81	0,00	428,00	0,00	0,81
3LW-2 [SLW-2 - sedačka]	209Z000826	VP - plan	834 141,12	223 501,56	195 610,90	314 548,20	100 480,46
		VP - skutecnost	849 857,37	220 335,60	191 133,51	379 940,17	58 448,09
	209z000829	VP - plan	955 890,07	218 839,47	205 320,00	434 970,60	96 760,00
		VP - skutecnost	936 540,96	220 845,62	187 039,46	463 014,44	65 641,44
	209Z000829	VP - plan	74 422,03	4 556,72	21 153,30	41 614,20	7 097,81
		VP - skutecnost	87 764,08	4 798,99	28 262,11	39 411,02	15 291,96
	209Z000830	VP - plan	1 216 248,85	412 576,99	219 334,60	433 943,20	150 394,06
		VP - skutecnost	988 394,83	219 353,70	206 446,33	476 502,38	86 092,43
	209Z001405	VP - plan	1 400,00	0,00	1 400,00	0,00	0,00
		VP - skutecnost	380,05	0,00	380,05	0,00	0,00
	SLW-2 [SLW-2 - sedačka]	VP - plan	3 082 102,07	859 474,74	642 818,80	1 225 076,20	354 732,33
		VP - skutecnost	2 862 937,29	665 333,91	613 261,47	1 358 868,00	225 473,92
	!55E [Chabařovické strojírný, a.s.]	VP - plan	3 083 502,07	859 474,74	644 218,80	1 225 076,20	354 732,33
		VP - skutecnost	2 863 366,10	665 333,91	613 689,47	1 358 868,00	225 474,73

Obr. č. 21 Sledování nákladů a výrobu zakázky dle VP [15]

## 8.2 Příprava plánu

Podstatou controllingu je ukázat manažerům společnosti jak svými rozhodnutími dokáží využívat disponibilní zdroje společnosti, jaké vynakládají náklady a dosahují výnosy, po-  
tažmo jak se jim daří plnit stanovené strategické cíle. Aby mohli porovnávat aktuální situa-  
ci s „předpokladem“ (tedy zjišťovat, jak se společnosti daří plnit cíle), musí existovat plán.

Vytvoření plánu znamená, že je zapotřebí vytvořit plán nákladů a výnosů jednotlivých stře-  
disek, jak výrobních, tak nevýrobních (správa), ze kterého vzejde plán celé společnosti.  
Výnosy i náklady je důležité specifikovat nejen dle středisek, ale současně také v rámci  
daného střediska dle jednotlivých projektů výrobních skupin.

Každá výrobní skupina sebou nese rozdílné přímé náklady, např. u některých výrobní-  
ch skupin jsou přepravní náklady k zákazníkovi v režii společnosti ROSTRA s.r.o., u

jiných si přepravu hradí zákazník, apod. Tyto přímé náklady lze jednoduše spočítat z normovaných dat.

U fixních nákladů doporučuji zaměřit se v rámci controllingu na sledování nejvýznamnějších položek. Plánování každého analytického účtu je nereálná a ztráta času. Je potřeba se zaměřit na položky nejvýznamnější, na položky významné. Vzhledem k tomu, že pro sledování potřebné struktury nákladů slouží v systému nejen účet, ale také další doplňkové segmenty jako je středisko a oddělení, lze náklady naplánovat na detailnější úroveň, jako je oddělení jednotlivého střediska. Do budoucna tak bude možné zaměřit se i na plánování nákladů na vybrané podnikové procesy.

Dále navrhuji roční plán s ohledem na vývoj situace na trhu čtvrtletně aktualizovat. Není možné brát roční plán brát jako dogma. Situace na trzích se stále mění.

- **Plán odbytu a tržeb**

Plánovací cyklus doporučuji začít vždy plánem odbytu pro následující rok, který předloží obchodní oddělení. V případě kusové výroby se bude jednat částečně o již domluvené zakázky výroby nástrojů, částečně se bude jednat o odborný odhad. Výroba postupových a střížných nástrojů je výrobou zakázkovou, nejedná se zde o pro výrobu zakázek, která se uzavírá na několik let tak jak v sériové výrobě. Pro zákazníky jsou nástroje investičním nákladem, které dopředu plánuje a zvažuje a v současnosti při zadávání výroby dodavateli využívá aukcí. V současnosti jsou poptávky částečně utlumeny.

V případě sériových výrob získává společnost již při „nominaci na výrobu“ informaci o délce trvání projektu (bývá zpravidla ne dobu 5 – 7 let) a předpokládaném odběru v jednotlivých letech. Na konci každého roku zasílá zákazník upřesňující informaci o plánovaném odběru v nadcházejícím roce a tato informace slouží jako podklad při přípravě plánu odbytu. Plán bude rozpracován na jednotlivé zákazníky, jejich projekty a jednotlivé výrobky tak, aby bylo následně možné následně vytvořit plán přímých nákladů.

Na plán odbytu bezprostředně naváže plán tržeb pro jednotlivé výrobky a je důležitý z hlediska jejich prodejních cen. Doporučuji využít pro plánování jak tržeb, tak i nákladů IS SL, kdy jsou k dispozici všechny data. Již jsem pro obchodní oddělení připravila výstup do Excelu (každý výrobek sebou nese informaci o váze, druhu materiálu – k němu se váže,

technologické normě spotřeby hodin při výrobě i spotřebě strojní režie). Každý projekt je každoročně zatížen různým procentem slevy, které je odsouhlaseno při zahájení projektu. Současně v dnešní době zákazník tlačí na další a další slevy, je proto nezbytné sledovat nákladovost výrobku a celého projektu, aby se společnost nedostala pod úroveň přímých nákladů.

Plán tržeb bude připraven v prodejních cenách převedených na měnu CZK. U výrobků prodávaných v měně EUR (v současnosti je to většina) navrhuji pro přepočítání na korunovou bázi použít průměrný předpokládaný kurz pro daný rok.

Za předložení plánu odbytu a tržeb v domluvených měnách bude odpovědný VOÚ. Za stanovení průměrného kurzu pro následující období a převedení plánu tržeb na jednotnou měnu CZK bude odpovědný VEÚ.

Doporučuji stanovit termín zahájení plánování na období konec října, kdy jsou již známy předpokládané rámcové odvolávky na příští rok.

- **Plán výroby**

Pro vytvoření plánu výroby za sériovou výrobu (lisovna a automatárna) se vychází z plánu odbytu pro jednotlivé projekty sériových výrob. V minulosti se výrobní úsek a jeho vedoucí nepodílel na tvorbě plánu, což si myslím, že je chyba. Pokud se na plánu nepodílí, chybí potom jeho zainteresovanost na splnění.

Navrhuji proto, aby plán výroby jednoznačně vytvářel VVÚ (za pomoci VOÚ a VEÚ).

V případě kusové výroby se bude víceméně jednat o plán založený na základě dostupných kapacit, které je potřeba naplnit. V oblasti kusové výroby se dá naplánovat zhruba pouhá čtvrtina výroby, nejsou dopředu známy ani předběžné potřeby zákazníků.

V oblasti sériové výroby se společnost ROSTRA s.r.o. zaměřuje na malosériovou výrobu, což sice společnosti zajišťuje celkem stabilní výrobu bez významnějších výkyvů v době krize, nicméně tato výroba je velmi náročná na rychlé zvládnutí výměny jednotlivých nástrojů v lisech. Tato problematika se v současnosti řeší v projektu „Rychlá změna“ za pomoci průmyslového inženýra. Dalším aspektem, který zasahuje do plánování sériové výroby je potřeba kapacit lisů pro výrobu kusovou – což jsou nástroje. Součástí výroby postupového nebo střížného nástroje je jeho ladění, což je proces, kdy dva dny po sobě probíhá

výroba výrobků z daného nástroje ke zjištění, zda výrobky požadované zákazníkem, odpovídají požadovaným parametrům.

I z tohoto hlediska je nutné vytvořit plán výroby na rok dopředu s ohledem na částečnou blokaci kapacity lisovny pro kusovou výrobu; zda výrobní kapacita potřebná pro proces ladění kusové výroby ještě neohrožuje sériové lisování, nebo zda bude, při vzrůstajícím počtu sériových zakázek, nutné pořídit další strojní zařízení - lis. To je ale součástí strategického plánu a controllingu. Nový lis (v tonáži 200 tun – 630 tun) ve velikosti, které pro svoji výrobu potřebuje společnost ROSTRA s.r.o. se pohybuje v desítkách miliónů, a je proto důležité zvážit, zda je to investice nutná, zda je nedá část výroby levněji nakupovat, či zda se změnou procesů nedá výroba zefektivnit.

Na základě plánu odbytu a plánu výroby bude upřesněn plán přímých nákladů, které se vztahují k jednotlivým výrobkům. Na základě technologických postupů a norem pro jednotlivé výrobky lze okamžitě spočítat spotřebu materiálu, mezd a ostatních přímých nákladů vzhledem k plánu jednotlivých výrobků. Pokud se v průběhu roku změní odvolávky zákazníků, lze jednoduše přepočítat tyto přímé náklady.

Náklady, na které není stanovena přesná norma, se odhadují na základě minulých období. Vzhledem k tomu, že tyto náklady se rozpočítávají a účtují přímo na zakázku (zakázka = výrobek), lze tyto náklady plánovat v relativně přesné výši.

Ostatní náklady vztahující se k danému výrobnímu středisku, ale jsou přiřaditelné k jednotlivým výrobním zakázkám, se zaúčtují na středisko, kterého se týkají bez vazby na zakázku. O těchto nákladech mluvíme jako o výrobní režii daného střediska. Tyto náklady jsou také zahrnuty do plánu a je jim věnována pozornost, do účetnictví se dostávají na jednotlivé analytické nákladové účty a jsou tak jednoznačně identifikovatelné. Výši těchto nákladů je důležité pečlivě plánovat a porovnávat se skutečností. Zde je velký potenciál pro úspory neefektivně vynaložených nákladů.

V případě zjišťování výrobní režie za každé výrobní středisko, tak lze jednoznačně rozlišit, co jsou přímé náklady prodejních zakázek (vazba na prodejní zakázku), přímé náklady reklamačních zakázek (vazba na reklamační zakázku), přímé náklady v případě potřeby výroby náhradních dílů (vazba na zakázku pro náhradní díly) pro vlastní potřebu a zbývající náklady, které jsou bez příznaku zakázky.

Tyto náklady se označují jako režijní a snahou společnosti musí být tyto náklady sledovat, přebytečné redukovat.

Doporučuji proto, aby při uzavírání víceletých kontraktů v případě sériové výroby prováděl VEÚ prováděl fixaci koruny na celé období výroby. Umožní tak lépe v jednotlivých letech plánovat cash flow.

- **Plán materiálového zásobování**

Základem pro materiálový plán je opět plán odbytu. Obsahuje jak základní materiál, který je potřeba pro výrobu všech výrobků, tak i pomocný materiál potřebný pro výrobu a plán dalších režijních materiálů. VEÚ stanoví pro přepočtení materiálových cen v měně jiné než CZK průměrný kurz, který bude použit pro přepočtení materiálového plánu na CZK.

Vzhledem k tomu, že v sériových výrobních projektech domluvených na několik let dopředu a tvoří okolo 70 % nákladu výrobku, je nárůst cen tohoto základního materiálu faktorem, který výrazně ovlivňuje nákladovost výrobku.

Tady navrhuji přenést odpovědnost na vedoucího nákupu. Vzhledem k dosavadní absenci plánování, bude nutné zaučení odpovědného zaměstnance, jak plánovat.

- **Plán personální**

Personální plán vychází částečně v plánu výrobních kapacit – jedná se výrobní pozice a částečně i z jiných požadavků např. zvýšení objemu zakázek v oblasti kusové výroby vyvolá zvýšenou potřebu konstruktérů (v oblasti kusové výroby provádí současně společnost ROSTRA s.r.o. vývoj). Dále může zvýšení potřeba přímých dělníků vyvolat potřebu navýšení i pomocného personálu.

Do personálního plánu doporučuji jako jeho součást zahrnout i plán vzdělávání a výcviku zaměstnanců, protože i na tyto aktivity je třeba plánovat zdroje.

Oceňuji rozhodnutí vedení společnosti ROSTRA s.r.o. zaměřit se na vzdělávání zaměstnanců na všech úrovních. V letošním roce se společnost zaměřila zejména na koučink managementu a specifické znalosti a dovednosti technických zaměstnanců. Jen okrajově zmíním, že v uplynulých dnech ji bylo doručeno rozhodnutí o získání dotace ve výši 5,5 mil. CZK v rámci dotačního programu „Vzdělání je šance“. Vzhledem k vysokému finančnímu objemu, který bude společnost vynakládat v průběhu 2 let, je nutné si uvědomit, že i tyto



zdroje zatíží cash flow a proto můj návrh na zařazení nákladů na vzdělávání do plánu je určitě správný.

- **Plán investiční**

V investičním plánu se nebude rozlišovat mezi investicemi obnovovacími nebo rozvoje- vými, v potaz se budou brát veškeré investice, které vyplynou z potřeb podniku. V případě požadavku na nové investice budou prováděny výpočty návratnosti investice se zaměřením na návratnost investic. Doporučuji, aby plán investic připravoval vedoucí hospodářské správy na základě schválených investic vedením společnosti.

- **Rozpočet nákladů správy**

Správní středisko je střediskem neziskovým, zde se účtují náklady managementu společnosti a další náklady, které nejsou jednoznačně přiřaditelné na jednotlivá výrobní střediska, nebo jejich rozpočítávání na střediska by bylo nákladné a neefektivní.

Doporučuji se zde zaměřit na nejvýznamnější položky, náklady za jednotlivé aktivity, procesy, oddělení a funkce naplánovat a následně v rámci controllingových výstupů je sledovat, zda se nepřekračují. Zde bude prioritním cílem nepřekračování těchto režii a naopak by měla být snaha o jejich racionalizaci a snížení.

- **Vytvoření hlavního plánu, sestavení plánované rozvahy a zisku a ztrát**

Mezi jednotlivými plány a rozpočtuje jednoznačná provázanost a slučitelnost jak s opera- tivními, tak i strategickými cíly společnosti. Všechny plány a rozpočty budou sloučeny do hlavního plánu společnosti ROSTRA s.r.o., který se stane řídicím a kontrolním nástrojem společnosti.

Průběh vytvoření plánu navrhuji, aby probíhal v podobě jak „TOP DOWN“, tak i „BOTTOM UP“. Je možné, že jedno kolo nebude stačit a plánovací postup se bude více- krát opakovat. Je to proto, že ve většině případů mají zaměstnanci, kteří jsou odpovědni za plánování, tendenci některé náklady nafukovat a vytvářet si tak skryté rezervy na pokrytí neočekávaných nákladů. Vedení bude mít snahu naopak všechny skryté rezervy nalézt a odstranit, nesmí se však jít za hranici proveditelnosti. Aby mohl konečný plán plnit svoji

funkci, musí být akceptován všemi. Nesmí být vnímán jen jako úkol, o kterém se dopředu ví, že jej není možné splnit.

Doporučuji na úrovni řízení TOP stanovit cíle, kterých je zapotřebí dosáhnout, následně pak proběhne na úrovni operativního řízení plánování, jak tohoto cíle dosáhnout.

Za sjednocení všech plánů doporučuji přenést odpovědnost na VEÚ, který bude nejen korigovat jednotlivé etapy plánování, ale na závěr následně připraví konečný plánovaný výkaz zisku a ztrát a současně také cash flow.

Navrhuji, aby se vytvořený roční plán společnosti nebral jako dogma, pevně stanovený plán, vůči kterému se bude jen porovnávat dosažená skutečnost. Vzhledem k neustálým změnám na trhu se jedná o jakýsi rámec, jakého hospodářského výsledku chce společnost dosáhnout.

Doporučením pro vedení společnosti bude, aby se plán na základě situace na trhu upravoval a to vždy na tři měsíce dopředu.

### **8.3 Vytvoření controllingového reportingu**

Základním úkolem reportingu je vytvořit takový komplexní systém ukazatelů a informací, které budou vyhodnocovat nejen vývoj celé společnosti ROSTRA s.r.o., ale také jednotlivých středisek a projektů, které jsou z hlediska řízení společnosti důležitá a rozhodující.

Reportingový výstup doporučuji, aby byl připraven nejen ve finančních hodnotách, ale také aby se zaměřil i na objem (odchylky objemové jsou také důležité).

Systém vyhodnocení plánu a skutečnosti bude pro poradu vedení seskupen do jedné reportingové mapy. Výběrem střediska a daného výstupu se otevřou požadované výstupy. Součástí zvoleného výstupního formuláře je vyhodnocení trendů časových řad a definování odchylek. Pokliknutím na danou odchylku se uživatel dostane na formulář – Soupis analýz odchylek, a jejich návrh případných nápravných opatření. O plnění stanovených cílů budou vypovídat jednotlivé reporty, které budou součástí hlavní reportingové zprávy, které bude i mimo jiné obsahovat údaje o ziskovosti, produktivitě, výkonech, zadluženosti, majetku a dalších ukazatelích.

Navrhuji do reportingových výstupů zakomponovat i výstupy pro nejen pro strategické rozhodování, ale také pro nižší stupně řízení. Doporučuji se vedení společnosti zaměřit na dovednosti středního managementu, přenést na ně odpovědnosti za rozhodování v určitých procesech tak, aby bylo dosaženo zainteresovanosti těchto zaměstnanců na hospodářských výsledcích společnosti.

Koncepci controllingu, jeho reportingovou mapu, navrhuji rozčlenit na jednotlivé oblasti.

### 8.3.1 Reporting pro vedení společnosti

Současný reporting a finanční analýza společnosti podává managementu celkový obraz hospodaření společnosti v rámci období bez ohledu na to, v jaké míře se na výsledku hospodaření každé výrobní středisko podílelo a jak vysokými náklady zase naopak zatěžovala správní středisko výsledkem hospodaření.

Vzhledem k existenci 3 výrobních středisek a 1 správnímu, dále na základě požadavků banky (společnost využívá na své investiční projekty financování z bank, proto musí sledovat ukazatele, které si bankovní instituce stanovila) na plnění určitých stanovených ukazatelů, navrhuji vedení ROSTRA s.r.o.:

- Reportingový výstup výsledku za společnost jako celek
  - Výkaz zisku a ztrát, který bude moci vidět v podobě plánu, skutečnosti a nebo skutečnosti doplněné o plán. Poslední možnost je vlastně „forecast“ předpokládaného výsledku; skutečnost za dané měsíce za doplní plánem do konce roku – vznikne tak předpokládaný výsledek. Tento pohled bude umožněn jak pro společnost jako celek, tak i pro jednotlivá střediska (Příloha č. VIII + IX.) Dále bude možné zvolit si hodnoty buď absolutní, nebo hodnoty kumulativní.
  - Současně bude shodný výstup i pro rozvahu – s možností forecastu.
  - výstup plánovaných tržeb, dosažených tržeb a tržeb přepočítaných plánovaným kurzem tak, aby srovnání plánu tržeb bylo na jednotném základě. Tabulkový výstup bude doplněn grafem.
  - Výstup pro porovnávání plánovaných a skutečně vynaložených vybraných režijních nákladů. Zde doporučuji při porovnávání vybraných režijních ná-

kladů tyto náklady porovnávat s přepočteným plánem např. objemu výroby (u nákladů např. el.energie, ochr. pomůcky, tech.plyny, nářadí atd). Jako důvod uvádím tu skutečnost, že pokud poklesne objem výroby, musí i tyto režijní náklady poklesnout. Proto porovnávat plán se skutečností bez úpravy je scestný.

- Reportingový výstup finančních ukazatelů zejm.
  - ROE – rentabilita vlastního kapitálu,
  - ROA – rentabilita aktiv,
  - Produktivita.
- jako součást reportingových zpráv pro nejvyšší vedení budou i ukazatele požadované bankou.
- Reporting za výsledky hospodaření jednotlivých středisek s rozkladem tržeb dle jednotlivých zákazníků a projektů.

### 8.3.2 Reporting pro logistiku a obchodní úsek

Vzhledem k tomu, že u vybraných zákazníků společnost ROSTRA s.r.o. drží konsignační sklady, je žádoucí sledovat vývoj zásob jednotlivých dílů na skladě. Jako ukazatel do reportingu pro logistiku jej navrhuji z proto, že v minulosti se stalo, že se zákazník předzásobil, nechal díly ležet na skladě a logistik neupozornil výrobu na tuto skutečnost a nekontaktoval zákazníka pro zjištění důvodů, proč si drží tak vysoké množství na skladě. Výroba vyráběla bez ohledu na výši stavu skladu v konsignaci a odbyt posílal odvolané množství v požadované výši. Následně došlo k situaci, kdy zákazník neočekávaně odvolávky zrušil a naskladněné výrobky byly odvezeny ke šrotaci. Škoda se pohybovala ve statisících. Jelikož se jedná o specifické díly pro automobilový průmysl, díly jsou neprodejné.

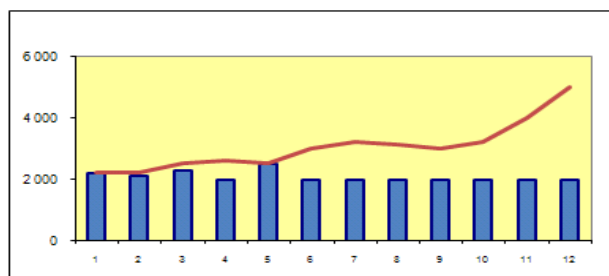
Výstup bude sloužit pro kontrolu zůstatků na konsignačním skladě v návaznosti na výši odvolávek.

Zákazník	
Projekt	

Ukazatel	STAV V KONSIGNACI
----------	-------------------

Rok	2010
-----	------

	číslo dílu	
	Měsíční prodej SK	Zůstatek v konsignaci SK
Leden	2 200	2 200
Únor	2 100	2 200
Březen	2 300	2 500
Duben	2 000	2 600
Květen	2 500	2 500
Červen	2 000	3 000
Červenec	2 000	3 200
Srpen	2 000	3 100
Září	2 000	3 000
Říjen	2 000	3 200
Listopad	2 000	4 000
Prosinec	2 000	5 000



Obr. č. 22 Vývoj zůstatků v konsignaci [15]

Dále doporučuji, aby pro obchodní úsek byl připraven výstup, kde budou sledováni jednotliví zákazníci, jejich měsíční obraty s rozložením na jednotlivé zakázky a jednotlivé díly.

### 8.3.3 Reporting pro výrobní středisko

Základním nástrojem pro řízení procesu získání zakázky se stává výrobní kalkulace.

V případě sériové výroby se již před získáním zakázky stanovuje přibližná technologická časová náročnost jednotlivých technologických operací a také ceny vstupujícího materiálu jak základního, tak i pomocného. Vzhledem k targetovým cenám je důležité průběžně sledovat jednotlivé variabilní náklady zakázky. Po zahájení výroby dochází ke zpřesňující kalkulaci. U každé výrobní dávky se sledují plánované náklady (materiálové, mzdové, režijní) a skutečné náklady. V průběhu období jsou vyhodnocovány odchylky a navrhnována opatření k potlačení vyskytujících se odchylek.

### 8.3.4 Plánování cash flow

Vzhledem k náročnosti doposud zpracovávaného peněžního toku a z důvodu možnosti využití nového informačního systému jsem navrhla výstup pro plánování CF. Do jednotlivých řádků příjmů a výdajů se budou načítat data z vystavených nebo přijatých faktur, dále také

informace o očekávaných výdajích nebo příjmech (data objednávek). Dále bude možné provádět ruční korekce o údaje, které nejsou v systému, např. mzdové náklady....

Plán peněžního toku bude možné vidět jednotlivě za všechny účty (CZK, EUR, USD), u devizových se lze podívat jak na hodnoty v dané měně, tak na hodnoty přepočítané v CZK. (návrh výstupu je uveden v Příloze III.)

## 8.4 Analýza odchylek

Součástí reportingových zpráv navrhuji vytvořit prostor pro komentář vzniklých odchylek. Tyto odchylky nebude možné brát jako chybu zaměstnance odpovědného za daný plán. Jedná se pouze varovný signál, který upozorňuje na odchylení se od plánu a úkolem bude se na tyto odchylky zaměřit a zvolit vhodné nápravné opatření.

Součástí reportingu navrhuji i vytvoření prostoru pro komentář jednotlivých odpovědných manažerů, s vysvětlením vzniklé situace, důvody vzniku odchylky a nástin možných nápravných opatření. (viz. Příloha)

Rozhodnutí o použití nápravného opatření bude zcela v rukou manažerů. Od controllera se jedná jen o navigaci, proč k odchylce došlo a jak je možné ji odstranit, aby došlo k eliminaci anebo zmírnění negativního vývoje.

## 8.5 Možnosti strategického controllingu

Vzhledem k tomu, že se ve své práci zabývám převážně operativním řízením, pro strategický controlling doporučuji společnosti ROSTRA s.r.o. se zabývat:

- SWOT analýzou, zaměřit se na nedostatky a slabé stránky, protože jedině tak bude schopná kvalitně „žít“ v současném turbolentním prostředí.
- Efektivnějším Řízením jakosti, vzhledem k tomu, že společnost ROSTRA s.r.o. je dodavatelem do automobilového průmyslu a již několikrát byl vznesen doporučující požadavek ze strany zákazníků, aby si systém QM vybuodovala. Vybudováním výše uvedeného systému dosáhne shody v provádění úkolů a odpovědnosti za výsledek, procesní orientaci a plynulé zlepšování jakosti.

- Logistikou – s narůstajícím množstvím vyráběných dílů roste i náročnost a nákladovost nákladů na logistiku. Rostou náklady na pohyb zboží, výrobků, polotovárů, materiálů i jejich přeskladňováním. V současnosti je význam logistiky nedoceněn.

Navrhuji tedy, aby se manažeři společnosti sešli v polovině roku a společně:

- 1) Provedli SWOT analýzu formou brainstorming.
- 2) Na základě výsledku definovali jasnou strategii na další období.
- 3) Za pomoci metody BSC stanovili strategické cíle za všechny 4 oblasti (zákaznická, procesní, finanční a potenciál).
- 4) Definovali cílové hodnoty, měřítka a jednotlivé akce.
- 5) Seznámili nižší vedoucí a řadové zaměstnance se strategií (tady bude důležité, aby všichni měli jasnou představu o strategii, jaké budou cíle a co bude jejich odpovědností).

## 9 VYHODNOCENÍ PROJEKTU

### 9.1 Zhodnocení přínosů a rizik projektu

Přínosy zavedení controllingu budou zejména ve zprůhlednění společnosti jako celku. Zavedením plánovacího procesu do praxe, možnosti tak následně zjišťování odchýlení se od plánu, s rozbohem příčin se poskytnou managementu společnosti spolehlivé informace pro správné řízení společnosti.

Vzhledem k tomu, že společnosti je dodavatelem do automobilového průmyslu, kde je stále větší a větší tlak na snižování ceny dodávaných výrobků, je nutné se v procesu výroby zaměřit na faktory, které ovlivňují výrobu.

Vybudováním manažerského informačního systému uvedením do života společnosti modul BI - pro manažerské řízení společnosti získá společnost ROSTRA s.r.o. cenný nástroj, který podpoří jak operativní, tak strategickou úroveň řízení. Management společnosti ROSTRA s.r.o. tak získá řešení pro potřeby plánování, reportingu a následnou analýzu odchylek s důrazem na hodnocení efektivnosti středisek a rentability projektů, včetně vazeb na odpovědnosti.

Mezi hlavní přínosy projektu patří:

- vytvoření výstupů pro potřeby společnosti,
- zrychlení práce s daty z informačního systému
- provázanost plánu a skutečností.
- porovnávání jak výsledků celé společnosti, tak jednotlivých středisek,
- sledování plnění rozpočtu správy – režijních nákladů,
- zpřehlednění manažerských informací,
- provázání jednotlivých oblastí mezi sebou,
- větší orientace na plán a jeho plnění,
- rychlé vyhledávání příčin odchylek,
- rozvoj manažerského systému v návaznosti na změny řízení,
- standardizované reporty,



- okamžitý přístup k údajům podle různého pořadí dimenzí.

Jako každý projekt sebou nese určitá rizika, i tady se rizikům nevyhneme, může dojít k níže uvedeným situacím:

1. Náročnost na financování úprav a nastavení controllingových výstupů - majitelé nebudou chtít investovat.
2. Ztráta implementační firmy – může dojít k situaci, kdy společnost, implementující námi pořízení SW, odstoupí od spolupráce s výrobcem SW.
3. Špatná definice výstupů – v případě, kdy se na definici výstupů nebudou podílet odpovědní zaměstnanci, může dojít k nastavení výstupů, které nebudou vypovídající.
4. Nerealizovatelnost potřebných výstupů – možnosti BI mohou být v určité části omezené; nemožnost získat požadované informace.
5. Neochota vedoucích zaměstnanců měnit zažité postupy.

## 9.2 Náklady a časový harmonogram projektu

S projektem jsou spojeny níže uvedené předpokládané náklady:

Tab. č. 12 Náklady projektu [vlastní zpracování]

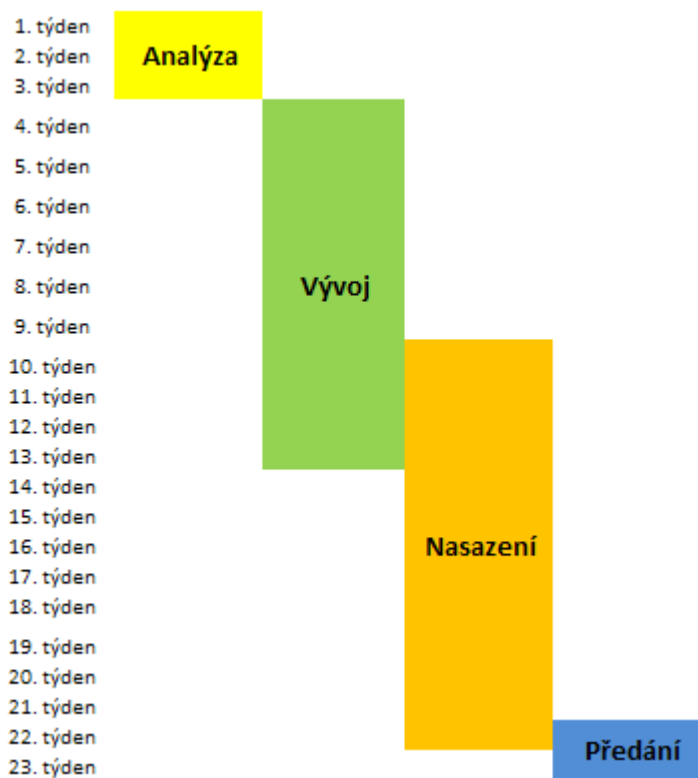
NÁKLADY PROJEKTU	CENA
Pořízení BI	90 000
Vytvoření výstupů z BI	45 000
Podíl vlastního zaměstnance na tvorbě výstupů z BI (ITeuro)	50 000
Zaškolení 2 klíčových uživatelů	8 000
Náklady na zavedení	193 000
Maintenance roční	18 000
<b>Náklady prvního roku</b>	<b>211 000</b>
<b>Pravidelný roční náklad - maintenance</b>	<b>18 000</b>

*licence již byla zakoupena*

Vyčíslení nákladů je orientační, náklady na projekt se mohou zvýšit vzhledem ke složitosti nebo náročnosti požadovaných výstupů, popř. pro určité specifické oblasti se bude muset pořídit jiný SW. Také může dojít k situaci, kdy management společnosti se rozhodne zřídit samostatnou pozici controllera.

Pokud se vedení společnosti rozhodne o zahájení vytvoření jednotného controllingového reportu, lze počítat s níže uvedeným časovým harmonogramem:

Tab. č. 13 Časový harmonogram projektu [vlastní zpracování]



## ZÁVĚR

Cílem diplomové práce je implementace controllingových nástrojů a metod pro zlepšení řízení společnosti ROSTRA s.r.o., a za pomoci analyzování odchylek od plánu poskytnout managementu společnosti včasné a relevantní informace pro nastavení „správného směru“ společnosti.

Hlavním úkolem managementu společnosti ROSTRA s.r.o. je zvyšovat svoji ziskovost a hodnoty společnosti jako celku. K tomu ovšem potřebuje mít včas informace o dosavadním průběhu vývoje společnosti, aby mohlo vedení včas rozpoznat blížící se nebezpečí a vhodnými nástroji a opatřeními zvrátit nepříznivý vývoj.

Projekt je z toho důvodu zaměřený zejména na vytvoření plánovacího procesu se zapojením všech vedoucích zaměstnanců, kteří jsou za jednotlivé procesy odpovědní. Zahájením „skutečného“ plánování (upuštění od formálního plánu) získá management společnosti účinný nástroj pro řízení společnosti. Bude mít k dispozici jasné informace o (ne)plnění plánovaného hospodářského výsledku, rozbor ziskovosti jednotlivých výrobních středisek, jednotlivých projektů a výrobků, možnost korekce technologických norem aj., forecast plánovaného hospodářského výsledku, tzn. zpřesnění plnění cílových hodnot.

Okamžitými informacemi o odchýlení se od plánu a pomocí vhodně zvolených nápravných opatření dosáhne společnost zlepšení situace nebo eliminaci vzniku rozsáhlých škod, které by se následně odrazily na hospodářském výsledku podniku za plánované období.

Řízení za pomoci výše uvedeného povede ke zlepšení nejen okamžité situace společnosti, ale hlavně k dosažení strategických vizí a cílů, které si management společnosti stanovil.

Bez zajištění výše uvedeného si nelze vůbec dnešní controlling představit a následně zajistit efektivní chod společnosti a její stabilitu do budoucna.

Domnívám se, že nově nastavený systém plánování společnosti s přiřazením odpovědnosti bude vhodné podpořit také změnou v motivačním systému. V současnosti zde chybí odpovědnost vedoucích zaměstnanců za plnění plánu a hospodářských výsledků společnosti. V této oblasti bych společnosti doporučila zaměřit se na změnu v hodnocení vyššího a

středního managementu, jasně stanovit odpovědnosti a současně také definovat pravomoci jednotlivých manažerů za jimi přidělené oblasti včetně souvisejících limitů a sankcí.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY****Monografie**

- [1] HORVÁTH, P. *Nová koncepce controllingu*, 5. vyd. Praha: Profess Consulting s.r.o., 2004. 288 s., ISBN 80-7259-012-X
- [2] VYSUŠIL, J. *Rozpočetnictví a vnitropodnikové plánování*, Praha: Profess Consulting s.r.o., 2004, 115 s., ISBN 80-7259-013-8
- [3] HORVÁTH, P. *Balanced Scorecard v praxi*, 1. vyd. Praha: Profess Consulting s.r.o., 2002. 386 s., ISBN 80-7259-018-9
- [4] PAVELKOVÁ, D., KNÁPKOVÁ, A., *Řízení podnikových financí*, 2. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2005. 83 s., ISBN 80-7318-331-5
- [5] VOLLMUTH, H. *Nástroje controllingu od A do Z*, 2. vyd. Praha: Profess Consulting s.r.o., 357 s., ISBN 80-7259-032-4
- [6] VOLLMUTH, H. *Controlling nový nástroj řízení*, 2. vyd. Praha: Profess Consulting s.r.o., 2001. 136 s., ISBN 80-85235-54-4
- [7] DOYLE, P. *Strategické řízení nákladů*, 1. vyd. Praha: ASPI, a.s., 2006. 228 s., ISBN 80-7357-189-7
- [8] FIBÍROVÁ, J. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: ASPI, a.s., 2005. 264 s., ISBN 80-7357-084-X
- [9] VYSUŠIL, J. *Controlling do kapsy aneb šest základních bodů controllingu*. Praha: Profess Consulting s.r.o., 2000, 80 s., ISBN 80-7259-013-8
- [10] MIKOVCOVÁ, H. *Controlling v praxi*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2007. 183 s., ISBN 978-80-7380-049-9
- [11] SYNEK, M. *Podniková ekonomika*. 3. vyd. Jihlava: C.H.Beck, 2002. 479 s., ISBN 80-7179-736-7
- [12] KONEČNÝ, M. *Controlling*. 1. vyd.. Brno : PC-DIR Real, s.r.o., 1997, 121 s. ISBN 80-214-1535-5

- [13] PETŘÍK, T. *Ekonomické a finanční řízení firmy*. 1. vyd.. Praha : Grada Publishing, 2005, 372 s. ISBN 80-247-1046-3

**Ostatní zdroje:**

- [14] Materiály z externích školení zaměřené na oblast controllingu
- [15] Interní materiály firmy ROSTRA s.r.o.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

IS	Informační systém.
BI	Business Intelligence.
VEÚ	Vedoucí ekonomického úseku.
VOÚ	Vedoucí obchodního úseku.
VVÚ	Vedoucí výrobního úseku.
PH	Přidaná hodnota.
VP	Výrobní příkaz.
BSC	Balances Scorecard.
NO	Nápravné opatření
QM	Quality Management

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. č. 1 Regulační okruh controllingu [1].....	14
Obr. č. 2 Schéma controllingového systému [14].....	16
Obr. č. 3 Controlling jako průnik množin. [1].....	20
Obr. č. 4 Průběh plánování [14].....	30
Obr. č. 5 Plánování Top-down a Botton-up [6] .....	31
Obr. č. 6 Vazby dílčích plánů [14].....	32
Obr. č. 7 Hlavní používané odchylky [10].....	38
Obr. č. 8 Vazba informací a rozhodnutí [10].....	41
Obr. č. 9 Areál společnosti ROSTRA s.r.o. [15] .....	46
Obr. č. 10 Střížný nástroj [15] .....	47
Obr. č. 11 Lisovaný díl [15].....	48
Obr. č. 12 Soustružený díl[15].....	48
Obr. č. 13 Zevní fixátor[15].....	48
Obr. č. 14 Lisované díly z postupových nástrojů [15] .....	49
Obr. č. 15 Graf výše PH a výkonů v letech 2006 - 2009. [vlastní zpracování] .....	53
Obr. č. 16 Graf likvidity v letech 2006 – 2009 [vlastní zpracování] .....	54
Obr. č. 17 Graf rozložení výroby [vlastní zpracování] .....	55
Obr. č. 18 Možnosti dalšího rozlišování nákladů [15].....	80
Obr. č. 19 Sledování nákladů na výrobu 1 ks dle VP [15].....	82
Obr. č. 20 Sledování efektivity norem [15] .....	83
Obr. č. 21 Sledování nákladů a výrobu zakázky dle VP [15] .....	84
Obr. č. 22 Vývoj zůstatků v konsignaci [15] .....	93



**SEZNAM TABULEK**

Tab. č. 1 Základní charakteristiky operativního a strategického controllingu [10] .....	23
Tab. č. 2 Základní složky odchylek [10].....	39
Tab. č. 3 Rozbor rozvahy společnosti ROSTRA s.r.o.[vlastní zpracování] .....	52
Tab. č. 4 Rozbor výkazu ZZ společnosti ROSTRA s.r.o. [vlastní zpracování].....	53
Tab. č. 5 Ukazatele rentability [vlastní zpracování] .....	54
Tab. č. 6 Vzor výstupu nákladů na vyrobený kus v sériové výrobě [15].....	70
Tab. č. 7 Výstup sledování tržeb pro vedení [15] .....	71
Tab. č. 8 Dosavadní přehled příjmů a výdajů [15].....	72
Tab. č. 9 Současný report výsledků pro management I. [15].....	73
Tab. č. 10 Současný report výsledků pro management II. [15].....	74
Tab. č. 11 Současný report výsledků pro management III. [15] .....	75
Tab. č. 12 Náklady projektu [vlastní zpracování].....	97
Tab. č. 13 Časový harmonogram projektu [vlastní zpracování] .....	98

**SEZNAM PŘÍLOH**

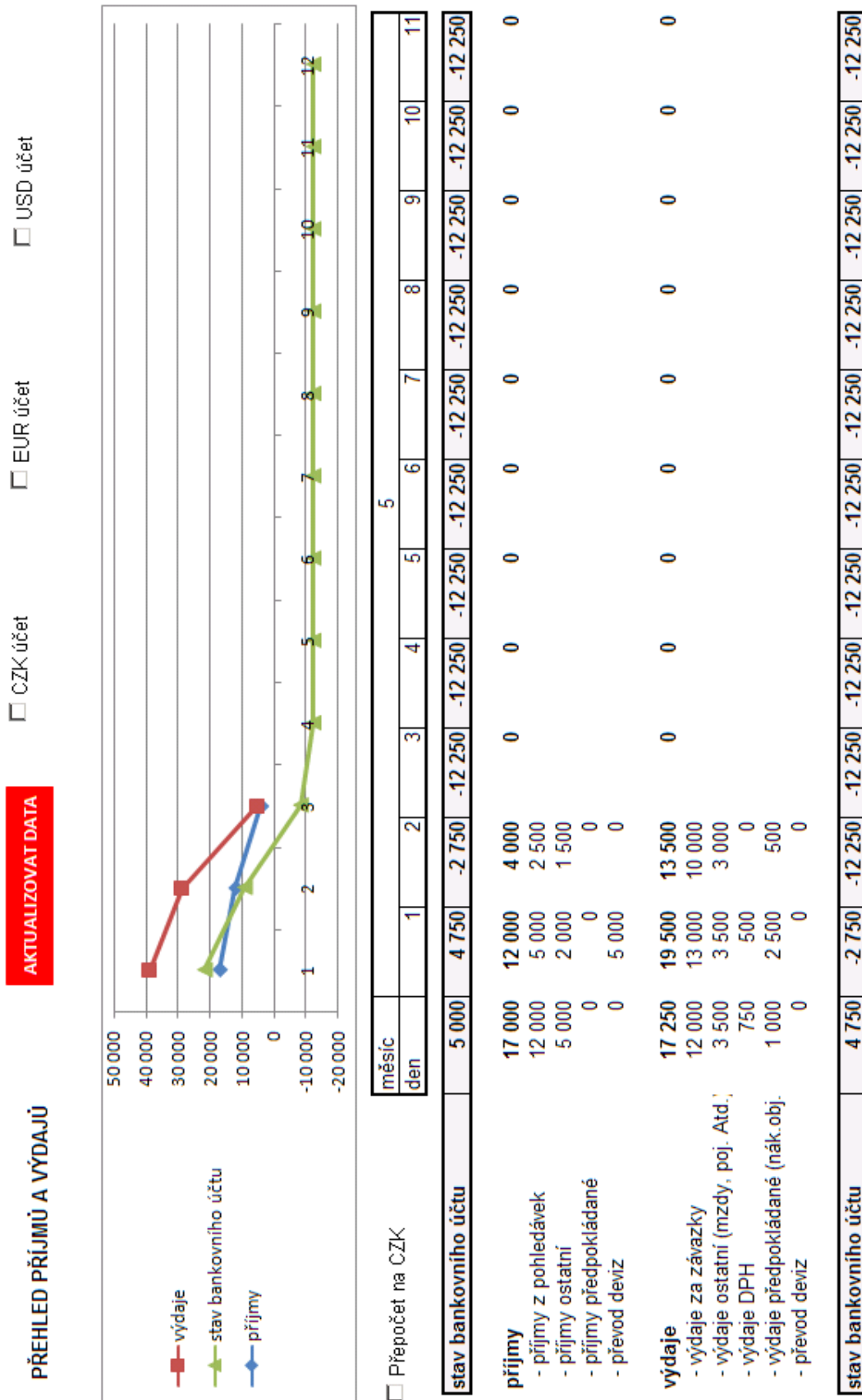
- P I Finanční ukazatele
- P II Seznam odchylek a NO
- P III Plánování příjmů a výdajů
- P IV Rozvaha
- P V Výkaz zisku a ztrát
- P VI Vliv jednotlivých středisek na výsledek hospodaření
- P VII Tržby dle střediska a podíl zákazníka
- P VIII Analýza odchylek
- P IX Reportingová mapa výstupů

## PŘÍLOHA PI: FINANČNÍ UKAZATELE

Finanční ukazatele												
Středisko:	Firma 1		Verze:	Referenční plán		Rok:		20				
			Měna:	CZK		<input type="checkbox"/> Přepočítat vše do vybrané měny						
	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	
<b>Renta bilita</b>												
Renta bilita celkových aktiv (ROA) z EBIT	1,58	0,62	0,44	1,75	-0,59	-0,72	38,83	0,96	0,49	0,33	0,25	
*** Výsledek hospodářství za účetní období	-119 900	-119 818	-148 017	814 642	-173 508	-124 008	-173 458	-173 508	-173 508	-173 508	-173 508	
N. Nákladové úroky	750	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	
O. Daň z příjmů za běžnou činnost	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
S. Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
AKTIVA CELKEM	-75 355	-190 850	-334 558	465 856	293 730	169 376	-4 428	-178 282	-352 136	-525 990	-699 844	
Renta bilita celkových aktiv (ROA) z EBT	1,59	0,63	0,44	1,75	-0,59	-0,73	39,17	0,97	0,49	0,33	0,25	
Renta bilita vlastního kapitálu (ROE) z EBIT	0,96	0,53	0,39	1,87	-0,65	-0,88	5,12	0,83	0,45	0,31	0,24	
Renta bilita vlastního kapitálu (ROE) z EBT	0,97	0,53	0,39	1,86	-0,66	-0,89	5,17	0,84	0,46	0,31	0,24	
Renta bilita dlouhodobého kapitálu (ROCE)	1,06	0,56	0,40	1,82	-0,63	-0,83	7,36	0,88	0,47	0,32	0,24	
Renta bilita tržeb (ROS)	-1,08	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Ukazatel nákladovosti	3,12	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
<b>Aktivita</b>												
Obrátka celkových aktiv [dny]	-20,35	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
AKTIVA CELKEM	-75 355	-190 850	-334 558	465 856	293 730	169 376	-4 428	-178 282	-352 136	-525 990	-699 844	
I. Tržby za prodej zboží	37 037	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
II.I. Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	74 074	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Obrátka zásob k tržbám [dny]	1,62	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Obrátka pohledávek k tržbám [dny]	17,04	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Obrátka závazků k nákladům [dny]	1,95	1,24	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Za dlužnost												
Finanční péra	0,61	0,85	0,89	1,07	1,11	1,21	0,13	0,86	0,93	0,95	0,96	
AKTIVA CELKEM	-75 355	-190 850	-334 558	465 856	293 730	169 376	-4 428	-178 282	-352 136	-525 990	-699 844	
A. Vlastní kapitál	-123 500	-224 219	-377 237	437 405	263 897	139 888	-33 570	-207 078	-380 587	-554 095	-727 603	
Čistý pracovní kapitál (CPK)	97 745,17	225 045,83	302 028,46	1 246 670,13	1 303 161,79	1 409 153,46	1 465 695,13	1 522 186,79	1 578 678,46	1 635 170,13	1 691 661,79	
Zadluženosť 1	-0,08	-0,04	-0,03	0,02	0,04	0,07	-0,30	-0,05	-0,03	-0,02	-0,01	
Zadluženosť 2	-0,13	-0,05	-0,03	0,03	0,03	0,06	-2,26	-0,06	-0,03	-0,02	-0,01	
Úrokové krytí	-157,87	-77,88	-96,68	545,09	-113,67	-80,67	-113,64	-113,67	-113,67	-113,67	-113,67	
<b>EVA</b>												
Ekonomická přidaná hodnota (EVA) [abs.]	-119 899,83	-119 818,33	-148 017,37	814 641,67	-173 508,33	-124 008,33	-173 458,33	-173 508,33	-173 508,33	-173 508,33	-173 508,33	
*** Výsledek hospodářství za účetní období	-119 900	-119 818	-148 017	814 642	-173 508	-124 008	-173 458	-173 508	-173 508	-173 508	-173 508	
N. Nákladové úroky	750	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	
Sazba daně z příjmu v období	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Výplata dividend (P)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Ekonomická přidaná hodnota (EVA) [%]	-748,42	-1 499,38	-1 499,56	-1 498,25	-1 500,59	-1 500,72	-1 461,17	-1 499,04	-1 499,51	-1 499,67	-1 499,75	
<b>Ukvidita</b>												
Ukvidita (I. stupně)	1,28	5,15	8,94	115,62	106,12	121,15	131,90	143,49	156,03	169,64	184,47	
CI.V. Krátkodobý finanční majetek	48 779	68 729	202 562	974 805	1 041 200	1 147 021	1 203 167	1 259 313	1 315 459	1 371 605	1 427 751	
B.III. Krátkodobé závazky	38 145	19 349	22 659	8 431	9 813	9 467	9 122	8 776	8 431	8 085	7 740	
Pohotovost (II. stupně)	3,41	17,03	13,84	147,62	132,72	148,72	160,51	173,23	186,99	201,92	218,19	
Běžná (III. stupně)	3,56	17,86	14,33	148,87	133,80	149,84	161,68	174,44	188,25	203,24	219,57	



**PŘÍLOHA PIII: PLÁNOVÁNÍ PŘÍJMŮ A VÝDAJŮ (CF)**



Přepočít na CZK





## PŘÍLOHA PVI: VLIV JEDNOTLIVÝCH STŘEDISEK NA VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ

Ukazatel	KP v tis. Kč
----------	--------------

rok	2010
měsíc	leden
středisko	

Zde se vybírá rok, měsíc

V případě nevyplnění střediska mám e k dispozici údaje za celou firmu, zvolením střediska pak vidíme vlivy jednotlivých stř.

Položka	Plán	Skutečnost	Rozdíl	%
Tržby před úpravou		24 500		
- korekce na plán.kurz		-367		
Tržby přepoč.na plán.kurz	24 567	24 133	-434	-1,8%
Dopravné k zákazníkům	500	550	50	10,0%
Poskytnuté slevy	20	22	2	10,0%
<b>Čistý výnos</b>	<b>24 047</b>	<b>23 561</b>	<b>-486</b>	<b>-2,0%</b>
Změna stavu výrobků	250	300	50	20,0%
Změna stavu nedokonč.výrob	0	59	59	
Aktivace	0	0	0	
Přímý materiál	15 500	15 400	-100	-0,6%
Přímé mzdy	2 400	2 500	100	4,2%
Kooperační náklady	500	500	0	
Ostatní přímé náklady	1 000	1 070	70	7,0%
<b>Přímé výrobní náklady</b>	<b>19 150</b>	<b>19 329</b>	<b>179</b>	<b>0,9%</b>
Nepřímé mzdy	700	800	100	14,3%
Ostatní nepřímé náklady	2 400	2 450	50	2,1%
<b>Nepřímé náklady</b>	<b>3 100</b>	<b>3 250</b>	<b>150</b>	<b>4,8%</b>
<b>KP na úhradu SR a zisku</b>	<b>1 797</b>	<b>982</b>	<b>-815</b>	<b>-45,4%</b>

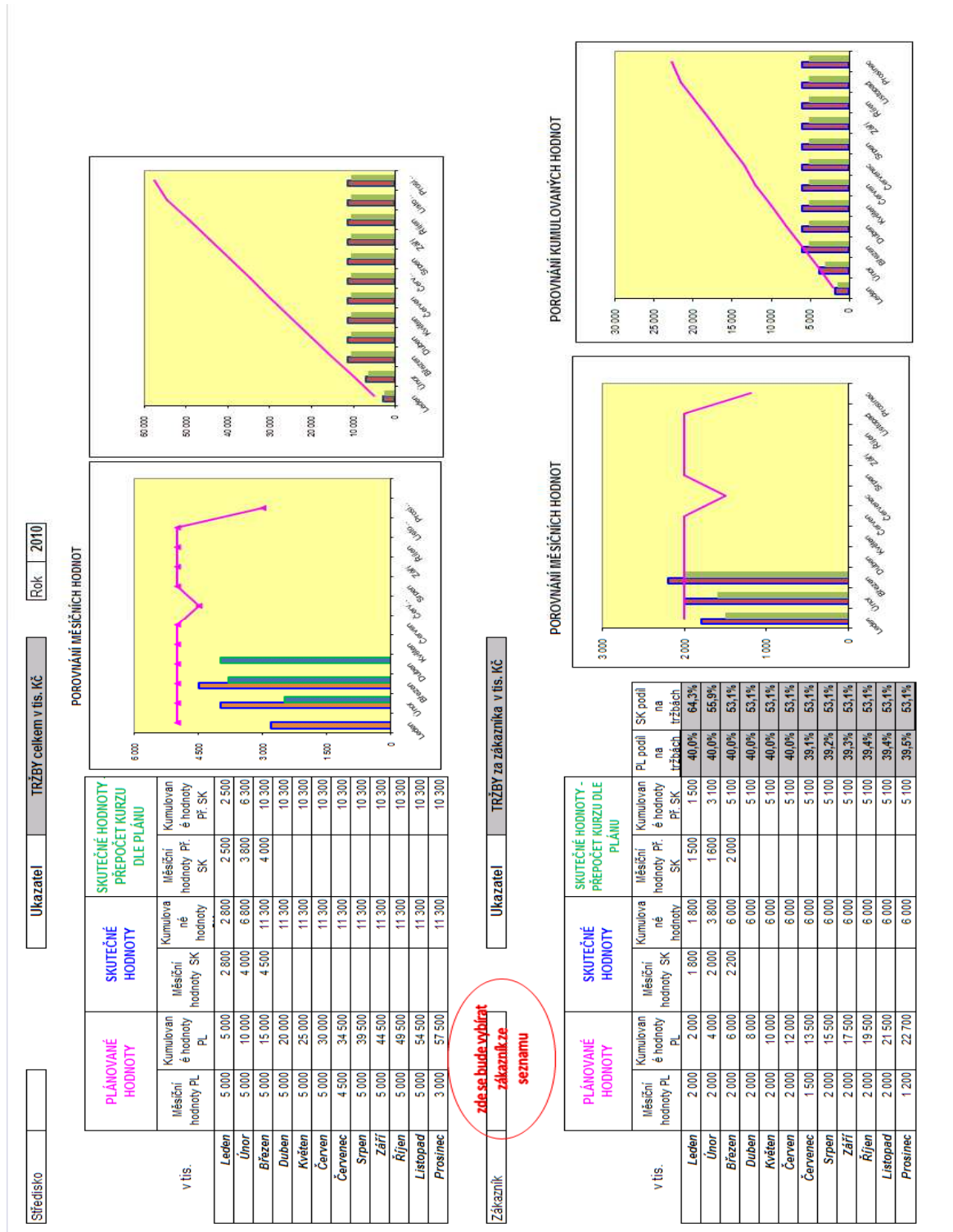
Kumulace plánu	Kumulace skutečnost	Rozdíl	%
	24 500		
	-367		
24 567	24 133	-434	-1,8%
500	550	50	10,0%
20	22	2	10,0%
24 047	23 561	-486	-2,0%
250	300	50	20,0%
0	59	59	
0	0	0	
15 500	15 400	-100	-0,6%
2 400	2 500	100	4,2%
500	500	0	
1 000	1 070	70	7,0%
19 150	19 329	179	0,9%
700	800	100	14,3%
2 400	2 450	50	2,1%
3 100	3 250	150	4,8%
1 797	982	-815	-45,4%

Náklady správy	1 400	1 900	500	35,7%
HV	397	-918	-1 315	-331,2%

1 400	1 900	500	35,7%
397	-918	-1 315	-331,2%



PŘÍLOHA PVII: TRŽBY DLE STŘEDISKA A PODÍL ZÁKAZNÍKA



PŘÍLOHA PVIII: ANALÝZA ODCHYLEK

Analýza odchylek									
Středisko:		Firma 1		Typ hodnot:		kumulativní			
Měna:		CZK		Měna:		CZK			
Měsíc:	Březen	Referenční plán	Referenční plán	Březen	Referenční plán	Referenční plán	Referenční plán	změna o hodnotu	v %
Rok:	2009	Referenční plán	Referenční plán	2009	Referenční plán	Referenční plán	Referenční plán		
Verze:		Referenční plán	Referenční plán	plán verze 2	plán verze 2	plán verze 2	plán verze 2		
<b>VYSLEDOVKA V PLNĚM ROZSAHU</b>									
I. Tržby za prodej zboží		0	0	0	0	0	0	0	0
A. Náklady vynaložené na prodané zboží		37 037	37 037	0	0	0	0	37 037	0
+ Obchodní marže		37 037	37 037	0	0	0	0	0	0
II. Výkony		379 174	379 174	300 000	300 000	0	0	79 174	26
B. Výkonová spotřeba		16 600	16 600	150 000	150 000	0	0	-133 400	-89
+ Přidaná hodnota		399 611	399 611	150 000	150 000	0	0	249 611	166
C. Osobní náklady		0	0	60 000	60 000	0	0	-60 000	-100
D. Daně a poplatky		0	0	0	0	0	0	0	0
E. Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného		57 300	57 300	0	0	0	0	57 300	0
III. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a mate-		43 540	43 540	0	0	0	0	43 540	0
F. Zůstatková cena prodaného dlouhodobého maje		28 650	28 650	0	0	0	0	28 650	0
G. Změna stavu rezerv a opravných položek v prov		859 500	859 500	0	0	0	0	859 500	0
IV. Ostatní provozní výnosy		48 886	48 886	0	0	0	0	48 886	0
H. Ostatní provozní náklady		15 000	15 000	0	0	0	0	15 000	0
V. Převod provozních výnosů		0	0	0	0	0	0	0	0
I. Převod provozních nákladů		0	0	0	0	0	0	0	0
* Provozní výsledek hospodaření		-468 413	-468 413	90 000	90 000	0	0	-558 413	-620
VI. Tržby z prodeje cenných papírů a podílů		5 793	5 793	0	0	0	0	5 793	0
J. Prodané cenné papíry a podíly		0	0	0	0	0	0	0	0
VII. Výnosy z dlouhodobého finančního majetku		7 043	7 043	0	0	0	0	7 043	0
VIII. Výnosy z krátkodobého finančního majetku		5 793	5 793	0	0	0	0	5 793	0
K. Náklady z finančního majetku		0	0	0	0	0	0	0	0
IX. Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů		5 793	5 793	0	0	0	0	5 793	0
L. Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů		0	0	0	0	0	0	0	0
M. Změna stavu rezerv a opravných položek ve fin		0	0	0	0	0	0	0	0
X. Výnosové úroky		42 656	42 656	0	0	0	0	42 656	0
N. Nákladové úroky		3 750	3 750	0	0	0	0	3 750	0
XI. Ostatní finanční výnosy		17 349	17 349	0	0	0	0	17 349	0
O. Ostatní finanční náklady		0	0	0	0	0	0	0	0
XII. Převod finančních výnosů		0	0	0	0	0	0	0	0
XIII. Převod finančních nákladů		0	0	0	0	0	0	0	0
* Finančních výsledek hospodaření		80 677	80 677	0	0	0	0	80 677	0
Q. Dan z příjmů za běžnou činnost		-387 736	-387 736	0	0	0	0	-477 736	-531
** Výsledek hospodaření za běžnou činnost		0	0	90 000	90 000	0	0	-531	-531
XIII. Mimořádné výnosy		0	0	0	0	0	0	0	0
R. Mimořádné náklady		0	0	0	0	0	0	0	0
S. Daň z příjmů z mimořádné činnosti		0	0	0	0	0	0	0	0
* Mimořádný výsledek hospodaření		0	0	0	0	0	0	0	0
T. Převod podílu na výsledku hospodaření společn		0	0	0	0	0	0	0	0
*** Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)		-387 736	-387 736	90 000	90 000	0	0	-477 736	-531
**** Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)		-387 736	-387 736	90 000	90 000	0	0	-477 736	-531

**PŘÍLOHA PIX:**

**REPORTINGOVÁ MAPA VÝSTUPŮ společnosti ROSTRA s.r.o.**

SPOLEČNOST

SPRÁVA

NÁSTROJÁRNA

LISOVNA

AUTOMATÁRNA

Plán R + VZZ

Forecast R + VZZ

Plnění plánu

Výstupy za zákazníky

Peněžní toky

Finanční ukazatele

Ukazatele pro banku

Jiné

rozpočet správy

Seznam odchylek a  
nápravná opatření

