

# **Projekt benchmarkingu výrobních závodů v rámci controllingového reportingu**

Bc. Jana Husková

---

Diplomová práce  
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav podnikové ekonomiky

akademický rok: 2014/2015

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jana Husková**  
Osobní číslo: **M13366**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt benchmarkingu výrobních závodů v rámci  
controllingového reportingu**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši z oblasti benchmarkingu, reportingu a controllingu.

#### II. Praktická část

- Proveďte analýzu reportingu výrobních závodů v rámci společnosti XY a.s.
- Na základě analýzy vytvořte projekt benchmarkingu výrobních závodů v rámci controllingového reportingu.
- Zhodnoťte přínosy a rizika navržených opatření.

### Závěr



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

Seznam odborné literatury:

ESCHENBACH, Rolf a kol. Controlling. Vyd. 2. Praha: ASPI, 2004. 814 s. ISBN 80-7357-035-1.  
HAVLÍČEK, Karel. Small business: management & controlling. Kijv: Universitet Ukrajina, 2014, 177 s. ISBN 978-966-388-494-3.  
MARD, Michael J. Driving your company's value: strategic benchmarking for value. Hoboken, N.J: John Wiley & Sons, 2004, 193 s. ISBN 0-471-64855-8.  
NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2011, 265 s. ISBN 978-80-7261-224-6.  
ŠOLJAKOVÁ, Libuše a Jana FIBÍROVÁ. Reporting. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010, 221 s. ISBN 978-80-247-2759-2.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Petr Novák, Ph.D.**  
Ústav podnikové ekonomiky  
Datum zadání diplomové práce: **16. února 2015**  
Termín odevzdání diplomové práce: **27. dubna 2015**

Ve Zlíně dne 16. února 2015

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
děkanka



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

## PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

### Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### Prohlašuji,

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

Ve Zlíně 23.4.2015

*Murková*  
.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Ve své diplomové práci se zabývám projektem benchmarkingu výrobních závodů v rámci controllingového reportingu. Cílem této práce je na základě srovnání vybraných reportingových zpráv každého závodu nalézt optimální řešení. Diplomová práce se skládá z teoretické a praktické části. V teoretické části jsou na základě studia odborné literatury definovány pojmy controlling, benchmarking a reporting. V praktické části je charakterizována společnost XY, a.s. a dále je provedena analýza současného stavu vybraných reportů v jednotlivých závodech. Na základě analýzy je zpracována projektová část, která pomocí benchmarkingové metody navrhuje optimální řešení reportingových zpráv.

Klíčová slova:

Controlling, benchmarking, reporting, zpráva, plánování, odchylka, projekt

## **ABSTRACT**

In my thesis I deal with the project of benchmarking production plants under monitored reports. The aim of this work is based on a comparison of the reports selected from each enterprise to find the optimal solution. This thesis consists of a theoretical and a practical part. The theoretical part is on the study of literature which defines the terms controlling, benchmarking and reporting. The practical part describes the company XY Inc. and further analysis of the current status of selected reports in individual enterprises. Based on the analysis of the project part and with the help of the benchmarking method, the optimal solutions are suggested for the reports.

Keywords:

Controlling, benchmarking, reporting, report, planning, deviation, project

Na tomto místě bych ráda poděkovala controllingovému oddělení společnosti XY, a.s. za možnost zpracování diplomové práce a poskytnutí potřebných informací. Především patří velké poděkování pánům Ing. Petru Strojilovi a Jiřímu Salačovi za obětavý přístup, věnovaný čas a poskytnutí veškerých informací potřebných ke zpracování této práce.

Dále bych ráda poděkovala vedoucímu mé diplomové práce panu Ing. Petru Novákovi, Ph.D. za odborné vedení při zpracování diplomové práce.



# OBSAH

|  |           |
|--|-----------|
| <b>ÚVOD</b> .....                                    | <b>9</b>  |
| <b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....          | <b>10</b> |
| <b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....                       | <b>11</b> |
| <b>1 POJEM CONTROLLING</b> .....                     | <b>12</b> |
| 1.1    DEFINICE CONTROLLINGU .....                   | 12        |
| 1.2    CÍLE CONTROLLINGU .....                       | 14        |
| 1.3    ÚKOLY CONTROLLINGU.....                       | 15        |
| 1.4    FUNKCE CONTROLLINGU .....                     | 16        |
| 1.5    CONTROLLINGOVÝ SYSTÉM.....                    | 16        |
| 1.5.1    Controlling jako kybernetický systém .....  | 17        |
| <b>2 BENCHMARKING</b> .....                          | <b>19</b> |
| 2.1    TYPY BENCHMARKINGU .....                      | 20        |
| 2.1.1    Benchmarking interní.....                   | 22        |
| 2.1.2    Benchmarking externí .....                  | 22        |
| 2.2    ETAPY BENCHMARKINGU .....                     | 23        |
| 2.2.1    Fáze iniciační .....                        | 24        |
| 2.2.2    Fáze plánovací.....                         | 24        |
| 2.2.3    Fáze analytická.....                        | 24        |
| 2.2.4    Fáze integrační .....                       | 25        |
| 2.2.5    Fáze realizační.....                        | 25        |
| <b>3 REPORTING</b> .....                             | <b>26</b> |
| 3.1    INFORMAČNÍ ZDROJE PRO REPORTING .....         | 26        |
| 3.1.1    Externí a interní výkaznictví .....         | 27        |
| 3.2    REPORTINGOVÝ SYSTÉM .....                     | 27        |
| 3.3    STRUKTURA REPORTŮ .....                       | 28        |
| 3.3.1    Interní reporting .....                     | 28        |
| 3.3.2    Externí reporting .....                     | 29        |
| 3.4    ÚKOLY REPORTINGU .....                        | 29        |
| 3.5    ROLE CONTROLLERA .....                        | 30        |
| 3.5.1    Profil controlera .....                     | 31        |
| 3.5.2    Zpráva controlera .....                     | 31        |
| 3.5.3    Marketingový mix .....                      | 32        |
| <b>4 ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ TEORETICKÉ ČÁSTI</b> ..... | <b>33</b> |
| <b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....                       | <b>34</b> |
| <b>5 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI XY A.S.</b> .....   | <b>35</b> |
| 5.1    PROFIL SPOLEČNOSTI.....                       | 35        |
| 5.1.1    Základní údaje společnosti XY a.s.....      | 35        |
| 5.1.2    Předmět a činnost společnosti XY a.s. ....  | 36        |
| 5.1.3    Očekávaný vývoj a strategické cíle .....    | 36        |

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| 5.2      | HISTORIE SPOLEČNOSTI .....   | 37        |
| 5.3      | VÝROBNÍ ZÁVODY SPOLEČNOSTI XY A.S. ....  | 37        |
| 5.3.1    | Výrobní závod 1 .....  | 38        |
| 5.3.2    | Výrobní závod 2 .....  | 38        |
| 5.3.3    | Výrobní závod 3 .....  | 38        |
| 5.4      | ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI XY A.S. ....   | 38        |
| 5.5      | INFORMAČNÍ SYSTÉM FIRMY .....  | 40        |
| 5.5.1    | Moduly podnikového informačního systému.....   | 41        |
| <b>6</b> | <b>ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU VYBRANÝCH REPORTŮ<br/>V JEDNOTLIVÝCH ZÁVODECH.....</b>         | <b>42</b> |
| 6.1      | CHARAKTERISTIKA REPORTINGOVÉHO SYSTÉMU .....   | 42        |
| 6.1.1    | Nákup .....  | 43        |
| 6.1.2    | Prodej .....   | 44        |
| 6.1.3    | Výroba.....  | 45        |
| 6.1.4    | Finance .....  | 49        |
| 6.1.5    | Ostatní .....  | 51        |
| <b>7</b> | <b>ZHODNOCENÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI.....</b>  | <b>55</b> |
| <b>8</b> | <b>PROJEKT BENCHMARKINGU VÝROBNÍCH ZÁVODŮ V RÁMCI<br/>CONTROLLINGOVÉHO REPORTINGU.....</b> | <b>60</b> |
| 8.1      | CÍLE PROJEKTU.....   | 60        |
| 8.2      | BENCHMARKINGOVÝ PROCES .....   | 61        |
| 8.2.1    | Plánování a příprava.....  | 61        |
| 8.2.2    | Identifikace objektu.....  | 62        |
| 8.2.3    | Sběr a zpracování dat .....  | 62        |
| 8.2.4    | Analýza .....  | 64        |
| 8.2.5    | Realizace .....  | 67        |
| 8.3      | NÁVRH EFEKTIVNĚJŠÍCH CONTROLLINGOVÝCH REPORTŮ.....   | 71        |
| <b>9</b> | <b>ZHODNOCENÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI .....</b>   | <b>78</b> |
| 9.1      | ANALÝZA RIZIK.....   | 78        |
| 9.2      | ANALÝZA PŘÍNOSŮ.....   | 79        |
| 9.3      | VERIFIKACE NAVRŽENÝCH ŘEŠENÍ .....   | 79        |
|          | <b>ZÁVĚR .....</b>   | <b>80</b> |
|          | <b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>  | <b>81</b> |
|          | <b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>   | <b>83</b> |
|          | <b>SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ .....</b>  | <b>84</b> |
|          | <b>SEZNAM TABULEK.....</b>   | <b>85</b> |
|          | <b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>  | <b>86</b> |



## ÚVOD

Je velmi důležité, aby vrcholové vedení řídilo společnost za předpokladu aktuálních informací z interních materiálů, podnikového okolí a především na základě současných metod. Vše musí být nastaveno tak, aby to fungovalo a vedení mělo jasný pohled do budoucnosti. Controlling, reporting a benchmarking jsou nové a frekventované pojmy, které patří do moderního řízení podniku. Dostávají se do povědomí mnoha organizací a je nezbytností vědět, jak s těmito metodami nakládat. Reporting představuje subsystém controllingového oddělení a je podstatným podkladem pro rozhodování manažerů. Je vyhotovováno velké množství reportů pro různé uživatele a zde je na místě si uvědomit jejich potřebu, obsáhlost a srozumitelnost. Ve velkých organizacích vyhotovuje reportingové zprávy každý výrobní závod sám a mohou vznikat rozdíly v jejich podobě, struktuře a rozsáhlosti. Zde je na místě provést interní benchmarking, který vede k vyrovnání výkonnosti společnosti.

Primárním cílem této diplomové práce je provést benchmarking výrobních závodů ve firmě XY a.s. v rámci controllingového reportingu. Na základě zpracovaného projektu zhodnotit a okomentovat zjištěné poznatky a následně navrhnout opatření, která povedou k optimálnímu řešení při zpracování měsíčních reportingových zpráv.

Téma diplomové práce jsem si vybrala pod názvem: Projekt benchmarkingu výrobních závodů v rámci controllingového reportingu. Hlavním důvodem výběru byla vhodnost tématu v rámci studovaného oboru a myšlenka hlouběji poznat a pracovat s problematikou, která mě zajímá. Diplomová práce je psána ve společnosti, která si nepřála být zveřejněna, proto je název fiktivní, ale nic to nemění na tom, že zpracované téma a výsledky jsou prováděny v reálných datech.

V teoretické části se obecně zabývám hlavní problematikou související se zpracováním tématu. Detailněji specifikuji tři hlavní pojmy, se kterými se v diplomové práci zabývám. První kapitola popisuje význam controllingu, především jeho cíle, úkoly a funkce. Druhým zkoumaným pojmem je benchmarking a poslední kapitola definuje problematiku reportingu. Praktická část obsahuje charakteristiku společnosti XY a.s., která spočívá hlavně v popisu historie, předmětu činnosti a výrobních závodů. Dále tato část zahrnuje analýzu současného stavu vybraných reportů v jednotlivých závodech. Poslední a zároveň nejdůležitější částí diplomové práce je popis projektu benchmarkingu výrobních závodů v rámci controllingového reportingu. Je provedeno zhodnocení projektové části v rámci analýzy rizik, přínosů a verifikace navržených řešení.

## **CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE**

Téma diplomové práce s názvem Projekt benchmarkingu výrobních závodů v rámci controllingového reportingu je zpracováno ve společnosti XY, a.s.

### **Důvod:**

Hlavním důvodem výběru byla vhodnost tématu v rámci studovaného oboru a myšlenka hlouběji poznat a pracovat s problematikou, která mě zajímá.

### **Primární cíl**

- Hlavním cílem je na základě mezizávodního srovnání vybraných reportingových zpráv nalézt optimální řešení při zpracování měsíčních reportingových zpráv.

### **Sekundární cíle**

- Podrobný popis reportingové zprávy z pohledu obsahu, frekvence, zpracování a dalších aspektů.
- Na základě důkladné analýzy zjistit rozdíly a nedostatky v reportingových zprávách.
- Poskytnout možné návrhy, které povedou k efektivnějšímu reportingu v podobě sjednoceného jak formálně, tak obsahově.

### **Metody**

- Benchmarking
- Model PDCA
- Síťová analýza

### **Postup zpracování**

- Zpracování teoretické části na základě studia odborné literatury v oblastech controllingu, reportingu a benchmarkingu.
- Zpracování praktické části, konkrétně je nejdříve definována charakteristika společnosti XY, a.s.
- Je provedena analýza současného stavu vybraných měsíčních reportingových zpráv
- Analytická část je zhodnocena, tj. jsou nalezeny zjištěné nedostatky.
- Na základě analytické části je zpracován projekt benchmarkingu výrobních závodů.
- Na závěr je provedeno zhodnocení projektové části, které obsahuje analýzu rizik a přínosů.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 POJEM CONTROLLING

Význam pojmu controlling zjistíme ihned po nahlédnutí do slovníku. Vysvětlení tohoto slova lze vyjádřit velkým výčtem slov. Slovní základ control znamená především řídit, ovládat, regulovat, případně dohlížet (Mikovcová, 2007, s. 7).

Pojem controlling je poměrně nový a silně frekventovaný pojem, který se rychle dostává do povědomí mnoha organizací. Ve velkých podnicích je controlling nedílnou součástí organizační struktury. Na toto téma neustále vychází velké množství publikací a článků. Jedná se o módní slovo podobně jako audit nebo management a je používán pro všechny případy řízení (Lazar, 2012, s. 174).

Controlling se jako první objevuje ve výrobních podnicích (Acheson, General Electric Company, Ford) na přelomu 19. a 20. století. Původní náplň controllerů byla pouze správa finančních prostředků. Velký rozvoj této oblasti nastal v období světové hospodářské krize (Mikovcová, 2007, s. 10-11).

Hlavní náplň controllera se rozšířila zejména o přípravu informací pro plánování, rozhodování a poradenství. Největší rozvoj controllingu byl v USA v období 50. a 60. let 20. století. V Evropě se controlling prosazuje až po 2. světové válce, což souvisí se vstupem amerického kapitálu. Pro naši ekonomiku se jedná o relativně nový pojem, který se začal v naší zemi v různých podobách objevovat až po roce 1989. Za průkopníka controllingové filozofie se považuje Tomáš Baťa (Mikovcová, 2007, s. 10-11).

### 1.1 Definice controllingu

Nahlédnutím do knižních publikací v oblasti controllingu je čtenáři jasné, že existuje mnoho různých definic. Po přečtení těchto formulací se nejvíce přikláním k definici, kterou dobře vystihl Eschenbach (2004, s. 77): „Každý má vlastní představu o tom, co znamená controlling, nebo co má znamenat, pouze tím každý myslí něco jiného“.

Dále Eschenbach (2004, s. 76) o controllingu praví: „Controlling doplňuje a integruje management jak v koncepčním, funkčním a institucionálním smyslu, tak i v personálním smyslu (při vytvoření vlastních míst controllerů). Controllingová filozofie (software) a infrastruktura controllingu (hardware) jsou sloupy doplněné řízením. S jejich pomocí bude možné dostat pod kontrolu komplexnost řízení podniku“.

Význam controllingu by měl být vnímán jako systém řízení a nikoliv jako provádění kontroly. Podstatou řízení je porovnávání skutečně dosažených výsledků s plánem a nalezení odchylek. Controlling je orientován do budoucnosti, zatímco minulost dává podklady pro budoucí návrhy vedení. V závislosti na budoucím časovém období a na povaze cílů, dělíme řízení na strategické a operativní (Havlíček, 2014, s. 9-10)

Definice od autorů Vochozka a Mulač (2012, s. 108) vysvětlují controlling jako moderní nástrojů podpory managementu, jehož existence v organizaci nabízí včasnou reakci na plynoucí problémy ještě před možným vznikem. Aplikace controllingu vede k pozitivnímu působení výkonnosti a k dlouhodobé prosperitě podniku.

Horváth (2004, s. 5) se v publikaci Nová koncepce controllingu vyjadřuje ke controllingu, že je mylně spojován s kontrolou. Controlling je koncepce řízení zaměřená především na výsledek, na koordinaci plánování a informačních toků. Controller je chápán v podniku do určité míry jako hospodářské svědomí.

Controlling je vysvětlován také jako určitá filozofie systematického řízení podle cílů, které jsou zaměřeny na budoucnost, na dosažení podnikatelských záměrů a na zajištění dlouhodobé budoucí existence podniku. Controlling vyžaduje od vrcholového řízení jasnou formulaci podnikových cílů, které jsou měřitelné a termínované. Controller pomáhá s formulací a hlavně s realizací (Konečný a Režňáková, 2000, s. 5).

Žůrková (2007, s. 123) ve své publikaci definuje controlling: „Controlling představuje takovou metodu vnitropodnikového řízení, která prostřednictvím hodnotových nástrojů sleduje hospodaření všech vnitropodnikových útvarů, a tak výrazně přispívá ke zvyšování podnikové efektivity a konkurenční schopnosti podniku. Zahrnuje systém střediskového hospodaření, rozpočetnictví a kalkulací, které vyúsťují do manažerského informačního systému“.

Pokud bychom chtěli vybrat z výše uvedených definic pár nejdůležitějších slov, které nejvíce vystihují controlling, jedná se o řízení, propojení plánování kontroly, informace a podpora (Mikovcová, 2007, s. 9).

Mikovcová (2007, s. 10) závěr těchto definicí velmi hezky shrnuje tím, že controlling budeme chápat jako moderní, funkční model řízení, jehož existence v organizaci umožní vždy včas reagovat na vznikající problémy ještě před možným vznikem krize celkové existence. Oddělení controllingu nutně tedy vede k pozitivnímu ovlivnění výkonnosti a tím tedy i k dlouhodobé úspěšné existenci podniku.

## 1.2 Cíle controllingu

Obecným cílem controllingu vzhledem k řízení podniku je přispět k zajištění životaschopnosti podniku. Zajištění životaschopnosti zahrnuje tyto cíle řízení:

### 1. Zajištění schopnosti anticipace a adaptace

Controlling zajišťuje předpoklady pro nastavení kroků, které vedou k přizpůsobení se, což jsou především informace. Stará se o poskytnutí informací o již existujících změnách okolí tj. schopnost adaptace. Také o zprostředkování důležitých údajů o možných budoucích změnách okolí tj. schopnost anticipace.

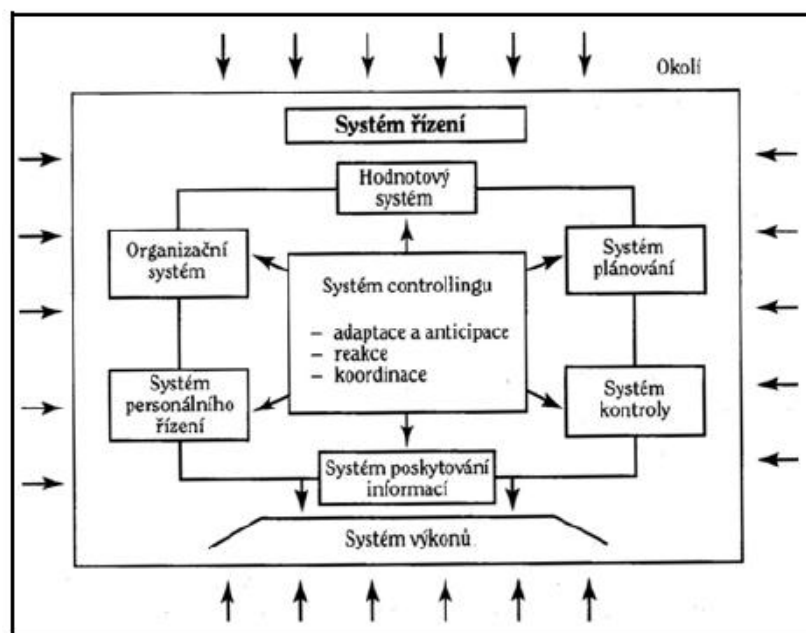
### 2. Zajištění schopnosti reakce

Zajištění schopnosti reakce spočívá v zavedení informačního a kontrolního systému, který dává vedoucím pracovníkům pohled na plánovaný a skutečný vývoj a zároveň umožňuje cílově zaměřené korektury vnějších a vnitřních poruch.

### 3. Zajištění schopnosti koordinace

Koordinace se vztahuje na prováděcí systém podniku. Hlavním úkolem controllingu je zaručit koordinaci v systému řízení tím, že controlling zajistí sladění aktivit v jednotlivých podsystémech řízení podniku.

(Eschenbach, 2004, s. 93-95)



Zdroj: Eschenbach, 2004, s. 94

Obr. 1. Cíle controllingu v systému řízení

Předchozí obrázek (Obr. 1) graficky vysvětluje systém řízení. Systém controllingu působí na hodnotový systém, systém plánování, systém kontroly, systém poskytovaných informací, systém personálního řízení a organizační systém.

### 1.3 Úkoly controllingu

Americký svaz controllerů „Financial Executive Institute“ (FEI) zformuloval v roce 1992 pro controllingy následující úkoly:

- **Plánování**

Plánování obsahuje vytvoření plánovacího systému, koordinace a optimálně přispívat ke strategii podniku. Dále je důležité administrativní zajištění podnikových plánů a zkvalitnění rozpočtů a kalkulací.

- **Výkaznictví a interpretace**

Nákladové účetnictví a kalkulace, manažerské účetnictví, finanční účetnictví jako základní zdroj pro zpracování rozborů tj. sestavení výkazů, srovnání plán/skutečnost, analýza odchylek a jejich příčin. Dále vysvětlení průběhu činnosti a závěry, které se týkají podniku, výrobků a vnitropodnikových jednotek.

- **Hodnocení a poradenství**

Jedná se o hodnocení pro manažery ve všech otázkách plánování a řízení kontroly. Vyhodnocování finančních a ekonomických dopadů pro budoucí rozhodování, zejména v oblasti inovací, investic, diversifikace a restrukturalizace.

- **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**

- **Národohospodářské výzkumy**

Jedná se o průběžnou analýzu vnějšího okolí podniku.

(Konečný a Režňáková, 2000, s. 7)



## 1.4 Funkce controllingu

Žůrková (2007, s. 124) definuje následující funkce controllingu:

- Funkce plánovací
- Funkce zajišťovací a dokumentární
- Funkce kontrolní a analytická
- Reporting

Eschenbach (2004, s. 97-116) rozděluje funkce do čtyř skupin:

### 1. Controlling jako systém doplňující řízení podniku

Controlling je podsystémem a částí řízení podniku. Do funkcí řízení podniku patří např. plánování, rozhodování, koordinování, motivování, informování, kontrolování atd. V tomto rámci provádí controlling výkony a služby pro řízení a podporuje management při plnění jmenovaných úloh.

### 2. Koordinace

Jedná se především o koordinaci orientovanou na controlling, koordinace tvořící systém, hodnotový systém, systém plánování, kontroly a systém zajišťování informací.

### 3. Inovace

Inovační funkce controllingu se odvozuje z potřeby podniku plynule se přizpůsobovat a inovovat. Do popředí se řadí řízení inovujících strategických postupů pro rozhodování. Tyto procesy představují základní kámen zajištění existence podniku.

### 4. Informace

Získání a příprava informací pro systém řízení v praxi často odhaluje řadu problémů, takže je důležité, aby úkoly plnil zvláštní systém zajišťování informací. Trvalé zlepšení stavu informací přináší velmi často dostatečný výsledek.

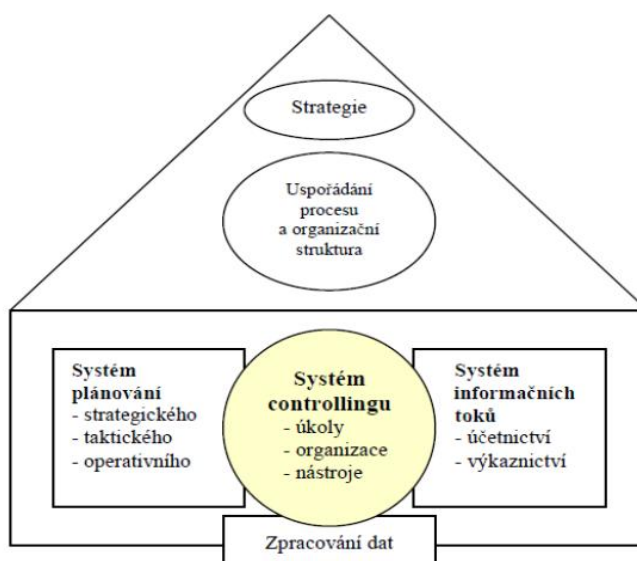
## 1.5 Controllingový systém

V organizaci je možné o controllingu mluvit až tehdy, má-li podnik úplný a koordinovaný systém pro plánování, kontrolu a informační zabezpečení k podpoře vedení. Práce controllingu se nezakládá ve shromažďování informací, ale především v jejich analýze a využívání. Controller pracuje s informačními toky, z nichž některé tvoří či mění. Jeho činnost není možná bez využívání vhodného systému účetnictví (Konečný a Režňáková, 2000, s. 7).

Každý podnik sleduje definovanou strategii, jejíž dosažení je zajištěno účelným vytvořením provozních procesů a tvorba vhodné organizační struktury. Graficky jsou nejdůležitější součástí systému řízení, na které se zaměřuje činnost controllera, znázorněny na obrázku (Obr. 2) a patří mezi ně:

- systém plánování a kontroly
- systém zásobování informacemi

(Horváth, 2004, s. 8)



Zdroj: Horváth, 2004, s. 11

Obr. 2. Systém controllingu

### 1.5.1 Controlling jako kybernetický systém

Controlling si můžeme představit také jako kybernetický systém. Pojem „Kybernetes“ je řecký výraz pro kormidelníka. Kybernetický systém odpovídá uzavřenému okruhu pravidel, který vyjadřuje všechny základní části controllingu a navzájem je propojuje v celistvý systém. Obrázek (Obr. 3) znázorňuje soustavu pravidel pro řízení (Vollmuth, 1998, s. 12).

- **Kapitán**  
Postavení kapitána je srovnatelné s postavením podnikového vedení, které stanoví cíle.
- **Lodivod**  
Lodivod představuje v podniku roli controllera, jehož úkolem je na základě porovnání plánu a skutečnosti nalézt cesty k dosažení vytyčených cílů.

- **Kormidelník**

Lodivod je podporován kormidelníkem, tedy řídicími pracovníky v podniku, kteří se snaží udržovat kurz. Pokud se vyskytnou odchylky od plánu, musí být kurz korigován. Pro controllera jsou odchylky poplašným signálem.

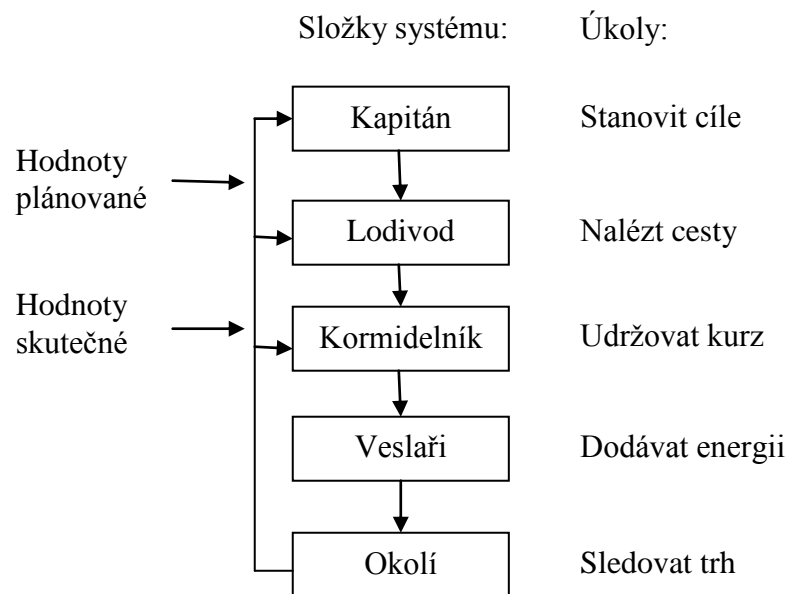
- **Veslaři**

Pracovníci, kteří provádějí konkrétní práce v podniku, se nazývají odborní pracovníci. Výkony těchto pracovníků jsou předány okolí podniku.

- **Okolí**

Jelikož se okolí nevyvíjí tak, jak je plánováno, musí být zaručena zpětná vazba, aby podniky mohli být pružně řízeni.

(Vollmuth, 1998, s. 14)



Zdroj: Vollmuth, 1998, s. 13

*Obr. 3. Kybernetický systém*

## 2 BENCHMARKING

Pojem benchmarking je dalším klíčovým pojmem diplomové práce. Často dochází v organizacích k impulsu, když se organizace dostane do neplánovaných potíží. Benchmarking je metodou strategického managementu. Počátky jsou spojovány s firmou Xerox Corp, která se v 70. letech minulého století dostala do ekonomických problémů, protože její výrobky začaly z trhu vytlačovat levnější výrobky. Manažeři firmy zjistili, že jejich výrobní náklady jsou na úrovni prodejních cen japonských výrobků při srovnatelné kvalitě. Firma provedla srovnávací studii se společnostmi, která byla světovou špičkou a tak vznikl benchmarking (Nenadál, Vykydal a Halfarová, 2011, s. 11).

Benchmarking může být charakterizován jako nikdy nekončící proces. Benchmarking představuje určitý formát pro vyhledávání. Zaměřuje se na lepší postupy s cílem zvýšit produktivitu. Měření může probíhat interně nebo externě. Vnější benchmarky jsou užitečné pro řízení s cílem plnit definované úkoly. Zkoumaný objekt lze nastavit na základě zachování současné úrovně výkonu, nastavení benchmarku na základě vnitřní úrovně výkonu a na základě úrovně odvětví. Srovnávací kritéria je třeba neustále a pravidelně zkoumat (Mard, c2004, s. 117-118).

Benchmarking je úzce spojen s anglickým pojmem benchmark, který je v překladu definován jako měřítko neboli ukazatel výkonnosti, jehož úrovní se chystáme inspirovat. Jelikož benchmarking není normovanou metodou, tak se lze v praxi setkat s nejrůznějšími definicemi (Nenadál, Vykydal a Halfarová, 2011, s. 13).

Benchmarking je manažerským nástrojem, jehož cílem je pomáhat manažerům při zvyšování výkonnosti podniku. Podstatou této metody je založena na srovnání především výkonů a postupů vedoucích k určitým výsledkům. K lepším výsledkům nevede benchmarking sám o sobě, ale vedou k nim právě manažerská rozhodnutí. Pozitivním aspektem této metody je zlepšení konkurenceschopnosti (Popesko, 2009, s. 174).

Základní kroky benchmarkingu jsou dle Vebera (2000, s. 420):

- poznat důkladně vlastní činnost, zjistit svou pozici, odhalit přednosti a slabiny
- poznat, jak to dělají jiní a na základě toho se srovnávat
- definovat faktory úspěchu – převezmou to nejlepší, mezi formy patří např. napodobení, modifikace, akceptace atd.
- získat převahu

Podněty, které firmy přivádějí k benchmarkingu můžeme rozdělit do dvou skupin, a to podle toho, z jakého prostředí přicházejí. V tabulce (Tab. 1) jsou podněty interní a externí více specifikovány. Jak si můžeme povšimnout, tak převládají podněty interní. Není to překvapivé, ale logické, pokud mají organizace do určité míry rozvinuté mechanismy a metody posuzování vlastní výkonnosti.

Tab. 1. Všeobecné platné podněty k benchmarkingu

| Podněty interní   | Podněty externí  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– slabé výsledky posouzení stavu vyzrállosti systému managementu</li> <li>– potřeba změnit technologie a zvýšit výkonnost procesů organizace</li> <li>– nastavení ambiciózní cíle, odvozené od celkové strategie a politiky organizace</li> <li>– potřeba poznat výkonnost přímé i nepřímé konkurence</li> <li>– vyjasnění směrů a oblastí dalšího zlepšování</li> <li>– zjištění týkající se zaostávání a snižující se výkonnosti organizace apod.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– neustále a dynamicky se měnící požadavky všech stran</li> <li>– trvalý rozvoj přímých i nepřímých konkurentů v našich segmentech trhu</li> <li>– permanentní tlaky odběratelů na snižování nákladů</li> <li>– změny v legislativě, jež nutí organizace k zlepšování a inovacím</li> </ul> |

Zdroj: Nenadál, Vykydal a Halfarová, 2011, s. 12

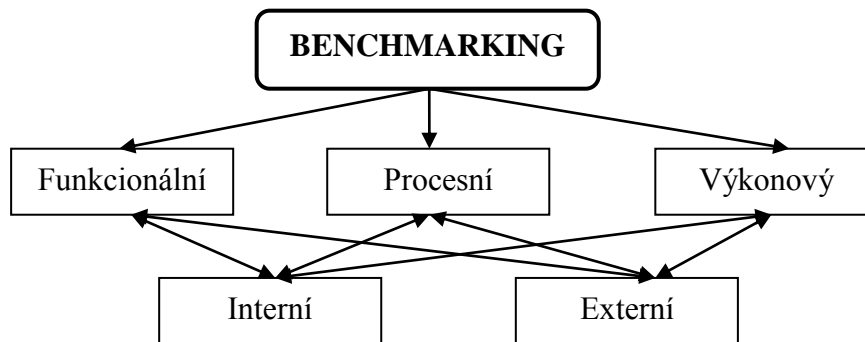
## 2.1 Typy benchmarkingu

Existuje mnoho typů benchmarkingových studií a v praxi se s nimi můžeme setkat. Mezi historicky nejstarší, který jako první společnost Xerox označila „competitive benchmarking“ – v českém překladu, patří benchmarking konkurenční. Tento termín je však svým způsobem překonaný. Schéma znázorněné na obrázku (Obr. 4) představuje typy benchmarkingu (Nenadál, Vykydal a Halfarová, 2011, s. 20).

Na základě zkoumaného charakteru zvoleného objektu benchmarkingového výzkumu se rozlišuje:

- benchmarking výkonový
- benchmarking funkcionální
- benchmarking procesní

(Nenadál, Vykydal a Halfarová, 2011, s. 20).



Zdroj: Nenadál, Vykydal a Halfarová, 2011, s. 20

*Obr. 4. Typy benchmarkingu*

**Benchmarking výkonový** se zabývá porovnáním a měřením různých parametrů. Jedná se např. o výkon motoru, výkon pracovníka, výkon určité montážní linky, celkovou výkonnost organizací apod. Na základě tohoto typu benchmarkingu mají organizace možnost poznat svou výkonnost. V situacích, kdy benchmarkingovým partnerem přímá konkurence, jde o nejnáročnější druh této metody, který vyžaduje vzájemnou důvěru všech organizací. Výsledkem výkonového benchmarkingu je obvykle srovnání klíčových ukazatelů výkonnosti (Nenadál, Vykydal a Halfarová, 2011, s. 21).

**Benchmarking funkcionální** patří mezi takové typy benchmarkingových studií, při nichž se porovnává několik nebo i jedna funkce vybraných organizací. Upřednostňuje se především v oblasti služeb a v neziskovém sektoru. Mezi příklady můžeme uvést porovnání bezpečnostních garancí v leteckém sektoru, rozsah poprodejních služeb obchodních řetězců, služby nabízené pacientům zdravotnickými zařízeními nebo hotelové služby (Nenadál, Vykydal a Halfarová, 2011, s. 22).

**Benchmarking procesní** patří mezi typy benchmarkingu, u kterých je centrem pozornosti porovnávání a měření konkrétního procesu organizace. Příkladem porovnávaných procesů je např. interní auditování, fakturace, kvalita servisu, rezervace letenek, způsoby a formy interní komunikace a další. Procesní benchmarking by měl vést k identifikaci lepších praktik. Patří mezi nejnáročnější typy z důvodu shromažďování dat, ale zároveň ho můžeme řadi mezi nejučinnější formu učení se (Nenadál, Vykydal a Halfarová, 2011, s. 23).

Nenadál, Vykydal a Halfarová (2011, s. 24) se shodují v tom, že v odborné literatuře je snad největší soulad při definování typů benchmarkingu v závislosti na hledisku, kde je benchmarking vykonáván. Mezi základní typy benchmarkingu patří interní a externí.

### 2.1.1 Benchmarking interní

Benchmarking interní je realizován v rámci jedné organizace (např. divizemi, fakultami, provozními jednotkami obchodních řetězců apod.). Hlavním cílem je zde potřeba nalezení nejlepšího vnitřního standardu výkonnosti. Interní benchmarking se zabývá poznáním nejlepší praxe ve vlastní organizaci. Neexistuje zde žádné omezení při získávání potřebných informací a doba projektu je výrazně kratší v porovnání s externím benchmarkingem. Výhodou je účinně a efektivně snižovat nežádoucí rozdíly ve výkonnosti jednotlivých organizačních jednotek. Nevýhodou tohoto typu je určitá forma zahledění se do sebe a nezohledňování vnějších impulsů vedoucích ke zlepšování (Nenadál, Vykydal a Halfarová, 2011, s. 23).

Karlöf (1995, s. 50) formuluje ve své knižní publikaci interní benchmarking tak, že existuje velký počet firem, které pracují s typem pobočkové struktury. V takových případech existuje spousta podobných operací, které se mohou navzájem srovnávat. Uskutečnit benchmarking ve vlastní organizaci je vynikající možnost, jak ukázat realizaci benchmarkingu. Studium vlastních operací lze nalézt možnosti ke zdokonalování. Interní benchmarking přináší přesné srovnání vzhledem k tomu, že všechny důležité informace se nachází pod jednou střechou.

Některé společnosti začínali s benchmarkingem právě takovým způsobem, že nejdříve provedli projekt interního benchmarkingu, a později přikročili k jeho externí formě. Poznatky získané interním projektem potom sloužily jako základna pokračujícího benchmarkingu na externí úrovni. Přínosem je každopádně vyrovnání výkonnosti mezi jednotlivými pobočkami. Závěrem znovu připomenout, že interní benchmarking není chápán jako náhražka externího, ale měl by se používat jako první krok k dosažení nejvyšší výkonnosti (Karlöf, 1995, s. 51).

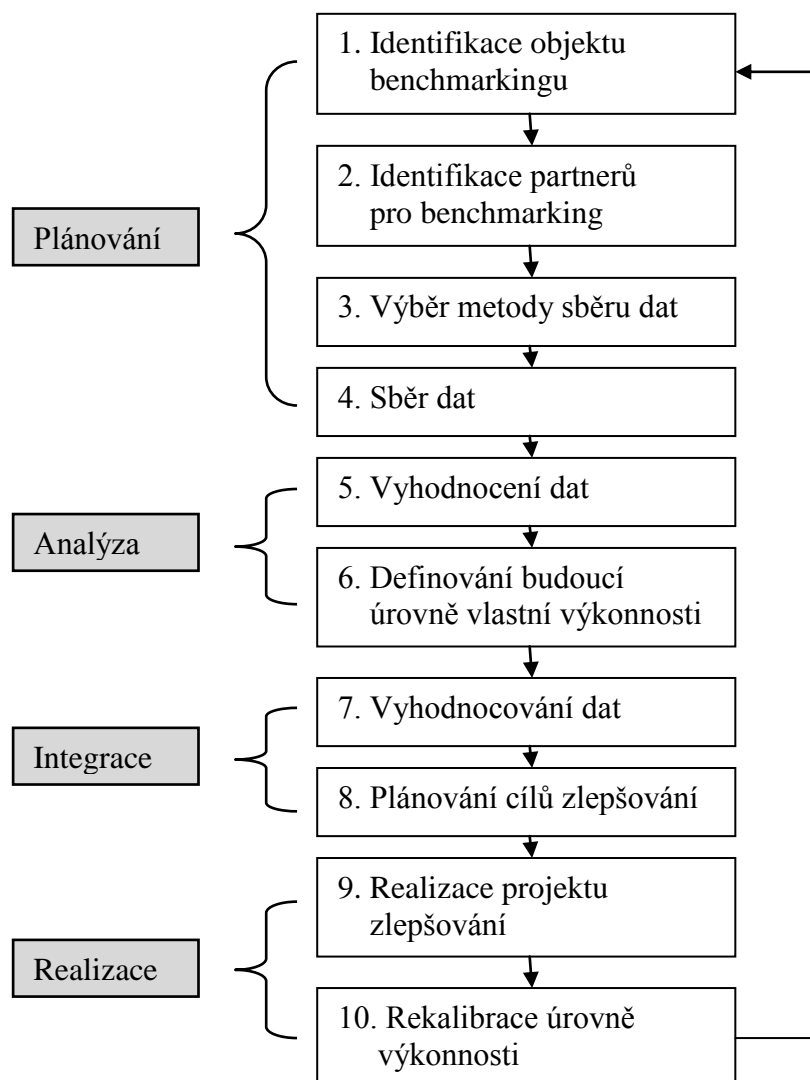
### 2.1.2 Benchmarking externí

Benchmarking externí se zabývá měřením a srovnáváním s jinou organizací. U malých a středních firem je to jediný možný typ benchmarkingu. Důležité je vyhledat vhodného externího partnera. Externí benchmarking umožňuje stanovit největší benchmark a srovnávat se s těmi nejlepšími. Je možné se zabývat různými benchmarkingovými projekty v závislosti na tom, co bylo stanoveno jako vlastní slabá stránka tj. i jako objekt budoucího benchmarkingu (Nenadál, Vykydal a Halfarová, 2011, s. 25).



## 2.2 Etapy benchmarkingu

Firma Xerox Corp. se stala průkopníkem v komparativních studiích podobného typu. Přístupy benchmarkingu se v poslední době ustálily na modelu, který je znázorněn na obrázku (Obr. 5) a obsahuje deset základních kroků. Všechny kroky jsou rozděleny do čtyř fází: plánovací, analytické, integrační a realizační. První kroky vykonává vrcholové vedení. Dále je podmínkou jmenování týmu, jehož složení musí odpovídat zaměření benchmarkingu. Analytická fáze je typická pro zpracování dat. V rámci fáze integrační jsou vrcholovým vedením projednány zjištěné a definované cíle. V poslední fázi realizační se jedná o realizaci projektu neustálého zlepšování (Nenadál, Vykydal a Halfarová, 2011, s. 28-29).



Zdroj: Nenadál, Vykydal a Halfarová, 2011, s. 23

Obr. 5. Základní etapy benchmarkingu podle firmy Xerox Corp.

### 2.2.1 Fáze iniciační

Iniciační fáze je v každé organizaci v pravomoci vrcholového vedení, které nad touto metodou teprve uvažuje. Tato fáze představuje nejdůležitějších množinu procesů a činností. Je důležité, aby si manažeři ujasnili své priority a taktiku, kterou dokážou naplnit strategické záměry. Iniciační fáze obsahuje tyto procesy:

- Určení potřeb organizace a důvodů vnitřních změn
- Stanovení a projednání politiky benchmarkingu
- Iniciační výcvik k benchmarkingu
- Posouzení připravenosti organizace benchmarkingu
- Volba vyhovujícího návrhu modelu benchmarkingu
- Tvorba dokumentovaného postupu k benchmarkingu

(Nenadál, Vykydal a Halfarová, 2011, s. 47)

### 2.2.2 Fáze plánovací

Vrcholové vedení by se mělo podílet na výběru objektu benchmarkingu. Garanci daného objektu má na starosti vedoucí týmu. Určení týmu by mělo probíhat hned v dalším procesu této fáze. Členové by měli být profesně i znalostně vybranému objektu nejbližší. Dochází zde k výcviku týmu, výběru partnera vhodného a posledním procesem je sběr dat. Jsou zde plněny etické zásady a vytvořena smlouva.

- Výběr objektu benchmarkingu
- Výběr a výcvik týmu pro benchmarking
- Zjišťování vlastní výkonnosti objektu benchmarkingu
- Výběr partnerů pro benchmarking
- Výběr vhodných metod a postupů sběru dat od partnerů
- Uzavření smlouvy s partnerem o benchmarkingu
- Sběr dat o výkonnosti partnerů

(Nenadál, Vykydal a Halfarová, 2011, s. 47)

### 2.2.3 Fáze analytická

Jedná se o podrobné zpracování a vyhodnocení dat. Určují se rozdíly ve výkonnosti a nacházejí se příčiny těchto rozdílů. Výstupy z této fáze se stávají impulsem pro vrcholové vedení k prodiskutování a k rozhodování, jak se to bude v organizaci dělat dále.

- Vyhodnocování dat o výkonnosti partnera a analýza rozdílů ve výkonnosti s podporou vhodných statistických metod
- Analýza příčin existence rozdílů ve výkonnosti
- Návrh cílových hodnot vlastního zlepšování s ohledem na časový faktor

(Nenadál, Vykydal a Halfarová, 2011, s. 47)

#### **2.2.4 Fáze integrační**

Benchmarkingový tým analytickou fází na konkrétním projektu v podstatě končí. Tým vyhodnotil a zpracoval data, která předal vrcholovému řízení. Integrační fáze se vyznačuje tím, že jednotlivé kroky realizuje vrcholové vedení. Níže jsou popsány jednotlivé procesy, které tato fáze zahrnuje.

- Projednání zjištění a výsledků benchmarkingu
- Zaznamenání a šíření dobré praxe ve vlastní organizaci
- Definování cílů vlastního zlepšování

(Nenadál, Vykydal a Halfarová, 2011, s. 47)

#### **2.2.5 Fáze realizační**

V rámci realizační fáze se naplánují a efektivně zavádí do praxe taková opatření, která zacelí dříve zjištěné rozdíly ve výkonnosti, a zamezí dalšímu zaostávání za jinými organizacemi. V rámci např. interních auditů organizace zjistí, zda realizovaná opatření dosáhla plánovaných cílů. Rekalibrace benchmarkingu znamená zařazení benchmarkingu do standardních procesů strategického řízení.

- Plánování projektu vlastního zlepšení
- Realizace projektu vlastního zlepšení s využitím vhodné metodologie
- Posouzení účinnosti a efektivnosti vlastního zlepšení
- Rekalibrace benchmarkingu

(Nenadál, Vykydal a Halfarová, 2011, s. 47)

### 3 REPORTING

V poslední kapitole teoretické části je vysvětlen třetí klíčový pojem, kterým se v diplomové práci zabývám. Reporting je nedílnou součástí controllingu a lze konstatovat, že tvoří podstatnou část pro rozhodování manažerů.

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

Hlavní funkcí v nejstarším pojetí je reporting chápán jako pouhé uchování informací. Postupně však dochází k rozšíření v podobě zpracování dat a jejich následná prezentace adresátům. V současné době reporting zahrnuje vyprojektování informační základny a navigační systém (Vochozka a Mulač, 2012, s. 113).

Jednou z hlavních součástí controllingového procesu je reporting. Cílem reportingu je nabídnout všem úrovním managementu podniku informace, které jsou podstatné z hlediska rozhodování. Odpovědnost za reporting má controllingové oddělení, jehož náplní práce je v oblasti reportingu příprava, zpracování a zhuštění dat a následně jejich předání konkrétním příjemcům (Mikovcová, 2007, s. 156).

Autoři Vochozka a Mulač (2012, s. 113) vystihují reporting, jehož těžištěm je zajistit aktuální a kvalitní vnější i vnitřní informace, které jsou následně obsahem reportingové zprávy. Myslím si dle mého názoru, že toto tvrzení výstižně vymezuje podstatu reportingu.

#### 3.1 Informační zdroje pro reporting

Základním zdrojem údajů, které tvoří podstatnou část pro tvorbu reportů, bývá v řadě podniků účetnictví. Pro kvalitní reporting jsou tyto data nedostačující. Interní informace by měly být rozšířeny o externí informace z podnikového okolí. V podniku by měly být především informace manažerského charakteru. Je důležité nalézt rovnováhu mezi informacemi, které máme, které chceme mít a těmi, které opravdu potřebujeme. Ideální řešení by bylo, kdybychom vždy potřebovali a uměli zpracovat právě ty informace, které bychom potřebovali. Podniky často zpracovávají velké množství nepotřebných výkazů jen proto, že existuje povinnost tyto výkazy zpracovávat. Obsah a forma, obsažená v podnikových reportech je většinou specifikována podnikovými směrnici a metodickými pokyny (Mikovcová, 2007, s. 157).

### 3.1.1 Externí a interní výkaznictví

Pro správné pochopení významu, smyslu a cílů reportingu, je důležité začít od analýzy potenciálních uživatelů zpráv a jejich požadavků. V podstatě lze uživatele reportingu členit do dvou širokých skupin: interní uživatelé a externí uživatelé (Machač, 2003).

#### Externí uživatelé

Tento typ uživatelů má přístup pouze ke zveřejňovaným informacím, k externím výkazům finančního účetnictví. Radíme mezi ně např.:

- zaměstnanci podniku, kteří tvoří vnitřní zájmovou skupinu – na jedné straně mají zájem na prosperitě a dobrému jménu podniku, což je řadí z hlediska zájmu k interním uživatelům, ale na druhé straně mají na maximalizaci svých mezd, což může zvyšovat náklady a zhoršovat hospodářské výsledky,
- spolupracující podniky, dodavatelé, odběratelé, banka jako věřitelé apod.,
- státní orgány, které jsou pověřeny výkonem určitých kontrolních funkcí ve vztahu k činnostem podniku, např. finanční úřad, pracovní úřad, hygienická služba, inspekce životního prostředí atd.,
- orgány veřejné správy, krajské úřady, zastupitelské orgány obcí a měst atd., které mají zájem na oboustranně prospěšném vztahu podniku a daného regionu,
- široká veřejnost, společenské organizace a různé občanské aktivity například v oblasti ochrany životního prostředí apod.

(Šoljaková a Fibírová, 2010, s. 12).

#### Interní uživatelé

Interní uživatelé mají rozhodovací pravomoc a jsou zodpovědní za výsledky podniku. Dochází zde k rozporu v případě, že vlastník je v roli investora. Svůj vliv vlastník uplatňuje při účasti na valných hromadách. Vlastník se nepodílí na řízení podniku a jeho cílem je maximální zhodnocení vloženého kapitálu. V druhém případě disponuje vlastník rozhodující vliv na řízení podniku (Šoljaková a Fibírová, 2010, s. 12).

## 3.2 Reportingový systém

Reportingové systémy nejsou v současnosti na poli IT novinkou. Přínosy reportingu využívají komerční i nekomerční společnosti od počátečních fází existence informačních technologií. Postupným vývojem v této oblasti reporting procházel modernizací.

Byly na něj kladeny nové požadavky a poskytoval uživatelům stále více a více přínosů. Některé požadavky na reporting zůstávají, jiné vznikají současně s inovacemi v obchodě, průmyslu a také v informačních technologiích.

Současné potřeby reportingu můžeme charakterizovat jako:

- centralizovaná reportingová řešení (korporátní intra/internetové portály),
- efektivní reportingová řešení (rychlý vývoj při nízkých nákladech a vysoké přidané hodnotě),
- integrace sofistikovaných řešení do reportingu (reporting nad daty v OLAP databázích, interakce s dataminingovými aplikacemi),
- integrace reportingu s běžnými kancelářskými aplikacemi (reporting v rámci firemních portálů, tabulkových procesorů a textových editorů),
- přístup na reporty pomocí jednoduchého uživatelského rozhraní internetového prohlížeče z libovolného místa na světě,
- možnost exportu reportu do standardních aplikací pro další zpracování a sdílení.

(Hroch, 2008)

### 3.3 Struktura reportů

#### 3.3.1 Interní reporting

Interní reporting zahrnuje hlavní podstatu reportingu tj. vytváření zpráv pro vnitřní uživatele v podniku (např. majitele, management, oddělení). Jednotlivé procesy znázorňuje obrázek (Obr. 6), kdy všechny procesy jsou velmi důležité a nelze ani jeden vypustit. V interním reportingu je hlavní nedostatek v tom, že se často tvoří bezvýznamné a neaktuální reporty. Je důležité zaměřit se na současné potřeby uživatelů a zoptimalizovat množství reportů (Žůrková, 2007, s. 127).

Podle toho, zda jde o pravidelně poskytované zprávy, rozdělujeme interní reporting na:

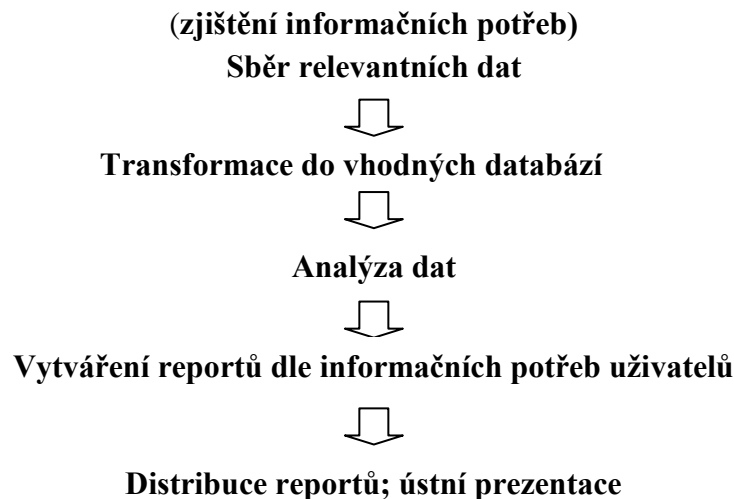
- **Standardní**

Zprávy jsou vyhotovovány v pravidelných intervalech, které mají stanovenou přesnou strukturu, např. informace o skutečných hodnotách, o odchylkách, o analýze odchylek atd. Obvykle se jedná o měsíční, čtvrtletní a roční podávání zpráv. Je třeba brát v úvahu nákladovou náročnost poskytovaných informací, jejich využití.

- **Mimořádný**

Zprávy jsou vyhotovovány na požádání. Mimořádné jsou z hlediska termínu vyhotovení nebo obsahově. Zprávou tohoto typu jsou např. analýzy rizika, analýza sortimentních skupin, což není běžně vyhotovováno.

(Šoljaková a Fibírová, 2010, s. 14)



Zdroj: Žůrková, 2007, s. 127

*Obr. 6. Procesy reportingu*

### 3.3.2 Externí reporting

Externí reporting znamená vyhotovení reportingových zpráv jiným nadřízeným orgánům (např. mateřská nebo dceřiná firma, pobočky). Tento typ reportingu je v českých podnicích velice ojedinělý. Využíván je především v nadnárodních společnostech. Do externího reportingu se může zahrnout vyplňování formulářů Českému statistickému úřadu (Žůrková, 2007, s. 127).

### 3.4 Úkoly reportingu

Základním úkolem reportingu je vytvořit relativně komplexní systém ukazatelů a informací, které vyhodnocují nejen vývoj podniku jako celek, ale také v dílčích částech a pohledech, které jsou z hlediska řízení rozhodující. Vytvořené výkazy a zprávy by měli být uspořádané podle potřeb jejich uživatelů, tzn. vedoucích pracovníků na jednotlivých úrovních řízení takovým způsobem, aby poskytovaly jen ty potřebné informace usnadňující rozhodování (Fibírová, 2003, s. 11)



Dále můžeme úkol reportingu chápat jako zpracování informací, které management potřebuje k rozhodování a řízení. Měli by být dodržovány následující požadavky na reporty:

- Objektivita – rozhodnutí managementu by mělo být podloženo objektivními informacemi. Z tohoto vyplývá, že je nutné zajistit nezávislost controllingových útvarů.
- Ověřitelnost a srozumitelnost – tento požadavek se týká nejen informací předkládaných managementu, ale i zdrojových dat, použitých metod a výsledků.
- Vhodný obsah, forma a struktura zprávy – je důležité mít neustále na paměti, pro kterou rovinu je zpráva určena. Roviny rozhodování můžeme rozdělit na strategickou, taktickou a operativní.
- Včasnost – zprávy je nutné zpracovávat a předkládat ve správný okamžik. Je důležité respektovat stanovené termíny. Často je kladen větší důraz na aktuálnost, než na úplnost a přesnost.
- Zásada stručnosti a adresnosti – je všeobecně dáno, že pro představenstvo by měl být report rozsah 1-5 stran zhuštěných informací, pro ředitele jednotlivých útvarů 5-10 stran, pro vedoucí oddělení 30 a více stran. Obecně platí, že čím vyšší úroveň, na kterou je report podáván, tím větší důraz na rozsah a formu.
- Písemná zpráva má být vždy doprovázena ústní prezentací.
- Pravidelnost – tento požadavek se týká nejen vypracování reportů, ale i jejich prezentace.

(Vochozka a Mulač, 2012, s. 113)

### 3.5 Role controllera

Postupem času se hranice mezi controllingem a managementem stírá a často manažer přebírá řadu úloh od controllera a naopak tím, že controller vykonává řadu manažerských funkcí. Mezinárodní sdružení pro controlling definuje následující úkoly controllera:

- Controller odpovídá za transparentnost výsledků, procesů a strategie.
- Controller koordinuje dílčí cíle a plány a pracuje s výkaznictvím, které je orientováno na budoucnost.
- Controller jedná tak, aby každý nositel rozhodovacích pravomocí jednal v souladu se stanovenými cíly.
- Controller zajišťuje informace potřebné k manažerskému rozhodování a dále vytvářejí a aktualizují controllingové systémy (Mikovcová, 2007, s. 17).

### 3.5.1 Profil controlera

Obecně platí, že úspěchy controllingu jsou do určité míry ovlivněny schopnostmi controllerů. Požadavky, které jsou kladeny na controllery, dělíme do dvou skupin:

#### Osobní předpoklady

- způsobilost odolávat tlaku od nadřízeného nebo podřízeného pracovníka
- schopnost komunikace a navazování kontaktů
- schopnost vytvářet a předávat myšlenky
- nezáujatost
- spolehlivost
- samostatnost
- autorita
- umění přesvědčovat
- řízení spolupracovníků
- analytické i globální myšlení

#### Odborné předpoklady

- znalost finančního účetnictví a finančního řízení
- schopnost metodicko-koncepčních přístupů
- metody evidence a kalkulace nákladů
- znalost controllingových nástrojů
- znalost podniku a podnikového okolí
- znalost informačního systému

(Mikovcová, 2007, s. 18)

### 3.5.2 Zpráva controllera

Vždy je důležité mít na paměti při provádění reportingu, komu je zpracovaný výstup určen. Většinou je příjemcem controllingové zprávy manažer, který může být považován za zákazníka controllingových útvarů. Je důležité si uvědomit obsahovou stránku tak, aby zpráva byla výstižná a přehledná. (Mikovcová, 2007, s. 160).

V případě, že je manažer zákazníkem, pak lze reportingovou zprávu chápat jako marketingový mix u výrobku.

### 3.5.3 Marketingový mix

**Produkt** (Product) je standardní zpráva (vypracovaná v pravidelných intervalech např. 1 měsíc) nebo zpráva vypracovaná na základě potřeby (zpravidla k určitému případu). Zpráva by vždy měla obsahovat dílčí části jako je plánování (Mikovcová, 2007, s. 160).

**Cena** (Price) představuje z hlediska příjemce zprávy tj. manažera věnovaný čas a úsilí při studování reportingové zprávy. Hodnota zprávy by měla být vyšší, než cena. Hodnotu zvyšuje fakt, že jsou možná provést rozhodnutí, která povedou k zvýšení výkonnosti. Cenu zvyšuje její obsáhlost, chyby, chybějící komentáře (Mikovcová, 2007, s. 161).

**Umístění** (Placement) lze chápat že, informace rozlišují na hardware (čísla, seznamy, formuláře) a software (návrhy opatření). Hardware se doporučuje podat manažerovi písemně a software osobním kontaktem. Ústní prezentace je časově méně náročná, než sepsání písemných zpráv a připomínek (Mikovcová, 2007, s. 161).

**Komunikace** (Promotion) představuje činnost, kterou provádí controller tak, aby přesvědčil manažera o prospěchu rozhodnutí a zároveň se ucházel o jeho důvěru. Kritickým místem v komunikaci je absence argumentování controllera na jeho otázky (Mikovcová, 2007, s. 161).

## 4 ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Na základě pečlivého prostudování literatury jsem v teoretické části popsala vybranou problematiku, která se týká obsahové stránky diplomové práce. Předpokladem zpracování projektu benchmarkingu výrobních závodů v rámci controllingového reportingu je správné pochopení teoretických poznatků.

Controlling znamená v překladu řídit, ovládat či regulovat. Ve velkých podnicích je controlling nedílnou součástí organizační struktury. Controlling je možné chápat jako moderní, funkční model řízení, jehož existence v organizaci umožní vždy včas reagovat na vznikající problémy ještě před možným vznikem krize celkové existence. V kapitole jsou dále charakterizovány cíle, úkoly a funkce. Dále vysvětlují controllingový systém. V organizaci je možné o controllingu mluvit až tehdy, má-li podnik úplný a koordinovaný systém pro plánování, kontrolu a informační zabezpečení k podpoře vedení. Controlling je možné také chápat jako kybernetický systém. Kybernetický systém odpovídá uzavřenému okruhu pravidel, který vyjadřuje všechny základní části controllingu a navzájem je propojuje v celistvý systém.

Druhý pojem, kterým se v teoretické části zabývám, je benchmarking. Benchmarking je manažerským nástrojem, jehož cílem je pomáhat manažerům při zvyšování výkonnosti podniku. Tento pojem zdomácněl ve světě v 80. letech. Benchmarking je úzce spojen s anglickým pojmem benchmark, který je v překladu definován jako měřítko neboli ukazatel výkonnosti, jehož úroveň se chystáme inspirovat. Na základě zkoumaného charakteru zvoleného objektu benchmarkingového výzkumu se rozlišuje benchmarking výkonový, funkcionální a procesní. Mezi základní typy benchmarkingu patří interní a externí. Dále jsou popsány jednotlivé fáze benchmarkingu. Základní fáze benchmarkingu jsou fáze iniciační, plánovací, analytická, integrační a realizační.

Třetí a zároveň poslední kapitolou teoretické části je literární rešerše reportingu. Jedná se o komplexní systém vnitropodnikových výkazů a je hlavní součástí controllingového procesu. Informační zdroje, které jsou základem pro chod reportingu, by měly být manažerského charakteru. Reporting se člení na interní a externí. Hlavním úkolem je vytvoření komplexního systému ukazatelů. V této části je definována i role controllera, která obsahuje celou řadu úkolů. Dále je popsána zpráva controllera, kdy vždy musíme mít na paměti, komu je report určen. V případě, že je manažer zákazníkem, pak lze reportingovou zprávu chápat jako marketingový mix u výrobku.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI XY, A.S.

V této kapitole je stručně popsána celková charakteristika společnosti XY, a.s. Profil společnosti definuje základní předmět činnosti, základní údaje o společnosti a jsou popsány jednotlivé produkty. Součástí této podkapitoly je zkonkretizován očekávaný vývoj do budoucnosti a vypsány strategické cíle. Na základě podkapitoly historie společnosti jsou definovány důležité poznatky, které ovlivnily svým postupným vývojem aktuální pozici společnosti XY, a.s. Stručně jsou popsány tři analyzované výrobní závody a je vysvětlena organizační struktura. Informace o společnosti XY, a.s. jsou čerpány z interních materiálů.

### 5.1 Profil společnosti

Společnost XY, a.s. je součástí koncernu holdingové společnosti, která patří mezi přední evropské výrobce zemědělských pneumatik. Společnost vznikla 15. ledna 1991 transformací státního podniku a představuje divizi pneumatik. Pneumatiky jsou vyráběny a prodávány po celém světě pod třemi obchodními značkami. Dále vyrábí a distribuuje průmyslové pneumatiky a pneumatiky pro motocykly. Úspěšně realizuje strategii stát se předním světovým výrobcem mimosilničních pláštěů. Společnost XY, a.s. vlastní tři výrobní závody v České republice, jeden v Srbsku a jeden v USA v Charles City ve Státě Iowa, který je umístěn přímo v srdci amerického farmářského průmyslu a centru výrobců zemědělské techniky. V České republice se jedná o celkem tři výrobní závody, které jsou v diplomové práci pojmenovány závod 1, závod 2 a závod 3. Vedle výrobních závodů je společnost XY, a.s. zastoupena ve 14 zemí prostřednictvím svých zahraničních poboček a má vlastní globální prodejní a distribuční síť. Společnost XY a.s. je jedním z předních evropských výrobců zemědělských pneumatik a pneumatik pro těžkou stavební techniku.

#### 5.1.1 Základní údaje společnosti XY a.s.

Název: Společnosti XY a.s.

Datum zápisu: 15. ledna 1991

Sídlo: Praha

Základní kapitál: 1 460 384 000 Kč

Počet zaměstnanců: 3 392 (přepočtený stav)

(Administrativní registr ekonomických subjektů, © 2013)

### 5.1.2 Předmět a činnost společnosti XY, a.s.

Zaměření produkce je orientováno na výrobu zemědělských pneumatik (pro traktory a kombajny), osobních industriálních pneumatik (víceúčelové MPT pneumatiky, radiální OTR pneu pro stavební stroje, vysokozdvížné vozíky, pro lehké nákladní automobily a motocyklové pneumatiky). V roce 2012 přibližně 71 % tržeb společnosti tvořily zemědělské pláště, následované industriálními pneumatikami s 23 % a 2 % tvořily tržby z prodeje motocyklových pneumatik. Zbytek tvořil prodej ostatních výrobků a služeb.

#### Zemědělské pláště

- SVT (Super Volume Tyre), traktorové radiální, traktorové diagonální, traktorové row-crop, implement radial, implement diagonální, implement tradiční, traktorové malé, traktorové přední, ruční vozíky

#### Pláště pro stavební stroje

- rypadla, válce, velké stavební stroje, gradem, malé nakladače, industriální traktory

#### Víceúčelové pláště

#### Pláště pro vysokozdvížné vozíky

#### Letecké pláště

#### Pláště pro motocykly

- motokáry, mopedy, skútry, silniční motocykly, pro motokros, pro plochou dráhu

### 5.1.3 Očekávaný vývoj a strategické cíle

V příštím období společnost očekává růst ekonomiky v USA, přičemž ekonomika EU jeví známky stabilizace. Předpokládá se mírné posílení výroby stavebních a zemědělských strojů. Růst poptávky se předpokládá v tradičních pěstitelských oblastech USA, v Jižní Americe a na trhu Společenství nezávislých států. Očekávají se nepřetržité investice v oblasti výzkumu a vývoje. Dlouhodobým plánem je budovat prémiovou image značky ve všech produktových segmentech a být všude tam, kde roste poptávka po radiálních pneumatikách. Kromě Evropy a Severní Ameriky lze tento trend očekávat v Jižní Americe, Střední Asii, na Blízkém východě a v dlouhodobém horizontu také v Číně. Další prioritou je zvýšit prodej v teritoriu subsaharské Afriky.

### **Strategické cíle**

Základním strategickým cílem je udržet si pozici významného dodavatele pneumatik pro zemědělský a stavební sektor v Evropě, pokračovat v budování pozice na trhu v Americe. Dále rozšířit řadu moderních radiálních pneumatik, zejména v oblasti stavebních pneumatik a tím zajistit zákazníkům vyšší přidanou hodnotu. Důležitým cílem je zajistit růst ziskovosti trvalým zvyšováním produktivity a kvality, přizpůsobením cenové politiky a pomocí optimálního využívání výrobních kapacit.

## **5.2 Historie společnosti**

Historie společnosti XY, a.s. se datuje od roku 1932, kdy Tomáš Baťa začal vyrábět pneumatiky na Moravě ve městě Zlín. V roce 1933 se společnost XY, a.s. stala dceřinou společností. Zpočátku se továrna zaměřila pouze na zhotovení pneumatik a duší pro automobily, motocykly a jízdní kola. Během druhé světové války změnila mateřská společnost, která přiměla společnosti zaměřit se na pogumování různých kovových součástí pro válečnou výrobu. Obrovský rozvoj společnosti nastal v roce 1967, kdy patřila mezi přední evropské výrobce pneumatik pro stavební, zemědělské stroje i letadla. V roce 1974 je postaven v moravském městě nový výrobní závod.

V minulosti se společnost XY, a.s. zaměřovala především na evropský trh, což bylo dáno výrobky první výbavy určené pro Evropu. V současné době je 86 % všech výrobků společnosti dodáváno zákazníkům v Evropě. Společnost ale plánuje rozšíření svých aktivit do celého světa a posiluje své mezinárodní zastoupení. Jedním z hlavních milníků bylo otevření výrobního závodu v USA. Obrovský americký trh s vysokými nároky má silný potenciál. Ten je umístěn přímo v srdci amerického farmářského průmyslu a centru výrobců zemědělské techniky. V roce 2012 je zahájena výroba radiálních a zemědělských pneumatik.

## **5.3 Výrobní závody společnosti XY, a.s.**

V diplomové práci je hlavním cílem charakteristika vybraných reportingových zpráv a především jejich mezisrovnání. Jak je uvedeno v profilu společnosti, tak tento podnik má celkem 5 výrobních závodů. Reportingové zprávy budou analyzovány pouze u tří výrobních závodů, které mají sídlo v České republice.



### 5.3.1 Výrobní závod 1

Výrobní úsek závodu 1 byl založen v roce 1933 v Praze Strašnicích. Závod postupně zaměstnal 250 českých dělníků, kteří zde od roku 1934 vyráběli pneumatiky a duše pro automobily, motocykly a jízdní kola. Rekordní výrobu přinesl rok 1937, kdy se denně vyrábělo asi 300 auto a motoplášťů a téměř 1000 veloplášťů (a duší). Během války závod přešel pod německou firmu. V roce 1945 došlo k postupnému návratu k civilní výrobě a posléze ke znárodnění podniku. V letech 1949–1952 se začaly instalovat a postupně uvádět do provozu nové stroje a zařízení. Současně probíhaly přípravy na rozšíření výroby středních a těžkých nákladních pneumatik. V březnu 1985 požár zničil nejdůležitější část společnosti - přípravnu směsí. O dva roky později byla zahájena výstavba nové automatizované mícháreny, která byla uvedena do plného provozu v roce 1993.

### 5.3.2 Výrobní závod 2

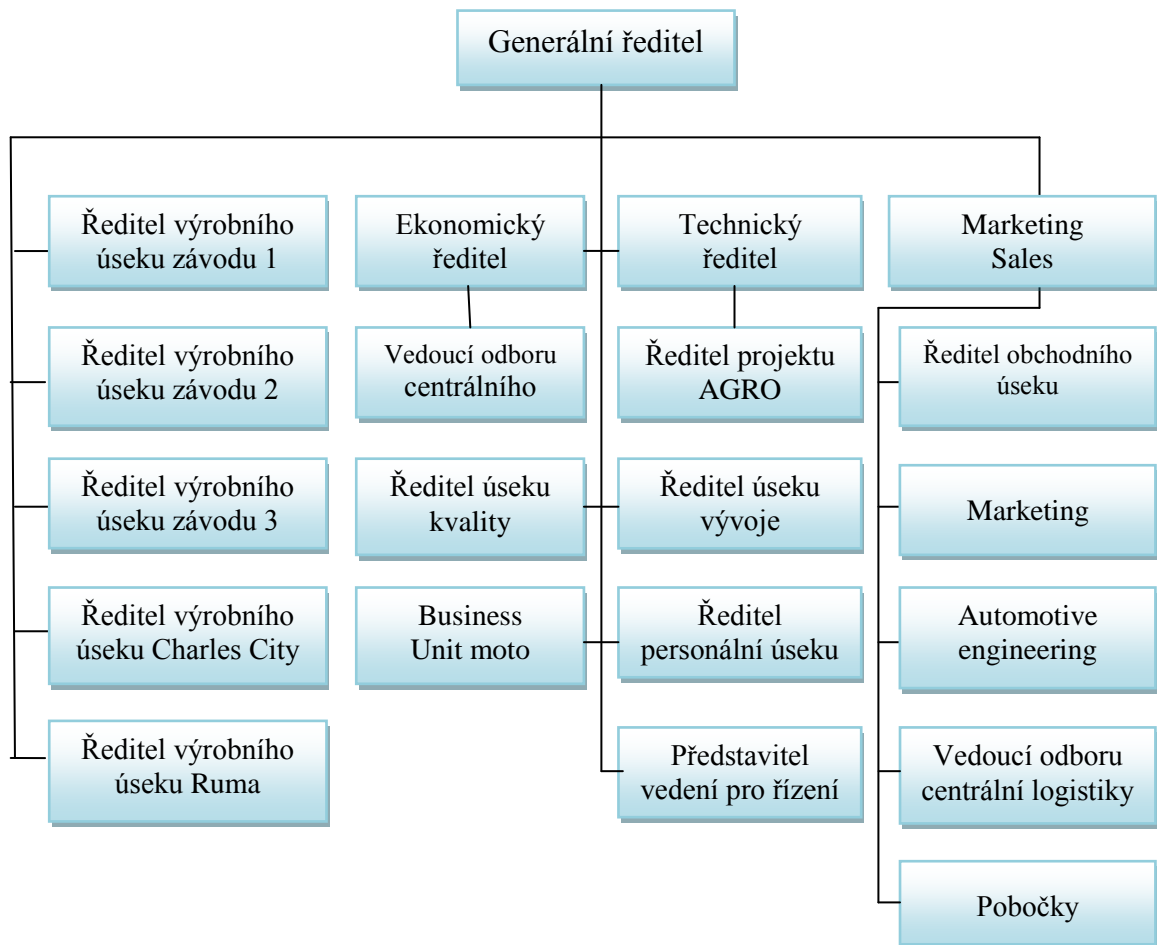
Výrobní úsek závodu 2 je založen Tomášem Baťou ve třicátých letech. V dubnu 1932 zde byla vylisována první pneumatika o rozměru 32 x 6 (v roce tragické smrti T. Bati) a již ve druhém pololetí roku 1934 firma vyrábí 68 tis. pneumatik ve 43 rozměrech. Následující rok firma zvýšila výrobu o 100 % a směřovala svou produkci zejména na tuzemský trh, což omezilo dovoz zahraničních pneumatik. V roce 1939 Baťa vyráběl 250 tisíc pneumatik ročně a zavedl dále výrobu klínových řemenů, transportních pásů a technické pryže.

### 5.3.3 Výrobní závod 3

V roce 1972 byla uvedena do provozu nová hala na výrobu pneumatik a vzniká další závod 3. V roce 2012 je vybudována nová moderní výrobní hala, kde se vyrábí radiální zemědělské pneumatiky nejvyšší kvality určené pro vývoz do celého světa. Vyrábí se na plnou kapacitu, která přesahuje 42 tisíc tun pneumatik ročně. Při průměrné hmotnosti 120 kg na jednu vyrobenou pneumatiku tak činí celková produkce cca 350 000 kusů za rok. V současné době zde pracuje téměř 600 zaměstnanců.

## 5.4 Organizační struktura společnosti XY, a.s.

Organizační struktura společnosti XY, a.s. je charakteristická pro funkcionální organizační strukturu. Základem této struktury je uspořádání, kdy má pracovník různé nadřízené pro různé oblasti fungování organizace. Tento typ organizační struktury je jedním z druhů formální organizační struktury (Funkcionální organizační struktura, © 2011-2013).

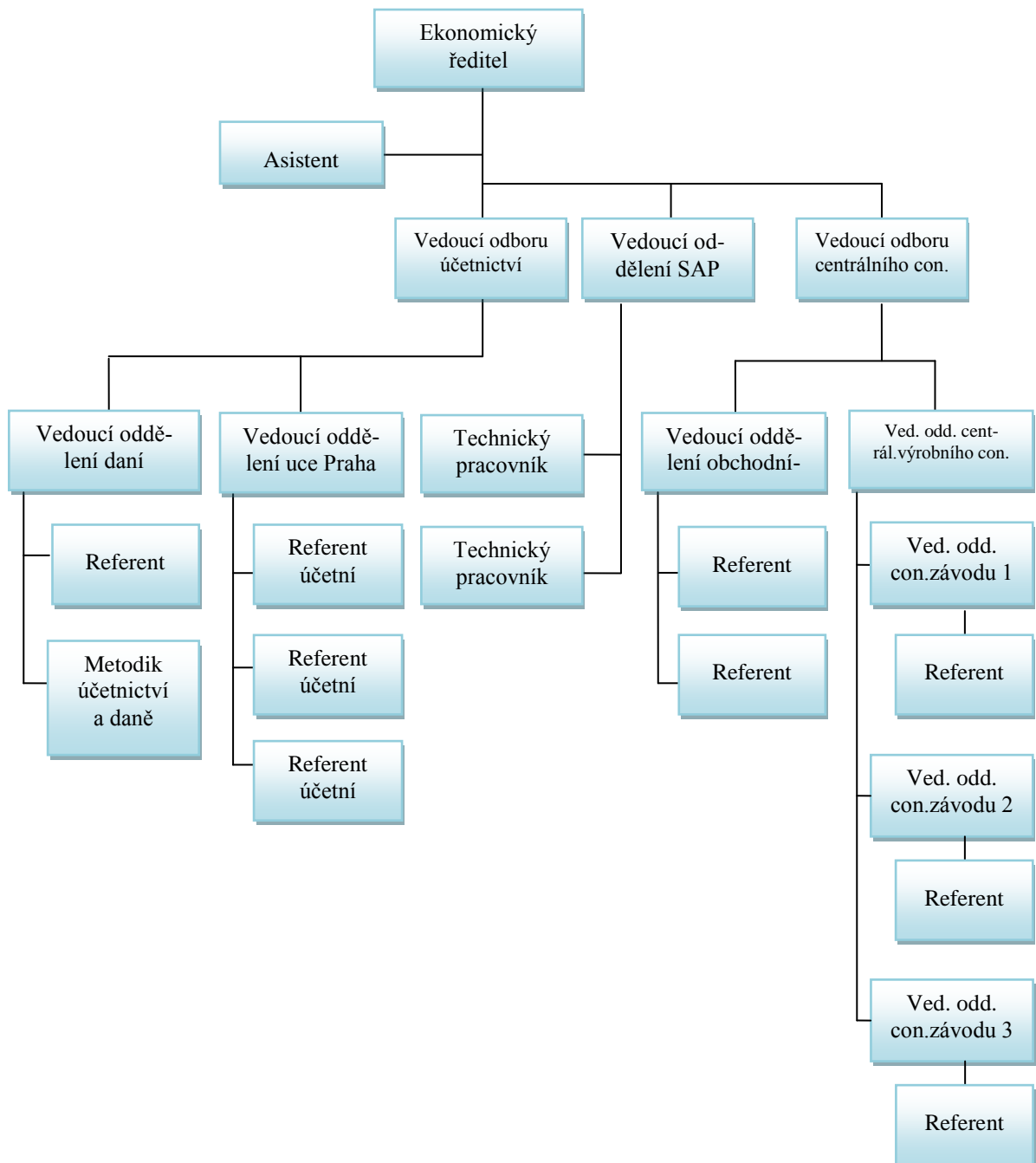


Zdroj: Interní materiál

Obr. 7. Organizační struktura – úsek generálního ředitele – TOP MANAGEMENT

Na obrázku (Obr. 7) je znázorněna organizační struktura úseku generálního ředitele neboli Top management, který představuje vrcholové řízení společnosti XY, a.s. Ve společnosti je celkem pět ředitelů výrobních úseků. Vedoucí odboru centrálního controllingu spadá pod ekonomického ředitele. Ostatní ředitelé jsou znázorněni na obrázku (Obr. 7).

Na obrázku (Obr. 8) je více specifikována část organizačního členění, konkrétně se jedná o ekonomický úsek – FINANCE, CONTROLLING, který je podstatný při zpracování této diplomové práce. Odboru centrálního controllingu jsou podřízeni vedoucí oddělení obchodního controllingu a vedoucí oddělení centrálního výrobního controllingu. Controllingové oddělení mají jednotlivé výrobní úseky zvlášť a jsou za ně zodpovědní vedoucí controllingového oddělení. Při zpracování diplomové práci jedním s controllingovým oddělením závodu 2, ale hodnotit budu reportingové zprávy z výrobního úseku závodu 1 i výrobního úseku závodu 3. Každému vedoucímu controllingovému oddělení je podřízen referent.



Zdroj: Interní materiál

Obr. 8. Organizační struktura – ekonomický úsek – FINANCE, CONTROLLING

## 5.5 Informační systém firmy

Objem dat, s kterými se v analyzované společnosti XY, a.s. pracuje, je natolik rozsáhlý, že je nezbytnou činností zaznamenané informace zpracovat tak, aby bylo možné je lehce vyhledat, porovnat či hodnotit. Z tohoto důvodu je ve společnosti zaveden podnikový informační systém SAP. Takový rozsah informací by bylo velmi obtížné zaznamenávat pouze prostřednictvím např. programu MS Office nebo jiných nekomplexních softwarů.

Ve společnosti XY a.s. používají informační systém od firmy SAP, konkrétně produkt s názvem SAP R/3. Zkratka SAP vznikla z německého Systeme, Anwendungen, Produkte in der Datenverarbeitung. V dnešní době se již používá jen zkratka SAP anebo SAP R/3 ERP (Enterprise Resource Planning). SAP prošel za 40 let své existence (od roku 1972) velkým vývojem a postupně se z verze R/2 stala R/3. Jedná se o celosvětově nejpoužívanější podnikový systém, jehož hlavní předností je komplexnost a integrita procesů. Systém SAP je rozdělen do několika modulů (Itica, 2014).

Součástí SAP R/3 je nadstavbová aplikace SAP BW (Business Information Warehouse). Jedná se o systém, který umožňuje rychlé vytváření reportů a manažerských analýz i v grafické podobě. Zahrnuje v sobě přednastavené reporty pro jednotlivé oblasti celého řešení SAP (od logistiky, přes personalistiku až po finance včetně specifických branžových řešení). V rámci SAP BW je řešeno shromažďování dat, které umožňuje integraci a ukládání dat z různých zdrojů. Provádí se zde tvorba zpráv a analýz, což poskytuje mnohorozměrné online analýzy. Podporuje šíření informací pomocí vícenásobných kanálů jako např. Internet, Intranet, mobilní zařízení atd. Vytvořené tabulky, grafy, analýzy lze otevřít a dále pracovat v programu Microsoft Excel (Business Intelligence, © 2010).

### 5.5.1 Moduly podnikového informačního systému

Jednotlivá funkcionalita systému je rozdělena do 12 modulů systému. Tyto jednotlivé moduly jsou navzájem provázány.

- 1) FI (Financial Accounting) – Finanční účetnictví
- 2) CO (Controlling)
- 3) AM (Asset Management) – Evidence majetku
- 4) PS (Project systém) – Plánování dlouhodobých projektů
- 5) WF (Workflow) – Řízení oběhu dokumentů
- 6) IS (Industry Solutions) – Specifická řešení různých odvětví
- 7) HR (Human Resources) – Řízení lidských zdrojů
- 8) PM (Plant Maintenance) – Údržba
- 9) MM (Materials Management) – Skladové hospodářství a logistika
- 10) QM (Quality Management) – Management kvality
- 11) PP (Production Planning) – Plánování výroby
- 12) SD (Sales and Distribution) – Podpora prodeje

(Itica, 2014)

## 6 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU VYBRANÝCH REPORTŮ V JEDNOTLIVÝCH ZÁVODECH

Systém controllingu v analyzované společnosti XY, a.s. zahrnuje všechny podstatné náležitosti, které jsou nezbytností pro správné fungování controllingového systému. Je zde zaveden systém podnikového plánování a kontroly, manažersky orientované účetnictví a manažerský informační systém neboli reporting. Problémem je nejednotnost některých reportingových zpráv a to je podstatou k řešení v této diplomové práci a zároveň součástí aktuální kapitoly.

### 6.1 Charakteristika reportingového systému

Vybrané reporty jsou součástí reportingového systému, který je v analyzované společnosti dlouhodobě zaveden. Oblast reportingu má v plné kompetenci centrála controllingového oddělení a podřízeny jsou jí controllingové oddělení za jednotlivé výrobní závody, jak je uvedeno na schématu (Obr. 8). Na základě této kapitoly zhodnotím vybrané reportingové zprávy především z pohledu obsahu, frekvence, zpracování a dalších aspektů. Základním předpokladem pro správně fungující reporting je manažersky orientované účetnictví, což ve společnosti XY, a.s. plně funguje. Reportingový systém všeobecně představuje důležitý informační a řídicí nástroj v rámci celého podniku.

Následující analýza reportingových zpráv je součástí interního reportingu. Tento typ reportingu se vyznačuje především tím, že zde neexistují žádná zákonná ustanovení. Celková podoba a obsah je stanovován na základě potřeb, které daná společnost aktuálně požaduje. Jedná se o standardní reporty, které se vyhotovují především v měsíčním intervalu. Zde je podstatné zdůraznit, že společnost má výrobní závody, které mají controllingové oddělení, a každý závod je zodpovědný za reportingové zprávy v rámci výrobního úseku. Některé reporty jsou vyhotovovány odlišně a podstatou diplomové práce je právě nalézt rozdíly, které povedou k optimálnímu a efektivnímu řešení reportingového systému v analyzované společnosti XY, a.s.

Je důležité konstatovat, že controllingové oddělení nezpracovává kompletní souhrnnou zprávu všech reportů. Zpracováván je manažerský report obsahující nejdůležitější reportingové zprávy. Jednotlivé dílčí reporty jsou zpracovávány vždy za příslušné oddělení neboli podnikovou oblast. Jedná se např. o obchodní, výrobní, marketingové, personální a jiné reporty.

A dále také na základě vnitropodnikových organizačních jednotek např. závodů. V diplomové práci je řešena problematika vybraných reportingových zpráv. Vybrané reporty slouží pro řízení celkového chodu společnosti XY, a.s. Prezentovány jsou jak výrobnímu řediteli, tak generálnímu řediteli. Vedoucí controllingových oddělení za výrobní úseky se zúčastňují jednou měsíčně hromadné porady. Ve společnosti XY, a.s. se to nazývá PT Meeting, protože se řeší především provozní a technologická oblast. Účetní výkazy musí být zpracovány a uzavřeny vždy do 15. dne v následujícím měsíci tzn., že do této doby musí být zaúčtovány veškeré doklady vztahující se k uplynulému měsíci. Pro ostatní reporty není stanoven přesný datum uzávěrky, ale většinou je to 20. den v měsíci. Zde je klíčové to, že reporty musí být prezentovány na pravidelné měsíční poradě, která se koná kolem 25. dne v měsíci a právě do této doby je povinností odpovědných pracovníků mít všechny požadované reporty zpracované. Generální ředitel na základě prezentovaných výsledků rozhoduje o dalším chodu společnosti. Poslední poznámka k charakteristice reportingu je, že účetní rok v analyzované společnosti je shodný s kalendářním rokem.

### **Základní poznatky**

- interní reporting
- měsíční reporty v podobě standardních zpráv
- ústní prezentace vrcholovému vedení jednou měsíčně

Analyzované reporty jsou rozdělené do čtyř skupin. Jedná se o nákup, prodej, finance a ostatní. Následující členění jsem zvolila na základě informací získaných ve společnosti. Některé reporty, které jsou analyzovány v této kapitole a zároveň datovou základnou pro diplomovou práci patří právě mezi ty nejdůležitější, které jsou předkládány vrcholovému vedení. Na základě tohoto poznatku je důležité následující reportingové zprávy analyzovat tak, že se dostávají do rukou generálního ředitele.

#### **6.1.1 Nákup**

První skupinou reportingových zpráv je nákup. V analyzované společnosti XY, a.s. je oblast nákupu řešena centrálně. Znamená to, že existuje jedno oddělení nákupu, které řeší nákup pro všechny závody dohromady. Reportingovým výstupem, který je ve společnosti zpracováván a podstatný pro rozhodování je znázorněn v tabulce (Tab. 2). Tento report řeší jak nákup surovin, tak i cenový vliv, který při něm vzniká.

Report je zpracováván za všechny závody dohromady. Materiál je rozdělen do několika skupin. Skupina materiálu obsahuje přesnou identifikaci jednotlivých surovin. Jedná se o skupiny např. chemikálie, směs, paliva a oleje, přírodní a syntetický kaučuk atd. Každý druh materiálu má přidělený kód, dále je stanovena plánovaná cena (Budget price), spotřeba v kg. Ve sloupci Consumption CZK je skutečná spotřeba daného materiálu a poslední sloupec tohoto reportu definuje úsporu materiálu. Tento report je zajímavý tím, že vykazuje nejen skutečnou spotřebu, ale také vyjadřuje v případě vzniku úsporu, která vzniká odlišnou neboli skutečnou cenou.

Tab. 2. Report nákup surovin

Evaluation of material saving in plant 1,2,3  
Time period 01 - 12 2014

| Skup.mat.             | Materiál                               | Budget price 2014       | Consumption units | units             | Consumption CZK | Saving               |                    |
|-----------------------|--|-------------------------|-------------------|-------------------|-----------------|----------------------|--------------------|
| 1010                  | 1100006001000                          | KREPA BÍLÁ              | 111,14            | 1 283             | KG              | 115 588              | 27 049             |
| 1010                  | 1100006003000                          | TSR 20                  | 62,36             | 14 370 230        | KG              | 708 387 847          | 187 739 683        |
| 1010                  | 1100006011000                          | TSR CV 60               | 65,07             | 390 208           | KG              | 21 456 815           | 3 934 050          |
| 1010                  | 2100243310000                          | DRT PRYZOVA 0-0,8 M MPY | 5,50              | 1 721             | KG              | 9 463                | 0                  |
| 1010                  | 2100271128000                          | STR 5 L (SVR 3L)        | 27,00             | 0                 | KG              | 0                    | 0                  |
| 1010                  | 2100271129001                          | SMR 20 CV/BT CO         | 41,40             | 24 608            | KG              | 1 018 763            | 0                  |
| 1010                  | 2100271130000                          | WEALA 10, GHANA 10      | 58,10             | 0                 | KG              | 0                    | 0                  |
| 1010                  | 2100271130001                          | SVR 10 ( NAT 10) Prot   | 66,74             | 0                 | KG              | 0                    | 0                  |
| 1010                  | 2100271131000                          | PAKRUB 10 (NAT 10)      | 59,59             | 0                 | KG              | 0                    | 0                  |
| 1010                  | 2100271131002                          | NAT 10 NAKL             | 78,19             | 0                 | KG              | 0                    | 0                  |
| 1010                  | 2100271137000                          | Přírodní kaučuk RSS I   | 97,00             | 0                 | KG              | 0                    | 0                  |
| 1010                  | 2100271138000                          | Přírodní kaučuk SMR 20  | 62,19             | 0                 | KG              | 0                    | 0                  |
| <b>Sum 1010</b>       | <b>Natural rubber</b>                  |                         |                   | <b>14 788 050</b> |                 | <b>730 988 476</b>   | <b>191 700 783</b> |
| <b>Sum 1011</b>       | <b>Synthetic rubber</b>                |                         |                   | <b>19 823 695</b> |                 | <b>839 115 122</b>   | <b>47 867 110</b>  |
| <b>Sum 1020</b>       | <b>Cord</b>                            |                         |                   | <b>11 776 239</b> |                 | <b>379 235 944</b>   | <b>10 230 915</b>  |
| <b>Sum 1030</b>       | <b>Carbon black</b>                    |                         |                   | <b>21 674 478</b> |                 | <b>606 888 332</b>   | <b>106 769 802</b> |
| <b>Sum 1040</b>       | <b>Reclaim</b>                         |                         |                   | <b>874 577</b>    |                 | <b>17 179 858</b>    | <b>3 049 497</b>   |
| <b>Sum 1050</b>       | <b>Wire</b>                            |                         |                   | <b>2 704 261</b>  |                 | <b>169 569 397</b>   | <b>12 384 151</b>  |
| <b>Sum 1060</b>       | <b>Chemicals</b>                       |                         |                   | <b>11 243 344</b> |                 | <b>441 610 374</b>   | <b>32 347 532</b>  |
| <b>Sum 1070</b>       | <b>Mixture</b>                         |                         |                   | <b>1 203 918</b>  |                 | <b>67 333 953</b>    | <b>3 166 785</b>   |
| <b>Sum 1080</b>       | <b>Subsidiary material</b>             |                         |                   | <b>1 295 279</b>  |                 | <b>5 684 161</b>     | <b>141 457</b>     |
| <b>Sum 1090</b>       | <b>Fuel and oil</b>                    |                         |                   | <b>240 494</b>    |                 | <b>5 731 150</b>     | <b>96 451</b>      |
| <b>Sum 1100</b>       | <b>Semifinished bought goods</b>       |                         |                   | <b>117 119</b>    |                 | <b>1 506 400</b>     | <b>20 537</b>      |
| <b>Sum BARUM</b>      | <b>Semifinished bought goods Barum</b> |                         |                   | <b>1 271 788</b>  |                 | <b>4 793 364</b>     | <b>-253 081</b>    |
| <b>Sum total</b>      | <b>Consumption</b>                     |                         |                   | <b>87 013 242</b> |                 | <b>3 269 636 532</b> |                    |
|                       | <b>Saving total</b>                    |                         |                   |                   |                 |                      | <b>407 521 940</b> |
| <b>Material Index</b> |  |                         |                   |                   |                 |                      | <b>0,88</b>        |

Zdroj: Interní materiál

## 6.1.2 Prodej

### Tržby

Dalším analyzovaným reportem jsou celkové tržby. Jedná se o souhrnný report, který vykazuje tržby v rámci jednotlivých závodů na základě výrobních prodejních skupin. Tento report je vyhotovován ze systému SAP a jeho podobu vytváří prodejní controlling.

Podobu tohoto reportu znázorňuje tabulka (Tab. 3). Pojem Proct ve druhém sloupci znamená prodejní výrobné proficentrum, což znamená, že tržby jsou analyzovány podle skupin výrobků. Je stanoven budget rozpočet na celý rok a dále evidována skutečnost, kdy vzniká kladná nebo záporná odchylka, která ovšem není v reportu zaznamenána. Tento report má velmi zjednodušenou podobu a sledován je pouze v této podobě ročně.

Tab. 3. Report Tržby

| plant                          | proct                | Revenues BG          | Revenues Real        |
|--------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Plant 1                        | V110                 | 324 701 282          | 304 633 548          |
|                                | V111                 | 165 887 818          | 159 252 305          |
|                                | V112                 | 5 531 240            | 5 205 873            |
|                                | V115                 | 434 113 068          | 417 416 411          |
|                                | V118                 | 64 158 141           | 61 102 991           |
|                                | V120                 | 8 826 602            | 8 274 939            |
|                                | V121                 | 415 488 823          | 404 008 255          |
|                                | V122                 | 1 747 745            | 1 546 506            |
|                                | V123                 | 293 357 822          | 284 568 221          |
|                                | V124                 | 335 888 508          | 302 103 290          |
|                                | V125                 | 25 237 450           | 25 276 418           |
|                                | V126                 | 128 325 977          | 110 387 937          |
|                                | V127                 | 33 126 811           | 31 056 385           |
|                                | V135                 | 64 549 134           | 67 355 618           |
|                                | <b>TOTAL Plant 1</b> |                      | <b>2 300 940 421</b> |
| Plant 2                        | V210                 | 182 355 783          | 180 848 710          |
|                                | V211                 | 14 355 093           | 12 760 083           |
|                                | V212                 | 135 266 301          | 133 596 347          |
|                                | V215                 | 145 760 844          | 147 605 918          |
|                                | V216                 | 1 066 597            | 1 093 945            |
|                                | V217                 | 124 958 093          | 121 416 771          |
|                                | V220                 | 45 450 887           | 47 843 039           |
|                                | V222                 | 263 594 528          | 248 088 967          |
|                                | V224                 | 11 389 105           | 13 016 120           |
|                                | V225                 | 14 967 875           | 15 417 554           |
|                                | V227                 | 1 165 901            | 1 227 264            |
|                                | V230                 | 257 866 383          | 244 616 332          |
|                                | V235                 | 29 942 139           | 27 638 897           |
|                                | V240                 | 52 070 720           | 56 804 422           |
|                                | V241                 | 159 963 698          | 178 564 128          |
| V245                           | 10 841 630           | 28 911 012           |                      |
| V262                           | 494 538              | 474 756              |                      |
| <b>TOTAL Plant 2</b>           |                      | <b>1 451 510 113</b> | <b>1 459 924 265</b> |
| Plant 3                        | V410                 | 3 681 115 295        | 3 333 840 267        |
|                                | V411                 | 9 854 506            | 9 773 064            |
|                                | V415                 | 59 681               | 58 463               |
|                                | V417                 | 194 058 298          | 195 689 040          |
|                                | V418                 | 62 193 751           | 60 431 175           |
| V420                           | 2 407 074            | 2 458 288            |                      |
| <b>TOTAL Plant 3</b>           |                      | <b>3 949 688 606</b> | <b>3 602 250 298</b> |
| <b>SUM Společnost XY, a.s.</b> |                      | <b>7 702 139 140</b> | <b>7 244 363 261</b> |

Zdroj: Interní materiál

### 6.1.3 Výroba

Ve skupině výroby se zabývám reportingovými zprávami z pohledu celkové výroby v jednotlivých závodech. Je analyzován report výroby, neboli kolik se vyrobí jednotlivých druhů výrobků za daný měsíc. Nejdříve je analyzována výroba v ks a nadále výroba v kg.



Ve společnosti se porovnává budget se skutečností a operativní plán se skutečností. Rozdíl v pojmech budget a operativním plánem je následující. Budget znamená z anglického překladu rozpočet, který je stanovován vždy na celý rok po jednotlivých měsících. Operativní plán navazuje na roční plán a zahrnuje aktuální požadavky. Operativní plánování probíhá vždy každý měsíc, kdy se plánuje v daném měsíci na další měsíc. Jedná se o zapracování aktuálních, případně zpřesněných požadavků nebo eventuálně změněných podmínek. Dále se zabývám posouzením zprávy, která definuje průměrnou váhu plášťů. Posledním report, který zahrnuji do skupiny výroby je výpočet mzdy v Kč na výrobu v Kg. Tento report je ovšem zpracováván pouze v závodě 2.

### Report výroba v ks

Report patří taktéž do skupiny posuzovaných zpráv ze strany vrcholového vedení. Je zde porovnáván budget neboli rozpočet se skutečností a operativní plán porovnáván se skutečností. Sledováno je to v měsíčním intervalu a celkově od počátku roku. Vzniká zde vždy rozdíl, nazývaný teoreticky odchylkou a tato odchylka je vyjádřena i procentuálně. Report výroby se odlišuje zpracováním v jednotlivých závodech. Především je rozdíl u závodu 1. Zpracovaný report v závodě 2 a 3 má stejnou podobu.

#### a) Závod 1

Tab. 4. Report Production v závodě 1 – budget v ks

#### PRODUCTION Závod 1

| 2014                | December      |               |               |              | Total 1-12/2014 |                |                |              |
|---------------------|---------------|---------------|---------------|--------------|-----------------|----------------|----------------|--------------|
|                     | BG            | Act           | DIFF.         | FULFIL.      | BG              | Act            | DIFF.          | FULFIL.      |
| Budget              | PCS           | PCS           | PCS           | %            | PCS             | PCS            | BG-Act         | %            |
| FARM REAR RADIAL    | 2 591         | 1 532         | -1 059        | 59,1%        | 49 013          | 32 832         | -16 181        | 67,0%        |
| FARM REAR X-P       | 1 902         | 1 845         | -57           | 97,0%        | 38 346          | 39 559         | 1 213          | 103,2%       |
| FARM FRONT          | 217           | 239           | 22            | 110,1%       | 3 586           | 2 912          | -674           | 81,2%        |
| IMPLEMENT X-P >= 11 | 5 047         | 3 924         | -1 123        | 77,7%        | 105 164         | 97 569         | -7 595         | 92,8%        |
| IMPLEMENT RAD       | 0             | 0             | 0             | #DIV/0!      | 0               | 0              | 0              | #DIV/0!      |
| FLOTATION RAD       | 293           | 415           | 122           | 141,6%       | 6 605           | 5 839          | -766           | 88,4%        |
| MPT RAD             | 41            | 10            | -31           | 24,4%        | 856             | 910            | 54             | 106,3%       |
| MPT X-P             | 3 812         | 3 948         | 136           | 103,6%       | 72 228          | 69 156         | -3 072         | 95,7%        |
| EARTHMOVER RAD      | 0             | 0             | 0             | #DIV/0!      | 277             | 133            | -144           | 48,0%        |
| EARTHMOVER X-P      | 975           | 1 130         | 155           | 115,9%       | 21 150          | 19 398         | -1 752         | 91,7%        |
| EXCAVATOR           | 3 030         | 3 157         | 127           | 104,2%       | 69 072          | 74 856         | 5 784          | 108,4%       |
| SKIDSTEER           | 341           | 354           | 13            | 103,8%       | 6 176           | 6 554          | 378            | 106,1%       |
| TRACTOR IND         | 940           | 394           | -546          | 41,9%        | 16 593          | 13 627         | -2 966         | 82,1%        |
| TRACTOR IND RAD     | 342           | 189           | -153          | 55,3%        | 4 032           | 3 352          | -680           | 83,1%        |
| TRUCK               | 745           | 1 596         | 851           | 214,2%       | 16 874          | 17 667         | 793            | 104,7%       |
| <b>TOTAL</b>        | <b>20 276</b> | <b>18 733</b> | <b>-1 543</b> | <b>92,4%</b> | <b>409 972</b>  | <b>384 364</b> | <b>-25 608</b> | <b>93,8%</b> |

Zdroj: Interní materiál

Závod 1 zpracovává report na základě jednotlivých druhů prodávaných výrobků. Tyto hodnoty sledují prodejní proficentra v analyzované společnosti. Tabulka (Tab. 4) znázorňuje porovnání budget se skutečností. Vyjádřena odchylka absolutně i procentuálně. Dále tento report popisuje celkovou (TOTAL 1-12/2014) výrobu za celý účetní rok. Záporné výsledky jsou vyznačeny červeným písmem. Obdobným reportem je sestavován s porovnáním operativního plánu se skutečností. Názvy produktů a celkový text je pro lepší pochopení i zahraničním uživatelům v anglickém jazyce. Vzniklé odchylky jsou daleko menší, než v předchozí tabulce z důvodu operativního plánování.

### b) Závod 2+3

Zpracování reportu výroby v závodech 2 a 3 je totožné. Dokonce je tento výstup zpracováván dohromady za oba dva závody. Výroba je analyzována na základě výrobních skupin dle daného odvětví. Jedná se např. o výrobní skupinu určenou pro motocykly, zemědělské stroje, letadla atd. Výrobní skupiny nejsou se závody 2 a 3 shodné, protože každý závod se specializuje na jiný druh výrobku.

Porovnání operativního plánu se skutečností je posuzováno v závodech 2 a 3. Jak bylo popsáno výše, tak operativní plánování je přesnější a to se potvrzuje právě převahou modrých čísel neboli kladných odchylek. Podoba tohoto reportu je obdobná s tabulkou (Tab. 5).

Tab. 5. Report Production v závodech 2+3 – budget v ks

### Production (MJ) - Závod 2 + Závod 3

| NAME OF PRODUCT     | DECEMBER      |               |                |              | JANUARY - DECEMBER |                  |                |               |
|---------------------|---------------|---------------|----------------|--------------|--------------------|------------------|----------------|---------------|
|                     | BG            | Act           | DIFF.          | FULFIL.      | BG                 | Act              | DIFF.          | FULFIL.       |
|                     | PCS           | PCS           | PCS            | %            | PCS                | PCS              | PCS            | %             |
| VS 1 - Motorcycle   | 21 796        | 24 020        | 2 224          | 110,2%       | 377 807            | 443 883          | 66 076         | 117,5%        |
| VS 2 - MPT Radial   | 4 487         | 3 474         | -1 013         | 77,4%        | 81 086             | 84 150           | 3 064          | 103,8%        |
| VS 3 - OTR Radial   | 340           | 290           | -50            | 85,3%        | 5 931              | 5 810            | -121           | 98,0%         |
| VS 4 - Aircraft     | 67            | 104           | 37             | 155,2%       | 1 215              | 3 177            | 1 962          | 261,5%        |
| VS 5 - Commercial   | 26 885        | 20 871        | -6 014         | 77,6%        | 421 908            | 410 312          | -11 596        | 97,3%         |
| <b>Závod 2</b>      | <b>53 575</b> | <b>48 759</b> | <b>-4 816</b>  | <b>91,0%</b> | <b>887 947</b>     | <b>947 332</b>   | <b>59 385</b>  | <b>106,7%</b> |
| VS 1 - Diagonal     | 0             | 118           | 118            |              | 0                  | 1 512            | 1 512          |               |
| VS 2 - Small radial | 14 025        | 7 974         | -6 051         | 56,9%        | 235 077            | 194 010          | -41 067        | 82,5%         |
| VS 3 - Big radial   | 7 583         | 5 200         | -2 383         | 68,6%        | 133 596            | 117 363          | -16 233        | 87,8%         |
| VS 4 - Flotation    | 192           | 75            | -117           | 39,1%        | 3 486              | 3 019            | -467           | 86,6%         |
| <b>Závod 3</b>      | <b>21 800</b> | <b>13 367</b> | <b>-8 433</b>  | <b>61,3%</b> | <b>372 159</b>     | <b>315 904</b>   | <b>-56 255</b> | <b>84,9%</b>  |
| <b>TOTAL MORAVA</b> | <b>75 375</b> | <b>62 126</b> | <b>-13 249</b> | <b>82,4%</b> | <b>1 260 106</b>   | <b>1 263 236</b> | <b>3 130</b>   | <b>100,2%</b> |

Zdroj: Interní materiál

## Report výroba v kg

Výroba je sledována nejen v ks, ale také v kg. Tento report je souhrnem všech závodů a zpracováno do jedné tabulky (Tab. 6). Sledováno je to opět v měsíčním intervalu a pro přehled i za celý sledovaný rok. Z tabulky není patrné především to, o které období se jedná, což pozoruji za hrubý nedostatek. Porovnání se analyzuje i s operativním plánem, ale opět jen za všechny závody dohromady.

Tab. 6. Report Production – všechny závody – budget v kg

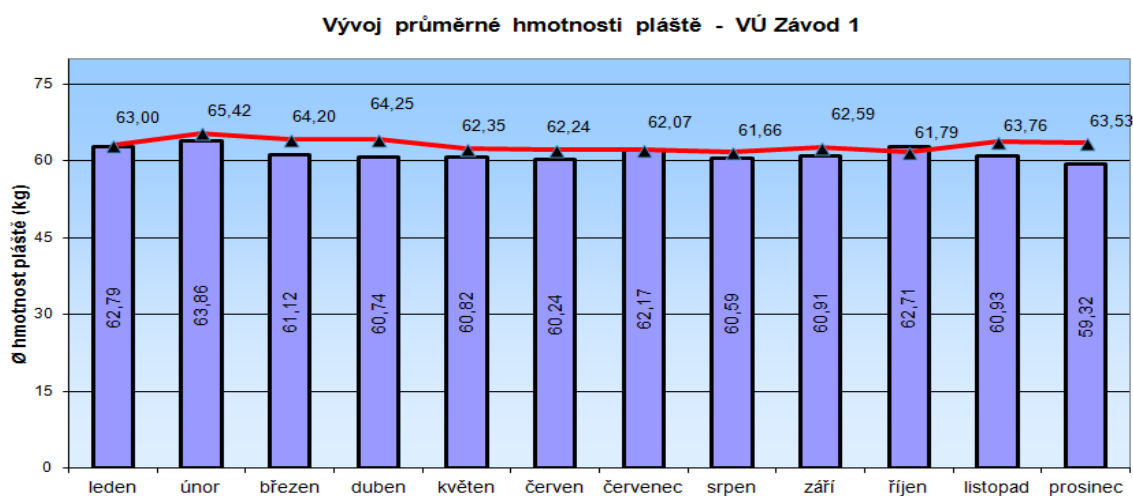
### Production (kg) - tyres

| Name                       | Budget in kg month | Real in kg month | Diff. in kg month | Diff. in % month | Budget in kg year | Real in kg year   | Diff. in kg year  | Diff. in % year |
|----------------------------|--------------------|------------------|-------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-----------------|
| b                          | 1                  | 2                | 3                 | 4                | 5                 | 6                 | 7                 | 8               |
| Závod 1                    | 1 414 021          | 1 218 066        | -195 955          | 86,1%            | 28 412 202        | 25 888 500        | -2 523 702        | 91,1%           |
| Závod 2                    | 938 874            | 786 145          | -152 730          | 83,7%            | 15 657 451        | 15 568 569        | -88 881           | 99,4%           |
| Závod 3                    | 2 717 024          | 1 700 320        | -1 016 705        | 62,6%            | 46 964 910        | 40 176 832        | -6 788 078        | 85,5%           |
| <b>TOTAL Společnost XY</b> | <b>5 069 920</b>   | <b>3 704 531</b> | <b>-1 365 389</b> | <b>73,1%</b>     | <b>91 034 563</b> | <b>81 633 902</b> | <b>-9 400 661</b> | <b>89,7%</b>    |

Zdroj: Interní materiál

### Průměrné váhy pláště (kg/ks)

V analyzované společnosti XY, a.s. patří mezi důležité ukazatele, na které je z pohledu vrcholového řízení brán zřetel, průměrné váhy pláště. Kdy se jedná o podíl celkového množství pláštěů v kg a celkového množství pneumatik v ks. Pro ukázkou je znázorněna podoba v následujícím grafu (Graf. 1). V závodě 1 a závodě 3 se tento ukazatel počítá souhrnně za celý závod. V závodě 2 se ukazatel průměrné hmotnosti pláště sleduje zvlášť pro motopláště a pro pneu. Sledována je skutečná hodnota a plánovaná hodnota.

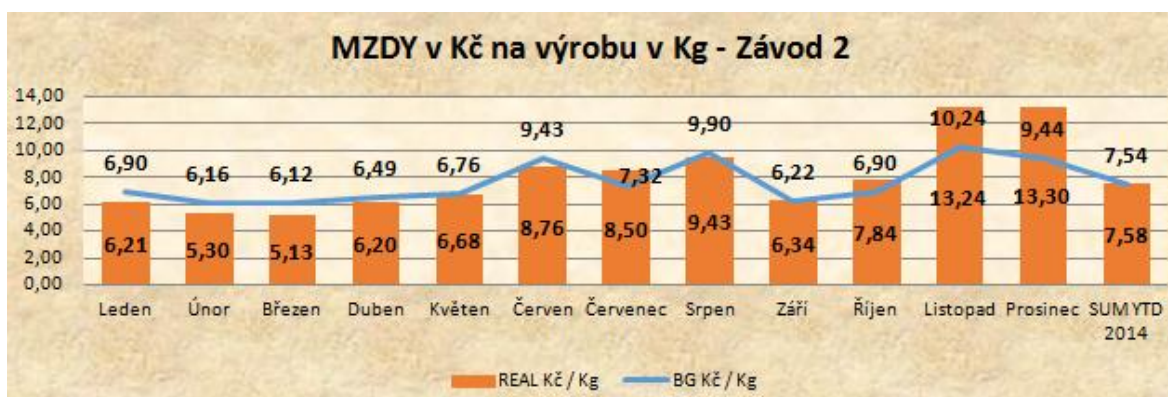


Zdroj: Interní materiál:

Graf. 1. Report vývoje průměrné hmotnosti pláště v závodě 1

### Mzdy v Kč na výrobu v Kg

Tímto reportem se v analyzované společnosti XY, a.s. zabývá pouze závod 2. Opět se zde porovnává plánovaná hodnota se skutečnou hodnotou. Podstatou výpočtu je podíl, kdy v čitateli jsou mzdové náklady, konkrétně se sčítá účet 521 – mzdové náklady a účet 524 – zákonné sociální pojištění, a ve jmenovateli je celková spotřeba v kg.



Zdroj: Interní materiál

Graf. 2. Report Mzdy v Kč na výrobu v Kg

#### 6.1.4 Finance

Obsahem této skupiny jsou především GESCE, zásoby a analýza variabilních a fixních nákladů. Na základě poznatků získaných od vedení controllingového oddělení jsou právě tyto reporty podstatné pro rozhodování, které provádí vrcholové vedení.

#### Gesce

Tento pojem vyjadřuje v analyzované společnosti XY, a.s. skupinu nákladů. Konkrétně zahrnují GESCE (skupina nákladů):

- osobní náklady
- náklady na opravy
- náklady na energii

Jedná se o oblast nákladů, které tvoří podstatnou a nejdůležitější část. Právě tento report nejvíce zajímá vrcholové řízení. Nejvyšší podíl z celkových nákladů představuje samozřejmě spotřeba materiálu, jedná se cca o 70 % z celkových nákladů. Tento druh nákladů je analyzován v jednotlivých závodech samostatně. Konkrétně se spotřebou materiálu zabývá oddělení nákupu a nedochází zde k velkým odchylkám, ale především úsporám. Reportem o materiálu se zabývám výše ve skupině Nákup.

Tento druh je dlouhodobě naplánovaný a odvíjí se na poptávce po výrobcích. Ostatní náklady jsou řešeny na základě jednotlivých středisek. A právě, když pomíneme spotřebu materiálu, tak nejvyšší podíl nákladů představují osobní náklady, náklady na opravy a náklady na energii. Obsahová i vizuální stránka tohoto reportu je ve všech závodech stejná. Podoba tohoto reportu je znázorněna v tabulce (Tab. 7). U reportingové zprávy Gesce je použit anglický jazyk. Je to především z toho důvodu, že měsíčních porad celého vedení se zúčastňují i důležití představitelé ze zahraničních států.

Tab. 7. Report Gesce v závodě 1

### Gesce (groups of costs) - Závod 1

| Costs                     | BG year | BG month | Re month | Diff  | BG YTD  | RE YTD  | Diff   | RE M/BG M     | YTD RE/YTD BG |
|---------------------------|---------|----------|----------|-------|---------|---------|--------|---------------|---------------|
| Wages costs               | 207 167 | 16 377   | 16 091   | 285   | 207 167 | 202 908 | 4 259  | 98,26         | 97,94         |
| Social security           | 70 437  | 5 568    | 5 492    | 76    | 70 437  | 68 874  | 1 563  | 98,64         | 97,78         |
| Other social costs        | 5 406   | 445      | 546      | -100  | 5 406   | 5 880   | -473   | 122,54        | 108,76        |
| External staff            | 44 049  | 3 221    | 2 539    | 682   | 44 049  | 38 155  | 5 893  |               |               |
| Personal costs            | 327 059 | 25 611   | 24 669   | 942   | 327 059 | 315 817 | 11 242 | 96,32         | 96,56         |
| Repair costs              | 96 698  | 8 354    | 7 337    | 1 018 | 96 698  | 97 036  | -338   | 87,82         | 100,35        |
| Electrical energy         | 75 593  | 4 815    | 3 365    | 1 451 | 75 593  | 58 441  | 17 152 | 69,87         | 77,31         |
| Gas&OIL consumption       | 85 124  | 7 317    | 5 331    | 1 986 | 85 124  | 62 297  | 22 827 |               |               |
| Steam consumption         | 0       | 0        | 0        | 0     | 0       | 0       | 0      | #DIV/0!       | #DIV/0!       |
| Compressed air con        | 0       | 0        | 0        | 0     | 0       | 0       | 0      | #DIV/0!       | #DIV/0!       |
| Water consumption         | 7 935   | 680      | 215      | 464   | 7 935   | 5 361   | 2 575  | 31,68         | 67,56         |
| Energy costs              | 168 652 | 12 811   | 8 910    | 3 902 | 168 652 | 126 100 | 42 553 | 69,54         | 74,77         |
| Total costs               | 592 410 | 46 776   | 40 915   | 5 862 | 592 410 | 538 953 | 53 457 | 87,47         | 90,98         |
| <b>Production kg in %</b> |         |          |          |       |         |         |        | <b>86,14%</b> | <b>91,12%</b> |

Zdroj: Interní materiál

### Zásoby

Další report, který je podroben této analýze, je report zásoby. Report je analyzován opět v měsíčním intervalu a za všechny závody dohromady. Podoba tohoto reportu je znázorněna pro jeho velkou velikost v příloze P I. Číselné data představují stav zásob a vyčísľují se vždy k poslední dni v měsíci. První sloupec zahrnuje jednotlivé druhy zásob, kdy je nejdříve vyčísľena celková zásoba, která se skládá z několika sledovaných skupin.

Zásoby jsou sledovány na základě těchto skupin: Total raw materiál (celkem materiál) Packages + bladders (membrány), Total material overhead (režijní materiál), Total spare parts (náhradní díly), Total chemical production (chemikálie), Production inventory (hotové výrobky), Total goods (zboží). Tabulka působí velmi nepřehledně.

### Variabilní a fixní náklady

Dalším analyzovaným reportem jsou variabilní a fixní náklady, které se ve Společnosti XY, a.s. sledují v měsíčním intervalu a od počátku roku kumulativně. Jedná se o souhrnný report sestavovaný za všechny závody dohromady. Srovnává se plán se skutečností a vznikají kladné nebo záporné odchylky. Modré čísla znamenají úsporu a červená čísla představují vzniklou ztrátu. Podobu tohoto reportu znázorňuje tabulka (Tab. 8). Tento report bych doporučovala sledovat za jednotlivé závody a především specifikovat konkrétní položky tak, aby se vědělo, který náklad danou odchylku způsobil.

Tab. 8. Report VN a FN

#### variabilní náklady

| Středisko           | Měsíc - prosinec |             |            |       | Rok 2014      |               |              |       |
|---------------------|------------------|-------------|------------|-------|---------------|---------------|--------------|-------|
|                     | VN plán          | VN skuteč.  | Rozdíl     | %     | VN plán       | VN skuteč.    | Rozdíl       | %     |
| Závod 1             | 48 500 600       | 45 684 273  | -2 816 327 | 94,19 | 647 800 100   | 588 712 940   | -59 087 160  | 90,88 |
| Závod 2             | 49 800 400       | 47 017 583  | -2 782 817 | 94,41 | 660 480 200   | 642 175 073   | -18 305 127  | 97,23 |
| Závod 3             | 41 100 300       | 39 205 140  | -1 895 160 | 95,39 | 532 804 719   | 485 239 150   | -47 565 569  | 91,07 |
| Společnost XY, a.s. | 139 401 300      | 131 906 996 | -7 494 304 | 94,62 | 1 841 085 019 | 1 716 127 163 | -124 957 856 | 93,21 |

#### fixní náklady

| Středisko           | Měsíc - prosinec |             |             |        | Rok 2014      |               |              |       |
|---------------------|------------------|-------------|-------------|--------|---------------|---------------|--------------|-------|
|                     | FN plán          | FN skuteč.  | Rozdíl      | %      | FN plán       | FN skuteč.    | Rozdíl       | %     |
| Závod 1             | 94 157 600       | 83 845 310  | -10 312 290 | 89,05  | 1 034 870 900 | 894 250 795   | -140 620 105 | 86,41 |
| Závod 2             | 28 650 800       | 29 251 181  | 600 381     | 102,10 | 336 500 810   | 324 182 249   | -12 318 561  | 96,34 |
| Závod 3             | 21 800 000       | 19 952 074  | -1 847 926  | 91,52  | 245 000 700   | 218 410 321   | -26 590 379  | 89,15 |
| Společnost XY, a.s. | 144 608 400      | 133 048 565 | -11 559 835 | 92,01  | 1 616 372 410 | 1 436 843 365 | -179 529 045 | 88,89 |

Zdroj: Interní materiál

### 6.1.5 Ostatní

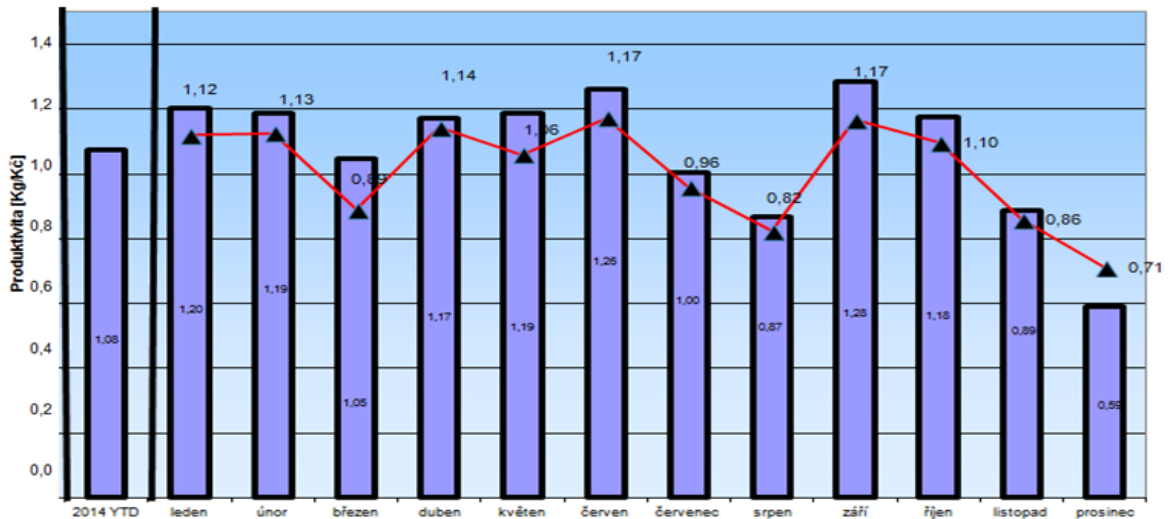
#### Produktivita

Produktivita se řadí nejen v této společnosti k velmi důležitým ukazatelům. V analyzovaných reportech řadím produktivitu do skupiny ostatní. Používá se jako jedno z významných kritérií při celopodnikovém řízení. Obecně lze říci, že se jedná o efektivnost, neboli jak jsou výrobní faktory využívány ve výrobě. Produktivita je zpracovávána ve všech závodech analyzované společnosti XY, a.s. Ve vykazovaných reportech produktivity se vyskytují jisté odlišnosti.

a) Závod 1

V tomto závodě se pracuje s ukazatelem produktivita kg/Kč, což znamená, kolik kg se vyrobí za 1 Kč a dále se zde analyzuje produktivita kg/hod., což vysvětluje, kolik kg se vyrobí za 1 hodinu. Reporty analyzované v tomto závodě jsou znázorněny na grafech (Graf 3. a 4.).

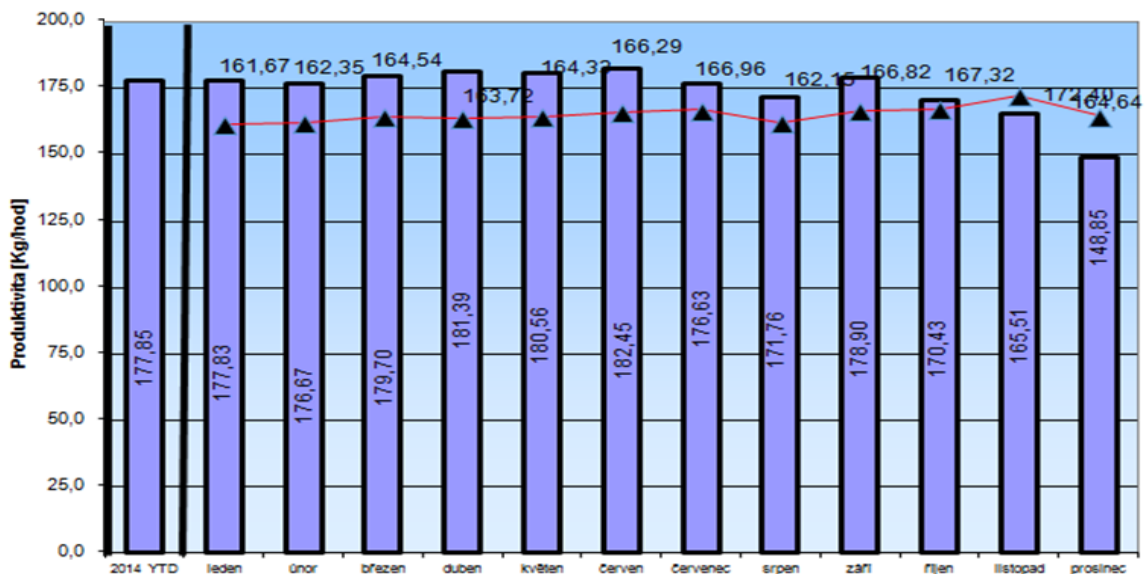
Vývoj produktivity [kg/kč] v roce 2014 ve VÚ Závod 1



Zdroj: Interní materiál

Graf. 3. Report Produktivity (kg/Kč) v závodě 1

Vývoj produktivity [kg/hod] v roce 2014 ve VÚ Závod 1



Zdroj: Interní materiál

Graf. 4. Report Produktivity (kg/hod.) v závodě 1

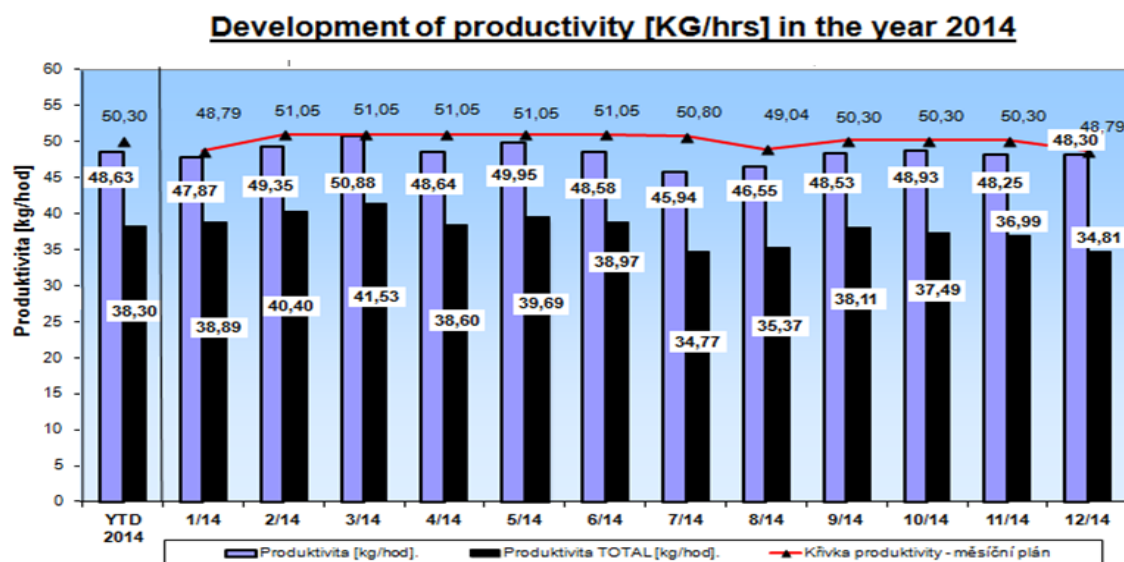


### b) Závod 2

V závodě 2 se vyhodnocuje pouze produktivita kg/hod, která je zpracovávána ve všech závodech. Produktivita je srovnávána vždy s plánem a vznikají zde odchylky. Zpracovává se pouze celková produktivita, která obsahuje odpracovanou dobu i za THP pracovníky.

### c) Závod 3

Závod 3 pracuje s produktivitou kg/hod., což je obdobné se závodem 2. V tomto závodě se ovšem ještě analyzuje produktivita TOTAL (kg/hod.), což znamená podíl celkového množství odvedeného pláště v kg a odpracovaná doba, která zahrnuje i pracovní dobu THP pracovníky. Produktivita výroby (kg/hod.) zahrnuje pracovní dobu pouze zaměstnanců ve výrobním provozu.



Zdroj: Interní materiál

Graf. 5. Report produktivity (kg/hod.) v závodě 3

### CSP – cost savings program

Posledním analyzovaným reportem je report s názvem Cost savings program. Jedná se o report, který se zabývá návrhem a následným sledováním úspor. Úspora je sledována v časových normách, energii, údržbě, kvalitě a u materiálu. Úspora v kvalitě představuje projekt na snižování odpadů a vadných výrobků. Sledován je v měsíčním intervalu a zároveň od počátku roku. Tento report je zpracováván v každém závodě a je součástí sestavovaného manažerského reportu. Jeho aktuální podoba je znázorněna v tabulce (Tab. 9) a obsahová stránka je všech závodů stejná. Za nedostatek zde analyzují nepřehlednost zpracovávaných údajů. Tímto reportem se zabývá průmyslové inženýrství.



Tab. 9. Report CSP závod 1

## CSP - Savings budget 2014 - závod 1

| savings - December |                | Závod 1            |                    |                  |                         |
|--------------------|----------------|--------------------|--------------------|------------------|-------------------------|
|                    |                | Budget             | Real               | Difference       |                         |
| PRO                | Time standards | 206 800,0          | 220 900,0          | 14 100,0         |                         |
|                    | Energy         | 92 120,0           | 94 000,0           | 1 880,0          |                         |
|                    | Maintainance   | 43 240,0           | 43 728,8           | 488,8            |                         |
| OTH                | Quality        | 58 750,0           | 24 725,2           | -34 024,8        |                         |
| MAT                | Material       | 1 094 752,6        | 1 101 261,4        | 6 508,8          | fulfillment CSP závod 1 |
| Total              |                | <b>1 495 662,6</b> | <b>1 484 615,4</b> | <b>-11 047,1</b> | <b>99%</b>              |

| savings - 2014 |                | Závod 2             |                     |                    | fulfillment CSP závod 1 |
|----------------|----------------|---------------------|---------------------|--------------------|-------------------------|
|                |                | Budget              | Real                | Difference         |                         |
| PRO            | Time standards | 1 598 000,0         | 1 639 654,7         | 41 654,7           | <b>103%</b>             |
|                | Energy         | 1 801 980,0         | 1 938 750,0         | 136 770,0          | <b>108%</b>             |
|                | Maintainance   | 545 199,7           | 582 424,0           | 37 224,3           | <b>107%</b>             |
| OTH            | Quality        | 705 000,0           | 1 169 880,3         | 464 880,3          | <b>166%</b>             |
| MAT            | Material       | 14 265 031,1        | 15 072 967,0        | 807 935,9          | <b>106%</b>             |
| Total          |                | <b>18 915 210,8</b> | <b>20 403 676,0</b> | <b>1 488 465,2</b> | <b>108%</b>             |

Zdroj: Interní materiál

## 7 ZHODNOCENÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

V předchozí kapitole byla provedena podrobná analýza vybraných reportingových zpráv, které jsou v analyzované společnosti XY, a.s. vypracovávány. Na základě zjištěných nedostatků, které brání efektivnějšímu a kvalitnějšímu řízení ve společnosti, vypracuji projekt s názvem Projekt benchmarkingu výrobních závodů v rámci controllingového reportingu a bude proveden návrh pro optimální řešení při zpracování reportingových zpráv, kdy některé z analyzovaných reportů jsou součástí manažerského reportu, který je předkládán nejvyššímu vedení.

Na základě celkové analýzy reportingových zpráv sledované společnosti XY, a.s. jsem zjistila nedostatky, které nacházím u všech reportingových zpráv, jež jsou v diplomové práci hodnoceny. Z tohoto důvodu, abych je nejmenovala u každé zprávy zvlášť, tak je charakterizuji v následujících bodech.

### **Nedostatky společné pro všechny reportingové zprávy:**

- Chybí název společnosti
- Reportingová zpráva neobsahuje logo
- Datum, konkrétně rok, měsíc, den,
- Název závodu
- Kdo reportingovou zprávu zpracoval, případně které oddělení
- Chybí jednotná formální úprava tabulek a grafů
- Nejsou často uvedeny jednotky
- Název reportingové zprávy je neúplný
- Krátká informační zpráva o případných odchylkách

Výše uvedený souhrn zjištěných nedostatků je svým způsobem pouhou formální stránkou, ale vhodný obsah, forma a struktura zprávy je jedním z bodů, které stanovují úkoly reportingu. Název společnosti, datum a jméno zpracovatele by měla obsahovat každá reportingová zpráva především z důvodu orientace, která není jednoduchá v tak velké společnosti. Zpráva je sice určena do rukou těch nejvyšších představitelů jako je generální ředitel a na základě jeho výborných zkušeností je si hned vědom kroků, které by měly nastat k udržení celkového chodu společnosti. Přesto jsem toho názoru, že zpráva by měla být doplněna komentářem, který upozorňuje na mimořádné odchylky od plánovaných záměrů a analyzuje jejich příčiny.

Některé reportingové zprávy jsou sice určeny generálnímu řediteli na základě ústní prezentace konané v pravidelném měsíčním intervalu, ale dle mého názoru si myslím, že je zde na místě mít reportingovou zprávu komplexně zpracovanou, která bude kdykoliv lehce dohledatelná. Z důvodu ochrany životního prostředí dávám přednost elektronické podobě, ke které budou mít přístup všechny zodpovědně osoby, které jsou na úrovni strategického řízení. Jedná se o dceřinou společnost a veškerá dokumentace by měla být dostatečně transparentní.

Tab. 10. Přehled analyzovaných reportů

| Skupina | Název reportu              | Závod 1 | Závod 2 | Závod 3 |
|---------|----------------------------|---------|---------|---------|
| Nákup   | Nákup materiálu            | □       |         |         |
| Prodej  | Tržby                      | □       |         |         |
| Výroba  | Report výroba v ks         | ●       | □       |         |
|         | Report výroba v kg         | □       |         |         |
|         | Průměrné váhy pláště       | ✓       | ●       | ✓       |
|         | Mzdy v Kč na výrobu v kg   | ✗       | ✓       | ✗       |
| Finance | Gesce                      | ✓       | ✓       | ✓       |
|         | Zásoby                     | □       |         |         |
|         | Variabilní a fixní náklady | □       |         |         |
| Ostatní | Produktivita kg/h          | ✓       | ✓       | ●       |
|         | Produktivita kg/kč         | ✓       | ✗       | ✗       |
|         | CSP                        | ✓       | ✓       | ●       |

Zdroj: Vlastní zpracování

Vysvětlivky k tabulce (Tab. 10)

- ✗ report není zpracován
- ✓ report je zpracován
- report je odlišný
- souhrnný report

Tabulka (Tab. 10) vyjadřuje přehled analyzovaných reportů v této diplomové práci, které jsou zpracovávány jednotlivými odděleními. Controllingové oddělení mi poskytlo následující reporty k provedení interního benchmarkingu.

Podrobnou analýzou bylo zjištěno, že v každém závodě se nacházejí určité odlišnosti ve vykazovaných reportech. Některé reporty mají stejnou podobu, jiné se zase zpracovávají jen v některých závodech a vyplývajícím úkolem z této analýzy je provést sjednocení těchto reportingových zpráv. Každý závod by měl vyhotovovat obdobné reporty pro jejich celofiremní zhodnocení.

Hlavní charakteristikou controllingu je pohled do budoucnosti, což představuje významnou podporu plánovacího procesu. Veškeré kroky vedoucí k lepšímu postavení společnosti na trhu musí být archivovány a vždy lehce zjištělné. Už třeba z důvodu změn v personálním obsazení vrcholového vedení. Dále bych zde uvedla motto: „Chybami se člověk učí“, které je na místě brát v úvahu ve všech oblastech. Pečlivost, srozumitelnost a dohledatelnost jsou důležitými hledisky pro dobře fungující reporting.

V následujícím textu jsou popsány zjištěné nedostatky, které jsou podkladem pro zpracování projektové části. Ve všech reportech jsem zjistila že, absolutní odchylka je vyjadřována v Kč a relativní odchylka je vyjádřena rozdílem  $\pm 100\%$ . Není to chyba, ale navrhuji relativní výši vykazovat v přesném čísle tj. např. záporná odchylka je  $5\%$  a ne  $95\%$ .

## 1. NÁKUP

### Report nákup materiálu

- Report je zpracován dohromady za všechny závody.
- Zpracováno za celý rok.
- Není jasná skutečná cena - je zahrnuta v celkové spotřebě.

## 2. PRODEJ

### Report Tržby

- Report je zpracován dohromady za všechny závody v ročním intervalu.
- Není vyjádřena absolutní odchylka a odchylka v %.
- Tržby jsou sledovány na základě výrobních skupin, což je správné, ale doplnila bych sledování i na základě jednotlivých závodů, tak aby bylo jasné, který závod vykazuje největší tržby.

### 3. VÝROBA

#### Report výroba v ks

- Nesjednocené zpracování především u závodu 1. Závod 1 zpracovává report na základě jednotlivých druhů prodávaných výrobků.
- Závod 2 a 3 zpracovává výrobu v ks na základě výrobních skupin a dohromady.

#### Report výroba v kg

- Report je zpracováván pouze za všechny závody dohromady. Navrhují tento report sledovat zároveň s reportem v ks a zvlášť za každý závod.

#### Průměrné váhy pláště (kg/ks)

- Odlišné sledování tohoto ukazatele v jednotlivých závodech. Přizpůsobila bych tento report na základě závodu 2, kdy je sledována průměrná váha pláště na základě skupiny pneumatik pro moto a pneu.

#### Mzdy v Kč na výrobu v Kg

- Tento ukazatel je zpracováván pouze v závodě 2, což bych zavedla pro sjednocení ve všech závodech.
- Není analyzována absolutní a relativní odchylka.

### 4. FINANCE

#### Gesce

- Mimo formální stránku zde neviduji žádné nedostatky, kromě tedy malé poznámky a to, že analyzovat v tabulce vždy obsazené buňky, prázdné buňky nemají žádný vypovídací charakter.

#### Zásoby

- Report je analyzován za všechny závody dohromady, doporučuji analyzovat zvlášť za každý závod.
- Report velmi nepřehledný.

**Variabilní a fixní náklady**

- Report je analyzován za všechny závody dohromady, doporučuji analyzovat zvlášť za každý závod.
- Chybí specifikace konkrétních položek nákladových druhů pro lepší orientaci ve zjištěných odchylkách.

**5. OSTATNÍ****Produktivita**

- Odlišné sledování tohoto ukazatele v jednotlivých závodech. Přizpůsobila bych tento report na základě závodu 1, kdy je sledována produktivita Kg/Kč neboli kolik se vyrobí za 1 Kč.
- Analyzovat produktivitu celkovou i za výrobu ve všech závodech tak jak je to u závodu 3.

**CSP**

- Jedná se o souhrnný report, který je v obdobné podobě zpracováván v každém závodě, doplnila bych relativní odchylku ke každé položce.

## 8 PROJEKT BENCHMARKINGU VÝROBNÍCH ZÁVODŮ V RÁMCI CONTROLLINGOVÉHO REPORTINGU

V následující kapitole je hlavní podstatou sestavení projektu benchmarkingu výrobních závodů v analyzované společnosti XY, a.s. v rámci controllingového reportingu. Základem tohoto projektu je aplikace benchmarkingové metody, konkrétně je řešena problematika interního benchmarkingu v analyzované společnosti XY, a. s. Projekt se zaměřuje na mezisrovnání vybraných reportingových zpráv v jednotlivých závodech. Výhodou interního benchmarkingu je především bezproblémové získávání potřebných informací, které jsou důležitým zdrojem informací pro správné provedení této benchmarkingové metody. Na základě zkoumaného charakteru zvoleného objektu benchmarkingového procesu se v práci zabývá procesním benchmarkingem.

V kapitole 6 byla provedena podrobná analýza vybraných reportingových zpráv, především těch, které jsou předkládány výrobnímu a generálnímu řediteli. Ale také zde analyzují reportingové zprávy ostatní, které se společnost rozhodla podrobit této analýze reportingových zpráv. Na základě rozboru jednotlivých reportů byla zjištěna řada nedostatků týkající si jak formální, tak obsahové stránky. Shrnutí analytické části obsahuje předchozí kapitola 7, která je základním impulsem k provedení tohoto projektu. Obsahem této kapitoly bude nejdříve stanovení cílů projektu (primární cíl a sekundární cíle), benchmarkingový proces a návrh efektivnějších controllingových reportů.

### 8.1 Cíle projektu

#### Primární cíl

- Hlavním cílem je na základě mezizávodního srovnání vybraných reportingových zpráv nalézt optimální řešení při zpracování měsíčních reportingových zpráv.

#### Sekundární cíle

- Podrobný popis reportingové zprávy z pohledu obsahu, frekvence, zpracování a dalších aspektů.
- Na základě důkladné analýzy zjistit rozdíly a nedostatky v reportingových zprávách.
- Poskytnout možné návrhy, které povedou k efektivnějšímu reportingu v podobě sjednoceného jak formálně, tak obsahově.

## 8.2 Benchmarkingový proces

V následující podkapitole je charakterizován benchmarkingový proces, na základě kterého bude v této diplomové práci postupováno. Benchmarking není normovanou metodou, proto záleží na organizaci, kolik si stanoví fází a kroků. Navrhuji, aby proces benchmarkingu zahrnoval pět základních fází, které znázorňuje obrázek (Obr. 9), jedná se o plánování a příprava, identifikace objektu, sběr a zpracování dat, analýza, realizace. Pod slovem proces je právě myšleno to, že benchmarking je neustále se opakující proces a určitá cesta k trvalému zlepšování neboli hledání nejlepších postupů v podnikání, které vedou k vynikajícím výsledkům. Úspěšný benchmarking není jednorázovou akcí. Plného účinku může dosáhnout pouze soustavným opakováním.



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 9. Benchmarkingový proces

### 8.2.1 Plánování a příprava

Plánování a příprava je první fází benchmarkingového procesu. Tato fáze obsahuje výběr objektu pro benchmarking a stanovení týmu. Této fázi by měla předcházet fáze iniciační, v které vzniká právě určitá potřeba pro realizaci benchmarkingu. V analyzované společnosti XY, a.s. byly zjištěny jisté nedostatky ve vykazovaných reportingových zprávách. Především se jedná o nesjednocenou formální úpravu zpracovávaných reportů a obsahovou stránku. To bylo hlavním důvodem pro realizaci interní benchmarkingové metody.



Analyzovaná společnost XY, a.s. podrobila na základě vlastního uvážení vybrané reportingové zprávy, které jsou zpracovávány jednotlivými závody, a zároveň se tyto zprávy stávají objektem benchmarkingového procesu.

### **8.2.2 Identifikace objektu**

Další fází je identifikace objektu. Objektem v zpracovávaném benchmarkingovém projektu jsou vybrané reportingové zprávy. Jedná se celkem o 10 reportingových zpráv, které byly podrobeny důkladné analýze. V následujícím odstavci jsou jednotlivé reporty vyjmenovány.

#### **Reportingové zprávy:**

1. Nákup materiálu
2. Tržby
3. Výroba
4. Průměrné váhy pláště
5. Mzdy v Kč na výrobu v kg
6. Gesce
7. Zásoby
8. Variabilní a fixní náklady
9. Produktivita
10. CSP

Po stanovení objektu by měl nastat výběr partnerů pro benchmarking. Jelikož zpracovávám interní benchmarking, tak jsou srovnávanými subjekty jednotlivé závody. Srovnávám celkem tři závody. V této fázi dochází také k rozhodnutí toho, kterým typem benchmarkingu bude projekt zpracován. V mém případě se jedná o procesní přístup benchmarkingu a konkrétně se zabývám interním benchmarkingem, který si v dané společnosti mohu dovolit, především z důvodu její velikosti.

### **8.2.3 Sběr a zpracování dat**

Dalším krokem benchmarkingového procesu je sběr vhodných dat pro sestavení analýzy. Sběr dat patří v tomto procesu k nejnáročnějším fázím v případě externího benchmarkingu, kdy projektový tým potřebuje k systematickému shromažďování, třídění a vyhodnocování informací i několik týdnů. Z důvodu realizace interního benchmarkingu je sběr a zpracování informací méně náročnou časovou aktivitou.

Pro sběr dat existuje řada metod. V diplomové práci bude použita metoda interview s controllingovým oddělením a dále metoda analýza záznamů. V analyzované společnosti je zavedeno manažersky orientované účetnictví, což je pozitivně vnímáno z pohledu controllerů, protože informace, které controller podává, musejí být nezkreslené a objektivní. Zaměstnanci pracují s podnikovým informačním systémem SAP, který patří k nejpoužívanějším systémům. Společnost zpracovává větší část dat především prostřednictvím systému SAP, ze kterého si příslušná oddělení na základě vytvořených reportů data stahují a případně dále zpracovávají. K analýze vybraných ukazatelů používá tabulkový procesor Microsoft Excel.

### **Interview s controllingovým oddělením**

S controllingovým oddělením jsem se zúčastňovala pravidelných schůzek v závodě. Tuto metodu považuji za nejdůležitější, protože na základě osobních schůzek přímo v prostředí organizace, jsem mohla získat aktuální informace, potřebné k benchmarkingového projektu. Aktuálnost zde považuji za nezbytnost. Jsem toho názoru, že když proti sobě stojí požadavek včasnosti a přesnosti, jsem pro informace podávané včas a raději nepřesně, než později a přesněji.

Jako v roli tazatele jsem měla vždy předem připravené strukturované otázky, které jsem konzultovala s vedoucími controllingového oddělení. Na základě tohoto rozhovoru jsem mohla analyzovat získané informace a svým způsobem potlačit své vlastní názory na zkoumaný objekt benchmarkingu. Metodu interview považuji za nejvhodnější metodu ve fázi sběru dat, protože umožňuje tazateli vcítit se do analyzované problematiky. Je důležité mít správně vypracované otázky, které vystihují hlavní podstatu. Po skončení rozhovoru jsem si vždy kladla několik otázek, které oceňují přínos a smysl interview. Pro ukázkou jich pár vyjmenuji.

- Podařilo se mi získat na své otázky správné odpovědi?
- Nezůstalo z nějakých důvodů s ohledem na objekt benchmarkingu něco nevysloveno, či skryto?
- Byla jsem respondentem při rozhovoru vnímána jako důvěryhodná osoba?
- Nezapomněla jsem si něco důležitého poznamenat?
- Jsou mé získané data a informace kompletní?

Interview může být kombinováno i s jinými technikami, např. s analýzou záznamů.

### Metoda analýza záznamů

Další metodu, kterou jsem se v rámci benchmarkingového projektu zabývala, je metoda analýza záznamů. Záznamem je v benchmarkingu potřeba chápat především jako nosič informací a v tomto projektu záznamem nazývám analyzované reportingové zprávy. Jedná se o primární data.

Tato metoda je úsporná z časového hlediska, protože se nemusí vynakládat úsilí na vlastní shromažďování dat, neboť již jsou v záznamech uložena. Závěrem k metodám ke sběru dat a zpracování dat jen to, že je zde na místě určitá kombinace pozorování doplněné interview a analýzami všech dostupných záznamů.

V této fázi došlo k následujícím aktivitám, které jsem absolvovala:

1. Dohodnutí přesného termínu návštěvy.
2. Písemné potvrzení návštěvy prostřednictvím emailu.
3. Příprava strukturovaných otázek k danému tématu.
4. Úvodní schůzka a seznámení se s organizací.
5. Vlastní sběr dat dohodnutými metodami.
6. Zaznamenání zjištění.
7. Příprava a projednání případných dalších aktivit.
8. Shromáždění všech informací.

Po ukončení první schůzky dochází k tomu, že shromažďuji data dohodnutými metodami. Všechna zjištění si vhodným způsobem zaznamenávám a je důležité si v této fázi uvědomit, zda mám všechna potřebná data k provedení benchmarkingu k dispozici. Při zpracování příslušných dat zjišťuji, že nemám kompletní informace k analyzovanému objektu, proto dochází ještě k dodatečnému sběru dat v podobě dalších sjednaných schůzek, kde tyto informace kompletuji. Tímto třetí fáze sběru a zpracování dat končí.

#### 8.2.4 Analýza



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 10. Sled procesů analytické fáze benchmarkingu

Čtvrtou fází je analýza, která navazuje na sběr a zpracování dat. Obsahuje zpracování dat, které jsme v rámci třetí fáze získali. Dále tato fáze obsahuje analýzu rozdílů a vlastní návrh řešení. Tento sled procesů znázorňuje obrázek (Obr. 10).

### **Vyhodnocení dat**

Data bez dalšího zpracování jsou vždy zcela zbytečným souborem písmen a číslic. To platí i v případě provedení benchmarkingu. Veškeré vynaložené úsilí by bylo zbytečné, pokud bych podcenila zpracování dat. Sběrem dat v předchozí kapitole jsem získala velké množství dat, která jsou obtížně srozumitelná a často nejsou zasazena do logických souvislostí. Právě ve fázi analýzy se shromážděným datům dává uspořádání, čímž je možné lépe dospět k definování rozdílů.

### **Analýza rozdílů**

Stanovení rozdílu jsem zvolila tabulkovou formou a tabulka (Tab. 10) je vypracovaná v kapitole 7 - Zhodnocení analytické části. Zhodnotila jsem jednotlivé reportingové zprávy, kde jsem si vymyslela rozlišovací znaky. V tabulce hodnotím, zda je report vůbec zpracováván, dále zda se v reportu vyskytují odlišnosti nebo zda se jedná o souhrnný report.

### **Návrh pro zlepšení**

Na základě benchmarkingového projektu hodnotím reportingové zpracovávané zprávy. Interní benchmarking je poněkud odlišný od externího benchmarkingu. Právě trochu netypicky pro tuto metodu nemám stanovený stanoven tzv. „benchmark“, což znamená nastavení určité laťky. Dochází zde pouze k určitému mezisrovnání v rámci jednotlivých závodů, což ale splňuje stanovený hlavní cíl, který definuje nalézt optimální řešení při zpracování měsíčních reportingových zpráv. Na základě vlastního uvážení navrhuji jednotnou formální úpravu a sjednocení srovnávaných reportů. Tato podoba souhrnného měsíčního reportu je pro její velikost zahrnuta v příloze P III. Jedná se o vzor, který jsem vytvořila a navrhla. Dále v podkapitole 8.3 s názvem Návrh efektivnějších controllingových reportů veškeré provedené změny komentuji.

Dříve, než se realizační fáze benchmarkingu ve společnosti zahájí, tj. než se dostane do stadia skutečné implementace navrhovaných zlepšení, mělo by dojít k projednání navrhovaných změn s příslušnými pracovníky analyzované společnosti.

Pro informování zainteresovaných osob navrhuji vytvořit prezentaci z aktuálního stádia benchmarkingového projektu, který jasně a výstižně navrhuje vlastní zlepšování.

Zpráva v podobě krátké prezentace je určitým shrnutím předchozích fází a je zde namísto ji vytvořit pro lepší pochopení a ujištění navrhovaných řešení. Projekt benchmarkingu je poměrně rozsáhlý projekt a je vhodné vytvořit stručný formulář všeho podstatného z průběhu a výsledků benchmarkingového projektu. Tento formulář znázorňuje tabulka (Tab. 11) a obsahuje slovní popis těch nejdůležitějších informací. Jedná se o zprávu, která rekapituluje body probrané výše tj. charakteristiku a zdůvodnění objektu benchmarkingu, stanovení srovnávaného subjektu, analýzu dat, dále návrh řešení, očekávané výsledky řešení doporučení k následným aktivitám.

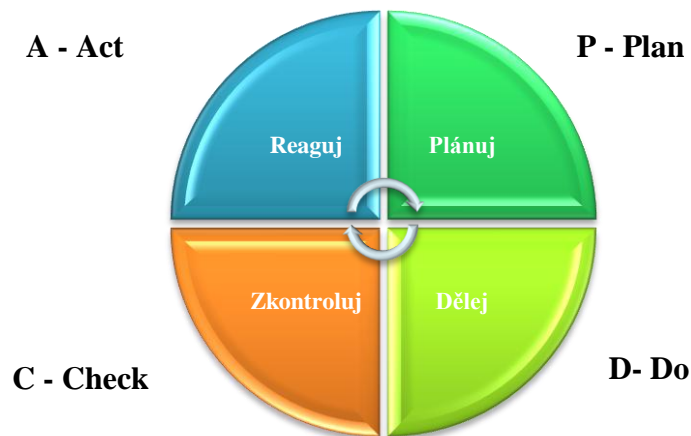
Tab. 11. Zpráva benchmarkingového projektu

|  |   |   |
|--|---|---|
| Název projektu:<br><b>Projekt benchmarkingu výrobních závodů v rámci controllingového reportingu</b>   |   | Objekt benchmarkingu:<br><b>Analýza vybraných reportingových zpráv</b>  |
| Benchmarkingový tým:   | Důvody řešení projektu:   | Primární cíl  |
| Jana Husková   | Analýzované reportingové mají nejspíše sjednocené jak formálně tak obsahově. Odlišné zpracování reportů v závodech. | Hlavním cílem je na základě mezizávodního srovnání vybraných reportingových zpráv nalézt optimální řešení při zpracování měsíčních reportingových zpráv.                    |
| Analýza dat - výsledky:  |   | Ideový návrh řešení   |
| Na základě provedené analýzy byly zjištěny tyto nedostatky:<br>- formální úprava reportu má odlišnou podobu<br>- chybí identifikační prvky<br>- rozdíly v analyzovaných reportech např. zpracovávají pouze souhrnný report např. nákup materiálu, tržby, report výroba v kg, zásoby, VN a FN<br>- některé reporty nejsou zpracovávány v závodech |   | Navrhuji jednotnou formální strukturu všech reportů. Dále sjednotit vykazované zprávy. Zaměřit se na měsíční zprávy, které se budou vyhotovovat ve všech závodech jednotně. |
| Očekávané výsledky řešení:   |   | Doporučení k následným aktivitám:   |
| Na základě optimalizace vybraných reportingových zpráv zlepšit vykazované reporty, které budou výstižné, jasné, dobře pochopitelné pro rozhodování o dalším chodu společnosti XY, a.s. Zprávy vždy v přehledné formě dohledatelné.   |   | Proces benchmarkingu by se měl stát součástí strategického řízení a pravidelně ho realizovat i v jiných oblastech podnikového řízení.                                       |

Zdroj: Vlastní zpracování

### 8.2.5 Realizace

Poslední fází benchmarkingového procesu je fáze realizační. Podstatou této fáze je plánování a realizace vlastního zlepšování na základě zjištění a výsledků benchmarkingu. Při realizaci této fáze je vhodné vycházet z všeobecně uznávané metodiky zlepšování. Jedná se o známý model tzv. Demingův cyklus PDCA, jak znázorňuje obrázek (Obr. 11), a na základě tohoto modelu budu vycházet v této fázi.



Zdroj: Nenadál, Vykydal a Halfarová, 2011, s. 192

Obr. 11. Demingův cyklus PDCA

#### Plánování projektu vlastního zlepšování

Na základě tohoto kroku naplánuji a identifikuji podrobně budoucí aktivity projektu pro dosažení stanovených cílů. Definuji posloupnost jednotlivých aktivit, odhad doby trvání jednotlivých činností. K tomuto kroku použiji grafický nástroj síťový graf, který stanoví optimální časový plán (harmonogram) realizace tohoto projektu.

#### Časová analýza síťového grafu

(metoda CPM – Critical Path Method – metoda kritické cesty)

Pomocí síťové analýzy mohu stanovit:

- Celkovou dobu trvání projektu
- Začátky a konce činností projektu
- Časové rezervy činností, které připouštějí určité zpoždění některých činností projektu, aniž by došlo k prodloužení plánované doby trvání celého projektu
- Kritickou cestu projektu

Následující tabulka (Tab. 12) obsahuje popis činností, kterých je celkem v rámci zpracovávaného projektu 13. Tyto činnosti jsou označeny písmeny abecedy. Dále je definována v tabulce doba trvání ve dnech, a která činnost každé činnosti předchází. Stanoveným úkolem je najít nejkratší dobu realizace projektu, nalézt kritickou cestu a zjistit jednotlivé časové rezervy v trvání jednotlivých činností. Barevné odlišení souvisí s jednotlivými fázemi benchmarkingového procesu znázorněný na obrázku (Obr. 9.).

Tab. 12. Popis činností v rámci benchmarkingového procesu

| Činnost | Popis činnosti                                 | Doba trvání | Předchozí činnost |
|---------|--|-------------|-------------------|
| A       | Zjištění potřeby pro realizaci benchmarkingu   | 5           | -                 |
| B       | Výběr objektu pro benchmarking                 | 4           | A                 |
| C       | Stanovení týmu                                 | 2           | A                 |
| D       | Identifikace objektu - reporty                 | 15          | B,C               |
| E       | Definování srovnávaných subjektů - závody      | 1           | D                 |
| F       | Sběr a zpracování dat - metoda interview       | 14          | D                 |
| G       | Sběr a zpracování dat - metoda analýza záznamů | 8           | F                 |
| H       | Analýza - vyhodnocení dat                      | 10          | E,G               |
| I       | Analýza rozdílů                                | 5           | D                 |
| J       | Návrh pro zlepšení                             | 7           | I                 |
| K       | Zpracování benchmarkingové zprávy              | 1           | J                 |
| L       | Realizace - síťový graf (harmonogram)          | 4           | H,K               |
| M       | Návrh efektivnějších controllingových reportů  | 6           | L                 |

Zdroj: Vlastní zpracování

Výpočet síťové analýzy je proveden pomocí programu WinQSB, kde si vyberu soubor pro vytvoření síťového grafu. V úvodní tabulce je důležité vyplnit název, počet aktivit a jednotku. V dalším kroku zadávám do následující tabulky informace získané z tabulky (Tab. 12) tzn. jednotlivé činnosti, jejich doby trvání a předcházející činnosti. Na základě tohoto vyplnění zjišťuji výsledek. Cílem bylo nalézt kritickou cestu, která je v síťovém grafu dána sledem kritických činností mezi vstupním (= začátek projektu) a výstupním uzlem (= konec projektu). Jedná se o nejdelší možnou cestu mezi vstupem a výstupem daného projektu. Zároveň stanovením kritické cesty zjišťuji nekratší možnou dobu realizace projektu. Jedná se o součet dob trvání všech činností, které leží na kritické cestě.

Na obrázku (Obr. 12) je programem WinQSB vyhotovena tabulka, která znázorňuje všechny začátky a konce činností projektu, dále celkovou rezervu (Slack LS-ES).

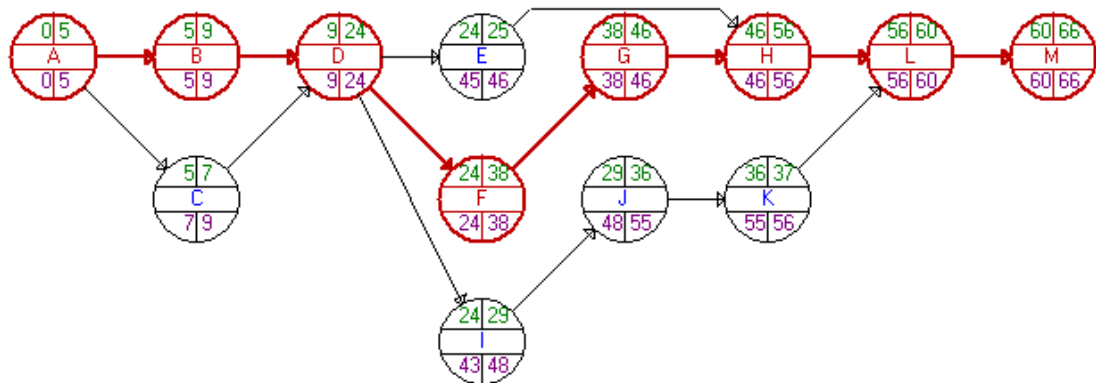
Na kritické cestě leží činnosti, u nichž je celková rezerva rovna nule. Na obrázku (Obr. 13) je znázorněn uzlově ohodnocený síťový graf.

V příloze P II jsem pro ukázkou sestrojila i hranově ohodnocený síťový graf. Rozdíl v hranově a uzlově orientovaném grafu je následující. Hranově orientované grafy jsou modely, kde hrany grafu reprezentují činnosti projektu. Uzly grafu představují události. Přitom události rozumíme začátky a konce jednotlivých činností. Uzlově orientovaný grafy jsou modely, kde uzly grafu reprezentují jednotlivé činnosti v rámci projektu, zatímco hrany vyjadřují vazby mezi těmito činnostmi.

| 03-18-2015<br>00:19:43 | Activity Name              | On Critical Path | Activity Time | Earliest Start | Earliest Finish | Latest Start | Latest Finish | Slack [LS-ES] |
|------------------------|----------------------------|------------------|---------------|----------------|-----------------|--------------|---------------|---------------|
| 1                      | A                          | Yes              | 5             | 0              | 5               | 0            | 5             | 0             |
| 2                      | B                          | Yes              | 4             | 5              | 9               | 5            | 9             | 0             |
| 3                      | C                          | no               | 2             | 5              | 7               | 7            | 9             | 2             |
| 4                      | D                          | Yes              | 15            | 9              | 24              | 9            | 24            | 0             |
| 5                      | E                          | no               | 1             | 24             | 25              | 45           | 46            | 21            |
| 6                      | F                          | Yes              | 14            | 24             | 38              | 24           | 38            | 0             |
| 7                      | G                          | Yes              | 8             | 38             | 46              | 38           | 46            | 0             |
| 8                      | H                          | Yes              | 10            | 46             | 56              | 46           | 56            | 0             |
| 9                      | I                          | no               | 5             | 24             | 29              | 43           | 48            | 19            |
| 10                     | J                          | no               | 7             | 29             | 36              | 48           | 55            | 19            |
| 11                     | K                          | no               | 1             | 36             | 37              | 55           | 56            | 19            |
| 12                     | L                          | Yes              | 4             | 56             | 60              | 56           | 60            | 0             |
| 13                     | M                          | Yes              | 6             | 60             | 66              | 60           | 66            | 0             |
|                        | Project Completion Time    | =                | 66            | days           |                 |              |               |               |
|                        | Number of Critical Path(s) | =                | 1             |                |                 |              |               |               |

Zdroj: Program WinQSB

Obr. 12. Tabulkové řešení získané použitím programu WinQSB



Zdroj: Program WinQSB

Obr. 13. Uzlově ohodnocený síťový graf sestrojený pomocí programu WinQSB



**Výsledek síťové analýzy:**

kritická cesta:

doba trvání: 66 dnů

A → B → D → F → G → H → L → M

**Realizace plánovaných aktivit**

V předchozích řádcích jsem definovala jednotlivé aktivity a provedla síťovou analýzu. Hlavním účelem je zde dodržování naplánovaných aktivit, sledování a vyhodnocování postupů projektů s cílem dosáhnout plánovaných cílů. Zde mohu konstatovat, že všechny předchozí vyjmenované aktivity v tabulce (Tab. 12) jsem učinila, neboli realizovala. Tento krok je v modelu PDCA druhým, konkrétně pojmenovaný na obrázku (Obr. 11) „dělej“.

**Monitorování a analýza dosažených výsledků**

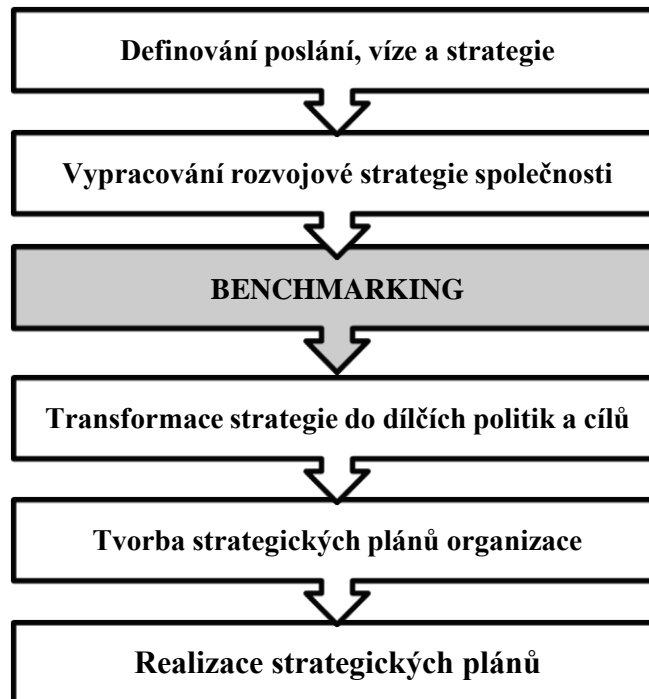
Monitorování a analýza dosažených výsledků je podstatou kroku Demingova cyklu označovaného symbolem „C“ (check – zkontroluj). V této fázi je na místě klást si otázky typu:

- Bylo dosaženo cílů zlepšování, a pokud ano, jak efektivně jich bylo dosaženo?  
Cíle bylo dosaženo pomocí benchmarkingové metody.
- Co se změnilo k lepšímu?  
Sjednocení formální úpravy reportingových zpráv. Evidence stejných reportů ve všech závodech.
- Jaké jsou účinky zlepšení?  
Účinky zlepšení vyplývají z přehledného a aktuálního zpracování zpráv.

Po ukončení projektu by se měl projekt zhodnotit. Tomuto hodnocení se v praxi se také říká „ex post“. Zpracování projektu přináší pozitivní efekty (přínosy) nebo negativní efekty (rizika). V kapitole 9 Zhodnocení projektové části jsou přínosy a rizika analyzovány.

**Rekalibrace benchmarkingu**

Rekalibrace benchmarkingu vysvětluje činnost, kdy je žádoucí benchmarkingový proces opakovat. Společnosti XY, a.s. doporučuji zahrnout benchmarking mezi procesy strategického řízení. Prosazení benchmarkingu mezi procesy strategického řízení je nutné chápat jako klíčovou podmínku toho, že organizace nezůstanou pouze u jediného realizovatelného projektu benchmarkingu. Benchmarkingovým procesem je možné sledovat hodnoty, analyzovat a navrhovat nová opatření snad ve všech oblastech podnikového řízení. Jeho výstupy potom ovlivňují stanovování a rozvoj jak dílčích politik, tak zejména cílů a cílových hodnot. Obrázek (Obr. 14) znázorňuje prosazení benchmarkingu mezi standardní procesy strategického řízení organizací.



Zdroj: Vlastní zpracování

*Obr. 14. Zařazení benchmarkingu mezi procesy strategického řízení*

### 8.3 Návrh efektivnějších controllingových reportů

Na základě této podkapitoly okomentuji všechny mnou navrhované změny, které bych v analyzovaných reportingových zprávách ve společnosti XY, a. s. zavedla. Jsem toho názoru, že každý závod by měl všechny analyzované reporty zpracovávat samostatně. Dále z toho důvodu, že se v diplomové práci zabývám interním reportingem, u kterého není stanovena zákonná podoba, mohu si dovolit firmě navrhnout jisté změny, který by přispěly k efektivnějším reportům.

Společnost XY, a.s. má celkem pět závodů a předpokládám, že dva zahraniční závody, kterými se v práci nezabývám, analyzují chod svého závodu zvlášť. V případě potřeby generálního ředitele jsem pro seskupení některých reportů v rámci závodů v České republice, ale to až následně po sestrojení měsíčních reportingových zpráv za každý závod zvlášť. Centrála controllingového oddělení by měla po té za úkol sumarizovat výsledné ukazatele do souhrnného reportu, kde se jasně a zřetelně pozná, který závod vykazuje nejlepší výsledky.

Díky zavedeného informačního systému jsou potřebné informace lehce zjištěitelné, akorát řada reportingových zpráv je zpracována v tabulkovém procesoru Microsoft Excel a to v dnešní době považují za nedostačující.

Součástí informačního systému má společnost zavedenou nadstavbovou aplikaci SAP BW, která umožňuje rychlé vytváření reportů, proto bych společnosti doporučila zaměřit se na řešení všech reportů právě v rámci této aplikace především z toho důvodu, aby všechny zpracovávané reporty byly lehce a vždy aktuálně dohledatelné.

Na základě celkové analýzy vybraných reportingových zpráv jsem objevila především nedostatky, které shrnuji do jedné skupiny a skupinu nazývám společné nedostatky pro všechny reportingové zprávy. Každá reportingová zpráva by měla být dobře identifikovatelná, což ve společnosti při provedené analýze postrádám. Proto navrhuji, aby zpracovávaný report vždy obsahoval:

- Název společnosti a její logo.
- Název závodu, za který je report zpracováván.
- Srozumitelný a dobře pochopitelný název zpracovávaného reportu.
- Pod názvem reportu vždy specifikovat jednotky, případně tyto jednotky uvádět v záhlaví tabulky.
- Každý report se musí vyhotovovat v jednotné formální úpravě tj. barvy, velikost písma, zarovnání, typ písma a další.
  - pro lepší přehlednost v reportu navrhuji u všech reportů sjednotit barvu odchylek tj. kladná odchylka vždy modrým písmem a záporná odchylka vždy červeným písmem.
- Z reportingové zprávy musí ihned vyplynout za jaké období je report zpracovaný.
- Každý report musí obsahovat přesné datum tj. den, měsíc, rok např. (20.03.2015).
- Na základě toho, že každý report je zpracováván jiným oddělením, je na místě u reportu vždy uvést oddělení, které daný report zpracovalo.
- Nejen oddělení, ale i jméno zaměstnance, který se daným reportem zabýval, je důležité stanovit.
- Dále navrhuji doplnit report krátkým komentářem, především okomentovat zjištěné odchylky a případné důvody.
- Poslední nedostatek, kterého jsem si analýzou reportů povšimla, je neustálená terminologie. Je důležité pracovat se stejnými termíny a ty analyzovat i v reportech.

Výše uvedené body, které navrhuji, aby byly součástí každé reportingové zprávy analyzují za důležité především z těchto důvodů:

- Komplexnost
- Lehká orientace v reportech
- Dohledatelnost v elektronické podobě
- Reporty strukturované pro nové uživatele

Další důležitou zásadou reportingu je včasnost podávání informací, což významným způsobem ovlivňuje rozhodování, proto navrhuji stanovení přesného data ve vnitřních směrnících pro zpracování reportu a to vždy

**do 20. dne v měsíci.**

V případě nedodržení tohoto data navrhuji udělení sankcí za nesplněný úkol, ale to na základě důležitosti reportu a pravomocí. Reportingové zprávy na základě zpracování diplomové práce v českém jazyce eviduji v také v češtině, ale jsem toho názoru, že pro celkovou komplexnost, orientaci a pochopení všech zainteresovaných osob, je možné evidovat reporty i v anglickém jazyce.

Navrhuji ponechat souhrnný měsíční report v jazyce té země, v které se závod nachází tj. v mém případě v češtině. Pouze tedy zpracovaný manažerský report za všechny závody dohromady, o kterém se zmiňuji výše, bych zaznamenávala pro lepší pochopitelnost v celosvětovém jazyce tj. v angličtině.

Periodicitu reportingových zpráv bych ponechala na měsíčním intervalu. Při zaznamenávání měsíčních stanovených reportingových zpráv do informačního systému se mohou reporty analyzovat dle potřeby uživatelů tj. i čtvrtletně, ale za důležité považuji měsíční zpracování a roční shrnutí zpracování reportů.

V analyzované společnosti dochází jednou měsíčně k poradě, kde se setkají všichni představitelé a zástupci všech závodů. Na poradě jsou hodnoceny a prezentovány reporty. Ze zjištěných poznatků jsou vedeny komentáře, diskuze. Navrhuji veškeré výsledky diskuzí zaprotokolovat pro lehkou dohledatelnost. Je možné, že některé rozhodovací situace se mohou opakovat a v případě chybného rozhodnutí, se může díky zaznamenání všech porad, určitým chybám předcházet. Především je to vhodné při personálních změnách.

V následujícím textu okomentuji návrhy u jednotlivých analyzovaných reportů. Na základě provedené analýzy reportů navrhuji sjednocení vykazovaných reportů v jednotlivých závodech. Každý závod by měl vyhotovovat stejné reporty pro jejich celofiremní zhodnocení. Periodicitu analyzovaných reportů ponechám na měsíčním intervalu. V daném reportu je vždy doplněný kumulativní součet od počátku roku.

### **Report nákup materiálu** (Tab. 2)

Report nákup materiálu je v analyzované společnosti řešen centrálním způsobem, tj. existuje jedno oddělení nákupu, které řeší nákup pro všechny závody dohromady. Nehodnotím to negativně, ovšem navrhuji určitou evidenci nákupu materiálu i za jednotlivé závody. Především z důvodu toho, že v každém závodě se vyrábí jiné druhy výrobků a myslím, že pro jedno oddělení nákupu se jedná o dosti náročný proces, když mají zajišťovat materiál pro všechny závody. V tomto případě vzniká více práce pro jednotlivé závody, ale zároveň je zde určité odlehčení pro centrální nákup. Report nákup materiálu je evidován v ročním reportu, což nehodnotím pozitivně. Mělo by se znát, který materiál byl, v kterém měsíci nakoupen. Nákup materiálu závisí na poptávce po výrobcích a v měsíční evidenci se lehce zjistí při ročním reportu, v kterém měsíci se nejvíce nakupovalo.

Report nákup materiálu eviduje v posledním sloupci tabulky úsporu (Saving), ale v controllingové terminologii to vidím jako kladnou odchylku. Navíc tato kladná odchylka může vzniknout jak cenově, tak množstevně. To z tabulky není vůbec patrné. Proto navrhuji vyjádřit plánovanou cenu, skutečnou cenu, plánované množství, skutečné množství a na základě toho vypočítat plánovanou spotřebu v Kč nebo skutečnou spotřebu v Kč. Jedná se o to, že vzniklá úspora nám neřekne, na základě čeho vznikla. Zda vznikla změnou cenou, změnou množství nebo oběma možnostmi.

### **Report Tržby** (Tab. 3)

Report Tržby je v analyzované společnosti zpracováván opět, jako souhrnný tzn. dohromady za všechny závody. Tržby jsou vykazovány na základě výrobních prodejních skupin, což je dobře srozumitelné. Každý závod má tyto výrobní skupiny jiné a v rámci celozávodního srovnání je evidence dle výrobních skupin vhodná. Tomuto reportu bych navrhla měsíční sestavování za každý závod zvlášť. Pro lepší přehlednost zahrnout absolutní a relativní odchylky, kde se jasně pozná, která výrobní skupina vykazuje kladné či negativní odchylky.

Výrobních skupin je příliš velké množství především z toho důvodu, že každý závod vyrábí různé typy pneumatik. Evidenci dle všech výrobních skupin bych ponechala, ale dále bych tento report doplnila o stručnější tabulku, která by se evidovala taktéž dle výrobních skupin, ale skupiny by byly pojmenované obdobným způsobem jak u výroby tj. dle výrobních skupin, které jsou obsáhlejší např. Motorcycle, MPT Radial, OTR Radial, Aircraft, Commercial.

#### **Report výroba v ks a v kg** (Tab. 4)

Jedině u reportů výroby je sestavován i operativní plán, což je samozřejmě pochopitelné. Výroba ovlivňuje celkový chod podniku. Odvíjí se od něj nákup materiálu, tržby, variabilní a fixní náklady, gesce apod. Je důležité vyjadřovat operativní plány pro přesnější výrobu. Závod 1 zpracovává report na základě jednotlivých druhů prodávaných výrobků, proto bych tomuto závodu navrhovala sledovat tento report obdobně se závody 2 a 3 tj. dle stanovených výrobních skupin. Navrhuji závodu 1 tyto tři výrobní skupiny, v závorce jsou uvedeny výrobky, které do této skupiny přiděluji:

- **VS 1 – Agri (zemědělské)** (FARM REAR RADIAL, FARM REAR X-P, FARM FRONT, TRACTOR IND RAD, TRACTOR IND)
- **VS 2 – MPT Radial** (FLOATION RAD, MPT RAD, MPT X-)
- **VS 3 – Komerční** (IMPLEMENT X-P, IMPLEMENT RAD, TRUCK, SKIDSTEER, EXCAVATOR, EARTHMOVER X-P, EARTHMOVER RAD)

Závod 2 a 3 tento report zpracovává dohromady, což navrhuji pro samostatnou evidenci v rámci závodu. Výrobní skupiny jsou zde určeny a hodnotím je za přehledné. Výrobu v kg doporučuji analyzovat dohromady s reportem výrobou v ks. Je to daleko přehlednější. Analyzovat v kg jednotlivé skupiny nepovažuji za důležité, protože každý typ pneumatiky má stejnou váhu, takže to lze lehce vypočítat.

#### **Průměrné váhy pláště (kg/ks)** (Graf. 1)

Analýzou průměrné váhy pláště jsem zjistila, že je zde odlišné sledování tohoto ukazatele v jednotlivých závodech. Doporučuji sledování tohoto reportu sjednotit na stejnou úroveň. Sestavovaný report bych přizpůsobila závodu 2, kde je sledována průměrná váha pláště na základě skupiny pneumatik pro moto a pneu. Tento report analyzovat v měsíčním intervalu.

**Mzdy v Kč na výrobu v Kg** (Graf. 2)

Dalším analyzovaným reportem byly mzdy v Kč na výrobu v Kg. Tento ukazatel je zpracováván pouze v závodě 2, proto bych doporučila pro jeho sledování ve všech závodech samostatně. Doporučuji u tohoto reportu pro celkovou komplexitu sledovat absolutní a relativní odchylku. Periodicitu tohoto reportu ponechávám v měsíčním intervalu.

**Gesce** (Tab. 7)

Gesce patří v analyzované společnosti k velmi důležitým reportům, které vyžaduje vrcholové vedení. Analyzují se v tomto reportu tři druhy nákladů – osobní náklady, náklady na opravy, náklady na energii. Tento report po obsahové stránce ponechávám tak, jak je společností zpracováván. Report mě po vizuální stránce připadá velmi nepřehledný, proto jsem tomuto reportu navrhla jednotnou formální úpravu dle ostatních reportů. Nesmí chybět identifikace reportu a přehlednější buňky. Pro sjednocení jsem tento report zpracovala v českém jazyce.

**Zásoby** (P I)

Dalším report, který byl podroben této analýze, je report zásoby. Report zásoby je analyzován za všechny závody dohromady, proto doporučuji analyzovat zvlášť za každý závod. Zásoby jsou sledovány dle určených skupin, které považuji za pochopitelné. U tohoto reportu analyzuji opět jeho nepřehlednou formu. Pro lepší přehlednost navrhuji opět zakomponovat do reportu absolutní a relativní odchylku.

**Variabilní a fixní náklady** (Tab. 8)

Za pozitivní zde hodnotím sledování variabilních a fixních nákladů. U tak velké společnosti je ale jistým předpokladem už i z toho důvodu, že je ve společnosti zavedeno manažerské účetnictví. Členění nákladů podle závislosti na objemu prováděných výkonů umožní snadnější rozhodování o jednotlivých položkách a společnost má možnost počítat i bod zvratu a příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku.

Report je analyzován za všechny závody dohromady, proto bych doporučovala sledovat tento report za jednotlivé závody a především specifikovat konkrétní položky nákladových druhů tak, aby se vědělo, který náklad danou odchylku způsobil. Do reportu jsem zakomponovala základní položky jednotlivých druhů nákladů, ale zde navrhuji přizpůsobit členění nákladů k předmětu podnikání.

**Produktivita** (Graf. 3)

Dalším analyzovaným reportem byla produktivita, která je sestavována v každém závodě v měsíčním intervalu. Sledování tohoto ukazatele je odlišné, proto doporučuji report sjednotit. Přizpůsobila bych tento report na základě závodu 1, kdy je sledována produktivita Kg/Kč. Produktivita Kg/h ponechávám tak, je počítána v jednotlivých závodech. Doporučuji sledovat produktivitu jak celkovou, tak výrobní. Produktivita celková se od výrobní liší tím, že u výrobní se počítá s odpracovanou dobou pouze za výrobní dělníky, neobsahuje mzdy za THP pracovníky.

**CSP** (Tab. 9)

Posledním analyzovaným reportem byl report s názvem Cost savings program. Jedná se o souhrnný report, který je v obdobné podobě zpracováván v každém závodě. Měsíční interval ponechávám a dále bych doplnila ke každé položce relativní odchylku. Identifikační znaky a formální úprava dodá reportu jednotný a přehledný vzhled. Tento report doplňuji o sledování úspor také v oblasti nákupu materiálu.

**Závěr k návrhu efektivnějších controllingových reportů**

Je zcela zřejmé, že reporting má pro řízení společnosti velmi podstatný vliv a především také na správné manažerské rozhodování. Manažerský report neobsahuje pouze sestavy čísel, ale především by měl obsahovat podklady k rozhodování. Celková podoba jednotlivých analyzovaných reportingových zpráv je uvedena pro její rozsáhlost v příloze P III.

Zpracovávaných reportů je v analyzované společnosti opravdu velké množství. Všemi reporty jsem se nezabývala. Jsem si vědoma toho, že s narůstajícím počtem reportů se zvyšuje i časová náročnost, ale tato činnost je v každém podniku nezbytností. Je důležité rychle reagovat a rozhodovat na turbulentní a konkurenční prostředí, ve kterém žijeme. Postupem času se jedná o náročnou práci a jakákoliv chyba dopadá na rozhodování o celkovém chodu společnosti a zároveň i zpětně na autora reportu.

Společnosti bych navrhla zařadit benchmarkingový proces do hlavních procesů na strategické úrovni. Realizace interního benchmarkingu je vhodná pro důkladnou přípravu na provedení benchmarkingu externího. V teorii se často mluví o tom, že interní benchmarking je prvním krokem k dosažení vyšší výkonnosti. Je určitou základnou pro sestavení externího benchmarkingu, proto navrhuji společnosti v případě zájmu a potřeb pokračovat nejen v tomto projektu na úrovni externího benchmarkingu.



## 9 ZHODNOCENÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI

Poslední a zároveň nejdůležitější kapitolou této práce je zhodnocení projektové části, která spočívá především v hodnocení zjištěných rizik a přínosů. Dále je provedena verifikace navržených řešení.

### 9.1 Analýza rizik

Nedílnou součástí zpracovávaného projektu je analýza rizik, které je důležité vždy znát. Všechny zjištěná rizika v následujícím textu okomentuji. Každé zavedení změny a opatření vedou ke vzniku určitých rizik.

První riziko, které předpokládám, že se objevuje u každého projektu, který zavádí do společnosti něco nového, okomentuji jako určitou averzi a nedůvěru vůči novým změnám. Každá změna zasahuje do zavedeného systému. Zaměstnanci mohou projevat jistou neochotu spolupracovat, pomáhat, podílet se na něčem novém a hlavně jiném. Je důležité veškeré změny správně vysvětlit a pokusit se dostat analyzovanou problematiku do jejich podvědomí.

Dalším rizikem analyzuji problém v informačním zabezpečení. Současný informační systém se může projevat jako nedostačující. V návrhách na zlepšení doporučuji kvalitní informační základnu, která bude vždy aktuální a k dispozici všem zainteresovaným osobám. Tento požadavek se stává jistým rizikem, opatřit tak kvalitní informační systém. V případě zaopatření vhodného modulu vzniká další bariéra a tou je finanční. Případné pořízení sebou přináší další náklady a to nejen na pořízení, ale také na školení a vzdělávání nezbytné pro následující rozvoj zaměstnanců.

V případě nekvalitního informačního systému může docházet k poskytování neaktuálních a nekvalitních informací včas. K sestavování reportů potřebuje controller velké množství času, což sebou váže další náklady. Některé informace k sestavení určitého reportu jsou získávány z jiných aplikací a následně do systému ručně doplňovány. Zvyšuje se riziko vzniku chyb a také časová a nákladová náročnost reportingu.

Svým způsobem je rizikem v podstatě každý nový krok vedoucí k zlepšení jistého objektu. Mnou navržené návrhy jsou jistým rizikem, protože nezaručují správnost, úplnost nebo fungování. Pro rozvoj celé společnosti je důležité podstupovat tyto rizika.

Výše uvedená rizika jsou jistým negativním impulsem k implementaci projektu, ale s každým rizikem lze pracovat a svým způsobem se určitým rizikům i vyvarovat.

## 9.2 Analýza přínosů

Analýza přínosů je velmi důležitá z hlediska budoucnosti podniku, protože zjištěné přínosy jsou významným pomocníkem vedení podniku při dalším rozhodování. Je důležité si uvědomit, že se v současnosti jedná pouze o přínosy nefinančního charakteru. Zpracováním tohoto projektu jsem zjistila následující přínosy:

- Rychlá identifikace daného reportu na základě zvolené formální stránky.
- Sjednocení vybraných reportingových zpráv tj. každý závod vypracuje obdobné reporty, které jsou dále vhodné pro další porovnání.
- Možnost porovnávat všechny závody na základě stejných výstupů.
- Lepší zpracování informací, které budou lehce dohledatelné.
- Větší automatizace reportingu.
- Zkvalitnění reportingových zpráv ve všech závodech.
- Usnadnění v procesu rozhodování a přijetí kvalitního rozhodnutí a opatření.
- Zavedení procesu benchmarkingu do strategického řízení společnosti.

## 9.3 Verifikace navržených řešení

Hlavním cílem diplomové práce bylo na základě mezizávodního srovnání vybraných reportingových zpráv nalézt optimální řešení při zpracování měsíčních reportingových zpráv. Analyzovaná společnost XX, a.s. nemá sjednocené reportingové zprávy v rámci celé společnosti. Provedenou analýzou vybraných reportingových zpráv byly zjištěny jisté rozdíly, které jsem v návrhu zlepšení eliminovala.

Podstatou projektu bylo využití metody benchmarkingu, kde na základě jednotlivých fází, byl projekt zpracován. V rámci benchmarkingového procesu byla vytvořena síťová analýza, kterou byly definovány jednotlivé činnosti a časový harmonogram.

Na základě verifikace navržených řešení, jejíž podstatou je ověření či potvrzení pravdivosti, mohu konstatovat, že pomocí použití benchmarkingové metody, bylo zjištěno, že zpracovaný projekt má smysl a je vhodný pro zavedení do praxe. Výše uvedené přínosy a rizika se projeví právě až časem a ověří se, zda byl projekt úspěšný či nikoliv.

## ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývá projektem benchmarkingu výrobních závodů v rámci controllingového reportingu ve společnosti XY, a.s. Hlavním cílem bylo na základě mezizávodního srovnání vybraných reportingových zpráv nalézt optimální řešení při zpracování měsíčních reportingových zpráv. Základní použitou metodou pro zpracování vybraného projektu byl interní benchmarkingový proces. Dále byla ke zpracování projektu použita metoda PDCA a síťová analýza.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Na základě studia odborné literatury byl získán teoretický základ probírané tematiky a důležitý podklad pro zpracování praktické části. Teoretická část obsahuje především definice pojmů controlling, benchmarking a reporting. Praktická část je rozdělena na analytickou a projektovou část. Úvodem praktické části je charakterizována společnost XY, a.s. Dále je formulována organizační struktura a popsán informační systém. Analýzou současného stavu vybraných reportů v jednotlivých závodech je zjištěna řada nedostatků, které vyplývají především z nesjednoceného zpracování. Zjištěné nedostatky jsou podkladem pro zpracování projektové části.

V projektové části jsou nejdříve definovány primární a sekundární cíle. Projekt je sestaven na základě benchmarkingového procesu, který obsahuje celkem pět fází. Nejdříve je proveden výběr a identifikace objektu. Důležitou fází je sběr a zpracování dat, kde je použita metoda interview s controllingovým oddělením a metoda analýza záznamů. Čtvrtou fází je analýza, která se zabývá především zpracováním a vyhodnocením dat. Ve fázi realizace se zabývá plánováním a realizací vlastního zlepšování. V této fázi vycházím ze známého modelu PDCA. Je vypracována časová analýza síťového grafu především pomocí programu WinQSB. Posledním bodem benchmarkingového procesu je recalibrace benchmarkingu. V návrhu efektivnějších controllingových reportů jsou popsány všechny navrhované změny. Analýzou rizika a přínosů se projekt interního benchmarkingu stává kompletní.

Závěrem jen to, že benchmarking je v řadě společností pojmem, o kterém nikdy neslyšeli, nechápou jeho význam a použití. Některé společnosti vidí benchmarking v našem prostředí stále zahalen do roušky mýtů, neporozumění a opakovaného zpochybňování. Na základě zpracování této diplomové práce jsem ráda, že jsem mohla do této oblasti více proniknout a zjistit jeho výbornou aplikaci realizovatelnou ve všech podnikových oblastech.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografické zdroje:

1. ESCHENBACH, Rolf a kol, 2004. *Controlling*. Vyd. 2. Praha: ASPI, 814 s. ISBN 80-7357-035-1.
2. FIBÍROVÁ, Jana, 2003. *Reporting: moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 116 s. ISBN 80-247-0482-x.
3. HAVLÍČEK, Karel, 2014. *Small business: management & controlling*. Kijv: Universitet Ukrajina, 177 s. ISBN 978-966-388-494-3.
4. HORVÁTH & PARTNERS, 2004. *Nová koncepce controllingu: cesta k účinnému controllingu*. 5. přepracované vydání. 1. české vyd. Praha: Profess Consulting, xiv, 288 s. ISBN 80-7259-002-2.
5. KARLÖF, Bengt a Svante ÖSTBLOM, 1995. *Benchmarking: jak napodobit úspěšné. Ukazatel cesty k dokonalosti v kvalitě a produktivitě*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 135 s. ISBN 8085865238.
6. KONEČNÝ, Miloš a Mária REŽŇÁKOVÁ, 2000. *Controlling*. 2. vyd. Brno: PC-DIR Real, 121 s. ISBN 80-214-1535-5.
7. LAZAR, Jaromír, 2012. *Manažerské účetnictví a controlling*. 1. vyd. Praha: Grada, 271 s. ISBN 978-80-247-4133-8.
8. MARD, Michael J, c2004. *Driving your company's value: strategic benchmarking for value*. Hoboken, N.J: John Wiley & Sons, xiv, 193 s. ISBN 0-471-64855-8.
9. MIKOVCOVÁ, Hana, 2007. *Controlling v praxi*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 183 s. ISBN 978-80-7380-049-9.
10. NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ, 2011. *Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 265 s. ISBN 978-80-7261-224-6.
11. POPESKO, Boris, 2009. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. 1. vyd. Praha: Grada, 233 s. ISBN 978-80-247-2974-9.
12. ŠOLJAKOVÁ, Libuše a Jana FIBÍROVÁ, 2010. *Reporting*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 221 s. ISBN 978-80-247-2759-2.
13. VEBER, Jaromír, 2000. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

14. VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ, 2012. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada, 570 s. ISBN 978-80-247-4372-1.
15. VOLLMUTH, Hilmar J, 1998. *Controlling - nový nástroj řízení*. 2., upr. vyd. Praha: Profess Consulting, 136 s. ISBN 80-85235-54-4.
16. ŽŮRKOVÁ, Hana, 2007. *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 135 s. ISBN 978-80-247-1844-6.

Internetové zdroje:

17. Administrativní registr ekonomických subjektů, © 2013. *Ministerstvo financí ČR* [online]. [cit. 2015-02-16]. Dostupné z: <http://www.info.mfcr.cz/ares/>
18. Business Intelligence, © 2010. *Mibcon* [online]. [cit. 2015-02-18]. Dostupné z: <http://www.mibcon.cz/index.php/cs/co-delame/epm/business-intelligence>
19. Funkcionální organizační struktura, © 2011-2013. *Management Mania* [online]. [cit. 2015-02-16]. Dostupné z: <http://managementmania.com/cs/funkcionalni-organizacni-struktura>
20. HROCH, Michal, 2008. *Proč potřebujete corporate reporting*. In: *System online* [online]. [cit. 2015-02-03]. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/business-intelligence/proc-potrebujete-corporate-reporting-1.htm>
21. Itica, 2014. *Systém SAP* [online]. [cit. 2015-02-18]. Dostupné z: <http://www.ityca.cz/system-sap-co-to-je/>
22. MACHAČ, Otakar, 2003. *Reporting*. In: *System online* [online]. [cit. 2015-02-03]. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/clanky/reporting.htm>

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

|      |  |
|------|--|
| Act  | Aktuálně   |
| BG   | Budget, v překladu rozpočet                                |
| CPM  | Critical Parh Method                                       |
| CSP  | Cost savings program                                       |
| FN   | Fixní náklady  |
| IT   | Informační technologie                                     |
| KG   | Kilogram   |
| KS   | Kus  |
| SAP  | Systeme Anwendungen Produkte (podnikový informační systém) |
| PCS  | Kus  |
| PDCA | Plan Do Check Act  |
| THP  | Technicko hospodářský pracovník                            |
| VN   | Variabilní náklady   |
| VS   | Výrobní skupina  |

**SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ**

|   |    |
|---|----|
| Obr. 1. Cíle controllingu v systému řízení.....                                 | 14 |
| Obr. 2. Systém controllingu.....  | 17 |
| Obr. 3. Kybernetický systém .....   | 18 |
| Obr. 4. Typy benchmarkingu.....   | 21 |
| Obr. 5. Základní etapy benchmarkingu podle firmy Xerox Corp.....                | 23 |
| Obr. 6. Procesy reportingu.....   | 29 |
| Obr. 7. Organizační struktura – úsek generálního ředitele – TOP MANAGEMENT..... | 39 |
| Obr. 8. Organizační struktura – ekonomický úsek – FINANCE, CONTROLLING.....     | 40 |
| Obr. 9. Benchmarkingový proces .....  | 61 |
| Obr. 10. Sled procesů analytické fáze benchmarkingu.....                        | 64 |
| Obr. 11. Demingův cyklus PDCA .....   | 67 |
| Obr. 12. Tabulkové řešení získané použitím programu WinQSB .....                | 69 |
| Obr. 13. Uzlově ohodnocený síťový graf sestrojený pomocí programu WinQSB.....   | 69 |
| Obr. 14. Zařazení benchmarkingu mezi procesy strategického řízení.....          | 71 |
| <br>  |    |
| Graf. 1. Report vývoje průměrné hmotnosti pláště v závodě 1 .....               | 48 |
| Graf. 2. Report Mzdy v Kč na výrobu v Kg .....                                  | 49 |
| Graf. 3. Report Produktivity (kg/Kč) v závodě 1 .....                           | 52 |
| Graf. 4. Report Produktivity (kg/hod.) v závodě 1 .....                         | 52 |
| Graf. 5. Report produktivity (kg/hod.) v závodě 3 .....                         | 53 |

**SEZNAM TABULEK**

|   |    |
|---|----|
| Tab. 1. Všeobecné platné podněty k benchmarkingu .....          | 20 |
| Tab. 2. Report nákup surovin.....                               | 44 |
| Tab. 3. Report Tržby .....                                      | 45 |
| Tab. 4. Report Production v závodě 1 – budget v ks .....        | 46 |
| Tab. 5. Report Production v závodě 2+3 – budget v ks.....       | 47 |
| Tab. 6. Report Production – všechny závody – budget v kg .....  | 48 |
| Tab. 7. Report Gesce v závodě 1 .....                           | 50 |
| Tab. 8. Report VN a FN.....                                     | 51 |
| Tab. 9. Report CSP závod 1 .....                                | 54 |
| Tab. 10. Přehled analyzovaných reportů .....                    | 56 |
| Tab. 11. Zpráva benchmarkingového projektu .....                | 66 |
| Tab. 12. Popis činností v rámci benchmarkingového procesu ..... | 68 |



## SEZNAM PŘÍLOH

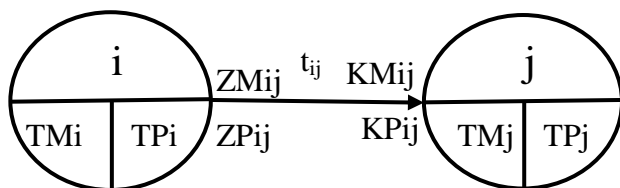
- P I Report ZÁSOBY
- P II Síťový graf – hranově orientovaný
- P III Souhrnný měsíční report

## PŘÍLOHA P I: REPORT ZÁSoby

| Summary of inventories -<br>in ths. CZK |                  |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                  |                |
|---|------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|----------------|
|   | Limit            | January        | February       | March          | April          | May            | June           | July           | August         | September      | October        | November         | December       |
| Sort of inventories                     | 2014             | 2014           | 2014           | 2014           | 2014           | 2014           | 2014           | 2014           | 2014           | 2014           | 2014           | 2014             | 2014           |
| Raw material Závod 1 - purchase store   | 130 000          | 119 690        | 146 087        | 128 041        | 133 554        | 134 511        | 116 646        | 111 785        | 113 352        | 113 912        | 142 404        | 163 987          | 145 744        |
| Raw material Závod 2 - purchase store   | 135 000          | 128 107        | 129 484        | 115 474        | 122 530        | 114 121        | 100 855        | 128 832        | 124 831        | 125 300        | 134 897        | 131 486          | 140 719        |
| Raw material Závod 3 - purchase store   | 1 500            | 1 339          | 719            | 886            | 791            | 683            | 962            | 875            | 1 019          | 528            | 742            | 755              | 1 670          |
| <b>Total raw material</b>               | <b>266 500</b>   | <b>249 136</b> | <b>276 290</b> | <b>244 401</b> | <b>256 875</b> | <b>249 315</b> | <b>218 463</b> | <b>241 491</b> | <b>239 202</b> | <b>239 739</b> | <b>278 043</b> | <b>296 227</b>   | <b>288 133</b> |
| Packages + bladders Závod 1             | 1 500            | 928            | 850            | 794            | 866            | 838            | 1 019          | 1 173          | 1 187          | 1 196          | 1 157          | 1 173            | 1 220          |
| Packages + bladders Závod 2             | 5 000            | 3 514          | 3 612          | 2 314          | 1 867          | 1 543          | 3 074          | 3 789          | 5 537          | 6 454          | 4 807          | 5 172            | 4 484          |
| Packages + bladders Závod 3             | 2 500            | 2 764          | 2 152          | 2 386          | 2 647          | 2 316          | 2 055          | 2 053          | 1 922          | 1 471          | 2 011          | 2 028            | 1 874          |
| <b>Packages + bladders</b>              | <b>9 000</b>     | <b>7 206</b>   | <b>6 614</b>   | <b>5 494</b>   | <b>5 381</b>   | <b>4 698</b>   | <b>6 148</b>   | <b>7 015</b>   | <b>8 647</b>   | <b>9 121</b>   | <b>7 975</b>   | <b>8 373</b>     | <b>7 578</b>   |
| Material overhead Závod 1               | 7 000            | 7 637          | 7 190          | 7 195          | 7 016          | 6 962          | 7 338          | 7 349          | 8 037          | 8 067          | 7 721          | 7 711            | 6 940          |
| Material overhead Závod 2               | 1 000            | 807            | 878            | 905            | 879            | 998            | 946            | 881            | 923            | 879            | 930            | 886              | 778            |
| Material overhead Závod 3               | 1 500            | 1 522          | 1 944          | 1 974          | 1 789          | 1 566          | 1 549          | 1 654          | 1 300          | 1 400          | 1 377          | 1 189            | 511            |
| <b>Total material overhead</b>          | <b>9 500</b>     | <b>9 965</b>   | <b>10 012</b>  | <b>10 074</b>  | <b>9 683</b>   | <b>9 527</b>   | <b>9 832</b>   | <b>9 884</b>   | <b>10 261</b>  | <b>10 346</b>  | <b>10 028</b>  | <b>9 785</b>     | <b>8 229</b>   |
| Spare parts Závod 1                     | 53 000           | 50 858         | 49 981         | 50 074         | 50 879         | 50 866         | 50 190         | 50 247         | 48 781         | 50 124         | 50 662         | 49 169           | 49 981         |
| Spare parts Závod 2                     | 30 000           | 28 490         | 28 512         | 28 507         | 28 473         | 28 488         | 28 437         | 28 453         | 28 478         | 28 451         | 28 451         | 28 409           | 28 288         |
| Spare parts Závod 3                     | 33 000           | 28 503         | 28 319         | 29 316         | 29 749         | 29 314         | 29 897         | 30 843         | 30 510         | 31 032         | 31 578         | 31 307           | 32 996         |
| <b>Total spare parts</b>                | <b>116 000</b>   | <b>107 851</b> | <b>106 812</b> | <b>107 897</b> | <b>109 100</b> | <b>108 669</b> | <b>108 524</b> | <b>109 543</b> | <b>107 769</b> | <b>109 606</b> | <b>110 691</b> | <b>108 886</b>   | <b>111 265</b> |
| Závod 1                                 | 55 000           | 53 559         | 54 325         | 52 221         | 50 147         | 56 617         | 64 626         | 43 221         | 52 750         | 52 486         | 50 275         | 56 759           | 36 222         |
| Závod 2                                 | 90 000           | 88 695         | 88 413         | 92 779         | 95 936         | 93 456         | 93 357         | 89 827         | 84 392         | 94 480         | 86 113         | 83 814           | 77 243         |
| Závod 3                                 | 20 000           | 18 103         | 21 260         | 19 287         | 19 307         | 20 313         | 20 223         | 12 878         | 19 619         | 19 116         | 16 732         | 17 511           | 10 341         |
| <b>Total chemical production</b>        | <b>165 000</b>   | <b>160 358</b> | <b>163 999</b> | <b>164 287</b> | <b>165 391</b> | <b>170 386</b> | <b>178 206</b> | <b>145 926</b> | <b>156 761</b> | <b>166 082</b> | <b>153 119</b> | <b>158 084</b>   | <b>123 805</b> |
| Finished goods (incl. consignee stocks) |                  |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                  |                |
| Závod 1                                 | 125 000          | 132 314        | 124 477        | 128 685        | 127 794        | 114 926        | 124 326        | 105 608        | 112 070        | 107 563        | 117 748        | 121 031          | 121 086        |
| Závod 2                                 | 85 000           | 67 857         | 66 808         | 68 369         | 65 623         | 67 019         | 66 660         | 60 853         | 68 130         | 69 991         | 67 141         | 67 205           | 78 701         |
| Závod 3                                 | 230 000          | 218 223        | 210 275        | 222 242        | 230 961        | 227 254        | 247 118        | 237 743        | 249 549        | 267 636        | 244 376        | 251 031          | 230 945        |
| <b>Production Inventory</b>             | <b>440 000</b>   | <b>418 393</b> | <b>401 560</b> | <b>419 295</b> | <b>424 378</b> | <b>409 199</b> | <b>438 103</b> | <b>404 204</b> | <b>429 749</b> | <b>445 190</b> | <b>429 265</b> | <b>439 267</b>   | <b>430 732</b> |
| Goods závod 1                           | 6 000            | 5 832          | 6 652          | 5 996          | 5 632          | 6 542          | 5 659          | 6 300          | 5 518          | 4 945          | 6 110          | 6 405            | 5 315          |
| Goods závod 2                           | 1 500            | 734            | 726            | 787            | 923            | 1 010          | 975            | 1 181          | 1 082          | 1 242          | 1 203          | 1 121            | 770            |
| Goods závod 3                           | 500              | 1 369          | 1 068          | 937            | 1 376          | 77             | 80             | 76             | 76             | 133            | 133            | 133              | 114            |
| <b>Total goods</b>                      | <b>8 000</b>     | <b>7 935</b>   | <b>8 446</b>   | <b>7 720</b>   | <b>7 931</b>   | <b>7 630</b>   | <b>6 714</b>   | <b>7 558</b>   | <b>6 676</b>   | <b>6 319</b>   | <b>7 445</b>   | <b>7 659</b>     | <b>6 199</b>   |
|   |                  |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                  |                |
| <b>Inventory</b>                        | <b>1 014 000</b> | <b>960 845</b> | <b>973 732</b> | <b>959 169</b> | <b>978 740</b> | <b>959 422</b> | <b>965 991</b> | <b>925 621</b> | <b>959 064</b> | <b>986 404</b> | <b>996 566</b> | <b>1 028 281</b> | <b>975 942</b> |

## PŘÍLOHA P II: SÍŤOVÝ GRAF – HRANOVĚ ORIENTOVANÝ

Vysvětlivky:



ZM ij = nejdříve možný začátek

KM ij = nejdříve možný konec ( $KM_{ij} = ZM_{ij} + t_{ij}$ )

ZP ij = nejpozději přípustný začátek ( $ZP_{ij} = KP_{ij} - t_{ij}$ )

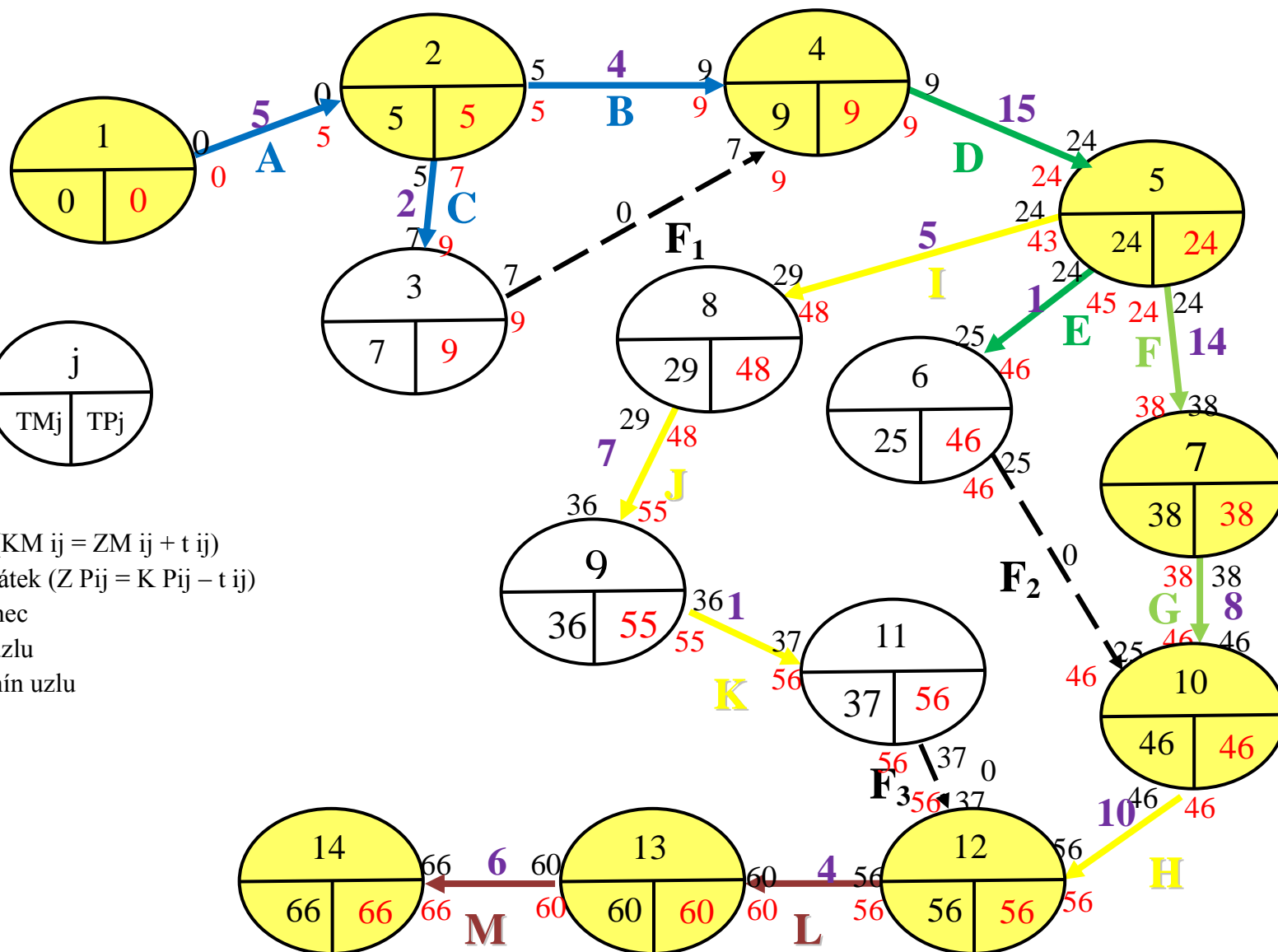
KP ij = nejpozději přípustný konec

TM i = nejdříve možný termín uzlu

TP i = nejpozději přípustný termín uzlu

$t_{ij}$  = doba trvání činnosti

i = uzel a platí  $i < j$



# PŘÍLOHA P III: SOUHRNNÝ MĚSÍČNÍ REPORT

Společnost XY, a.s.

## SOUHRNNÝ MĚSÍČNÍ REPORT

**ZÁVOD:** závod 2

**OBDOBÍ:** prosinec 2014

### OBSAH:

1. TRŽBY
2. VÝROBA
3. PRODUKTIVITA
4. PRŮMĚRNÉ VÁHY PLÁŠTŮ
5. MZDY ZA 1 KG
6. GESCE
7. CSP
8. NÁKUP MATERIÁLU
9. VN a FN
10. ZÁSOBY



NÁZEV SPOLEČNOSTI

LOGO SPOLEČNOSTI

**TRŽBY- Závod 2 v měsíci prosinec 2014**  
v Kč

| Výrobní skupina | PROSINEC |    |                      |                | 2014 (leden-prosinec) |                      |                      |                |
|-----------------|----------|----|----------------------|----------------|-----------------------|----------------------|----------------------|----------------|
|                 | BG       | RE | Odhylka<br>absolutní | Odhylka<br>v % | BG                    | RE                   | Odhylka<br>absolutní | Odhylka<br>v % |
| V210            |          |    |                      |                | 182 355 783           | 180 848 710          | -1 507 073           | -0,83          |
| V211            |          |    |                      |                | 14 355 093            | 12 760 083           | -1 595 010           | -11,11         |
| V212            |          |    |                      |                | 135 266 301           | 133 596 347          | -1 669 954           | -1,23          |
| V215            |          |    |                      |                | 145 760 844           | 147 605 918          | 1 845 074            | 1,27           |
| V216            |          |    |                      |                | 1 066 597             | 1 093 945            | 27 349               | 2,56           |
| V217            |          |    |                      |                | 124 958 093           | 121 416 771          | -3 541 322           | -2,83          |
| V220            |          |    |                      |                | 45 450 887            | 47 843 039           | 2 392 152            | 5,26           |
| V222            |          |    |                      |                | 263 594 528           | 248 088 967          | -15 505 560          | -5,88          |
| V224            |          |    |                      |                | 11 389 105            | 13 016 120           | 1 627 015            | 14,29          |
| V225            |          |    |                      |                | 14 967 875            | 15 417 554           | 449 679              | 3,00           |
| V227            |          |    |                      |                | 1 165 901             | 1 227 264            | 61 363               | 5,26           |
| V230            |          |    |                      |                | 257 866 383           | 244 616 332          | -13 250 051          | -5,14          |
| V235            |          |    |                      |                | 29 942 139            | 27 638 897           | -2 303 241           | -7,69          |
| V240            |          |    |                      |                | 52 070 720            | 56 804 422           | 4 733 702            | 9,09           |
| V241            |          |    |                      |                | 159 963 698           | 178 564 128          | 18 600 430           | 11,63          |
| V245            |          |    |                      |                | 10 841 630            | 28 911 012           | 18 069 383           | 166,67         |
| V262            |          |    |                      |                | 494 538               | 474 756              | -19 782              | -4,00          |
| <b>Celkem</b>   |          |    |                      |                | <b>1 451 510 113</b>  | <b>1 459 924 265</b> | <b>8 414 151</b>     | <b>0,58</b>    |

ODDĚLENÍ: \_\_\_\_\_

ZPRACOVAL: \_\_\_\_\_

DATUM: \_\_\_\_\_

Komentář k reportu:

|  |
|--|
|  |
|--|

NÁZEV SPOLEČNOSTI

LOGO SPOLEČNOSTI

**TRŽBY- Závod 2 v měsíci prosinec 2014**  
v Kč

| Výrobní skupina   | PROSINEC |    |                    |              | 2014 (leden-prosinec) |    |                    |              |
|-------------------|----------|----|--------------------|--------------|-----------------------|----|--------------------|--------------|
|                   | BG       | RE | Odchylka absolutní | Odchylka v % | BG                    | RE | Odchylka absolutní | Odchylka v % |
| VS 1 - Motorcycle |          |    |                    |              |                       |    |                    |              |
| VS 2 - MPT Radial |          |    |                    |              |                       |    |                    |              |
| VS 3 - OTR Radial |          |    |                    |              |                       |    |                    |              |
| VS 4 - Aircraft   |          |    |                    |              |                       |    |                    |              |
| VS 5 - Commercial |          |    |                    |              |                       |    |                    |              |
| <b>Celkem</b>     |          |    |                    |              |                       |    |                    |              |

**ODDĚLENÍ:** \_\_\_\_\_

**ZPRACOVAL:** \_\_\_\_\_

**DATUM:** \_\_\_\_\_

**Komentář k reportu:**

|  |
|--|
|  |
|--|

NÁZEV SPOLEČNOSTI

LOGO SPOLEČNOSTI

Přehled vyrobených pneumatik - Závod 2 za prosinec 2014  
v KS i KG

| VÝROBKOVÉ SKUPINY  | PROSINEC       |                |                    |               | 2014 (leden-prosinec) |                   |                    |              |
|--------------------|----------------|----------------|--------------------|---------------|-----------------------|-------------------|--------------------|--------------|
|                    | BG             | RE             | Odchylka absolutně | Odchylka v %  | BG                    | RE                | Odchylka absolutně | Odchylka v % |
| VS 1 - Motorcycle  | 21 796         | 24 020         | 2 224              | 10,20         | 377 807               | 443 883           | 66 076             | 17,50        |
| VS 2 - MPT Radial  | 4 487          | 3 474          | -1 013             | -22,60        | 81 086                | 84 150            | 3 064              | 3,80         |
| VS 3 - OTR Radial  | 340            | 290            | -50                | -14,70        | 5 931                 | 5 810             | -121               | -2,00        |
| VS 4 - Aircraft    | 67             | 104            | 37                 | 55,20         | 1 215                 | 3 177             | 1 962              | 161,50       |
| VS 5 - Commercial  | 26 885         | 20 871         | -6 014             | -22,40        | 421 908               | 410 312           | -11 596            | -2,70        |
| <b>Celkem v KS</b> | <b>53 575</b>  | <b>48 759</b>  | <b>-4 816</b>      | <b>-9,00</b>  | <b>887 947</b>        | <b>947 332</b>    | <b>59 385</b>      | <b>6,70</b>  |
| <b>Celkem v KG</b> | <b>938 874</b> | <b>786 145</b> | <b>-152 729</b>    | <b>-16,30</b> | <b>15 657 451</b>     | <b>15 568 569</b> | <b>-88 882</b>     | <b>-0,60</b> |

| VÝROBKOVÉ SKUPINY  | PROSINEC       |                |                    |              | 2014 (leden-prosinec) |                   |                    |              |
|--------------------|----------------|----------------|--------------------|--------------|-----------------------|-------------------|--------------------|--------------|
|                    | OP             | RE             | Odchylka absolutně | Odchylka v % | OP                    | RE                | Odchylka absolutně | Odchylka v % |
| VS 1 - Motorcycle  | 23 014         | 24 020         | 1 006              | 4,40         | 434 483               | 443 883           | 9 400              | 2,20         |
| VS 2 - MPT Radial  | 3 447          | 3 474          | 27                 | 0,80         | 83 389                | 84 150            | 761                | 0,90         |
| VS 3 - OTR Radial  | 290            | 290            | 0                  | 0,00         | 5 675                 | 5 810             | 135                | 2,40         |
| VS 4 - Aircraft    | 102            | 104            | 2                  | 2,00         | 3 091                 | 3 177             | 86                 | 2,80         |
| VS 5 - Commercial  | 20 304         | 20 871         | 567                | 2,80         | 404 811               | 410 312           | 5 501              | 1,40         |
| <b>Celkem v KS</b> | <b>47 157</b>  | <b>48 759</b>  | <b>1 602</b>       | <b>3,40</b>  | <b>931 449</b>        | <b>947 332</b>    | <b>15 883</b>      | <b>1,70</b>  |
| <b>Celkem v KG</b> | <b>767 916</b> | <b>786 145</b> | <b>18 229</b>      | <b>2,80</b>  | <b>15 357 444</b>     | <b>15 568 569</b> | <b>211 125</b>     | <b>1,40</b>  |

ODDĚLENÍ: \_\_\_\_\_

ZPRACOVAL: \_\_\_\_\_

DATUM: \_\_\_\_\_

Komentář k reportu:

|  |
|--|
|  |
|--|

NÁZEV SPOLEČNOSTI

LOGO SPOLEČNOSTI

**Produktivita - Závod 2 v měsíci prosinec 2014**  
**Kg/h**

| POLOŽKA                       | PROSINEC     |              |                       |                 | 2014         |               |                      |                 |
|-------------------------------|--------------|--------------|-----------------------|-----------------|--------------|---------------|----------------------|-----------------|
|                               | BG           | RE           | Odchylka<br>absolutní | Odchylka<br>v % | BG           | RE            | Ochylka<br>absolutní | Odchylka<br>v % |
| Vyrobené množství celkem v kg | x            | 5 589 071    | x                     | x               | x            | 122 979 022   | x                    | x               |
| Odpracovaná doba - výroba v h | x            | x            | x                     | x               | x            | x             | x                    | x               |
| Odpracovaná doba - celkem v h | x            | 52 925       | x                     | x               | x            | 975 646       | x                    | x               |
| <b>Produktivita výroba</b>    | <b>x</b>     | <b>x</b>     | <b>x</b>              | <b>x</b>        | <b>x</b>     | <b>x</b>      | <b>x</b>             | <b>x</b>        |
| <b>Produktivita celková</b>   | <b>139,2</b> | <b>105,6</b> | <b>-33,6</b>          | <b>-24,2</b>    | <b>130,4</b> | <b>126,05</b> | <b>-4,3</b>          | <b>-3,3</b>     |

**Produktivita - Závod 2 v měsíci prosinec 2014**  
**Kg/Kč**

| POLOŽKA                        | PROSINEC |           |                       |                 | 2014 |             |                      |                 |
|--------------------------------|----------|-----------|-----------------------|-----------------|------|-------------|----------------------|-----------------|
|                                | BG       | RE        | Odchylka<br>absolutní | Odchylka<br>v % | BG   | RE          | Ochylka<br>absolutní | Odchylka<br>v % |
| Vyrobené množství celkem v kg  | x        | 5 589 071 | x                     | x               | x    | 122 979 022 | x                    | x               |
| Odpracovaná doba - výroba v Kč |          |           |                       |                 |      |             |                      |                 |
| Odpracovaná doba - celkem v Kč |          |           |                       |                 |      |             |                      |                 |
| <b>Produktivita výroba</b>     |          |           |                       |                 |      |             |                      |                 |
| <b>Produktivita celková</b>    |          |           |                       |                 |      |             |                      |                 |

ODDĚLENÍ: \_\_\_\_\_

ZPRACOVAL: \_\_\_\_\_

DATUM: \_\_\_\_\_

Komentář k reportu:

|  |
|--|
|  |
|--|



NÁZEV SPOLEČNOSTI

LOGO SPOLEČNOSTI

Průměrné váhy pláštěů - Závod 2 v měsíci prosinec 2014  
Kg/Ks

| POLOŽKA                   | PROSINEC |         |                       |                 | 2014 (leden-prosinec) |            |                       |                 |
|---------------------------|----------|---------|-----------------------|-----------------|-----------------------|------------|-----------------------|-----------------|
|                           | BG       | RE      | Odchylka<br>absolutní | Odchylka<br>v % | BG                    | RE         | Odchylka<br>absolutní | Odchylka<br>v % |
| Množství pláště MOTO (kg) | 99 998   | 119 491 | 19 493                | 19,49           | 1 740 660             | 2 033 547  | 292 887               | 16,83           |
| Množství pláště PNEU (kg) | 737 703  | 580 549 | -157 154              | -21,30          | 12 201 859            | 11 834 879 | -366 980              | -3,01           |
| Množství pláště MOTO (ks) | 22 264   | 24 535  | 2 271                 | 10,20           | 385 911               | 453 405    | 67 494                | 17,49           |
| Množství pláště PNEU (kg) | 32 113   | 24 975  | -7 138                | -22,23          | 515 024               | 507 831    | -7 193                | -1,40           |
| Ø váha pláště MOTO        | 4,49     | 4,87    | 0,38                  | 8,4             | 4,51                  | 4,49       | -0,03                 | -0,56           |
| Ø váha pláště PNEU        | 22,97    | 23,25   | 0,27                  | 1,2             | 23,69                 | 23,30      | -0,39                 | -1,63           |

ODDĚLENÍ: \_\_\_\_\_

ZPRACOVAL: \_\_\_\_\_

DATUM: \_\_\_\_\_

Komentář k reportu:

|  |
|--|
|  |
|--|

NÁZEV SPOLEČNOSTI

LOGO SPOLEČNOSTI

Výroba- Závod 2 v měsíci prosinec 2014  
Mzdy/kg

| POLOŽKA              | PROSINEC    |              |                      |                | 2014 (leden-prosinec) |             |                      |                |
|----------------------|-------------|--------------|----------------------|----------------|-----------------------|-------------|----------------------|----------------|
|                      | BG          | RE           | Odhylka<br>absolutní | Odhylka<br>v % | BG                    | RE          | Odhylka<br>absolutní | Odhylka<br>v % |
| Účet 521             | 23 802 936  | 22 202 873   | -1 600 063           | -6,72          | 296 296 882           | 289 457 900 | -6 838 982           | -2,31          |
| Účet 524             | 8 060 799   | 7 523 871    | -536 928             | -6,66          | 100 232 161           | 97 662 948  | -2 569 213           | -2,56          |
| Celkem 521+524       | 31 863 735  | 29 726 744   | -2 136 991           | -6,71          | 396 529 043           | 387 120 848 | -9 408 195           | -2,37          |
| Celkem produkce v kg | 3 374 664   | 2 179 641    | -1 195 022           | -35,41         | 52 570 869            | 50 944 144  | -1 626 725           | -3,09          |
| <b>Mzdy v Kč/kg</b>  | <b>9,44</b> | <b>13,64</b> | <b>4,20</b>          | <b>44,4</b>    | <b>7,54</b>           | <b>7,60</b> | <b>0,06</b>          | <b>0,01</b>    |

ODDĚLENÍ: \_\_\_\_\_

ZPRACOVAL: \_\_\_\_\_

DATUM: \_\_\_\_\_

Komentář k reportu:

|  |
|--|
|  |
|--|

NÁZEV SPOLEČNOSTI

LOGO SPOLEČNOSTI

**GESCE (skupina nákladů) - Závod 2 v měsíci prosinec 2014**  
v tis. CZK

| NÁKLADY                 | PROSINEC      |               |                       |                 | 2014 (leden-prosinec) |                |                       |                 |
|-------------------------|---------------|---------------|-----------------------|-----------------|-----------------------|----------------|-----------------------|-----------------|
|                         | BG            | RE            | Odchylka<br>absolutně | Odchylka<br>v % | BG YTD                | RE YTD         | Odchylka<br>absolutně | Odchylka<br>v % |
| Mzdové náklady          | 20 211        | 18 542        | 1 668                 | 8,26            | 248 817               | 242 847        | 5 969                 | 2,40            |
| Sociální zabezpečení    | 6 843         | 6 275         | 568                   | 8,30            | 84 145                | 81 871         | 2 274                 | 2,70            |
| Ostat. sociální náklady | 814           | 772           | 42                    | 5,21            | 11 575                | 10 767         | 808                   | 6,98            |
| Osobní náklady          | 27 868        | 25 589        | 2 279                 | 8,18            | 344 536               | 335 539        | 8 997                 | 2,61            |
| Náklady na opravy       | 4 661         | 5 760         | -1 099                | -23,59          | 67 274                | 71 022         | -3 748                | -5,57           |
| Náklady na elektřinu    | 4 878         | 3 304         | 1 574                 | 32,27           | 68 979                | 61 125         | 7 855                 | 11,39           |
| Spotřeba páry           | 8 535         | 7 837         | 698                   | 8,18            | 93 511                | 90 958         | 2 553                 | 2,73            |
| Stlačený vzduch         | 408           | 374           | 34                    | 8,44            | 6 312                 | 5 229          | 1 084                 | 17,17           |
| Spotřeba vody           | 589           | 301           | 289                   | 48,97           | 8 559                 | 5 096          | 3 463                 | 40,46           |
| Náklady na energii      | 14 411        | 11 815        | 2 596                 | 18,01           | 177 361               | 162 407        | 14 955                | 8,43            |
| <b>Celkem</b>           | <b>46 940</b> | <b>43 165</b> | <b>3 775</b>          | <b>8,04</b>     | <b>589 172</b>        | <b>568 968</b> | <b>20 203</b>         | <b>3,43</b>     |

ODDĚLENÍ: \_\_\_\_\_

ZPRACOVAL: \_\_\_\_\_

DATUM: \_\_\_\_\_

Komentář k reportu:

|  |
|--|
|  |
|--|

NÁZEV SPOLEČNOSTI

LOGO SPOLEČNOSTI

**CSP- Závod 2**  
**v Kč**

| POLOŽKA       | PROSINEC       |                |                      |                | 2014 (leden-prosinec) |                      |                      |                |
|---------------|----------------|----------------|----------------------|----------------|-----------------------|----------------------|----------------------|----------------|
|               | BG             | RE             | Odhylka<br>absolutní | Odhylka<br>v % | BG                    | RE                   | Odhylka<br>absolutní | Odhylka<br>v % |
| Časové normy  | 97 086         | 135 125        | 38 039               | 39,18          | 1 718 278             | 3 836 054            | 2 117 776            | 123,25         |
| Energie       | 71 116         | 79 978         | 8 862                | 12,46          | 1 058 141             | 1 246 786            | 188 645              | 17,83          |
| Údržba        | 0              | 0              | 0                    | x              | 2 531 071             | 2 584 991            | 53 920               | 2,13           |
| Kvalita       | 33 695         | 38 685         | 4 990                | 14,81          | 550 260               | 705 022              | 154 762              | 28,13          |
| Materiál      | 557 806        | 472 954        | -84 852              | -15,21         | 8 352 089             | 9 349 733            | 997 644              | 11,94          |
| Nákup         |                |                |                      |                |                       |                      |                      |                |
| <b>Celkem</b> | <b>759 703</b> | <b>726 742</b> | <b>-32 961</b>       | <b>-4,3</b>    | <b>14 209 839</b>     | <b>17 722 586,00</b> | <b>3 512 747,00</b>  | <b>24,72</b>   |

ODDĚLENÍ: \_\_\_\_\_

ZPRACOVAL: \_\_\_\_\_

DATUM: \_\_\_\_\_

Komentář k reportu:

|  |
|--|
|  |
|--|

NÁZEV SPOLEČNOSTI

LOGO SPOLEČNOSTI

Nákup materiálu - Závod 2 v měsíci prosinec 2014  
v Kč

| Skupina materiálu | Materiál                           | BE cena | RE cena | Odhylka absolutní | Odhylka v % | BE Spotřeba | RE Spotřeba | Odhylka absolutní | Odhylka v % | Jed. | BE Spotřeba v Kč | RE Spotřeba v Kč | Odhylka absolutní | Odhylka v % |
|-------------------|------------------------------------|---------|---------|-------------------|-------------|-------------|-------------|-------------------|-------------|------|------------------|------------------|-------------------|-------------|
| 1010              | 110000600 KREPA BÍLÁ               | 111,14  | 90,09   | 21,05             | 19          | 1 283       | 1 283       | 0                 | 0           | KG   | 142 593          | 115 588          | 27 005            | 19          |
| 1010              | 110000600 TSR 20                   | 62,36   |         |                   |             |             |             |                   |             | KG   |                  |                  |                   |             |
| 1010              | 110000601 TSR CV 60                | 65,07   |         |                   |             |             |             |                   |             | KG   |                  |                  |                   |             |
| 1010              | 210024331 DRT PRYZOVA 0-           | 5,50    |         |                   |             |             |             |                   |             | KG   |                  |                  |                   |             |
| 1010              | 210027112 STR 5 L (SVR 3L)         | 27,00   |         |                   |             |             |             |                   |             | KG   |                  |                  |                   |             |
| 1010              | 210027112 SMR 20 CV/BT CO          | 41,40   |         |                   |             |             |             |                   |             | KG   |                  |                  |                   |             |
| <b>Sum 1010</b>   | <b>Natural rubber</b>              |         |         |                   |             |             |             |                   |             |      |                  |                  |                   |             |
| <b>Sum 1011</b>   | <b>Synthetic rubber</b>            |         |         |                   |             |             |             |                   |             |      |                  |                  |                   |             |
| <b>Sum 1020</b>   | <b>Cord</b>                        |         |         |                   |             |             |             |                   |             |      |                  |                  |                   |             |
| <b>Sum 1030</b>   | <b>Carbon black</b>                |         |         |                   |             |             |             |                   |             |      |                  |                  |                   |             |
| <b>Sum 1040</b>   | <b>Reclaim</b>                     |         |         |                   |             |             |             |                   |             |      |                  |                  |                   |             |
| <b>Sum 1050</b>   | <b>Wire</b>                        |         |         |                   |             |             |             |                   |             |      |                  |                  |                   |             |
| <b>Sum 1060</b>   | <b>Chemicals</b>                   |         |         |                   |             |             |             |                   |             |      |                  |                  |                   |             |
| <b>Sum 1070</b>   | <b>Mixture</b>                     |         |         |                   |             |             |             |                   |             |      |                  |                  |                   |             |
| <b>Sum 1080</b>   | <b>Subsidiary material</b>         |         |         |                   |             |             |             |                   |             |      |                  |                  |                   |             |
| <b>Sum 1090</b>   | <b>Fuel and oil</b>                |         |         |                   |             |             |             |                   |             |      |                  |                  |                   |             |
| <b>Sum 1100</b>   | <b>Semifinished bought goods</b>   |         |         |                   |             |             |             |                   |             |      |                  |                  |                   |             |
| <b>Sum</b>        | <b>Semifinished bought goods B</b> |         |         |                   |             |             |             |                   |             |      |                  |                  |                   |             |
| <b>Sum total</b>  | <b>Celková spotřeba</b>            |         |         |                   |             |             |             |                   |             |      |                  |                  |                   |             |

ODDĚLENÍ: \_\_\_\_\_

ZPRACOVAL: \_\_\_\_\_

DATUM: \_\_\_\_\_

Komentář k reportu:

|  |
|--|
|  |
|--|

NÁZEV SPOLEČNOSTI

LOGO SPOLEČNOSTI

**Variabilní náklady - Závod 2 v měsíci prosinec 2014**  
v Kč

| Variabilní náklady  | PROSINEC          |                   |                       |                 | 2014 (leden-prosinec) |                    |                       |                 |
|---------------------|-------------------|-------------------|-----------------------|-----------------|-----------------------|--------------------|-----------------------|-----------------|
|                     | BG                | RE                | Odchylka<br>absolutně | Odchylka<br>v % | BG                    | RE                 | Odchylka<br>absolutně | Odchylka<br>v % |
| Přímý materiál      |                   |                   |                       |                 |                       |                    |                       |                 |
| Přímé mzdy          |                   |                   |                       |                 |                       |                    |                       |                 |
| Ost. přímý materiál |                   |                   |                       |                 |                       |                    |                       |                 |
| <b>Celkem</b>       | <b>49 800 400</b> | <b>47 017 583</b> | <b>-2 782 817</b>     | <b>-5,59</b>    | <b>660 480 200</b>    | <b>642 175 073</b> | <b>-18 305 127</b>    | <b>-2,77</b>    |

**Fixní náklady - Závod 2 v měsíci prosinec 2014**  
v Kč

| Fixní náklady         | PROSINEC          |                   |                       |                 | 2014 (leden-prosinec) |                    |                       |                 |
|-----------------------|-------------------|-------------------|-----------------------|-----------------|-----------------------|--------------------|-----------------------|-----------------|
|                       | BG                | RE                | Odchylka<br>absolutně | Odchylka<br>v % | BG                    | RE                 | Odchylka<br>absolutně | Odchylka<br>v % |
| Nájemné               |                   |                   |                       |                 |                       |                    |                       |                 |
| Energie               |                   |                   |                       |                 |                       |                    |                       |                 |
| Opravy                |                   |                   |                       |                 |                       |                    |                       |                 |
| Odpisy                |                   |                   |                       |                 |                       |                    |                       |                 |
| Ost. provozní náklady |                   |                   |                       |                 |                       |                    |                       |                 |
| Ost. finanční náklady |                   |                   |                       |                 |                       |                    |                       |                 |
| <b>Celkem</b>         | <b>28 650 800</b> | <b>29 251 181</b> | <b>600 381</b>        | <b>2,10</b>     | <b>336 500 810</b>    | <b>324 182 249</b> | <b>-12 318 561</b>    | <b>-3,66</b>    |

**ODDĚLENÍ:** \_\_\_\_\_

**ZPRACOVAL:** \_\_\_\_\_

**DATUM:** \_\_\_\_\_

**Komentář k reportu:**

NÁZEV SPOLEČNOSTI

LOGO SPOLEČNOSTI

Stav zásob k 31.12. - Závod 2  
v Kč

| Druh zásoby      | Limit 2014     | 2014<br>Prosinec | Ochylka<br>absolutní | Ochylka<br>v % |
|------------------|----------------|------------------|----------------------|----------------|
| Materiál         | 135 000        | 140 719          | 5 719                | 4,24           |
| Membrány         | 5 000          | 4 485            | -515                 | -10,30         |
| Režijní materiál | 1 000          | 778              | -222                 | -22,20         |
| Náhradní díly    | 30 000         | 28 288           | -1 712               | -5,71          |
| Chemikálie       | 90 000         | 77 243           | -12 757              | -14,17         |
| Hotové výrobky   | 85 000         | 78 701           | -6 299               | -7,41          |
| Zboží            | 1 500          | 770              | -730                 | -48,67         |
| <b>Celkem</b>    | <b>347 500</b> | <b>330 984</b>   | <b>-16 516</b>       | <b>-4,75</b>   |

ODDĚLENÍ: \_\_\_\_\_

ZPRACOVAL: \_\_\_\_\_

DATUM: \_\_\_\_\_

Komentář k reportu:

|  |
|--|
|  |
|--|