

Projekt zlepšení systému reportingu ve společnosti XY a.s.

Bc. Alice Pechová

Diplomová práce
2021



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav financí a účetnictví

Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Alice Pechová**
Osobní číslo: **M19011**
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Finance**
Forma studia: **Prezenční**
Téma práce: **Projekt zlepšení systému reportingu ve společnosti XY a.s.**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Proveďte průzkum literárních zdrojů a zpracujte literární rešerši z oblasti controllingu a jeho nástrojů se zaměřením na reporting.

II. Praktická část

- Charakterizujte vybranou společnost a zpracujte její situační analýzu.
- Analyzujte současný systém controllingu se zaměřením na reporting.
- Na základě předchozích analýz zpracujte projekt zlepšení systému reportingu ve společnosti XY a.s.
- Projekt podrobte ekonomické, časové a rizikové analýze.

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

- KERZNER, Harold. *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. 12th Edition. Hoboken: Wiley, 2017, 814 s. ISBN 978-1-119-16535-4.
- LAZAR, Jaromír. *Manažerské účetnictví a controlling*. 1. vydání. Praha: Grada, 2012, 271 s. ISBN 978-8-024-74133-8.
- PONIŠČIAKOVÁ, Olga a Martina GOGOLOVÁ. *Podnikový controlling*. 1. vydání. Žilina: Žilinská univerzita v Žilině, 2017, 219 s. ISBN 978-8-055-41320-4.
- REZAEI, Zabihollah. *Business sustainability: performance, compliance, accountability and integrated reporting*. 1st Edition. Sheffield: Greenleaf Publishing, 2015, 286 s. ISBN 978-1-78353-490-6.
- ŠOLJAKOVÁ, Libuše a Jana FIBÍROVÁ. *Reporting*. 3. vydání. Praha: Grada, 2010, 221 s. ISBN 978-8-024-72759-2.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Roman Zámečník, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky

Datum zadání diplomové práce: **15. ledna 2021**
Termín odevzdání diplomové práce: **20. dubna 2021**

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
ředitelka ústavu

Ve Zlíně dne 15. ledna 2021

**PROHLÁŠENÍ AUTORA
BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE**

Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně 4.5.2021

Jméno a příjmení: ALICE PECHOVA

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce je zaměřena na controlling, a to konkrétně na reporting, který se řadí mezi jeho základní funkce. Problematika reportingu je v této práci řešena ve stavební společnosti XY a.s., která je na trhu teprve od poloviny roku 2016. Stav provádění reportingu, a obecně controllingu vůbec, odpovídá velmi krátkému působení společnosti. Podstatou projektu jsou tedy měsíční reporty. Je tu řešen jak obsah těchto reportů, tak jejich forma. Primárním účelem zde bylo zainteresovat modul RSV – Řízení stavební výroby do tvorby reportů, a tím částečně upustit od využívání softwaru Microsoft Excel. V závěru projektu je navržen nový měsíční report, který obsahuje i nově sledované ukazatele a je kombinací modulu RSV a softwaru Microsoft Excel.

Klíčová slova: controlling, reporting, stavební společnost, stavební zakázky, krátkodobý výsledek hospodaření, krycí příspěvek, bod zvratu, reportingová zpráva.

ABSTRACT

The diploma thesis is focused on controlling, specifically on reporting, which is one of its basic functions. The issue of reporting is addressed in this work in the construction company XY a.s., which has been on the market only since mid-2016. The essence of the project is therefore monthly reports. Both the content of these reports and their form are addressed here. The primary purpose here was to engage the RSV module – Construction Production Management in the creation of reports and thus partially abandon the use of Microsoft Excel software. At the end of the project, there is a new draft monthly report, which also includes newly monitored indicators and is a combination of the RSV module and Microsoft Excel software.

Keywords: controlling, reporting, construction company, construction contracts, short – term economic result, cover contribution, breakeven point, report.

Poděkování patří vedoucímu mé diplomové práce panu doc. Ing. Romanu Zámečnickovi, Ph.D. za podnětné rady a připomínky, které mi pomohly při zpracování této diplomové práce.

Dále bych chtěla poděkovat panu finančnímu řediteli, který mi umožnil tvorbu této diplomové práce ve společnosti XY a.s. a také paní controllerce, která mi v této společnosti byla velmi nápomocná a ochotná se mnou spolupracovat na této práci.

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

OBSAH

ÚVOD	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 PODSTATA CONROLLINGU	13
1.1 POJEM CONTROLLINGU	13
1.2 VZNIK A VÝVOJ CONTROLLINGU.....	14
1.3 FILOZOFIE CONTROLLINGU	15
1.3.1 Controlling jako kybernetický systém	16
1.4 CÍLE CONTROLLINGU.....	16
1.5 FUNKCE A ÚLOHY CONTROLLINGU	17
1.6 SOUHRNNÉ ZNÁZORNĚNÍ KONCEPCE CONTROLLINGU	18
2 ČLENĚNÍ CONTROLLINGU	19
2.1 STRATEGICKÝ A OPERATIVNÍ CONTROLLING	19
2.2 DALŠÍ FORMY CONTROLLINGU	20
2.2.1 Nákladový controlling.....	21
2.2.2 Finanční controlling	24
3 CONTROLLING VE STAVEBNÍM PODNIKU	28
3.1 ATRIBUTY STAVEBNÍHO TRHU	28
3.2 PROJEKTOVÝ CONTROLLING.....	28
3.2.1 Úzká místa.....	29
4 REPORTING	30
4.1 INFORMACE A JEJICH ZDROJE.....	30
4.1.1 Účetnictví	31
4.1.2 Kalkulace.....	32
4.1.3 Rozpočet.....	32
4.1.4 Finanční plán.....	33
4.2 METODIKA ZPRACOVÁNÍ DAT.....	33
4.3 VÝSTAVBA INFORMAČNÍHO SYSTÉMU	34
4.4 DRUHY REPORTŮ.....	36
4.4.1 Orientace zpráv	36
4.4.2 Obsah zpráv.....	38
4.4.3 Forma zpráv	39
4.4.4 Termíny zpráv	40
4.5 REPORTINGOVÁ ZPRÁVA	42
4.6 PODPORA VÝPOČETNÍ TECHNIKOU.....	43
4.7 REPORTING VE STAVEBNÍM PODNIKU	44

4.8	SOUHRN POŽADAVKŮ NA SYSTÉM REPORTINGU	46
5	SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	47
II	PRAKTICKÁ ČÁST	48
6	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI XY A.S.....	49
6.1	ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....	49
6.2	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	49
6.3	PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ	50
7	SITUAČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI XY A.S.	51
7.1	ANALÝZA ODVĚTVÍ	51
7.2	MAJETKOVÁ A FINANČNÍ STRUKTURA	53
7.3	UKAZATELE FINANČNÍ SITUACE	57
7.3.1	Vývoj výsledku hospodaření.....	57
7.3.2	Vývoj obratu.....	58
7.3.3	Vývoj čistého pracovního kapitálu.....	59
7.3.4	Vývoj likvidity	60
7.3.5	Vývoj zadluženosti.....	61
7.3.6	Vývoj rentability	62
7.3.7	Vývoj aktivity.....	63
7.4	METODIKA SLEDOVÁNÍ NÁKLADŮ	64
7.4.1	Druhové členění	64
7.4.2	Kalkulační členění.....	65
8	ANALÝZA SOUČASNÉHO SYSTÉMU CONTROLLINGU SPOLEČNOSTI XY A.S.....	67
9	ANALÝZA SOUČASNÉHO SYSTÉMU REPORTINGU SPOLEČNOSTI XY A.S.	68
9.1	REPORTING ZAKÁZEK.....	68
9.2	REPORTING UKAZATELŮ.....	71
9.3	INFORMAČNÍ PODPORA REPORTINGU	74
10	SHRNUTÍ SOUČASNÉHO STAVU A IDENTIFIKACE NEDOSTATKŮ	78
10.1	SHRNUTÍ SITUAČNÍ ANALÝZY SPOLEČNOSTI	78
10.2	SHRNUTÍ ANALÝZY SYSTÉMU CONTROLLINGU A REPORTINGU SPOLEČNOSTI.....	79
10.2.1	Silné a slabé stránky reportingu společnosti	80
11	PROJEKT ZLEPŠENÍ SYSTÉMU REPORTINGU VE SPOLEČNOSTI XY A.S.	81
11.1	OBSAH REPORTINGOVÉ ZPRÁVY	81
11.1.1	Využití operativních nástrojů.....	82
11.1.2	Návrh výpočtu doporučených finančních ukazatelů.....	90
11.2	VYUŽITÍ MODULU RSV PRO REPORTING.....	93

11.2.1	Report stavu projektu a měsíční reporting	93
11.2.2	Výrobní plán.....	100
11.2.3	Souhrnné ekonomické vyhodnocení	104
11.2.4	Ostatní výstupy z modulu RSV.....	108
11.3	NÁVRH REPORTINGOVÉ ZPRÁVY.....	110
11.3.1	Celopodnikový report.....	110
11.3.2	Report pro vedení závodu	112
12	VYHODNOCENÍ PROJEKTU	114
12.1	ZDŮVODNĚNÍ A ČASOVÉ VYMEZENÍ PROJEKTU	114
12.2	PŘÍNOSY PROJEKTU	117
12.3	RIZIKOVÁ ANALÝZA	117
12.4	NÁKLADY PROJEKTU	119
	ZÁVĚR	121
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	123
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	127
	SEZNAM VZORCŮ	129
	SEZNAM OBRÁZKŮ	130
	SEZNAM TABULEK.....	132

ÚVOD

Tato diplomová práce, jak napovídá její název, se zabývá vylepšením reportingového systému ve stavební akciové společnosti.

Toto téma jsem si vybrala z několika důvodů. Tím hlavním je, že studuji navazující obor Finance, a i přes to, že mě více baví oblast účetnictví a daní, tak mne zde zaujala oblast controllingu, kterou bych se možná i ráda chtěla zabývat v budoucnu.

S vybranou stavební společností jsem se setkala v rámci programu Nadání studenti, který jsem absolvovala v letním semestru v roce 2020 a následně v zimním semestru v tom samém roce. V rámci tohoto programu jsem v této akciové společnosti absolvovala stáž, kde jsem se mohla zapojit jak v oblasti controllingu, tak v oblasti účetnictví. V rámci programu jsem zde i zpracovávala projekt, ze kterého jsem vycházela při tvorbě této diplomové práce.

Společnost XY a.s. vznikla teprve nedávno (polovina roku 2016), a proto nemá ještě všechny systémy příliš propracované. Řadí se k nim i systém reportingu a obecně controlling vůbec. V tomto směru se nabízí mnoho vylepšení, mezi které patří i zapojení modulu RSV – Řízení stavební výroby ve větší míře. V současné době totiž controlling společnosti pracuje výhradně se softwarem Microsoft Excel. Zde jsou buď data importována z podnikového informačního systému HELIOS Orange nebo jsou zde doplňována ručně. To přináší spoustu nevýhod a rizik.

Pro účely této diplomové práce jsem se rozhodla zabývat ještě dalšími nedostatky. Jedním z nich je neexistující kapacitní členění nákladů, tedy členění nákladů na variabilní a fixní, a s ním související výpočty příspěvků na úhradu zisku a fixních nákladů a bodu zvratu. Poslední problematikou, kterou jsem se zabývala, byly základní finanční ukazatele.

V závěru této diplomové práce se nachází vyhodnocení projektu, kde jsou zmíněny přínosy tohoto projektu, a rovněž je provedena riziková analýza, analýza časová a ekonomická. Dle tohoto vyhodnocení si může vedení společnosti XY a.s. udělat rychlý obraz o tom, co by navrhované změny pro ně jako pro podnik znamenaly, a to jak z hlediska pozitivního, tak případně negativního.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je návrh na zlepšení systému reportingu ve společnosti XY a.s. Předmětem práce je navrhnout možné úpravy a změny ve stávajícím systému, který ve společnosti slouží zejména jako podpora pro kvalitní a rychlé rozhodování. Úkol reportingu tedy spočívá v poskytování těchto informací v kvalitativně vysokém, cíleném a vypovídajícím interním reportingu. Navrhnutá nová podoba reportů tak má jednotnou formu, která obsahuje jak základní, tak další pro společnost důležité ukazatele a informace.

K tomu, aby mohl být zmiňovaný hlavní cíl dosažen, je potřeba určit a provést další dílčí cíle, mezi které zejména patří:

- provést rozbor literárních zdrojů týkajících se problematiky controllingu se zaměřením na reporting,
- představit společnost XY a.s.,
- provést situační analýzu společnosti včetně posouzení základní finanční analýzy,
- analyzovat současný systém controllingu ve společnosti,
- analyzovat současný systém reportingu ve společnosti,
- vymezit základní projektové příležitosti,
- navrhnout změny, které by vedly ke zlepšení systému reportingu ve společnosti,
- promítnout navržené změny do návrhu nové podoby reportingových zpráv,
- projekt podrobit časové, nákladové a rizikové analýze.

Při zpracování teoretické části diplomové práce jsou použity metody deskripce, analýzy i syntézy. Teoretická část se skládá z literárních kritické rešerše, která je zakončena syntézou základních teoretických poznatků.

V praktické části je představena a analyzována akciová společnost XY, a to jak z pohledu interního prostředí, tak z pohledu externího prostředí. V rámci situační analýzy je provedena vertikální a horizontální analýza majetkové a finanční struktury. Součástí je i finanční analýza podniku. Závěr situační analýzy je zaměřen na metodiku sledování nákladů ve společnosti. Na tuto analýzu navazuje analýza systému controllingu a analýza systému reportingu v této společnosti. Na základně poznatků z těchto jmenovaných analýz jsou pak navrhnuty možné změny a úpravy v systému reportingu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PODSTATA CONTROLLINGU

Rostoucí tlak na rozvoj trhu vede manažery ke zlepšení analýzy, plánování a kontroly, inovaci organizační struktury a informačních systémů. Controlling se stává nezbytným pro zlepšení výkonnosti podniku a udržení konkurenční výhody, protože podporuje vrcholový management při strategickém a operativním rozhodování (Jánská, Celer a Žambochová, 2017).

Controlling by měl být nástrojem pro společnosti, který pomáhá připravit adekvátní prostředí pro jejich rozhodování zejména získáváním kvalitních informací s vysokou prediktivní schopností. Aplikace controllingu je pak určitým důsledkem potřeby orientace při kontrole informací z jejich účetního informačního systému, která pomáhá zajistit lepší koordinaci podnikových cílů a plánů a pro celkovou budoucí orientaci společnosti (Jánská, Celer a Žambochová, 2017).

1.1 Pojem controllingu

Neexistuje větší podnik, který by nevykazoval existenci controllingu, avšak v literatuře nacházíme nespočet návrhů, definic a koncepcí (Eschenbach, 2004, s. 77).

Do České republiky pojem controlling přišel z německy mluvících zemí na přelomu 80. a 90. let. I přes to, že roste jeho význam, neexistuje v podnikovém řízení jednotnost v jeho přesné definici. V literatuře zabývající se controllingem lze nalézt hned několik definic (Lazar, 2012, s. 175).

Eschenbach (2004, s. 76) například o controllingu tvrdí, že: „...*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 doplnění řízení. S jejich pomocí bude možné dostat pod kontrolu komplexnost řízení podniku*“.

Dále Vollmuth (1998, s. 11) controlling vidí především jako: „...*nástroj řízení, překračující funkční rámec dosavadního řízení a má vedení podniku a řídicí pracovníky podporovat při jejich rozhodování.*“

Kovaleva a kol. (2018) zase praví, že controlling je: „...*mnohostrannou sadou nástrojů, která se používá při organizačně-ekonomickém řízení ekonomického subjektu. Jedná se o komplexní systém, jehož modelování je založeno na různých koncepcích, které se navzájem doplňují.*“

Dle Kerznera (2017, s. 146) pak controlling představuje: „...*tříkrokový proces měření pokroku směrem k cíli, hodnocení toho, co zbývá udělat, a přijetí nezbytných nápravných opatření k dosažení nebo překročení cílů.*“

I když tedy není pojem controllingu zcela jednoznačně vymezen, na význam „controlling“ je třeba pohlížet spíše jako na „systém řízení“ než jako na „implementaci kontroly“. V procesu řízení společnosti je část plánování obvykle označována jako „management“ a vyhodnocení cílů a řízení rizik jako „controlling“. V obou případech jde o formu řízení. V prvním případě se jedná o řízení operativních a strategických plánů v návaznosti na cíle, poslání a vize, zatímco v druhém případě je řízení spíše bráno jako monitorování, identifikace odchylek, navrhování opatření a zvládání výzev a krizových situací (Havlíček, 2014, s. 10).

Podstatou controllingu je tedy srovnání skutečně dosažených výsledků s plánem a následné zjištění a odstranění odchylek. Controlling je orientován na budoucnost, zatímco minulost se zabývá konkrétními případy, aby poskytla návrhy pro budoucí řízení (Havlíček, 2014, s. 10).

1.2 Vznik a vývoj controllingu

V původním chápání controllingu jako kontrola se objevuje už v 15. století, kdy kontrola jako součást řízení byla známá díky funkci „controllour“ na královském anglickém dvoře. Samotný controlling se dočkal širokého rozvoje v období hospodářské krize (1926) před druhou světovou válkou, která si vynutila přehodnotit dosavadní způsoby vnitropodnikového řízení převážně v amerických podnicích. V této době byly controllerům přisouzeny i další úlohy, jako příprava informací pro plánování a rozhodování, tvorba metodiky pro kontrolu dosahování podnikových cílů a také poradenství pro vedoucí pracovníky. Ale největší rozvoj zažil controlling v USA v období 50. a 60. let 20. století. V této době byla náplň práce controllerů značně široká. Zahrnovala nejen oblast plánů, jejich vyhodnocení, srovnání se skutečností a následný návrh opatření, ale také řízení daňových záležitostí, nákladů, financí, majetku podniku, jeho pojištění, tvorbu metodiky pro účetnictví apod. V 70. letech se funkce controllera transformovala do funkce finančního manažera. Jeho úlohou se kromě jiného stalo i plánování, získávání kapitálu, účetnictví, controlling, hodnocení a poradenství. V současnosti jsou controllingové aktivity zejména součástí krátkodobého a dlouhodobého finančního řízení, manažerského a nákladového účetnictví (Mikovcová, 2007, s.10, Poniščiaková a Gogolová, 2017, s. 27).

Do Evropy se controlling dostal až po 2. světové válce zejména v souvislosti s poválečnou obnovou hospodářství a také pronikáním Ameriky na evropský trh. Dle Mikovcové (2007, s. 11) bylo možné pak první znaky controllingového řízení v České republice nalézt už ve 20. letech 20. století, a to v průmyslových podnicích, které byly inspirovány americkými podniky. Jako průkopník controllingu (resp. controllingové filozofie) je pochopitelně uváděn Tomáš Baťa. Po velmi krátkém poválečném oživení se dostavilo období centrálního řízení, kdy podniky nemohly samostatně rozhodovat o nakládání se ziskem, což je samozřejmě v naprostém rozporu s myšlenkou controllingu. S tímto pojmem jsme se u nás opět začali setkávat až po roce 1990, a to v souvislosti se vstupem amerického kapitálu. V České republice je patrná i souvislost zejména s německým a rakouským kapitálem.

1.3 Filozofie controllingu

Controlling je stále využíván v mnoha formách a má různé funkce. Jeho použití v praxi závisí především na situačních podmínkách, zvláště na druhu organizace (ziskové/neziskové), okolí (konkurenceschopnost) a jeho požadavcích na organizaci, fázi životního cyklu organizace (nově založený, rostoucí podnik nebo již zaběhnutý), podnikové kultuře a na různém účelu použití controllingu (např. zdravý růst podniku nebo odvrácení krize) (Eschenbach a Siller, 2012, s. 37).

Samotnou filozofii controllingu vystihuje uplatňování následujících tří základních principů:

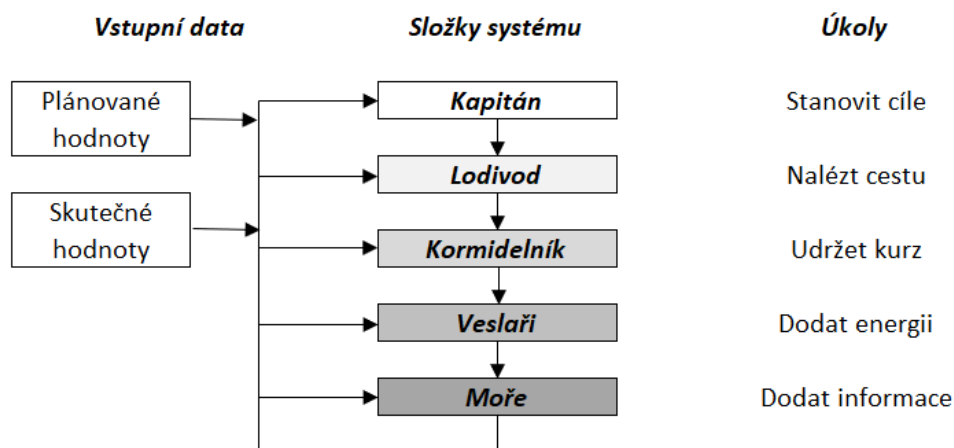
1. **Orientace na cíl** – je předpoklad, že se controlling přímo podílí na stanovení podnikových cílů a na jejich kontrole a současně pomáhá vypracovat vhodnou metodiku plánování. Jde o monitorování úrovně dosahování věcných i hodnotových podnikových ukazatelů.
2. **Orientace na úzké profily** – úzkým profilem se označují nejslabší články podniku. Smyslem controllingu je tedy vybudování vhodného informačního systému, který poskytuje dostatečné množství kvalitních dat a který pomůže odhalit a následně odstranit tzv. úzká místa, která znamenají překážku pro splnění podnikových cílů. Úzkým profilem může být např. trh, výroba nebo likvidita.
3. **Orientace na budoucnost** – minulost je pro řízení zajímavá pouze v takové míře, v jaké ovlivňuje budoucnost podniku. Spočívá především v porovnání plánu se skutečností, analýzou odchylek s odůvodněním jejich vzniku a následným přijetím protipatření. Typický je také přechod od zpětné vazby (feed-back) k dopředné

vazbě a perspektivnímu myšlení (feed-forward) (Mikovcová, 2007, s. 11-12, Poniščiaková a Gogolová, 2017, s. 31-32, Vollmuth, 1998, s. 11-12).

1.3.1 Controlling jako kybernetický systém

Mikovcová (2007, s. 12) uvádí, že controlling lze vnímat jako systém řízení s vlastní filozofií a fungující na několika základních principech. Řada autorů při znázornění a popisu tohoto systému využívá metafory a přirovnává jej k lodi, která pluje po moři nebo k letadlu, které míří přes hory a oceány, kde funkci controllera zastává lodivod, navigátor nebo středisko řízení letového provozu.

Vollmuth (1998, s. 12-13) doplňuje, že si controlling můžeme například představit jako kybernetický systém znázorněný na obrázku č. 1, kde je úkolem kormidelníka (řecky „kybernetes“) udržovat loď ve stanoveném kurzu podle aktuálních informací o pozici lodi, aby bylo možno dosáhnout cíle stanoveného kapitánem.



Obrázek 1 Kybernetický systém (vlastní zpracování dle Mikovcová, 2007, s. 12)

1.4 Cíle controllingu

Dle Eschenbacha (2004, s. 93) jsou cíle controllingu tím základním a také důvodem pro vybudování funkcí controllingu spolu se systémem controllingu v podniku.

Jednotlivé controllingové cíle se odvozují od základního obecného cíle, kterým je podpora zabezpečení životaschopnosti podniku. Na tomto prioritním účelu se shoduje mnoho teoretických a praktických zdrojů. Dle Poniščiakové a Gogolové (2017, s. 44) tímto controlling garantuje svoji schopnost vytvářet vnitřní a vnější harmonizaci. Ta vnitřní souvisí s narůstající vnitřní diferencovaností a komplexností podniku. Jsou také reakcí na

vnější komplexnost a dynamiku podniku. Důvodem je hlavně to, že podnik musí udržovat rovnováhu s rychle se měnícím okolím.

Zabezpečení životaschopnosti podniku jako prioritní cíl zahrnuje dílčí cíle:

1. **Zabezpečení schopnosti anticipace a adaptace** – dle aktuálních a srozumitelných informací o existujících (adaptace) a predikovaných (anticipace) změnách v podnikovém okolí.
2. **Zajištění schopnosti reakce** – v případě potřeby navrhnout opatření.
3. **Zajištění schopnosti koordinace** – cílem sladit aktivity jednotlivých podsystémů řízení podniku (Poniščiaková a Gogolová, 2017, s. 44-45).

Eschenbach a Siller (2012, s. 40) doplňují ještě jeden cíl, a to zajištění schopnosti proveditelnosti plánů. V rámci tohoto cíle se má controlling starat o to, aby byly uvnitř podniku prosazeny plány. Konkrétně se jedná o strategické a operativní plány, případně záměry a projekty, jak bylo plánováno.

Oproti tomu Vysušil (2001, s. 30) řadí k nejpodstatnějším cílům controllingu především zvyšování rentability, zajištění likvidity a zvýšení hospodárnosti.

Controllingové cíle lze ještě rozlišovat jako přímé a nepřímé, což zmiňují Eschenbach a Siller (2012, s. 41). Přímé cíle controllingu stanovují především účel, obsah a rozsah úloh controllingu. Oproti tomu nepřímé cíle jsou specifické, jako jsou meritorní, finanční, věcné cíle a cíle úspěchu, k jejichž dosažení má controlling přispět.

1.5 Funkce a úlohy controllingu

V počátcích rozvoje dle Mikovcové (2007, s. 11) controlling plnil zejména funkci registrační. Byl zaměřen především na sběr dat, jeho role byla tedy pasivní. V dalším stupni začal plnit funkci navigační, kdy se controlling stal aktivně orientovaný, zaměřený na kontrolu hospodárnosti a na vypracování zlepšovacích návrhů. Nejvyšší vývojový stupeň představuje controlling orientovaný na řízení, kde je vytvořen vlastní systém řízení, který má svou samostatnou filosofii. Zde controlling využívá pro řízení všechny relevantní informace z oblasti plánování, kontroly a regulace všech podnikových aktivit. Tato funkce se nazývá inovační a koordinační.

Jednotlivé funkce se v podniku navzájem doplňují a prolínají. Ovšem v každém podniku se dané funkce nemusí uplatnit v plném rozsahu. Funkce controllingu jsou přesnějším

specifikováním už dávno známých a osvědčených úloh a metod, jejichž smyslem je zajistit odpovídající informace pro činnost vrcholového managementu (Chodasová, 2012, s. 25).

1.6 Souhrnné znázornění koncepce controllingu

Úvahy o aktuálních výzvách vnějšího okolí podniku, systému podniku, orientaci nových koncepcích managementu, systému řízení a jeho doplnění o controlling vytvářejí dle Eschenbacha (2004, s. 123) rámec pro funkční popis koncepce controllingu.

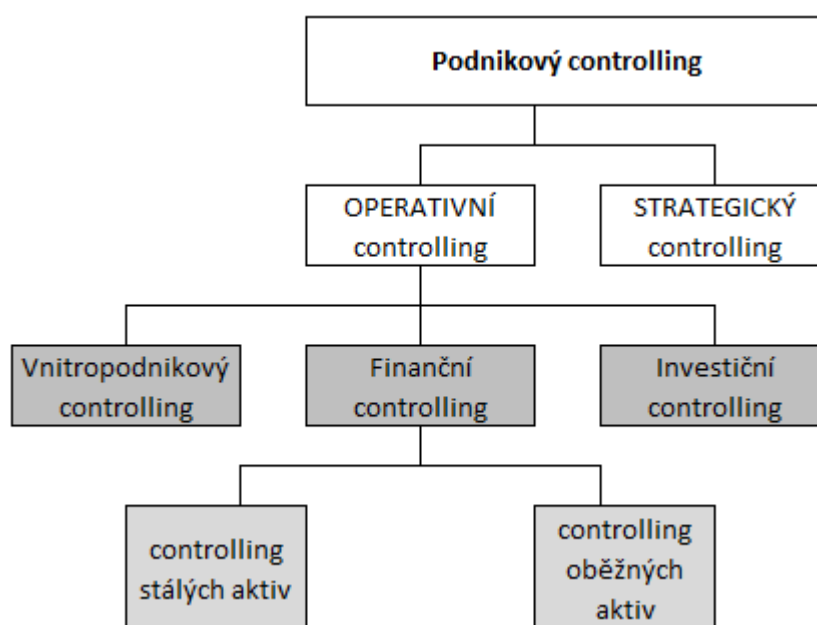
Eschenbach (2004, s. 123) tedy aktuální koncepci controllingu charakterizuje takto:

- Splnění cílů controllingu spočívá v zajištění schopnosti koordinace, reakce, adaptace a anticipace. Tímto controlling přímo přispívá k dosažení cílů, které se týkají kapitálu, zaměstnanců a okolí.
- Od cílů controllingu lze následně odvodit funkce controllingu. Controlling se ujímá určitých funkcí, kterými především doplňuje vedení podniku.
- Controlling poskytuje vedení služby, které se týkají ve velkém rozsahu informační funkce.
- Controlling v podniku nevzniká pouze vytvořením specializovaných míst, ale teprve až vznikne souhra manažerů a controllerů. Je proto důležité, aby nejen controlling plnil své funkce doplňující řízení, ale aby i management přispíval ke controllingu např. vytvářením a rozšiřováním povědomí o controllingu nebo prosazováním filozofie řízení odpovídající požadavkům controllingu.
- Pojem systém controllingu se stává funkčním, respektive institucionálním označením pro podsystém řízení podniku, který plní funkce controllingu. Systém controllingu se také skládá z dílčích podsystémů dle úloh controllingu, organizace controllingu a nástrojů controllingu.

Výsledkem controllingu je dle Chodasové (2012, s. 26): „...sústavné zdokonaľovanie metód plánovania, rozpočtovania, kalkulovania a analýzy. Takto sa zdokonaľuje spracovávaný systém podávania správ, konzultácií s manažérmi, sledovania ekonomických ukazovateľov na dosiahnutie stanovených cieľov. Obsah controllingu nie je taký nový ako pojem sám, jedná sa v podstate o široko aplikovaný nástroj riadenia.“

2 ČLENĚNÍ CONTROLLINGU

Controlling podniku vytváří tzv. podnikový controlling, který tvoří vrchol pyramidy (obrázek č. 2), kde je nadřazený všem ostatním formám controllingu. Hlavní členění controllingu spočívá v časovém hledisku, dle kterého rozlišujeme dlouhodobý (strategický controlling) a krátkodobý controlling (operativní controlling). Operativní controlling můžeme dále členit na investiční, vnitropodnikový a finanční controlling (Chodasová, 2012, s. 26-27).



Obrázek 2 Podnikový controlling (vlastní zpracování dle Chodasová, 2000, s. 12)

2.1 Strategický a operativní controlling

Hlavní úlohou controllerů je tedy podpora manažerů ve všech fázích řízení, případně i provádění některých řídicích výkonů. Nejdůležitější z hlediska controllingu ve fázi řídicího procesu můžeme považovat plánování, realizaci plánu a následnou kontrolu. Těžiště těchto controllingových aktivit pak spočívá zejména ve tvorbě plánů a jejich koordinaci, kontrole, a hlavně v zajištění zpětné vazby (Mikovcová, 2007, s. 27).

Strategický controlling má tedy být především orientován na podporu managementu při budování potenciálů úspěchu. Operativní controlling má pak za cíl podporovat a doplňovat management při optimalizaci věčných, časových a hodnotových parametrů podnikových aktivit (Mikovcová, 2007, s. 28).

Základní odlišnosti mezi strategickým a operativním controllingem jsou uvedeny v následující tabulce č. 1:

Tabulka 1 Základní charakteristiky operativního a strategického controllingu (vlastní zpracování dle Mikovcová, 2007, s. 29)

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

Mann (1987, s. 33) základní rozdíl spatřuje ještě v tlaku termínů, kde ve strategickém controllingu na rozdíl od operativního neexistuje tlak na přijímání rozhodnutí, protože zde není nutné dodržovat termíny stanovené účetním obdobím. Posledním základním a také nejdůležitějším rozdílem je ve stanovení obsahu cíle podniku. V operativním controllingu je cílem zisk, který však není cílem ve strategickém controllingu, ale pouze výsledkem správného strategického jednání. Hlavním strategickým cílem je tedy zajištění a zachování existence podniku ve společenském a hospodářském systému.

2.2 Další formy controllingu

Operativní controlling se člení dále na finanční, vnitropodnikový, jehož součástí je i nákladový controlling, a také na investiční, který se především zaměřuje na tvorbu investičních projektů spolu s analýzou jejich návratnosti. Zahrnuje investiční rozhodování, komplex činností probíhajících jak v přípravné a realizační fázi investičních rozhodnutí, tak i ve fázi využívání investic (Foltínová, 2011, s. 16, Chodasová, 2000, s. 31).

Vnitropodnikový controlling disponuje různými nástroji, které jsou schopny posuzovat hospodárnost a efektivnost. Především je zaměřený na střediska, kde sleduje a analyzuje jejich činnost, porovnává plán se skutečností a vyčísluje odchylky. Dále poskytuje

poradenství vedoucím pracovníkům jednotlivých středisek a také poskytuje informace vedení podniku (Foltínová, 2011, s. 16).

2.2.1 Nákladový controlling

Lazar (2012, s. 178) o nákladovém controllingu uvádí, že je to: „...*samostatná větev ekonomického řízení vycházející z údajů účetnictví a založená na kalkulaci neúplných nákladů, přičemž optimalizuje jak z celopodnikového hlediska, tak podle výrobků, segmentů trhu a míst odpovědnosti příspěvek na úhradu fixních nákladů a tvorbu zisku.*“

Variabilní náklady dle Lazara (2012, s. 196, 201) obecně obsahují výrobní materiál a výrobní mzdy. Můžeme k nim přidat ještě zvláštní jednicové náklady, které se neurčují přímo, ale jsou k výrobku přiřazeny prostřednictvím vztažných základů. Těmito náklady mohou být společné náklady, které nelze přímo vztahovat na jednici produkce.

Fixní náklady se v určitém rozsahu prováděných výkonů nebo aktivit podniku (střediska) nemění. Jde obvykle o tzv. kapacitní náklady, které jsou především vyvolané potřebou zabezpečit podmínky na efektivní průběh podnikatelského procesu. Nelze však fixní náklady považovat za jeden blok. V praxi dochází k rozpadu fixních nákladů minimálně na dvě úrovně. Kapacitní členění nákladů je pak základním předpokladem pro výpočet krátkodobého hospodářského výsledku a příspěvku na úhradu fixních nákladů a zisku. Je také východiskem pro analýzu bodu zvratu (Foltínová, 2011, s. 51, Lazar, 2012, s. 181).

Příspěvek na úhradu fixních nákladů a tvorbu zisku

Vollmuth (2004, s. 70) a Vysušil (2001, s. 123) uvádí, že výpočet příspěvku na úhradu je systém orientovaný na trh. Při výpočtu příspěvků na úhradu se vychází z variant obratu, od kterého odečítáme variabilní a následně fixní náklady, abychom zjistili, jaký hospodářský výsledek zůstane podniku při ceně, která je na trhu obvyklá.

Příspěvek na úhradu neboli krycí příspěvek lze pak vypočítat jednoduchým způsobem, kdy od tržeb odečteme variabilní náklady. Tento rozdíl určuje, v jakém rozsahu jsou kryty fixní náklady a jaká část se podílí na dosažení zisku. V tomto výpočtu jsou veškeré fixní náklady shrnuty do jednoho bloku. V praxi se však více využívá minimálně dvojestupňový výpočet krycího příspěvku, protože se ukázalo, že určitá část fixních nákladů je zúčtována k speciálním vztažným veličinám (Vollmuth, 2004, s. 74, Vysušil, 2001, s. 125-127).

Fixní náklady tedy můžeme rozdělit na speciální a všeobecné, kde speciální fixní náklady mohou být přímo přiřazeny např. k jednotlivým skupinám výkonů, u kterých vznikají. Může se jednat např. o marketing a odbyt. Oproti tomu u všeobecných fixních nákladů neexistuje vztah k jednotlivým skupinám výrobků, a proto se uvádějí pouze jako celkový součet. Jsou to především náklady na vedení podniku, účetnictví, controllingu a všeobecné režie (Vollmuth, 2004, s. 75, Vysušil, 2001, s. 126).

Obecně dle Langa (2005, s. 124) kalkulaci příspěvku na úhradu lze využít do budoucna jako součást nákladového plánování, kdy je pak možné analyzovat, s ohledem na odchylky, vedle příspěvku na úhradu a hospodářského výsledku také variabilní a fixní náklady.

Krátkodobý hospodářský výsledek

Dle Vollmutha (2004, s. 111) výpočet krátkodobého hospodářského výsledku patří k nejdůležitějším nástrojům řízení podniku, protože zahrnuje veškerá důležitá data podniku jako jsou tržby, variabilní a fixní náklady, krycí příspěvky, provozní výsledek, a právě podnikový hospodářský výsledek. Tento výpočet by měl být k dispozici vedení podniku měsíčně, protože z této zprávy je zřetelný ať už pozitivní nebo i negativní vývoj podniku.

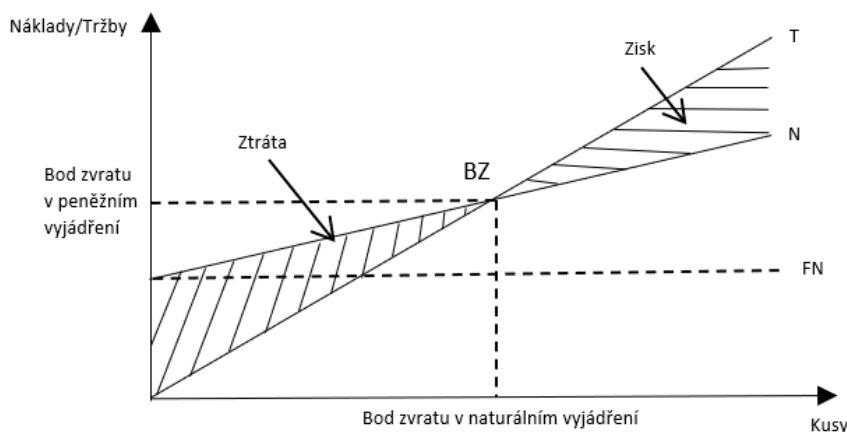
Výpočet krátkodobého hospodářského výsledku lze provést metodou celkových nákladů, a to buď s využitím plných nákladů nebo příspěvků na úhradu. Výpočet s krycími příspěvky lze provést také dvěma způsoby, a to právě s využitím buď jednoduchého výpočtu příspěvku na úhradu nebo stupňovitým způsobem výpočtu příspěvku na úhradu – tabulka č. 2 (Foltínová, 2011, s. 120, Vollmuth, 2004, s. 112-113, Vysušil, 2001, s. 118).

Tabulka 2 Výpočet krátkodobého výsledku hospodaření (vlastní zpracování)

Tržby za období
+ zvýšení nedokončené výroby a hotových výkonů
- snížení nedokončené výroby a hotových výkonů
Celkový výkon za období
- Variabilní náklady za období
Příspěvek na úhradu I.
- Speciální fixní náklady
Příspěvek na úhradu II.
- Všeobecné fixní náklady
Krátkodobý hospodářský výsledek za období

Analýza bodu zvratu

Dle Langa (2005, s. 125) má určení bodu zvratu velký význam pro vedení podniku. Využívá se také jako výchozí bod v mnoha rozhodnutích. Pro vedení je velmi důležité mít informace o tom, při jakém obratu jsou pokryty veškeré fixní a variabilní náklady podniku a kde začíná zisková zóna.



Obrázek 3 Bod zvratu (vlastní zpracování)

Bod zvratu můžeme vidět znázorněný na předcházejícím obrázku (obrázek č.3). Tržby (T) začínají v bodě nula, což odpovídá nulové produkci. Náklady (N) se skládají z variabilních a fixních nákladů. Fixní náklady (FN) představuje přerušovaná rovnoběžka, protože vznikají i tehdy, když se nevyrobí žádná produkce. V bodě nula, ve výši fixních nákladů, začíná křivka variabilních nákladů s proporcionalním průběhem. Nejdříve podnik vykazuje ztrátu, v bodě zvratu (BZ) jsou pak pokryty veškeré náklady a následně začíná podnik produkovat zisk (Lang, 2005, s. 126).

Bod zvratu (BZ), nebo také kritický bod, jehož výpočet je znázorněn na následujícím vzorci (vzorec č. 1), se pak vypočítá jako podíl fixních nákladů (FN) a příspěvku na úhradu (Pú). Výsledkem je objem produkce, při kterém se tržby rovnají nákladům v naturálním vyjádření – obrázek č. 3. V tomto bodě podnik nevykazuje zisk ani ztrátu. (Foltínová, 2011, s. 115)

$$BZ = \frac{FN}{Pú} \quad (1)$$

Pokud chceme zjistit objem produkce v hodnotovém vyjádření, dosadíme do vzorce (vzorec č. 2) podíl příspěvku na úhradu (Pú) na tržbách (T) za podnik celkem (Foltínová, 2011, s. 116).

$$BZ = \frac{Pú}{T} \quad (2)$$

S bodem zvratu souvisí i stanovení bezpečné míry zisku a bezpečnostního koeficientu. Dle Mikovcové (2007, s. 77): „*Bezpečná míra zisku je veličina, která nám udává hodnotu, o kterou mohou klesnout tržby až na úroveň kritických tržeb čili na hodnotu tržeb na úrovni nákladů.*“ Vzorec pro stanovení bezpečné míry zisku je následovný:

$$\text{bezpečná míra zisku} = \text{celkové tržby} - \text{kritické tržby} \quad (3)$$

Kritické tržby (KT) pak představují minimální objem tržeb, který pokryje veškeré náklady podniku. Představují tak bod zvratu v hodnotovém vyjádření. Vzorec je následující:

$$PVN = \frac{VN}{T} \quad (4)$$

$$\downarrow$$

$$BZ (KT) = \frac{FN}{1-PVN} \quad (5)$$

Nejdříve je potřeba dopočítat průměrné variabilní náklady (PVN), které nám udávají, kolik Kč tržeb (T) připadne na 1 Kč variabilních nákladů (VN). Poté tuto hodnotu dosadíme do vzorce pro výpočet bodu zvratu (BZ), který nám udává hodnotu kritických tržeb (KT). Ve jmenovateli jsou veškeré fixní náklady společnosti (FN).

Bezpečnostní koeficient získáme poměrem bezpečné míry zisku k celkovým tržbám, jak můžeme vidět na vzorci č. 6. Vyjadřuje, o kolik % mohou klesnout tržby, aniž by se podnik ocitl ve ztrátě. Mezi bezpečnostním koeficientem a příspěvkem na úhradu pak existuje lineární vztah, který vyjadřuje % hodnoty zisku. Také lze dle bezpečnostního koeficientu jednoduše analyzovat stav podniku a případně navrhnout opatření, která by zamezila ohrožení existence podniku (Mikovcová, 2007, s. 77).

$$\text{bezpečnostní koeficient} = \frac{\text{celkové tržby} - \text{kritické tržby}}{\text{celkové tržby}} \quad (6)$$

2.2.2 Finanční controlling

Jak už bylo zmíněno, controlling je definován jako proces, který porovnává skutečně dosažené výsledky a očekávané budoucí cíle s plány, vyhledává a následně řeší odchylky. Stejně tak je třeba průběžně vyhodnocovat finanční plány a finanční cíle. K tomu slouží finanční controlling (Havlíček, 2014, s. 77).

Finanční controlling zahrnuje analýzu fixního (stálého) a oběžného majetku podniku a následně managementu poskytuje informace o jeho využití. Také provádí controlling pracovního kapitálu, kde neustále sleduje zásoby podniku (controlling zásob), strukturu

pohledávek a jejich úhradu (controlling pohledávek). Také sleduje splatnost a strukturu závazků. Prioritně je však zaměřený na sledování průběžné likvidity podniku (controlling průběžné likvidity), při současném dosahování rentability (Foltínová. 2011, s. 16).

Controlling pracovního kapitálu

Dle Freiberga (1996, s. 19) jednou z hlavních funkcí finančního controllingu je řízení procesu využívání kapitálu. V oblasti krátkodobého užití (krátkodobé investování kapitálu) je controlling zaměřen na kapitál vázaný v položkách oběžného majetku podniku – pracovní kapitál podniku. Vyšší objem tohoto kapitálu může činit život podniku pohodlnějším, avšak zároveň může představovat drahý a často zbytečný luxus. Je žádoucí najít odpověď na otázku, jak najít optimální hladinu zásob, pohledávek a finančního majetku.

Pro sledování stavu zásob, pohledávek a finančního majetku mohou být využity vzorce z následující tabulky:

Tabulka 3 Ukazatele pro sledování stavu zásob, pohledávek a finančního majetku (vlastní zpracování dle Eschenbach a Siller, 2012, s. 216, Knápková a kol., 2017, s. 94, 108)

Ukazatel (jednotka)	Vzorec	Obsah
Obrat zásob (násobek)	Tržby/Zásoby	Udává, jak často se zásoby obnoví za určité období
Doba obratu zásob (dny)	Zásoby/(Tržby/360)	Doba do spotřeby zásob
Obrat pohledávek (násobek)	Tržby/Pohledávky	Udává, jak často se obnoví položka pohledávek
Doba obratu pohledávek (dny)	Pohledávky/(Tržby/360)	Lhůta do vyrovnání pohledávek
Pracovní kapitál (Kč)	Běžná aktiva - krátkodobé cizí zdroje	Nakolik jsou pokryty krátkodobé závazky běžnými aktivy (investiční majetek a část běžných aktiv se pokryjí dlouhodobým kapitálem)
Podíl ČPK na OA (%)	(OA - krátkodobé cizí zdroje)/OA	Krátkodobá finanční stabilita podniku

Controlling průběžné likvidity

Likvidita vyjadřuje schopnost podniku hradit své krátkodobé závazky. Předpokladem zachování likvidity podniku je především vybilancovanost příjmů a výdajů v krátkém i dlouhém časovém horizontu, čehož je dosaženo převážně pomocí finančních plánů a jejich kontroly. Peníze, které podniku chybějí, brzdí jeho podnikové záměry a naopak peníze, které

přebývají (nevyužívají se), přinášejí ztráty v podobě ušlých příležitostí (Eschenbach a Siller, 2012, s. 244, Freiberg, 1996, s. 36, Knápková a kol., 2017, s. 93).

Pro sledování likvidity podniku a s ní související rentability lze využít vzorce z následující tabulky:

Tabulka 4 Ukazatele pro sledování likvidity a rentability (vlastní zpracování dle Eschenbach a Siller, 2012, s. 216, Havlíček, 2014, s. 87-88, Knápková a kol., 2017, s. 93-95, 100-102)

Ukazatel (jednotka)	Vzorec	Obsah
Běžná likvidita - L3 (%)	$\frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé cizí zdroje}} \cdot 100$	Kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku
Pohotová likvidita - L2 (%)	$\frac{(\text{Oběžná aktiva} - \text{zásoby})}{\text{krátkodobé cizí zdroje}} \cdot 100$	Poměr monetárních běžných aktiv ke krátkodobým cizím závazkům
Hotovostní likvidita - L1 (%)	$\frac{\text{Likvidní prostředky}}{\text{krátkodobé cizí zdroje}} \cdot 100$	Poměr likvidních potřebků ke krátkodobým cizím závazkům
Rentabilita tržeb - ROS (%)	$\frac{\text{Zisk}}{\text{Tržby}}$	Zisková marže
Rentabilita celkového kapitálu - ROA (%)	$\frac{\text{EBIT}}{\text{Aktiva}}$	Produkční síla podniku
Rentabilita vlastního kapitálu - ROE (%)	$\frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Vlastní kapitál}}$	Výnosnost kapitálu vloženého vlastníky podniku

Controlling krátkodobých přebytků a schodků likvidity

Dle Freiberga (1996, s. 46) výskyt přebytků likvidity je z finančního hlediska pozitivní, ale může však negativně ovlivňovat ziskovost podniku – nečinnost peněžních prostředků přináší podniku ztráty. Proto se controlling krátkodobých přebytků zabývá hledáním vhodných forem zhodnocování peněžních prostředků, aby mohl těmto ztrátám předcházet

Součástí je i controlling krátkodobých finančních prostředků, které podnik z části získává svou provozní činností např. od dodavatelů (nákupy na úvěr), pracovníků (zpoždění výplat), odběratelů (zálohové platby) apod. Při vyšší potřebě může podnik využít např. krátkodobé bankovní úvěry. Controlling se pak zabývá vytvořením optimálního mixu či portfolia krátkodobých finančních zdrojů (Freiberg, 1996, s. 52).

Pro sledování stavu závazků podniku lze využít vzorce z následující tabulky:

Tabulka 5 Ukazatele pro sledování stavu závazků (vlastní zpracování dle Eschenbach a Siller, 2012, s. 216, Havlíček, 2014, s. 81)

Ukazatel (jednotka)	Vzorec	Obsah
Obrat závazků (násobek)	$\text{Tržby}/\text{Závazky}$	Udává, jak často se obnoví položka závazků
Doba obratu závazků (dny)	$\text{Závazky}/(\text{Tržby}/360)$	Lhůta do vyrovnání závazků
Poměr dluhu	$\text{Závazky}/\text{Celková aktiva}$	Do jaké míry jsou závazky kryty celkovými aktivy

3 CONTROLLING VE STAVEBNÍM PODNIKU

Controlling ve stavebním podniku zejména poskytuje poradenství manažerům ve všech otázkách plánování, řízení, kontroly, vyhodnocování finančních a ekonomických důsledků důležitých rozhodnutí (Chodasová, 2012, s. 147).

Ve stavebním podniku mají zakázky zákazníků charakter projektu, což jsou dlouhodobé, komplexní, rizikem zatížené jedinečné zakázky. Zakázky jsou prováděny projektovými týmy, kde jsou s plnou kompetencí přidělováni experti z odborných oddělení. Zde je kritickým faktorem existence kompetentního personálu, což takovou formu organizace umožňuje (Eschenbach, 2004, s. 767-768).

3.1 Atributy stavebního trhu

Ve stavebním průmyslu jsou za produkty považována stavební díla (stavby), která se však od ostatních výrobků liší v tom, že ho není potřeba přemísťovat, skladovat nebo balit. Je vždy jedinečný, tzn. že přesně stejný výrobek neexistuje. Zvláštní úlohu zde hraje pozemek, protože většinou kdo vlastní pozemek, tak vlastní i výrobek. Proto investor nemůže koupit výrobek bez koupi pozemku. Výše ceny výrobku je stanovena před počátkem výroby a měla by být flexibilnější, protože výrobce (dodavatel) neví, jaké nepředvídatelné překážky oproti jeho představám vzniknou. Také je zde typické, že výroba trvá dlouho, a proto musí mít dodavatel dostatek financí, aby kryl výdaje do doby, než výrobek odevzdá. Velké stavby se převážně zadávají středně velkým nebo velkým stavebním firmám s dostatečným kapitálem, které si poté přebírají menší podniky jako subdodavatelé. Také je zde typické zaměstnávání základního kádru odborníků a ostatní pracovníky podnik shání v místě výroby (Chodasová, 2012, s. 123-124).

3.2 Projektový controlling

Controlling aplikovaný ve stavebních podnicích lze nazývat jako projektový controlling, který se v poslední době stává významnou samostatnou a rovnocennou částí vnitropodnikového řízení. Jeho primárním úkolem ve stavebnictví je snižování rizikosti projektů při udržování jejich cílové rentability, která ve svém souhrnu umožňuje růst hodnoty společnosti jako celku a tím je zvyšována i důvěra u případných investorů (Hána a Linhart, 2011).

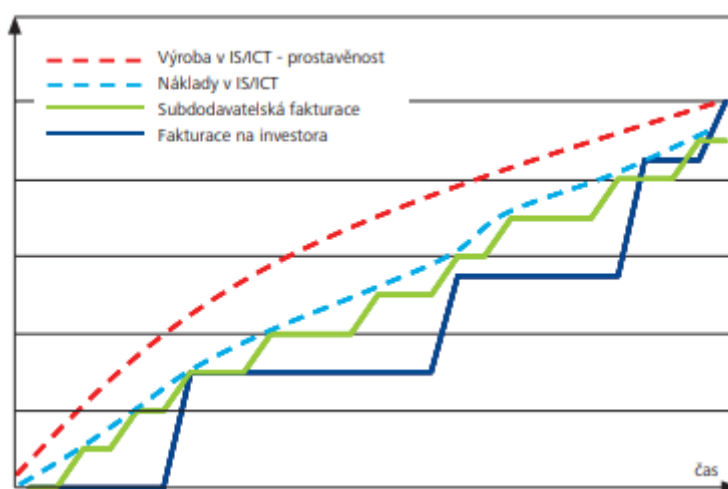
K nástrojům efektivního projektového controllingu se řadí analytické a reportingové činnosti jak ve fázi přípravy a realizace, tak i ve vyhodnocení projektů. Úkolem těchto činností je

zejména zajistit hospodárnost, porovnávat plánované (očekávané) hodnoty nákladů se skutečností, zjišťovat odchylky, průběžně hodnotit pomocí ukazatelů, zajišťovat plynulý tok věrohodných a relevantních informací sloužící pro rozhodování řídicích pracovníků a včasné signalizovat rizika a nedostatky s návrhy nápravy (Hána a Linhart, 2011).

3.2.1 Úzká místa

Úzká místa v řízení stavebních projektů z pohledu projektového controllingu představuje především oblast řízení výkonnosti (neexistence nastavených metrik výkonnosti – KPIs, informační „nadpotřeba“, nedostatečná analýza výsledků projektu), oblast controllingu projektu/řízení nákladů (alokace nákladů na projekty přímo nesouvisející s projektem), oblast plánování (tvorba nereálných očekávání, chybějící vazba kalkulací/rozpočtů na harmonogramy a plánování kapacit), oblast výběrového řízení/nákupu (riziko nárůstu nekontrolovatelných nákladů na jednotlivých projektech), oblast změnového řízení (nedefinované kompetence klíčových osob) a oblast reportingu (nízká důvěryhodnost dat, nadměra využívání MS Excel, používání nevhodných IS/ICT) (Hána a Linhart, 2011).

Komplexní přístup k projektovému controllingu spočívá zejména v podchycení celého průběhu stavebního projektu, v zajištění relevantních dat o skutečném stavu a průběhu projektu a také v účinné změně myšlení zainteresovaných pracovníků, a to jak těch, kteří jsou přímo na stavbě, tak i na úrovni středního managementu. A to zejména kvůli tomu, že v průběhu stavby dochází k nesouladu mezi účetními daty a reálným průběhem – obrázek č. 4. Také systém projektového controllingu přináší zdroj úspor nákladů a značným způsobem pozitivně ovlivňuje hospodářský výsledek společnosti jako celku (Hána a Linhart, 2011).



Obrázek 4 Účetní data vs. reálný průběh stavby (Hána a Linhart, 2011)

4 REPORTING

Mezi základní funkce controllingu dle Fibírové (2003, s. 11) patří funkce plánovací (ve smyslu koordinační a poradenská), dále funkce informační (funkce zjišťovací, dokumentační, kontrolní) a na závěr pak právě reporting jehož úkolem je vytvořit relativně komplexní systém ukazatelů a informací, které jsou z hlediska řízení rozhodující.

Reporting je tedy podstatnou součástí controllingového procesu. Odpovědnost za něj má controllingové oddělení, kde jeho náplní je především v této oblasti příprava, zpracování a zhuštění dat a jejich následné předání konkrétním adresátům (Mikovcová, 2007, s. 156).

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

Mikovcová (2007, s. 156) dodává, že ať je reporting definován nebo chápán jakýmkoliv způsobem, vždy je jeho těžištěm zajištění aktuálních a kvalitních externích i interních informací, které jsou obsahem vypracované zprávy – reportu. Aby bylo dosaženo co nejvyšší vypovídací schopnosti reportu, je nutné předem určit potřebné údaje, metodiku zpracování, výstupy z hlediska dat a finální výstupy jako doporučení.

4.1 Informace a jejich zdroje

Mikovcová (2007, s. 157) uvádí, že ve většině podniků je základním zdrojem údajů, které tvoří podklady pro tvorbu reportů, účetnictví. Tyto údaje jsou však pro kvalitní reporting nedostačující a je potřeba je doplnit i jinými zdroji, jako je například externí zdroj týkající se okolí podniku. V praxi však bohužel existuje značný nesoulad mezi informacemi, které podnik má, které podnik požaduje a které ve skutečnosti potřebuje. Je tedy potřeba snaha najít rovnováhu mezi informacemi. Problém však nastává v následujícím:

„Informace, kterou máme, není ta, kterou chceme.“

Informace, kterou chceme, není ta, kterou potřebujeme.“

Informace, kterou potřebujeme, není ta, kterou máme.“

Úlohou controllingu je tedy zpracovat informace tak, aby byl dosáhnut stav, kdy je vyvážená potřeba informací, jejich poptávka a nabídka. Tento stav lze nazvat optimálním stavem informovanosti (Chodasová, 2007, s. 35).

Další úloha controllingu spočívá ve vyselektování nejdůležitějších informací. S tím především souvisí i organizační začlenění příjemců informací v podniku, kde každá úroveň řízení potřebuje různorodou strukturu informací. Základem je však to, že informační funkci může controlling splnit pouze tehdy, když je vybaven odpovídajícími informačními oprávněními, která umožňují přístup k potřebným informacím z různých podnikových oblastí (Eschenbach, 2004, s. 113, Chodasová, 2007, s. 35).

Je však velmi důležitá i kvalita předávaných informací, kterou lze hodnotit z několika pohledů:

- **forma informace** (množství, srozumitelnost, užitečnost, vypovídací schopnost),
- **časová orientace** (kdy je zjištěna, jak dlouho platí),
- **obsah informace** (čeho se týká, jak a proč je členěna) (Fibírová, 2010, s. 22).

Dle Fibírové (2010, s. 22) pak: „*Informace je potřebná pro řídicího pracovníka pouze tehdy, je-li k dispozici v pravý okamžik, na pravém místě a je adekvátní rozhodovací úloze, která se řeší.*“ Podrobnost informací pak souvisí s využitím na dané úrovni podnikové hierarchie.

Informační úlohu controllingu tedy můžeme shrnout do čtyř fází:

1. zjistit informační potřeby,
2. získat informace,
3. analyzovat a připravit,
4. předat těm příjemcům, pro které jsou prospěšné a jimž přinášejí další nové poznatky (Eschenbach a Siller, 2012, s. 78).

K informačním zdrojům controllingu pak patří hlavně rozpočty, náklady, kalkulace, účetnictví nebo finanční plány. Poskytují důležité informace zejména o výnosech a nákladech v průběhu jejich reálného toku a také tvoří základní prvky podnikového informačního systému. Aby tyto jmenované informační zdroje byly přínosem pro controllingové činnosti musí být navzájem propojeny. Lze je nazývat nástroji vnitropodnikového controllingu (Chodasová, 2007, s. 36).

4.1.1 Účetnictví

Jednotlivý uživatelé účetních informací mají různorodé informační potřeby, a proto je nelze uspokojit jediným systémem. Největší rozdíl v požadavcích nalézáme mezi externími a interními uživateli, a to v jejich obsahu (různé cíle), podrobnostech, rozsahu, časové

orientaci a pravidelnosti jejich poskytování. Je také nezbytné účetní informace nehledat pouze jen ve finančním účetnictví, ale také v manažerském a vnitropodnikovém. Můžeme k nim přiřadit i daňové účetnictví (Fibírová, 2010, s. 14).

4.1.2 Kalkulace

Kalkulace jsou jedním z nástrojů na hodnocení vztahů mezi náklady a výkony podniku. Jejich úkolem je stanovit a v určité struktuře vykázat vlastní náklady výrobku. Spolu s vnitropodnikovým účetnictvím a rozpočtováním pak umožňují porovnávání plánovaných a skutečně dosažených nákladů na výrobek (Chodasová, 2007, s. 44).

Metody kalkulace se rozlišují na absorpční a neabsorpční. Při absorpční neboli kalkulaci plných nákladů se přímé (jednicové) náklady účtují na kalkulační jednici přímo z dokladů, zatímco nepřímé (režijní) náklady se na kalkulační jednici dostávají nepřímo, a to pomocí režijních přírážek. Avšak z controllingového hlediska nejsou tyto metody vhodné, protože nevyužívají kapacitní členění nákladů (variabilní a fixní), a proto je potřeba je doplnit například metodou kalkulace s příspěvkem na úhradu. Naopak neabsorpční metody kalkulace se označují jako metody neúplných nákladů, které jsou založené na vyčíslení příspěvku na úhradu fixních nákladů, tzv. marže. Zjišťování marže má velký význam, protože její pokles signalizuje, že klesá rentabilita výkonů. Aby nebyl podnik ztrátový, marže by se měla minimálně rovnat fixním nákladům. Z této metody kalkulace se také vychází při analýze kritického bodu nákladů (bod zvratu). Základem je tedy rozdělení nákladů na variabilní, které jsou závislé na objemu a na náklady fixní. Volba metody kalkulace je jedním z hlavních controllingových rozhodnutí a závisí na typu produktu a na požadavcích na strukturu diferenciací nákladů. Jednotlivé druhy kalkulací a vhodně zvolené kalkulační metody pak tvoří kalkulační systém podniku (Havlíček, 2014, s. 91, Chodasová, 2007, s. 44, 49, 51-52, 54, Vysušil, 2001, s. 49-50).

4.1.3 Rozpočet

Podnik má stanovené své cíle, kterých chce dosáhnout v rámci své hospodářské politiky. Těmito cíli může být například maximalizace zisku nebo ovládnutí trhu. Tyto cíle jsou pak rozpracovány do plánů podniku (výrobní plán, finanční plán, investiční plán apod.) a dále konkretizovány do rozpočtů. Rozpočet je pak definován jako finanční dokument, který je připravený a schválený před určitým obdobím, na které je sestavován. V praxi se pak často porovnává původně sestavený rozpočet se skutečnými výkony v jednotlivých čtvrtletích a měsících. Dochází následně ke klasifikaci odchylek z hlediska jejich významnosti, analyzují

se jejich příčiny a určují opatření, která vedou k jejich odstranění. Důležité je pro tyto kontrolní účely používat měsíční období (Eschenbach a Siller, 2012, s. 219, Lazar, 2012, s. 20).

4.1.4 Finanční plán

Finanční plán především zobrazuje finanční efekty podnikových aktivit za dané plánovací období. Představuje také nástroj k zajišťování finanční rovnováhy. Součástí tvorby finančního plánu je kromě prognózy peněžních toků také rozhodovací proces týkající se rentabilní alokace přebytků likvidity či krytí schodků likvidity. Na rozdíl od účetnictví není regulován směrnicemi, zákony, zásadami a principy, ale měl by splňovat následující požadavky:

- **úplnost** (všechny příjmy a výdaje),
- **systematičnost** (měl by být sestavován a aktualizován pravidelně),
- **přehlednost** (uspořádání a strukturalizace),
- **periodizace** (příjmy a výdaje se alokují do přesně vymezených období),
- **elastičnost** (kontinuálně aktualizován ve vazbě na změny původních předpokladů) (Freiberg, 1996, s. 62).

Sestavit spolehlivý finanční plán je velmi informačně, koordinačně a metodicky náročné. Je to velmi složitý a časově náročný proces, který však může pozitivně ovlivňovat finančně hospodářskou situaci podniku, snižovat rizika finanční nestability podniku a ohrožení samotné existence podniku (Freiberg, 1996, s. 64).

4.2 Metodika zpracování dat

Dle Chodasové (2012, s. 35) kvalita rozhodnutí managementu podniku především závisí na množství a kvalitě informací. Většinou dochází k tomu, že podniky mají dostatečné množství informací, ale jejich následné zpracování a použití je na velmi nízké úrovni.

Vrcholným výstupem by mělo být omezené množství dat, která mohou vést k přijetí opatření a k dalšímu rozhodovacímu procesu, avšak často dochází k tomu, že je výstupem širší spektrum dat, než bylo na vstupu, a proto není možné tyto informace bez dalšího zpracování využít k rozhodování. Na základě prezentování těchto výstupů nelze přijmout efektivní opatření (Mikovcová, 2007, s. 158).

Dle Mikovcové (2007, s. 158) metodikou rozumíme: „...zpracování informací předem definovaným postupem s cílem získat požadovanou strukturu dat.“ Tato data pak mají pomoci naplnit úkol reportingu, přispět k plnění strategických cílů podniku a zajistit rozhodování, umožnit kontrolu, tzn. zjistit a analyzovat odchylky, nápomoci k přijetí kvalitního rozhodnutí, umožnit posouzení následků po přijetí opatření a umožnit delegovat opatření na konkrétní osoby apod.

Controlling by měl spolu s managementem hledat a najít metodiku, která je podniku vytvořená na míru. Dobře zvolená metodika je pak předpokladem dalšího použití reportingu pro kvalitní rozhodování. Musí se však přizpůsobit požadavkům na vybudování a využívání informačního systému podniku jednotlivým zájmovým skupinám. Jinak řečeno, každá skupina klade jiné nároky na manažerský informační systém – MIS. Vrcholový management chce především získávat kumulované, agregované informace o celém podniku a také dle těchto informací zhodnotit jednotlivé divize, útvary apod. Manažeři na nižších úrovních řízení pak očekávají uživatelsky přátelský a jednoduchý systém, který dodá podrobné a aktuální informace a umožní analýzu odchylek a simulaci budoucího vývoje. U dílčích pracovníků je pak největší prioritou, aby byl systém co nejjednodušší a z hlediska obsluhy co nejméně časově náročný (Mikovcová, 2007, s. 159).

Vedoucí pracovníci poté mohou pomoci zlepšeného a urychleného získání informací a také pomocí následné aktuální kontroly rychleji reagovat na změněné podmínky a tím tak trvale posilovat pozici podniku v konkurenčním prostředí (Eschenbach, 2004, s. 573).

4.3 Výstavba informačního systému

Opatřeními proti chybným rozhodnutím jsou trvale a bezprostředně dodávána pravidelná hlášení o informacích z analýz skutečných aktivit podniku. Aby toto opatření mohlo být realizováno, musí být v podniku vybudován a udržován informační systém pravidelných zpráv a hlášení. Je to jeden z nejdůležitějších úkolů controllera. Vypracované zprávy mají informovat, v jakém rozsahu bylo dosaženo cílů, o které podnik usiluje v jednotlivých částech podniku (Vollmuth, 1998, s. 53-54).

Manažerský informační systém by měl splňovat následující požadavky:

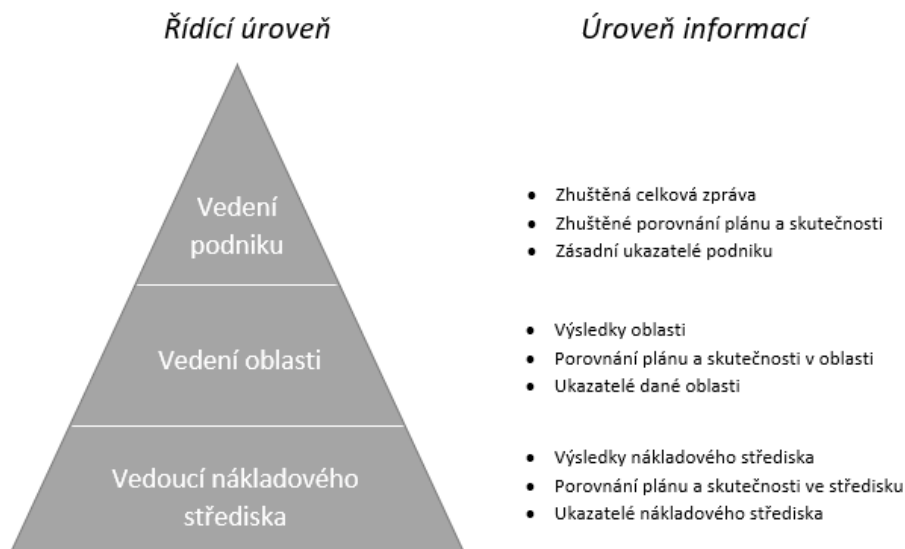
- **objektivita** (musí být zajištěna racionální základna pro rozhodování objektivními informacemi),
- **ověřitelnost** (metody a početní postupy musí být jasně dokumentovány),

- **dodržení termínů**,
- **orientace na činnosti** (informace musí vyvolat reakci a pak vést k důsledkům),
- **příjemný pro uživatele** (nevhodná forma vede k tomu, že se zprávy vůbec nečtou),
- **konzistence** (kontrolní čísla v reportingu napomáhají vyvarovat se nekonzistenci),
- **hospodárnost** (Eschenbach, 2004, s. 561-564).

Dle Eschenbacha (2004, s. 564) by měl hospodárný manažerský systém splňovat několik požadavků. Jedním z nich je, že informace pro vedoucí pracovníky by měl zpracovávat pouze controlling a reporting by měl být jeho klasickou úlohou – „KDO?“. K docílení hospodárnosti je také potřeba zastavit nadbytečné rutinní zprávy a minimalizovat zprávy zvláštní – „CO?“. Také je třeba zabránit vícenásobnému vytváření informací pro vedoucí pracovníky – „JAK ČASTO?“. Dalším požadavkem je zajišťovat data z centrálního účetnictví a využívat odpovídající vybavení hardwarem a softwarem – „ČÍM?“. Nejdůležitější je však aby informace pro vedoucí pracovníky tvořili skutečnou základnu pro rozhodování podniku – „K ČEMU?“.

Vypracovávané zprávy pak obsahují zejména srovnání skutečných hodnot s těmi plánovanými a na ně navazující analýzy příčin odchylek, které představují velkou pomoc při posouzení možností vedoucí k dosažení stanovených cílů. Tyto analýzy by však neměly být prováděny pouze controllerem, ale vždy ve spolupráci s jednotlivými odpovědnostními oblastmi. Vypracování samotné zprávy však přísluší pouze controllerovi. Součástí je také následné zavádění příslušných nápravných opatření pro dosažení těchto cílů. Tyto zprávy je pak nutné podávat nejméně jednou za měsíc a mají zejména přispívat k v hodné reakci na ně případným provedením příslušných opatření ke splnění cílů. Aby bylo dosaženo jejich potřebné vypovídací schopnosti, na které v informačním systému především záleží, musí být splněno několik požadavků: orientace na příjemce zpráv, včasnost, hospodárnost, jednotnost, srozumitelnost, zábrana manipulace a jediný pramen informací (Vollmuth, 1998, s. 54, Vysušil, 2001, s. 130).

Požadavek, aby byla zpráva orientována na příjemce, znamená pro obsah controllingových zpráv, že s přibývajícím stupněm řízení (podniková hierarchie) se musí také zvyšovat stupeň zhuštění informací. Závislost mezi řídicí a informační úrovní je znázorněna na následujícím obrázku:



Obrázek 5 Informační hierarchie (vlastní zpracování dle Vollmuth, 1998, s. 56)

Mezi vznikem informací a použitím těchto informací musí probíhat definované procesy přenosu informací. Informace určené pro vedoucí pracovníky se nemohou omezit na pouhé vypracování písemné zprávy bez rozsáhlé fáze analýzy. Správný průběh vypracování zprávy pro vedoucí pracovníky obsahuje čtyři fáze. První fází je pořízení dat, kde controller získává skutečné hodnoty z účetnictví a hovoří se zodpovědnými pracovníky, aby získal obraz o důvodech vzniklých odchylek. Další fází je vypracování samotné zprávy, kterou controller vypracuje v koordinaci se zodpovědnými pracovníky a předává ji vedoucím pracovníkům. V další fázi je zpráva vedoucím pracovníkům prezentována ústně. Závěrečnou fází je formulovat opatření k dosažení stanoveného cíle. Controller je pak zodpovědný za kontrolu prováděných přijatých opatření a také za podání zpráv o případných odchylkách nositelům rozhodnutí (Eschenbach, 2004, s. 558-560).

4.4 Druhy reportů

Reporty lze rozlišit hned z několika pohledů na jednotlivé druhy.

4.4.1 Orientace zpráv

Reporty můžeme členit na interní a externí podle toho, komu jsou určeny.

Interní reporting

Interní reporting zahrnuje reporty určené vedení podniku a jednotlivým úsekům v rámci organizační struktury společnosti. Při sestavování těchto reportů je kladen velký důraz na stručnost, jasnost a srozumitelnost (Mikovcová, 2007, s. 164).

Vedení podniku by měly být pravidelně jednou za měsíc prezentovány výsledky za příslušný měsíc v porovnání nejen s plánem, ale i s předcházejícími lety. Tím se zvyšuje vypovídací schopnost srovnání a usnadňuje se tak plánovací proces. Údaje lze srovnávat pomocí grafů nebo tabulek. Výrazné odchylky by měly být stručně okomentovány. Pro jednotlivé úseky společnosti by měly být vytvořeny výkazy s plánovanými a skutečnými náklady a výnosy za příslušné období. Jednotlivé úseky pak komentují vzniklé odchylky. Velmi často se pro interní potřebu sestavují i výkazy s vybranými ukazateli (Fibírová, 2003, s. 12, Mikovcová, 2007, s. 164-165).

Externí reporting

Externí reporting se orientuje na uživatele externí, kteří se zajímají především o vývoj celkové finanční pozice podniku a jeho dlouhodobou efektivnost. Tito uživatelé představují relativně široké spektrum jednotlivců, zájmových skupin, obchodních partnerů a oprávněných kontrolních orgánů, kteří mají přístup pouze ke zveřejňovaným informacím. Čerpají tak informace z externích výkazů finančního účetnictví, které obsahují následující informace:

1. **Rozvaha** – celková výše aktiv podniku a jejich zdroje financování, podrobnější členění aktiv dle likvidnosti, účelu použití a pasiv dle vlastníků kapitálu (vlastní a cizí kapitál), lhůty splatnosti dluhů (krátkodobé a dlouhodobé),
2. **Výkaz zisku a ztrát** – hospodářský výsledek (zisk či ztráta) v členění na provozní a finanční,
3. **Výkaz peněžních toků** – hlavní příčiny vývoje peněžních prostředků s rozdělením na běžnou provozní, investiční a finanční činnost (Fibírová, 2003, s. 14, Šoljaková a Fibírová, 2010, s. 12).

Základním požadavkem externích uživatelů na vypovídací schopnost vykázaného zisku ve zveřejňovaných výkazech je jeho úplnost. Obsahu úplného výsledku je v současné době věnována zvláštní pozornost. Je vymezen mezinárodními účetními standardy IFRS,

konkrétně dle standardu IAS 1 – Presentace účetní závěrky (Šoljaková a Fibírová, 2010, s. 20).

Primárním účelem zveřejňování informací o společnostech je poskytnout ekonomickým subjektům (např. akcionářům, věřitelům) adekvátní informace pro přijímání vhodných rozhodnutí. Povinné podnikové zprávy (včetně finančních zpráv dostupných investorům a předkládaných regulačním orgánům) jsou navrženy tak, aby poskytovaly investorům relevantní, užitečné a spolehlivé informace při přijímání správných investičních rozhodnutí. Investoři pak především požadují výhledové finanční a nefinanční informace o klíčových ukazatelích výkonu (KPI) týkajících se správy účetní jednotky, aby investoři maximalizovali svou dlouhodobou hodnotu akcií, a tím maximalizovali celkovou hodnotu firmy (Rezaee, 2015).

4.4.2 Obsah zpráv

Dle Vollmutha (1998, s. 55) můžeme zprávy vypracované controllerem, které se týkají stanovených cílů, dělit na dvě skupiny, kde se v prvním případě jedná o zprávy týkající se výkonů a v druhém případě o zprávy čistě informační. Zprávy o výkonech podniku sdělují příjemci, co bylo v jeho odpovědnostním úseku realizováno a tím je podněcován k přijetí opatření pro zlepšení výkonnosti a dosažení cíle. Informační zpráva pak poskytuje obecné informace, které bezprostředně nesouvisí s daným odpovědnostním úsekem.

Šoljaková a Fibírová (2010, s. 15) uvádějí členění na podobném principu, a to na souhrnný reporting a dílčí reporty. Souhrnný reporting obsahuje základní finanční ukazatele o hospodaření podniku jako celku za dané období a také jejich srovnání s plánovanými hodnotami, případně s předešlým rokem. Využívá se v něm často také analýzy trendu předchozích 12 měsíců. Mělo by být zde pomocí komentářů upozorněno na mimořádné odchylky spolu s analýzou jejich příčin. Dílčí reporty se pak obvykle člení dle oblastí na personální, obchodní apod.

Eschenbach a Siller (2012, s. 276-277) pak dělí reporty dle obsahu na standardní zprávy, zprávy o odchylkách a účelové zprávy.

Standardní zprávy

Standardní zprávy jsou většinou určeny pro stejný okruh příjemců a jsou vyhotoveny a předávány dle daného časového plánu a přesně stanoveného schématu. Tyto zprávy pak obsahují například měsíční výkaz zisku a ztrát, přehled nákladů, přehled o vývoji projektů

nebo periodické výpočty hospodářských výsledků. Jejich výhodou je jednotná úprava, jednotný obsah, je podávána úplná zpráva, a to dle harmonogramu. Nevýhodou je, že může dojít k informačnímu zahlcení anebo nebezpečí, že zpráva bude vytvořena i přesto, že již není potřebná (Ziegenbein, 2002, s. 570-574).

Zprávy o odchylných

Management se zabývá odchylnými od úkolů jak ve strategické, tak v operativní oblasti. Je však stanovená určitá tolerovaná hodnota, kterou když odchylky překročí, tak se jimi teprve podnik zabývá. Ziegenbein (2002, s. 570-574) uvádí využití světelného semaforu pro kritické situace:

- červená: nesplněno/zhoršeno/poplach
- oranžová: nesplněno, ale zlepšeno/varování
- zelená: splněno (v mezích tolerance).

Účelové zprávy

Jsou vypracovány controllingem pouze v případě potřeby a na přání příjemce. Jsou vypracovávány v souvislosti se zvláštními úkoly. Jde například o kontrolu hospodárnosti investice, analýzy rizika, zhodnocení výrobku nebo analýzy režijních nákladů (Eschenbach, 2004, s. 558, Ziegenbein, 2002, s. 570-574).

4.4.3 Forma zpráv

Reportingové zprávy mohou být předkládány v písemné podobě nebo mohou být podány ústně. Je doporučeno využívat obou forem, kdy je report předán písemně s ústní prezentací.

Písemné zprávy

Z jedné strany jsou písemné zprávy velmi časově náročné, ale na druhou stranu můžeme největší výhody spatřovat v:

- trvalém záznamu,
- možnosti archivace a rozmnožování,
- písemném dojednání dohod (dokumentační vlastnosti) a
- v možnosti své úvahy a závěry pečlivě a logicky promyslet (Eschenbach a Siller, 2012, s. 281).

Je potřeba, aby byla zpráva co nejstručnější, ale na druhou stranu, aby byla tak dlouhá, jak je nezbytné. Příjemce musí získat dojem, že mu zpráva stačí, jinak ji vůbec nezačne číst. Odporu proti zprávám se lze vyhnout vytvořením většího pocitu důvěry, který lze získat pomocí stálých obsahů umožňující stejný vzhled a formu (Eschenbach a Siller, 2012, s. 281).

V písemné formě reportů je využíváno mnoho výrazových prostředků, mezi které patří samotný text (popis faktů, domněnek, zdůvodnění, závěrů, návrhů opatření), pomocí jehož by měly být verbálně vyjádřeny okolnosti, které nejsou jednoznačně patrné z tabulek nebo grafů, které jsou dalšími hojně využívanými výrazovými prostředky. Tabulky jsou tedy vhodné pro znázornění čísel, kde by měly být důležité hodnoty vyzdvihnuty. Taky se z hlediska controllingu hodí pro tvorbu šablon, které má příjemce vyplnit. Controlling by se měl vyvarovat nepřehledných tabulek s nízkou vypovídací schopností. Grafy pak umožňují symbolické znázornění strukturovaných dat a pozorovateli nabízí rychlý náhled na stav věcí. Grafy jsou v porovnání s texty a tabulkami více vnímány a zpravidla zůstávají déle v paměti (Ziegenbein, 2002, s. 526-593).

Ústní podání zpráv

Pro ústní podávání zpráv lze využít prezentace, diskuze, vysvětlování, rozhovory nebo argumentace. Zde největší výhody spatřujeme v následujícím:

- controlling může lépe přistoupit k rozhovorům nebo k argumentům,
- menší časové náročnosti než u písemné zprávy,
- korigování nedorozumění ihned,
- preferencích příjemců zpráv (upřednostňují ústní podání před písemnou formou),
- podpoře komunikace.

Největší nevýhodou je, že controller nemusí být připraven na všechny případné otázky nebo námítky. Tomu lze však předejít lepší přípravou (Eschenbach a Siller, 2012, s. 283).

4.4.4 Termíny zpráv

Eschenbach a Siller (2012, s. 285) uvádí důležité termíny pro podání zpráv, které v controllingové praxi jsou:

- **strategické zprávy** (o strategickém plánu, o tržním podílu nebo růstu trhu),
- **roční zprávy** (o ročním rozpočtu, roční uzávěrka včetně zprávy o situaci),

- **pololetní zprávy** (o pololetní uzávěrce, o druhém propočtu očekávání),
- **čtvrtletní zprávy** (o čtvrtletní uzávěrce, o odchylkách, projektové zprávy),
- **měsíční zprávy** (o měsíční uzávěrce, o výkazu zisku a ztrát, o výkazu cash-flow a bilance, měsíční výpočet druhů nákladů, zpráva nákladových středisek, výpočet zisku, o odchylkách, projektové zprávy),
- **dekádové nebo týdenní zprávy** (o stavu likvidity včetně přehledu),
- **denní zprávy** (o odbytu a obratu).

Dle Eschenbacha (2004, s. 568) je četnost reportingu závislá na schopnosti reakce podnikové činnosti. Pokud se rychle mění podstatné faktory výsledku podniku, pak musí být i v kratších časových intervalech vypracovány výkazy s klíčovými údaji.

Reportingové zprávy lze členit z časového hlediska na standardní (pravidelné) a mimořádné (k určitému případu). Dle Vollmutha (1998, s. 55) je rozlišování zpráv z tohoto hlediska zvláště nutné, protože: „...*pravidelné controllerské zprávy, které jsou institucionalizovány, slouží trvale informačním potřebám odpovědnostních oblastí a zpravidla vyžadují řídicí zásahy vzhledem ke korekturám kurzu směrem k podnikovým cílům.*“

Standardní zprávy

Tyto zprávy jsou vyhotovovány v pravidelných intervalech a mají předem danou strukturu. Vnitřní složení těchto zpráv by mělo mít shodné hlavní části jako základ ročního plánu a měly by tu být informace o skutečných hodnotách, o odchylkách, analýzy odchylek a výpočty očekávaných hodnot na konci období. Obvykle jsou vyhotovovány měsíčně, čtvrtletně a ročně, ale v případě potřeby mohou být výkazy vyhotovovány v týdenním nebo čtrnáctidenním cyklu (Fibírová, 2003, s. 12, Vollmuth, 1998, s. 55).

Mimořádné zprávy

Tyto zprávy vznikají ad hoc případ od případu nebo na přání jednotlivých odpovědnostních oblastí. Tyto zprávy mohou být mimořádné z hlediska termínu vyhotovení, ale se standardní podobou, nebo můžou být mimořádné z hlediska zprávy nebo analýzy. Předmětem této zprávy by mohlo být například rozhodnutí o vlastní výrobě nebo nákupu (Šoljaková a Fibírová, 2010, s. 14, Vollmuth, 1998, s. 55).

4.5 Reportingová zpráva

Termín zpráva znamená médium pro předání informací vedení a nositelům rozhodnutí. Úkolem reportingu je pak poskytování těchto informací v kvalitativně vysokém, cíleném a vypovídajícím interním reportingu (výkaznictví) (Eschenbach a Siller, 2012, s. 274).

Integrace finančních a nefinančních informací do jediné soudržné zprávy umožňuje pohlížet na celý provoz společnosti a poskytnout tak zúčastněným stranám ucelenější obraz (Rezaee, 2015).

Je důležité, aby výkazy a zprávy měly požadovanou strukturu, která umožní rychlé a snadné rozhodování, nebyly příliš mnoho nebo málo podrobné (souvislost s podnikovou hierarchií), byly srozumitelné a přehledné (vhodné využít grafy) a vyhodnocovaly pouze ovlivnitelné veličiny (Fibírová, 2003, s. 12).

Vollmuth (2004, s. 111) dodává, že tyto zprávy: „...by měly být přehledně sestaveny, pokud možno jednou měsíčně. Zprávy jsou jen tehdy významné, když jsou také čteny a když z nich jsou také vyvozeny důsledky.“ Aby toho mohlo být dosaženo, musí být controllingové zprávy co nejkratší, ale i tak musí obsahovat podstatná data a podněty pro případná rozhodnutí. Ve zprávách by neměly chybět i průběžné odchylky, které představují vysoce důležité rozpoznání toho, jestli plány mohou být ještě uskutečněny do konce období. Případně je nutné zavést příslušná nápravná opatření, aby mohlo být cílů dosaženo.

Základem reportingové zprávy by měl být základní controllingový výkaz obsahující data za podnik jako celek, kde jsou vyčísleny důležité položky jako tržby, variabilní náklady, příspěvky na úhradu, skupiny fixních nákladů, a především výsledek hospodaření (Lazar, 2012, s. 223-224).

Součástí by měly být i ukazatelé, které poskytují informace o stavu a rozvoji podnikové ekonomie v podobě souhrnné tabulky, dle které by bylo možné vyčíslit odchylky a upozornit na ty nejdůležitější. Měl by tu být i prostor pro jejich následnou analýzu a pro doporučení jejich nápravy. Pro tyto účely jsou z podnikových ukazatelů vybrány ty, které mají charakter KPI – „Key performance indicators“, tedy klíčové ukazatele výkonosti, které mají pro konkrétní podnik velký význam. Tyto KPI se dělí na finanční KPI odrážející finanční aspekty a nefinanční KPI týkající se environmentálních, etických, sociálních a správních činností. Mezi základní finanční KPI řadíme rentabilitu, likviditu, růst tržeb, zadluženost nebo aktivitu podniku (Eschenbach a Siller, 2012, s. 100, Rezaee, 2015).

Dobrá reportingová zpráva má pak několik znaků. Prvním znakem je včasná informovanost při náznačném hrozícího problému. Dalšími znaky jsou poskytnutí možnosti porovnání a reprodukovatelnost spolu se schopností se zapojit. Reprodukovatelnost znamená, že jsou fakta oddělena od domněnek a interpretací faktů. Schopnost zapojit se je postavena na tom, že obsah zpráv je vytvořen na základě poznatků a faktů a sám by měl vytvářet vhodnou základnu pro další zprávy. Posledním znakem dobré reportingové zprávy je komplexní informace, kde je potřeba nejen informovat, ale také posoudit vlivy na likviditu a strategickou pozici podniku (Batty, 1991, s. 54-58).

4.6 Podpora výpočetní technikou

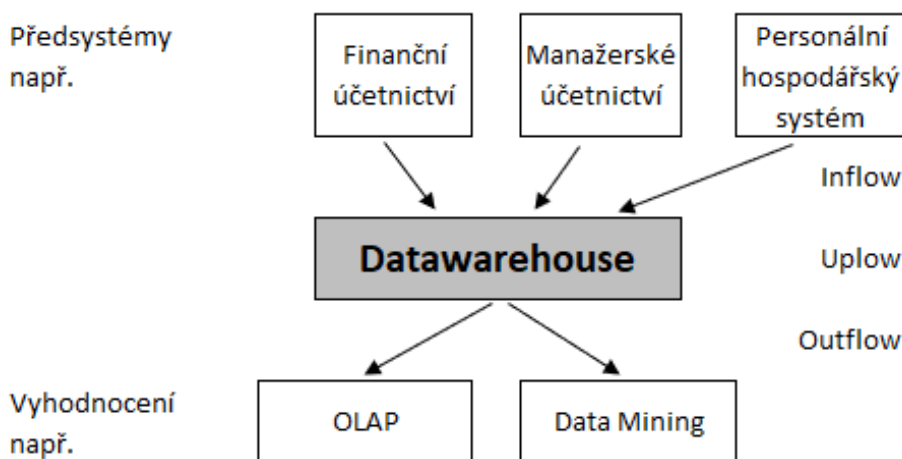
Větší komplexita a velké množství informací významných pro rozhodování vyžaduje použití výpočetní techniky. Lze si velmi těžko představit controlling bez podpory výpočetní techniky, zvláště pak operativní controlling, protože ke splnění jeho hlavní úlohy potřebuje mít k dispozici informace rychle, s orientací na příjemce a způsobem odpovídajícím situaci. Optimální podporu činnosti controllera tak umožňuje controllingový software (Eschenbach, 2004, s. 660).

Dle Eschenbacha (2004, s. 661) musí podpora controllingu výpočetní technikou splňovat následující požadavky:

- *„spojení metod odpovídajících požadavkům controllingu*
- *které staví na databance zajištěné*
- *prostřednictvím účinných rozhraní a*
- *které umožňuje sestavení podstatných informací,*
- *aby jako Decision Support System (DSS) a také*
- *jako Management Information System (MIS)*
- *byl controllerovi dán k dispozici do budoucnosti orientovaný nástroj*
- *k dosažení cílů podniku*
- *který je prostřednictvím dostatečné flexibility*
- *přizpůsobitelný měnícím se podmínkám okolního prostředí.“*

Základem softwaru využívaného v controllingu je, jak můžeme vidět na obrázku č. 6, tzv. Datawarehouse – sklad dat. Zde jsou shromažďována data specifická pro daný podnik,

historická data a jiná neměnná data z různých zdrojů. Následně při generování informací se používají různé systémy analýzy, které umožní grafické vyjádření databází. Pro tento účel je především využíváno koncepce Online Analytical Processing – OLAP a Data Mining. Obě představují metody analýzy a zpracování dat, takže mohou být přizvány při rozhodovacích procesech (Eschenbach a Siller, 2012, s. 273-274, Lang, 2005, s. 189).



Obrázek 6 Datawarehouse (vlastní zpracování dle Lang, 2005, s. 190)

OLAP je dle Reichmanna (2001, s. 648-651): „...hypotézou podepřená analytická metoda, tzn. analyzátor, často z controllingu, položí otázku systému OLAP. Jeho hypotéza o datových souvislostech bude pak podle výsledku analýzy potvrzena nebo vyvrácena.“ OLAP může vycházet kromě z Datawarehouse také z operativních datových souborů organizace.

Data Mining je analytická metoda, která se s využitím statisticko-matematických metod pokouší prozkoumat databázi s cílem vyhledat vhodné typy a rozpoznávat různé vzory. Při uchování a distribuci informací se vyhodnocují generované znalosti a při tom se dokumentují také jiní nositelé rozhodnutí, kteří jsou k dispozici (Eschenbach a Siller, 2012, s. 274).

V současnosti velký podíl používaných controllingových systémů chráněného elektronického zpracování dat se zakládá na jedné nebo více technologiích business intelligence (Horváth, 2006, s. 683).

4.7 Reporting ve stavebním podniku

Stavební podniky se potýkají s tím problémem, že i když jsou dobře technicky vybaveny a poskytují informační výstupy z jednotlivých informačních zdrojů controllingu, tak dochází k nedostatečnému propojení v rámci podniku. Podniky by se tedy měly zaměřit na propojení

informačních výstupů, a především na jejich využití na správném místě a ve správném čase (Chodasová, 2012, s. 121).

Zdrojem informací pro řídicí pracovníky ve stavební výrobě je modul informačního systému RSV (Řízení stavební výroby). Dle požadavků managementu podniku je zpracován návrh výstupní šablony reportingového výstupu, z kterého je následně zpracován výstupní podklad. Ve spolupráci s dodavatelem informačního systému (IS RSV) jsou pak zabezpečeny všechny všeobecné požadované šablony pro výstupy z informačního systému (Chodasová, 2012, s. 142-143).

Stavbyvedoucí pak měsíčně zadává do systému soupis skutečně vykonaných prací a soupis vyfakturované práce. Vzniklý rozdíl mezi skutečně vykonanou prací a vyfakturovanou považuje podnik za nedokončenou výrobu. Nachází se zde tedy náklady na realizované práce, které ještě nejsou pokryté fakturací na investora a které budou předmětem fakturace v příštím období. Účtování nedokončené výroby je prováděno na základě vnitřního účetního dokladu. Po zpracování soupisu vykonaných prací je potřeba i aktualizovat harmonogram prací, který lze aktualizovat kdykoliv (Chodasová, 2012, s. 143, 145).

Porovnávání plánů nákladů a výnosů se skutečností v IS slouží jako nástroj řízení ve stavební výrobě a také informuje pracovníky, kteří jsou zodpovědní za hospodaření a realizaci zakázky o výsledcích hospodaření, nákladech, výnosech i odchylkách. Je tak možné upozornit na nepříznivý vývoj hospodaření a řízení a poskytuje tak možnost reagovat a korigovat budoucí vývoj na stavbě (Chodasová, 2012, s. 144).

Controlling vykonává dle informací v IS analýzu výsledků hospodaření a také pravidelně hodnotí zakázku a vytváří prognózu budoucích výsledků. Informace o skutečných nákladech však přicházejí z ekonomického oddělení jen jednou měsíčně po uzávěrce, proto je možné hodnotit zakázku jen v měsíčním intervalu. O výsledcích pak informuje vedení podniku. Pokud je vedení podniku včas informováno o hospodaření na stavbách, i jen třeba na základě předběžných hodnocení zakázky, může být pak rozhodnuto o dalším postupu při realizaci jiné zakázky. Nejdůležitější je však aby podniku na konci vyšlo všechno tak, jak se na začátku plánovalo. Pokud jsou však na základě analýzy odchylek přijata opatření, je potřeba tento plán zaktualizovat. Fungující management je předpokladem pro dosažení stanovených cílů podniku (Chodasová, 2012, s. 144-146).

4.8 Souhrn požadavků na systém reportingu

Z předešlých kapitol můžeme následně shrnout nejdůležitější úkony pro tvorbu efektivního systému reportingu:

1. identifikovat uživatele výkazů a analyzovat jejich požadavky a potřeby z hlediska obsahu, formy a termínů poskytovaných informací,
2. diferencovat obsah výkazů dle potřeb uživatelů interních a externích,
3. zvolit vhodnou formu výkazů a celkových zpráv, a to buď v písemné podobě (tištěné, elektronické) nebo ústní podání,
4. navrhnout a používat jednotnou podobu výkazů a celkových zpráv a příliš je neměnit,
5. zvolit vhodný způsob distribuce výkazů, oddělit důvěrné informace od ostatních a zajistit jejich ochranu,
6. využívat zpětnou vazbu, zjišťovat využívání předkládaných reportů, zjišťovat připomínky a náměty ke zlepšování systému reportingu od příjemců zpráv (Šoljaková a Fibírová, 2010, s. 11).

Rezaee (2015) k těmto zásadám přidává ještě následující klíčové principy úspěšného podnikového reportingu:

- podporovat inovace a změny,
- vyvážený úsudek a dodržování předpisů,
- podporovat rozhodování společnosti,
- zajistit, aby byly podnikové zprávy přístupné, relevantní a aktuální,
- kvalita, ne kvantita,
- dívat se dopředu, ne dozadu.

Pokud budou tyto zásady a principy dodržovány je možné vybudovat reporting, který bude velmi účelným nástrojem jak pro kvalitní řízení podniku, tak i pro budování jeho dobrých vztahů se zaměstnanci, obchodními partnery, státem a regionálními orgány, spolupracujícími podniky i širokou veřejností (Šoljaková a Fibírová, 2010, s. 11).

5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Controlling se v současné době stává nezbytným nástrojem, který společností pomáhá připravit vhodné prostředky pro jejich rozhodování. Toho je možné dosáhnout zejména získáváním kvalitních informací, které mají vysokou prediktivní schopnost. V současné době neexistuje větší podnik, který by nevykazoval existenci controllingu.

Přesto, že pro controlling nenacházíme v literatuře jednotnou definici, lze z jednotlivých návrhů, definic a koncepcí vyzdvihnout základní rysy, kterými jsou orientace na budoucnost, doplnění managementu společnosti, poskytovat podklady pro rozhodování, poradenskou činnost a také podporovat při rozhodování. Podstata controllingu však spočívá ve srovnávání minimálně skutečně dosažených výsledků s plánovanými hodnotami a následné zjištění a odstranění odchylek.

Ve společnostech se může nacházet několik forem controllingu, které společně tvoří podnikový controlling. Mezi ty nejzákladnější patří controlling operativní a strategický. Strategický controlling je založen na strategickém plánu a strategických cílech, kde tím hlavním cílem je udržení dlouhodobé stability společnosti. Podstatou operativního controllingu je pak především napomáhat při řízení zisku, ke kterému potřebuje vedení společnosti včasné a také vhodné informace. Mezi další formy řadíme controlling finanční, investiční a vnitropodnikový, jehož součástí je i controlling nákladový.

Základními funkcemi controllingu nejsou pouze informační a plánovací funkce, ale také reporting. Reporting pomáhá vytvořit komplexní systém ukazatelů a informací, které jsou z hlediska řízení dané společnosti rozhodující. Tento systém zahrnuje oblast přípravy, zpracování a zhuštění dat a jejich následné předání konkrétním adresátům. Těžištěm je tedy zajištění aktuálních a kvalitních jak externích, tak interních informací, které jsou obsahem vypracované zprávy neboli reportu.

Reporting, ale i celkově controlling si lze velmi těžko představit bez podpory výpočetní technikou. Zvláště pak operativní controlling, který ke splnění jeho hlavní úlohy potřebuje mít k dispozici informace rychle, s orientací na příjemce a způsobem odpovídající situaci. Pro stavebnictví je typické nevyužívat pouze ekonomický software samostatně, ale spolu s modulem informačního systému RSV – řízení stavební výroby. Musí však být nastavena určitá pravidla a také musí existovat určitá motivace, aby bylo dosaženo co nejvyšší efektivnosti ve využití tohoto modulu.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI XY A.S.

6.1 Základní charakteristika společnosti

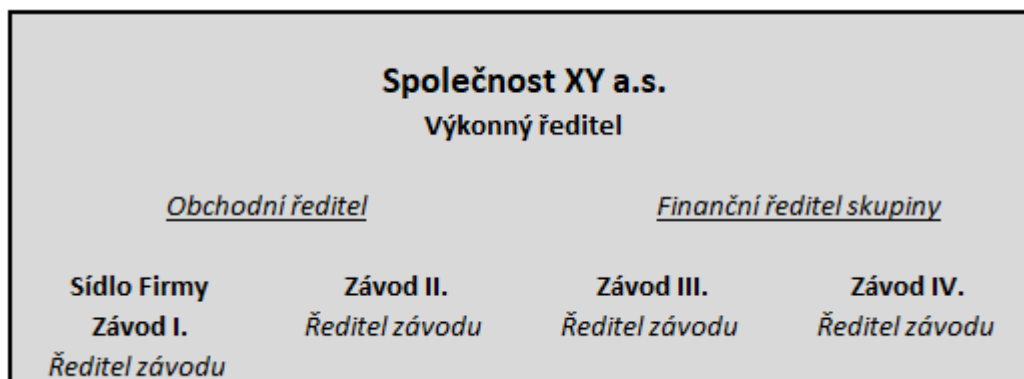
Společnost XY a.s. je stavební firma, která vznikla v roce 2016 a je spolu s jinými společnostmi součástí skupiny. Tato skupina zaznamenává počátek činnosti už ve 20. letech 20. století. Ve druhé polovině 20. století se skupina začala specializovat na bytovou, především pak průmyslovou výstavbu. V současné době jsou významným generálním zhotovitelem staveb v ČR. Jejich stavby můžeme nalézt v několika zemích po celém světě, a to na čtyřech kontinentech. V současnosti má společnost XY a.s. okolo 100 zaměstnanců.

Jejich posláním je kvalitně stavět, být zákazníkům spolehlivým partnerem a pomáhat jim rozvíjet budoucnost. Jejich vizí je pak být první volbou ve stavebnictví nejen pro zákazníky, ale i pro zaměstnance. Hodnoty společnosti spočívají především v odbornosti, férovosti a tradici. Odbornost, protože chtějí mít odborně zdatné, profesně zkušené a samostatné zaměstnance, kteří dobře ovládají svou práci a aktivně usilují o co nejlepší výsledky. Férovost, protože splní vše, co slíbí. Dokončí každou práci, kterou začnou. Staví především na férovém jednání s jejich obchodními partnery i zaměstnanci. Mají tak společné hodnoty a budují dlouhodobé vztahy. A v neposlední řadě tradice, protože téměř stoletá historie této společnosti ji zavazuje myslet na budoucnost. Chtějí udržet dobré jméno jejich společnosti, navázat na práci jejich předchůdců a připravit co nejlepší podmínky pro budoucí zákazníky a zaměstnance. Tato společnost má i velmi blízký vztah k regionu, kde podporují sportovní, kulturní i společenské dění.

Cílem společnosti je i v dalších letech působit jako přední český dodavatel stavebních celků v České republice. Společnost chce vůči svým partnerům vystupovat jako likvidní a solventní partner.

6.2 Organizační struktura

Stručná organizační struktura společnosti XY a.s. je znázorněna na následujícím obrázku (obrázek č. 7).



Obrázek 7 Základní organizační struktura společnosti XY a.s. (vlastní zpracování)

Organizační struktura společnosti XY a.s. umožňuje individuální a hospodářský způsob řízení zakázek a společnosti. Společnost je organizována na výrobní úsek a úsek správy společnosti. Řízení jednotlivých zakázek probíhá ve výrobním úseku. Společnost má i valnou hromadu a představenstvo, které se skládá z předsedy a dalších tří členů. Dozorčí rada se pak skládá ze dvou členů.

Základní kapitál společnosti činil k 31. 12. 2019 výši 5 mil. Kč a je složen ze 110 ks akcií na jméno v zaknihované podobě, které nejsou evidovány na žádném veřejném trhu. Společnost XY a.s. je ovládána jinou akciovou společností, která vlastní 10 ks akcií druhu A. Zbýlých 100 ks akcií typu B vlastní jiné dvě akciové společnosti. Převoditelnost akcií společnosti je omezena předchozím souhlasem valné hromady. Práva majitele akcií se řídí českými obecně závaznými předpisy. S akciemi druhu A je spojen vyšší počet hlasů a snížený podíl na zisku nebo jiných vlastních zdrojích společnosti. U akcií druhu B je to přesně naopak, tzn. nižší počet hlasů a zvýšený podíl na zisku nebo jiných vlastních zdrojích společnosti. Okruh osob z práva na dividendu je dán seznamem akcionářů k rozhodnému dni.

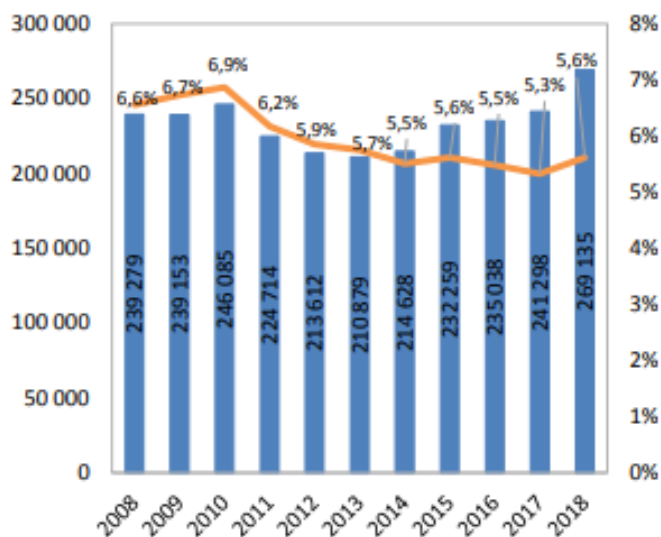
6.3 Předmět podnikání

Akciová společnost se především zabývá prováděním staveb, jejich změnou a odstraňováním. S tím souvisí i projektová činnost ve výstavbě. Dalšími činnostmi jsou výroba, instalace, oprava elektrických strojů, přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení. Dále provádí montáže, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení. Součástí podnikání je i výroba, obchod a služby uvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

7 SITUAČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI XY A.S.

7.1 Analýza odvětví

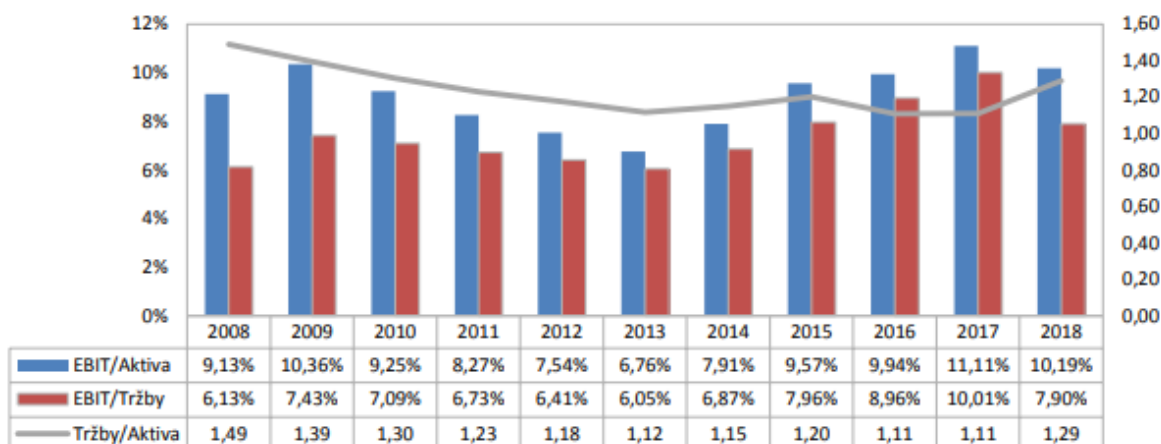
Stavebnictví patří ke klíčovým odvětvím ekonomiky a je také pokládáno za jeden z důležitých indikátorů vývoje ekonomiky. Rozhodujícím způsobem se spolu se strojírenstvím podílí na realizaci investiční výstavby. Postavení tohoto odvětví v ekonomice a změny pozice lze charakterizovat podílem na hrubé přidané hodnotě (HPH). Ta ve stavebnictví v roce 2018 zaznamenala pátý rok růstu a také významně svůj růst zrychlila. Díky tomu se stavebnictví v roce 2018, jak můžeme vidět na následujícím grafu, dočkalo zvýšení jeho podílu na HPH po několika letech (Český statistický úřad, ©2020, Ministerstvo průmyslu a obchodu, ©2019).



Obrázek 8 HPH (mil. Kč) a podíl HPH stavebnictví na celé ekonomice v běžných cenách (Ministerstvo průmyslu a obchodu, ©2019)

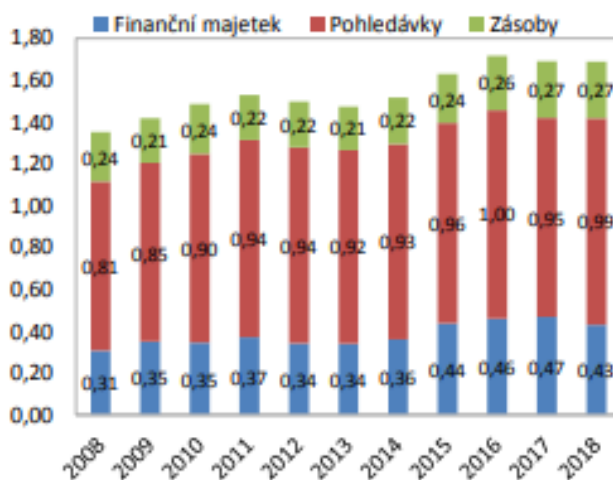
Co se týče ekonomických ukazatelů, tak produkční síla (EBIT/Aktiva), která je tvořena součinem ukazatelů marže (EBIT/Výnosy) a obrátu aktiv (Výnosy/Aktiva), činila v tomto odvětví v roce 2018 hodnotu 10,19 % - obrázek č. 9. Čím vyšší produkční síla je, tím aktiva firem vyprodukovala vyšší EBIT (zisk před zaplacením úroků a daní), ze kterého se nejprve uspokojují věřitelé (úroky) a pak stát (daně). To, co zbývá, je hospodářským výsledkem za účetní období, tedy čistý zisk, který představuje roční zhodnocení vlastního kapitálu. Čím je toto zhodnocení vyšší, tím je hodnota ukazatele rentability vlastního kapitálu (ROE) vyšší. Nejnižších hodnot produkční síla a marže ve stavebnictví dosáhly v roce 2013. V dalších

letech oba ukazatele rostly, k poklesu došlo až v roce 2018 (Ministerstvo průmyslu a obchodu, ©2019).



Obrázek 9 Produkční síla (EBIT/Aktiva) odvětví (Ministerstvo průmyslu a obchodu, ©2019)

Celková likvidita v odvětví byla v roce 2018 vyšší než jedna, což znamená, že likvidní položky aktiv, krátkodobý finanční majetek, pohledávky a zásoby, převyšovaly krátkodobé závazky a krátkodobé bankovní úvěry. Velmi pozitivní byl vysoký podíl finančního majetku (Ministerstvo průmyslu a obchodu, ©2019).

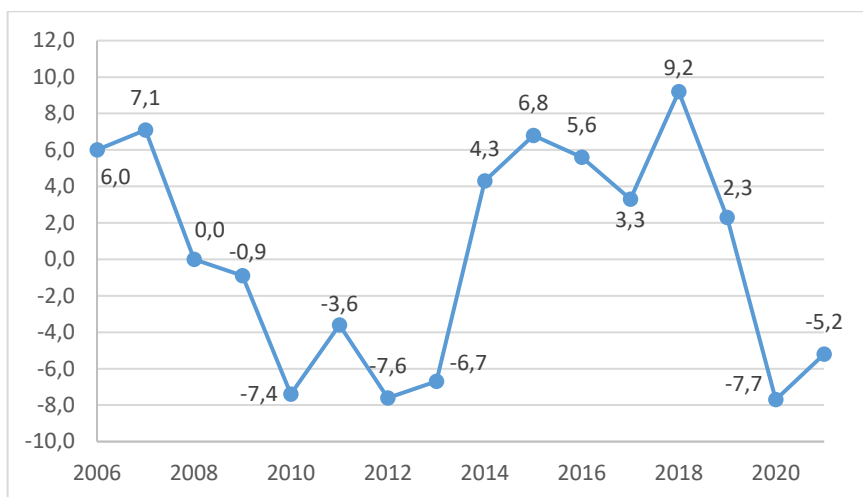


Obrázek 10 Likvidita odvětví (Ministerstvo průmyslu a obchodu, ©2019)

Nejvíce se však v tomto odvětví sleduje vývoj stavební produkce (tzn. tržeb ve stavebnictví), který v České republice zaznamenal před zlomovým rokem 2020 meziroční růst v předchozích třech letech, kdy tuzemské stavebnictví dohánělo propady z předešlých let. Na základě toho se dal očekávat další pozitivní vývoj, který podporoval i index důvěry ve

stavebnictví, který se na přelomu roků 2018/2019 dostal po více než deseti letech do kladných hodnot (Ministerstvo průmyslu a obchodu, ©2019).

Ovšem rok 2020 přinesl spolu se světovou pandemií úplně jiné hodnoty, než byly očekávané, jak můžeme vidět na následujícím grafu. V roce 2020 stavební produkce meziročně klesla o 7,7 %, což je nejvíce za poslední dekádu. Avšak na konci roku 2020 došlo k pozitivnímu vývoji v podobě nových stavebních zakázek u podniků s více jak 50 zaměstnanci. Šlo dokonce o nejsilnější meziroční růst během loňského roku. Spolu s meziročním růstem celkové zásoby stavebních zakázek tvoří dobré vyhlídky na další období. Rostla totiž zásoba nejen veřejných, ale i soukromých zakázek i poptávka v zahraničí. Celková důvěra podnikatelů ve stavebnictví pak zůstávala v poslední čtvrtině roku 2020 stabilní. Nadále se pohybuje v mírně negativním pásmu (Zábojníková, 2021).



Obrázek 11 Vývoj stavební produkce (meziroční změna v %) (vlastní zpracování dle Český statistický úřad, ©2021, Ministerstvo průmyslu a obchodu, ©2019, Zábojníková, 2021)

Přesto se dle analytiků počítá v roce 2021 s dalším poklesem českého stavebnictví, a to okolo 6 %. Tomu napovídá i pokles -5,2 % za leden 2021. Důvodem je nejistota investorů ohledně budoucího vývoje kvůli současné krizi. Dochází tak pozastavování nebo rušení některých projektů. Růst je tak očekáván až v roce 2022. Důvodem je i to, že větší stavební firmy mají sice stavebních zakázek víc než dost, ale potýkají se naopak s nedostatkem vhodné pracovní síly, často zahraniční (Česká tisková kancelář, ©2020).

7.2 Majetková a finanční struktura

V následující tabulce (tabulka č. 6) můžeme vidět rozbor majetkové struktury společnosti XY a.s. jak v tis. Kč, tak v procentuálních podílech na celkových aktivech. Hodnoty jsou

převzaty z rozvahy společnosti, která je v plném rozsahu uvedena v příloze č.1. Je důležité podotknout, že hodnoty v roce 2016 jsou zkreslené, protože společnost začala fungovat až téměř v pololetí. Tyto hodnoty jsou tedy pouze za cca 6 měsíců fungování.

Tabulka 6 Vertikální analýza společnosti XY a.s. v letech 2016-2019 (vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti XY a.s.)

v tis. Kč	2016		2017		2018		2019	
Aktiva celkem	388 898	100%	360 990	100%	530 163	100%	583 104	100%
Stálá aktiva	63 490	16%	59 072	16%	56 010	11%	50 768	9%
<i>Dlouhodobý nehmotný majetek</i>	150	0%	100	0%	50	0%	0	0%
<i>Dlouhodobý hmotný majetek</i>	63 340	16%	58 972	16%	55 960	11%	50 768	9%
Oběžná aktiva	324 190	83%	300 408	83%	472 176	89%	527 979	91%
<i>Zásoby</i>	2 297	1%	15 905	4%	5 198	1%	8 015	1%
<i>Dlouhodobé pohledávky</i>	10 572	3%	21 285	6%	33 752	6%	26 190	4%
<i>Krátkodobé pohledávky</i>	171 724	44%	202 922	56%	281 535	53%	266 335	46%
<i>Peněžní prostředky</i>	139 597	36%	60 296	17%	151 691	29%	227 439	39%
Časové rozlišení	1 218	0%	1 510	0%	1 977	0%	4 357	1%
Pasiva celkem	388 898	100%	360 990	100%	530 163	100%	583 104	100%
Vlastní kapitál	33 074	9%	83 265	23%	120 849	23%	153 635	26%
<i>Základní kapitál</i>	5 000	1%	5 000	1%	5 000	1%	5 000	1%
<i>Ážio a kapitálové fondy</i>	23 562	6%	23 562	7%	23 562	4%	23 562	4%
<i>VH minulých let</i>	0	0%	12	0%	20 061	4%	92 287	16%
<i>VH běžného úč. obd.</i>	4 512	1%	54 691	15%	72 226	14%	32 786	6%
Cizí zdroje	355 251	91%	277 710	77%	409 275	77%	384 850	66%
<i>Rezervy</i>	58 727	15%	33 083	9%	129 346	24%	102 850	18%
<i>Dlouhodobé závazky</i>	42 861	11%	47 153	13%	60 391	11%	63 594	11%
<i>Krátkodobé závazky</i>	253 663	65%	197 474	55%	219 538	41%	218 406	37%
<i>Bankovní úvěry a výpomoci</i>	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Časové rozlišení	573	0%	15	0%	39	0%	44 619	8%

Jak zde můžeme vidět, oběžná aktiva významně převládají nad stálými aktivy. Během své činnosti se podíl oběžných aktiv dokonce pomalu meziročně zvyšuje. V roce 2019 činil podíl oběžných aktiv na celkových aktivech dokonce 91 %. Důvodem, který lze vyčíst z tabulky, je především to, že se oběžná aktiva rok od roku zvyšují (výjimka rok 2017). Tento jev je však zapříčiněn i tím, že významná část dlouhodobého majetku byla pořízena hned po vzniku společnosti a v dalších letech se jeho výše snižovala odpisy. Dá se říci, že u stavebního podniku tento stav není až tak překvapující, protože většina dělnické práce na stavbách je provedena právě prostřednictvím subdodavatelských podniků, které mají své zaměstnance a zařízení. Proto je zde typická nízká výše dlouhodobého majetku, a naopak velmi vysoká výše oběžných aktiv zejména díky krátkodobým pohledávkám, které mají krýt krátkodobé závazky právě vůči subdodavatelským podnikům.

Dlouhodobý majetek společnosti XY a.s. neobsahuje žádný nemovitý majetek, ale jedná se především o dopravní prostředky, stroje, přístroje a zařízení, obytné kontejnery, přípojky, oplocení apod. které jsou využívány zejména na stavbách u jednotlivých zakázek.

Co se týče oběžného majetku, jak můžeme vidět v tabulce č. 6, převládá zde podíl krátkodobých pohledávek. Ten dokonce v roce 2017 činil 56 % na celkových aktivech. Jedná se především o krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů, což je typické pro stavební podnik, protože společnost fakturuje investorovi provedené práce a snaží se tak vyrovnávat vynaložené náklady na danou zakázku výnosy. Druhý největší podíl na oběžných aktivech mají peněžní prostředky. Dle toho můžeme odhadovat, že likvidita společnosti je na velmi dobré úrovni – viz. kap. Vývoj likvidity. Co je zde také typické pro stavební podnik, tak to jsou zásoby. Jedná se zde zejména o nedokončenou výrobu, pomocí které se právě stavební podnik snaží vyrovnávat rozdíl mezi vynaloženými náklady na zakázku, a právě vyfakturovanými výnosy na investora.

Časové rozlišení aktiv obsahuje náklady příštích období, které zahrnují především předplacené nájemné a jsou účtovány do nákladu období, do kterého věcně a časově přísluší. Také jsou tu zde příjmy příštích období, které zahrnují pouze nějaké drobné věci na režijních střediscích.

V tabulce můžeme vidět i rozbor finanční struktury společnosti XY a.s. jak v tis. Kč, tak v procentuálních podílech na celkových pasivech. Zde je také možné vidět významnou převahu, a to cizích zdrojů. V roce 2019 činil podíl cizích zdrojů 66 % na celkových pasivech. A to i když společnost nevyužívá možnost bankovních úvěrů. Tento podíl je vysoký zejména díky krátkodobým závazkům, a to opět z obchodních vztahů. Opět je tu souvislost s prováděnými zakázkami, kde jsou společnosti od subdodavatelů fakturovány náklady, které poté společnost, jak už jsem zmiňovala, fakturuje investorovi. Významná část těchto závazků obsahuje i zádržné neboli pozastávky – tzn. u stavebních prací je běžnou praxí „zadržet“ určité procento z faktur, které se vyplatí po splnění určitých podmínek. Typický případ je, že 5 % se vyplatí po předání stavebních prací a druhá část po uplynutí záruční doby. Investor zadržuje část z pohledávek společnosti a společnost zadržuje pak jejich dodavatelům ze závazků.

Typické pro stavební podnik jsou i hojně využívané rezervy, které se ve společnosti nevytváří ve smyslu zákona o rezervách, tzv. zákonné rezervy, ale které jsou právě tvořeny také ke krytí vzniklých větších rozdílů mezi výnosy a náklady zakázky. Jinak řečeno jsou to rezervy na pokrytí budoucích ztrát a rizik v případech, kdy lze s vysokou mírou pravděpodobnosti stanovit titul, výši a termín plnění při dodržení věcné a časové souvislosti. Jedná se konkrétně o rezervy, které byly vytvořeny za účelem očekávaného krytí ztrát ze záručních oprav, bankovních záruk a nevyfakturovaných dodávek.

U vlastního kapitálu můžeme pozorovat stále se zvyšující podíl na celkových pasivech, a to zejména díky výsledku hospodaření, který vždy poměrnou částí zůstává ve výsledku hospodaření minulých let. Nepřevádí se vždy celý výsledek hospodaření běžného období do výsledku hospodaření minulých období, protože dochází k vyplácení dividend v souvislosti s držením akcií akcionáři. Můžeme si zde všimnout i toho, že společnost nevytváří rezervní fond ze zisku nebo z příplatků společníků nad hodnotu vkladů, neboť přistoupila k novému zákonu o obchodních korporacích. Vklady přesahující základní kapitál se zde vykazují jako ážio.

V další tabulce č. 7 můžeme pak pozorovat horizontální analýzu, tedy jak se jednotlivé položky vyvíjely ve společnosti XY a.s. mezi lety 2016 a 2019.

Tabulka 7 Horizontální analýza společnosti XY a.s. v letech 2016-2019 (vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti XY a.s.)

v tis. Kč	2016	2017	2017/2016	2018	2018/2017	2019	2019/2018
Aktiva celkem	388 898	360 990	-7%	530 163	47%	583 104	10%
Stálá aktiva	63 490	59 072	-7%	56 010	-5%	50 768	-9%
<i>Dlouhodobý nehmotný majetek</i>	150	100	-33%	50	-50%	0	-100%
<i>Dlouhodobý hmotný majetek</i>	63 340	58 972	-7%	55 960	-5%	50 768	-9%
Oběžná aktiva	324 190	300 408	-7%	472 176	57%	527 979	12%
<i>Zásoby</i>	2 297	15 905	592%	5 198	-67%	8 015	54%
<i>Dlouhodobé pohledávky</i>	10 572	21 285	101%	33 752	59%	26 190	-22%
<i>Krátkodobé pohledávky</i>	171 724	202 922	18%	281 535	39%	266 335	-5%
<i>Peněžní prostředky</i>	139 597	60 296	-57%	151 691	152%	227 439	50%
Časové rozlišení	1 218	1 510	24%	1 977	31%	4 357	120%
Pasiva celkem	388 898	360 990	-7%	530 163	47%	583 104	10%
Vlastní kapitál	33 074	83 265	152%	120 849	45%	153 635	27%
<i>Základní kapitál</i>	5 000	5 000	0%	5 000	0%	5 000	0%
<i>Ážio a kapitálové fondy</i>	23 562	23 562	0%	23 562	0%	23 562	0%
<i>VH minulých let</i>	0	12	100%	20 061	167075%	92 287	360%
<i>VH běžného úč. obd.</i>	4 512	54 691	1112%	72 226	32%	32 786	-55%
Cizí zdroje	355 251	277 710	-22%	409 275	47%	384 850	-6%
<i>Rezervy</i>	58 727	33 083	-44%	129 346	291%	102 850	-20%
<i>Dlouhodobé závazky</i>	42 861	47 153	10%	60 391	28%	63 594	5%
<i>Krátkodobé závazky</i>	253 663	197 474	-22%	219 538	11%	218 406	-1%
<i>Bankovní úvěry a výpomoci</i>	0	0	0%	0	0%	0	0%
Časové rozlišení	573	15	-97%	39	160%	44 619	114308%

Bilance aktiv a pasiv se po založení společnosti pohybovala okolo 370 mil., pak ale v roce 2018 došlo k nárůstu na úroveň 530 mil, jak můžeme vidět na předcházející tabulce. Na straně aktiv se významně zvýšila oběžná aktiva, a to hlavně díky krátkodobým pohledávkám a peněžním prostředkům. Na straně pasiv to pak bylo zejména zapříčiněno velkým nárůstem vytvořených rezerv. Podíl na tom měl i výsledek hospodaření jak za běžné období, tak za minulá léta.

Co nelze v této tabulce přeskočit je mimo jiné enormní nárůst časového rozlišení pasiv v roce 2019. Časové rozlišení pasiv obsahuje výdaje příštích období, které jsou účtovány do nákladů období, do kterého věcně a časově přísluší. Také tu jsou výnosy příštích období, které zpravidla zahrnují milníkové fakturace stavebních prací z přelomu roku a jsou účtovány do výnosu období, do kterého věcně a časově přísluší. Právě tato položka se zasloužila o zmíněný velký nárůst. Došlo k tomu, že investoři potřebovali vyfakturovat nějaké práce dříve, než byly skutečně provedeny – tzn. práce se věcně a časově týkaly až dalšího roku, kdy za ně nabíhaly společnosti náklady.

Společnost XY a.s. je tedy trvale zisková a zadržuje celý nebo alespoň část vydělaného zisku ve společnosti pro její další rozvoj, což můžeme vidět v neustále rostoucím výsledku hospodaření minulých let a také na neustále se zvyšujícím podílu vlastního kapitálu na celkových pasivech. Vlastní kapitál společnosti se dokonce v roce 2019 zvýšil oproti roku, kdy byla společnost XY a.s. založena, o 365 %.

7.3 Ukazatelé finanční situace

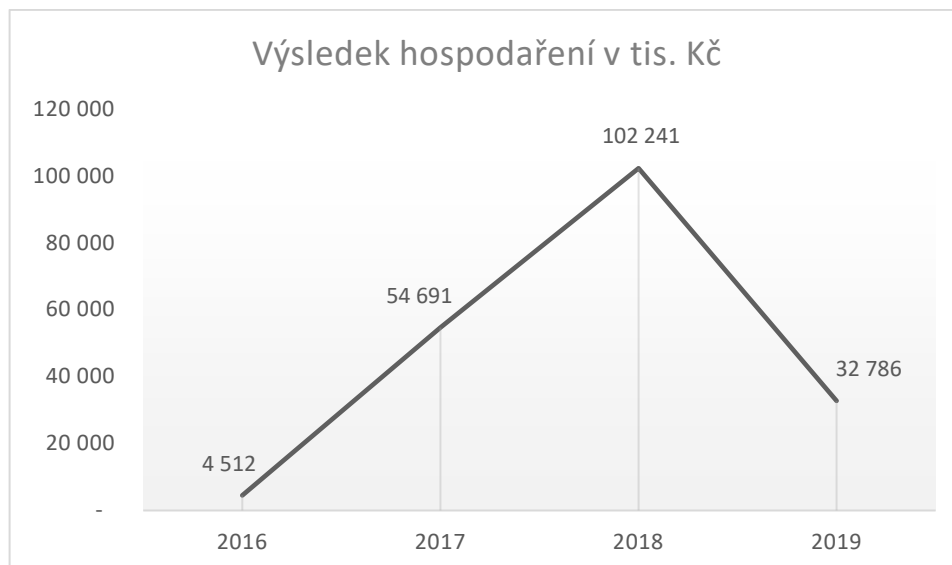
7.3.1 Vývoj výsledku hospodaření

V následující tabulce (tabulka č. 8) můžeme vidět skladbu výsledku hospodaření společnosti XY a.s. za účetní období a jeho následnou výši před zdaněním a úroky v letech 2016-2019.

*Tabulka 8 Výsledek hospodaření společnosti XY a.s. v letech 2016-2019
(vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti XY a.s.)*

	2016	2017	2018	2019
<i>Provozní VH</i>	12 094	64 154	104 809	41 886
<i>Finanční VH</i>	- 2 014	- 3 429	- 2 568	- 210
VH za účetní období (EAT)	4 512	54 691	72 226	32 786
<i>VH před zdaněním (EBT)</i>	10 080	60 725	102 241	41 676
<i>VH před úroky a zdaněním (EBIT)</i>	10 652	61 375	102 241	41 676

Podstatný vliv na celkový hospodářský výsledek má, jak zde můžeme vidět, provozní výsledek hospodaření, s čímž u stavební společnosti lze počítat. Můžeme říci, že se společnosti daří, protože každý rok dosahuje zisku. Lze zde vidět počáteční rozjezd v roce 2016, kdy je však výsledek ovlivněn tím, že společnost zahájila činnost téměř až v polovině roku, a následný velký rozmach v letech 2017 a 2018, kdy se společnosti zatím dařilo nejvíce.



Obrázek 12 Výsledek hospodaření za účetní období společnosti XY a.s. v letech 2016-2019 (vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti XY a.s.)

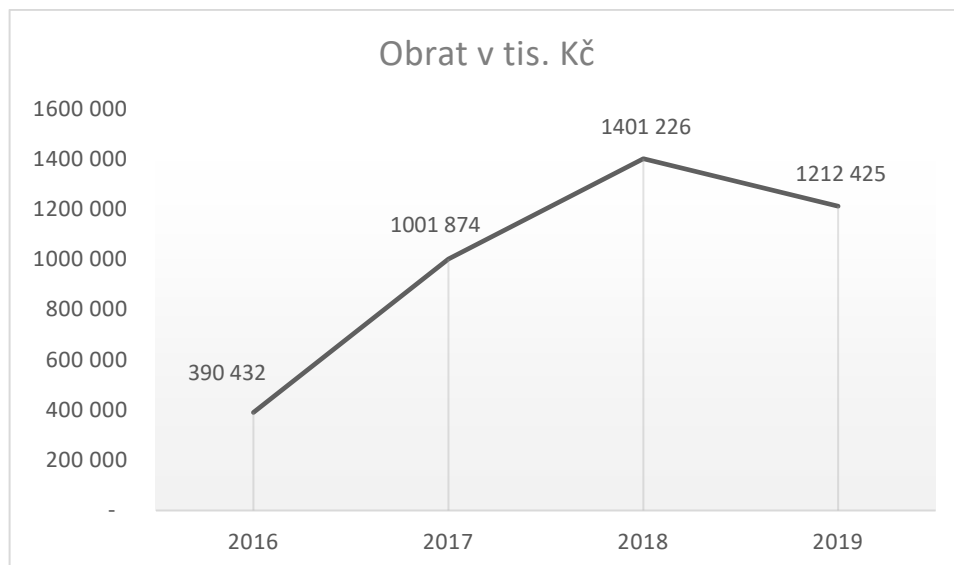
V roce 2019, jak můžeme vidět i na obrázku č. 12, klesl hospodářský výsledek oproti předešlému roku o 55 %. Důvod nepovedeného výsledku hospodaření v tomto roce byl především větší počet nepovedených zakázek, které skončily významnou ztrátou. Jednalo se o zakázky, u kterých se od počátku počítalo s tím, že přinesou minimální nebo žádný zisk, ale byly vhodné z obchodního hlediska – jednak pro další reference, když se společnost bude ucházet o podobné zakázky, nebo také proto, že byl investor významný pro společnost i do budoucna. Bohužel v průběhu výstavby byly zjištěny další práce, které společnost nemohla na investora uplatnit, ale pro splnění zakázky tyto práce musela provést.

V tabulce je také patrný minimální nebo žádný dopad nákladových úroků na výsledek hospodaření za účetní období. Je to z toho důvodu, že společnost splatila v roce 2017 úvěr od jiných společností v celkové výši 15 mil. Kč a od té doby žádné úvěry nemá.

7.3.2 Vývoj obratu

Obrat společnosti XY a.s. představují tržby za vlastní výrobky a služby. Jeho vývoj můžeme vidět na následujícím obrázku (obrázek č. 13). Společnost vykázala v roce 2018 a 2019 i tržby z prodeje zboží, ale ty představují minimální částku oproti tržbám za vlastní výrobky a služby. Také se nejedná o tržby z hlavního zaměření společnosti.

Můžeme zde spatřit prakticky srovnatelný vývoj jako u hospodářského výsledku za účetní období. Do roku 2018 obrat zaznamenal zvyšující se charakter, kdy společnost neustále zvyšovala svou produktivitu. V roce 2019 pak obrat ve svém růstu zaznamenal zpomalení.



Obrázek 13 Obrát společnosti XY a.s. v letech 2016-2019 (vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti XY a.s.)

7.3.3 Vývoj čistého pracovního kapitálu

Na následujícím grafu (obrázek č. 14) je znázorněn vývoj čistého pracovního kapitálu společnosti XY a.s. Konkrétně vývoj oběžného majetku – OA, skládajícího se z jednotlivých složek – zásoby, pohledávky, finanční majetek.

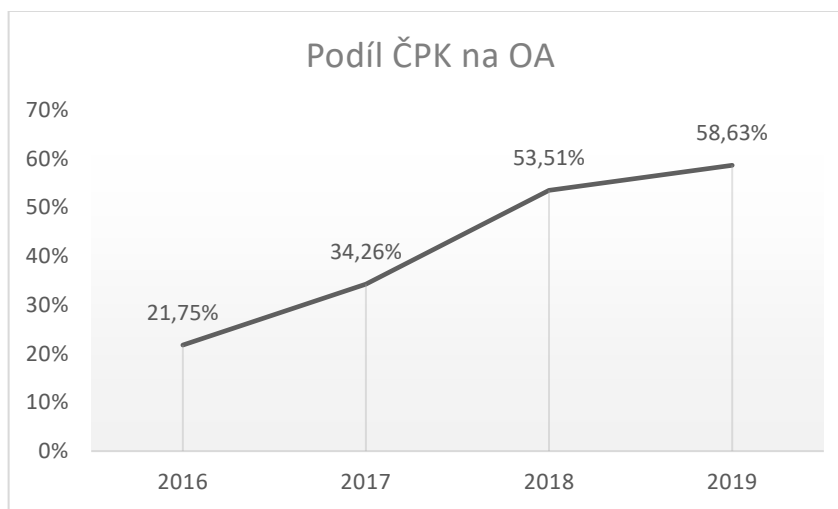


Obrázek 14 Čistý pracovní kapitál společnosti XY a.s. v letech 2016-2019 (vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti XY a.s.)

Největší podíl na oběžných aktivech, jak zde můžeme vidět, mají krátkodobé pohledávky, což je pro stavební společnosti charakteristické, jak už jsem zmiňovala. Oproti oběžnému majetku stojí krátkodobé závazky. Rozdíl pak představuje čistý pracovní kapitál – ČPK. Tento rozdíl nabývá v každém roce kladných hodnot, to znamená, že krátkodobé závazky

jsou nižší než krátkodobý majetek, který je zdrojem pro splácení těchto závazků. Můžeme říci, že má společnost k dispozici „finanční polštář“, který v roce 2019 činil dokonce 309 mil. Kč. Lze zde také pozorovat rostoucí trend u rozdílu mezi krátkodobým majetkem a krátkodobými závazky. Důvodem je zejména to, že krátkodobé závazky se drží přibližně na stejné úrovni a oběžný majetek (kromě roku 2017) zaznamenal rostoucí charakter.

Ukazatel čistého pracovního kapitálu je také potřeba vždy sledovat v poměru k oběžným aktivům, aby bylo možné posoudit, zda je dostatečně vysoký s ohledem na potřeby podniku. Vývoj podílu čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech v jednotlivých letech je znázorněn na následujícím grafu (obrázek č. 15). Aby společnost dosahovala krátkodobé finanční stability, je potřeba, aby podíl dosahoval 30-50 %, což společnost XY a.s. bezpečně dosahuje. Už tady lze konstatovat, že společnost XY a.s. nemá problém se splácením svých krátkodobých závazků. Avšak položky, ze kterých se skládá oběžný majetek, mají různou likvidnost, proto je nutné spočítat i další ukazatele likvidity, které berou v úvahu jenom některé z nich – viz. následující kapitola.



Obrázek 15 Podíl ČPK na OA společnosti XY a.s. v letech 2016-2019 (vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti XY a.s.)

7.3.4 Vývoj likvidity

V následující tabulce (tabulka č. 9) jsou uvedeny hodnoty likvidity společnosti XY a.s. v letech 2016-2019 a odvětví v letech 2016-2018. Tyto hodnoty společnosti vyjadřují schopnost společnosti hradit své krátkodobé závazky. Udržet likviditu na určité úrovni je

také úkolem controllingu. Trvalá platební schopnost je pak jedním z předpokladů pro úspěšnou existenci podniku.

Tabulka 9 Ukazatelé likvidity společnosti XY a.s. v letech 2016-2019 (vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti XY a.s., Ministerstvo průmyslu a obchodu, ©2019)

	2016		2017		2018		2019		Doporučená hodnota
	S	O	S	O	S	O	S	O	
Běžná likvidita - L3	1,28	1,70	1,52	1,60	2,15	1,60	2,42	-	1,5-2,5
Pohotová likvidita - L2	1,27	1,44	1,44	1,33	2,13	1,33	2,38	-	1-1,5
Hotovostní likvidita - L1	0,55	0,46	0,31	0,47	0,69	0,43	1,04	-	0,2-0,5

Běžná likvidita udává, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky a jak můžeme vidět v předchozí tabulce, hodnoty společnosti se nachází v doporučených hodnotách. Avšak v porovnání s odvětvím, kde se ve sledovaném období hodnoty pohybovali v rozmezí 1,60 a 1,70 můžeme konstatovat, že se společnost XY a.s. v posledních letech drží hodně nad touto hodnotou.

Hodnoty pohotové a hotovostní likvidity u společnosti XY a.s. pak v těchto letech převyšují i doporučené hodnoty. Významně převažující podíl pohledávek nad peněžními prostředky je stejný jako u odvětví stavebního průmyslu, avšak hodnoty společnosti se pohybují v mnohem větší výši. Zde už jistě můžeme mluvit o překapitalizované společnosti.

7.3.5 Vývoj zadluženosti

Tabulka č. 10 obsahuje hodnoty týkající se zadluženosti společnosti XY a.s. Jak můžeme vidět na ukazatelích celkové zadluženosti, hodnoty společnosti se pohybují velmi vysoko oproti doporučeným hodnotám 30-60 %, a to i když společnost nevyužívá bankovních úvěrů. Je to z toho důvodu, že společnost má velmi vysoké cizí zdroje díky krátkodobým závazkům z obchodních vztahů, a to převážně díky zádržnému vůči dodavatelům. Z tohoto důvodu se není čeho obávat, protože jak už jsem zmiňovala, vysoké hodnoty zároveň v krátkodobých pohledávkách a krátkodobých závazcích jsou u stavebních společností typické.

Tabulka 10 Ukazatelé zadluženosti společnosti XY a.s. v letech 2016-2019 (vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti XY a.s.)

	2016	2017	2018	2019
Celková zadluženost	91%	77%	77%	66%
Míra zadluženosti	10,74	3,34	3,39	2,50
Krytí SA vlastními zdroji	0,52	1,41	2,16	3,03
Úrokové krytí	18,62	94,42	-	-

Když se však podíváme na ukazatel krytí stálých aktiv (SA) vlastními zdroji, kde kromě roku zahájení činnosti je hodnota vyšší než 1, můžeme říci, že společnost využívá vlastní dlouhodobý kapitál ke krytí nejen stálých aktiv, ale i ke krytí oběžných krátkodobých aktiv. Což vypovídá o tom, že společnost dává přednost finanční stabilitě před výnosem.

Na závěr, když se zaměříme na ukazatel úrokového krytí, kdy v roce 2016 a 2017 společnost vykázala nákladové úroky, protože měla úvěr, můžeme vidět, že společnost měla dostatečný zisk na to, aby mohla úroky spojené s úvěry splácet. Tento ukazatel tedy poukazuje na to, že je společnost schopna splácet úroky, pokud by se rozhodla čerpat úvěr. Proto si myslím, že není úplně vhodné se v této společnosti orientovat dle ukazatele zadluženosti.

7.3.6 Vývoj rentability

Hodnoty rentability společnosti XY a.s. a odvětví jsou uvedeny v následující tabulce (tabulka č. 11). Rentabilita, resp. výnosnost, je měřítkem schopnosti dosahovat kladného výsledku hospodaření použitím investovaného kapitálu. Můžeme vidět, že ukazatele rentability ukazují, že je společnost XY a.s. zisková i když v roce 2019 došlo ke snížení u všech sledovaných druhů rentabilit.

Tabulka 11 Ukazatelé rentability společnosti XY a.s. v letech 2016-2019 (vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti XY a.s., Ministerstvo průmyslu a obchodu, ©2019)

	2016		2017		2018		2019	
	S	O	S	O	S	O	S	O
Rentabilita tržeb - ROS	2,7%	9,0%	6,1%	10,0%	7,3%	7,9%	3,4%	-
Rentabilita celkového kapitálu - ROA	2,7%	9,9%	17,0%	11,1%	19,3%	10,2%	7,1%	-
Rentabilita vlastního kapitálu - ROE	13,6%	18,3%	65,7%	21,3%	84,6%	16,5%	21,3%	-

Rentabilita tržeb (ROS) nebo také zisková marže je důležitým ukazatelem pro hodnocení úspěšnosti podnikání. Hodnoty společnosti se drží pod hodnotami celého odvětví. Pouze v roce 2018 se společnost přiblížila k hodnotě průměru celého odvětví. Avšak v následujícím roce zaznamenala pokles, a to z důvodu už zmiňovaných ztrátových zakázek.

Ukazatel rentability celkového kapitálu (ROA) měřící produkční sílu podniku se však držel celou dobu nad úrovní odvětví. V roce 2019 však můžeme očekávat, že byla hodnota nižší než u průměru za celé odvětví. Důvodem byl opět celkový pokles zisku.

Největší pokles však společnost zaznamenala u ukazatele rentability vlastního kapitálu (ROE) mezi lety 2018 a 2019, a to dokonce o 63,3 %. Zde je důvodem kromě nižšího zisku i zvyšující se hodnota vlastního kapitálu. Můžeme však říci, že hodnota tohoto ukazatele se v roce 2019 dostala přibližně na úroveň celého odvětví, což usuzuji dle vývoje v předchozích letech.

Důvodem pro vysoké hodnoty rentability vlastního kapitálu v letech 2017 a 2018 je zejména to, že zisk společnosti zaznamenal mnohem rychlejší meziroční růst než samotný vlastní kapitál, protože společnost nepřevedla do výsledku hospodaření minulých let celý zisk.

7.3.7 Vývoj aktivity

V následující tabulce (tabulka č. 12) jsou uvedeny hodnoty aktivity společnosti XY a.s., které určují, zda podnik efektivně využívá vložené prostředky. Všeobecnou minimální doporučenou hodnotou je 1 a čím je tato hodnota vyšší, tím lépe. Pokud se hodnoty ocitnou pod touto hranicí znamená to neúměrnou majetkovou vybavenost podniku a jeho neefektivní využití.

Tabulka 12 Ukazatelé aktivity společnosti XY a.s. v letech 2016-2019 (vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti XY a.s., Ministerstvo průmyslu a obchodu, ©2019)

	2016	2017	2018	2019
Obrat aktiv	1,00	2,78	2,64	2,08
Obrat aktiv - odvětví	1,11	1,11	1,29	-
Doba obratu aktiv (dny)	359	130	136	173
Obrat pohledávek	2,27	4,94	4,98	4,55
Doba obratu pohledávek (dny)	158	73	72	79
Obrat závazků	1,54	5,07	6,38	5,55
Doba obratu závazků (dny)	234	71	56	65

Obrat celkových aktiv se u společnosti pohybuje nad hodnotou 2, což lze hodnotit velmi kladně, a to i v porovnání s odvětvím, kde se hodnota pohybuje mezi 1,11 a 1,29. Když se podíváme na hodnoty doby obratu pohledávek, je vhodné je dát do souvislosti s hodnotami doby obratu závazků. Mimo rok založení společnost dostává zaplacenou za své pohledávky zpravidla až po 70 dnech. Za své závazky platí společnost o něco málo dříve. Můžeme však

říci, že tyto doby jsou poměrně stejné a nestaví to společnost do nevýhodné pozice věřitele. Je tu určitě snaha o to, aby se náklady a výnosy na dané zakázce vyrovnávaly a nevznikaly tak zkreslené výsledky.

7.4 Metodika sledování nákladů

Společnost XY a.s. samozřejmě využívá druhové členění nákladů z důvodu sestavení výkazu zisku a ztrát, ale nepodává jí to potřebné informace pro řízení. Proto společnost pro sledování nákladů využívá kalkulační členění nákladů.

Společnost tedy nerealizuje kapacitní členění nákladů, tj. členění nákladů na variabilní a fixní. Dříve toto členění realizovala, kdy sledovala i krycí příspěvky a bod zvratu, ale se změnou vedení se začala orientovat na kalkulační sledování nákladů.

7.4.1 Druhové členění

Druhové členění nákladů je zpracováno ve finančním účetnictví dle stanovené struktury. Nepodává však tolik potřebné informace pro řízení společnosti, jak pro externí uživatele.

V následující tabulce (tabulka č. 13) jsou obsaženy významné položky nákladů společnosti XY a.s. spolu s horizontální analýzou členěné dle druhů. Největší položkou jsou nakupované služby, což lze u stavební firmy očekávat, protože jsou tyto náklady vynaloženy na subdodávky. Zde můžeme vidět mírný pokles v roce 2019, který je přímo úměrný poklesu tržeb. Další dvě větší skupiny obsahují náklady vyvolané spotřebou materiálu (drobný dlouhodobý hmotný majetek, kancelářské potřeby apod.) a mzdami zaměstnanců. Osobní náklady neustále rostou v meziročním srovnání a jsou také jedním z důvodů, proč klesl v roce 2019 výsledek hospodaření o 55 %.

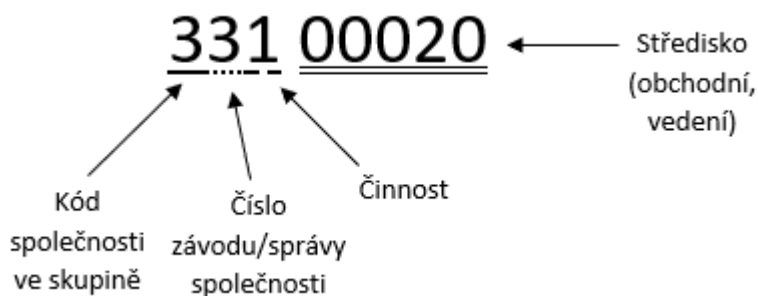
Tabulka 13 Významné položky nákladů společnosti XY a.s. v letech 2016-2019 (vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti XY a.s.)

	2016	2017	2017/2016	2018	2018/2017	2019	2019/2018
Spotřeba materiálu	21 606	49 528	129%	96 120	94%	73 396	-24%
Spotřeba energií	409	1 273	211%	1 302	2%	2 078	60%
Prodané zboží	0	0	0%	730	100%	115	-84%
Opravy a udržování	79	2 019	2456%	349	-83%	1 123	222%
Cestovné	957	1 680	76%	1 795	7%	1 229	-32%
Reprezentace	476	545	14%	753	38%	1 658	120%
Nakupované služby	310 335	860 428	177%	1 028 454	20%	981 311	-5%
Osobní náklady	23 360	56 776	143%	78 538	38%	104 663	33%
Úpravy hodnot v provozní oblasti	6 828	- 5 804	-185%	5 968	203%	3 275	-45%
Celkem	364 050	966 445	165%	1 214 009	26%	1 168 848	-4%

7.4.2 Kalkulační členění

Kalkulační členění nákladů má pro společnost větší vypovídací schopnost než druhové členění nákladů, protože podává informace o tom, kde byly dané náklady vynaloženy.

Společnost XY a.s. provádí stavební zakázky prostřednictvím svých závodů. Jestli se tedy společnosti daří, sleduje právě prostřednictvím těchto zakázek. Skutečně vykázané náklady alokuje společnost dle různých podnikových středisek. V této společnosti vychází základní rozdělení středisek dle toho, jestli se jedná o náklady vyvolané správou společnosti (vedení, finanční úsek, personální oddělení apod.), správou jednotlivých závodů (vedení závodu, obchodní útvar, útvar projektových týmů) nebo jejich stavební činností. Dle toho je přiřazen ke každému středisku příslušný osmimístný kód, který má následující podobu:



Obrázek 16 Struktura osmimístného kódu střediska (vlastní zpracování)

Jednotlivé zakázky jsou pak přiřazeny dle daného závodu, pod který spadají, právě k příslušnému středisku stavební činnosti. Každá zakázka má své číselné označení jako např. 30855.

U jednotlivých zakázek společnost XY a.s. sleduje výnosy, náklady, hrubou marži a výsledek hospodaření. Náklady pak rozlišuje dle následujícího schématu (obrázek č. 17) na přímé, společné a režijní.

Výnosy zakázky				
Přímé náklady zakázky	Společné náklady zakázky	% podíl závodní režie	% podíl správní režie	HV zakázky + riziková rezerva

Obrázek 17 Schéma výnosů a nákladů zakázky (vlastní zpracování)

Přímé náklady tvoří podstatnou část nákladů zakázky, které především obsahují subdodávky a případně vlastní práce. Dále jsou to všechny hmotné dodávky jako jsou například:

- turbíny,
- kotle,
- stavební práce,
- doprava,
- nehmotné dodávky – např. montážní práce.

Společné náklady obsahují součet všech společných nákladů zakázky, do kterých patří:

- zakázkový tým,
- automobily,
- ostatní náklady na zakázkový tým (např. cestovné a ubytování),
- zařízení staveniště,
- finanční náklady,
- externí služby,
- rezervy apod.

Některé náklady na zakázkový tým pak představují fixní náklady zakázky obsažené ve společných nákladech. Jsou to zejména osobní náklady (mzdy, pojištění), dále náklady na pronájem kanceláří, mobilní telefony a školení. Dále jsou zde zahrnuty i náklady na provoz automobilů zakázkového týmu. Mzdy zakázkového týmu jsou do nákladů projektu kalkulovány dle počtu hodin (dnů, měsíců) a hodinové (denní, měsíční) sazby, která nezahrnuje režii závodu a správní režii společnosti. Tyto režie jsou do nákladů zakázky kalkulovány samostatně procentní sazbou. Procentní podíly jsou stanoveny na příslušný rok a každý závod controllingovým útvarem a IT oddělením. Pro zakázku platí takové procento, které je dané v roce, ve kterém se zakázka poprvé kalkuluje. V následujícím roce se již procentní podíl nemění.

8 ANALÝZA SOUČASNÉHO SYSTÉMU CONTROLLINGU SPOLEČNOSTI XY A.S.

Controllingové oddělení ve společnosti XY a.s. spadá pod středisko finančního úseku a tvoří jej jeden zaměstnanec. Tento controller tedy vykonává všechny činnosti v rámci controllingu, které se ve společnosti provádějí. Představuje také podporu pro vedení a ostatní oddělení, a to nejen ve smyslu získávání a zpracovávání podpůrných dat pro daná rozhodnutí a plánování, ale také kontrolní. V rámci kontroly porovnává plánovaná data se skutečně dosaženými, hledá příčiny odchylek, upozorňuje a navrhuje protipatření.

Pro účely controllingu ve společnosti je zejména využíván software Microsoft (MS) Excel, který je doplňován účetními hodnotami z ekonomického softwaru HELIOS Orange. Veškeré činnosti jako plánování, kalkulace a reporting jsou tedy prováděny v konkrétních souborech MS Excel, které controller vytvořil konkrétně dle potřeb vedení. Tabulky obsažené v těchto souborech jsou provedeny velmi do detailu a v rámci jednoho souboru jsou velmi provázané. Controller z těchto souborů pak získává dané informace určené jak pro vedení společnosti, tak i pro vedení jednotlivých závodů nebo pro projektové manažery jednotlivých stavebních zakázek.

Controller s projektovými manažery velmi spolupracuje, a to minimálně po každém uzavřeném měsíci. Tito zaměstnanci mají povinnost vykázat data za předešlý měsíc vztahující se k dané stavební zakázce. Avšak velmi často se stává, že se v těchto datech vyskytují různé nesrovnalosti. Varovným signálem je velká převaha výnosů zakázky oproti nákladům zakázky, nebo vyšší průběžné procento výsledku hospodaření, než je očekávané. Tato problematika je však více rozebrána v následující kapitole zabývající se reportingovým systémem ve společnosti XY a.s.

Veškeré činnosti (i např. plánování), které controller ve společnosti provádí, míří zejména k reportingu nebo jsou jeho součástí. Proto i základní tabulky, kterými se controller ve společnosti zabývá, jsou rozebrány v následující kapitole týkající se reportingu.

9 ANALÝZA SOUČASNÉHO SYSTÉMU REPORTINGU SPOLEČNOSTI XY A.S.

Systém reportingu je součástí controllingového systému společnosti XY a.s. Tvorbu reportů má především na starosti controller. Co se však týče reportů vypracovávaných za jednotlivé stavební zakázky, ty mají na starosti příslušní projektový manažeři. Ti tyto reporty předávají právě controllerovi a ten je zpracovává dále. Dá se říci, že tyto reporty jednotlivých zakázek poskytnou controllerovi informace pro další tvorbu reportů za celou společnost.

V rámci analýzy současného systému reportingu společnosti XY a.s. se proto nejdříve zaměřím právě na ty reporty, které zpracovávají projektoví manažeři jednotlivých stavebních zakázek – reporting zakázek a následně na ty, které zpracovává controller za celou společnost – reporting ukazatelů.

9.1 Reporting zakázek

Reporting zakázek začíná přímo na stavbě, kdy každý měsíc projektový manažer doplňuje dokument v MS Excel s názvem „Zpráva o stavu projektu/zakázky“. Základní list, který je přílohou č. 3, obsahuje základní údaje týkající se zakázky jako např. název, číslo zakázky, číslo střediska, investora, projektového manažera, další informace týkající se smlouvy o dané zakázce včetně smluvní ceny.

Součástí je i tabulka č. 14, do které projektový manažer doplňuje výši výnosů, přímých nákladů, společných nákladů včetně fixních a pak fixní náklady samostatně, které byly provedeny do konce měsíce, za který je zpráva o daném projektu podávána. Zde je pak ihned vidět aktuální hrubá marže, tedy hodnota výnosů po odečtení přímých, společných i fixních nákladů. V dalším sloupci se vyčíslí podíl na firemní režii, který je vypočítán součinem mezi provedenými výnosy a stanoveným procentem pro podnikovou režii. Následně tu můžeme vidět výsledek hospodaření zakázky, který je rozdílem mezi hrubou marží a podílem na podnikové režii. V posledním sloupci je pak uveden procentní podíl výsledku hospodaření na výnosech dané stavební zakázky.

Doplňují se zde však i předpokládané hodnoty v dalších měsících. Primárně je však důležité, aby seděly hodnoty v řádcích představující součet za celý rok. Těmito řádky jsou dle obrázku „do r. 2018 včetně“, „1-12 2019“, „2020“ a „2021“. Důvodem je to, že se tyto hodnoty přebírají do tabulek pro vedení.

Po skončení měsíce se už zpětně neprovádí aktualizace plánu na toto ukončený měsíc podle dosažené skutečnosti, ale pouze se promítne dosažená skutečnost předchozího měsíce do plánu následujícího období.

Pokud však dojde ke zrychlení výstavby, nebo zpoždění prací v daném období v takovém rozsahu, že se to bude mít vliv i na výsledek celého roku, je nutné tento vliv promítnout do údajů jak běžného, tak i následujícího roku.

Tabulka 14 Zpráva o stavu zakázky (interní dokumenty společnosti XY a.s.)

	Výnosy	Přímé náklady	Společné náklady vč. fixních	z toho Fixní náklady*	Hrubá marže	5,3% Podíl na firemní režii	HV projektu/zakázky	% HV
První nákl. kalkulace	0	0	0	0	0	0	0	0%
Aktuální stav NK	0	0	0	0	0	0	0	0%
z toho PROVEDENO	do r. 2018 včetně				0	0	0	0%
	provedeno 1-1/2019				0	0	0	0%
	provedeno 1-2/2019				0	0	0	0%
	provedeno 1-3/2019				0	0	0	0%
	provedeno 1-4/2019				0	0	0	0%
	provedeno 1-5/2019				0	0	0	0%
	provedeno 1-6/2019				0	0	0	0%
	provedeno 1-7/2019				0	0	0	0%
	provedeno 1-8/2019				0	0	0	0%
	provedeno 1-9/2019				0	0	0	0%
	provedeno 1-10/2019				0	0	0	0%
	provedeno 1-11/2019				0	0	0	0%
	1-12/2019				0	0	0	0%
	2020				0	0	0	0%
2021				0	0	0	0%	

V předcházející tabulce je uveden řádek „První nákl. kalkulace“, který přebírá hodnoty z nákladové kalkulace zakázky, která je také součástí zprávy o stavu zakázky a je uvedena v příloze č. 4. Těmito hodnotami jsou rozpočtované výnosy a náklady před zahájením stavební zakázky. U výnosů je to hodnota odbytové ceny upravená o podepsané dodatky. Hodnoty uvedené v tomto řádku se nemění po celou dobu trvání zakázky. Tato kalkulace je i podkladem pro hodnocení zakázkového týmu. Do nákladové kalkulace zakázky se pak doplňují zasmluvněné dodatky, které vznikly v průběhu stavební zakázky. Řádek „Aktuální stav NK“ pak uvádí aktualizovanou nákladovou kalkulaci po přidání nově zasmluvněných položek, platných k poslednímu dni měsíce, za něž se zpracovává report.

Údaje z této části reportu slouží pro aktualizaci ročního plánu společnosti. V závěru roku, tzn. v reportech za měsíc říjen a listopad, se pak odsouhlasují plánované hodnoty na daný rok vedením společnosti.

Součástí tohoto souboru je i rozpočet společných nákladů včetně fixních, který je uveden v příloze č. 5. Zde jsou také hodnoty aktualizovány na aktuálně předpokládané náklady. Také je zde sloupec pro výpočet odchylek mezi původními a aktuálními hodnotami.

Jako poslední je zde uveden soupis uzavřených subdodavatelských smluv o dílo a dodatků a také soupis vystavených objednávek u dodavatelů – příloha č. 6. Zde pozastávka (také zádržné) představuje částku z fakturované částky, která má odloženou splatnost. Tuto částku společnost vyplatí dodavateli až po splnění všech konkrétních, smlouvou daných podmínek. U společnosti XY a.s. je to 5 let od dokončení stavby. Dochází ale i k tomu, že někdy není žádná pozastávka a to, když se jedná o práce takového charakteru, že nelze u nich očekávat reklamace.

Zde ale nastává problém v tom, že někteří projektový manažeři i přes absolvované školení data nedoplňují úplně jak by měli. Stává se, že částky uvádějí hodně zaokrouhleně, protože je většinou jen odhadují. Nejsou tedy moc přesné, i když se je snaží motivovat odměnami. Pravidelně se také stává, že náklady a výnosy se hodně liší a pak výpočty nemají správnou vypovídací schopnost. Controller pak při takovém nesouladu musí zjišťovat, proč tomu tak je. Následně pro účely krytí těchto větších nesouladů spolupracuje s účtárnou. Když zde chybí vyfakturovaný výnos, tak je následně účtováno o nedokončené výrobě. Po vyfakturování se tato nedokončená výroba odúčtuje. V opačném případě, kdy nedojde k fakturaci nákladů, tvoří společnost XY a.s. nedaňovou rezervu. Další měsíc ji pak po přijetí faktury zruší. Na konci období pro tyto účely využívá společnost dohadných položek. Přes rok tomu tak není, protože je pro ně jednodušší zaúčtovat nedokončenou výrobu nebo vytvořit rezervu. Rezervu začne společnost tvořit i v případě, kdy začne očekávat ztrátu.

Controller pak tyto údaje ze zpráv o stavu zakázky doplňuje do jednoho rozsáhlého reportu v MS Excel. Tento soubor slouží jako měsíční reporting. Jeho zkrácená verze je uvedena v příloze č. 7. Zde jsou uvedeny veškeré stavební zakázky dle jednotlivých závodů. Je zde uvedené číslo zakázky, název zakázky a kdy byla zakázka zahájena a kdy bude ukončena. Dále je zde uvedená odbytová cena daná smlouvou o dílo, nákladová cena, kterou tvoří součet přímých a společných nákladů, a také hrubá marže (rozdíl odbytové ceny a nákladové ceny) spolu s výsledkem hospodaření. Tyto údaje jsou zde doplněny z reportů jak v celkovém pojetí, tak dle roků. Dále jsou zde doplněny údaje i z účetnictví. Zde jsou vyčísleny vyfakturované výnosy a náklady (přímé i společné). Následně výsledek hrubé marže a výsledek hospodaření. Jsou tu i zvlášť vyčíslené fixní náklady. Je zde i sloupec s vytvořenými rezervami na náklady, a také je tu dle charakteru zakázky uvedena příslušná

riziková rezerva. Nechybí tu ani sloupec s nedokončenou výrobou. U každého závodu jsou pak vyčísleny tyto hodnoty za všechny dané zakázky dohromady. U každého závodu je pak vyčíslen podíl na režii společnosti a výše režie daného závodu. Na závěr tohoto souboru jsou pak uvedeny částky za celou společnost.

Společnost XY a.s. pro sledování zakázek využívá i výrobní plán, který se konkrétně zaměřuje pouze na výnosy jednotlivých stavebních zakázek. Je to rozsáhlý soubor MS Excel, který obsahuje veškeré prováděné a plánované zakázky. Jeho zkrácená verze je obsažena v příloze č. 8. Jsou tu základní informace týkající se stavební zakázky (číslo, název, datum zahájení a dokončení, celkový objem očekávaných výnosů, který představuje odbytová cena daná smlouvou o dílo). Také tu můžeme najít konkrétní realizační tým dané stavební zakázky. Následně jsou tu po měsících rozplánované plynoucí výnosy ze zakázky společnosti, které jsou při zahájení společnosti rozplánované a následně jsou po každém měsíci aktualizovány dle dat z účetnictví. U každého člena realizačního týmu je pak uvedeno, které měsíce na dané zakázce pracuje. Tento soubor slouží zejména k upozornění na to, že se skutečné vyfakturované výnosy vyvíjí jinak než ty plánované na počátku stavebních prací. Slouží ale také na přehled, jak je zajištěna zakázková náplň/zakázka pod smlouvou pro příští období. Controller poté zjišťuje proč tomu tak je. Také se snaží, aby zakázky vykazovaly přiměřené výnosy, aby měl výsledek hospodaření vypovídací schopnost a nebyl tolik zkreslený.

9.2 Reporting ukazatelů

Controller se ve společnosti XY a.s. samozřejmě zaměřuje i na jednotlivé závody, tedy jak se jim daří, jak splňují plán a případně je upozorňuje na to, když se ubírají špatným směrem. Hlavním zdrojem pro tyto účely je plán v kalkulačním vzorci v souboru MS Excel na nadcházející rok. Tento plán režií je proveden pro každý závod samostatně. Pro účely tohoto plánu jsou zde přebírány účetní hodnoty, tzn. skutečnost, z ekonomického softwaru HELIOS Orange. Tabulka č. 15 je součástí plánu na rok 2021 pro daný závod společnosti XY a.s.

Tabulka 15 Plán režii (interní dokumenty společnosti XY a.s.)

7	ZÁVOD III.	PLÁN 2020	aktualizovaný PLÁN 2020	Plán 2021	Skutečnost od 1.1.2020 do 31.8.2020	% čerpání Aktualizovanéh o plánu
60	Náklady na zaměstnance	16 184 910	16 184 910	14 653 380	9 309 236	58%
61	Osobní auta, cestovné	2 130 000	2 130 000	2 010 000	1 236 868	58%
62	Provoz kanceláří a ZS	2 184 900	2 184 900	2 076 129	922 754	42%
63	Služby	0	0	0	0	---
64	Finanční náklady (bez KZ)	20 000	20 000	20 000	0	0%
65	Spec. nákl. - TP	0	0	0	0	---
66	Rezervy	0	0	0	0	---
67	Ostatní společné (režijní) náklady	323 000	323 000	323 000	107 424	33%
69	Nekalkulované náklady	0	0	0	0	---
71	Přeúčt. hod. a auta PT	-13 202 520	-13 202 520	-12 852 480	-6 903 491	52%
81	Divizní a správní režie	0	0	0	0	---
9E	Externí výnosy	0	0	0	-826	---
9V	Vnitropodnikové výnosy	0	0	0	0	---
	Celkem náklady	7 640 290	7 640 290	6 230 029	4 688 563	61%
	Celkem výnosy	0	0	0	-826	---
	CELKEM REŽIE	7 640 290	7 640 290	6 230 029	4 687 736	61%
					0	---
	FIXNÍ NÁKLADY celkem (bez KVZ 71)	20 842 810	20 842 810	19 082 509	11 592 054	56%

Plán na následující rok se sestavuje už v předcházejícím období, o jehož hodnoty se plán opírá a vychází z něj. Můžeme zde vidět plán probíhajícího období, jeho aktualizované hodnoty v průběhu roku, skutečné hodnoty tohoto období a jaké je % čerpání aktualizovaného plánu. Tuto tabulku lze také rozložit na podrobnější sloupce, které obsahují hodnoty za jednotlivé měsíce. Poslední nejmenovaný sloupec představuje samozřejmě plán na rok 2021. Následně tu můžeme vidět základní položky nákladů a výnosů, které lze také rozložit na podrobnější členění. Položka „Přeúčt. hod. a auta PT“ představuje převedené fixní náklady zakázkových týmů z nákladů závodu do nákladů daných stavebních zakázek. Vnitropodnikové výnosy pak představují ty výnosy, které vznikly případnou fakturací služeb jiným střediskům v rámci podniku. Na závěr jsou tu vyčísleny celkové náklady, celkové výnosy a výsledná celková režie daného závodu. Režijní náklady představují to, co zůstane z fixních nákladů po použití zakázkových týmů a jejich aut do výrobních zakázek. Můžeme říci, že se tedy jedná o zbylé fixní náklady po odečtu fixních nákladů, které lze přiřadit k daným stavebním zakázkám.

Tento plán však obsahuje ještě další tabulky, které se věnují režii podrobněji. Tyto náklady jsou pak v dalších tabulkách více rozvedeny u jednotlivých středisek (vedení, útvar obchodní, útvar projektových týmů apod.). Tento celkový plán je uveden v příloze č. 9. Jeho úplná podoba s rozloženými všemi sloupci a řádky v první tabulce je pak obsažena v příloze č. 10.

V tomto dokumentu lze nalézt i tabulku s hodnotami za celou společnost celkem, kde jsou uvedeny hodnoty režii jednotlivě za každé středisko. Tato tabulka je zobrazena pouze s hodnotami za jeden závod a s ostatními hodnotami skrytými v následující tabulce. Plná verze je obsažena v příloze č. 11.

Tabulka 16 Hodnoty režii za celou společnost dle středisek (interní dokumenty společnosti XY a.s.)

CELKEM společnost XY a.s.		ZÁVOD III.				
		37100010	37100022	37100080	37100100	37100122
		Vedení závodu	Nabídky režijní	Společné režijní středisko	Útvar projektových týmů	Útvar týmu přípravy
60	Náklady na zaměstnance	2 303 800	0	132 000	8 010 680	4 206 900
61	Osobní auta, cestovné	260 000	0	250 000	1 200 000	300 000
62	Provoz kanceláří a ZS	437 000	0	412 000	561 129	666 000
63	Služby	0	0	0	0	0
64	Finanční náklady (bez KZ)	0	20 000	0	0	0
65	Spec. nákl. - TP	0	0	0	0	0
66	Rezervy	0	0	0	0	0
67	Ostatní společné (režijní) náklady	36 000	0	276 000	11 000	0
69	Nekalkulované náklady	0	0	0	0	0
71	Přeúčt. hod. a auta PT	0	562 800	0	-9 014 880	-4 400 400
81	Divizní a správní režie	0	0	0	0	0
9E	Externí výnosy	0	0	0	0	0
9V	Vnitropodnikové výnosy	0	0	0	0	0
Celkem náklady		3 036 800	582 800	1 070 000	767 929	772 500
Celkem výnosy		0	0	0	0	0
CELKEM REŽIE		3 036 800	582 800	1 070 000	767 929	772 500
FIXNÍ NÁKLADY celkem (bez KVZ 71)		3 036 800	20 000	1 070 000	9 782 809	5 172 900

Následně jsou hodnoty shrnuty do jedné tabulky č. 17. Zde jsou ukazatele, které společnost sleduje, jak u jednotlivých zakázek, tak u jednotlivých závodů a následně za celou společnost. Jsou to tedy hrubá marže spolu s výsledkem hospodaření jak v absolutním, tak v % vyjádření.

Tabulka 17 Plán na rok 2021 (interní dokumenty společnosti XY a.s.)

v tis. Kč HV 2%

ZÁVOD III.	Plán na r.2020	% z výnosů	Aktualizovaný Plán na r.2020	% z výnosů	Plán na r.2021	% z výnosů
Výnosy	340 000		300 000		300 000	
Výrobní náklady	307 440	90,4%	271 200	90%		0,0%
<i>z toho Fixní náklady na pražských zak.</i>						
<i>fixní náklady v pražských zak. z jiných závodů</i>						
<i>fixní náklady využité na jiných závodech</i>						
Hrubá marže	32 560	9,8%	28 800	10%	31 130	10,4%
Režie závodu	7 640	2,2%	7 640	3%	6 230	2,1%
Režie firemní	14 919	4,4%	14 919	5%	18 900	6,3%
<i>Fixní náklady závodu(vč. podílu na Firemní režii)</i>	<i>35 762</i>		<i>33 262</i>		<i>18 900</i>	
HV	10 000	2,9%	6 240	2%	6 000	2,0%

Následně controller kontroluje čerpání režii za čtvrtletí a zjišťuje, jestli se velmi liší od původního plánu a zda nenastaly nové skutečnosti, které je potřeba zohlednit v původním plánu na daný rok. Zaměřuje se samozřejmě i na generování zisku nejen za jednotlivé zakázky, ale i za jednotlivé závody a celou společnost. Pokud se začnou objevovat nežádoucí hodnoty, controller se na ně zaměří a hledá příčiny. Následně o tom samozřejmě informuje odpovědné osoby (vedení závodu, hlavní stavbyvedoucí zakázky apod.) a vedení společnosti.

Jelikož společnost neuplatňuje kapacitní členění nákladů, jak už jsem zmiňovala v předcházejících kapitolách, tak součástí reportu nejsou výpočty krycích příspěvků ani bodu zvratu. Co se týče činnosti společnosti XY a.s., sleduje tedy pouze hrubou marži a výsledek hospodaření. Společnost XY a.s. se také dále hodně zaměřuje na její obrat.

Společnost XY a.s. se na finanční ukazatele moc nezaměřuje. Občas se podívá na hodnoty rentability, ale jinak těmito ukazatelům nevěnuje větší pozornost. Nejsou tedy součástí měsíčního reportu.

9.3 Informační podpora reportingu

Jak lze z předchozích kapitol vyčíst, controller ke své činnosti využívá hlavně softwaru MS Excel. Tyto soubory jsou velmi propracované a jednoznačné pro vyplňování. Účetní hodnoty, které do nich controller doplňuje po ukončení každého měsíce, získává z jejich informačního systému HELIOS Orange. Tento informační systém využívá společnost XY a.s. teprve třetím rokem. Dá se říci, že si na něj zaměstnanci pořád zvykají.

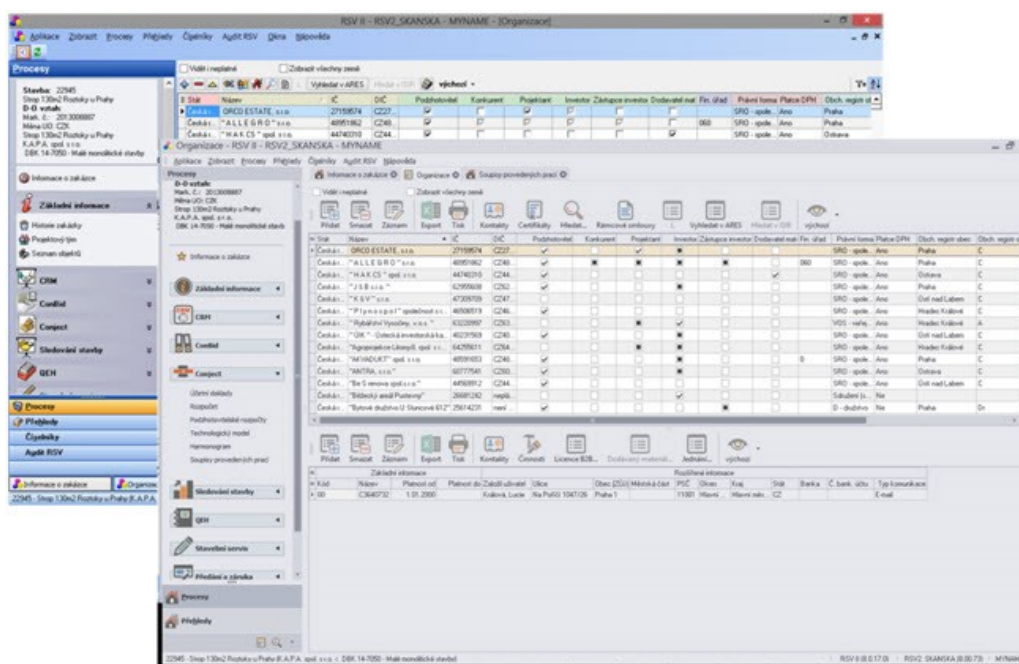
HELIOS Orange patří dle společnosti Asseco Solutions, a.s. (Asseco Solutions, a.s., ©2020) mezi nejrozšířenější podnikové informační systémy pro malé a střední podniky. Při tvorbě tohoto systému se inspirovali potřebami a přáními jejich zákazníků. Pyšní se zejména tím, že je tento systém intuitivní, kdy ergonomie uživatelského prostředí poskytuje uživateli komfortní, příjemné, a především jednoduché ovládání systému. Je také individuální v tom, že prostředí systému si může každý uživatel upravit zcela dle svých individuálních potřeb a zvyklostí. Další jeho velkou výhodou je, že systém vyhodnocuje informace a využívá vnitřních nástrojů (např. prediktivní analýzy či Business Intelligence) k předkládání podkladů pro rozhodování. Pyšní se také tím, že zajišťuje předání informací uživateli v nejvhodnějším okamžiku a formě. Obsahuje také širokou škálu modelů, mezi které patří např. ekonomika a finanční řízení, výroba nebo controlling.

Druh kontroly	Datum kontroly	Druh dokladu	Název období	DUD	Doklad	Řádek	Výsledek kontroly	Chyba/Varování/Informace
Doklady DPH	24.03.2018 13:01:19	Účetní deník	2018	900	46	22	OK	
Doklady DPH	24.03.2018 13:01:19	Faktury a dobropisy					Varování	Nalezeny nezaúčtované doklady
Doklady DPH	24.03.2018 13:01:19	Pokladní doklady					Informace	Pokladní doklady nebyly nalezeny
Doklady DPH	24.03.2018 13:01:19	Účtenky					Informace	Účtenky nebyly nalezeny
Doklady DPH	24.03.2018 13:01:19	Leasing					Informace	Pohyby leasingu nebyly nalezeny
Doklady KH	24.03.2018 13:01:20	Účetní deník	2018	010	700001	3	Chyba	Chybí evidenční číslo daňového dokladu

Obrázek 18 HELIOS Orange (Asseco Solutions, a.s., ©2020)

Další software, který je ve společnosti XY a.s. využíván od roku 2019, je modul pro řízení stavební výroby – RSV od společnosti First information systems, s.r.o. Tento modul RSV umožňuje přizpůsobení požadavkům stavebních firem v oblasti informačního systému. Pokrývá veškeré procesy související se stavební zakázkou, a to od získání zakázky přes její realizaci až po její ukončení. V kombinaci pak s ERP systémem, v tomto případě se systémem HELIOS Orange, vytváří integrovaný informační systém. Jednou z jeho nejvýznamnějších funkcí je podpora controllingu jednotlivých zakázek, organizačních jednotek i podniku celkem (First information systems, s.r.o., ©2021).

V rámci controllingu v modulu RSV je základním principem porovnávání dat o skutečném průběhu s kalkulovanými nebo odhadnutými předpoklady. Kalkulace vznikají zpravidla ve specializovaných softwarech (KROS, RTS apod.) případně v MS Excel. Skutečnost je pak zachycena v ekonomickém informačním systému. V tomto případě v HELIOS Orange, kde jsou data dle účetního členění. Z tohoto softwaru jsou následně jednou za noc přeneseny právě do modulu RSV, kde se účetní data transformují automaticky na základě převodníku na členění kalkulačního vzorce (First information systems, s.r.o., ©2021).



Obrázek 19 Modul RSV (Evropská databanka a.s., ©2015)

Společnost plně nevyužívá veškerý potenciál tohoto modulu RSV. Mnoho dat se do systému již zadává, aby se však daly využívat jako ucelený zdroj dat pro výstupy za celou společnost, je potřeba mnohé věci sjednotit a doplnit. Problém nastává v tom, že je potřeba nějakým způsobem přesvědčit a motivovat zaměstnance, že je tento software užitečný nejen pro vedení a controlling, ale i pro ně samotné. Dle controllera je modul RSV méně variabilní než MS Excel, ale pokud se s ním naučí zaměstnanci pořádně pracovat, tak lze získat velmi dobré a užitečné výstupy pro všechny uživatele.

Do modulu RSV lze spoustu dat importovat z MS Excel, jako například rozpočet, a funguje to tak i naopak. Společnost XY a.s. přes modul RSV posílá nabídky. Pro veškeré nabídky využívá softwaru, kde je přehled o tom, kolik těchto nabídek je, za jakou cenu a kterou z nich vybrali. Vybraná nabídka se pak objeví v modulu RSV. Ze začátku sem projektový manažeri

zadávali veškeré subdodavatele a také veškeré smluvní vztahy a faktury s nimi související. Lze pak sledovat, kolik bylo z dané smlouvy vyfakturováno.

Modul RSV je velmi variabilní, jelikož navazuje na veškeré strany. Problém však nastává v tom, že i když se snaží společnost XY a.s. přesvědčovat dodavatele, tak přesto bohužel nedodržují stejné členění položek a nastává tak problém v zařazení a částkách. Ukazuje se pak rozdíl mezi výnosy a náklady a mezi tím, co je dáno smluvně a tím, co je vyfakturováno. Lze však také využít domodelování pomocí opravných položek, rezerv a nedokončené výroby.

V modulu RSV lze využívat harmonogram prací u jednotlivých stavebních zakázek, tedy podrobný plán, avšak ten společnost dělá pouze zjednodušeně, protože licence na využívání softwaru by byly dalším výdajem. Je využíván tedy pouze orientační plán, kde by však bylo potřeba náklady a výnosy rozdělit do měsíců a let, aby to mělo pro společnost XY a.s. aspoň nějakou vypovídací schopnost, když nelze využívat harmonogramu. Také je pro ně žádoucí, aby se zde objevovaly položky pouze kalkulační, ne jako v rozpočtu. Společnost by tedy chtěla alespoň porovnávat rozpočet a skutečnost v účetnictví. Zde se však položky z účetnictví nepřizpůsobují správně k položkám rozpočtu, protože není o nich účtováno až tak podrobně.

Obecně lze modul RSV nastavit tak, aby to vyhovovalo uživateli. Lze zde různě filtrovat, přidávat sloupce s různými informativními hodnotami. Společnost může vytvořit více variant pro různé uživatele nebo s různým zaměřením. Je však především potřeba spolupráce zaměstnanců společnosti, aby šlo modul RSV efektivně využívat.

Stavební věci se v modulu RSV vedou značně pokročile. Veškeré rozpočty, nabídky, sledování smluv, to vše je zde zadáváno v celkem dobré podrobnosti. Z výroby je určen i jeden člověk, který řeší z převážné části pouze modul RSV – zaučuje, vyřizuje vzniklé problémy, domlouvá průběžné úpravy systému, je pravou rukou pro všechny, co do modulu zadávají data. Co však není dotáhnuté, jsou data nutná proto, aby data z tohoto modulu mohly být plnohodnotně využívány pro reporting z pohledu celé společnosti jako celku. Jedná se zejména o rozdělení nákladů a výnosů dle času a sjednocení aktuálnosti dat v čase – aby se v určitý moment daly stáhnout aktuální data ze všech stavebních zakázek. Teď pracuje každá stavba nějak, ale nejsou dány žádné přesné termíny.

10 SHRNUÍ SOUČASNÉHO STAVU A IDENTIFIKACE NEDOSTATKŮ

10.1 Shrnutí situační analýzy společnosti

Stavebnictví se jako jiných odvětví také dotkla krize vyvolaná pandemií koronaviru. Projevilo se to zejména na zpomalení stavební produkce. Je však náznak toho, že se čísla začínají vracet do původních hodnot. U samotné společnosti se to projevilo na menším počtu prováděných zakázek. Skutečný dopad bude však znám až po sestavení účetní závěrky za rok 2020.

Co se týče majetkové a finanční struktury, lze tu vidět typické znaky stavebního podniku. Mezi tyto znaky patří zejména převaha oběžného majetku nad tím dlouhodobým, a to díky krátkodobým pohledávkám z obchodních vztahů. Na druhou stranu je to převaha cizích zdrojů nad těmi vlastními, a to díky krátkodobým cizím závazkům z obchodních vztahů. Je to zapříčiněno tím, že společnosti XY a.s. vznikají náklady spojené s realizací stavebních zakázek. Následně fakturuje výnosy vůči investorovi. Společnost však zahájila činnost teprve v roce 2016 a proto vývoj jednotlivých položek rozvahy ještě není moc ustálen.

Výsledek hospodaření společnosti XY a.s. nejvíce ovlivňuje provozní výsledek hospodaření, což vyplývá z její činnosti. Dle jeho vývoje můžeme říci, že se společnosti daří, protože každý rok dosahuje zisku. Obrat společnosti pak prakticky kopíruje vývoj výsledku hospodaření. Dle čistého pracovního kapitálu společnosti můžeme říci, že má společnost k dispozici „finanční polštář“, který v roce 2019 činil dokonce 309 mil. Kč. V poměru k oběžným aktivům pak značí, že společnost nemá problém se splácením svých krátkodobých závazků.

Co se týče finančních ukazatelů, tak ukazatelé likvidity se většinou pohybovali hodně jak nad doporučenými hodnotami, tak nad hodnotami v odvětví. Lze tak mluvit o překapitalizované společnosti. Celková zadluženost společnosti se pohybuje nad doporučenými hodnotami, a to i když společnost nevyužívá bankovních úvěrů. Oproti tomu však ukazatel krytí stálých aktiv vlastními zdroji vypovídá o tom, že společnost dává přednost stabilitě před výnosem. Ukazatel úrokového krytí pak ukazuje schopnost společnosti splácet úroky, pokud by se rozhodla čerpat úvěr. Proto si myslím, že není úplně vhodné se v této společnosti orientovat dle ukazatele zadluženosti. Hodnoty obratu jak aktiv, tak pohledávek a závazků činí vyšší hodnoty než 1, takže můžeme obecně říci, že je na tom

společnost velmi dobře. Co se pak týká dob obratu, lze tu vidět snahu o vyrovnávání nákladů a výnosů, aby nepřevažovalo jedno nad druhým a nevznikaly tak zkreslené výsledky.

Společnost XY a.s. využívá druhové a kalkulační členění nákladů. Společnost tedy nerealizuje kapacitní členění nákladů, tzn. členění nákladů na fixní a variabilní, které je velmi důležité z hlediska controllingu. Toto rozčlenění umožňuje vedení společnosti důsledněji kontrolovat jednotlivé podnikové činnosti, tudíž je i lépe řídit. Pomocí tohoto členění nákladů může pak společnost dojít ke krátkodobému hospodářskému výsledku a k příspěvku na úhradu fixních nákladů a zisku. Toto členění je také východiskem pro analýzu bodu zvratu. Reklasifikace nákladů je tedy podmínkou pro výpočet krátkodobého výsledku hospodaření, a proto jeho dosavadní výpočet může být zkreslený, a tedy nedokáže poskytnout úplný pohled z controllinového hlediska.

10.2 Shrnutí analýzy systému controllingu a reportingu společnosti

V této kapitole jsou shrnuty poznatky z provedené analýzy jak controllinového, tak reportingového systému společnosti XY a.s. Hlavním poznatkem pak z analýzy controllinového systému bylo zjištění, že veškeré činnosti (i např. plánování), které controller ve společnosti provádí, míří zejména k reportingu nebo jsou jeho součástí.

Co se týče reportingu, není vhodné využívat pouze soubory v MS Excel. Proto bych se chtěla primárně zaměřit na větší využití modulu RSV pro tyto účely. Velká část tabulek v MS Excel je sice předchystaná tak, aby stačilo provést jenom export dat z HELIOS Orange a tabulky se v podstatě samy vyplní nebo vygenerují, ale pořád se některá data doplňují ručně. Data tedy nemusí být skutečná, mohou být zkreslená, mohou být zapsána chybně apod. Navíc takto vytvořené soubory nejsou přístupny všem a nemohou se do nich kdykoliv podívat. Data v modulu RSV jsou přístupná všem a kdykoliv. Ovšem je tam potencionální zdržení přenosu účetních dat z HELIOS Orange, které je provedené jednou za noc a také obíháním dokladů v rámci WorkFlow, kde jsou schvalovány příslušnými osobami. V modulu se totiž tyto doklady objeví až jsou plně schváleny. Ovšem výhody modulu RSV určitě převažují nad výhodami MS Excel pro tyto účely.

Pokud bych však měla pominout to, že by bylo vhodné z velké části přejít z MS Excel do modulu RSV, tak bych v jednotlivých souborech zase tak velké změny nedělala. U zprávy o stavu projektu/zakázky však postrádám nějaký prostor pro případné komentáře, proč jsou výsledky takové, jaké jsou. Projektový manažer by tu mohl například informovat o tom, že je s dodavatelem domluvený na fakturaci až v příštím měsíci apod. Controller by pak

nemusel věnovat tolik času zjišťování těchto skutečností. V této zprávě by měl být prostor i pro komentář ke změnám v nákladové kalkulaci oproti minulému měsíci a jiné důležité skutečnosti. Také by se zde mohlo uvádět hodnotové vyjádření potencionálních sankcí vyplývajících z nedodržení termínu, případně jiných nedostatků ze strany společnosti.

V reportingu také postrádám více ukazatelů, a to alespoň za celou společnost. Myslím si, že sledování pouze hrubé marže, obratu a výsledku hospodaření je velmi málo. Měly by tu být určitě alespoň základní finanční ukazatele. Celkově je tedy potřeba se věnovat systému reportingu v této společnosti a přehodnotit jeho postupy. Je zde také velmi žádoucí se zaměřit na obsah reportů.

10.2.1 Silné a slabé stránky reportingu společnosti

Na závěr bych tedy shrnula silné a slabé stránky reportingu ve společnosti XY a.s. Za silné stránky bych považovala:

- sofistikovaně propracované tabulky v souborech MS Excel (v některých oblastech je však vhodnější využít jiného softwaru),
- nesledují zbytečně velký počet ukazatelů,
- snaha controllera o poskytování dat s vypovídací schopností,
- potencial nahradit soubory MS Excel výstupy z modulu RSV.

Naopak k těm slabým stránkám reportingu společnosti XY a.s., které bohužel převažují nad těmi silnými, bych zařadila:

- nadměrné využívání softwaru MS Excel (když má společnost k dispozici modul RSV),
- nevyužívání modulu RSV pro účely reportingu,
- slabá vůle zaměstnanců na plno využívat modul RSV,
- nenastavená pravidla ohledně zadávání dat do modulu RSV (data, termíny),
- sledování malého počtu důležitých ukazatelů,
- neexistence kapacitního členění nákladů,
- neexistence sledování bodu zvratu a krycích příspěvků,
- nepřesnost dat, která jsou vyplňována ručně projektovými manažery do zprávy o projektu.

11 PROJEKT ZLEPŠENÍ SYSTÉMU REPORTINGU VE SPOLEČNOSTI XY A.S.

Po předešlých zjištěních z jednotlivých analýz, a také po vymezení silných a slabých stránek reportingu ve společnosti XY a.s., jsme po diskuzi s controllerem vymezili následující projektové příležitosti:

- neexistence kapacitního členění nákladů a s ním související neexistence sledování bodu zvratu a krycích příspěvků,
- sledování malého počtu důležitých ukazatelů,
- nevhodné využívání softwaru MS Excel v některých oblastech a s ním související nevyužívání modulu RSV pro účely reportingu, který společnost vlastní.

V projektu zlepšení systému reportingu ve společnosti XY a.s. jsem se rozhodla tedy nejdříve zaměřit na to, jaká čísla a ukazatele by měla být obsažena v reportingové zprávě. S tím souvisí i zavedení neexistujícího kapacitního členění nákladů ve společnosti a následné využívání nástrojů operativního controllingu.

Jak už jsem zmiňovala i v předchozích kapitolách, k nejvýznamnějším slabým stránkám reportingu ve společnosti XY a.s. patří zejména to, že nevyužívá pro své reporty, a celkově pro sledování veškerých zakázek, nákladů apod., modul RSV – Řízení stavební výroby. Proto jsem se rozhodla na tuto problematiku zaměřit a spolu s controllerem společnosti XY a.s. se podívat na to, jaká data je sem potřeba doplňovat, a také jak by šel tento modul přizpůsobit, aby byl uživatelsky příjemný nejen pro ty zaměstnance, kteří by měli zde doplňovat data, ale také pro všechny, kteří by z něj následně čerpali informace. Současně bychom se zaměřili i na podobu reportů, které by šly z tohoto modulu získat. Takto získané reporty by pak mohly nahradit reporty, které se v současnosti zcela provádějí v softwaru MS Excel.

Na závěr bych pak chtěla navrhnout podobu reportingové zprávy, která by byla předávána jak vedení společnosti, tak vedení jednotlivých závodů.

11.1 Obsah reportingové zprávy

Reportingové zprávy společnosti XY a.s. obsahují informace týkající se jednotlivých zakázek, jednotlivých závodů a samozřejmě celé společnosti. Dá se říci, že tyto zprávy vycházejí zejména z informací týkajících se jednotlivých zakázek, kdy po sečtení dat daných

zakázek, spadajících pod příslušný závod, controller získá data za celý tento závod. Po sečtení údajů za všechny závody pak získá controller data za celou společnost.

Myslím si však, že by reportingová zpráva měla obsahovat i další údaje, které poskytnou vedení jiný pohled na hospodaření celé společnosti. Mezi tyto údaje bych určitě zařadila sledování krycích příspěvků a analýzu bodu zvratu. Určitě by se také nemělo zapomínat na alespoň základní finanční ukazatele, jako jsou např. ukazatele rentability, likvidity, zadluženosti nebo aktivity. Tyto údaje nejen že poskytnou jiný pohled na hospodaření společnosti, ale mohou se porovnávat s údaji za celé odvětví nebo s jinými konkrétními podniky, které představují pro společnost XY a.s. konkurenci.

11.1.1 Využití operativních nástrojů

Obsah reportingové zprávy ve společnosti XY a.s. jsem se rozhodla rozšířit o údaje získané pomocí operativních nástrojů controllingu. Pro tyto účely jsem se rozhodla využít zavedení kapacitního členění nákladů ve společnosti XY a.s. spolu se sledováním příspěvků na úhradu fixních nákladů a tvorbu zisku, sledováním krátkodobého výsledku hospodaření a analýzou bodu zvratu.

Zavedení kapacitního členění nákladů

Jak už jsem zmiňovala, kapacitní členění nákladů je velice důležité z hlediska controllingu. Vedení společnosti tak může důsledněji kontrolovat jednotlivé podnikové činnosti, tudíž je i lépe řídit. Navíc si i osobně myslím, že sledování nákladů z kapacitního hlediska je v současné době ještě více důležité pro společnost než běžně, protože jak víme, pandemie se samozřejmě dotkla i této společnosti, a to tedy konkrétně na poklesu počtu zakázek. Je důležité vědět pro správné vedení firmy, kolik je potřeba tržeb k pokrytí svých veškerých nákladů (bod zvratu) a s tím souvisí i správné zařazení položek nákladů do variabilních či fixních. Neexistuje však obecně správné rozřazení těchto nákladů, je potřeba se u každé společnosti nad tímto rozdělení zamyslet konkrétně, aby bylo správné pro danou společnost.

Rozhodla jsem se tedy na základě toho, jak společnost XY a.s. sleduje své náklady, považovat nad tím, jestli by mělo zavedení kapacitního členění nákladů v této společnosti smysl. A pokud ano, jestli je toto členění účelné zavádět už při sledování jednotlivých zakázek nebo jestli postačí jej zavádět pouze z celopodnikového hlediska. Případně pak stanovit postup pro výpočet krátkodobého výsledku hospodaření, krycího příspěvku a bodu

zvratu. Chtěla bych tím hlavně přispět k lepší vypovídací schopnosti reportingu, což by pak mohlo vést k lepšímu řízení společnosti.

Když jsem se podívala na strukturu nákladů u zakázek společnosti XY a.s., což znamená přímé a společné náklady, kde společné náklady obsahují fixní náklady, tak jsem došla k závěru, a to i po konzultaci s odborníky, že je reklasifikace nákladů na fixní a variabilní náklady u tohoto podniku na místě, a to z pohledu celé společnosti. Z pohledu jednotlivých zakázek však toto členění vhodné není. Společnost nepotřebuje například znát bod zvratu u jednotlivých zakázek. Bod zvratu stanovuje minimální objem produkce, od kterého začíná společnost generovat zisk. U dané stavební zakázky však už předem společnost zná zhruba výši tržby, protože jsou jasně dány smlouvou o dílo a vychází ze zadání zakázky a soupisu prováděných prací.

Existují postupy, které poměrně rychle a relativně snadno vedou ke kapacitnímu členění nákladů. Pro zavedení kapacitního členění ve společnosti XY a.s. je nejvhodnější se detailně zaměřit na strukturu jejich nákladů a ty pak roztrždit na variabilní a fixní.

Pro účely roztržení nákladů využiji současné třídění nákladů společnosti, tedy konkrétně kalkulační členění nákladů společnosti. Přímé náklady zakázek tvoří podstatnou část nákladů. Nalezneme zde přímý materiál, přímé mzdy, ostatní přímé náklady, dopravu a největší částí jsou samozřejmě subdodávky. Tyto náklady, které společnost přiřazuje přímo k jednotlivým zakázkám, budou samozřejmě obsaženy ve variabilních nákladech společnosti.

Další skupinou nákladů jsou společné náklady zakázek, které přímo souvisí s konkrétní stavební zakázkou, ale do odbytové ceny se promítají nepřímě. Jedná se zejména o náklady na zakázkový tým, automobily, ostatní náklady na zakázkový tým, jako je cestovné a ubytování. Dále sem společnost zahrnuje i náklady na zařízení staveniště, finanční náklady, externí služby a rezervy. Z této skupiny nákladů vyčleňuje společnost skupinku fixních nákladů, které obsahují náklady týkající se zakázkového týmu. Jsou to osobní náklady, jako mzdy a pojištění, dále náklady na pronájem kanceláří, mobilní telefony, provoz jejich automobilů a školení.

Položky společných nákladů zakázek jsem vypsala do tabulky, která je obsažena v příloze č. 12, kde jsem je následně roztržila na společné náklady variabilní a fixní. Její zkrácená verze je obsažena v tabulce č. 18. Do fixních společných nákladů jsem vyčlenila ty náklady,

kteřé společnost XY a.s. považuje za fixní náklady i v současnosti. Zbývající položky budou součástí variabilních nákladů.

Tabulka 18 Společné náklady zakázky (vlastní zpracování)

Kód	Popis	Variabilní společné náklady	Fixní společné náklady
01	-		
02	ZIP a ostatní mimoř. nákl	<input checked="" type="checkbox"/>	
03	Fixní náklady zakázkového týmu		<input checked="" type="checkbox"/>
04	Ostatní náklady na projektový tým	<input checked="" type="checkbox"/>	
05	Provoz aut		<input checked="" type="checkbox"/>
06	Zařízení staveniště a kanceláří	<input checked="" type="checkbox"/>	
07	Služby	<input checked="" type="checkbox"/>	
08	Finanční náklady	<input checked="" type="checkbox"/>	
09	Rezervy	<input checked="" type="checkbox"/>	

Rozdělení nákladů na variabilní a fixní vychází z předpokladů, že část nákladů vzniká i tehdy, když se nerealizuje žádná výrobní činnost. Jsou to náklady na správu společnosti a vedení závodů. Ty spolu s náklady na zakázkový tým přiřazují do fixních nákladů společnosti. Výsledné roztržení nákladů lze vidět v následujícím schématu:

Variabilní náklady					Fixní náklady			
Přímé náklady					Společné náklady		Režijní náklady	
Přímý materiál	Přímé mzdy	Ostatní přímé náklady	Doprava	Subdodávky	Variabilní společné náklady	Fixní společné náklady	Režijní náklady závodů	Správní režie

Obrázek 20 Roztržení nákladů společnosti na variabilní a fixní (vlastní zpracování)

Zjednodušeně řečeno, ve variabilních nákladech budou obsaženy přímé náklady veškerých stavebních zakázek a jejich společné náklady vyjma fixních nákladů členů zakázkového týmu, režijních nákladů všech závodů a správní režie společnosti.

Variabilní společné náklady zakázky budou tedy obsahovat náklady na služební cesty členů zakázkových týmů (stravné, letenky, taxi apod.) a ubytování. Dále jsou zde pak přiřazeny finanční náklady, provize, poštovné, provozní náklady stavby, zařízení staveniště, externí právní služby, rezervy apod. Navrhované položky jsem zařadila zde, protože tyto náklady se odvíjí například od velikosti zakázky nebo vzdálenosti umístění stavby od daného závodu, pod který spadá. Jinak řečeno, tyto náklady jsou nezbytné a musí být uvedeny u každé zakázky, avšak jejich výše se liší díky různým faktorům.

Fixní společné náklady zakázek pak budou zahrnovat náklady zakázkových týmů, které obsahují hrubé mzdy (odpracované hodiny x hodinová sazba), odvody z mezd, podíly na nákladech kanceláře (nájem, energie, odpisy), ale také stravenky a školení. Součástí jsou i náklady na provoz aut zakázkového týmu, protože převážná část nákladů je vyvolaná jejich pronájmem a jiné náklady pak představují zanedbatelnou položku oproti těmto nákladům. Jinak řečeno, jejich výše je z převážné části fixní. Tyto položky jsem zařadila do uvedené skupiny nákladů, protože tyto položky mají takovou povahu, že jejich výše se moc nemění a za daný měsíc je prakticky stejná u veškerých prováděných stavebních zakázek.

Klíčem pro roztrídění položek nákladů do daných skupin jsem tedy zvolila kritérium, jestli jsou tyto náklady prakticky neměnné bez ohledu na to, o jakou stavební zakázku se jedná nebo jestli je právě jejich výše individuální dle toho o jakou zakázku se jedná.

Po provedeném přetřídění nesmí zůstat žádná položka nezařazena. Součtem všech položek fixních a variabilních nákladů za veškeré stavební zakázky dostáváme úhrn variabilních a fixních nákladů za podnik jako celek. Následně lze provést výpočet krátkodobého hospodářského výsledku a příspěvků na úhradu fixních nákladů a zisku. Toto členění nákladů je i východiskem pro analýzu bodu zvratu.

Příspěvek na úhradu fixních nákladů a tvorbu zisku

Důležitým faktorem pro sledování nákladů jsou fixní náklady a schopnost podniku k jejich krytí. Rozdíl mezi tržbami a variabilními náklady zobrazí, jaký zisk podniku zůstane po úhradě veškerých fixních nákladů. Základem je tedy členění nákladů na variabilní a fixní.

U příspěvku na úhradu fixních nákladů a zisku známe více způsobů výpočtu, a to dva. Jeden jednodušší, kdy je získán pouze po odečtení variabilních nákladů od tržeb a složitější, který rozdělí fixní náklady minimálně na dvě skupiny, a to na speciální (týkají se zakázek) a všeobecné (týkají se správy závodů a společnosti). Všeobecné fixní náklady také slouží podnikovému vedení k vypracování podnikové strategie. Díky tomuto rozdělení získáme krycí příspěvek prvního a druhého stupně, tak jak je lze vidět na následujícím schématu (obrázek č. 21). Ke vzniku zisku dochází pouze tehdy, jestliže je celkový příspěvek na úhradu vyšší než fixní náklady společnosti.

Výnosy
Variabilní náklady (-)
<i>*Přímé náklady</i>
<i>*Variabilní společné náklady</i>
KP I.
<i>Speciální fixní náklady (-)</i>
KP II.

Obrázek 21 Princip výpočtu krycích příspěvků (vlastní zpracování)

Stanovení krycích příspěvků následně zahrnu do výpočtu krátkodobého výsledku hospodaření.

Krátkodobý hospodářský výsledek

Máme více způsobů, jak vypočítat hospodářský výsledek. První možností je od celkových výnosů odečíst celkové náklady. Druhým způsobem je výpočet z výsledovky, který však pro potřeby controllingu není příliš vhodný. Poslední způsob je rozmanitější, protože využívá členění nákladů společnosti a podává jí více informací o hospodaření jednotlivých zakázek. Tento způsob právě zahrnuje výpočet krycích příspěvků. Pro fungování controllingu je nutné používat první a poslední výpočet hospodářského výsledku. Zejména poslední způsob využívající členění nákladů na variabilní a fixní může přispět k lepšímu řízení společnosti. Návrh výpočtu krátkodobého hospodářského výsledku je v následující tabulce:

Tabulka 19 Návrh tabulky pro výpočet hospodářského výsledku (vlastní zpracování)

Položka	Roční plán	1. čtvrtletí			Celkem	% splnění plánu
		Leden	Únor	Březen		
VÝNOSY						
Variabilní náklady						
<i>Vlastní práce</i>						
<i>Subdodávky stavební práce</i>						
<i>Ostatní přímé náklady</i>						
<i>Variabilní společné náklady</i>						
KP I.						
Speciální fixní náklady						
<i>Fixní společné náklady</i>						
KP II. (HRUBÁ MARŽE)						
Všeobecné fixní náklady						
<i>Režie závodů</i>						
<i>Správní režie společnosti</i>						

Předcházející tabulka představuje návrh pro výpočet krátkodobého výsledku hospodaření za celou společnost. Bylo by však dobré tento hrubý návrh doplnit o detailnější položky, aby

měl tento výpočet co největší vypovídací schopnost. Lze rozšířit jak oblast variabilních nákladů, tak oblast fixních nákladů a oblast obsahující režie závodů a společnosti. Rozšířená verze návrhu tohoto výpočtu je obsažena v příloze č. 13. Pro účely reportingu by však stačila tato kratší verze, která by se měla objevovat v reportu za každý měsíc. Rozšířená verze je pak účelná pro controlling, aby šlo lépe odhalit příčiny větších výkyvů. Následně mohou být navrhnutá a přijata příslušná opatření.

Pro sledování vývoje krátkodobého výsledku hospodaření je určitě potřeba doplnit očekávané hodnoty za podnik jako celek, aby se dal průběžně hodnotit vývoj jednotlivých položek. Lze sem doplnit i sloupec s aktualizovaným plánem, pokud by došlo ke změnám, které by měly vliv na výsledný krátkodobý výsledek hospodaření. Následně se zde po každém uzavřeném měsíci doplní skutečné hodnoty dle účetnictví. Je tu pak sloupec, kde se sčítají kumulativně za všechny měsíce skutečně dosažené hodnoty a sloupec, který zobrazí výši procenta splnění plánu.

Princip výpočtu je pak znázorněn na následujícím zjednodušeném schématu (obrázek č. 22). Podstatou je stanovení výnosů, které představují tržby za vlastní výrobky a služby. Následně jsou od nich postupně odčítány náklady. Nejdříve variabilní náklady, které jak už jsem zmiňovala představují přímé náklady a variabilní část společných nákladů zakázek. Výsledkem je krycí příspěvek prvního stupně, který nám říká, kolik výnosů zbývá na úhradu fixních nákladů a na tvorbu zisku. Následně se odečtou speciální fixní náklady, které jsou vyvolány jednotlivými stavebními zakázkami. Je to tedy fixní část společných nákladů zakázek. Takto získáme krycí příspěvek druhého stupně. Ten znázorňuje, jak velká část tržeb zbývá, po odečtení veškerých nákladů týkající se stavebních zakázek, na úhradu nákladů vyvolané správou všech závodů a celé společnosti. Představuje také hrubou marži společnosti. Tato částka by však měla být vyšší než tyto náklady, protože by měl zde zůstat prostor i pro tvorbu zisku. Na závěr se odečtou všeobecné fixní náklady, které obsahují jak režijní náklady všech závodů, tak celé společnosti. Výsledkem je hospodářský výsledek.

Výnosy
Variabilní náklady (-)
*Přímé náklady
*Variabilní společné náklady
<hr/>
KP I.
Speciální fixní náklady (-)
<hr/>
KP II.
Všeobecné fixní náklady (-)
*Režie závodů
*Správní režie společnosti
<hr/>
HV

*Obrázek 22 Princip výpočtu
krátkodobého výsledku hospodaření
(vlastní zpracování)*

Dle tohoto postupného výpočtu můžeme sledovat, jaké položky mají vliv na výsledek hospodaření. Tabulka pak zároveň umožňuje sledovat vývoj těchto hodnot i celkového výsledku.

Analýzy bodu zvratu

Celková marže proporcionálně roste v závislosti na objemu výkonů. Z celkové marže jsou nejprve hrazeny fixní náklady a teprve poté vzniká zisk. Stanovení minimální produkce, která je nezbytná k pokrytí nákladů, je základním problémem. Snažíme se tedy nalézt bod zvratu.

Analýza bodu zvratu neboli Break-even point (BEP) je velmi důležitý nástroj krátkodobého rozhodování, který si myslím, že je nutný ve společnosti sledovat. Udává nám výši objemu výkonů, při kterém se náklady rovnají výnosům, a také do jaké výše nám krycí příspěvek pokrývá fixní náklady. Jakýkoli objem produkce, který přesáhne kritické množství, přináší společnosti zisk. Podniku tedy nestačí, aby operoval pouze na úrovni bodu zvratu. Jinak řečeno, bod zvratu představuje objem produkce, při kterém jsou celkové tržby společnosti rovny celkovým nákladům a podnik tedy dosahuje nulového zisku.

Bod zvratu u společnosti XY a.s. bych počítala v hodnotovém vyjádření jako minimální objem tržeb, který pokryje veškeré náklady společnosti (kritické tržby – KT). Zároveň by bylo dobré sledovat i bezpečnostní koeficient, který společnosti řekne o kolik mohou klesnout její tržby, aby se neocitla ve ztrátě.

V následujících výpočtech jsou použita data společnosti XY a.s. za rok 2020. Pro tyto účely mi byla poskytnuta pouze celková hodnota tržeb, variabilních nákladů, fixních nákladů a na

závěr hodnoty režii jak za všechny závody, tak za celou společnost, a to za neupřesněný počet měsíců.

Návrh výpočtu bodu zvratu:

$$PVN = \frac{VN}{T} = \frac{787 \text{ mil.}}{967 \text{ mil.}} = \mathbf{0,813 \text{ Kč}} \quad (4)$$

$$BZ (KT) = \frac{FN}{1-PVN} = \frac{34 \text{ mil.} + 100 \text{ mil.}}{1-0,813} = \mathbf{724 \text{ mil.}} \quad (5)$$

Nejdříve je potřeba dopočítat průměrné variabilní náklady (PVN), které udávají, kolik Kč tržeb (T) připadne na 1 Kč variabilních nákladů (VN). Poté tuto hodnotu dosadíme do vzorce pro výpočet bodu zvratu (BZ), který udává hodnotu kritických tržeb (KT). Ve jmenovateli jsou veškeré fixní náklady společnosti (FN).

Hodnotu průměrných variabilních nákladů (0,813 Kč) jsem tedy po vypočtení dosadila do vzorce pro výpočet bodu zvratu. Bod zvratu má v tomto případě hodnotu 724 mil. Tato hodnota představuje výši tržeb, kterou společnost potřebovala mít v roce 2020 na pokrytí veškerých svých nákladů.

Návrh výpočtu bezpečnostního koeficientu:

$$\text{bezpečnostní koeficient} = \frac{T-KT}{T} = \frac{967 \text{ mil.} - 724 \text{ mil.}}{967 \text{ mil.}} = \mathbf{25\%} \quad (5)$$

Poměrem bezpečné míry zisku ($T - KT$) k celkovým tržbám (T) získá společnost hodnotu bezpečnostního koeficientu, který vyjadřuje, o kolik procent mohou klesnout její celkové tržby, aniž by se podnik ocitl ve ztrátě. Mezi bezpečnostním koeficientem a příspěvkem na úhradu pak existuje lineární vztah, který vyjadřuje procentní hodnotu zisku. Bezpečnostní koeficient také slouží pro jednoduchou analýzu stavu podniku, dle kterého lze případně navrhnout opatření, která by zamezila ohrožení existence společnosti.

Bezpečnostní koeficient po dosazení poskytnutých hodnot činí 25 %. To pro společnost znamenalo, že její celkové tržby mohli v roce 2020 klesnout o 25 %, aniž by se podnik ocitl ve ztrátě.

Tyto výpočty jsem přidala do původní tabulky (tabulka č. 20) pro výpočet krycích příspěvků a krátkodobého výsledku hospodaření. Bod zvratu lze tak s ostatními položkami v této nové tabulce plánovat a následně sledovat jeho vývoj.

Tabulka 20 Návrh tabulky pro výpočet krycích příspěvků, krátkodobého výsledku hospodaření a bodu zvratu (vlastní zpracování)

Položka	Roční plán	1. čtvrtletí			Celkem	% splnění plánu
		Leden	Únor	Březen		
VÝNOSY					967 543 344	
Variabilní náklady					787 024 089	
<i>Vlastní práce</i>						
<i>Subdodávky stavební práce</i>						
<i>Ostatní přímé náklady</i>						
<i>Variabilní společné náklady</i>						
KP I.					180 519 256	
Speciální fixní náklady					34 651 948	
Fixní společné náklady					34 651 948	
KP II. (HRUBÁ MARŽE)					145 867 307	
Všeobecné fixní náklady					100 430 066	
Režie závodů					29 516 060	
Správní režie společnosti					70 914 006	
HV					45 437 242	
PVN					0,813425149	
BOD ZVRATU					724 009 763	
BEZPEČNOSTNÍ KOEFICIENT					25%	

V této zkrácené verzi jsem využila poskytnutých hodnot pro výpočet bodu zvratu a bezpečnostního koeficientu. Protože jde o hodnoty, jak už jsem výše zmiňovala, za neurčitý počet měsíců, dosadila jsem je do sloupce celkem. Můžeme zde vidět i výslednou hodnotu bodu zvratu a bezpečnostního koeficientu v roce 2020, jejichž výpočet je uveden výše.

Tato verze tabulky je tedy opět vhodná do měsíčního reportu, a to z důvodu, že je stručná a jsou zde hlavní informace. Pro účely controllingu je však vhodná plná verze s podrobnějším členěním položek. Proto jsem doplnila původní plnou verzi tabulky pro výpočet krátkodobého výsledku hospodaření o výpočty týkající se bodu zvratu – příloha č. 14.

11.1.2 Návrh výpočtu doporučených finančních ukazatelů

Jak už jsem zmiňovala, myslím si, že je důležité, aby společnost XY a.s. sledovala alespoň základní finanční ukazatele. K těmto ukazatelům bych zařadila zejména ty, které sledují likviditu, zadluženost, rentabilitu nebo aktivitu.

Kromě zmiňovaných ukazatelů bych doporučila sledovat i vývoj čistého pracovního kapitálu, protože na něj mají vliv jak krátkodobé pohledávky, tak krátkodobé závazky. Tyto položky, jak už víme, jsou velmi významné z hlediska rozvahy a mají vliv i na další finanční ukazatele. Tento ukazatel je také vhodné sledovat v poměru k oběžným aktivům, aby mohla společnost posoudit, zda je jeho podíl dostatečně vysoký s ohledem na potřeby podniku. Je

také nutné sledovat, aby hodnota podílu neklesla pod procento, které je potřeba pro dosažení krátkodobé finanční stability. Tato hodnota činí 30-50 %.

Likvidita patří k základním finančním ukazatelům, které by měla společnost sledovat. Vzhledem k výši krátkodobých závazků u společnosti XY a.s. tyto ukazatele nabírají ještě většího významu. Je důležité znát schopnost společnosti hradit své krátkodobé závazky. Controlling by neměl udržovat likviditu na co nejvyšší úrovni, ale pouze na takové úrovni, která je pro danou společnost efektivní. Při plánu by se měl controlling odrážet nejen od doporučených hodnot, ale také od hodnot, které jsou průměrné v daném odvětví.

Jak už jsem zmiňovala, celková zadluženost společnosti se pohybuje ve vysokých hodnotách, které se nachází dokonce nad těmi doporučenými. Důvodem nejsou tedy úvěry, ale vysoký podíl krátkodobých závazků, které plynou zejména z obchodních vztahů. Velkou roli zde hraje i zádržné vůči dodavatelům, které je pro stavební společnost běžnou záležitostí.

I přes to, jaké hodnoty zadluženost společnosti XY a.s. vykazuje, bych se nedoporučovala tomuto ukazateli nějak více věnovat. Důvodem je to, že krátkodobé závazky jsou na podobné úrovni jako krátkodobé pohledávky a dle hodnot doby obratu pohledávek a závazků víme, že nedochází k nevýhodné pozici z hlediska společnosti, protože jejich doba obratu je na podobné úrovni. Navíc ukazatel krytí stálých aktiv vlastními zdroji vypovídá o tom, že společnost XY a.s. dává přednost finanční stabilitě před výnosem a ukazatel úrokového krytí pak poukazuje na to, že je společnost schopna splácet úroky, pokud by se rozhodla čerpat úvěr. Proto bych doporučovala tyto ukazatele sledovat až v době, kdy bude společnost uvažovat o nějakém úvěru.

Co se týče ukazatelů rentability, tyto bych doporučila společnosti XY a.s. sledovat pravidelně. Hodnota rentability tržeb (ROS) společnosti XY a.s. se vždy pohybovala pod úrovní dosažených hodnot v celkovém odvětví, proto si myslím, že by zde mohlo vedení společnosti zapracovat na tom, aby se tato hodnota pohybovala alespoň na úrovni odvětví. U ostatních ukazatelů rentability jsme viděli velký skok mezi lety 2018 a 2019. Důvodem byly už zmiňované ztrátové zakázky. U rentability celkového kapitálu (ROA) je dokonce předpoklad, že hodnota společnosti v roce 2019 klesla pod hodnotu průměru celého odvětví. Myslím si, že je zde žádoucí tyto ukazatele sledovat, aby mohlo vedení přijímat případná opatření.

Na závěr bych k předchozím ukazatelům přidala ještě ukazatele aktivity. I když se v předchozích obdobích pohybovaly ve velmi pozitivních hodnotách, tak je z pohledu této

společnosti důležité sledovat doby obratu pohledávek a závazků. Je žádoucí, aby se tyto hodnoty nejlépe rovnaly. Pokud by docházelo k většímu nesouladu, znamenalo by to problém i pro samotný reporting zakázek. Aby měly zprávy o stavebních zakázkách co největší vypovídací schopnost, je potřeba, aby náklady a výnosy nezaznamenávaly moc velké rozdíly. Společnost by pak pro tyto účely nemusela využívat ve větším rozsahu různých nástrojů jako rezervy nebo nedokončenou výrobu. Je také důležité, aby se společnost nedostávala do nevýhodné pozice věřitele, kdy by společnost dostávala za své pohledávky zapláceno za podstatně delší dobu, než jak by sama platila za své závazky. Docházelo by tak k neefektivnímu úvěrování jejích odběratelů.

Navrhla jsem tedy tabulku (tabulka č. 21) pro sledování všech zbývajících důležitých ukazatelů pro společnost XY a.s., která by mohla být součástí měsíčního reportingu. Je zde prostor pro průměrné hodnoty z odvětví, které by však vycházely z posledních dostupných hodnot. Následně by tu byl prostor pro plánované hodnoty, kterých by společnost chtěla dosáhnout. Tyto hodnoty by měly odrážet předešlý vývoj, a současně vycházet z doporučených a průměrných hodnot za celé odvětví.

Tabulka 21 Návrh tabulky pro sledování ukazatelů (vlastní zpracování)

Ukazatel	Odvětví (2018)	Plán	1. čtvrtletí		
			Leden	Únor	Březen
ČPK	-				
Podíl ČPK na OA	-				
Běžná likvidita	1,60				
Pohotová likvidita	1,33				
Hotovostní likvidita	0,43				
Rentabilita tržeb	7,9%				
Rentabilita celkového kapitálu	10,2%				
Rentabilita vlastního kapitálu	16,5%				
Obrat aktiv	1,29				
Doba obratu aktiv (dny)	-				
Obrat pohledávek	-				
Doba obratu pohledávek (dny)	-				
Obrat závazků	-				
Doba obratu závazků (dny)	-				

V této tabulce jsem uvedeny hodnoty za odvětví z roku 2018, protože novější data Ministerstvo průmyslu a obchodu prozatím nezveřejnilo.

11.2 Využití modulu RSV pro reporting

RSV modul je, jak už jsem zmiňovala, pro účely reportingu velmi efektivní nástroj. Aby však mohly být výstupy z tohoto modulu využívány v reportech, je žádoucí sem zadávat veškerá potřebná data, a to v přesně stanovených termínech. Je tedy potřeba motivovat zaměstnance vedením. Nejlépe nastavit pravidla a motivovat přes odměňování. Také pro uživatelskou příjemnost a správné pochopení je důležité vytvořit srozumitelný a přehledný manuál a využívat vysvětlivek. Pak by mohly výstupy z modulu RSV nahradit reporty v MS Excel.

Kromě doplnění některých dat je také potřeba upravit zobrazení v tomto modulu dle požadavků uživatelů. Vytvořit tedy několik zobrazení, které budou mít tu správnou vypovídací schopnost a bude se v nich lépe orientovat. Cílem je tedy především, aby výstupy z modulu RSV tvořily základ reportu.

Obrázky z modulu RSV, které budou předmětem následujících kapitol, znázorňují aktuální zobrazení před úpravami. Důvodem je zejména to, že konkrétních úpravy, které budou u jednotlivých výstupů zmíněny, musí být provedeny ve spolupráci s pracovníkem, který se ve společnosti XY a.s. tomuto modulu věnuje a v určitých oblastech bude potřeba také oslovit firmu, která software společnosti poskytuje. Je také nezbytné, aby určití pracovníci sem doplňovali veškerá data a následně tak mohli být tyto výstupy plně využity pro dané účely.

11.2.1 Report stavu projektu a měsíční reporting

Ve společnosti XY a.s. tvoří základ reportingu dokument v MS Excel s názvem „Zpráva o stavu projektu/zakázky“, který je obsažen v přílohách č. 3–6. V tomto souboru se nachází základní údaje dané stavební zakázky, tabulka s výnosy, přímými náklady, společnými náklady, hrubou marží, podílem na režii, výsledkem hospodaření zakázky a procentním podílem výsledku hospodaření na výnosech dané stavební zakázky. Dále je tu nákladová kalkulace zakázky, která obsahuje jednotlivé položky rozpočtu. Součástí je i podrobný rozpočet společných nákladů, soupis uzavřených subdodavatelských smluv o dílo a dodatků a soupis vystavených objednávek.

Tento dokument vyplňuje projektový manažer po každém uzavřeném měsíci ručně a posílá controllerovi. Controller nejdříve dodatečně zjišťuje vzniklé nesrovnalosti, kterými může být například dohoda mezi projektovým manažerem a dodavatelem na pozdějším

vyfakturování. Následně jsou data z těchto zpráv převedeny do souhrnného souboru v MS Excel s názvem „Měsíční reporting“, který je uveden v příloze č. 7 a je následně předáván vedení společnosti. Zde je u každé zakázky uvedeno datum zahájení a dokončení, odbytová cena, nákladová cena, která obsahuje jak přímé náklady, tak společné náklady. Dále tu najdeme hrubou marži a výsledek hospodaření. Pak jsou tyto hodnoty rozlišeny dle časového hlediska do jednotlivých období. Na závěr jsou zde promítnuty hodnoty z účetnictví.

Pro tyto účely by šlo určitě využít modulu RSV, a to konkrétně reportu stavu projektu, který je uveden na obrázku č. 23. Na obrázku lze vidět stav konkrétní stavební zakázky č. 30873.

Report stavu projektu - souhrnný - (Stavba = 30873 - [redacted])

Název	P.č.	Rozpočet a kalkulace - Nehříškové verze	Rozpočet a kalkulace - První výrobní	Alt.stav Rozp.a Kal.	Náklad Výnos účtovní	Zbýv. díl Kalk./Rozp.	Součty prov. prací	Provedeno v %	Rozdíl proti účtovní
Stavba : 30873 [redacted] (počet položek: 4)									
.. : Náklady (počet položek: 3)									
.. : Ražba (počet položek: 702)		6 802 446	6 802 446	6 802 446	8 337 307	-1 534 862	6 802 446		1 534 862
.. : Subdodávky (počet položek: 312)		0	0	41 102 914	40 927 333	175 580	41 097 614		-170 280
.. : Vlastní přímé náklady (počet položek: 702)		41 129 969	41 129 969	1 243 905	2 478 128	-1 234 223	1 243 905		1 234 223
		-47 932 415	-47 932 415	-49 149 264	51 742 768	-2 593 504	49 143 964		2 598 804
.. : Výnosy (počet položek: 3)									
.. : Fakturace (počet položek: 78)		49 297 000	49 297 000	49 271 063	53 668 646	-4 397 583	49 271 063		4 397 583
.. : Nedokončená výroba (počet položek: 78)		0	0	0	0	0	0		0
.. : Výnosy z nestavební výroby (počet položek: 78)		0	0	0	0	0	0		0
		-49 297 000	-49 297 000	-49 271 063	53 668 646	-4 397 583	49 271 063		4 397 583
.. : Zisk - čistý (počet položek: 2)									
.. : Zisk - čistý (počet položek: 78)		1 364 585	1 364 585	121 799	1 925 878	-1 804 079	127 099		1 798 779
.. : Zisk - čistý (%) (počet položek: 78)		3	3	0	24	8 558	0		23
		1 364 588	1 364 588	121 799	1 925 901	-1 795 520	127 099		1 798 802
.. : Zisk - hrubý (počet položek: 2)									
.. : Zisk - hrubý (počet položek: 78)		4 223 811	4 223 811	2 981 025	4 835 178	-1 854 153	2 986 325		1 848 853
.. : Zisk - hrubý (%) (počet položek: 78)		9	9	6	36	6 091	6		30
		4 223 820	4 223 820	2 981 031	4 835 214	-1 848 062	2 986 331		1 848 883
		102 817 823	102 817 823	101 523 158	112 172 530	-10 634 669	101 528 458		10 644 072
		102 817 823	102 817 823	101 523 158	112 172 530	-10 634 669	101 528 458		10 644 072

Obrázek 23 Náhled reportu stavu projektu (RSV modul společnosti XY a.s.)

V tomto náhledu jsou, jak můžeme vidět na bližším výřezu na následujícím obrázku (obrázek č. 24), vyčísleny náklady, a to konkrétně režie, subdodávky a vlastní přímé náklady. Dále jsou tu výnosy plynoucí z dané stavební zakázky. Zde jsou rozčleněny na ty, které jsou fakturovány investorovi a na ty, které plynou z nestavební činnosti. Je tu i položka s nedokončenou výrobou pro případné krytí nevyfakturovaných výnosů v příslušném období – měsíci. Následně je zde vidět zisk jak čistý, tak hrubý. Hodnoty zisku jsou zde uvedeny nejen v absolutní výši, ale také v procentech.

.: Náklady (počet položek: 3)	
.. : Režie (počet položek: 702)	
.. : Subdodávky (počet položek: 312)	
.. : Vlastní přímé náklady (počet položek: 702)	
.: Výnosy (počet položek: 3)	
.. : Fakturace (počet položek: 78)	
.. : Nedokončená výroba (počet položek: 78)	
.. : Výnosy z nestavební výroby (počet položek: 78)	
.: Zisk - čistý (počet položek: 2)	
.. : Zisk - čistý (počet položek: 78)	
.. : Zisk - čistý [%] (počet položek: 78)	
.: Zisk - hrubý (počet položek: 2)	
.. : Zisk - hrubý (počet položek: 78)	
.. : Zisk - hrubý [%] (počet položek: 78)	

Obrázek 24 Výřez z reportu stavu zakázky (RSV modul společnosti XY a.s.)

Výše nákladů, výnosů a zisku, jak lze vidět blíže na dalším výřezu (obrázek č. 25) z reportu na obrázku č. 23, jsou v prvním sloupci dle nabídkové verze, tzn. ve výši, která byla stanovena v nabídce poskytnuté investorovi v počátku. Po získání zakázky se zakázkový tým na tento rozpočet zaměří a případně upraví výši některých položek. Takto případně upravený rozpočet se objeví ve druhém sloupci. Následuje pak sloupec, ve kterém je kalkulace aktualizována po zahájení stavby dle aktuální situace, kdy mohou být k hlavní smlouvě o dílo přijaty dodatky, které vznikly právě v průběhu stavebních prací. Následně jsou zde uvedeny samozřejmě hodnoty z účetnictví. Další sloupec pak právě ukazuje rozdíl mezi aktuální stavem kalkulace či rozpočtu a tím, co už bylo skutečně vyfakturováno dle účetnictví. Kladná hodnota určuje, co ještě zbývá vyfakturovat a záporná, jak můžeme vidět i na tomto konkrétním případě, znamená, že bylo vyfakturováno více, než bylo dáno smlouvou o dílo a dodatky. Další porovnání je tu pak mezi hodnotami, které vyplývají ze soupisu provedených prací, který postupně vyplňují projektový manažer a hodnotami, které vyplývají právě z účetnictví. Je zde i k dispozici sloupec, který by měl zobrazovat procento toho, co už bylo provedeno, ale bohužel zde se žádné hodnoty nenacházejí.

Rozpočet a kalkulace - Nabídková verze	Rozpočet a kalkulace - První výroba	Akt.stav Rozp.a Kal.	Nákl.Výn.z účetnictví	Zbývá dle Kalk./Rozp.	Souplej prov. prací	Provedeno v %	Rozdíl proti účetnictví
--	-------------------------------------	----------------------	-----------------------	-----------------------	---------------------	---------------	-------------------------

Obrázek 25 Výřez z reportu stavu zakázky (RSV modul společnosti XY a.s.)

Tento výstup z modulu RSV „Report stavu projektu“ by mohl nahradit zprávu o stavu projektu/zakázky. Dle předcházejícího obrázku můžeme říci, že z modulu RSV dostaneme méně informací týkající se dané zakázky, než tomu bylo u souboru v MS Excel, ale opak je pravdou. Základní informace týkající se dané stavební zakázky lze nalézt přímo v informacích o dané zakázce a mohou být přiloženy k danému reportovanému stavu. Náhled těchto základní údajů je znázorněn na obrázku č. 26.

Nalezneme zde název zakázky, její přidělené číslo, v jaké fázi a stavu se nachází, charakter stavby a kde se stavba nachází. Také je tu zde uveden odběratel, pod jaké středisko zakázka spadá, její zakázkový tým a na závěr finanční a časové údaje týkající se dané stavební zakázky.

Zakázka

Název akce: [redacted]
 Číslo stavby: 30873
 Fáze: Realizace
 Stav: V realizaci
 Charakter stavby: Novostavba

Adresa stavby

Obec: Hodonín | Kraj: Jihomoravský
 Městská část: [redacted] | Okres: Hodonín
 Stát: CZ
 Místo stavby: Hodonín

Odběratel

Objednatel: [redacted], a.s.
 Investor: [redacted], a.s.
 Typ investora: I. Nestátní
 Zastupující zadavatel: [redacted]
 TDI: [redacted], a.s.
 Projektant: [redacted], s. r. o.

Dodavatel

Zhotovitel: 300 - [redacted], a.s.
 Středisko zhotovitele: 3320001 - Výrobní zakázky [redacted]
 Záruční středisko: 30100039 - Útvar reklamací
 Sdružení: Ne
 Role ve sdružení: Ne
 Sdružení dle nového §: [redacted]
 Společníci a jejich %: [redacted]

Odpovědné osoby stavby

Projektový manažer: [redacted]
 Stavbyvedoucí: [redacted]
 Stavbyvedoucí II: [redacted]
 mistr: [redacted]
 Přípravář: [redacted]
 Přípravář II: [redacted]
 Vložil: [redacted]
 Rozpočtář: [redacted]

Finanční a časové údaje

Předpoklad

Vypeaná cena: 50 000 000,00 CZK
 Orientační cena: 49 297 000,00 CZK
 Orientační začátek: 3.02.2020
 Orientační konec: 30.09.2020
 Trvání (měsíce): 8

Odevzdaná nabídka

Nabídková cena: 0 CZK
 % podíl na zakázce: [redacted]
 Nabídková cena - podíl PSG: 49 297 000,00 CZK

Smlouva s objednatel

Smluvní cena dle SoD: 49 297 000,00 CZK
 Smluvní cena vč. dodatků: 49 271 063,12 CZK
 % podíl na zakázce: [redacted]
 Smluvní cena dle SoD - podíl PSG: 0 CZK
 Smluvní cena vč. dodatků - podíl PSG: 0 CZK
 Smluvní začátek: 3.02.2020
 Smluvní konec: 30.09.2020

Rozpočet a fakturace

Fakturace - plán (rozpočet): 49 271 063,12 CZK
 Fakturace - hotovo (SPP): 49 271 063,12 CZK
 Fakturace - zbývá (SPP): 0 CZK
 Limit nákladů: 40 053 473,43 CZK
 Celkové náklady: 49 149 264,12 CZK
 Datum převzetí staveniště: [redacted]
 Datum předání díla: [redacted]

* (pole se automaticky vyplňuje do objednávek jako "místo dodání")
 ** (automaticky se vyplňuje do objednávek jako "kontaktní osoba")

Obrázek 26 Náhled základních údajů stavební zakázky č. 30873 (RSV modul společnosti XY a.s.)

Po rozkliknutí základních položek obsažených v nákladech získáme podrobnou kalkulaci nákladů, jaká je obsažena v původním souboru MS Excel pro sledování stavu zakázek (příloha č. 4). Rozpočet společných nákladů lze nalézt pod nákladovou položkou režie. Avšak není tak podrobný jak v souboru, který společnost XY a.s. v současnosti využívá v rámci zprávy o stavu projektu (příloha č. 5). Soupis uzavřených subdodavatelských smluv o dílo a dodatků (příloha č. 6) pak lze nalézt v informacích týkající se dané zakázky. Náhled subdodavatelských smluv je zobrazen na dalším obrázku:

Druh smlouvy	Středisko	Objednatel	Číslo smlouvy	Předmět smlouvy	Smluvní cena + dodatek	Cena účetnictví	Rozdíl	Podzhotovitel	Typ činnosti	Stav smlouvy	Měna	IČO
Smlouva	33200001	██████████ a.s.	332/30885/S	Realizace kompl. záporové stěny vč	1 408 980,00	1 238 980,00	170 000,00	██████████ s.r.o.	Subdodávky	Schváleno	CZK	██████████
Smlouva	33200001	██████████ a.s.	332/30885/S	Realizace silnoproudé, slaboproudé,	11 719 000,00	708 492,48	11 010 507,52	██████████ s.r.o.	Subdodávky	Schváleno	CZK	██████████
Smlouva	33200001	██████████ a.s.	332/30885/S	SDK k-ce, protipožární obklady a poi	6 535 307,99	-	6 535 307,99	██████████ s.r.o.	Subdodávky	Schváleno	CZK	██████████
Smlouva	33200001	██████████ a.s.	332/30885/S	Realizace Mikroplit	1 506 200,00	1 506 200,00	-	██████████ s.r.o.	Subdodávky	Schváleno	CZK	██████████
Smlouva	33200001	██████████ a.s.	332/30885/S	Stavební práce a přípomoc, na záklá	1 000 000,00	593 705,00	406 295,00	██████████ s.r.o.	Subdodávky	Schváleno	CZK	██████████
Smlouva	33200001	██████████ a.s.	332/30885/S	Spodní izolace proti vodě, střecha v	2 905 848,98	-	2 905 848,98	██████████ s.r.o.	Subdodávky	Schváleno	CZK	██████████
Smlouva	33200001	██████████ a.s.	332/30885/S	Fasáda	5 299 728,76	-	5 299 728,76	██████████ s.r.o.	Subdodávky	Schváleno	CZK	██████████
Smlouva	33200001	██████████ a.s.	332/30885/S	Zámečnické k-ce - zábradlí	977 030,00	-	977 030,00	██████████ s.r.o.	Subdodávky	Schváleno	CZK	██████████
Smlouva	33200001	██████████ a.s.	332/30885/S	Realizace zednických konstrukcí, dk	911 111,02	237 873,00	673 238,02	██████████ s.r.o.	Subdodávky	Schváleno	CZK	██████████
Smlouva	33200001	██████████ a.s.	332/30885/S	Vzduchotechnika a chlazení	8 948 488,39	806 016,00	8 142 472,39	██████████ s.r.o.	Subdodávky	Schváleno	CZK	██████████
Smlouva	33200001	██████████ a.s.	332/30885/S	Malby+nátěry	513 781,03	-	513 781,03	██████████ s.r.o.	Subdodávky	Schváleno	CZK	██████████
Smlouva	33200001	██████████ a.s.	332/30885/S	Keramické obklady a dlažby	1 771 497,61	-	1 771 497,61	██████████ s.r.o.	Subdodávky	Schváleno	CZK	██████████
Smlouva	33200001	██████████ a.s.	332/30885/S	Výroba a montáž hliníkových výplní	11 158 554,00	3 325 272,00	7 833 282,00	██████████ spol s r.o.	Subdodávky	Schváleno	CZK	██████████
Smlouva	33200001	██████████ a.s.	332/30885/S	Betonové podlahy - potěry	1 357 988,15	-	1 357 988,15	██████████ s.r.o.	Subdodávky	Schváleno	CZK	██████████
Smlouva	33200001	██████████ a.s.	332/30885/S	Komunikace, zpevněné plochy a trul	2 503 353,11	-	2 503 353,11	██████████ s.r.o.	Subdodávky	Schváleno	CZK	██████████
Smlouva	33200001	██████████ a.s.	332/30885/S	Dodávka a montáž 1 ks osobního vý	612 000,00	-	612 000,00	██████████ s.r.o.	Subdodávky	Schváleno	CZK	██████████
Smlouva	33200001	██████████ a.s.	332/30885/S	Dodávka a montáž WC příček	217 818,00	-	217 818,00	██████████ s.r.o.	Subdodávky	Schváleno	CZK	██████████
Smlouva	33200001	██████████ a.s.	332/30885/S	realizace vnějších omítek	1 387 805,62	-	1 387 805,62	██████████ s.r.o.	Subdodávky	Schváleno	CZK	██████████

Obrázek 27 Náhled plnění subdodavatelských smluv (RSV modul společnosti XY a.s.)

Tento seznam lze jako všechny data exportovat z modulu RSV do souboru v MS Excel, jak můžeme vidět v tomto případě. Můžeme tu vidět druh smlouvy, středisko, pod který zakázka spadá, objednatele, číslo smlouvy, předmět smlouvy, smluvní cenu i s dodatky, kolik bylo vyčerpáno dle účetnictví a následně rozdíl mezi posledníma dvěma hodnotami; dále stav smlouvy (např. schváleno), měnu a IČO.

Co tu však oproti celkovému souboru v MS Excel lze postrádat, tak je časové rozdělení hodnot. Nejistíme zde jaká výše byla provedena v jednotlivých měsících nebo letech a v jaké výši jsou tyto hodnoty naplánovány v dalších obdobích, tak jak je to u souboru, který společnost XY a.s. pro tyto účely využívá (příloha č. 3). Vidíme zde jen celkovou částku už ve zmiňovaném šestém sloupci (obrázek č. 23). Pro tyto účely by šel využit výstup z modulu RSV „Měsíční plán nákladů a výnosů“, který je na obrázku č. 28.

Měsíční plán nákladů a výnosů
30890 - ██████████

300 - ██████████ a.s.
332 - Stavební činnost
33200001 - Výrobní zakázky ██████████

Měsíční plán nákladů a výnosů

Rok	▲ Kvartál	Datum ▲	Stav ▲	Fakturace externí	Fakturace z účetnictví	05. Nekalkul. náklady	Celkové náklady	Zisk	19. Nedok. výroba externí	Automaticky generováno
Stav : Hotovo (počet položek: 1)										
Rok : 2021 (počet položek: 2)										
2021	2021.I	1.03.2021	Hotovo	0 CZK	0 CZK	329 427,10 CZK	329 427,10 CZK	-0,10 CZK	329 427	Ne
2021	2021.II	1.04.2021	Hotovo	0 CZK	0 CZK	1 591 840,55 CZK	1 591 840,55 CZK	-1 591 840,55 CZK	0	Ne
				0 CZK	0 CZK	1 921 267,65 CZK	1 921 267,65 CZK	-1 591 840,65 CZK	329 427	
				0 CZK	0 CZK	1 921 267,65 CZK	1 921 267,65 CZK	-1 591 840,65 CZK	329 427	
Stav : Zbývá (počet položek: 2)										
Rok : 2021 (počet položek: 8)										
2021	2021.II	1.05.2021	Zbývá	6 705 561,09 CZK	0 CZK	6 462 461,92 CZK	6 462 461,92 CZK	201 920,80 CZK	-41 178,375	Ne
2021	2021.II	1.06.2021	Zbývá	6 489 252,66 CZK	0 CZK	6 253 995,40 CZK	6 253 995,40 CZK	194 078,89 CZK	-41 178,375	Ne
2021	2021.III	1.07.2021	Zbývá	6 705 561,09 CZK	0 CZK	6 462 461,92 CZK	6 462 461,92 CZK	201 920,80 CZK	-41 178,375	Ne
2021	2021.III	1.08.2021	Zbývá	6 705 561,09 CZK	0 CZK	6 462 461,92 CZK	6 462 461,92 CZK	201 920,80 CZK	-41 178,375	Ne
2021	2021.III	1.09.2021	Zbývá	6 489 252,66 CZK	0 CZK	6 253 995,40 CZK	6 253 995,40 CZK	194 078,89 CZK	-41 178,375	Ne
2021	2021.IV	1.10.2021	Zbývá	6 705 561,09 CZK	0 CZK	6 462 461,92 CZK	6 462 461,92 CZK	201 920,80 CZK	-41 178,375	Ne
2021	2021.IV	1.11.2021	Zbývá	6 489 252,66 CZK	0 CZK	6 253 995,40 CZK	6 253 995,40 CZK	194 078,89 CZK	-41 178,375	Ne
2021	2021.IV	1.12.2021	Zbývá	6 705 561,09 CZK	0 CZK	6 462 461,92 CZK	6 462 461,92 CZK	201 920,80 CZK	-41 178,375	Ne
				52 995 563,43 CZK	0 CZK	51 074 295,78 CZK	51 074 295,78 CZK	1 591 840,65 CZK	-329 427	
Rok : 2022 (počet položek: 3)										
2022	2022.I	1.01.2022	Zbývá	5 494 523,30 CZK	0 CZK	5 494 523,30 CZK	5 494 523,30 CZK	0 CZK	0	Ano
2022	2022.I	1.02.2022	Zbývá	4 962 795,24 CZK	0 CZK	4 962 795,24 CZK	4 962 795,24 CZK	0 CZK	0	Ano
2022	2022.I	1.03.2022	Zbývá	5 494 523,30 CZK	0 CZK	5 494 523,30 CZK	5 494 523,30 CZK	0 CZK	0	Ano
				15 951 841,84 CZK	0 CZK	15 951 841,84 CZK	15 951 841,84 CZK	0 CZK	0	
				68 947 405,27 CZK	0 CZK	67 026 137,62 CZK	67 026 137,62 CZK	1 591 840,65 CZK	-329 427	
				68 947 405,27 CZK	0 CZK	68 947 405,27 CZK	68 947 405,27 CZK	0 CZK	0	

Obrázek 28 Náhled měsíčního plánu nákladů a výnosů (RSV modul společnosti XY a.s.)

V tomto výstupu (obrázek č. 28) lze vidět měsíční plán nákladů a výnosů u zakázky č. 30890. Tento výstup z modulu RSV přehledně zobrazuje vyfakturované výnosy ve sloupci „Fakturace externí“, částku skutečně vyfakturovanou dle účetnictví, náklady plynoucí ze stavby a výši zisku. Předposlední sloupec zobrazuje nedokončenou výrobu, která, jak můžeme vidět v tomto případě na prvním řádku, byla vytvořena z důvodu nevyfakturování investorovi. Až tato fakturace proběhne, částka v nedokončené výrobě se rozpustí.

Všechny tyto položky, jak můžeme vidět, jsou rozčleněny přehledně dle časového hlediska. Na prvních dvou řádcích můžeme vidět, co už bylo provedeno a na těch následujících, co má být provedeno v následujících měsících roku 2021 a v měsících roku 2022. U těchto následujících měsíců se nachází částky, které jsou naplánované. Poslední tři řádky pak ukazují tyto částky v celkové výši za celou dobu stavby.

Avšak aby controller společnosti XY a.s. mohl plně nahradit soubor v MS Excel „Zpráva o stavu projektu/zakázky“ výše zmiňovanými výstupy z modulu RSV, musely by se provést nezbytné úpravy a doplnit určitá data.

U prvního uvedeného výstupu z modulu RSV „Report stavu projektu“ by byly potřeba upravit položky nákladů. Minimálně rozdělení na přímé, společné náklady a režie by bylo vhodné, aby společnost mohla nadále u jednotlivých zakázek sledovat hrubou marži, na kterou se hodně zaměřuje. Samozřejmě by bylo vhodné k tomu přizpůsobit i podrobné členění těchto skupin nákladů, a to tak, jak jsou v současnosti sledovány v nákladové kalkulaci. Určitě by se zde také mohlo zaměřit na skupinu společných nákladů a přizpůsobit ji současnému rozpočtu společných nákladů.

V tomto výstupu se také nachází sloupec „Provedeno v %“, který, jak už jsem zmiňovala, neobsahuje žádné hodnoty, a proto bude potřeba požádat pracovníka, který má na starosti tento modul, o nápravu.

Ovšem největší problém lze nalézt v rozdílech mezi jednotlivými závody. Například jeden ze závodů, který se nachází v místě sídla společnosti XY a.s., poctivě zadává data do modulu RSV. Důvodem může být i to, že pracovník, který se tomuto modulu věnuje, zaučuje další uživatele, vyřizuje vzniklé problémy, domlouvá průběžné úpravy systému a je pravou rukou pro všechny, co do modulu RSV zadávají data, se nachází právě v místě sídla společnosti, a kde současně sídlí samotný závod. Oproti tomu jiný závod, kde se v posledních dvou letech hodně obměňovali pracovníci, je v zadávání dat do tohoto modulu slabší. Nedoplňují zde buď jen některá data nebo žádná a nedbají na aktuálnost.

Je tedy potřeba zamezit těmto rozdílům mezi jednotlivými závody. Lze toho dosáhnout tím, že se bude více dbát na to, že tito pracovníci budou řádně zaškoleni, budou za dostatečné plnění povinností týkajících se tohoto modulu odměněni anebo za nedostatečné naopak napomenuti až potrestáni. Řešením by mohlo být i pověřit vždy jednoho ze zaměstnanců ve vedení závodu tím, že by dohlížel na aktuálnost dat a nesl by tak odpovědnost za daný závod. Je totiž potřeba doplňovat nejen údaje týkající se stavby, ale i režii.

U výstupu z modulu RSV „Měsíční plán nákladů a výnosů“ nastává i ten problém, že data z účetnictví se sem vepíší až po uzavření daného měsíce. Je tedy také nutné stanovit den, do kterého budou zadána veškerá data do tohoto modulu, aby se nestávalo, že by sem každý zadával data dávno po uzavření. Potom by tato data neměla tu správnou vypovídací schopnost. Pokud je potřeba zjistit aktuální účetní data dříve, stačí se podívat do informací o zakázce, kde se data z účetních dokladů přepisují jednou za noc.

Na následujícím výřezu z tohoto výstupu z modulu RSV (obrázek č. 29) si lze i všimnout, že plánované výnosy (sloupec fakturace externí) a náklady (sloupec nekalkulované náklady) jsou každý měsíc cca ve stejné výši. Důvod je ten, že tyto položky byly automaticky rozpočítány z celkové částky přesně dle dnů v daném měsíci. Je tedy potřeba, aby projektový manažer tyto čísla upravil dle reálného plánu, tak jak je to v souboru MS Excel „Výrobní plán“ v příloze č. 8. Všechna žlutá pole lze v tomto výstupu přepsat tak jako v softwaru MS Excel.

Fakturace externí	Fakturace z účetních	05. Nekalkul. náklady
0 CZK	0 CZK	329 427,10 CZK
0 CZK	0 CZK	1 591 840,55 CZK
0 CZK	0 CZK	1 921 267,65 CZK
0 CZK	0 CZK	1 921 267,65 CZK
6 705 561,09 CZK	0 CZK	6 462 461,92 CZK
6 489 252,66 CZK	0 CZK	6 253 995,40 CZK
6 705 561,09 CZK	0 CZK	6 462 461,92 CZK
6 705 561,09 CZK	0 CZK	6 462 461,92 CZK
6 489 252,66 CZK	0 CZK	6 253 995,40 CZK
6 705 561,09 CZK	0 CZK	6 462 461,92 CZK
6 489 252,66 CZK	0 CZK	6 253 995,40 CZK
6 705 561,09 CZK	0 CZK	6 462 461,92 CZK
52 995 563,43 CZK	0 CZK	51 074 295,78 CZK
5 494 523,30 CZK	0 CZK	5 494 523,30 CZK
4 962 795,24 CZK	0 CZK	4 962 795,24 CZK
5 494 523,30 CZK	0 CZK	5 494 523,30 CZK
15 951 841,84 CZK	0 CZK	15 951 841,84 CZK
68 947 405,27 CZK	0 CZK	67 026 137,62 CZK
68 947 405,27 CZK	0 CZK	68 947 405,27 CZK

Obrázek 29 Výřez z měsíčního plánu nákladů a výnosů (RSV modul společnosti XY a.s.)

Určitě si lze všimnout, že všechny náklady dané stavební zakázky jsou obsaženy ve sloupci „Nekalkulované náklady“. Důvodem je zejména to, že projektový manažer před začátkem stavby ještě přesně neví, jestli některé stavební práce budou vykonány přímo pracovníky společnosti XY a.s. nebo přes subdodavatele. Také vzniká problém v odlišném členění položek u samotné společnosti a u jejích dodavatelů. Členění těchto nákladů a následná aktualizace by bylo velmi náročné a užitek by nepřevyšoval pracnost a strávený čas.

Velká výhoda výstupů z modulu RSV „Report stavu projektu“ a „Měsíční plán nákladů a výnosů“ spočívá v tom, že data v nich lze zobrazit za veškeré stavební zakázky a tím mohou nahradit soubor v MS Excel „Měsíční reporting“ uvedený v příloze č. 7.

11.2.2 Výrobní plán

Společnost XY a.s. v současnosti pro sledování zakázek využívá i výrobní plán, který se zaměřuje na výnosy. Nacházejí se zde jak prováděné zakázky, tak i ty plánované. Ve zkrácené verzi je uveden v příloze č. 8. Jsou tu uvedeny základní informace (číslo, název, datum zahájení a dokončení, odbytová cena, realizační tým) a rozplánované výnosy po měsících. Po každém měsíci je výše výnosů aktualizována dle dat z účetnictví.

V modulu RSV lze nalézt dvě alternativy pro nahrazení současného souboru v MS Excel. Tou první je výrobní program, jehož náhled je zobrazen na následujícím obrázku (obrázek č. 30). Tento náhled obsahuje data exportovaná z modulu RSV do souboru MS Excel.

Měsíc Rok		2019	2020	2021	2022	řádky celkem
Měsíc Rok		15. Tržby za práce a služby externí	15. Tržby za práce a služby externí	15. Tržby za práce a služby externí	15. Tržby za práce a služby externí	15. Tržby za práce a služby externí
		284 172 836,90	453 064 019,33	1 142 423 460,92	0,00	1 879 660 416,79
		53 020 263,33	226 155 786,45	293 358 961,03	0,00	572 565 012,74
		0,00	49 281 063,28	0,00	0,00	49 281 063,28
		0,00	34 675 230,11	241 514,90	0,00	34 916 735,01
		0,00	11 280 400,00	0,00	0,00	11 280 400,00
		0,00	373 723,71	128 772 700,10	0,00	129 146 423,81
		0,00	0,00	68 947 405,27	0,00	68 947 405,27
		95 085 086,95	18 536 982,78	254 609 674,15	0,00	368 231 743,88
		95 085 086,95	1 000 000,00	95 328 899,75	0,00	191 413 986,70
		0,00	3 667 184,46	0,00	0,00	3 667 184,46
		0,00	13 869 798,32	6 950 621,05	0,00	20 820 419,37
		0,00	0,00	87 563 852,41	0,00	87 563 852,41
		0,00	0,00	64 766 300,94	0,00	64 766 300,94
		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		58 523 469,52	168 738 230,82	331 310 092,33	0,00	558 571 792,67
		33 119 098,90	58 057 151,31	68 910 871,82	0,00	160 087 121,63
		14 712 362,20	69 612 448,56	82 109 478,43	0,00	166 434 289,19
		10 692 008,82	10 183 007,79	0,00	0,00	20 875 016,61
		0,00	4 920 380,29	0,00	0,00	4 920 380,29
		0,00	25 965 242,87	25 074 042,70	0,00	51 039 285,57
		0,00	0,00	155 215 699,38	0,00	155 215 699,38
		74 436 780,80	39 603 017,28	262 870 820,41	0,00	376 910 618,49
		21 342 899,43	15 078 646,70	28 125 538,26	0,00	64 547 084,39
		53 093 881,37	0,77	51 294 732,24	0,00	104 388 614,38
		0,00	19 602 847,31	93 829 136,81	0,00	79 428 084,12

Obrázek 30 Náhled výrobního programu (RSV modul společnosti XY a.s.)

Zakázky jsou zde roztříděny dle toho, v jaké fázi se právě nachází. Jednotlivé fáze lze vidět na následujícím výřezu z tohoto výstupu (obrázek č. 31). Tyto fáze jsou zde seřazeny dle abecedy, proto se první fáze, kde se nachází potenciální zakázky, objevuje až po nabídkách, které jsou předmětem druhé fáze. Potencionální zakázky jsou ty zakázky, které se objevily „na trhu“ a společnost se o ně může ucházet. Pokud se společnost tedy rozhodne danou zakázku získat, zpracuje se nabídka. Následně nastává realizace. V této fázi se zde nachází stavební zakázky, které dostaly příkaz k realizaci a ty, které už v realizaci jsou. Po ukončení realizace jsou stavební zakázky přesunuty do poslední fáze, a tou je záruka. Zakázky nacházející se v této fázi však nemají důvod být nadále sledovány ve výrobním plánu.

Nabídka	
Potenciální zakázky	
Realizace	Příkaz k realizaci
	V realizaci
Záruka	

Obrázek 31 Výřez z výrobního programu (RSV modul společnosti XY a.s.)

Zakázky jsou pak dále v jednotlivých fázích rozčleněny dle daných závodů nebo jiných útvarů, jak můžeme vidět na dalším výřezu z výrobního programu (obrázek č. 32). Každá zakázka má zde uvedeno své číslo, název, datum zahájení a předpokládané datum ukončení prací.

33200001 - Výrobní zakázky			
30854 -		18.03.2019	31.03.2021
30873 -		03.02.2020	30.09.2020
30875 -		23.03.2020	30.09.2020
30876 -		[null]	[null]
30885 -		[null]	02.08.2022
30890 -		[null]	[null]

Obrázek 32 Výřez z výrobního programu (RSV modul společnosti XY a.s.)

Na následujícím obrázku (obrázek č. 33) pak můžeme vidět, že jsou zde rozplánovány výnosy po letech. V modulu RSV lze však samozřejmě získat podrobnější časové rozdělení, a to dle měsíců. Na závěr je zde sloupec, ve kterém jsou sečtena všechna číselná data v daném řádku. Výsledná data by se měla rovnat odbytové ceně, tedy ceně, která je dána smlouvou o dílo a maximálně navýšena o další přijaté dodatky. Aby tohoto bylo dosaženo, je potřeba, jak tomu je v aktuálně využívaném souboru, rozplánovat výnosy do měsíčních období po celou dobu realizace. Plánovaná data by se zde doplnila dle už výše uvedeného výstupu z modulu RSV „Měsíční plán nákladů a výnosů“. Po skončení daného měsíce by se pak zde doplnila skutečná hodnota dle účetnictví.

2019	2020	2021	2022	Řádky celkem
15. Tržby za práce a služby externí	15. Tržby za práce a služby externí	15. Tržby za práce a služby externí	15. Tržby za práce a služby externí	15. Tržby za práce a služby externí

Obrázek 33 Výřez z výrobního programu (RSV modul společnosti XY a.s.)

Náhled druhé alternativy se nachází na obrázku č. 34. Tento výstup je nazýván v modulu RSV orientačním plánem. V náhledu můžeme opět vidět vyexportovaná data z modulu RSV do souboru MS Excel. Na první pohled můžeme říci, že zde zjistíme více informací.

ROK	[null]	náročná	potenciální zakázky	Realizace	Investor	Orientační cena	Orient.začů	Orient.konec	2019	2020	2021	2022	Řádky celkem	
									Fakturace externí	Fakturace externí	Fakturace externí	Fakturace externí	Fakturace externí	
									0,00	0,00	0,97	0,00	0,97	
									0,00	0,00	872 071,875,88	0,00	872 071,875,88	
									0,00	0,00	718 745 548,29	73 054 451,72	791 800 000,01	
									6 443 820,00	1 889 972,64	-8 333 493,64	0,00	0,00	
									53 020 263,23	130 975 581,35	45 327 626,72	0,00	228 923 271,30	
									0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
									0,00	49 281 065,28	15 956,72	0,00	49 297 000,00	
									0,00	34 675 220,11	-1 723 531,11	0,00	32 951 689,00	
									0,00	11 180 400,00	0,00	0,00	11 180 400,00	
									0,00	145 000 000,00 Kč	01.10.2020	31.05.2022	0,00	145 000 000,00
									0,00	0,00	08.03.2021	31.03.2022	0,00	0,00
									85 000 000,00 Kč	01.03.2021	31.12.2021	0,00	85 000 000,00	
									0,00	0,00	01.03.2021	31.12.2021	0,00	0,00
									249 788,00	1 412 932,48	82 337,00	0,00	1 745 057,48	
									99 080 080,95	1 000 000,00	-750 280,99	0,00	99 329 800,00	
									0,00	3 667 184,46	220 304 519,53	0,00	223 971 703,99	
									0,00	23 551 890,80	-1 851 891,80	0,00	21 699 999,00	
									83 000 000,00 Kč	10.08.2020	15.02.2021	0,00	77 193 141,00	
									21 000 000,00 Kč	01.10.2020	31.04.2021	0,00	20 959 999,00	
									98 000 000,00 Kč	18.02.2021	11.08.2021	0,00	173 984 145,99	
									0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
									80 000 000,00 Kč	25.01.2021	30.10.2021	0,00	50 055 315,00	
									100 000 000,00 Kč	30.06.2021	19.12.2022	0,00	33 579 624,46	
									0,00	0,00	0,00	64 073 553,73	97 653 178,19	
									0,00	0,00	999 976,03	0,00	999 976,03	
									73 000 000,00 Kč	05.12.2019	12.12.2019	33 119 096,90	58 887 153,11	
									90 000 000,00 Kč	01.04.2019	09.02.2021	14 712 362,20	-16 545 685,51	
									13 500 000,00 Kč	01.08.2019	04.10.2019	10 183 007,79	-4 045 607,10	
									2 850 000,00 Kč	08.07.2019	04.10.2019	0,00	4 920 180,29	
									84 240 000,00 Kč	15.07.2020	21.07.2021	0,00	25 965 242,87	
									1 800 000,00 Kč	18.07.2021	18.07.2022	0,00	95 997 259,47	
									0,00	0,00	0,00	58 439 132,53	154 326 392,04	

Obrázek 34 Náhled orientačního plánu (RSV modul společnosti XY a.s.)

Nachází se zde, tak jako ve výrobním programu, rozdělení zakázek do příslušných fází. Avšak fáze realizace není rozčleněna na „Příkaz k realizaci“ a „V realizaci“, jak tomu je

v první alternativě. Naopak oproti předešlému výstupu z modulu RSV je zde u každé stavební zakázky uveden investor a orientační cena, jak můžeme vidět na obrázku č. 35. Orientační cena představuje pak smluvní cenu danou smlouvou o dílo. Jinak řečeno, představuje celkovou výši výnosů, kterou společnost XY a.s. získá z dané stavební zakázky. Ostatní data jsou uvedena stejně jako ve výrobním programu.

	Investor	Orientační cena	Orient.začá	Orient.kon
3200001 - Výrobní zakázky	30535 - Drobné stavby	nezadáno	0 Kč	[null]
	30854 -		100 000 000,00 Kč	03.01.2019
	30873 -	30100039 - Útvar reklamací	0 Kč	[null]
			49 297 000,00 Kč	03.02.2020
	30875 -		32 000 000,00 Kč	23.03.2020
	30876 -		11 280 400,00 Kč	04.03.2020
	30885 -		145 000 000,00 Kč	01.10.2020
	30890 -		80 000 000,00 Kč	08.03.2021
	30891 -		85 000 000,00 Kč	01.03.2021
6200001 - Výrobní zakázky	30535 - Drobné stavby	33200001 - Výrobní zakázky	0 Kč	[null]
	30853 -		99 357 695,00 Kč	01.04.2019
	30874 -		240 000 000,00 Kč	07.05.2020
	30878 -		21 699 999,00 Kč	06.07.2020
	30879 -		83 000 000,00 Kč	10.08.2020
	30880 -		21 000 000,00 Kč	01.10.2020
	30884 -		98 000 000,00 Kč	18.01.2021
	30888 -		60 000 000,00 Kč	25.01.2021
	30889 -		100 000 000,00 Kč	30.06.2021
7200001 - Výrobní zakázky	30535 - Drobné stavby	33200001 - Výrobní zakázky	0 Kč	[null]
	30855 -		78 000 000,00 Kč	05.12.2018
	30862 -		90 000 000,00 Kč	01.04.2019
	30864 -		13 500 000,00 Kč	01.08.2019
	30865 -		2 850 000,00 Kč	08.07.2019
	30877 -		64 240 000,00 Kč	13.07.2020
	30887 -		160 000 000,00 Kč	18.01.2021

Obrázek 35 Výřez z orientačního plánu (RSV modul společnosti XY a.s.)

Na dalším výřezu (obrázek č. 36) z tohoto orientačního plánu můžeme vidět prakticky stejnou část, tak jak tomu je u výrobního programu. Rozdíl lze zde nalézt pouze v tom, že je zde využíváno jiného členění položek. U výrobního programu byly výnosy vyčísleny jako tržby za práce a služby externí. Zde se nachází pod položkou „Fakturace externí“. Tato položka se objevila už v dříve uvedeném měsíčním plánu nákladů a výnosů stavebních zakázek. Lze zde u této alternativy tedy považovat za výhodu, že je zde využíváno stejné členění položek a tím můžeme říci, že jsou tyto výstupy z modulu RSV propojeny. V tom spatřuji opravdu velkou výhodu, a proto bych pro účely náhrady aktuálně využívaného výrobního plánu, který je veden čistě v softwaru MS Excel, zvolila tento orientační plán.

2019	2020	2021	2022	Řádky celkem
Fakturace externí	Fakturace externí	Fakturace externí	Fakturace externí	Fakturace externí
0,00	0,00	0,97	0,00	0,97
0,00	0,00	872 071 875,88	0,00	872 071 875,88

Obrázek 36 Výřez z orientačního plánu (RSV modul společnosti XY a.s.)

Je ovšem opět potřeba, aby projektový manažeři doplňovali a aktualizovali určitá data. Jak na prvním výstupu z modulu RSV „Výrobní program“, tak na druhém „Orientační plán“ lze

vidět určité nedostatky. V první řadě zde často chybí datum u zahájení stavební zakázky a také u předpokládaného ukončení prací. Je tedy nutné, aby si pracovníci zvykli na to, že tyto informace je potřeba doplňovat. Také je potřeba aktualizovat pozice stavebních zakázek v jednotlivých fázích. Je nutné, aby jednotlivé stavební zakázky byly zařazeny ve správných fázích. Je také žádoucí kontrolovat, jestli se v nabídkách nevyskytují zakázky, které společnost XY a.s. už prohrála.

11.2.3 Souhrnné ekonomické vyhodnocení

Od jednotlivých stavebních zakázek se dostáváme k souhrnnému ekonomickému vyhodnocení. Zde nalezneme jak hodnoty za jednotlivé zakázky, tak hodnoty za jednotlivá střediska, závody, útvary, a to včetně jejich režii. Náhled tohoto výstupu z modulu RSV, který byl exportován do souboru MS Excel, se nachází na dalším obrázku:

Rok		2021				Rádky celkem
Čtvrtletí		I. 2021				
Rok		01.01.2021	01.02.2021	01.03.2021		
		účetnictví	účetnictví	účetnictví	účetnictví	
300 -	a.s.	11 571 330,18	11 680 185,84	12 075 854,78	35 327 370,80	
301 -	Správa firmy	842 958,52	699 288,00	533 398,32	2 075 644,84	
331 -	Správa závodu	17 880,00	0,00	0,00	17 880,00	
332 -	Stavební činnost	6 650,00	0,00	0,00	6 650,00	
33200001 -	Výrobní zakázky	17 660,00	0,00	0,00	17 660,00	
30535 -	Drobné stavby	133 502,00	0,00	373 396,00	506 898,00	
	Náklady 03. OPN	503,60	504,00	504,00	1 511,60	
	04. Doprava (materiál doprava)	8 804,00	0,00	43 395,00	52 199,00	
	06. Subdod. externí	151 804,06	0,00	748 168,53	899 972,59	
	07. Subdod. interní					
	10. Společné náklady (výrobní režie)					
	12. Příspěvek na režii (%) (Správní režie)					
	Výnosy 15. Tržby za práce a služby externí					
	Zisk	-33 175,54	-504,00	330 873,53	297 193,99	
30798 -	- PN	0,00	0,00	21 997,87	21 997,87	
	Náklady 10. Společné náklady (výrobní režie)					
	Zisk	0,00	0,00	-21 997,87	-21 997,87	
30834 -	- PN	0,00	-14 505,00	0,00	-14 505,00	
	Náklady 10. Společné náklady (výrobní režie)					
	Zisk	0,00	14 505,00	0,00	14 505,00	
30852 -		0,00	0,00	-1 586,00	-1 586,00	
	Náklady 10. Společné náklady (výrobní režie)					
	Zisk	0,00	0,00	1 586,00	1 586,00	
30872 -		45 000,00	0,00	0,00	45 000,00	
	Náklady 03. OPN					
	06. Subdod. externí	0,00	405 046,00	0,00	405 046,00	
	09. Rez. sub. externí	-272 640,00	-597 333,00	-147 333,00	-1 017 306,00	
	10. Společné náklady (výrobní režie)	10 281,00	8 576,00	3 556,00	22 413,00	
	11. Zakázkový tým (Plán náklady)	217 359,48	183 710,81	234 281,55	535 351,84	
	Zisk	-0,48	0,19	9 495,45	9 495,16	
30873 -		745,02	0,00	416,00	1 161,02	
	Náklady 10. Společné náklady (výrobní režie)					
	Zisk	-745,02	0,00	-416,00	-1 161,02	
30875 -		0,00	0,00	0,00	0,00	
	Náklady 03. OPN					
	06. Subdod. externí	0,00	31 343,00	102 260,00	133 603,00	
	10. Společné náklady (výrobní režie)	-654,00	0,00	0,00	-654,00	
	12. Příspěvek na režii (%) (Správní režie)	0,00	1 998,00	12 654,00	14 652,00	
	Výnosy 15. Tržby za práce a služby externí	0,00	34 456,50	207 058,40	241 514,90	
	16. Výnosy ZS	0,00	0,00	11 107,00	11 107,00	
	Zisk	654,00	1 115,50	103 251,40	105 020,90	

Obrázek 37 Náhled souhrnného ekonomického vyhodnocení (RSV modul společnosti XY a.s.)

Po bližším zaměření na tento výstup, který můžeme vidět na následujícím výřezu, můžeme vidět, že jsou zde u každé stavební zakázky uvedeny náklady, výnosy a celkový zisk, a to v podrobném členění dle kalkulačního vzorce. Dále tu pak můžeme vidět hodnoty z účetnictví u těchto položek dle jednotlivých měsíců. V současné době má společnost XY a.s. uzavřeno první čtvrtletí roku 2021, jak je patrné z obrázku č. 38. Poslední sloupec pak sčítá veškeré hodnoty z daného řádku.

		2021			Řádky celkem	
		I. 2021				
		01.01.2021	01.02.2021	01.03.2021		
		Účetnictví	Účetnictví	Účetnictví	Účetnictví	
30879 -	Náklady	01. Materiál	218 475,62	233 637,57	206 033,38	658 146,57
		03. OPN	292 302,87	289 764,76	323 441,99	905 509,62
		04. Doprava (materiál doprava)	0,00	0,00	6 080,00	6 080,00
		06. Subdod. externí	5 295 900,91	8 138 817,47	11 557 937,22	24 992 655,60
		07. Subdod. interní	103 597,00	119 539,00	130 435,00	353 571,00
		10. Společné náklady (výrobní režie)	277 257,19	291 578,40	304 296,53	873 132,12
		11. Zakázkový tým (Fixní náklady)	402 640,14	244 361,76	347 817,00	994 818,90
		12. Příspěvek na režie (%) (Správní režie)	0,00	246 899,00	747 103,00	994 002,00
	Výnosy	15. Tržby za práce a služby externí	0,00	17 000 141,00	12 000 000,00	29 000 141,00
		16. Výnosy ZS	0,00	0,00	50 051,56	50 051,56
		17. Výnosy ostatní	304,34	0,00	0,50	304,84
		19. Nedok. výroba externí	6 589 869,00	-7 435 542,87	1 573 093,00	727 419,13
	Zisk	Zisk	-0,39	0,17	0,94	0,72

Obrázek 38 Výřez ze souhrnného ekonomického vyhodnocení (RSV modul společnosti XY a.s.)

Tento soubor tedy slouží k celkovému pohledu na to, jak se daří celkově společnosti, jednotlivým závodům a jednotlivým stavebním zakázkám dle skutečnosti, která je získaná z účetních dat.

Avšak pro rychlejší a stručnější přehled, jak si jednotlivé závody, jiné útvary a celá společnost celkově vedou, by mohlo být využito výstup z modulu RSV, který se nachází na obrázku č. 39. Tento výstup byl exportován z modulu RSV do souboru MS Excel. Můžeme tu vidět jednotlivé závody a jiné útvary a jejich celkové náklady, výnosy a výsledný zisk dle účetnictví. Na závěr je zde sloupec, který sčítá veškeré náklady, výnosy a zisky v daném řádku a tím pádem lze říci, že je to nesmyslná hodnota. Pro účely tohoto náhledu byly „sbaleny“ hodnoty za roky 2019 a 2020 a zůstaly tu tedy součty za tyto roky, což můžeme považovat také za nesmyslné hodnoty. Proto by tento výstup z modulu RSV potřeboval také určité úpravy, jako odstranění posledního sčítacího sloupce a po „sbalení“ předešlých let by se měly zobrazit alespoň zisky, které vykazovaly jednotlivé závody a další útvary.

Rok	2019	2020	2021			Řádky celkem
Rok	Účetnictví	Účetnictví	Náklady Účetnictví	Výnosy Účetnictví	Zisk Účetnictví	Účetnictví
300 -	137 310 240,96	142 976 331,92	17 946 251,38	17 738 099,19	-208 152,19	315 762 771,26
301 - Správa firmy	17 725 211,30	17 068 642,66	3 874 203,39	1 037 822,42	-2 836 380,97	36 869 498,80
331 - Správa závodu	1 217 425 011,60	1 054 928 419,66	67 579 614,74	68 656 426,43	1 076 811,69	2 409 666 284,12
332 - Stavební činnost	12 557 361,78	4 992 200,52	5 326 580,78	573 449,19	-4 753 131,59	18 696 460,68
361 - Správa závodu	754 280 744,36	500 020 882,04	54 130 833,94	30 197 128,80	-23 933 705,14	1 314 695 884,00
362 - Stavební činnost	5 238 372,28	11 444 508,90	3 867 245,99	288 169,00	-3 579 076,99	17 259 219,18
371 - Správa závodu	254 270 824,96	495 910 444,30	19 199 296,24	20 190 771,06	991 474,82	790 562 811,38
372 - Stavební činnost	3 606 240,00	5 535 292,00	2 698 541,24	586 670,00	-2 111 871,24	10 314 872,00
381 - Správa závodu	191 663 539,66	250 775 666,08	42 596 044,52	45 765 031,67	3 168 987,15	533 969 269,08
382 - Stavební činnost	71 127 418,44	581 318,62	0,00	0,00	0,00	71 708 737,06
383 - Monolitické konstrukce	9 184 384,36	980 478,94	0,14	0,00	-0,14	10 164 863,30
392 - Stavební činnost ostatní	80 497 245,58	74 522 671,54	13 269 247,69	10 252 029,76	-3 017 217,93	175 523 976,64
393 - Řemesla/zámečnické dílny/průmyslová a strojírenská výroba	2 754 886 595,28	2 559 736 857,18	230 487 860,05	195 285 597,52	-35 202 262,53	5 705 194 647,50
Sloupce celkem	2 953 700 507,30	2 721 771 681,76	277 936 160,49	220 261 665,91	-57 674 494,58	6 119 703 133,12

Obrázek 39 Náhled nákladů, výnosů, zisků stručně dle středisek (RSV modul společnosti XY a.s.)

U těchto dvou výstupů z modulu RSV, kromě už zmiňovaných, žádné jiné velké nedostatky nespátřuji. Avšak postrádám výstup, který by se věnoval variabilním a fixním nákladům, krycím příspěvkům a bodu zvratu.

Navrhovala bych aby souhrnné ekonomické vyhodnocení (obrázek č. 37) zůstalo ve stejné podobě a byl by k němu vytvořen druhý podobný výstup, který by se právě zabýval kapacitním členěním nákladů, krycími příspěvky, bodem zvratu a bezpečnostním koeficientem. Využila bych tak zde mnou navrhnuté výpočty, kterým jsem se věnovala v předešlých kapitolách. Původní verzi bych ponechala z toho důvodu, protože lze zde vidět, jak si vedou jednotlivé stavební zakázky po uhrazení nejen veškerých svých nákladů, ale i po příspěvku na režii celého závodu a společnosti. Lze tak rychle vyhodnotit, které zakázky jsou ztrátové a vyžadují tak pozornost, a které naopak přináší podniku zisk.

Při tvorbě druhého podobného výstupu bych určitě vycházela z té původní verze. Začala bych zaměřením se na jednotlivé položky nákladů, které lze vidět na následujícím výřezu (obrázek č. 40) z původního souhrnného ekonomického vyhodnocení.

Náklady	01. Materiál
	03. OPN
	04. Doprava (materiál doprava)
	06. Subdod. externí
	07. Subdod. interní
	10. Společné náklady (Výrobní režie)
	11. Zakázkový tým (Fixní náklady)
Výnosy	12. Příspěvek na režie (%) (Správní režie)
	15. Tržby za práce a služby externí
	16. Výnosy ZS
	17. Výnosy ostatní
Zisk	19. Nedok. výroba externí
	Zisk

Obrázek 40 Výřez ze souhrnného ekonomického vyhodnocení (RSV modul společnosti XY a.s.)

Dle jednotlivých položek nákladů, které jsou uvedeny v předešlém výřezu ze souhrnného ekonomického hodnocení, lze říci, že roztřídit je na variabilní a fixní nebude náročné. Navrhovala bych zde přidat řádek s variabilními náklady, kde by se sečetly příslušné položky nákladů. Mezi tyto položky bych zařadila určitě:

- 01. Materiál
- 02. OPN (tzn. ostatní přímé náklady)
- 04. Doprava (materiál doprava)

- 06. Subdod. Externí
- 07. Subdod. Interní

Položku „10. Společné náklady (Výrobní režie)“ v nákladech bych přiřadila také k variabilním nákladům jako variabilní společné náklady. Položka „11. Zakázkový tým (Fixní náklady)“ by pak představovala fixní společné náklady dané zakázky, tedy speciální fixní náklady. Poslední položku nákladů „12. Příspěvek na režie (%) (Správní režie)“ bych zde v tomto novém výstupu z modulu RSV úplně vynechala. Důvodem je, že tento soubor obsahuje i hodnoty režii za správu společnosti a také za jednotlivé správy závodů a zapojila bych je do výpočtu jako celkovou částku všeobecných fixních nákladů. Následně bych zde přiřadila řádky s výslednými krycími příspěvky. Nový výpočet u jednotlivé stavební zakázky by pak vypadal následovně:

30879 - [REDACTED]	Výnosy	15. Tržby za práce a služby externí
		16. Výnosy ZS
		17. Výnosy ostatní
		19. Nedok. výroba externí
	Náklady	Variabilní náklady
		01. Materiál
		03. OPN
		04. Doprava (materiál doprava)
		06. Subdod. externí
		07. Subdod. interní
		10. Společné náklady (Výrobní režie)
		KP I.
	11. Zakázkový tým (Fixní náklady)	
KP II.		

Obrázek 41 Návrh výpočtu v druhé verzi souhrnného ekonomického vyhodnocení (RSV modul společnosti XY a.s.)

Následně by tak byly sečteny hodnoty za všechny stavební zakázky a vznikly by tak krycí příspěvky za celou společnost. Poté by byly odečteny správní režie závodů a správní režie celé společnosti a výsledkem by pak byl výsledek hospodaření. Na závěr by tu byl výpočet bodu zvratu a bezpečnostního koeficientu, tak jak je to uvedeno na zjednodušeném návrhu na následujícím obrázku (obrázek č. 42). Tato druhá verze výstupu z modulu RSV „Souhrnné ekonomické vyhodnocení“ poskytne lepší údaje pro controlling než původní verze.

Rok					
Čtvrtletí					
Rok					
300 - [redacted] a.s.	301 - Správa firmy				
	331 - Správa závodu [redacted]				
	332 - Stavební činnost [redacted]	33200001 - Výrobní zakázky [redacted]	30535 - Drobné stavby	Výnosy	15. Tržby za práce a služby externí
				Náklady	Variabilní náklady
					03. OPN
					07. Subdod. interní
					10. Společné náklady (Výrobní režie)
					KP I.
					KP II.
			30879 - [redacted]	Výnosy	15. Tržby za práce a služby externí
					16. Výnosy ZS
					17. Výnosy ostatní
					19. Nedok. výroba externí
				Náklady	Variabilní náklady
					01. Materiál
					03. OPN
					04. Doprava (materiál doprava)
					06. Subdod. externí
					07. Subdod. interní
					10. Společné náklady (Výrobní režie)
					KP I.
					11. Zakázkový tým (Fixní náklady)
					KP II.
	371 - Správa závodu [redacted]				
	372 - Stavební činnost [redacted]				
	381 - Správa závodu [redacted]				
	382 - Stavební činnost [redacted]				
	392 - Stavební činnost ostatní				
KP I.					
KP II.					
Výsledek hospodaření					
Bod zvratu					
Bezpečnostní koeficient					

Obrázek 42 Návrh podoby druhé verze souhrnného ekonomického vyhodnocení (RSV modul společnosti XY a.s.)

11.2.4 Ostatní výstupy z modulu RSV

Modul RSV nabízí nekonečně mnoho náhledů a výstupů. Kromě těch zmiňovaných, které se nachází v předešlých kapitolách, bych navrhovala využívat ještě jiné dva. Tím prvním je výstup, který slouží primárně pro zobrazení výše nákladů stanovených dle kalkulace a následnou vyčerpanou částku dle účetnictví u jednotlivých subdodavatelů. Můžeme ho vidět na obrázku č. 43, kde je vyexportovaný z modulu RSV do souboru MS Excel. Tento seznam subdodavatelů se nachází u každé stavební zakázky. Výše nákladů u jednotlivých subdodavatelů je zde dokonce rozdělena dle aktuálního období, se kterým souvisí.

Tento výstup z modulu RSV by sloužil jak pro účely controllingu, tak pro jednotlivé projektové manažery, kteří mohou tímto způsobem získat rychlý přehled o tom, jaká částka nákladů jim zbývá vyčerpat u jednotlivých subdodavatelů anebo jestli nedošlo k přečerpání částky, která je dána smlouvou, případně dalšími dodatky. Je ale potřeba, aby projektový manažeri ke všem nákladům v kalkulaci přiřazovali firmu.

Úroveň KV1	37200001 - Výrobní zakázky	2020	Náklady		Výnosy		Zisk		Limit nákladů	
			účetnictví	kalkulace	účetnictví	kalkulace	účetnictví	kalkulace	účetnictví	kalkulace
30887 -		2021	23 692,68	0,00	0,00	0,00	-23 692,68	0,00	0,00	0,00
			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
			16 000,00	0,00	0,00	0,00	-16 000,00	0,00	0,00	0,00
			232 311,00	301 147,61	0,00	331 078,71	-232 311,00	29 931,09	0,00	0,00
			7 780,86	0,00	0,00	0,00	-7 780,86	0,00	0,00	0,00
			14 000,00	0,00	0,00	0,00	-14 000,00	0,00	0,00	0,00
			14 200,00	0,00	0,00	0,00	-14 200,00	0,00	0,00	0,00
			4 911,63	0,00	0,00	0,00	-4 911,63	0,00	0,00	0,00
			190 280,00	269 885,97	0,00	621 737,03	-190 280,00	357 851,03	0,00	0,00
			3 410,00	0,00	0,00	0,00	-3 410,00	0,00	0,00	0,00
			48 900,00	0,00	0,00	0,00	-48 900,00	0,00	0,00	0,00
			947 726,00	882 130,09	0,00	916 594,45	-947 726,00	34 464,36	0,00	0,00
			48 720,00	0,00	0,00	0,00	-48 720,00	0,00	0,00	0,00
			682 256,00	1 493 819,00	0,00	448 187,82	-682 256,00	-1 045 631,17	0,00	0,00
			0,00	121 566,35	0,00	612 419,61	0,00	490 853,28	0,00	0,00
			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
			153 561,00	153 560,18	0,00	68 385,43	-153 561,00	-85 174,73	0,00	0,00
			6 840,00	0,00	0,00	0,00	-6 840,00	0,00	0,00	0,00
			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
			1 562,02	0,00	0,00	0,00	-1 562,02	0,00	0,00	0,00
			12 519,81	0,00	0,00	0,00	-12 519,81	0,00	0,00	0,00
			3 000,00	0,00	0,00	0,00	-3 000,00	0,00	0,00	0,00
			83 842,00	0,00	1 082,00	0,00	-82 760,00	0,00	0,00	0,00
			19 563,61	0,00	0,00	0,00	-19 563,61	0,00	0,00	0,00
			444 831,54	0,00	0,00	0,00	-444 831,54	0,00	0,00	0,00
			17 500,00	0,00	0,00	0,00	-17 500,00	0,00	0,00	0,00
			150 750,00	0,00	0,00	0,00	-150 750,00	0,00	0,00	0,00
			61 185,00	0,00	0,00	0,00	-61 185,00	0,00	0,00	0,00
			184 117,76	0,00	0,00	0,00	-184 117,76	0,00	0,00	0,00
			190 490,82	463 103,69	0,00	561 651,76	-190 490,82	98 548,07	0,00	0,00
		neto	4 448 488,55	0,00	4 911 078,09	2 338 459,80	262 589,54	2 338 459,79	0,00	0,00

Obrázek 43 Náhled nákladů zakázek dle subdodavatelů (RSV modul společnosti XY a.s.)

Druhým a zároveň posledním navrhnutým výstupem z modulu RSV, který by mohla společnost XY a.s. využívat, můžeme vidět na obrázku č. 44. Tento přehled je však především vhodný pro účely controllingu. Tento výstup umožňuje sledovat u jednotlivých stavebních zakázek výši nedokončené výroby a rezerv, které společnost využívá jako nástroj pro zmenšení rozdílu mezi vyfakturovanými výnosy a náklady, aby získala věrohodnější výsledky z činnosti.

Rok	2019	2020	2021				Řádky celkem
			01.01.2021	01.02.2021	01.03.2021	01.04.2021	
Rok	účetnictví	účetnictví	účetnictví	účetnictví	účetnictví	účetnictví	účetnictví
30100080 - Společné režijní náklady	SR - Správní režie	09. Rez. sub. externí	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
33100080 - Společné režijní středisko	SR - Správní režie	09. Rez. sub. externí	0,00	2 000 000,00	0,00	0,00	1 000 000,00
33200001 - Výrobní zakázky	30834 - PN	09. Rez. sub. externí	0,00	-250 000,00	0,00	0,00	-250 000,00
	30838 - PN	09. Rez. sub. externí	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	30844 -	19. Nedok. výroba extern	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	30844 -	09. Rez. sub. externí	50 000,00	-50 000,00	0,00	0,00	0,00
	30844 -	19. Nedok. výroba extern	-4 204 977,90	0,00	0,00	0,00	-4 204 977,90
	30850 -	19. Nedok. výroba extern	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	30852 -	09. Rez. sub. externí	0,00	-320 000,00	0,00	0,00	-320 000,00
	30852 -	19. Nedok. výroba extern	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	30854 -	09. Rez. sub. externí	0,00	937 200,00	11 162 800,00	-200 000,00	-3 500 000,00
	30854 -	19. Nedok. výroba extern	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	30856 -	09. Rez. sub. externí	5 632 232,00	-5 632 232,00	0,00	0,00	0,00
	30856 -	19. Nedok. výroba extern	4 000 000,00	-4 000 000,00	0,00	0,00	0,00
	30863 -	19. Nedok. výroba extern	460 000,00	-460 000,00	0,00	0,00	0,00
	30870 -	09. Rez. sub. externí	3 773 596,40	-3 773 596,40	0,00	0,00	0,00
	30870 -	19. Nedok. výroba extern	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	30872 -	09. Rez. sub. externí	0,00	1 051 127,20	-272 640,00	-597 333,00	-147 333,00
	30872 -	19. Nedok. výroba extern	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	30873 -	09. Rez. sub. externí	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	30873 -	19. Nedok. výroba extern	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	30875 -	09. Rez. sub. externí	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	30885 -	09. Rez. sub. externí	0,00	0,00	950 000,00	-300 000,00	-70 000,00
	30890 -	19. Nedok. výroba extern	0,00	0,00	0,00	0,00	329 427,00

Obrázek 44 Náhled nedokončené výroby a rezerv (RSV modul společnosti XY a.s.)

Pokud nedojde k fakturování nákladů v měsíci, ve kterém byly skutečně provedeny, vytváří společnost rezervu, která je po přijetí faktury zrušena. Naopak při vyfakturování vůči investorovi až v následujícím měsíci, např. po vzájemné dohodě, společnost vytváří nedokončenou výrobu do doby vystavení faktury. Následně je pak zrušena.

11.3 Návrh reportingové zprávy

Cílem navrhnuté reportingové zprávy je podat ucelenější obraz o celkovém provozu společnosti XY a.s. Tento návrh bude obsahovat výstupy z modulu RSV, které budou doplněny o tabulky ze softwaru MS Excel.

Pro účely reportingové zprávy je určitě potřeba stanovit datum, do kterého projektový manažeři doplní veškeré potřebné údaje týkající se příslušné stavební zakázky do modulu RSV. Je žádoucí, aby za úplnost dat odpovídal jeden člověk na každém závodě, jak už jsem uváděla výše. Tento pracovník by dohlížel především na to, že si všichni projektoví manažeři plní své povinnosti týkající se modulu RSV a případně je upozornil na vzniklé nedostatky. Plnění zmiňovaných povinností by mohlo být podpořeno odměnou v podobě finančního ohodnocení. Následně by pak mohly být zpracovávány výstupy z tohoto modulu.

11.3.1 Celopodnikový report

Pro celopodnikový měsíční report jsem navrhla strukturu, kterou lze vidět na následujícím obrázku:

1	Souhrnné ekonomické vyhodnocení - upravené zobrazení	RSV
2	Finanční ukazatele	MS Excel
3	Náklady, výnosy, zisky stručně dle středisek	RSV
4	Plán režii	MS Excel
5	Souhrnné ekonomické vyhodnocení - původní zobrazení	RSV
6	Orientační plán	RSV
7	Report stavu projektů	RSV

Obrázek 45 Struktura celopodnikového reportu (vlastní zpracování)

Jako základ tohoto reportu bych navrhovala výstup z modulu RSV „Souhrnné ekonomické vyhodnocení“ a to v mnou upravené verzi. Vedení společnosti XY a.s. zde uvidí výši aktuálních krycích příspěvků a výsledku hospodaření za celý podnik. Následně je zde zobrazena výše bodu zvratu a bezpečnostního koeficientu. Dle těchto údajů lze rychle vyhodnotit aktuální situaci ve společnosti a jak si vede oproti předešlým obdobím.

Vzápětí bych zde navrhovala uvést výši základních finančních ukazatelů. Pro tyto účely by zde mohla být využita mnou navrhnutá tabulka s těmito ukazateli. Bylo by vhodné, kdyby zde byly hodnoty i za předešlá období a průměrné hodnoty z daného odvětví. Určitě by tato tabulka měla obsahovat i plánované hodnoty. Vedení společnosti tak získá informace o tom,

jakým směrem se celý podnik ubírá a v kterých oblastech by měla přijmout určitá opatření pro získání lepších výsledků.

Dále by mohl být přidán výstup z modulu RSV, který zobrazuje náklady, výnosy a zisky dle jednotlivých středisek. Vedení společnosti tak získá rychlý přehled zejména o tom, jak se vede jednotlivým závodům a na který by se případně měla zaměřit.

Určitě bych zde navrhovala využít i plán režii, který společnost sleduje i v současné době v souboru MS Excel. Minimálně bych zde využila tabulku, která uvádí hodnoty režii za celou společnost celkem. Tato tabulka obsahuje totiž i rozdělení režii dle jednotlivých závodů a středisek. Lze tak získat komplexní pohled.

Dále by se tento report mohl věnovat stavebním zakázkám. Pro tento účel bych zde navrhovala zařadit výstup z modulu RSV „Souhrnné ekonomické hodnocení“ a to v původním zobrazení. Lze tu vidět, jak se obecně vede jednotlivým stavebním zakázkám. U každé zakázky jsou vyčísleny výnosy a náklady dle kalkulačního členění. Náklady jsou zde přiřazeny jak přímé, společné, tak režijní, které připadnou dle daného procenta na danou zakázku. Na závěr je zde vyčíslen u každé stavební zakázky zisk. Vedení společnosti může tak rychle vypočítat, kterým zakázkám se velmi daří, které generují malý zisk nebo které se nachází v červených číslech.

Orientační plán získaný z modulu RSV pak poskytuje další informace týkající se jednotlivých stavebních zakázek. Je tu uveden investor, datum zahájení a datum ukončení. Následně jsou tu rozplánované výnosy, jejichž hodnota je po uzavření příslušného období aktualizována.

Pro získání ještě podrobnějších informací týkající se stavebních zakázek by tu zde mohl být uveden výstup z modulu RSV „Report stavu projektu“, který by mohl nahradit současný soubor v MS Excel „Měsíční reporting“ a ve kterém by byla zobrazena data z veškerých stavebních zakázek. U každé zakázky by tu byly uvedeny přímé náklady, společné náklady a příspěvek na režii. Dále by tu byli vyčísleny výnosy, hrubá marže a zisk. Tyto hodnoty by tu byly dle počáteční nákladové kalkulace a dle skutečnosti z účetnictví. Následně by tato data byla mezi sebou porovnávána. Je ovšem potřeba v modulu RSV udělat nejprve změny, aby společnost mohla data v tomto zobrazení získat.

Tento celopodnikový report tak celkově poskytne vedení společnosti XY a.s. informace o tom, jak si vede celá společnost, jednotlivé závody a jednotlivé stavební zakázky. Podá tak komplexní přehled o nejdůležitějších datech. Bylo by vhodné doplnit i jednotlivé výstupy o

stručné komentáře, který by vyzdvihly ty nejdůležitější informace, které z těchto výstupů plynou. Lze tak urychlit přijímání případných opatření vedením společnosti.

11.3.2 Report pro vedení závodu

Strukturu reportu určeného pro vedení jednotlivých závodů, kterou jsem navrhla, lze vidět na následujícím obrázku:

1	Náklady, výnosy, zisky stručně dle středisek	RSV
2	Plán režii - za daný závod	MS Excel
3	Souhrnné ekonomické vyhodnocení - původní zobrazení	RSV
4	Report stavu projektů	RSV
5	Měsíční plán nákladů a výnosů	RSV

Obrázek 46 Struktura reportu pro vedení závodu (vlastní zpracování)

Tento report bude poskytovat informace týkající se daného závodu a stavebních zakázek, které pod něj spadají. Pro obecný přehled bych tu jako první zařadila výstup z modulu RSV, který obsahuje náklady, výnosy a zisky jednotlivých středisek. Vedení daného závodu si může udělat rychlou představu o tom, jak se mu vede, a to také v porovnání s ostatními závody.

Dále bych tu navrhovala uvést plán režii daného závodu, který je součástí souboru v MS Excel „Plán režii“. Zde by vedení konkrétního závodu vidělo, jak se jeho režie vyvíjí v porovnání s původním plánem.

Zbývající část tohoto reportu by se pak věnovala konkrétním stavebním zakázkám. Pro tyto účely by zde mohl být využit výstup z modulu RSV „Souhrnné ekonomické vyhodnocení“ v zobrazení pro daný závod. Zde by vedení závodu získalo rychlý pohled na to, jak se vede jednotlivým stavebním zakázkám, které pod něj spadají. Tento výstup tak upozorní vedení závodu na to, na kterou stavební zakázku se má více zaměřit (ztráta nebo nízký zisk).

Pro podrobnější přehled o těchto zakázkách by pak zde mohly být přiloženy výstupy z modulu RSV „Report stavu projektu“, a to za jednotlivé stavební zakázky. K nim bych navrhovala přiložit i další výstup z tohoto modulu „Měsíční plán nákladů a výnosů“ pro úplný přehled o dané stavební zakázce. Byly by tak vytvořeny „minireporty“, které by byly součástí měsíčního reportu určeného pro konkrétní závod a které by se věnovaly konkrétní stavební zakázce. Mohli by tu být doplněny i základní informace získané z modulu RSV spolu se seznamem subdodavatelských smluv.

Tento report učený pro jednotlivá vedení příslušných závodů tak poskytne komplexní informace jak o daném závodu, tak o jednotlivých stavebních zakázkách. Lze tak jednoduše odhalit příčiny vzniklých nesrovnalostí a tím tak umožnit rychlé přijímání nápravných opatření.

12 VYHODNOCENÍ PROJEKTU

Projekt zlepšení systému reportingu byl měl přispět k lepšímu řízení společnosti XY a.s. V projektu byly navrženy změny, které například vedou ke sledování vybraných základních finančních ukazatelů nebo k většímu využití modulu RSV – Řízení stavební výroby pro účely reportingu. Tato kapitola je zaměřena jak na přínosy, tak na případná rizika, se kterými se lze v rámci tohoto projektu setkat. Na závěr je tu vymezeno časové hledisko projektu a ekonomická náročnost projektu.

12.1 Zdůvodnění a časové vymezení projektu

V rámci časové analýzy rozdělím projekt na přípravnou a realizační fázi. V první jmenované fázi je důležité objasnit hlavní důvod pro tvorbu daného projektu a odpovědět na další důležité otázky:

1. Co vedlo k vytvoření projektu?

Velký potenciál pro zlepšení systému reportingu a tím vylepšení obecně controllingového systému ve stavební společnosti XY a.s. Tento potencionál zahrnoval neexistující kapacitní členění spolu se sledováním bodu zvratu a krycích příspěvků, sledování malého množství finančních ukazatelů a nevyužití modulu RSV – Řízení stavební výroby pro tvorbu reportů.

2. Jaký je význam projektu?

Obecně je controlling účinný v rámci zrychlení a zkvalitnění rozhodování. Reporting pak představuje hlavní nástroj pro splnění těchto předpokladů. Jejich využití vede pak ke zlepšení hospodaření společnosti.

3. Jaký je hlavní cíl projektu?

Vylepšením systému reportingu vedení společnosti XY a.s. dosáhne lepších podkladů pro jejich rozhodování, které umožní přesnější rozhodování, a to v kratším časovém horizontu.

4. Jaká jsou kritéria úspěchu?

- Podpora rozhodnutí vedení přesnějšími informacemi,
- zrychlení přípravy měsíčních reportů,
- budoucí finanční výnosy.

5. Existují nějaká omezení projektu?

- Neochota personálu a vedení společnosti se přizpůsobit změnám ve sledování nákladů za celou společnost,
- neochota sledovat další ukazatele,
- neochota přijmout modul RSV jako součást běžných pracovních činností.

Realizační fáze je pak znázorněna prostřednictvím diagramu prací (obrázek č. 47) a časového harmonogramu prací (tabulka č. 22), kteří směřují k samotnému vylepšení systému reportingu ve společnosti XY a.s.

Zmiňovaný diagram prací zachycuje jednotlivé činnosti, které je potřeba vykonat, aby mohlo být dosaženo hlavního cíle projektu, který je předmětem této diplomové práce. V časovém harmonogramu prací jsou pak následně tyto činnosti vymezeny z hlediska času. Tyto intervaly jsou stanoveny dle reálné nebo předpokládané časové náročnosti jednotlivých činností. Počátek byl zasazen do února tohoto roku. V tomto měsíci byly zahájeny činnosti související s projektem vylepšení systému reportingu ve společnosti XY a.s. Do současné doby tedy byly vykonány všechny činnosti týkající se analýzy současné situace společnosti a byly vytvořeny různé návrhy v rámci projektu. Představení projektu vedení společnosti je pak naplánováno na začátku měsíce července. Pokud by se vedení výše uvedené návrhy zamlouvaly, mohlo by se ještě v tomto měsíci začít i se samotnou implementací. Dobu potřebnou pro implementaci projektových návrhů odhaduji přibližně na 3 měsíce. Celkově jsou činnosti spojené s projektem rozděleny do období osmi měsíců.

12.2 Přínosy projektu

Pokud by vedení společnosti XY a.s. přistoupilo na navrhované změny, mohl by tento projekt přinést následující přínosy:

- možnost kvalitnější kontroly hospodaření jednotlivých středisek a stavebních zakázek,
- včasné odhalení negativních odchylek od plánů,
- zlepšení řízení podniku díky využití nově sledovaných ukazatelů pro hodnocení hospodaření podniku,
- včasné zachycení informací o finančním vývoji podniku a možnost rychlé reakce,
- podpora rozhodnutí vedení přesnějšími informacemi,
- viditelnost vlivu rozhodnutí vedení na hospodaření společnosti,
- možnost stanovit minimální hodnotu tržeb, kdy podnik nevykazuje ztrátu, díky výpočtu bodu zvratu a bezpečnostního koeficientu,
- lepší využití stávajícího podnikového modulu RSV – Řízení stavební výroby,
- zrychlení přípravy měsíčních reportů,
- budoucí finanční výnosy.

Budoucí finanční výnosy však nelze okamžitě kvantifikovat. Tyto výnosy se projeví v delším časovém horizontu. Lze však očekávat, že k nim dojde minimálně úsporou času pro přípravu zmiňovaných reportů nebo včasným zachycením informací o vývoji podniku s možností rychlé reakce, a to se následně může projevit poklesem nákladů.

Většina těchto přínosů vyplývá z využívání modulu RSV ve větší míře, než tomu bylo doposud. Avšak aby mohl být tento modul využit ve všech navrhovaných oblastech, je potřeba vynaložit určité náklady, a to zejména personální. Tyto náklady však budou jistě převyšeny zmiňovanými přínosy z navrhovaných změn.

12.3 Riziková analýza

Tak jako přínosy nese projekt sebou určité překážky a rizika. Zde je výpis rizik, se kterými je nutné počítat:

- neúplnost dat týkajících se stavebních zakázek v modulu RSV,

- zaměstnanci přicházející do styku s modulem RSV nebudou vědět kde co hledat a kde co doplňovat,
- neochota podnikového vedení investovat do odměn za doplňování veškerých údajů do modulu RSV,
- neochota zvoleného pracovníka z vedení závodu přijmout úplnou odpovědnost za doplňování údajů projektovými manažery za všechny příslušné stavební zakázky,
- nedostatečná odměna pro projektové manažery za úplnost doplňovaných dat do modulu RSV,
- chybovost u výpočtů základních finančních ukazatelů,
- nesprávné provedení úprav v modulu RSV, které by neumožnilo využít tento modul pro účely reportingu,
- příliš dlouhý proces provádění úprav v modulu RSV,
- neochota personálu a vedení společnosti se přizpůsobit změnám ve sledování nákladů za celou společnost,
- projektoví manažeři budou data do modulu RSV doplňovat tak, jak se jim to hodí,

Eliminace případných rizik:

- zajistit pro všechny stálé zaměstnance adekvátní školení ohledně modulu RSV,
- školit nově příchozí zaměstnance ihned po nástupu (kterých se doplňování dat do modulu RSV týká),
- uvést konkrétní požadavky na data, která je potřeba do modulu RSV doplňovat, aby byla zajištěna správná vypovídací schopnost výstupů z tohoto modulu,
- zajistit podrobný manuál, který by měl být podporou pro zaměstnance, kteří s modulem RSV budou přicházet do styku,
- zvolit adekvátní výši odměny za doplňování dat do modulu RSV, jak pro vedení společnosti, tak pro vedení závodů a projektové manažery,
- zvolit správného pracovníka z vedení závodu, který by dohlížel na úplnost doplňovaných dat projektovými manažery,
- vypracování promyšleného a podrobného souboru v MS Excel pro výpočet finančních ukazatelů,

- detailní popis úprav, které je nutné v modulu RSV provést,
- dohlížet na to, aby změny v modulu RSV byly provedeny co nejdříve,
- stanovit termín, do kdy změny v modulu RSV musí být hotovy,
- stanovit termín, do kdy lze data do modulu RSV zadávat.

12.4 Náklady projektu

Projekt obsažený v této diplomové práci je nákladný zejména z hlediska časového, avšak náklady z hlediska peněžního vznikají rovněž. Jedná se zejména o odměny, které jsou předmětem motivace a také o náklady, které vyplynou z úprav v informační podpoře pro controlling. Konkrétně se jedná už o zmiňované úpravy v modulu RSV – Řízení stavební výroby. S tím souvisí i náklady na školení zaměstnanců. Jelikož se ale jedná o úpravy přímo na míru společnosti, školitelem by měl být někdo, kdo bude spolupracovat na úpravách samotného modulu a na tvorbě manuálu. Pro tyto účely bych doporučila pracovníka, který se nachází v sídle společnosti XY a.s. a 95 % své pracovní náplně věnuje tomuto modulu.

Co se týče výše odměn, ta opravdu záleží na vedení společnosti XY a.s. Zároveň by měla být v takové výši, která by splňovala účel a byla opravdu motivací pro zaměstnance. Po konzultaci s odpovědným pracovníkem byly vyčísleny následující výše nákladů (tabulka č. 23) související s implementací projektu obsaženého v této diplomové práci:

Tabulka 23 Odhadované náklady související s projektem (vlastní zpracování)

Položka	Částka
Náklady na odměny zaměstnanců	36 000 Kč/měs.
Odměna pro zaměstnance, který provede školení	15 000 Kč
Náklady na úpravy v modulu RSV	nespecifikovaná částka

První položkou jsou náklady na odměny zaměstnancům, kteří by měli do modulu RSV zadávat veškerá potřebná data a také na odměny těm zaměstnancům, kteří budou odpovídat za plnění povinností související se zadáváním dat do tohoto modulu za daný závod. Tato částka je vyčíslena na jeden měsíc. Jedná se tedy o opakovanou částku nákladů.

K částce jsem došla pouze odhadem, kdy jsem vycházela z toho, že pod každý závod spadá průměrně pět projektových manažerů. Výši měsíční odměny pro tyto zaměstnance jsem navrhla ve výši 1 200 Kč. Do těchto měsíčních odměn jsem ještě zahrнула odměny pro pracovníky, kteří budou odpovídat za plnění povinností související s doplňováním dat za

celý závod. U těchto 4 pracovníků jsem stanovila výši odměny na 2 000 Kč. Celková měsíční částka, která se navíc objeví v nákladech, je tedy odhadnuta na 36 000 Kč.

U pracovníka, který provede školení u všech těchto zmiňovaných zaměstnanců, jsem vyčíslila jednorázovou odměnu k jeho platu na 15 000 Kč. Další pravidelné náklady jsem zde neodhadla, protože není jasné, kdo by prováděl školení u nově přijatých zaměstnanců. Může to být tento zaměstnanec nebo pracovníci, kteří budou stanoveni pro celozávodní kontrolu doplňování dat do modulu RSV. Řešením může být také přijetí dalšího zaměstnance, který by se současným pracovníkem, který se tomuto modulu věnuje, pracoval na úpravách a byl také nápomocnou rukou pro všechny zaměstnance, kteří by tento modul využívali a zároveň by prováděl školení pro celou společnost XY a.s. Toto řešení bych však řekla, že můžeme považovat i za nejpravděpodobnější, protože s vyšším využíváním tohoto modulu pro reporting bude souviset i zvyšující se počet práce pro současného pracovníka. To vyplývá z nárůstu počtu dotazů a úprav v modulu. Společnost XY a.s. by pak měla počítat i s nárůstem osobních nákladů v souvislosti s přijetím nového zaměstnance. Vše to ale záleží na tom, jak se vedení společnosti k tomuto projektu postaví a v jaké míře ho bude chtít využít.

Náklady na úpravy v modulu RSV lze těžko stanovit, protože není ještě jasné, jestli postačí, aby úpravy provedl příslušný pracovník společnosti XY a.s., který se modulu RSV věnuje nebo bude charakter úprav takový, že některé bude muset provést poskytovatel tohoto modulu. Externí firma se k těmto navrhovaným úpravám do současné doby nevyjádřila. Můžeme však odhadnout, že náklady na úpravu zmiňovaného modulu se vyšplhají na desetitisícovou částku.

ZÁVĚR

Prvotním cílem teoretické části bylo problematiku controllingu se zaměřením na reporting ve stavební firmě srozumitelně popsat a vysvětlit. Vzhledem k rozsáhlosti probíraného tématu je tato diplomová práce zaměřena pouze na základní poznatky. Dalším cílem v této části bylo stručně popsat jednu z funkcí controllingu, a to reporting. Pro reporting jsou významné především informace a data a je nutné znát, jak a kde je získat. Je také potřeba vědět, že se reporting nezaměřuje pouze na data a informace z klasického finančního účetnictví, ale čerpá z mnoha dalších zdrojů. Těmito zdroji jsou například vnitropodnikové účetnictví, kalkulace, rozpočet nebo plánování. V reportingu je důležitá i výstavba informačního systému. Jedním z hlavních důvodů je alokování správných informací ke správným zaměstnancům. Bez rozdílu, o jaký typ reportu se jedná, bylo jedním z posledních cílů teoretické části zdůraznit, že pro správný a efektivní reportingový systém je klíčová podpora výpočetní technikou, bez kterého se současný reporting i obecně controlling v dnešní době neobejde. Posledním cílem pak bylo představit reporting ve stavebním podniku po teoretické stránce.

V praktické části pak bylo hlavním cílem tyto teoretické poznatky promítnout do konkrétního stavebního podniku. Celá praktická část byla hlavně postavena na reportingovém systému, který společnost nemá v současné době moc propracovaný. Základem zde byla analytická část, která byla podkladem pro tvorbu samotného projektu vylepšení reportingového systému ve společnosti XY a.s. V této analytické části byly pro účely vertikální a horizontální analýzy a analýzy prostřednictvím základní finančních ukazatelů použity interní informace a data vybraného stavebního podniku od roku 2016. Dřívější údaje nejsou k dispozici, a to z důvodu vzniku společnosti až v polovině zmíněného roku. Pro účely analýzy odvětví a analýzy prostřednictvím některých finančních ukazatelů byly také využity informace týkající se daného odvětví, a to stavebnictví. Dalším cílem zde bylo analyzovat současný systém controllingu a následně reportingu, kde byly na závěr vytyčeny nejdůležitější poznatky z této analýzy. Tyto poznatky pak tvořily základ pro tvorbu samotného projektu. Cílem projektu bylo navrhnout změny v oblasti reportingu. Konkrétně v samotném obsahu i ve využití modulu RSV – Řízení stavební výroby. Hlavním cílem v projektové části pak tedy byl návrh samotné reportingové zprávy předkládané vedení společnosti XY a.s. a vedení jednotlivých závodů. Na závěr se zde nachází vyhodnocení projektu, které bylo posledním cílem této diplomové práce. Toto vyhodnocení je zde pojato jak po stránce přínosů, tak po stránce rizikové, časové a ekonomické.

Výsledkem této diplomové práce je tedy projekt, který se zabývá reportingovým systémem stavební společnosti XY a.s. Tento projekt obsahuje návrhy, které vychází z poznatků obsažených v analytické části a které by se měly zasloužit o zefektivnění tohoto systému. K těmto návrhům se řadí například zavedení kapacitního členění spolu se sledováním příspěvků na úhradu fixních nákladů a zisku a bodu zvratu. Toto členění nákladů je velice důležité z hlediska controllingu. Je velmi důležité vědět pro správné vedení firmy, kolik je potřeba tržeb k pokrytí svých veškerých nákladů, tedy znát bod zvratu, a s tím souvisí i správné zařazení položek nákladů do variabilních či fixních. Pravidelné sledování základních finančních ukazatelů pak informuje vedení společnosti o tom, kam podnik směřuje a jaký podává obraz vůči externím uživatelům informací. Další návrh, který by měl přispět k zefektivnění reportingového systému, je určitě větší využití modulu RSV – Řízení stavební výroby. Z tohoto návrhu plyne mnoho přínosů jako úspora času při tvorbě navrhovaných reportů nebo podporu rozhodnutí vedení přesnějšími informacemi. Celkově návrhy zde obsažené tedy přináší spoustu významných přínosů, a proto by mělo vedení společnosti XY a.s. alespoň zvážit jejich implementaci.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografické publikace

BATTY, Joseph, 1991. *Optimale Aufbereitung von Finanzinformationen*. 1st Edition. Vídeň: Carl Ueberreuter Verlag, Sachbuch, 304 s. ISBN 978-38-0009-129-4.

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

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

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

FOLTÍNOVÁ, Alžbeta, 2011. *Nákladový controlling*. 1. vydání. Bratislava: Iura Edition, spol. s.r.o., 304 s. ISBN 978-80-8078-425-6.

FREIBERG, František, 1996. *Finanční controlling: koncepce finanční stability firmy*. 1. vydání. Praha: Management Press, 199 s. ISBN 80-85943-03-4.

HAVLÍČEK, Karel, 2014. *Small business: management & controlling*. 1st Edition. Kijv: Universitet Ukrajina, 177 s. ISBN 978-966-388-494-3.

HORVÁTH, Péter, 2006. *Controlling*. 10. Auflage. Mnichov: Verlag Vahlen, 907 s. ISBN 978-3-8006-3252-7.

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

CHODASOVÁ, Zuzana, 2000. *Kontrola v riadení stavebného podniku*. 1. vydání. Bratislava: Vydavateľstvo STU, 73 s. ISBN 80-227-1404-6.

KERZNER, Harold, 2017. *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. 12th Edition. Hoboken: Wiley, 814 s. ISBN 978-1-119-16535-4.

KNÁPKOVÁ, Adriana a kol., 2017. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3. vydání. Praha: Grada Publishing, 228 s. ISBN 978-80-271-0563-2.

LANG, Helmut, 2005. *Manažerské účetnictví: teorie a praxe*. 1. vydání. Praha: C.H. Beck, 216 s. ISBN 80-7179-419-8.

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

MANN, Rudolf, 1987. *Praxis strategisches Controlling mit Checklists und Arbeitsformularen: von der strategischen Planung zur ganzheitlichen Unternehmensführung*. 4. Auflage. Landsberg: Verlag Moderne Industrie, 229 s. ISBN 978-3-4783-3934-6.

MIKOVCOVÁ, Hana, 2007. *Controlling v praxi*. 1. vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 183 s. ISBN 978-80-7380-049-9.

PONIŠČIAKOVÁ, Oľga a Martina GOGOLOVÁ, 2017. *Podnikový controlling*. 1. vydání. Žilina: Žilinská univerzita v Žiline, 219 s. ISBN 978-80-554-1320-4.

REICHMANN, Thomas, 2001. *Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten*. 3. Auflage. Mnichov: Vahlen. 877 s. ISBN 978-3-8006-2531-4.

REZAEI, Zabihollah, 2015. *Business sustainability: performance, compliance, accountability and integrated reporting*. 1st Edition. Sheffield: Greenleaf Publishing, 286 s. ISBN 978-1-78353-490-6.

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

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

VOLLMUTH, Hilmar J., 2004. *Nástroje controllingu od A do Z: [přehledné a srozumitelné metody v řízení podniku]*. 2. vydání. Praha: Profess Consulting, 357 s. ISBN 8072590324.

VYSUŠIL, Jiří, 2001. *Integrované názvosloví v controllingu*. 2. vydání. Praha: Profess Consulting, 143 s. ISBN 80-7259-007-3.

ZIEGENBEIN, Klaus, 2002. *Controlling*. 7. Auflage. Ludwigshafen: Kiehl, 679 s. ISBN 978-3470705972.

Elektronické dokumenty

HÁNA, Petr a Miroslav LINHART. Efektivní projektový controlling ve stavebnictví: aneb již žádné polštáře a nemilá překvapení na konec. *SMARTstavebnictví* [online]. Praha: Deloitte Česká republika, SPS v ČR, ÚRS Praha, 2011, 2(1), 10-12 [cit. 2021-03-01]. Dostupné z: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cz/Documents/about-deloitte/smart/SmartConstruction_1103_CZ.pdf

HELIOS Orange [online]. Asseco Solutions, a.s., ©2020 [cit. 2021-04-04]. Dostupné z: https://products.helios.eu/helios-orange/?gclid=CjwKCAjwx6WDBhBQEiwA_dP8rSq_mukfTBswPVtQ6ZBva6YnSKrO8FU1vYWcyzLZzctcG_OU3BuT0RoC2zwQAvD_BwE#tab=4

KOVALEVA, Valentina Danilovna et al. Historical and Cultural Aspects of Controlling. *Journal of History, Culture* [online]. 2018, 7(3), 163-174 [cit. 2021-02-04]. ISSN 2147-0626. Dostupné z: <http://kutaksam.karabuk.edu.tr/index.php/ilk/article/view/1742>

JÁNSKÁ, Michaela, Čeněk CELER a Marta ŽAMBOCHOVÁ. Application of corporate controlling in the Czech Republic. *Scientific Papers of the University of Pardubice. Series D, Faculty of Economics* [online]. 2017, 24(40), 61-70 [cit. 2021-02-04]. ISSN 1211-555X. Dostupné z: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&an=123516312&scope=site>

RSV – Řízení stavební výroby [online]. First information systems, s.r.o., ©2021 [cit. 2021-04-04]. Dostupné z: <https://firstis.eu/cs/produkty/rsv>

RSV verze 9.0 - informační systém ve stylu windows 8. In: *Evropská databanka a.s.* [online]. 9. 4. 2015 [cit. 2021-04-04]. Dostupné z: <https://nabidky.edb.cz/Nabidka-36871-RSV-verze-9-0-informacni-system-ve-stylu-windows-8>

Stavebnictví čeká pokles i v roce 2021. In: *Stavební fórum* [online]. ČTK, 28. 12. 2020 [cit. 2021-03-20]. Dostupné z: <https://www.stavebni-forum.cz/cs/newsroom/stavebnictvi-ceka-pokles-i-v-roce-2021/>

Stavebnictví České republiky 2019 [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2019 [cit. 2021-03-20]. Ke stažení dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/cz/stavebnictvi-a-suroviny/informace-z-odvetvi/2019/11/Stavebnictvi-2019.pdf>

Stavebnictví – leden 2021: Stavaři vyrovnali prosincový pokles. In: *Český statistický úřad* [online]. 12. 3. 2021 [cit. 2021-03-20]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cris/stavebnictvi-leden-2021>

Rok 2019 byl pro stavebnictví úspěšný. In: *Český statistický úřad* [online]. 6. 2. 2020 [cit. 2021-03-20]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/rok-2019-byl-pro-stavebnictvi-uspesny>

ZÁBOJNÍKOVÁ, Karolína. Stavebnictví – prosinec 2020. In: *Statistika&My: Magazín Českého statistického úřadu* [online]. 8. 2. 2021 [cit. 2021-03-20]. Dostupné z: <https://www.statistikaamy.cz/2021/02/08/stavebnictvi>

Ostatní zdroje

Interní dokumenty společnosti XY a.s.

RSV modul společnosti XY a.s.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BEP	Break-Even point
BZ	Bod zvratu
CF	Cash flow
ČPK	Čistý pracovní kapitál
DSS	Decision Support Systém
EAT	Výsledek hospodaření za účetní období
EBIT	Zisk před zdaněním a úroky
EBT	Zisk před zdaněním
ERP	Informační systém podniku
FN	Fixní náklady
HPH	Hrubá přidaná hodnota
HS	Hlavní stavbyvedoucí
IS	Informační systém
IT	Informační technologie
KPI	Klíčové ukazatele výkonnosti
KP	Krycí příspěvek
KT	Kritické tržby
L1	Likvidita 1. stupně (Hotovostní likvidita)
L2	Likvidita 2. stupně (Pohotovostní likvidita)
L3	Likvidita 3. stupně (Běžná likvidita)
MIS	Management Information Systém
MS	Microsoft
N	Náklady
NK	Nákladová kalkulace
OA	Oběžná aktiva

OLAP	Online Analytical Processing
OPN	Ostatní přímé náklady
P	Přípravář
PM	Projektový manažer
Pú	Příspěvek na úhradu
PVN	Průměrné variabilní náklady
ROS	Rentabilita tržeb
ROA	Rentabilita celkového kapitálu
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
RSV	Řízení stavební výroby
S	Stavbyvedoucí
SA	Stálá aktiva
T	Tržby
VH	Výsledek hospodaření (též HV)

SEZNAM VZORCŮ

- (1) Bod zvratu
- (2) Bod zvratu v hodnotovém vyjádření
- (3) Bezpečná míra zisku
- (4) Průměrné variabilní náklady
- (5) Kritické tržby
- (6) Bezpečnostní koeficient

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1 Kybernetický systém</i>	16
<i>Obrázek 2 Podnikový controlling</i>	19
<i>Obrázek 3 Bod zvratu</i>	23
<i>Obrázek 4 Účetní data vs. reálný průběh stavby</i>	29
<i>Obrázek 5 Informační hierarchie</i>	36
<i>Obrázek 6 Datawarehouse</i>	44
<i>Obrázek 7 Základní organizační struktura společnosti XY a.s.</i>	50
<i>Obrázek 8 HPH (mil. Kč) a podíl HPH stavebnictví na celé ekonomice v běžných cenách.</i>	51
<i>Obrázek 9 Produkční síla (EBIT/Aktiva) odvětví</i>	52
<i>Obrázek 10 Likvidita odvětví</i>	52
<i>Obrázek 11 Vývoj stavební produkce (meziroční změna v %)</i>	53
<i>Obrázek 12 Výsledek hospodaření za účetní období společnosti XY a.s. v letech 2016-2019</i>	58
<i>Obrázek 13 Obrat společnosti XY a.s. v letech 2016-2019</i>	59
<i>Obrázek 14 Čistý pracovní kapitál společnosti XY a.s. v letech 2016-2019</i>	59
<i>Obrázek 15 Podíl ČPK na OA společnosti XY a.s. v letech 2016-2019</i>	60
<i>Obrázek 16 Struktura osmimístného kódu střediska</i>	65
<i>Obrázek 17 Schéma výnosů a nákladů zakázky</i>	65
<i>Obrázek 18 HELIOS Orange</i>	75
<i>Obrázek 19 Modul RSV</i>	76
<i>Obrázek 20 Rozřazení nákladů společnosti na variabilní a fixní</i>	84
<i>Obrázek 21 Princip výpočtu krycích příspěvků</i>	86
<i>Obrázek 22 Princip výpočtu krátkodobého výsledku hospodaření</i>	88
<i>Obrázek 23 Náhled reportu stavu projektu</i>	94
<i>Obrázek 24 Výřez z reportu stavu zakázky</i>	95
<i>Obrázek 25 Výřez z reportu stavu zakázky</i>	95
<i>Obrázek 26 Náhled základních údajů stavební zakázky č. 30873</i>	96
<i>Obrázek 27 Náhled plnění subdodavatelských smluv</i>	97
<i>Obrázek 28 Náhled měsíčního plánu nákladů a výnosů</i>	97
<i>Obrázek 29 Výřez z měsíčního plánu nákladů a výnosů</i>	100
<i>Obrázek 30 Náhled výrobního programu</i>	101
<i>Obrázek 31 Výřez z výrobního programu</i>	101
<i>Obrázek 32 Výřez z výrobního programu</i>	102

<i>Obrázek 33 Výřez z výrobního programu</i>	<i>102</i>
<i>Obrázek 34 Náhled orientačního plánu</i>	<i>102</i>
<i>Obrázek 35 Výřez z orientačního plánu.....</i>	<i>103</i>
<i>Obrázek 36 Výřez z orientačního plánu.....</i>	<i>103</i>
<i>Obrázek 37 Náhled souhrnného ekonomického vyhodnocení</i>	<i>104</i>
<i>Obrázek 38 Výřez ze souhrnného ekonomického vyhodnocení</i>	<i>105</i>
<i>Obrázek 39 Náhled nákladů, výnosů, zisků stručně dle středisek</i>	<i>105</i>
<i>Obrázek 40 Výřez ze souhrnného ekonomického vyhodnocení</i>	<i>106</i>
<i>Obrázek 41 Návrh výpočtu v druhé verzi souhrnného ekonomického vyhodnocení.....</i>	<i>107</i>
<i>Obrázek 42 Návrh podoby druhé verze souhrnného ekonomického vyhodnocení</i>	<i>108</i>
<i>Obrázek 43 Náhled nákladů zakázek dle subdodavatelů.....</i>	<i>109</i>
<i>Obrázek 44 Náhled nedokončené výroby a rezerv.....</i>	<i>109</i>
<i>Obrázek 45 Struktura celopodnikového reportu.....</i>	<i>110</i>
<i>Obrázek 46 Struktura reportu pro vedení závodu</i>	<i>112</i>
<i>Obrázek 47 Diagram prací</i>	<i>116</i>

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1 Základní charakteristiky operativního a strategického controllingu</i>	<i>20</i>
<i>Tabulka 2 Výpočet krátkodobého výsledku hospodaření</i>	<i>22</i>
<i>Tabulka 3 Ukazatele pro sledování stavu zásob, pohledávek a finančního majetku</i>	<i>25</i>
<i>Tabulka 4 Ukazatele pro sledování likvidity a rentability</i>	<i>26</i>
<i>Tabulka 5 Ukazatele pro sledování stavu závazků</i>	<i>27</i>
<i>Tabulka 6 Vertikální analýza společnosti XY a.s. v letech 2016-2019</i>	<i>54</i>
<i>Tabulka 7 Horizontální analýza společnosti XY a.s. v letech 2016-2019</i>	<i>56</i>
<i>Tabulka 8 Výsledek hospodaření společnosti XY a.s. v letech 2016-2019</i>	<i>57</i>
<i>Tabulka 9 Ukazatelé likvidity společnosti XY a.s. v letech 2016-2019</i>	<i>61</i>
<i>Tabulka 10 Ukazatelé zadluženosti společnosti XY a.s. v letech 2016-2019</i>	<i>62</i>
<i>Tabulka 11 Ukazatelé rentability společnosti XY a.s. v letech 2016-2019</i>	<i>62</i>
<i>Tabulka 12 Ukazatelé aktivity společnosti XY a.s. v letech 2016-2019</i>	<i>63</i>
<i>Tabulka 13 Významné položky nákladů společnosti XY a.s. v letech 2016-2019</i>	<i>64</i>
<i>Tabulka 14 Zpráva o stavu zakázky</i>	<i>69</i>
<i>Tabulka 15 Plán režii</i>	<i>72</i>
<i>Tabulka 16 Hodnoty režii za celou společnost dle středisek</i>	<i>73</i>
<i>Tabulka 17 Plán na rok 2021</i>	<i>74</i>
<i>Tabulka 18 Společné náklady zakázky</i>	<i>84</i>
<i>Tabulka 19 Návrh tabulky pro výpočet hospodářského výsledku</i>	<i>86</i>
<i>Tabulka 20 Návrh tabulky pro výpočet krycích příspěvků, krátkodobého výsledku hospodaření a bodu zvratu</i>	<i>90</i>
<i>Tabulka 21 Návrh tabulky pro sledování ukazatelů</i>	<i>92</i>
<i>Tabulka 22 Časový harmonogram prací</i>	<i>116</i>
<i>Tabulka 23 Odhadované náklady související s projektem</i>	<i>119</i>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Rozvaha v plném rozsahu

Příloha P II: Výkaz zisku a ztrát v plném rozsahu

Příloha P III: Zpráva o stavu projektu/zakázky

Příloha P IV: Nákladová kalkulace zakázky

Příloha P V: Rozpočet společných nákladů

Příloha P VI: Soupis uzavřených subdodavatelských smluv o dílo a dodatků a soupis vystavených objednávek

Příloha P VII: Měsíční reporting

Příloha P VIII: Výrobní plán

Příloha P IX: Plán režie závodu

Příloha P X: Podrobnější plán režie závodu

Příloha P XI: Hodnoty režii dle středisek

Příloha P XII: Společné náklady zakázky

Příloha P XIII: Návrh výpočtu krátkodobého výsledku hospodaření

Příloha P XIV: Návrh výpočtu krycích příspěvků, krátkodobého výsledku hospodaření a bodu zvratu

PŘÍLOHA P I: ROZVAHA V PLNÉM ROZSAHU

Označ.	AKTIVA	číslo řádku	Období			
			2016	2017	2018	2019
	AKTIVA CELKEM	001	388 898	360 990	530 163	583 104
B.	Stálá aktiva	003	63 490	59 072	56 010	50 768
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	150	100	50	0
B.I.2	Ocenitelná práva	006	150	100	50	0
B.I.2.1.	Software	007	150	100	50	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	014	63 340	58 972	55 960	50 768
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	018	93	62	1 365	532
B.II.3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	019	63 247	58 910	54 573	50 236
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý majetek	024	0	0	22	0
B.II.5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	026	0	0	22	0
C.	Oběžná aktiva	037	324 190	300 408	472 176	527 979
C.I.	Zásoby	038	2 297	15 905	5 198	8 015
C.I.1.	Materiál	039	49	48	525	161
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	040	2 248	15 857	4 673	7 854
C.II.	Pohledávky	046	182 296	224 207	315 287	292 525
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	047	10 572	21 285	33 752	26 190
C.II.1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	048	10 552	21 265	33 705	26 140
C.II.1.5.	Pohledávky - ostatní	052	20	20	47	50
C.II.1.5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	054	20	20	20	20
C.II.1.5.4.	Jiné pohledávky	056	0	0	27	30
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	057	171 724	202 922	281 535	266 335
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	058	147 551	165 907	267 932	242 692
C.II.2.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	059	0	244	11	0
C.II.2.3.	Pohledávky - podstatný vliv	060	16 019	0	0	474
C.II.2.4.	Pohledávky - ostatní	061	8 154	36 771	13 592	23 169
C.II.2.4.1.	Pohledávky za společníky	062	0	5 258	0	400
C.II.2.4.3.	Stát - daňové pohledávky	064	3 719	4 774	3 492	15 119
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	065	3 841	22 925	7 060	6 523
C.II.2.4.5.	Dohadné účty aktivní	066	442	3 444	2 551	607
C.II.2.4.6.	Jiné pohledávky	067	152	370	489	520
C.IV.	Peněžní prostředky	075	139 597	60 296	151 691	227 439
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	076	413	467	800	688
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	077	139 184	59 829	150 891	226 751
D.	Časové rozlišení aktiv	078	1 218	1 510	1 977	4 357
D.1.	Náklady příštích období	079	1 218	1 510	1 977	2 033
D.3.	Příjmy příštích období	081	0	0	0	2 324

Označ.	PASIVA	číslo řádku	Období			
			2016	2017	2018	2019
	PASIVA CELKEM	001	388 898	360 990	530 163	583 104
A.	Vlastní kapitál	002	33 074	83 265	120 849	153 635
A.I.	Základní kapitál	003	5 000	5 000	5 000	5 000
A.I.1.	Základní kapitál	004	5 000	5 000	5 000	5 000
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	007	23 562	23 562	23 562	23 562
A.II.1.	Ážio	008	12 959	12 959	12 959	12 959
A.II.2.	Kapitálové fondy	009	10 603	10 603	10 603	10 603
A.II.2.1.	Ostatní kapitálové fondy	010	10 603	10 603	10 603	10 603
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	018	0	12	20 061	92 287
A.IV.1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+)	019	0	12	24 704	92 287
A.IV.2.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	020	0	0	- 4 643	0
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	021	4 512	54 691	72 226	32 786
B.+C.	Cizí zdroje	023	355 251	277 710	409 275	384 850
B.	Rezervy	024	58 727	33 083	129 346	102 850
B.2.	Rezerva na daň z příjmů	026	5 567	3 139	27 055	52
B.4.	Ostatní rezervy	028	53 160	29 944	102 291	102 798
C.	Závazky	029	296 524	244 627	279 929	282 000
C.I.	Dlouhodobé závazky	030	42 861	47 153	60 391	63 954
C.I.4.	Závazky z obchodních vztahů	036	42 742	47 153	60 256	63 954
C.I.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	038	0	0	135	0
C.I.7.	Závazky - podstatný vliv	040	119	0	0	0
C.I.8.	Odložený daňový závazek	041	0	0	0	0
C.II.	Krátkodobé závazky	045	253 663	197 474	219 538	218 406
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy	050	90 349	15 000	1 398	0
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	051	128 279	161 627	203 571	194 718
C.II.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	053	0	4 833	3 655	1 830
C.II.7.	Závazky - podstatný vliv	054	20 594	0	0	0
C.II.8.	Závazky ostatní	055	14 441	16 014	10 914	21 858
C.II.8.1.	Závazky ke společníkům	056	0	0	20	27
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	058	1 906	2 891	3 671	3 916
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	059	1 214	1 820	2 325	2 388
C.II.8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	060	384	647	806	833
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	061	10 913	10 627	4 056	14 514
C.II.8.7.	Jiné závazky	062	24	29	36	180
D.	Časové rozlišení	066	573	15	39	44 619
D.1.	Výdaje příštích období	067	573	15	0	10
D.2.	Výnosy příštích období	068	0	0	39	44 609

PŘÍLOHA P II: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT V PLNÉM ROZSAHU

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	číslo řádku	Období			
			2016	2017	2018	2019
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	001	390 432	1 001 874	1 401 226	1 212 425
II.	Tržby za prodej zboží	002	0	0	740	115
A.	Výkonová spotřeba	003	333 862	913 663	1 131 503	1 066 910
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	004	0	0	730	115
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	005	22 015	50 801	99 422	81 474
A.3.	Služby	006	311 847	862 862	1 031 351	985 321
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	007	872	- 13 608	11 184	- 3 181
D.	Osobní náklady	009	23 360	56 776	78 538	104 663
D.1.	Mzdové náklady	010	17 000	41 398	56 987	76 114
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	011	6 360	15 378	21 551	28 549
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	012	6 063	14 639	20 067	26 251
D.2.2.	Ostatní náklady	013	297	739	1 484	2 298
E.	Úprava hodnot v provozní oblasti	014	6 828	- 5 804	5 968	3 275
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	015	1 823	4 418	4 577	4 646
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	016	1 823	4 418	4 577	4 646
E.2.	Úpravy hodnot zásob	018	0	0	1 434	- 402
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	019	5 005	- 10 222	- 43	- 969
III.	Ostatní provozní výnosy	020	480	3 373	11 429	8 587
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	021	0	0	0	1 063
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	022	7	78	22	195
III.3.	Jiné provozní výnosy	023	473	3 295	11 407	7 329
F.	Ostatní provozní náklady	024	13 896	- 9 934	81 393	7 574
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	025	0	0	0	982
F.2.	Prodaný materiál	026	3	19	9	53
F.3.	Daně a poplatky	027	103	590	535	698
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	028	12 582	- 23 195	71 390	1 099
F.5.	Jiné provozní náklady	029	1 208	12 652	9 459	4 742
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	030	12 094	64 154	104 809	41 886
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	039	1	76	248	1 303
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	041	1	76	248	1 303
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	042	691	- 21	1 105	- 687
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	043	572	650	0	0
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	045	572	650	0	0
VII.	Ostatní finanční výnosy	046	34	153	288	110
K.	Ostatní finanční náklady	047	786	3 029	1 999	2 310
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	048	- 2 014	- 3 429	- 2 568	- 210
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	049	10 080	60 725	102 241	41 676
L.	Daň z příjmů	050	5 568	6 034	30 015	8 890
L.1.	Daň z příjmů splatná	051	5 568	6 034	34 658	8 890
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	052	0	0	- 4 643	0
**	Výsledek hospodaření po zdaněním (+/-)	053	4 512	54 691	72 226	32 786
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	055	4 512	54 691	72 226	32 786
*	Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. +	056	390 947	1 005 476	1 413 931	1 222 540

PŘÍLOHA P III: ZPRÁVA O STAVU PROJEKTU/ZAKÁZKY

Společnost XY a.s.	ZPRÁVA O STAVU PROJEKTU / ZAKÁZKY za období			měsíc/rok	
	Název:			Sředitisko:	
				Zakázka:	

Základní údaje:		Částka bez DPH v Kč	Poznámka
Investor	<input style="width: 150px;" type="text"/>	Smluvní cena dle SoD	<input style="width: 60px;" type="text"/>
Číslo smlouvy s investorem	<input style="width: 100px;" type="text"/>	Dodatek č. 1 <small>Datum podpisu</small>	<input style="width: 60px;" type="text"/>
Datum podpisu smlouvy	<input style="width: 100px;" type="text"/>	Dodatek č. 2	<input style="width: 60px;" type="text"/>
Termín zahájení dle smlouvy	<input style="width: 100px;" type="text"/>	Dodatek č. 3	<input style="width: 60px;" type="text"/>
Termín dokončení dle smlouvy	<input style="width: 100px;" type="text"/>	Dodatek č. 4	<input style="width: 60px;" type="text"/>
Termín dokončení dle HMG	<input style="width: 100px;" type="text"/>	Celková smluvní cena	<input style="width: 60px; text-align: right; border: 1px solid green;" type="text" value="0"/>
Projektový manažer	<input style="width: 100px;" type="text"/>	Celkem uzavřené tendry	<input style="width: 60px; text-align: right; border: 1px solid green;" type="text" value="0"/> <input style="width: 40px; text-align: right; border: 1px solid green;" type="text" value="0%"/>
		Vnitropodniková střediska	<input style="width: 60px; text-align: right; border: 1px solid green;" type="text" value="0"/>

Časové rozdělení hodnot								
	Výnosy	Přímé náklady	Společné náklady vč. fixních	z toho Fixní náklady*	Hrubá marže	5,3% Podíl na firemní režii	HV projektu/zakázky	% HV
První nákl. kalkulace	0	0	0	0	0	0	0	0%
Aktuální stav NK	0	0	0	0	0	0	0	0%
z toho PROVEDENO	do r. 2018 včetně				0	0	0	0%
	provedeno 1-1/2019				0	0	0	0%
	provedeno 1-2/2019				0	0	0	0%
	provedeno 1-3/2019				0	0	0	0%
	provedeno 1-4/2019				0	0	0	0%
	provedeno 1-5/2019				0	0	0	0%
	provedeno 1-6/2019				0	0	0	0%
	provedeno 1-7/2019				0	0	0	0%
	provedeno 1-8/2019				0	0	0	0%
	provedeno 1-9/2019				0	0	0	0%
	provedeno 1-10/2019				0	0	0	0%
	provedeno 1-11/2019				0	0	0	0%
	1-12/2019				0	0	0	0%
2020				0	0	0	0%	
2021				0	0	0	0%	

kontrolní číslo (Aktuální stav HM=HM součet roky)

Poznámka:
 - provedeno - hodnoty představují prostané práce oceněné odboytovými cenami ve sloupci Výnosy a nákladovými cenami ve sloupci Přímé náklady
 * Fixní náklady = osobní náklady zakázkového týmu + auta

Vypracoval:	
Datum:	

Aktuální měsíc uzavřít nejpozději do 10. dne následujícího měsíce -
 uložit na disk (P:)_DC_číslostřediskazakázky-název akce

PŘÍLOHA P IV: NÁKLADOVÁ KALKULACE ZAKÁZKY

Společnost XY a.s.		ZPRÁVA O STAVU PROJEKTU / ZAKÁZKY NÁKLADOVÁ KALKULACE za období						měsíc/rok	00.01.1900
		Název: 0						Středisko:	0
								Zakázka:	0
Pol.č.	Položky rozpočtu (položky dle rozpočtu)	Aktuální výnos / Odbytová cena dle SOD	První nákladová kalkulace (podklad pro hodnocení týmu)	MINULÝ MĚSÍC Plán nákladů	AKTUÁLNÍ MĚSÍC Plán nákladů	Marže v Kč	% Marže	Stav obchodního vztahu	
								Dodavatel / výběr	01 SOD/obj
1						0,0	0%		
9						0,0	0%		
10						0,0	0%		
11						0,0	0%		
12						0,0	0%		
13	Práce elektro					0,0	0%		
14	Práce monolyty					0,0	0%		
15						0,0	0%		
CELKEM Přímé náklady / Výnosy bez dodatků		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0%		
Dodatek č. 1						0,0	0%		
Dodatek č. 2						0,0	0%		
Dodatky celkem		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0%		
CELKEM INVESTOR Přímé náklady / Výnosy vč. c		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0%		
z toho Práce střediska Monolyty									
z toho Práce střediska Elektro									
CELKEM bez vnitrododávek Přímé náklady / Výnosy		0	0						
Zasmluvněno		0,0	x	0,0	0,0	0,0	0%		
Společné náklady		x	0,0		0,0	0,0	x		
Výnos ZS, energie, pojištění (minus náklad)		x	0,0		0,0	0,0	x		
CELKEM Společné náklady vč. fixních		x	0,0	0,0	0,0	0,0	x		
CELKEM Přímé + Společné náklady / Výnosy / HM		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0%	= Hrubá marže	
Podíl na fremní režii 5,3% (pro r. 2019)		x	0,0		0,0	0,0	x		
CELKEM (Výnosy / Náklady / HV)		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	x		
		Výnos k první nákl. kalkulaci							
		HV							
		%							
		0,0%							
Poznámka:									
- Nově zasmluvněny položky budou označeny kurzivou									
- Položky s uzavřenou smlouvou o dílo nebo vystavenou objednávkou je potřeba podbarvit šedě a v příslušném sloupci vložit hodnotu "1"									
Vypracoval: 0,00									
Datum: 00.01.1900									
Schválil									
Útvar	Jméno	Podstatné připomínky / informace				Dne	Podpis		
Projektový manažer									
Vedoucí útvaru nabídka a příprava									
Ředitel závodu									
Ředitel výroby									
Výkonný ředitel									
Představenstvo									

PŘÍLOHA P V: ROZPOČET SPOLEČNÝCH NÁKLADŮ

Společnost XY a.s.		ZPRÁVA O STAVU PROJEKTU / ZAKÁZKY za období						0,00			
		0						Středisko		0	
								Zakázka:		0	
Kód	Popis	první nákl.kalkulace - podklad pro hodnocení týmu				aktuálně předpokládané náklady				rozdí původní-aktuální	Poznámka
		Mn.	Mj.	Nákl./mj.	Náklad celkem	Mn.	Mj.	Nákl./mj.	Náklad celkem		
01					0,00				0,00	0,0	
02	ZIP a ostatní mimoř. nákl.				0,00				0,00	0,0	
0201	Náklady na zimní opatření		KČ		0,00		KČ		0,00	0,0	
0202	Náklady dokončení, předání, kolaudací		KČ		0,00		KČ		0,00	0,0	
03	Fixní náklady zakázkového týmu včetně dovolené - superhrubá mzda				0,00				0,00	0,0	
0301	PM		MĚS	80 000,00	0,00		MĚS	80 000,00	0,00	0,0	
0302	hl.stavbyvedoucí		MĚS	60 000,00	0,00		MĚS	60 000,00	0,00	0,0	
0303a	stavbyvedoucí		MĚS	55 000,00	0,00		MĚS	55 000,00	0,00	0,0	
0303b	stavbyvedoucí		MĚS	55 000,00	0,00		MĚS	55 000,00	0,00	0,0	
0303c	stavbyvedoucí		MĚS	55 000,00	0,00		MĚS	55 000,00	0,00	0,0	
0303d	stavbyvedoucí		MĚS	55 000,00	0,00		MĚS	55 000,00	0,00	0,0	
0303a	stavbyvedoucí		MĚS	55 000,00	0,00		MĚS	55 000,00	0,00	0,0	
0304a	přípravář		MĚS	55 000,00	0,00		MĚS	55 000,00	0,00	0,0	
0304b	přípravář		MĚS	55 000,00	0,00		MĚS	55 000,00	0,00	0,0	
04	Ostatní náklady na projektový tým				0,00				0,00	0,0	
0401	Mzdy na přípomocné práce		CH		0,00		CH		0,00	0,0	
0402	Cestovné, diety		KČ		0,00		KČ		0,00	0,0	
0403	Ubytování zaměstnanců		KČ		0,00		KČ		0,00	0,0	
0404	Ochranné pomůcky		KČ		0,00		KČ		0,00	0,0	
05	Provoz aut				0,00				0,00	0,0	
0501	Auto 1 - PM		MĚS	11 000,00	0,00	0	MĚS		0,00	0,0	na konci stavby se doplní celkové číslo, do té doby rozpočítávat jako odhad do Nákl./mj.
0502	Auto 2 - HS		MĚS	11 000,00	0,00	0	MĚS		0,00	0,0	
0503	Auto 3 - S		MĚS	11 000,00	0,00	0	MĚS		0,00	0,0	
0504	Auto 4 - S		MĚS	11 000,00	0,00	0	MĚS		0,00	0,0	
0505	Auto 5 - S		MĚS	11 000,00	0,00	0	MĚS		0,00	0,0	
0506	Auto 6 - S		MĚS	11 000,00	0,00	0	MĚS		0,00	0,0	
0507	Auto 7 - S		MĚS	11 000,00	0,00	0	MĚS		0,00	0,0	
0508	Auto 8 - P		MĚS	11 000,00	0,00	2	MĚS		0,00	0,0	
0509	Auto 9 - P		MĚS	11 000,00	0,00	0	MĚS		0,00	0,0	
06	Zařízení staveniště a kanceláři				0,00				0,00	0,0	
0601	demontáž zařízení staveniště		KČ		0,00		KČ		0,00	0,0	
0602	náklady na pronájem buněk		MĚS		0,00		MĚS		0,00	0,0	
0603	El. energie		KČ		0,00		KČ		0,00	0,0	
0604	Vodné, stočné		KČ		0,00		KČ		0,00	0,0	
0605	Likvidace odpadu		KČ		0,00		KČ		0,00	0,0	
0606	Úklid		KČ		0,00		KČ		0,00	0,0	
0607	Ostraha		KČ		0,00		KČ		0,00	0,0	
0608	Náklady na reklamu stavby		KČ		0,00		KČ		0,00	0,0	
0609	Náklady na dopravní opatření		KČ		0,00		KČ		0,00	0,0	
0610	Ostatní individuálně kalkul. náklady ZS		KČ		0,00		KČ		0,00	0,0	
07	Služby				0,00				0,00	0,0	
0701	Služby (účetní, právní...)	0	KČ		0,00		KČ		0,00	0,0	
0702	Ext.sloužby	1	KČ		0,00		KČ		0,00	0,0	
0703	Ext.sloužby - DIR, ostatní	1	KČ		0,00		KČ		0,00	0,0	
0704	Ext.sloužby - prováděcí projekt - skutečný stav	1	KČ		0,00		KČ		0,00	0,0	
0705	Ext.sloužby-zkoušky,revize	0	KČ		0,00		KČ		0,00	0,0	
0706	Ext.sloužby - posudky	0	KČ		0,00		KČ		0,00	0,0	
0707	Externí geodetické práce	1	KČ		0,00		KČ		0,00	0,0	
0708	Externí služby BOZP	1	KČ		0,00		KČ		0,00	0,0	
08	Finanční náklady				0,00				0,00	0,0	
0801	Finanční náklady z platebních podmínek		KČ		0,00		KČ		0,00	0,0	
0802	Náklady na bankovní garance - do předání díla		KČ		0,00		KČ		0,00	0,0	
0803	Pojistění (i na technologii)		KČ		0,00		KČ		0,00	0,0	
0804	Ostatní finanční náklady		KČ	0,00	0,00		KČ		0,00	0,0	

09	Rezervy			0,00			0,00		0,0
0901	Povinná rezerva na záručnú opravu	0,35	%	0,00	0,35	%	0,00	0,00	0,0
0902	Rezerva na odměry zakázkového týmu	0,33	%	0,00	0,33	%	0,00	0,00	0,0
0903	Náklady zkušebního provozu		KČ	0,00		KČ		0,00	0,0
0904	Riziková rezerva		KČ	0,00		KČ		0,00	0,0
0905	Rezerva na bank. záruky		KČ	0,00		KČ		0,00	0,0
Celkem společné náklady stavby vč. fixních				0,00			0,00		0,0
Výnos/Odbytová cena dle SOD				0,00			0,00		
Výnos/Odbytová snížená o vnitrododávky (základ pro výpočet %reži)							0,00		
%Režie (5,3 % pro r. 2019)		5,3%		0,00			0,00		

poznámka	
	neupravovat - pevná hodnota/vazba
	po zařazení nákladů neupravovat
	k upravení v průběhu stavby

PŘÍLOHA P VII: MĚSÍČNÍ REPORTING

Společnost: XY a.s.														
25.08.2020														
ROK 2020														
Závod	Číslo zakázky	Název zakázky	%	Zahájení	Dokončení	Celkem zakázka REPORT			Z TOHO 2020 REPORT					
						Odbytová cena (PN + SN)	Nákladová cena (PN + SN)	Hrubá marže	HV	Odbytová cena	Nákladová cena (PN + SN)	Fixní náklady 2020	Hrubá marže	HV
	9	30847	100%	10/2018	7/2020	41 666 882	39 059 674	2 607 209	-17 805	16 420 903	15 954 283	800 000	466 620	
	9	30866		9/2019	5/2020	88 053 952	85 100 554	2 953 398	-2 954 001	56 399 154	54 627 483	670 000	1 771 711	
	9	30869		10/2019	10/2020	23 293 489	16 603 276	6 690 212	5 222 723	22 065 362	15 659 202	2 105 292	6 376 159	
						153 014 323	140 763 504	12 250 820	2 610 917	94 885 459	86 270 969	3 575 292	8 614 490	0
	SR	SUMA HM z realizovaných zakázek												2 900 000
		Firemní režie 2020												
		Závodová režie 2020												
JINÉ	OBT	CELKEM závod				153 014 323	140 763 504	12 250 820	2 610 917	94 885 459	86 270 969	3 575 292	8 614 490	2 900 000
						CELKEM				1 052 428 603	907 947 005	38 227 240	154 481 797	-94 630 065

ROK 2021												
Z TOHO 2021 REPORT												
Odbytová cena	Nákladová cena (PN + SN)	Fixní náklady 2020	Hrubá marže	HV	Výnosy	Náklady (PN+SN)	Hrubá marže	HV	Fixní	Dohad / Rezervy na náklady	Rezerva riziková	NV
	0	0	0	0	92 451 513	82 546 052	8 733 040	2 413 040	3 147 493	1 600 000	0	96 976
					2 308 142	-3 995 880	6 304 022	3 804 022				
					94 759 655	79 439 740	14 150 463	5 339 492	3 147 493	1 600 000	0	96 976
536 001 179	523 492 484	1 058 000	12 506 695	-92 371 303	646 658 324	659 601 760	134 070 542	62 428 996	22 422 432	54 224 772	10 284 656	2 950 934

Účetnictví 2020 k 31.8.2020

37100010	Vedení Závod III.	PLÁN 2020	aktualizovaný PLÁN 2020	Plán 2021	Skutečnost od 1.1.2020 do 31.8.2020	% čerpání Aktualizovanéh o plánu
60	Náklady na zaměstnance	2 221 900	2 221 900	2 303 800	1 553 679	70%
61	Osobní auta, cestovné	440 000	440 000	260 000	155 832	35%
62	Provoz kanceláří a ZS	403 910	403 910	437 000	193 131	48%
63	Služby	0	0	0	0	---
64	Finanční náklady (bez KZ)	0	0	0	0	---
65	Spec. nákl. - TP	0	0	0	0	---
66	Rezervy	0	0	0	0	---
67	Ostatní společné (režijní) náklady	36 000	36 000	36 000	19 602	54%
69	Nekalkulované náklady	0	0	0	0	---
71	Přeúčt. hod. a auta PT	0	0	0	0	---
81	Divizní a správní režie				0	---
9E	Externí výnosy	0	0	0	0	---
9V	Vnitropodnikové výnosy	0	0	0	0	---
	Celkem náklady	3 101 810	3 101 810	3 036 800	1 922 243	62%
	Celkem výnosy	0	0	0	0	---
	CELKEM REŽIE	3 101 810	3 101 810	3 036 800	1 922 243	62%
	FIXNÍ NÁKLADY celkem (bez KVZ 71)	3 101 810	3 101 810	3 036 800	1 922 243	62%
37100020	Útvar obchodní Závod III.	PLÁN 2020	aktualizovaný PLÁN 2020	Plán 2021	Skutečnost od 1.1.2020 do 31.8.2020	% čerpání Aktualizovanéh o plánu
60	Náklady na zaměstnance	0	0	0	0	---
61	Osobní auta, cestovné	0	0	0	0	---
62	Provoz kanceláří a ZS	0	0	0	0	---
63	Služby	0	0	0	0	---
64	Finanční náklady (bez KZ)	0	0	0	0	---
65	Spec. nákl. - TP	0	0	0	0	---
66	Rezervy	0	0	0	0	---
67	Ostatní společné (režijní) náklady	0	0	0	0	---
69	Nekalkulované náklady	0	0	0	0	---
71	Přeúčt. hod. a auta PT	0	0	0	0	---
81	Divizní a správní režie				0	---
9E	Externí výnosy	0	0	0	0	---
9V	Vnitropodnikové výnosy	0	0	0	0	---
	Celkem náklady	0	0	0	0	---
	Celkem výnosy	0	0	0	0	---
	CELKEM REŽIE	0	0	0	0	---
	FIXNÍ NÁKLADY celkem (bez KVZ 71)	0	0	0	0	---
37100022	Nabídky režijní Závod III.	PLÁN 2020	aktualizovaný PLÁN 2020	Plán 2021	Skutečnost od 1.1.2020 do 31.8.2020	% čerpání Aktualizovanéh o plánu
60	Náklady na zaměstnance	0	0	0	82 391	---
61	Osobní auta, cestovné	0	0	0	0	---
62	Provoz kanceláří a ZS	0	0	0	0	---
63	Služby	0	0	0	0	---
64	Finanční náklady (bez KZ)	20 000	20 000	20 000	0	0%
65	Spec. nákl. - TP	0	0	0	0	---
66	Rezervy	0	0	0	0	---
67	Ostatní společné (režijní) náklady	0	0	0	0	---
69	Nekalkulované náklady	0	0	0	0	---
71	Přeúčt. hod. a auta PT	1 736 640	1 736 640	562 800	975 985	56%
81	Divizní a správní režie				0	---
9E	Externí výnosy	0	0	0	0	---
9V	Vnitropodnikové výnosy	0	0	0	0	---
	Celkem náklady	1 756 640	1 756 640	582 800	1 058 376	60%
	Celkem výnosy	0	0	0	0	---
	CELKEM REŽIE	1 756 640	1 756 640	582 800	1 058 376	60%
	FIXNÍ NÁKLADY celkem (bez KVZ 71)	20 000	20 000	20 000	82 391	412%

37100080	Společné režijní náklady Závod III.	PLÁN 2020	aktualizovaný PLÁN 2020	Plán 2021	Skutečnost od 1.1.2020 do 31.8.2020	% čerpání Aktualizovaných o plánu
60	Náklady na zaměstnance	132 000	132 000	132 000	83 676	63%
61	Osobní auta, cestovné	250 000	250 000	250 000	15 870	6%
62	Provoz kanceláří a ZS	412 000	412 000	412 000	202 812	49%
63	Služby	0	0	0	0	---
64	Finanční náklady (bez KZ)	0	0	0	0	---
65	Spec. nákl. - TP	0	0	0	0	---
66	Rezervy	0	0	0	0	---
67	Ostatní společné (režijní) náklady	276 000	276 000	276 000	48 451	18%
69	Nekalkulované náklady	0	0	0	0	---
71	Přeúčt. hod. a auta PT	0	0	0	3 448	---
81	Divizní a správní režie				0	---
9E	Externí výnosy	0	0	0	0	---
9V	Vnitropodnikové výnosy	0	0	0	0	---
	Celkem náklady	1 070 000	1 070 000	1 070 000	369 333	35%
	Celkem výnosy	0	0	0	0	---
	CELKEM REŽIE	1 070 000	1 070 000	1 070 000	369 333	35%
	FIXNÍ NÁKLADY celkem (bez KVZ 71)	1 070 000	1 070 000	1 070 000	365 885	34%
37100100	Útvar projektových týmů Závod III.	PLÁN 2020	aktualizovaný PLÁN 2020	Plán 2021	Skutečnost od 1.1.2020 do 31.8.2020	% čerpání Aktualizovaných o plánu
60	Náklady na zaměstnance	9 656 870	9 656 870	8 010 680	4 993 650	52%
61	Osobní auta, cestovné	1 200 000	1 200 000	1 200 000	814 172	68%
62	Provoz kanceláří a ZS	561 129	561 129	561 129	218 716	39%
63	Služby	0	0	0	0	---
64	Finanční náklady (bez KZ)	0	0	0	0	---
65	Spec. nákl. - TP	0	0	0	0	---
66	Rezervy	0	0	0	0	---
67	Ostatní společné (režijní) náklady	11 000	11 000	11 000	16 358	149%
69	Nekalkulované náklady	0	0	0	0	---
71	Přeúčt. hod. a auta PT	-10 630 920	-10 630 920	-9 014 880	-5 208 626	49%
81	Divizní a správní režie				0	---
9E	Externí výnosy	0	0	0	-826	---
9V	Vnitropodnikové výnosy	0	0	0	0	---
	Celkem náklady	798 079	798 079	767 929	834 964	105%
	Celkem výnosy	0	0	0	-826	---
	CELKEM REŽIE	798 079	798 079	767 929	834 137	105%
	FIXNÍ NÁKLADY celkem (bez KVZ 71)	11 428 999	11 428 999	9 782 809	6 043 590	53%
37100122	Útvar týmu nabídek a přípravy - Závod III.	PLÁN 2020	aktualizovaný PLÁN 2020	Plán 2021	Skutečnost od 1.1.2020 do 31.8.2020	% čerpání Aktualizovaných o plánu
60	Náklady na zaměstnance	4 174 140	4 174 140	4 206 900	2 595 840	62%
61	Osobní auta, cestovné	240 000	240 000	300 000	250 995	105%
62	Provoz kanceláří a ZS	807 861	807 861	666 000	308 096	38%
63	Služby	0	0	0	0	---
64	Finanční náklady (bez KZ)	0	0	0	0	---
65	Spec. nákl. - TP	0	0	0	0	---
66	Rezervy	0	0	0	0	---
67	Ostatní společné (režijní) náklady	0	0	0	23 014	---
69	Nekalkulované náklady	0	0	0	0	---
71	Přeúčt. hod. a auta PT	-4 308 240	-4 308 240	-4 400 400	-2 674 298	62%
81	Divizní a správní režie				0	---
9E	Externí výnosy	0	0	0	0	---
9V	Vnitropodnikové výnosy	0	0	0	0	---
	Celkem náklady	913 761	913 761	772 500	503 647	55%
	Celkem výnosy	0	0	0	0	---
	CELKEM REŽIE	913 761	913 761	772 500	503 647	55%
	FIXNÍ NÁKLADY celkem (bez KVZ 71)	5 222 001	5 222 001	5 172 900	3 177 945	61%

PŘÍLOHA P XII: SPOLEČNÉ NÁKLADY ZAKÁZKY

Kód	Popis	Variabilní společné náklady	Fixní společné náklady
01	-		
02	ZIP a ostatní mimoř. nákl		
0201	Náklady na zimní opatření	<input checked="" type="checkbox"/>	
0202	Náklady dokončení, předání, kolaudaci	<input checked="" type="checkbox"/>	
03	Fixní náklady zakázkového týmu		
0301	PM		<input checked="" type="checkbox"/>
0302	Hl. stavbyvedoucí		<input checked="" type="checkbox"/>
0303a	Stavbyvedoucí		<input checked="" type="checkbox"/>
0303b	Stavbyvedoucí		<input checked="" type="checkbox"/>
0303c	Stavbyvedoucí		<input checked="" type="checkbox"/>
0303d	Stavbyvedoucí		<input checked="" type="checkbox"/>
0304a	Přípravář		<input checked="" type="checkbox"/>
0304b	Přípravář		<input checked="" type="checkbox"/>
04	Ostatní náklady na projektový tým		
0401	Mzdy na přípomocné práce	<input checked="" type="checkbox"/>	
0402	Cestovné, diety	<input checked="" type="checkbox"/>	
0403	Ubytování zaměstnanců	<input checked="" type="checkbox"/>	
0404	Ochranné pomůcky	<input checked="" type="checkbox"/>	
05	Provoz aut		
0501	Auto 1 - PM		<input checked="" type="checkbox"/>
0502	Auto 2 - HS		<input checked="" type="checkbox"/>
0503	Auto 3 - S		<input checked="" type="checkbox"/>
0504	Auto 4 - S		<input checked="" type="checkbox"/>
0505	Auto 5 - S		<input checked="" type="checkbox"/>
0506	Auto 6 - S		<input checked="" type="checkbox"/>
0507	Auto 7 - S		<input checked="" type="checkbox"/>
0508	Auto 8 - P		<input checked="" type="checkbox"/>
0509	Auto 9 - P		<input checked="" type="checkbox"/>
06	Zařízení staveniště a kanceláří		
0601	Demontáž zařízení staveniště	<input checked="" type="checkbox"/>	
0602	Náklady na pronájem buněk	<input checked="" type="checkbox"/>	
0603	El. energie	<input checked="" type="checkbox"/>	
0604	Vodné, stočné	<input checked="" type="checkbox"/>	
0605	Likvidace odpadu	<input checked="" type="checkbox"/>	
0606	Úklid	<input checked="" type="checkbox"/>	
0607	Ostraha	<input checked="" type="checkbox"/>	
0608	Náklady na reklamu stavby	<input checked="" type="checkbox"/>	
0609	Náklady na dopravní opatření	<input checked="" type="checkbox"/>	
0610	Ostatní individuálně kalkul. Náklady ZS	<input checked="" type="checkbox"/>	
07	Služby		
0701	Služby (účetní, právní..)	<input checked="" type="checkbox"/>	
0702	Ext. služby	<input checked="" type="checkbox"/>	
0703	Ext. služby – DIR, ostatní	<input checked="" type="checkbox"/>	
0704	Ext. služby – prováděcí projekt – skutečný stav	<input checked="" type="checkbox"/>	
0705	Ext. služby – zkoušky, revize	<input checked="" type="checkbox"/>	
0706	Ext. služby – posudky	<input checked="" type="checkbox"/>	
0707	Externí geodetické práce	<input checked="" type="checkbox"/>	

0708	Externí služby BOZP	<input checked="" type="checkbox"/>
08	Finanční náklady	
0801	Finanční náklady z platebních podmínek	<input checked="" type="checkbox"/>
0802	Náklady na bankovní garance – do předání díla	<input checked="" type="checkbox"/>
0803	Pojištění (i na technologii)	<input checked="" type="checkbox"/>
0804	Ostatní finanční náklady	<input checked="" type="checkbox"/>
09	Rezervy	
0901	Povinná rezerva na záruční opravy	<input checked="" type="checkbox"/>
0902	Rezerva na odměny zakázkového týmu	<input checked="" type="checkbox"/>
0903	Náklady zkušebního provozu	<input checked="" type="checkbox"/>
0904	Riziková rezerva	<input checked="" type="checkbox"/>
0905	Rezerva na bank. záruky	<input checked="" type="checkbox"/>

PŘÍLOHA P XIII: NÁVRH VÝPOČTU KRÁTKODOBÉHO VÝSLEDKU HOSPODAŘENÍ

Položka	Roční plán	1. čtvrtletí			Celkem	% splnění plánu
		Leden	Únor	Březen		
VÝNOSY						
Variabilní náklady						
Přímý materiál a zboží						
Osobní náklady dělníků						
Ostatní přímé náklady						
Doprava přímá						
Vlastní subdodávky						
Cizí subdodávky						
Variabilní společné náklady						
<i>ZIP a ostatní mimoř. nákl.</i>						
<i>Ostatní náklady na projektový tým</i>						
<i>Zařízení staveniště a kanceláří</i>						
<i>Služby</i>						
<i>Finanční náklady</i>						
<i>Rezervy</i>						
KP I.						
Speciální fixní náklady						
Fixní společné náklady						
<i>Fixní náklady zakázkového týmu</i>						
<i>Provoz aut</i>						
KP II. (HRUBÁ MARŽE)						
Všeobecné fixní náklady						
Režie závodů						
<i>Náklady na zaměstnance</i>						
<i>Osobní auta, cestovné</i>						
<i>Provoz kanceláří a ZS</i>						
<i>Služby</i>						
<i>Finanční náklady</i>						
<i>Ostatní společné (režijní) náklady</i>						
<i>Nekalkulované náklady</i>						
<i>Přeúčt. hod. a auta PT</i>						
<i>Externí výnosy</i>						
<i>Vnitropodnikové výnosy</i>						
Správní režie společnosti						
<i>Náklady na zaměstnance</i>						
<i>Osobní auta, cestovné</i>						
<i>Provoz kanceláří a ZS</i>						
<i>Služby</i>						
<i>Finanční náklady</i>						
<i>Ostatní společné (režijní) náklady</i>						
<i>Nekalkulované náklady</i>						
<i>Přeúčt. hod. a auta PT</i>						
<i>Externí výnosy</i>						
<i>Vnitropodnikové výnosy</i>						
HV						

**PŘÍLOHA P XIV: NÁVRH VÝPOČTU KRYCÍCH PŘÍSPĚVKŮ,
KRÁTKODOBÉHO VÝSLEDKU HOSPODAŘENÍ A BODU ZVRATU**

Položka	Roční plán	1. čtvrtletí			Celkem	% splnění plánu
		Leden	Únor	Březen		
VÝNOSY						
Variabilní náklady						
Přímý materiál a zboží						
Osobní náklady dělníků						
Ostatní přímé náklady						
Doprava přímá						
Vlastní subdodávky						
Cizí subdodávky						
Variabilní společné náklady						
<i>ZIP a ostatní mimoř. nákl.</i>						
<i>Ostatní náklady na projektový tým</i>						
<i>Zařízení staveniště a kanceláří</i>						
<i>Služby</i>						
<i>Finanční náklady</i>						
<i>Rezervy</i>						
KP I.						
Speciální fixní náklady						
Fixní společné náklady						
<i>Fixní náklady zakázkového týmu</i>						
<i>Provoz aut</i>						
KP II. (HRUBÁ MARŽE)						
Všeobecné fixní náklady						
Režie závodů						
<i>Náklady na zaměstnance</i>						
<i>Osobní auta, cestovné</i>						
<i>Provoz kanceláří a ZS</i>						
<i>Služby</i>						
<i>Finanční náklady</i>						
<i>Ostatní společné (režijní) náklady</i>						
<i>Nekalkulované náklady</i>						
<i>Přeúčt. hod. a auta PT</i>						
<i>Externí výnosy</i>						
<i>Vnitropodnikové výnosy</i>						
Správní režie společnosti						
<i>Náklady na zaměstnance</i>						
<i>Osobní auta, cestovné</i>						
<i>Provoz kanceláří a ZS</i>						
<i>Služby</i>						
<i>Finanční náklady</i>						
<i>Ostatní společné (režijní) náklady</i>						
<i>Nekalkulované náklady</i>						
<i>Přeúčt. hod. a auta PT</i>						
<i>Externí výnosy</i>						
<i>Vnitropodnikové výnosy</i>						
HV						
PVN						
BOD ZVRATU						
BEZPEČNOSTNÍ KOEFICIENT						