

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Nákladový controlling

Cost controlling

Bc. Veronika Velíšková

Plzeň 2019

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Veronika VELÍŠKOVÁ**
Osobní číslo: **K17N0078P**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Nákladový controlling**
Zadávající katedra: **Katedra financí a účetnictví**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Vymezte pojem controlling.
2. Definujte náklady a vysvětlete jejich význam.
3. Charakterizujte vybraný podnikatelský subjekt.
4. Analyzujte společností užívaný IS - zaměřte se na controllingové aktivity.
5. Zhodnoťte controllingové činnosti podniku a navrhněte možná zlepšení v této oblasti.

Rozsah grafických prací: **neuveden**
Rozsah kvalifikační práce: **60 - 80**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:


- **ESCHENBACH, Rolf; SILLER, Helmut.** *Controlling professionell: Konzeption und Werkzeuge.* Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2011. ISBN 978-3-7910-3121-7
- **KNÁPKOVÁ, Adriana a kol.** *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady.* Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0563-2.
- **KRÁL, Bohumil.** *Manažerské účetnictví.* Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-217-8.
- **POPESKO, Boris a PAPADAKI, Šárka.** *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení.* Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5773-5.
- **ŠOLJAKOVÁ, Libuše; FIBÍROVÁ, Jana.** *Reporting.* Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2759-2.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Marie Černá, Ph.D.**
Katedra financí a účetnictví

Datum zadání diplomové práce: **23. října 2018**
Termín odevzdání diplomové práce: **23. dubna 2019**


Doc. Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.
děkanka




Ing. Pavlína Hejduková, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 23. října 2018

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Nákladový controlling“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 16. 4. 2019

.....

podpis autorky

Poděkování

Velmi ráda bych poděkovala paní Ing. Marii Černé, Ph. D za odborné vedení mé diplomové práci a za velmi příjemnou a ochotnou spolupráci. Dále také za veškeré cenné rady a připomínky, které mi napomohly nejen během teoretické, ale i praktické části.

Obsah

ÚVOD	9
CÍL PRÁCE A METODICKÝ POSTUP ŘEŠENÍ	10
CÍL PRÁCE.....	10
METODICKÝ POSTUP ŘEŠENÍ	10
1 CHARAKTERISTIKA CONTROLLINGU	12
1.1 HISTORICKÝ VÝVOJ.....	12
1.2 DEFINICE POJMU	12
1.2.1 <i>Osoba controllera/ky v komparaci s pojmem controlling</i>	14
1.2.2 <i>Odlišení od pojmu kontrola</i>	17
1.2.3 <i>Rozdílnosti controllingu a interního auditu</i>	17
1.2.4 <i>Vztah vůči manažerskému účetnictví</i>	18
1.3 KONCEPT CONTROLLINGU.....	18
1.3.1 <i>Filozofie</i>	19
1.3.2 <i>Cíle</i>	19
1.3.3 <i>Zásady</i>	20
1.3.4 <i>Úkoly</i>	21
1.3.5 <i>Funkce</i>	22
1.3.6 <i>Proces</i>	23
1.4 NÁSTROJE.....	24
1.4.1 <i>Normativní controlling</i>	25
1.4.2 <i>Strategický controlling</i>	26
1.4.3 <i>Operativní controlling</i>	26
1.5 ZAVEDENÍ CONTROLLINGU DO ORGANIZACE	26
1.6 CONTROLLING V ORGANIZAČNÍ STRUKTUŘE.....	28
1.6.1 <i>Zařazení controllingu bez tvorby samostatného oddělení</i>	28
1.6.2 <i>Zajištění controllingu prostřednictvím samostatného oddělení</i>	29
1.6.2.1 <i>Liniový a štábní model</i>	29
1.6.2.2 <i>Centralizovaný a decentralizovaný model</i>	30
1.7 REPORTING	32

2	CONTROLLING NÁKLADŮ	35
2.1	POJETÍ A CHARAKTERISTIKA NÁKLADŮ	35
2.2	ČLENĚNÍ NÁKLADŮ	36
2.2.1	<i>Druhové členění</i>	36
2.2.2	<i>Účelové členění</i>	37
2.2.2.1	Technologické náklady a náklady na obsluhu a řízení	37
2.2.2.2	Jednicové a režijní náklady	38
2.2.3	<i>Kalkulační členění</i>	38
2.2.4	<i>Členění nákladů z hlediska závislosti na objemu výroby</i>	39
2.2.4.1	Fixní náklady	39
2.2.4.2	Variabilní náklady	39
2.2.5	<i>Náklady vázané k manažerskému rozhodování</i>	39
2.3	KALKULACE	40
2.3.1	<i>Typy kalkulačních vzorců</i>	40
2.3.1.1	Typový kalkulační vzorec	41
2.3.1.2	Kalkulační vzorec oddělující VN a FN	41
2.3.2	<i>Kalkulační systém</i>	42
2.3.2.1	Nákladové kalkulace	42
2.3.2.2	Cenová kalkulace	43
2.3.3	<i>Metody nákladových kalkulací</i>	43
2.3.3.1	Kalkulace dělením	43
2.3.3.2	Přirážková metoda	44
2.3.3.3	Kalkulace nákladů obsažených v hodnotě výrobku	44
2.3.3.4	Dynamická metoda	45
2.3.3.5	Alternativní metody	45
3	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	46
3.1	ZÁKLADNÍ INFORMACE	46
3.2	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	46
3.3	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	47
3.3.1	<i>Controllingové oddělení</i>	50

4	CHARAKTERISTIKA INFORMAČNÍCH SYSTÉMŮ	51
4.1	BYZNYS	51
4.1.1	<i>Finanční účetnictví</i>	52
4.1.2	<i>Fakturace</i>	53
4.1.3	<i>Skladové hospodářství</i>	54
4.1.4	<i>Zakázky</i>	54
4.1.5	<i>Výroba.....</i>	56
4.1.6	<i>Zhodnocení vhodnosti informačního systému.....</i>	56
4.2	MICROSOFT EXCEL	56
5	ANALÝZA NÁKLADOVÉHO CONTROLLINGU	58
5.1	ANALÝZA NÁKLADŮ	58
5.1.1	<i>Členění nákladů.....</i>	58
5.1.2	<i>Absolutní ukazatele.....</i>	59
5.1.2.1	<i>Horizontální a vertikální analýza</i>	61
5.1.3	<i>Souhrnné indexy.....</i>	65
5.1.3.1	<i>Altmanova analýza</i>	65
5.1.3.2	<i>Index IN05</i>	66
5.1.3.3	<i>Spider analýza.....</i>	67
5.2	ANALÝZY CONTROLLINGOVÝCH AKTIVIT	70
5.2.1	<i>Plánování.....</i>	70
5.2.2	<i>Sledování zakázek a jejich porovnání s plánem.....</i>	70
5.2.3	<i>Analýza controllingového reportingu</i>	71
5.2.3.1	<i>Výkazy</i>	71
5.2.3.2	<i>Stavy bankovních účtů.....</i>	72
5.2.3.3	<i>Controlling pohledávek a závazků.....</i>	72
5.2.3.4	<i>Plán fakturace</i>	74
5.2.3.5	<i>Mzdy</i>	75
5.2.3.6	<i>Kalkulace</i>	75
5.2.3.7	<i>Detailní finanční stav zakázek</i>	78
6	OPATŘENÍ	79
6.1	DOPLŇKOVÝ INFORMAČNÍ SYSTÉM	79

6.1.1 Příprava projektového plánu.....	79
6.2 PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	81
6.3 REPORT ZÁVAZKŮ DLE SPLATNOSTI.....	82
6.4 NÁKLADY VÁZANÉ V ZÁSOBÁCH MATERIÁLU.....	83
6.5 DATA SPLATNOSTI.....	84
ZÁVĚR.....	86
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	90
SEZNAM TABULEK.....	93
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	94
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....	96
SEZNAM PŘÍLOH.....	97
ABSTRAKT.....	104
ABSTRACT.....	105

ÚVOD

Controlling stále více patří mezi klíčové systémy vyskytující se v podnicích, které se chtějí posouvat ve své úspěšnosti dále a překonávat své hranice a omezení. Užívání nástrojů controllingu podporuje jednotlivé manažerské aktivity jako je plánování, kontrola, řízení a další. V dlouhém období ovlivňuje výkonnost a konkurenceschopnost podniku a celkově zlepšuje chod a řízení podnikatelských subjektů.

Zaměření controllingu je téměř všestranné a jednotlivá zaměření jsou mezi sebou úzce provázaná. Tato práce pojednává pouze o nákladovém controllingu a proto se zabývá deskripcí a analýzou nákladového prostředí zkoumaného podniku a prezentuje možná opatření, která napomohou společnosti v jejím řízení.

Zkoumaným podnikem v této diplomové práci je společnost G – Team a.s., která se zabývá produkcí a montáží produktů v energetickém průmyslu. Zkoumané období je složeno z let 2013 – 2017, což jsou poslední uzavřená účetní období, která byla dostupná při tvorbě této práce.

Téma nákladového controllingu bylo zvoleno především z důvodu potřeby zachytit a sledovat změny ve využití nástrojů nabízených touto disciplínou ve sledovaném podniku, společnosti G – Team a.s., a díky snaze co nejvíce napomoci společnosti v jejím rozvoji.

CÍL PRÁCE A METODICKÝ POSTUP ŘEŠENÍ

Cíl práce

Hlavním cílem této práce je vymezit problematiku nákladového controllingu pomocí dostupné české i cizojazyčné literatury, získané poznatky uplatnit v praxi vybraného podnikatelského subjektu, vymezit a zanalyzovat nástroje nákladového controllingu, které podnik využívá a na základě provedeného šetření navrhnout možná zlepšení dané oblasti.

Hlavní cíl je možné rozlišit na dílčí cíle, které lze definovat takto:

- vypracování teoretické rešerše k tématu nákladový controlling,
- představení zkoumaného podnikatelského subjektu,
- deskripce nákladového controllingu a analýza využívaných zdrojů týkajících se dané problematiky,
- návrh relevantních opatření, která napomohou společnosti k růstu.

Metodický postup řešení

Pro splnění hlavního cíle bude provedena rešerše relevantní literatury týkající se dané problematiky. Mezi využívanými publikacemi budou knihy, články a časopisy od českých i zahraničních autorů.

Praktická část bude primárně vycházet z poznatků zjištěných v teoretické části této práce. Bude využito interních dokumentů a výkazů společnosti, které budou za zkoumané období dostupné a zpřístupněné pro účely této práce. Veškeré grafické objekty zobrazující dokumenty využívané ve společnosti budou s ohledem na nutnost chránit firemní data upraveny.

Diplomová práce bude rozdělena do šesti samostatných kapitol. První kapitola bude pojednávat o základních terminologiích spojených s pojmem controlling a odlišovat tento pojem od dalších pojmů, jako je kontrola a interní audit. Zaměření této kapitoly se bude dotýkat i vztahu controllingu a manažerského účetnictví a taktéž osob vykonávajících tyto činnosti. Velmi stručně zde budou zmíněny nástroje controllingu, jelikož controlling je velmi obsáhlý a jeho jednotlivé činnosti a nástroje jsou úzce provázané. Mimo jiné

bude do této kapitoly zahrnuta i pasáž věnující se zařazení controllingu do organizační struktury podniku.

Druhá kapitola se bude věnovat nákladovému controllingu. Dojde zde k definování nákladů a k jejich klasifikaci, která bude relevantní vzhledem k vybranému podnikatelskému subjektu. Dále se bude kapitola věnovat vybraným kalkulacím, jejich typům, systémům a metodám.

Třetí kapitola bude tvořena popisem společnosti G – Team a.s. Stručně zde budou popsány podnikatelské činnosti, které v energetickém průmyslu poskytuje, a dále bude přiblížena organizační struktura společnosti.

Čtvrtá kapitola se bude zaměřovat na informační systémy vyskytující se ve společnosti. Nepůjde zde o komplexní deskripci vybraných informačních systémů, ale bude zde hovořeno pouze o relevantních aspektech týkajících se činností controllingu.

Pátá kapitola bude analyzovat náklady, controllingové aktivity a reporty. Pomocí několika souhrnných indexů bude zhodnoceno finanční zdraví podniku za výše zmíněné analyzované období. Vývoj nákladových položek bude znázorněn tabulkami a grafy, které budou blíže popsány a budou zde opodstatněny příčiny vzniku určitých jevů identifikovaných pomocí provedené analýzy.

Na závěr práce dojde k navržení opatření, která vyplynou z celé praktické části. Práce se zde bude zaměřovat na opatření, která souvisí s výší nákladových položek a dále na opatření, která podpoří controllingové činnosti.

1 CHARAKTERISTIKA CONTROLLINGU

Vyvíjející se podnikatelské prostředí tlačí podniky k neustálému zdokonalování se, které je při vysokém tempu růstu trhu vnímáno jako jeden z klíčových faktorů úspěchu. Vývoj ovšem nelze aplikovat pouze na výrobkovou koncepci společnosti, nýbrž je potřeba zaměřit jej i na způsoby nebo přístupy k řízení podniku.

V tomto kontextu se jak v literatuře, tak i v praxi stále více objevuje pojem controlling. Proto je tato kapitola zaměřena na definování terminologie, která bude následně aplikována v praxi.

1.1 Historický vývoj

Vznik pojmu controlling sahá až do období na přelomu 19. a 20. století, kdy byl poprvé používán v USA firmami jako je Ford Motor Company nebo General Electric Company. Tyto firmy jej v tehdejší době využívaly pro správu finančních skutečností (Analyzuj a proved', 2018).

Radikální rozmach se projevil během světové hospodářské krize v roce 1926, kdy byly rozšířeny činnosti controllera o zajišťování informací pro manažerské činnosti a podporu řízení, tzn. o reporting (Kráal et al., 2010).

V České republice je možné zaznamenat první zmínky o controllingu ve 20. letech 20. století, kdy byl jeho největším průkopníkem Tomáš Baťa. Kvůli centrálnímu řízení, a tedy nemožnosti rozhodování o zisku, se controlling v ČR až do 90. let 20. století nevyužíval (Mikovcová, 2007).

Po roce 1989, tedy po politickém převratu, se v ČR začínal postupně rozšiřovat termín controlling (Šiška, 2007).

1.2 Definice pojmu

Zaměřením se na controllingovou filozofii je možné zjistit původ samotného slova controlling. Tento termín je odvozený ze slova „control“ a pochází z angloamerické oblasti (Eschenbach, 2004).

Význam slova je velmi rozmanitý, nelze jej přeložit a vnímat pouze jako sloveso kontrolovat. Jeho smyslem je také vést, řídit, spravovat či ovládat. Takto velké množství překladů odůvodňuje fakt, proč má controlling nesčetně definic (Eschenbach, 2004).

Pojem je možné interpretovat i slovy z dalších zemí, například anglickým „counter-roll“ (seznam), italským „conto“ (konto) případně francouzským „contre-role“ nebo „compte“ (plánovaný stav) (Eschenbach, 2009).

Výše byla zmíněna existence nespočtu definic pojmu controlling. Každý autor má svůj osobitý názor na tuto problematiku a každý na ni nahlíží jinak, buďto z širšího nebo užšího pohledu.

Péter Horváth (2004) vnímá controlling jako koncepci řízení zaměřenou na výsledky, která přebírá iniciativu nad jednotlivými manažerskými funkcemi. Tímto autorem je také vyzdvihován pojem samocontrolling, který říká, že činnost by neměla být vykonávána jedinou osobou – controllerem, controlling je mnohem efektivnější, pokud ho vykonávají samotní pracovníci.

Oproti tomu Mann a Mayer (1992) vysvětlují ve své knize Controlling tento pojem jako soubor pravidel, který vede společnost ke stanoveným cílům a napomáhá jí v cestě odhalovat možné nástrahy a překvapení.

Eschenbach (2007) se svou definicí zaměřuje na původní účel controllingu v podobě koordinace jednotlivých systémů řešení z důvodu opatření informací a externí i interní harmonizace. Dále Eschenbach praví, stejně jako ostatní, že controlling vylepšuje management ve všech jeho smyslech (personální, koncepční, institucionální a další).

O porovnání skutečnosti s žádoucím stavem a o vyhodnocování odchylek a cílů se ve své definici zmiňuje Král (2010). Mimo to vysvětluje controlling jako metodu zvyšování účinnosti řízení společnosti. Dle něj je termín obsahově vymezen:

- subsystémem kontroly a plánování,
- subsystémem získávání informací.

I přes to, že se na první pohled zdají jednotlivé definice naprosto rozdílné, mají určité společné rysy, které shrnuje ve své publikaci Mikovcová (2007). Vystihuje především slovní spojení jako je:

- řízení,
- propojení manažerských činností a jejich podpora,

- a dokonce i zabezpečování informací.

Baran (2009) ve svém článku doplňuje klíčové charakteristiky o:

- rozdílnost od pojmu kontrola,
- směr budoucích skutečností.

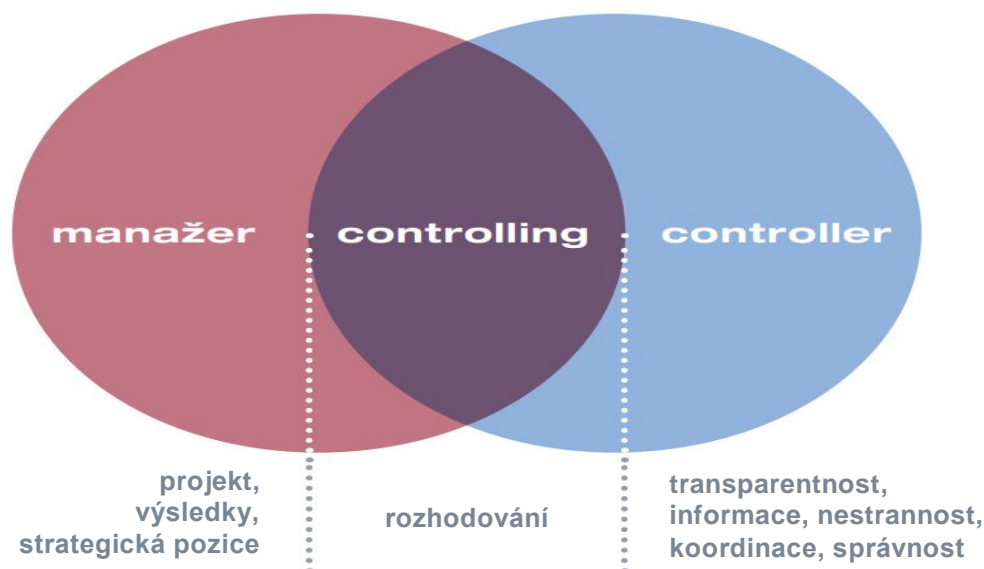
Hlavním rysem controllingu není pouze služba managementu, je to celková vize, kterou musí sdílet veškeré subjekty ve společnosti, tedy od hlavního vedení až po řadové zaměstnance. Toto je klíčová stránka, bez které nemůže být činnost controllingu nikdy efektivní (Horváth & Gleich, 2004).

1.2.1 Osoba controllera/ky v komparaci s pojmem controlling

Péter Horváth ve své publikaci Nová koncepce controllingu striktně rozlišuje dva termíny – controlling, jakožto funkci a controllera, nositele funkce. Controlling není pouhou instancí samotného controllera, nýbrž nachází svoje místo mezi hlavními úkoly managementu, tzn., že každý vedoucí pracovník z části zastává funkci controllingu. Ovšem samotný controlling jakožto proces začíná až v okamžiku, kdy dojde k průniku práce manažera i controllera (Horváth & Gleich, 2004).

Spojení pojmu manažer a controller nejlépe vystihuje následující obrázek:

Obrázek 1 – Kooperace controllingu



Zdroj – Horváth & Gleich, 2004

Zpracovala – Veronika Velíšková, 2019

Eschenbach (2007) se ve své publikaci zmiňuje o nejednotném používání termínu controlling ve vztahu ke konkrétní pracovní pozici. V praxi dochází k tomu, že pod pojmem controllera je na jedné straně myšlena osoba zastávající nižší pozici, než je pozice účetní a na druhé straně toto označení představuje osobu na pozici generálního ředitele.

Hlavní myšlenka, která vyplývá z definic je doplňkovost controllingu při podnikovém řízení. Práce manažera je zaměřena na plánování, organizování, rozhodování, motivování a na další manažerské aktivity. I když by se úkoly controllera mohly zdát na první pohled jasné, jeho úkolem není plánovat a kontrolovat, to jsou činnosti managementu. Jeho konkrétní úkony jsou definovány katalogem úloh vytvořeným IGC – International Group of Controlling - Mezinárodním sdružením pro controlling (2016). Například je zde stanoveno, že:

- zajišťují manažerům podporu z hlediska plánování a řízení, aby bylo dosaženo stanovených cílů,
- uvádějí v součinnost dílčí podnikové cíle a plány,
- sdružují controllingový tok,
- poskytují informace k manažerskému rozhodování,
- řídí systémy užívané ke controllingu.

K výkonu tohoto povolání je zapotřebí určitých osobních schopností a vlastností nutných k plnění výše zmíněných činností. Z hlediska profesionality ve 21. století nestačí pouze odborná znalost, je zde taktéž zapotřebí ovládat:

- odborné vědomosti se zaměřením na podnikovou ekonomiku a obchod,
- sociální a komunikační kompetence,
- metody kompetencí a schopnosti pro vedení neboli zaměřenost na aktivity a implementaci,
- osobní vlastnosti (Eschenbach, 2004).

V následujícím obrázku jsou k jednotlivým vlastnostem uvedeny příklady. Jednotlivé zkratky zobrazují provázanost vlastností s konkrétními kompetencemi, což je dáno i umístěním vlastností do příslušného pole kvadrantu.

Každý kvadrant představuje jeden typ kompetence, kdy každý je označen jediným písmenem abecedy:

- písmeno **P** představuje osobní kompetence,
- písmeno **A** znázorňuje kompetence zaměřené na aktivity a implementaci,
- písmeno **S** popisuje sociální a komunikační koncepci,
- písmeno **F** vyjadřuje odborné kompetence.

Obrázek 2 – Příklady vlastností a schopností controllera/rky

OSOBNÍ KOMPETENCE				KOMPETENCE ZAMĚŘENÉ NA AKTIVITY A IMPLEMENTACI			
loajalita	etický postoj	schopnost okamžité reakce	samostatnost	rozhodnost	tvořivost	energičnost	flexibilita
P		P/A		A/P		A	
důvěryhodnost	sebevědomí	inovativnost	otevřenost ke změnám	zkoušení nových věcí	odolnost vůči stresu	schopnost jednání	iniciativnost
P/S		P/F		A/S		A/F	
humor	užitečnost	schopnost učit se	globální myšlení	optimismus	sociální citění	zaměření na výsledky	cílevědomost
osobní rozvoj	delegování	disciplinovanost	spolehlivost	inspirativní	otevřenost	vytrvalost	konzistentnost
SOCIÁLNÍ A KOMUNIKAČNÍ KOMPETENCE				ODBORNÉ KOMPETENCE			
řešení konfliktů	vyjednávací schopnost	získání dovedností	řešení problémů	cílevědomost	analytické dovednosti	plnění rámce	organizační schopnosti
S/P		S/A		F/P		F/A	
týmovost	sebevědomí	ochota experimentovat	poradenské schopnosti	objektivita	porozumění	pečlivost	systematické řešení
S		S/F		F/S		F	
komunik. schopnosti	kooperace	přizpůsobivost	porozumění	projektový management	povědomí o výsledcích	odborné znalosti	znalost trhu
sociální citění	přizpůsobivost	zodpovědnost	přesnost	objasňování	reputace	plánování	všobecný přehled

Zdroj – International Group of Controlling, 2016

Zpracovala – Veronika Velíšková, 2019

K jedné zkratce jsou vázány vždy čtyři vlastnosti, přičemž v celém kvadrantu je celkem 16 vlastností. Zkratky v třímístném tvaru představují propojení vlastností. Například vlastnost zařazená pod zkratku **F/P** znamená, že primárně se vlastnost svým zaměřením řadí do kvadrantu **F**, tedy odborné kompetence, ale svým významem je také provázána s kvadrantem **P** neboli osobní kompetence.

1.2.2 Odlišení od pojmu kontrola

U širší veřejnosti velmi často dochází k záměně pojmu controlling a kontrola. Neekonomicky orientovaná osoba mnohdy nerozezná rozdíl mezi těmito termíny.

Oba tyto pojmy je možné dle ekonomické teorie zařadit do funkcí managementu, ovšem jejich dominantním rozdílem je jejich zaměření. Samotná kontrola primárně hledí na minulé skutečnosti, analyzuje tedy výsledky, které nastaly, a porovnává je se stanoveným plánem. Zatímco controlling se zaměřuje na budoucí prosperitu společnosti (Kovařík, 2013).

Kontrola se řadí pod controlling, ale netvoří jeho podstatu. V případě, že by se controlling věnoval plně pouze kontrole, nenaplňoval by své ostatní činnosti například ve formě poradního orgánu (Babiš, 2014).

1.2.3 Rozdílnosti controllingu a interního auditu

Další konceptuální vymezení pojmu controlling je v porovnání s interním auditem. Interní audit představuje ověření uskutečněných aktivit. Jedná se o poradenskou činnost zaměřenou na zefektivňování procesů společnosti a tím napomáhá k lepšímu dosahování stanovených cílů. Interní audit může realizovat osoba z dané podnikatelské jednotky či mimo ni, z externího prostředí pomocí třetí nezávislé strany (Serban, 2011).

Tabulka 1 – Definování rozdílností mezi interním auditem a controllingem

kritérium	interní audit	controlling
zadavatel	vrcholový management	management na všech úrovních
úkoly	vybrané podle problémů	vybrané podle potřeby
cíl	kontrola a dohled	doplnění managementu
doba provedení	ex-post	ex-ante
předpisy	specifické předpisy zaměřené na audit	neexistují

Zdroj – Eschenbach, 2009

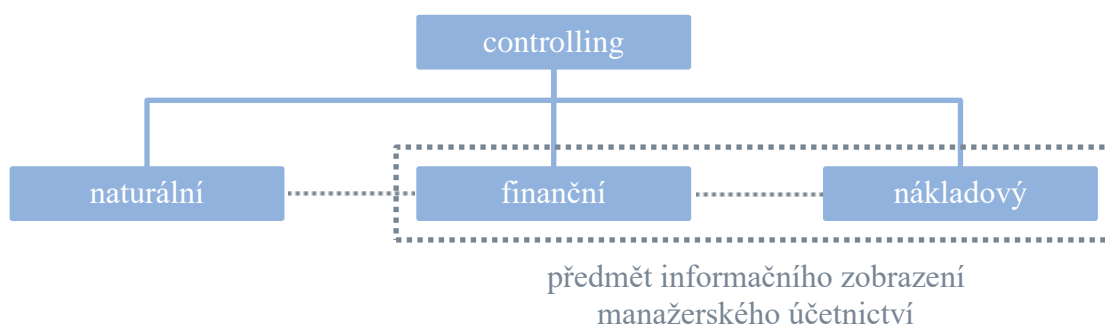
Zpracovala – Veronika Velíšková, 2019

Tabulka výše popisuje nejvýznamnější rozdíly těchto dvou terminologií.

1.2.4 Vztah vůči manažerskému účetnictví

Vzhledem k zaměření obou terminologií je zřejmá jejich provázanost, ta ovšem není tak jednoznačná. Z definic je zřejmé, že controlling spojuje v jeden systém všechny funkce řízení společnosti, ovšem manažerské účetnictví zdůrazňuje především význam informační základny již zmíněného řízení. Z toho plyne nemožnost porovnání manažerského účetnictví a controllingu v celém jeho obsahu. Srovnat lze pouze informační prostředky controllingu (Král et al., 2010).

Obrázek 3 – Vztah manažerského účetnictví a controllingu



Zdroj – Král et al., 2010

Zpracovala – Veronika Velišková, 2019

Závislost pojmů zmiňuje i prof. Fibírová (2003), která uvádí termín manažerské účetnictví v závorce za pojmem controlling. Tím vysvětluje provázanost uvedených terminologií v angloamerických, francouzských a německých zemích, kde uvádějí společně pojmy jako např. Cost and Management Accounting, tzn. Nákladové a manažerské účetnictví.

Controlling navazuje svými činnostmi na manažerské účetnictví, které poskytuje podporu pro tvorbu finančních plánů a rozpočtů, na základě kterých se hodnotí plnění stanovených cílů a vytváří reporty pro rozhodnutí managementu podniku (Šiška, 2007).

1.3 Koncept controllingu

Koncept neboli koncepce controllingu vymezuje elementární význam controllingu (Eschenbach, 2004).

1.3.1 Filozofie

Filozofie, ve své obecné rovině, je především o zamýšlení se nad určitými otázkami a hledání odpovědí jim odpovídajících. Užší pojetí zaměřené na controlling je možné rozdělit do tří celků:

- orientace na cíle – controlling by měl nacházet své místo při stanovení a tvorbě podnikových cílů nejen při jejich kontrole a vyhodnocení,
- orientace na úzká místa – hlavním smyslem je vytvoření takového prostředí dat, se kterými lze odhalit odchylky od plánu a následně je patřičně odstranit,
- orientace na budoucnost (Mikovcová, 2007).

Stejně jako ostatní řídicí činnosti i controlling funguje na základě vlastní filozofie. Jeho fungování je dále podpořeno cíli, zásadami a dalšími činiteli, které budou vysvětleny v následujících podkapitolách.

1.3.2 Cíle

Cílem controllingu je především analyzovat interní i externí prostředí podniku a objevit kritická místa, ve kterých dochází k neefektivnímu řízení a pro ty zformulovat optimální řešení, která povedou k optimalizaci (Babiš, 2014).

Rozčleněním primárního cíle, jímž je životaschopnost, lze **bezprostřední** cíle charakterizovat opatřeními:

- anticipace – zabezpečení dostupnosti aktuálních informací o možném vývoji externího a interního okolí společnosti,
- adaptace – zajištění dat o provedených změnách v okolí podniku,
- koordinace – zharmonizování činností využívaných v systému řízení,
- reakce – nastolení informačního a kontrolního systému, zaměřující se na plán a reálný vývoj jednotlivých cílů společnosti, včetně zaměření se na možné závady,
- proveditelnosti plánů – tzn. jejich uskutečnitelnost (Eschenbach, 2009).

Druhým pohledem je rozlišení na cíle **zprostředkované**, které hledí na cíle koaličních partnerů, rozdělených podle:

- kapitálu, tj. držitele kapitálu,
- zaměstnance,
- okolí společnosti (Eschenbach, 2004).

Držitel kapitálu vkládá do společnosti vlastní či cizí kapitál s cílem jeho zhodnocení. Oproti tomu zaměstnanci, jakožto příslušníci podniku, členi dozorčích rad apod., včetně rodinných příslušníků těchto subjektů, hledí na zvýšení svého užitku ve formě spokojenosti s prací, zajištění sociální péče, mzdy, penze apod. Okolím podniku jsou charakterizováni stakeholderi. Příkladem mohou být zákazníci, obchodní partneři, svazy, konkurence. U skupiny stakeholderů je obtížné stanovit konkrétní cíl, jelikož ten se může v každé podskupině lišit (Eschenbach, 2004).

1.3.3 Zásady

Zákon o účetnictví stanovuje všeobecné účetní zásady, které účetní jednotky musí dodržovat. I zde mají zásady své uplatnění. Odborní controlleři musí mít neustále na paměti tyto principy:

- **zásada hnací a brzdící síly** – první zásada definuje orientaci controllingu podle postoje managementu. V situacích, kdy společnost jedná opatrně a obává se rizik, controlling by se měl orientovat na příležitosti a inovace, bude tedy zastávat hnací sílu. V opačném případě, kdy se management zaměřuje na nové příležitosti a inovace by controlling měl hledět na možná rizika a brzdit společnost v možném negativním vývoji,
- **zásada objektivitu** – zaměřuje se na transparentnost controllingu. Objektivitu lze charakterizovat jako empirický výzkum (ověřené teorie, hypotézy), výsledek kontroly (analýza kompletních dat a posouzení vedlejších účinků včetně zainteresovaných osob), použitou vědeckou metodu (srozumitelnost, systematičnost), koncentraci dat a skutečností (reálné posouzení skutečností bez jejich „zlehčování“ či „nadhodnocování“), volnost výsledků (subjektivní názory, zkušenosti), vnitřní subjektivitu (nezávislost na třetích stranách),
- **zásada včasné reakce** – podstatným kritériem je včasné rozpoznání kritických událostí, tedy příležitostí a rizik a nalezení jejich řešení,
- **zásada dokumentace** – veškeré kroky, výsledky a dodatečné procesy je třeba archivovat ve své kompletní podobě. Přehledně a systematicky pro případné dodatečné opatření nebo další aktivity. Jinými slovy tato zásada slouží například jako podklad pro argumentaci, ke kontrole a jejímu zlepšení se, k rozhodnutí managementu, k sebekontrole zúčastněných osob (Eschenbach, 2004).

1.3.4 Úkoly

Controlling je možné vnímat jako zdroj shlukující klíčové informace a poznatky vně společnosti, které posléze manažeři využívají pro své rozhodování a odpovídá například na otázky jako:

- Víte přesně, které výrobky vytvářejí největší zisk a kam je jejich zisk alokován?
- Dozvíte se, jestli se pohybujete přesně podle plánu, nebo zda jste se odchýlili?
- Víte, jaké jsou následky odchýlení skutečných výsledků od plánů?
- Víte, jak určitá opatření ovlivní výsledky?
- Dokážete přeměnit firemní strategii v konkrétní plány a odhadnout jejich výsledky?
- Víte, které investiční možnosti jsou nejvýnosnější?
- Víte, které faktory zvyšují nepřímé náklady? (Grigorut, 2012).

Zaměřením se na klíčové úkoly z pohledu 21. století je možné rozlišit 8 primárních úkolů (oblastí), které jsou pro controlling typické. Jedná se o:

- náklady a výstupy podnikatelské činnosti – controlling je zaměřen na odhalování odchylek. Pro tuto činnost je nutné stanovení nákladů, které se rozlišují vedle variabilních a fixních na přímé a nepřímé náklady (jinými slovy náklady na provoz společnosti, tzn. na režii),
- hospodárnost – projev správně definovaných pravidel,
- krycí příspěvek a režii – udává rozdíl mezi cenou a variabilními náklady. Tento příspěvek musí být dostatečně velký pro pokrytí režijních nákladů společnosti,
- ceny a náklady – při tvorbě ceny je důležitým faktorem pro fungování společnosti výše příspěvku na krytí, dosažená prodejem produktu,
- ekonomická efektivnost – je měřena pomocí krycího příspěvku a primárně využívána při korektním rozpouštění nepřiraditelných nákladů. Pomocí této metody dochází k rozpouštění uvedených nákladů v míře, ve které se skutečně podílejí na vytváření krycího příspěvku. Rozpouštění na základě výpočtu úplných vlastních nákladů je možné, ovšem není to natolik přesná metoda,
- plánování – rychlý vývoj tržního prostředí nutí manažery neustále přemýšlet nad budoucností. Z toho plyne, že plánování představuje mnohem důležitější, časově náročnější a komplexnější činnost, než tomu bylo dříve. Manažeři musí být v každém okamžiku připraveni na nečekané zvraty událostí a musí být schopni jim přizpůsobovat budoucí záměry. Tomuto je možné přiblížit se zpracováváním

skutečností bez většího zpoždění, správně nastavenými vazbami pro porovnávání odchylek a dalšími opatřeními,

- reporting – nástroj obsahující klíčové finanční informace, jinými slovy je to podklad, který sumarizuje veškeré relevantní informace, které manažer potřebuje pro své rozhodování. Reporting bez zpravodajské činnosti controllera, bez jeho zapojení se a pochopení situace manažerem tvoří jen formulář, který nemá větší hodnotu pro žádnou ze zapojených stran (Opletal, 2002).

1.3.5 Funkce

Z hlediska definování pojmu controlling je důležité rozlišit jeho možné funkce, které jdou ruku v ruce s výše zmíněnými cíli. Zahraniční zdroje rozlišují controlling jako:

- konečnou funkci – funkce, která přichází, jakmile jsou výkony provedeny a přichází na řadu porovnání s plánem,
- všudypřítomnou funkci – controlling je využíván manažery všech úrovní a všech typů společností,
- funkci směřující do budoucna – controlling vždy hledí do budoucna, aby mohlo dojít k definování nezbytných kroků v každé situaci, kdy je to potřeba,
- funkci dynamického procesu – controlling vyžaduje využívání přezkumných metod, které se přizpůsobují dle aktuálních potřeb,
- vazbu na plánování – controlling a plánování jsou dvě neoddělitelné funkce managementu. Bez plánování je controlling bezvýznamný a naopak plánování bez controllingu je zbytečné (Management Study Guide, 2018a).

Oproti tomu v české literatuře jsou funkce controllingu rozlišeny především na:

- registrační – sběr a pořízení dat,
- navigační – kontrola dat a návrh možných opatření,
- inovační – tvorba systému řešení,
- informační,
- poradenskou,
- koordinační – zajištění součinnosti všech podnikových aktivit dotýkajících se pořízených dat (Reissová, 2011).

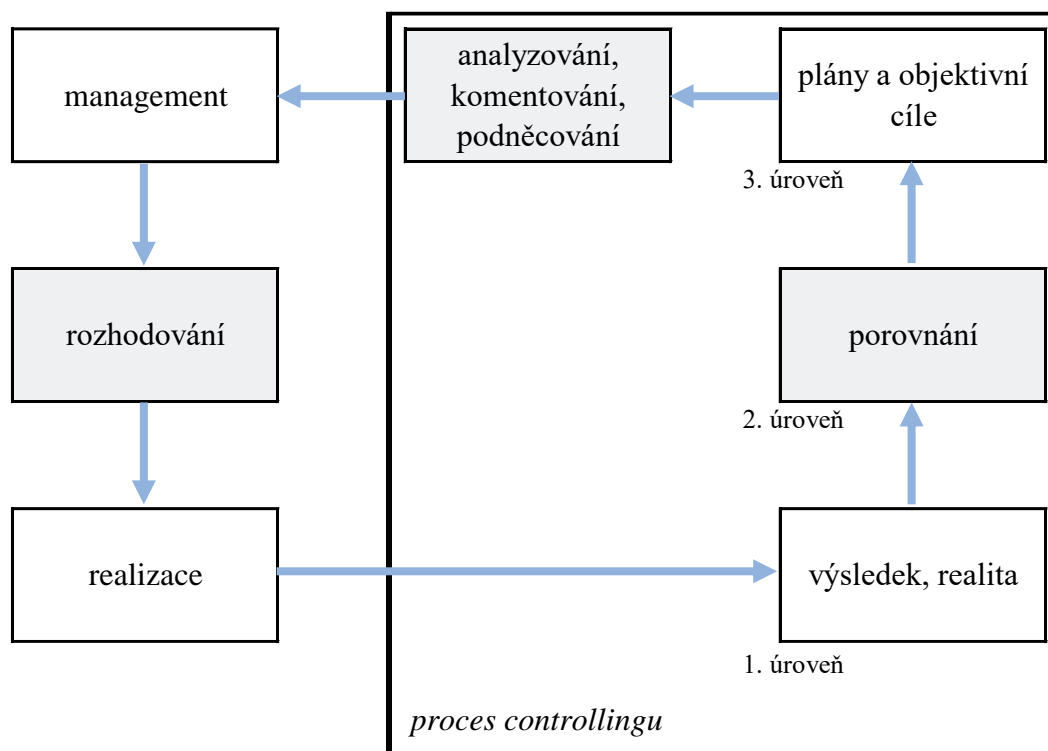
Oba výše uvedené zdroje pojmenovávají jednotlivé funkce rozdílnými názvoslovími. Význam je ovšem v konečném důsledku totožný.

1.3.6 Proces

Proces controllingu zobrazuje posloupnost jednotlivých činností. Celý proces se skládá ze čtyř kroků:

1. stanovení plánů a cílů, tzv. kritéria měření výkonu – je možné klasifikovat plány z hlediska měřitelného a neměřitelného. Za měřitelné jsou považovány například náklady, výdaje, časové zatížení atd., zatímco za neměřitelné lze považovat výkon manažerů,
2. měření výkonů – úrovně výkonu jsou oproti kvantitativním ukazatelům, obtížně měřitelné. Kvalitativní ukazatele, jako je výkon manažera, nelze vyjádřit v žádných jednotkách. Jeho výkon lze měřit pomocí postoje pracovníků, morálky, komunikace s nadřízenými, výročních zpráv a pomocí dalších faktorů,
3. porovnání skutečnosti a plánu – téměř nejdůležitějším krokem je třetí krok, zaměřující se na komparaci skutečných výkonů s plánem. V tomto kroku jsou odhaleny případné odchylky, přesněji, controller musí být schopen odhalit rozsah odchylky a důvod jejího vzniku. V možnostech controllera není kontrola všech jevů společnosti, ale pouze těch podstatných, tedy významných odchylek. Možnými příčinami odchylek mohou být chybné plánování, zpoždění realizace, neúčinné procesy, ...,
4. opatření – jsou dva způsoby, jak se postavit k odhaleným odchylkám. První možnost kooperuje s návrhem a přijetím nápravných opatření pro odhalené odchylky. Druhá možnost spočívá v revidování cílů, ale to pouze v případě, že nápravné opatření není dostatečné a výkony nadále nejsou v souladu s plány (Management Study Guide, 2018b).

Obrázek 4 – Proces controllingu



Zdroj – Baran, 2009

Zpracovala – Veronika Velíšková, 2019

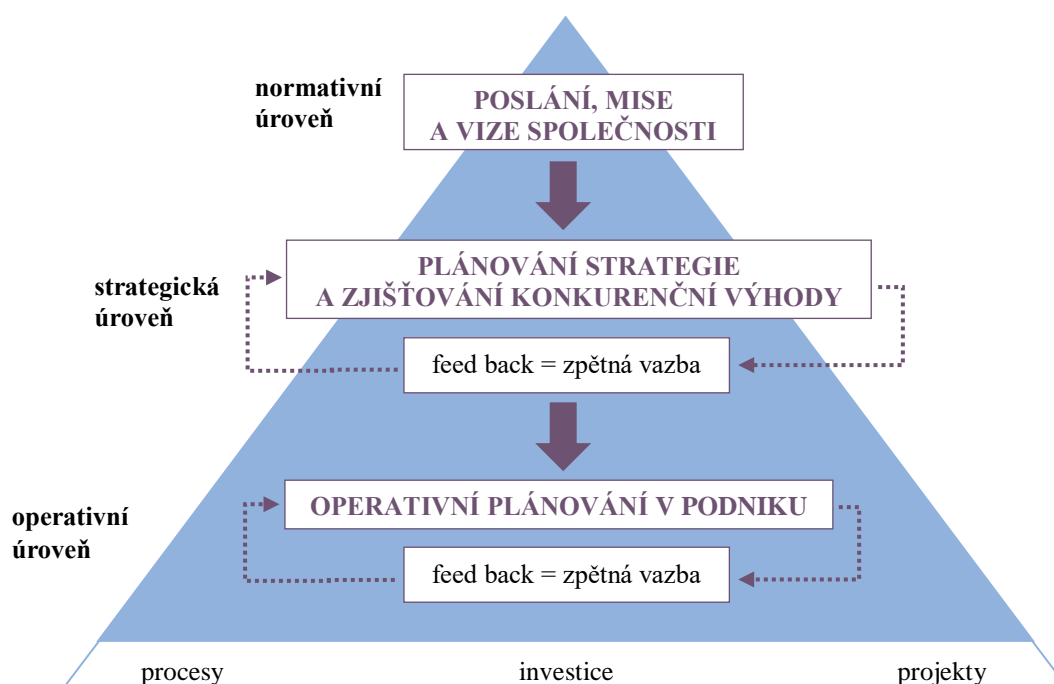
1.4 Nástroje

Nástroje controllingu se ve svém základním rozlišení dělí z hlediska normativní, strategické a operativní úrovně. Každá tato úroveň je specifická svými metodami a zaměřením.

Operativní controlling je vystižen větou „dělat věci správně“, zatímco strategický controlling je popisován pomocí věty „dělat správné věci“ (Kovařík, 2013).

Pro lepší znázornění posloupnosti úrovní byl vytvořen následující obrázek.

Obrázek 5 – Zaměření controllingu



Zdroj – Kovařík, 2013

Zpracovala – Veronika Velišková, 2019

1.4.1 Normativní controlling

Vrchol výše vyobrazeného trojúhelníku zaujímá normativní controlling, který je zaměřen na skutečnosti, které dohromady udávají identitu společnosti tvořící její podnikovou kulturu (Eschenbach, 2009).

Součástí identity je:

- vize, tedy obraz o budoucím vývoji společnosti,
- hodnota, která udává vlastnosti jednotlivých menších skupin či jednotlivců, které jsou z hlediska pozorovatele klíčové,
- norma v podobě stanovených pravidel,
- podniková kultura, která v sobě nese všechny výše zmíněné termíny a která spojuje veškeré zainteresované subjekty svým jednáním (Eschenbach, 2009).

Na základě toho všeho se definuje mise společnosti, která udává samotný důvod existence společnosti (Eschenbach, 2009).

1.4.2 Strategický controlling

Zaměřenost na cíle v dlouhodobém horizontu, tedy na budoucí vývoj společnosti, je typická pro druhou úroveň řízení, která je označována jako strategický controlling (Kovařík, 2013).

Mezi metody využívané controllingem na této úrovni patří například:

- PEST(LE) analýza,
- Porterův model pěti sil,
- SWOT analýza,
- Strategická bilance,
- BCG matice,
- Analýza životního cyklu (Mikovcová, 2007).

1.4.3 Operativní controlling

Oproti tomu nejnižší stupeň controllingových nástrojů, označovaný termínem operativní controlling, je z časového hlediska využíváný pro rozhodování v krátkodobém až střednědobém horizontu. Nehledí se zde přímo na budoucnost, ale spíše na současné chování subjektu a na vyhodnocení důsledků tohoto chování (Kovařík, 2013).

Třetí úroveň controllingu se zabývá analýzou jednotlivých ukazatelů, jako např. rentabilitou, likviditou a hospodárností společnosti. Mezi nástroje využívané k operativnímu řízení patří například:

- analýza ABC,
- analýza nákladů,
- nákladové modely, do kterých je například řazena analýza bodu zvratu,
- kalkulace se všemi svými podobami,
- metoda zvaná Target Costing (Mikovcová, 2007).

1.5 Zavedení controllingu do organizace

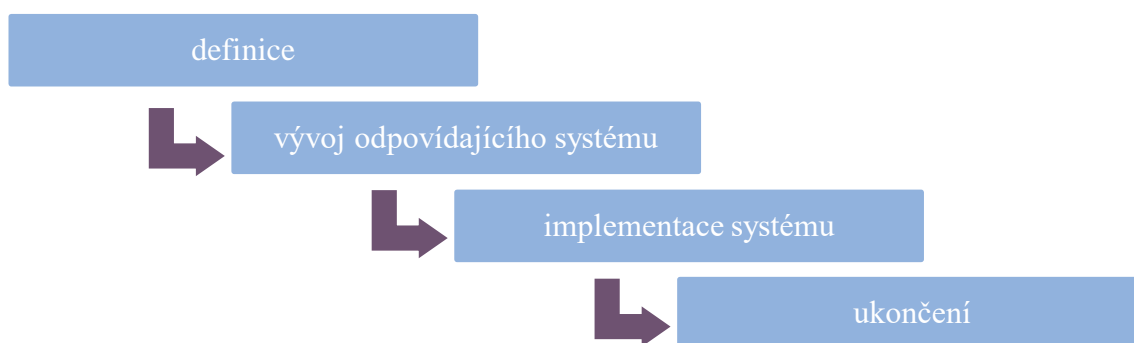
V moderním světě je většina rozhodnutí spojena s riziky. Jinak tomu není ani u tvorby controllingového systému v organizaci a u samotných controllingových činností, které

controller provádí. Kovařík ve svých skriptech zmiňuje, dle jeho názoru, ty nejpodstatnější, jako jsou:

- nesprávné zasazení oddělení do firemní struktury, což je spojené s nízkou mírou kompetencí a nedostatečnými pravomocemi,
- nevyhovující IS (= informační systém) podniku, který neposkytuje dostatečné funkce pro činnosti controllingu,
- chybně stanovené cílové metriky – nedosažitelné či neměřitelné cíle, zdroje,
- subjektivní hodnocení informací či jejich chybná interpretace,
- neochota přijímat nečekané stavy podniku,
- obavy finančního oddělení vzhledem k novému „konkurenčnímu“ oddělení,
- obavy ze ztráty moci na vrcholové úrovni (Eschenbach, 2004), (Kovařík, 2013).

Z tohoto důvodu je potřeba dodržovat základní kroky, aby došlo k úspěšnému zavedení. Zřízení controllingu je proces, skládající se ve zjednodušeném pohledu ze čtyř fází znázorněných v následujícím obrázku.

Obrázek 6 – Proces zavádění controllingu v organizaci



Zdroj – Eschenbach, 2004

Zpracovala – Veronika Velíšková, 2019

Tyto kroky a jejich bližší náplň se můžou s každou společností lišit. Záleží to na tom, zda má společnost controlling již zavedený a řeší pouze jeho rozšíření, modernizaci či přetvoření, nebo zda se jedná o zcela nové zavedení, kdy controllingové oddělení zde doposud neexistovalo (Eschenbach, 2004).

1.6 Controlling v organizační struktuře

Hlavním a velmi důležitým rozhodnutím podniku je, kde bude útvar controllingu umístěn. To závisí především na interní struktuře podniku, velikosti podniku, umístění podnikání a jednotlivých částí podniku (Perovic, Nerandzic & Todorovic, 2012).

Eschenbach (2007) rozhodnutí rozšiřuje o faktory, které v první řadě dokazují samotnou potřebu zavedení controllingového útvaru. Jedná se o:

- potřebu inovace, tzn., že s růstem opakujících se problémů a změn nabývá controllingové oddělení na důležitosti,
- komplexnost, která vyjadřuje významnost koordinační funkce s ohledem na rostoucí problémy,
- zásadu řízení.

Mikovcová (2007) faktory rozšiřuje o externí okolí, v podobě trhu práce, produktů, peněz a kapitálu, a strukturu země, ve které společnost sídlí a o mnohé další.

1.6.1 Zařazení controllingu bez tvorby samostatného oddělení

Společnosti v mnoha případech nemají dostatečné finanční prostředky na vytvoření oddělení controllingu. V těchto případech mají několik způsobů, jak se k tomuto problému postavit:

- přenesení činností controllingu na stávající pracovníky v účetním oddělení,
- delegování úkolů na všechny pozice zodpovědné za zpracování projektů (Horváth & Gleich, 2004).

Zamítnutím zřízení oddělení controllingu dojde sice k eliminaci finančních nákladů, které by mohly zvyšovat případné finanční problémy společnosti, ovšem stejně tak se společnost vystavuje novým problémům v podobě:

- zaměstnávání pracovníků bez dostatečné odbornosti a nekompetentnost osob posuzujících alternativy rozhodování,
- zvyšujících se pracovních nároků na zaměstnance,
- motivačních problémů, vzhledem k nutnosti vzdělání vedoucích pracovníků zajišťujících controlling u svých zaměstnanců,
- kvalifikace pracovníků (Horváth & Gleich, 2004).

1.6.2 Zajištění controllingu prostřednictvím samostatného oddělení

Controlling lze jako samostatné oddělení dále členit na tři základní modely:

- decentralizovaný a centralizovaný model,
- liniový a štábní model,
- interní a externí controlling (Perovic, Nerandzic & Todorovic, 2012), (Mikovcová, 2007).

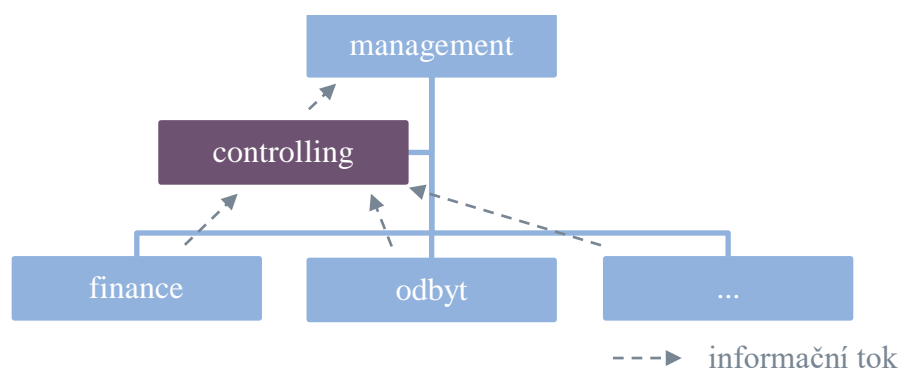
Začlenění controllingu do organizační struktury společnosti je výhodné a zcela jistě nevyhnutelné pro velké podniky. Pro mikro, malé a střední podniky to tak výhodné být nemusí. Zde může na povrch vyplynout mnoho problémů, například v podobě nutnosti dodatečného zvyšování kvalifikace zaměstnanců. Z výše uvedeného vyplývá, že menší společnosti v mnohých případech využívají služeb externích controllingových společností, které s sebou nenesou tolik potřebných změn a je tedy jednodušší a rychlejší je do společnosti zavést (Mikovcová, 2007).

1.6.2.1 Liniový a štábní model

Zařazení controllingu do štábního začlenění se využívá v případě, že působí ve společnosti především jakožto poradní orgán při řízení. Controller v tomto případě bývá součástí představenstva. Ovšem při takovémto zařazení není schopen naplňovat inovační a koordinační funkci, jelikož controller zde nemá dostatečné pravomoci k řešení odchylek od plánů, a proto je zde závislý na vrcholovém managementu (Mikovcová, 2007).

Výhodou štábního modelu je především vysoká neutralita při rozhodování. Oproti tomu za nevýhodu lze považovat možné napětí mezi štábním útvarem a manažery na liniových úrovních (Kovařík, 2013).

Obrázek 7 – Štábní začlenění

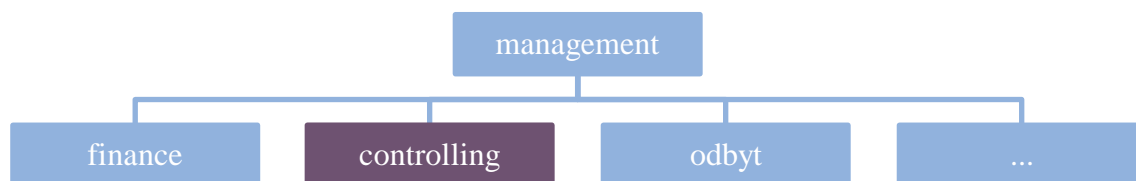


Zdroj – Perovic, Nerandzic & Todorovic, 2012
Zpracovala – Veronika Velíšková, 2019

Druhou možností je liniové začlenění, které je vhodné pro naplňování inovační a koordinační funkce. Využitelné je především při krizových situacích, kdy je potřebné, aby controller činil relevantní rozhodnutí (Mikovcová, 2007).

U níže zobrazeného modelu lze očekávat větší zájem a účast ostatních liniových útvarů, což lze klasifikovat jako výhodu. Nevýhodou je skutečnost zaměření controllingu především na operativní úroveň, namísto strategické jako je tomu u štábního modelu (Kovařík, 2013).

Obrázek 8 – Liniové začlenění



Zdroj – Kovařík, 2013
Zpracovala – Veronika Velíšková, 2019

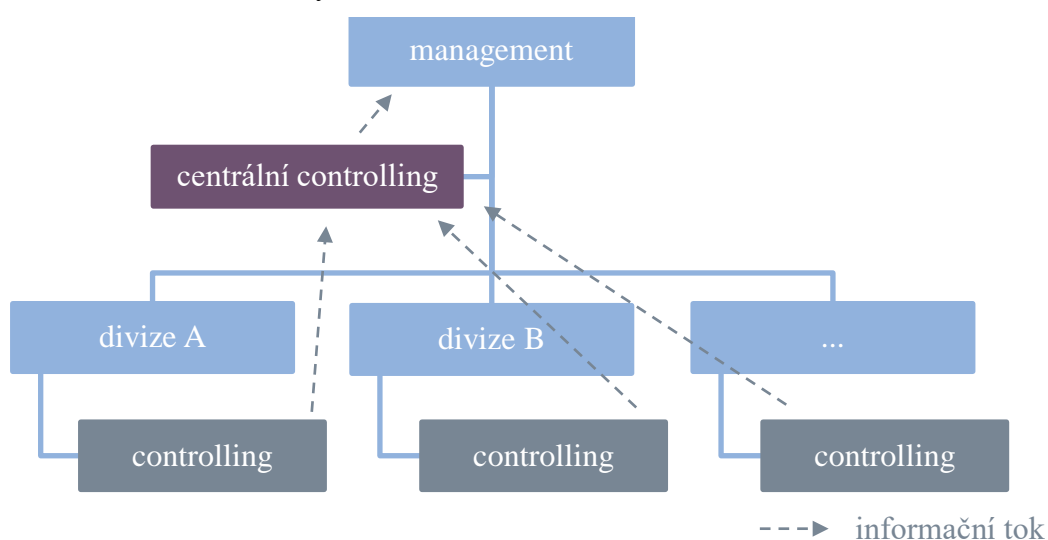
1.6.2.2 Centralizovaný a decentralizovaný model

Controlling jako řídicí činnost prochází napříč celou společností, stejně tak jako například logistika či personalistika. Centralizovaná podoba může nabývat jak liniové, tak štábní podoby, kdy společnost a veškeré její oddělení sídlí na stejném území. V tomto modelu je pouze jediný controllingový orgán (Perovic, Nerandzic & Todorovic, 2012).

Výhodou může být rychlejší přenos informací k vedení podniku a taktéž nižší náklady na provoz oddělení. Do nevýhod daného modelu se řadí nižší akceptace, nezačlenění controllera do podpory rozhodování atd. (Eschenbach, 2009).

Decentralizovaný controlling je využíván především u společností, které mají několik divizí na různých místech. V tomto případě mohou být problémy analyzovány jednodušeji a řešeny přímo v dané divizi (Mikovcová, 2007), (Perovic, Nerandzic & Todorovic, 2012).

Obrázek 9 – Decentralizovaný model



Zdroj – Perovic, Nerandzic & Todorovic, 2012

Zpracovala – Veronika Velišková, 2019

Tento model funguje tak, že vedle celofiremního centrálního controllingového útvaru jsou zřízeny menší controllingové útvary ve všech divizích společnosti. Ty se zodpovídají přímo centrálnímu útvaru (Perovic, Nerandzic & Todorovic, 2012).

Výhodou může být vysoká akceptace liniové struktury, dobrý přístup k informacím či větší zapojení do problémů na liniové úrovni. Oproti tomu do nevýhod uvedeného modelu se řadí vícenásobná podřízenost, kdy decentralizované útvary controllingu jsou podřízeny jak vedení divize, tak i centrálnímu controllingu. Dále zde také chybí objektivita jednání (Eschenbach, 2004).

1.7 Reporting

Nástroj komunikace finančních informací, přesněji finančních výkazů a zpráv podniku je jednou z hlavních činností, která si našla své místo v pracovních povinnostech controllera a v controllingovém procesu. Hlavní odpovědnost za správnost údajů a za celkový reporting má controllingové oddělení, které se zaměřuje na všechny oblasti spadající do této problematiky (Mikovcová, 2007).

Náplní práce controllera je nejen příprava a zpracování zjištěných dat, ale taktéž jejich transformace do podoby srozumitelné konkrétním uživatelům nejen z hlediska formální úpravy, ale také po obsahové stránce (Mikovcová, 2007).

Kritickým faktorem pro činnosti reportingu je stanovení tzv. *key performance indicators* (KPI), neboli kritérií řízení výkonnosti. Tato kritéria jsou významná pro vyhodnocení reálného růstu případně poklesu společnosti vůči předem stanoveným cílům. Řadí se sem nejen metodiky, ale také informace o potřebných výstupech či doporučeních (Šoljaková & Fibírová, 2010).

Stejně jako controlling má i reporting své specifické zásady, pomocí kterých se navrhuje a implementuje do podniku. Mezi 6 základních kroků zavádění controllingu se řadí:

- zjištění uživatelů, jejich potřeb a požadavků (především co se týká obsahové a formální stránky),
- rozlišení jednotlivých výkazů na základě potřeb externích a interních uživatelů,
- výběr vhodné formy výkazů – tištěná, elektronická případně jiná další forma,
- nastínění jednotného designu výkazů,
- zvolení si nejpřijatelnějšího možného způsobu distribuce a vazba na ochranu důvěrných informací,
- využití tzv. feed backu, tzn. zpětné vazby – návrhy, náměty, připomínky, ... (Šoljaková & Fibírová, 2010).

Reporting není pouze nástrojem pro zkvalitnění řízení podniku, ale také nástrojem podporujícím public relations, díky kterému si společnosti budují lepší vztahy se zájmovými skupinami a posilují si tak své postavení na trhu (Šoljaková & Fibírová, 2010).

Vzhledem ke správnému pochopení významů dat a celkového reportingu je důležité identifikovat potenciální uživatele a jejich požadavky. Základním členěním je možné uživatele rozdělit do dvou skupin na interní a externí (Machač, 2003).

Interní uživatelé představují vrchol podnikové pyramidy, jsou to samotní vlastníci, shareholdeři a vrcholový management zaměřující se na strategické řídicí činnosti. Oproti tomu do externích uživatelů jsou řazeni stakeholdeři, tedy nejenom zaměstnanci, partnerské podniky, finanční orgány, státní orgány, zastupitelstva a mnohé další kontrolní orgány, ale také se sem řadí široká veřejnost a různé zájmové skupiny (Machač, 2003).

Na základě výše zmíněného výčtu všech možných adresátů lze usuzovat, že v žádném případě nelze uspokojit požadavky všech. Reporting musí být diferencovaný a musí své výstupy vypracovávat vždy s ohledem na to, jakým uživatelům mají být reportingové výstupy podávány. Některé požadavky jsou zřejmé ihned, ovšem optimální výstup je nejlépe zjistitelný detailní analýzou, díky které lze zjistit i jaké zprávy je dobré jednotlivým skupinám sdělovat a v jakých případech by to nemělo kýžený efekt. Základním pravidlem ovšem zůstává skutečnost, že uživatelé nechtějí být přehlčeni informacemi, proto jim musí být poskytovány takové informace, které mohou svými činy ovlivňovat (Machač, 2003).

Při bližším pohledu na reporting určený interním uživatelům je možné jej blíže rozčlenit z hlediska frekvence na:

- standardní – vytvořený v pravidelných intervalech, v předem stanovené struktuře obsahující klíčové ukazatele odchylek, analýz, výpočtů apod. Standardní časovou periodou je měsíc či rok, ovšem nelze vyloučit ani reporty vytvářené v kratších časových intervalech. Příkladem řadícím se do zmíněné kategorie jsou výroční zprávy a výkazy společností,
- mimořádný – jedná se o zprávy ad hoc, tedy zprávy vytvářené při nečekaných událostech na požádání relevantních uživatelů. Může se jednat o zprávy mimořádné z hlediska termínu vyhotovení, nebo se sem řadí zprávy specifické svým ojedinělým obsahem (Machač, 2003).

Mimo časového rozlišení jsou reporty klasifikovány taktéž podle množství oblastí, které obsahují. Determinují se jako:

- dílčí – rozlišují se dle oblastí podniku například na obchodní, výrobní, personální a mnohé další,

- souhrnné – vykazují informace o výsledcích hospodaření celého podniku za určité období, nejen jeho částí. Zobrazují srovnání plánovaných a skutečných hodnot, případně i porovnání s hodnotami dosahovanými v minulých obdobích. Podstatný je zde komentář, který by neměl tlumočit pouze skutečnosti zřejmé na první pohled z tabulek či grafů, ale měl by upozorňovat na mimořádné odchylky a příčiny jejich vzniku (Šoljaková & Fibírová, 2010).

Samotný proces tvorby reportu lze jednoduše představit na obrázku níže.

Obrázek 10 – Schéma průběhu tvorby reportu



Zdroj – Mikovcová, 2007

Zpracovala – Veronika Velíšková, 2019

2 CONTROLLING NÁKLADŮ

Obsahem této kapitoly je vymezení a popis úzkého zaměření controllingu a jeho ústředních terminologií vázaných na náklady.

Definice významu slova controlling byla vysvětlena v kapitole 1. Zaměřením definice konkrétně na jednu větev controllingu, na nákladový controlling, se zabývají Herman a Lazar (1999), kteří poměrně úzce zaměřují svou definici a determinují controlling jako samostatnou větev zabývající se kalkulací neúplných nákladů, optimalizací krycího příspěvku na úhradu fixních nákladů a na tvorbu zisku.

Z jiného pohledu je nákladový controlling vyobrazen soustavou plánování nákladů a výnosů se záměrem co nejefektivnějšího splnění, následného vyhodnocení, tedy porovnání plánu se skutečností ve formě odchylek a návrhu řešení (Everesta, 2018).

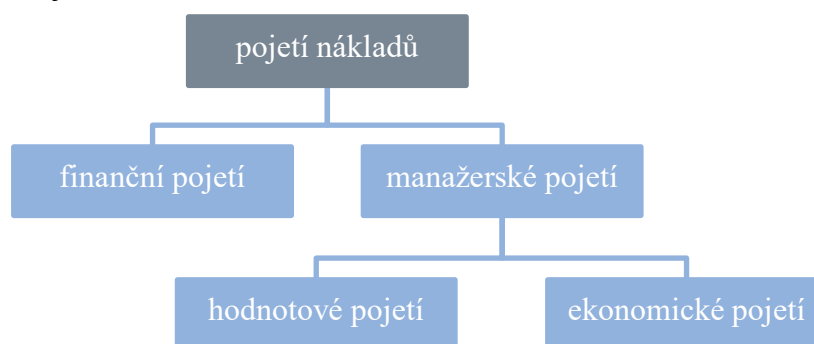
2.1 Pojetí a charakteristika nákladů

Na pojem nákladů je možné hledět ze dvou různých pohledů. První větev představuje finanční účetnictví, které vnímá náklady jako pokles ekonomického blahobytu a její informace slouží především externím uživatelům. Toto pojetí eviduje náklady ve skutečných neboli historických cenách (Popesko & Papadaki, 2016).

Zatímco druhá větev vznikla pro nedostatečnou vypovídající hodnotu účetních nákladů pro ekonomické rozhodování. Tato větev je mnohem komplexnější, jelikož zaštiťuje nejen hodnotové pojetí, do kterého vstupují mimo účetní náklady i tzv. kalkulační náklady v podobě odpisů, úroků nebo nájemného, ale zaštiťuje taktéž i ekonomické pojetí, které zachycuje relevantní informace pro rozhodování a odpovídá hodnotě nákladů, kterou je možné získat při jejich nejefektivnějším vynaložení (Synek & kol, 2011).

Náklady, které nejsou zahrnuty ve finančním účetnictví, ale jsou zahrnuty v druhé větvi manažerského účetnictví, označujeme jako tzv. implicitní náklady. Ty souvisí s oportunitními náklady (náklady ušlé příležitosti), které jsou pro manažerské rozhodování velmi důležité (Král et al., 2010).

Obrázek 11 – Pojetí nákladů



Zdroj – Popesko & Papadaki, 2016

Zpracovala – Veronika Velíšková, 2019

Vynakládání nákladů je mimo jiné spojeno se třemi základními kritérii:

- hospodárností,
- účelností,
- účinností neboli efektivností (Král et al., 2010).

Hlavním měřítkem je hospodárnost, představující takové vynaložení nákladů, díky kterému se docílí požadovaného stavu při co nejnižším vynaložení zdrojů. Druhé měřítko vyjadřuje racionalitu a přiměřenost vynaložení nákladů vzhledem k výsledku jednání. Třetí kritérium, účinnost, vyjadřuje rozsah zhodnocení vynaložených nákladů, přičemž míra zhodnocení se získá porovnáním nákladů se získaným ekonomickým prospěchem (Landa & Polák, 2008).

2.2 Členění nákladů

Ekonomická teorie rozlišuje mnoho způsobů členění nákladů, které se váží k různým účelům, řešením a rozhodnutím. Řízení nákladů nelze efektivně vykonávat bez správného pochopení jednotlivých druhů nákladů, jejich důvodů vzniku a jejich důsledků pro ekonomickou stabilitu společnosti (Popesko & Papadaki, 2016).

2.2.1 Druhové členění

Nejčastěji aplikovaným způsobem členění je metoda druhového členění. Tato klasifikace odpovídá rozdělení nákladů ve finančním účetnictví, a to konkrétně dle páté účtové třídy v účtovém rozvrhu (Vochozka et al., 2012).

Druhově členěné náklady mají tři společné vlastnosti – jsou prvotní, externí a jednoduché (tzn. nelze je rozdělit na menší jednodušší části) (Synek & kol, 2011).

Základními druhy v tomto členění jsou:

- spotřeba materiálu, energií a služeb,
- náklady osobního charakteru (tj. mzdové náklady, náklady na sociální a zdravotní pojištění, ...),
- odpisy,
- finanční náklady,
- nákup externích služeb a prací (Keřkovský, 2004).

2.2.2 Účelové členění

Metoda účelového členění se na rozdíl od druhového zaměřuje na vztah nákladů k určitému účelu vynaložení. Dále je možné tuto metodu členit na:

- technologické náklady a náklady na obsluhu a řízení,
- jednicové a režijní náklady (Popesko & Papadaki, 2016).

2.2.2.1 Technologické náklady a náklady na obsluhu a řízení

Technologické náklady či náklady na obsluhu a řízení lze rozlišit odpovědí na otázku: „*Jaký je vztah nákladů k činnosti, která vyvolává jejich vznik?*“ (Král et al., 2010).

Technologické náklady jsou ty, které se přímo váží k práci určité technologie, zatímco náklady na obsluhu a řízení jsou spojovány s doprovodnými pracemi zajišťujícími chod provozu (Landa & Polák, 2008).

Příkladem technologických nákladů mohou být odpisy strojů, pronájem haly, mzdy dělníků a údržbářů apod. Oproti tomu za náklady na obsluhu a řízení se považují mzdy manažerů, účetních a dalších osob, které přímo neobsluhují stroje, náklady na informační systémy a další výpočetní techniku atd. (Popesko & Papadaki, 2016).

Toto členění není v praxi tak často používané, jelikož je velmi omezené a často nejednoznačné pro rozdělení nákladů do skupin (Popesko & Papadaki, 2016).

2.2.2.2 Jednicové a režijní náklady

Více používaným členěním jsou jednicové a režijní náklady, které je mezi sebou možné rozlišit pomocí otázek: „*Jak řídit hospodárnost?, Jak stanovit nákladový úkol?*“ (Král et al., 2010).

Jednicové náklady jsou součástí technologických a lze určit jejich příslušnost k určitým objektům nebo výkonům. Příkladem je přímý materiál, mzdy apod. Režijní náklady jsou někdy označovány též jako nepřímé náklady. U nich není možné stanovit konkrétní příslušnost k určitému výkonu, ale váží se k většímu množství činností. Jako příklad lze uvést odpisy, pronájmy, mzdy manažerů, náklady IS a další výpočetní vybavení aj. Celkově tedy materiálové, výrobní, odbytové a správní režie (Landa & Polák, 2008).

Toto členění je využíváno při stanovení kalkulací (Lazar & Herman, 1999).

2.2.3 Kalkulační členění

Další členění je kalkulační, které se využívá při sestavení kalkulace podniku. Toto rozdělení nákladů ukazuje způsob jejich vynaložení. Díky tomuto je možné zhodnotit ziskovou stránku výrobků a služeb a zjistit, které výrobky a jak přispívají při tvorbě zisku společnosti (Synek & kol, 2011).

Toto členění se dále rozděluje do dvou kategorií na:

- přímé – náklady, které bezprostředně souvisí s určitým druhem výkonu nebo výrobku. Příkladem jsou odpisy jednoúčelového stroje, náklady na přípravu produktu, aj.,
- nepřímé – náklady, které se neváží k určitému výkonu, ale souvisí se samotným podnikatelským procesem. Příkladem této kategorie jsou odpisy všech strojů, pronájem haly, mzdy údržbářů, náklady na IS atd. (Popesko & Papadaki, 2016).

Rozdílem oproti účelovému členění je v tomto pojetí spjatost s druhem výkonu, který může obsahovat více jednic. Účelové členění se zaměřuje pouze na jednu jednici (Král et al., 2010).

2.2.4 Členění nákladů z hlediska závislosti na objemu výroby

Náklady je možné klasifikovat jako variabilní, fixní a smíšené, pokud se na ně hledí z hlediska proměnlivosti a změny množství neboli objemu výroby. Na změnu má vliv nejen množství výstupů, ale i množství odpracovaných hodin, množství projektů a mnohé další činitele (Lal & Srivastava, 2009).

2.2.4.1 Fixní náklady

Jedná se o náklady, které se nemění vzhledem k různým úrovním objemu produkce. Tyto náklady zůstávají stejné neohledně na růst či pokles objemu výroby. Typickým příkladem je pronájem, pojištění, platby půjček, odpisy, leasing a mnohé další. Nicméně fixní náklady nejsou neměnné navždy. Jako jiné náklady se mohou po určitém čase změnit a to skokově. Například nájem nebo pojištění se může změnit vzhledem k situacím na trhu (Y & Khan a P. K. Jain, 2007).

Zatímco celkové fixní náklady jsou neměnné, tedy jejich výše je konstantní, jednotkové fixní náklady se spolu s růstem objemu produkce snižují (Lal & Srivastava, 2009).

2.2.4.2 Variabilní náklady

Variabilní náklady jsou ty, které se přímo a proporcionálně mění se změnou výstupu. Je zde stálý poměr mezi změnou nákladů a změnou velikosti výstupu, tedy objemu produkce. Příkladem je mzda dělníků, přímé materiální náklady atd. (Lal & Srivastava, 2009).

Při bližším pohledu na celkové a jednotkové variabilní náklady se oproti fixním liší. Celkové variabilní náklady jsou s růstem objemu produkce konstantně rostoucí, přičemž průměrné náklady jsou s růstem objemu klesající (Popesko & Papadaki, 2016).

2.2.5 Náklady vázané k manažerskému rozhodování

Obdobně jako v pojetí termínu nákladů, tak i v členění je na ně možné hledět z manažerského pohledu. Tyto náklady nejsou vyjádřeny ve svých reálných hodnotách, ale jedná se o odhadované položky, které ve své podstatě hledí do budoucna a napomáhají tak k efektivní rozhodovací činnosti a tvorbě nákladových kalkulací (Popesko & Papadaki, 2016).

Nejvíce používaným členěním je rozdělení nákladů na:

- relevantní – podstatné náklady, které ovlivňují rozhodování, jelikož v návaznosti na ně může dojít ke změně celkového výsledku dané činnosti,
- irelevantní – nepodstatné náklady, které rozhodování neovlivní,
- oportunitní = náklady obětované příležitosti – představují částku, která je ztracena při zvolení jiné alternativy,
- utopené – jedná se o náklady vynaložené v minulosti, které nelze změnit neohledně na jakékoli činnosti v budoucnu. Jedná se například o náklady vynaložené před zahájením výrobního procesu (Synek & kol, 2011).

2.3 Kalkulace

Termín kalkulace zaštiťuje nástroj sloužící pro výpočet nákladů, marže, zisku a dalších hodnot týkajících se výrobku, služby, činnosti či jiného pracovního výkonu. Tento nástroj je používán pro:

- ocenění výkonů útvarů,
- odůvodnění a výpočet odpovídajících prodejních cen,
- vytvoření rozpočtů nákladů a výnosů jednotlivých středisek (Landa & Polák, 2008).

2.3.1 Typy kalkulačních vzorců

Označení kalkulační vzorec (dále KV) pod sebou skrývá uspořádání nákladů patřících k výkonu. Neexistuje žádné jednoznačné řešení, které je vhodné pro všechny podnikatelské celky. Každý podnik si vytváří individuální vzor vyhovující jejím potřebám, jelikož teorií vytvořené typy nejsou nijak závazné. Mezi základní typy kalkulačních vzorců patří:

- typový kalkulační vzorec,
- retrogradní kalkulační vzorec,
- kalkulační vzorec oddělující VN a FN,
- dynamický kalkulační vzorec,
- kalkulační vzorec se stupňovým rozdělením FN (Landa & Polák, 2008).

Vzhledem k praktické části této práce nebudou rozebrány všechny typy KV, ale pouze ty, které se týkají kalkulací tvořených ve společnosti G – Team a.s.

2.3.1.1 Typový kalkulační vzorec

V ČR nejvyžívanější a historicky nejstarší podoba KV je typová.

Její podoba je následující:

1. Přímý materiál
2. Přímé mzdy
3. Ostatní přímé náklady
= **Jednicové výkonové náklady**
4. Výrobní režie
= **Vlastní výrobní náklady**
5. Správní režie
= **Vlastní výkonové náklady**
6. Zásobovací režie
7. Odbytová režie
= **Úplné vlastní výkonové náklady**
8. Zisk / ztráta
= **Základní cena** (Fibírová et al., 2015)

2.3.1.2 Kalkulační vzorec oddělující VN a FN

Tento vzorec je založený na podrobnějším členění nákladových položek podle závislosti na objemu spotřebovávaných vstupů (Král et al., 2010).

Základní podoba je následující:

Upravená cena

– Variabilní náklady související s výkonem

 Přímý (jednicový) materiál a mzdy

Variabilní režie

Krycí příspěvek, tj. marže

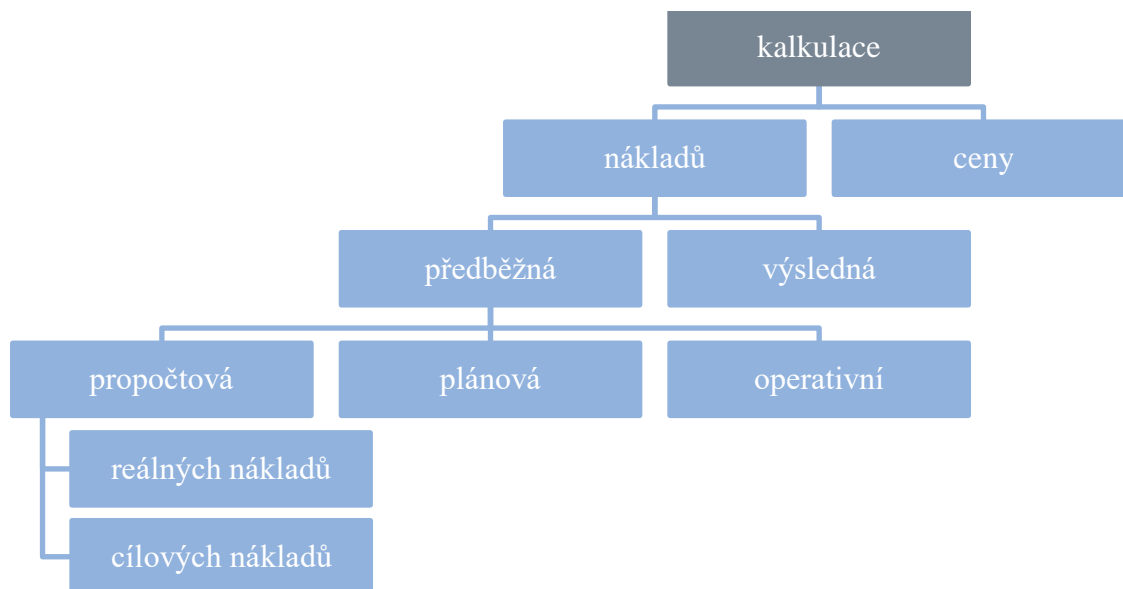
– Fixní náklady připadající na výkon

Zisk / výkon (Popesko & Papadaki, 2016)

2.3.2 Kalkulační systém

Kalkulace je možné rozdělit do několika hierarchických linií dle fáze, ve které se vytvářejí, případně dle svého účelu. Graficky je toto členění znázorněno na následujícím obrázku (Popesko & Papadaki, 2016).

Obrázek 12 – Grafické znázornění kalkulačního systému



Zdroj – Král et al., 2010

Zpracovala – Veronika Velíšková, 2019

2.3.2.1 Nákladové kalkulece

Prvním typem je **předběžná kalkulece**, která je sestavována v přípravné fázi určitého výkonu případně během samotného procesu. Primárně se využívá pro stanovení prodejní ceny výkonu v situaci, kdy nejsou k dispozici přesné informace o spotřebě vstupů daného výkonu (Popesko & Papadaki, 2016).

Tento typ se dále člení na:

- propočtovou kalkuleci, která vytváří podklady pro zhodnocení efektivnosti a ziskového potenciálu výkonu,
- plánovou kalkuleci využívanou při tvorbě podnikových rozpočtů. Tyto kalkulece jsou detailnější oproti propočtovým. Využívají se při zpracování, kdy je jasná délka trvání procesu a opakovatelnost jednotlivých činností,
- operativní kalkuleci tvořenou při změně výrobního procesu (Král et al., 2010).

Druhým typem je **výsledná kalkulace**. Tento typ je opakem předběžné a sestavuje se po dokončení, tedy ve finální fázi výkonu. V tomto okamžiku má ekonomická jednotka k dispozici skutečné výše spotřebovaných vstupů, tudíž tato kalkulace slouží ke zpětnému zhodnocení výkonu, zda spotřeba odpovídá odhadované výši, která byla stanovena v přípravné fázi. Hlavní účelem je zhodnocení hospodárnosti výkonu (Landa & Polák, 2008).

2.3.2.2 Cenová kalkulace

Vedle nákladové kalkulace stojí kalkulace ceny, která neřeší tok vynakládaných nákladů, ale představuje toky jejich návratnosti v podobě výnosů (Král et al., 2010).

Uplatňuje se především v organizacích, u nichž je obtížné stanovit výčet úplných nákladů. Typickým příkladem je maloobchod, který s přírůžkou prodává zboží koncovým zákazníkům (Popesko & Papadaki, 2016).

2.3.3 Metody nákladových kalkulací

Teorie uvádí mnoho způsobů stanovení nákladů na kalkulační jednici. Metody se odvíjejí od toho, co je kalkulováno, od požadavků na strukturu a způsobu přiřítání nákladů (Synek & kol, 2011).

Nejnámější metody jsou detailněji popsány v následujících podkapitolách.

2.3.3.1 Kalkulace dělením

Základní metoda je kalkulace dělením, která se dále dělí na 3 dílčí metody.

Prostá kalkulace dělením

Nejjednodušší metoda fungující na principu dělení. Náklady na jednici se v tomto případě získají vydělením nákladů za období počtem kalkulačních jednic vyrobených za téže období (Král et al., 2010).

Tato metoda je nejvíce využívána v hromadné výrobě, případně ve strojírenství s omezeným výrobním sortimentem (Synek & kol, 2011).

Stupňovitá kalkulace dělením

Stupňovitá kalkulace dělením je využívána při výrobě, která je tvořena několika fázemi, což je typické například pro chemický průmysl. Při této metodě dochází k oddělení

výrobních, správních a odbytových nákladů v případě lišícího se počtu vyrobených a prodaných kusů. Díky tomuto je zaručeno odpovídající cenové zhodnocení všech výrobků (Synek & kol, 2011).

Kalkulace dělením s poměrovými čísly

Jedná se o metodu využívanou u výrobních útvarů vytvářejících několik od sebe lišících výrobků. Tyto rozdíly, v podobě hmotnosti, pracnosti, času nebo jakosti, jsou do této metody zahrnuty pomocí ekvivalenčních čísel, udávajících poměr výše nákladů mezi výrobky (Landa & Polák, 2008).

2.3.3.2 Přirážková metoda

Kalkulace typická pro výrobu různorodých výrobků v sériové a hromadné výrobě je nazývána přirážková. Zde jsou náklady rozděleny na přímé a režijní, přičemž druhý zmíněný typ je zjišťován pomocí kalkulační základny, a stanovené procentně vyjádřené přirážky či sazby k přímým nákladům (Synek & kol, 2011).

2.3.3.3 Kalkulace nákladů obsažených v hodnotě výrobku

Metoda ABC

Metoda Activity Based Costing neboli v českém znění metoda přiřazování nákladů ve spojitosti s relevantními aktivitami. Náklady jsou v této metodě alokovány podle toho, kolik daný výrobek spotřebuje zdrojů (Popesko & Papadaki, 2016).

Nespornou výhodou je spravedlivější rozdělení nepřímých nákladů a jejich lepší řízení a kontrolovatelnost. Ovšem naproti tomu je tato metoda velmi obtížná a časově i finančně nákladná. Mimo to není respektována účetními systémy jak v ČR, tak i v zahraničí (Febmat, 2016a).

Kalkulace variabilních nákladů

Tato metoda je typická zahrnováním pouze variabilních nákladů, kdy fixní náklady v této metodě nejsou vůbec řešeny. Využití této metody je velmi omezené, jelikož českým i mezinárodním účetnictvím není schvalována. Z tohoto důvodu slouží pouze pro rozhodování, jelikož jsou zde velmi dobře vidět změny nákladů (Febmat, 2016b).

2.3.3.4 Dynamická metoda

Jedná se o velmi specifickou metodu kalkulace, která do jisté míry odpovídá přírážkové kalkulaci. Rozdílem těchto metod je především větší vypovídací schopnost dynamické metody, která hledí na závislost výše nákladů na objem zakázky. Z tohoto důvodu se jedná o velice efektivní způsob kalkulace, který se do dynamického konkurenčního trhu současné doby jeví jako nejefektivnější (Popesko & Papadaki, 2016).

2.3.3.5 Alternativní metody

Metoda cílových nákladů

Target Costing, neboli metoda cílových nákladů, je manažerská technika, kdy ceny jsou determinovány faktory na trhu, jako jsou homogenita produktů, množství konkurentů, preference spotřebitelů a mnohé další (Corporate Finance Institute, 2019).

Tato metoda se uplatňuje při vývoji produktů, kdy hlavním cílem je vytvořit takové produkty, které budou zákazníci s danými náklady ochotni koupit, je tedy orientována na zákazníka (Cafinews, 2019).

Kaizen costing

Jedná se o variantu kalkulace Target Costing, která není v ČR velmi známá. Metoda Kaizen je především z projektového řízení známá jako technika snižování nákladů. Jedná se o metodu, která namísto radikálních inovací upřednostňuje malé, průběžné změny (Popesko & Papadaki, 2016).

Rozdílem oproti Target Costing je doba, kdy se metoda uplatňuje. Target Costing je situován do předvýrobní fáze, zatímco Kaizen se uplatňuje až v průběhu výroby (Popesko & Papadaki, 2016).

Kalkulace nákladů životního cyklu

Použitím této metody se k výrobku alokují veškeré náklady, které vznikly v průběhu jeho existence (neboli životnosti), tedy nejen ty náklady, které vznikly v jednom období, jako je tomu u ostatních kalkulačních metod. Obdobně jako kalkulace cílových nákladů, je tato tvořena v předvýrobní fázi, kdy je stále možné pozastavit či úplně zrušit výrobu při nerentabilních předpokladech (Popesko & Papadaki, 2016).

Toto poskytuje cenné informace při ekonomickém zhodnocení výrobku či zakázky ve všech výrobních fázích (Popesko & Papadaki, 2016).

3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

Následující kapitola je věnována představení společnosti, jejímž nákladovým controllingem se tato práce zabývá.

Náplní této kapitoly není pouhý popis obchodních činností společnosti G – Team a.s., ale rovněž její organizační struktura a analýzy vývoje počtu zaměstnanců.

3.1 Základní informace

Obrázek 13 – Logo společnosti



Zdroj – G - Team a.s., 2019a

<u>Obchodní název:</u>	G – Team a.s.
<u>Sídlo společnosti:</u>	Petrská 1131/2, 110 00 Praha 1 – Nové Město
<u>IČ:</u>	45358028
<u>Spisová značka:</u>	B 21391 vedená u Městského soudu v Praze

3.2 Představení společnosti

Společnost G – Team a.s. byla založena v roce 1992 jako výrobně-inženýrská jednotka zaměřující se na výrobu a vývoj zařízení v oblasti teplotních a elektrických zařízení (G - Team a.s., 2019c).

Zprvu byla založena pod právní formou s.r.o., ovšem v roce 2007 došlo ke změně právní formy na akciovou společnost, která trvá i nadále. V současnosti je emitováno 10 kusů akcií v nominální hodnotě 2 miliony korun českých, přičemž společnost má pouze jednoho akcionáře G – Team Holding SE. Společným vlastníkem obou společností je Augustin Adam (Veřejný rejstřík a Sběrka listin, 2019).

Administrativní sídlo společnosti je v hlavním městě České republiky, v Praze. Ovšem provozní sídlo a sídlo výroby je nedaleko Plzně, ve Vochově. Kromě těchto dvou provozoven má společnost střediska po celé ČR na jaderných elektrárnách. Například se jedná o střediska v Temelíně, Velké Bíteši, Tušimicích, Mělníku, Dukovanech a mnohých dalších městech České republiky. Na jednotlivých střediscích nedochází k výrobě produktů, ale je zde realizovaná servisní a údržbová činnost (G - Team a.s., 2019c).

Nejvíce svou výrobní činnost společnost specializuje na parní a kondenzátní zařízení, jako jsou kotle, turbíny, armatury, potrubí, bypassy apod. Mimo výrobní činnost poskytuje další služby v podobě:

- inženýrské podpory,
- projektování,
- montáží,
- dodávek náhradních dílů,
- měření, regulací a diagnostik procesů a systémů, atd. (G - Team a.s., 2019b).

Firma nedodává své výrobky pouze do zemí Evropy, ale také do severní Ameriky, Afriky či Asie (G – Team a.s., 2019c).

Od roku 2012 společnost ve výrobním sídle ve Vochově vlastní experimentální a vývojové středisko, ve kterém dochází k testování tras regulačních ventilů, chladičů páry a točivých redukcí. Toto středisko bylo spolufinancováno z dotačních zdrojů EU (G – Team a.s., 2019a).

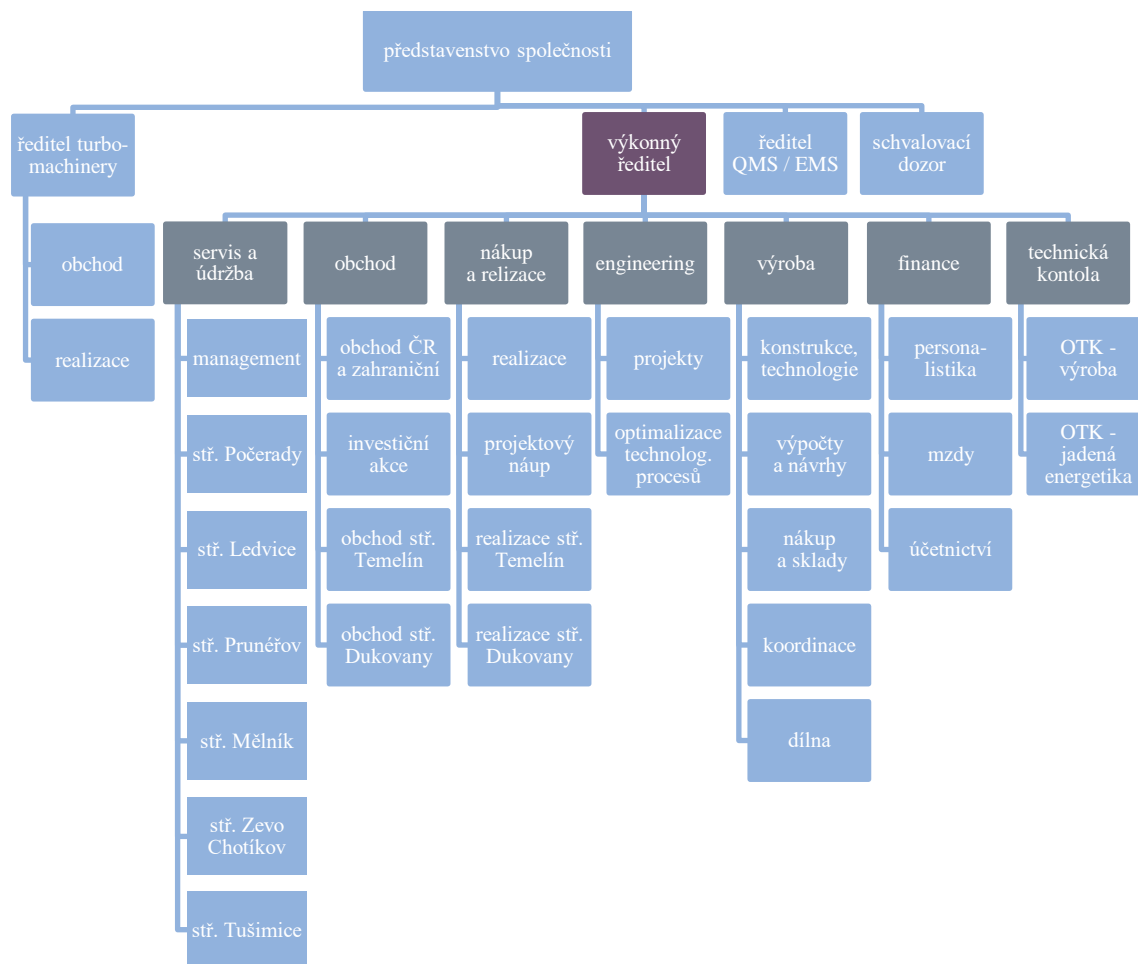
3.3 Organizační struktura

Společnost je členěna dle funkcionální organizační struktury. Tato struktura udává skutečnost, že jednotliví pracovníci jsou seskupeni do menších organizačních celků podle jejich odbornosti a pracovních úkolů.

Všechny menší celky, neboli oddělení, mají svého vedoucího, který dané oddělení řídí, zadává úkoly, komunikuje napříč celou organizací a v neposlední řadě hodnotí, motivuje a kontroluje své zaměstnance.

Nejvyšším orgánem společnosti je představenstvo spolu s předsedou představenstva, kterým je majitel podniku. Tímto orgánem je jmenovaný výkonný ředitel, ředitel Turbomachinery, ředitel úseku QMS / EMS zabývající se environmentálními dopady výroby a v neposlední řadě schvalovací dozor. Celková hierarchická struktura je uvedena níže na obrázku.

Obrázek 14 – Organizační schéma společnosti



Zdroj – Interní dokumenty společnosti G - Team a.s., 2019

Zpracovala – Veronika Velišková, 2019

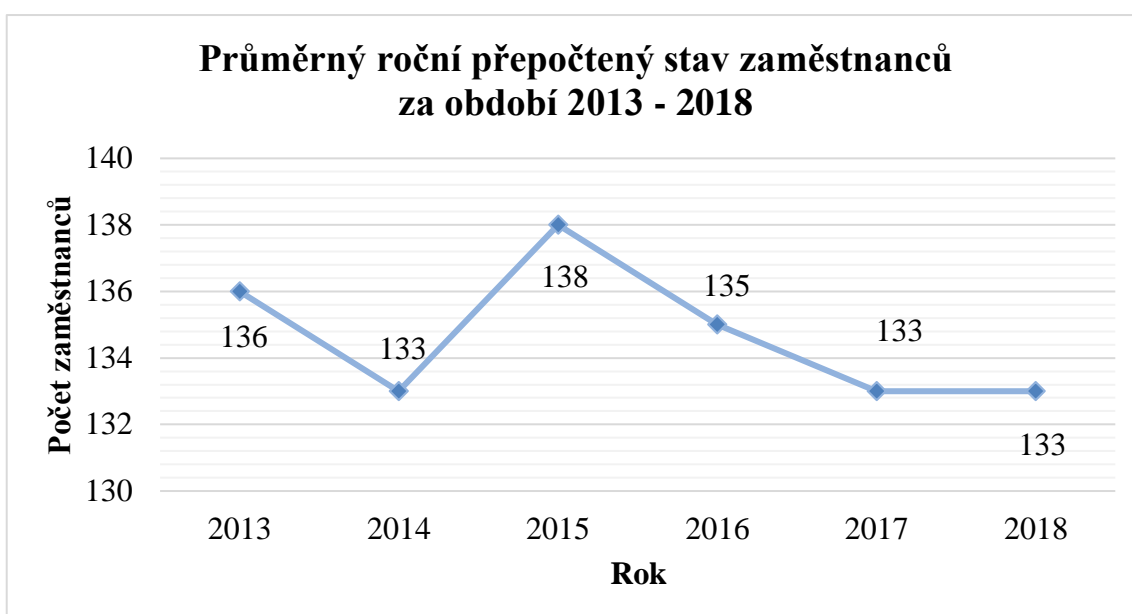
Takto zvolená organizační struktura má na procesy ve společnosti několik negativních dopadů:

- začlenění zaměstnance do více oddělení, což je mnohdy spojené s křížením odpovědností a s odporujícími si úkoly od jednotlivých vedoucích,
- delší tok informací,
- delší rozhodovací proces a proces schvalování,

- nestanovení konkrétních odpovědností jednotlivým členům oddělení.

Spolu s hierarchií souvisí i celkový průměrný přepočtený stav zaměstnanců společnosti. Jak je z níže vytvořeného grafu patrné, meziročně dochází k minimálním výkyvům tohoto ukazatele. Postupně od roku 2015 stav klesá. Dle posledních dostupných informací (2018) má společnost v průměru o 5 zaměstnanců méně. Skutečný stav se během roku mění vzhledem k aktuální náročnosti vytvářených zakázek, která velmi úzce souvisí s potřebou lidského kapitálu.

Obrázek 15 – Vývoj průměrného přepočteného stavu zaměstnanců 2013 – 2018

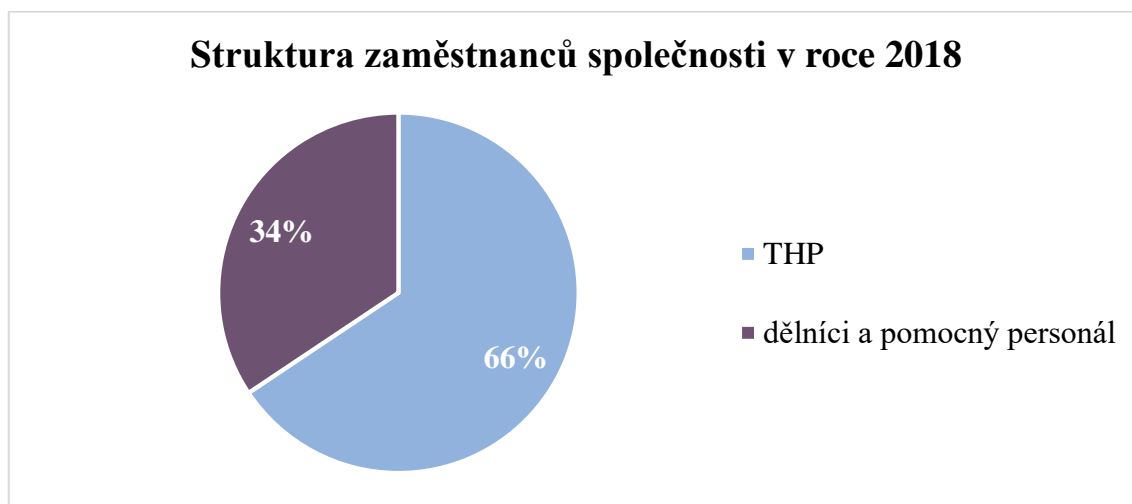


Zdroj – Interní dokumenty společnosti G - Team a.s., 2019

Zpracovala – Veronika Velíšková, 2019

Při rozboru struktury pracovníků je možné vidět, že v posledním roce (2018) tvořili téměř $\frac{3}{4}$ zaměstnanců technickohospodářští pracovníci, mezi něž patří vývojáři, konstruktéři, kontrolóři, obchodníci, projektoví manažeři, pracovníci oddělení financí a mnozí další pracovníci. Pouze $\frac{1}{3}$ tvoří pracovníci výroby zajišťující chod skladů a výroby produktů.

Obrázek 16 – Struktura zaměstnanců společnosti G – Team a.s. v roce 2018



Zdroj – Interní dokumenty společnosti G - Team a.s., 2019

Zpracovala – Veronika Velíšková, 2019

3.3.1 Controllingové oddělení

Společnost, jak je z hierarchie v kapitole 3.3 patrné, nemá zřízeno samostatné controllingové oddělení. Controllingové aktivity probíhají napříč finančním oddělením, ve kterém je v roce 2019 zaměstnáno 5 osob.

Jelikož controllingové aktivity podporují rozhodování a řízení společnosti, vyskytuje se zde velmi úzká spolupráce napříč celou společností. Zároveň jsou v tomto ohledu nutné relevantní a reálné informace, které ve většině případů vědí pouze projektoví manažeři.

4 CHARAKTERISTIKA SYSTÉMŮ

INFORMAČNÍCH

Využívanými informačními systémy (IS) společnosti jsou především Byznys a MS Office – Microsoft Excel. Tyto dva systémy jsou vzájemně provázané, tudíž veškerá data lze poměrně jednoduše analyzovat do hloubky.

4.1 Byznys

Podnikový informační software Byznys je českým produktem, který poskytuje široký rozsah funkcí a je na míru upravitelný dle požadavků společností. Těto možnosti využila i společnost G – Team a.s., která tento systém aplikovala v roce 2010.

Obrázek 17 – Logo IS Byznys



Zdroj – byznys.eu, 2019

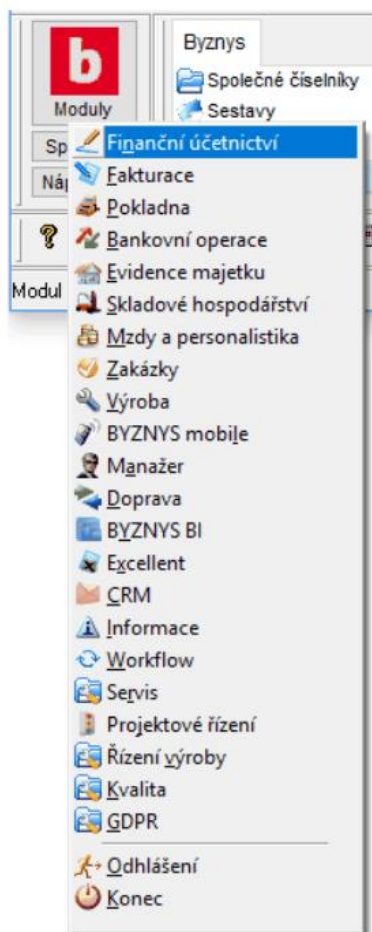
Byznys je primárním informačním softwarem společnosti, pomocí kterého dochází ke správě účetnictví, personalistiky, zakázek, výroby, skladů i archivu dokumentů. Jedná se o ucelené řešení veškerých problematik týkajících se podnikatelské činnosti společnosti.

Na níže uvedeném obrázku jsou vidět veškeré moduly, které IS poskytuje. Moduly jsou každým rokem aktualizovány nejen dle nových legislativ, ale také s ohledem na nedokonalosti a požadavky specifikované zákazníky. V roce 2018 z tohoto důvodu vznikl nový modul GDPR vzhledem k platnosti obecného nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) 2016/679.

Každý zaměstnanec má administrátorem, jehož funkci zařizuje finanční ředitel, stanovené přístupy do jednotlivých modulů. Díky tomuto jsou odlišena práva zaměstnanců, která jsou stanovena s ohledem na jejich náplň práce.

Mimo moduly se v centrálním menu vyskytuje i podmenu označené slovem „Společné“, ve kterém se vyskytují číselníky obchodních partnerů a středisek, dále nastavení systému a správa složek Byznysu.

Obrázek 18 – Moduly informačního systému Byznys



Zdroj – informační software Byznys, 2019

Pro činnosti controllingu jsou primární tyto moduly:

- finanční účetnictví,
- fakturace,
- skladové hospodářství,
- zakázky,
- výroba.

4.1.1 Finanční účetnictví

Tento modul je spravován finančním oddělením, kterému je zde umožněno pořizovat a integrovat účetní doklady. Veškeré účetní operace se provádějí pomocí tohoto modulu, přičemž výstupy je možné zobrazit jak pomocí Deníku dokladů, tak i Hlavní knihy. Knihy lze prohlížet pomocí historie až do momentu zavedení IS.

Rozbory v tomto modulu umožňují sledovat DPH, stavy výsledkových i majetkových účtů, dále i vývoj výsledku hospodaření (VH).

Velkou výhodou je střediskový pohled, který poskytuje podklady pro analýzu nákladů za jednotlivá střediska, která společnost eviduje. Nejedná se zde pouze o střediska vztahovaná k regionálnímu umístění, ale středisky jsou zde myšlena i oddělení či výrobní profese. Samotný výčet středisek je uvedený v příloze A.

Pro lepší znázornění tento modul obsahuje i podsložku Grafy, ve kterých lze zobrazit vývoj stavů účtů, jejich obratu, vývoj zisku společnosti a středisek, vývoj nákladů a výnosů apod. To vše za vybraný rok, nebo ve srovnání za celou dobu existence IS ve společnosti.

Primárně modul „Finanční účetnictví“ slouží k analýze nákladů a výnosů, jelikož zde probíhá zaúčtování veškerých účetních zápisů a skutečností, které se ve společnosti vyskytnou. Díky knihám a dalším sestavám, lze vyselektovat relevantní případy, které se váží k analyzovanému problému v rámci controllingových aktivit.

4.1.2 Fakturace

Tvorba odběratelských i dodavatelských faktur probíhá v modulu „Fakturace“. Díky tomu mohou faktury vytvářet i jiné odpovědné osoby, nejen účetní. Do účetnictví se faktury přenesou po jejich zaúčtování v modulu „Finanční účetnictví“.

Mimo faktur, jsou zde vytvářeny a evidovány zápočty a upomínky.

Obdobně jako v předchozím zmiňovaném modulu i zde nalezneme mnoho sestav v podobě knih faktur, finančního přehledu, diverzifikace pohledávek a závazků atd. Tyto sestavy jsou z hlediska controllingových činností velmi důležité, jelikož poskytují podklady pro stanovení celkového množství pohledávek a závazků a jejich detailní rozložení dle dat splatnosti. Díky tomuto lze přesně určit jejich částky, které jsou splatné, anebo po splatnosti v horizontu např. 30, 60, 90 a 365 dní.

4.1.3 Skladové hospodářství

Jedná se o modul umožňující detailní evidenci skladu, jakožto o jeho pohyb a stavu.

Vystavují se zde příjmové či výdajové skladové doklady, rozlišené číselnou řadou dokladů. Ocenění vyskladnění materiálu a zboží probíhá v průměrné ceně, zjistitelné pomocí aritmetického průměru nákupní ceny a nakoupeného množství v daných měrných jednotkách (ks, l, kg, ...).

V rámci závěrkových operací zde probíhá i inventura skladů. Každý sklad má v Byznysu k dispozici Inventurní soupis, sloužící pro fyzickou inventuru. Do něj jsou poté zapisovány skutečné stavy majetku a pomocí nástrojů Byznysu jsou vyhodnocována manka a přebytky jednotlivých skladových položek, které jsou následně zkoumány z hlediska jejich správnosti a možných příčin jejich vzniku. Na základě controllingových aktivit jsou posléze zavedena opatření, zabráňující potížím identifikovaným při inventurách.

Velmi důležitou informací zjistitelnou v tomto modulu je stav objednávek. Přijaté a vystavené objednávky udávají objem budoucích výnosů a nákladů společnosti, vázaných k dané zakázce, jak obchodní tak výrobní. Díky těmto informacím lze lépe plánovat cash-flow podniku a připravovat se na budoucí finanční vývoj.

4.1.4 Zakázky

Kompletní evidence zakázek, jejich pořizování a porovnávání se skutečností se provádí v modulu „Zakázky“.

Zakázka je zde vnímána jako obchodní činnost, která je definována časem a předmětem výroby.

Dle základní typologie rozlišuje společnost dva typy zakázek – výrobní a obchodní. Při bližším pohledu na čísla zakázkových řad je zde mnohem více druhů zakázek, které se do výše zmíněných základních typů prolínají. Řady zakázek roku 2019 jsou promítnuté do následující tabulky. Při bližším pohledu je patrná provázanost zakázek a středisek zobrazených v Příloha A.

Obrázek 19 – Řady zakázek

řada	popis
19/10	obchod
19/11	dodatky a vícepráce
19/19	dotace
19/30	správa budov
19/50	reklamace
19/51	dodavatelské reklamace
19/53	garanční zakázky
19/55	výrobní neshody
19/600	LC údržba
19/610	LC investice
19/675	servis a údržba
19/70	výrobní zakázky
19/73	Velká Bíteš
19/75	servis a ND
19/76	Temelín
19/79	Gestra
R/	režijní zakázky

Zdroj – Interní dokumenty společnosti G - Team a.s., 2019

Zpracovala – Veronika Velišková, 2019

U každé zakázky jsou na první pohled patrné tyto informace:

- evidenční číslo,
- název,
- partner a informace o něm,
- jméno obchodníka a realizátora,
- středisko,
- číslo obchodního případu,
- termín uzavření, předpokládaného ukončení a datum uzavření zakázky,
- plánované a skutečné výnosy a náklady.

Náklady a výnosy, zobrazené v detailu zakázky, jsou členěny dle klasického kalkulačního vzorce na materiálové, mzdové, ostatní přímé a ostatní nepřímé náklady (režie) a na výnosy plynoucí ze zkoumané zakázky.

4.1.5 Výroba

Jedná se o modul, umožňující sledování technologické přípravy výroby včetně zpracování kusovníku, přípravy kalkulací, hodnocení výkonů výrobních profesí, nákupu výrobního materiálu apod.

Díky tomuto modelu je možné vyhodnocovat výrobní zakázky vzhledem k počtu strávených hodin výrobních profesí v poměru se sazbou promítanou do zakázky a celkové materiálové a finanční náročnosti výroby produktů.

4.1.6 Zhodnocení vhodnosti informačního systému

Informační systém Byznys prochází celou společností a zabezpečuje téměř celý chod podniku. Pro většinu podnikových aktivit se jeví jako dostatečný, ovšem co se týče controllingových aktivit, zde má své mezery.

Mimo podpůrné funkce controllingových činností ve formě získávání dat poskytuje minimum funkcí a sestav, které by byly pro controlling dostatečné.

I přesto, že Byznys do jisté míry umí v určitých modulech plánovat, plánování a srovnávání zakázek a dalších skutečností ve společnosti G – Team a.s. se jeví velmi obtížné, v případě využití pouze tohoto IS.

4.2 Microsoft Excel

Microsoft Excel představuje nástroj, který společnost používá pro své controllingové aktivity nejvíce. V tomto prostředí jsou vytvářeny veškeré reporty, analýzy, předpovědi (forecasts), podklady, kalkulace a mnohé další. O jednotlivých reportech bude pojednáno v následující kapitole.

Data, která jsou pomocí tohoto nástroje zpracovávána, pochází z informačního softwaru Byznys, který dokáže jakákoliv data promítnout do verze xls. Toto je velmi užitečný pomocník, jelikož není potřeba jakákoliv data složitě přepisovat.

Mnohé reporty (viz kapitola 0) jsou navázány pomocí jazyka SQL přímo na IS Byznys, takto vytvořené reporty lze téměř okamžitě aktualizovat a vidět stávající finanční data.

Mnozí pracovníci si vedou doplňkovou evidenci svých zakázek, úkolů ve vlastním dokumentu xls, který je pro ně z hlediska administrativy a adaptability lepší. Této možnosti využívá i oddělení výroby, které veškeré své zakázky eviduje v dokumentu xls, ve kterém velmi lehce vidí, které výrobní zakázky jsou ukončené, které probíhají a jaké termíny se k nim váží. Společně s těmito údaji mají pomocí odkazu, který je zahrnutý pod číselným označením zakázky, provázány i zápisy jednání udávající aktuální informace o stavu zakázky a její časový harmonogram, který je uvedený v jiném dokumentu xls. Jedná se o velmi užitečné řešení, které během týdenních porad výrobního oddělení velmi zkracuje čas na zhodnocení a zápis stavů zakázek.

5 ANALÝZA NÁKLADOVÉHO CONTROLLINGU

Vzhledem k rozmanitému a neustále se inovujícímu ekonomickému prostředí je stále více potřeba zkoumat dopady změn na firemní prostředí.

Náklady představují velmi důležité činitele, které je nutné koordinovat. Z tohoto důvodu tvoří nákladový controlling nepostradatelnou součást správy společnosti, kdy pomocí něj lze odhalit příčiny odchylek, stanovit k nim odpovídající opatření a v neposlední řadě poskytnout vrcholovému managementu podklady o reálném finančním stavu společnosti.

5.1 Analýza nákladů

Následující kapitola se zaměřuje na rozbor nákladů společnosti G – Team a.s. za období 2013 – 2017.

5.1.1 Členění nákladů

Podnik eviduje své náklady pomocí druhového členění, přičemž v tomto členění vytváří i všechny veřejně dostupné výkazy. Ve své účetní osnově společnost využívá analytické evidence, pomocí které rozlišuje účty pro různé účely.

Společnost vedle druhového členění využívá pro své interní účely i členění účelové a to především z důvodu vnitropodnikového účetnictví. Pomocí účtů tříd 7 a 8 dochází k přeúčtování výnosů a nákladů týkajících se jednotlivých středisek, zakázek, oddělení atd.

Dále pro své interní účely a pro veškeré plánování využívá členění dle vztahu k objemu výroby – tedy náklady variabilní a fixní. Mezi variabilní náklady řadí:

- materiál,
- balné,
- přepravné,
- pojistné vázané ke konkrétním zakázkám,
- kooperace,
- elektřina, ...

Zatímco za fixní náklady společnost považuje:

- osobní náklady,
- odpisy,
- leasing,
- energie – voda, plyn,
- pronájem,
- poplatky a daně,
- reklama,
- ostatní pojištění – odpovědnosti, havarijní, pojištění aut, ...,
- opravy a udržování, ...

Pro účely kalkulací jsou náklady děleny na přímé a nepřímé (režijní).

5.1.2 Absolutní ukazatele

Na následujících tabulkách jsou rozebírány údaje Výkazu zisku a ztráty (VZZ), přesněji dochází k analýze nákladů společnosti. Byla provedena horizontální a vertikální analýza, přičemž jednotlivé popisované položky jsou v souladu s novelizací Zákona o účetnictví (ZoÚ) provedenou v roce 2016.

Tabulka 2 – Údaje z Výkazu zisku a ztráty v období 2013 – 2017 (v tis. Kč)

položky		2013	2014	2015	2016	2017
I.+ II.	Tržby	470 423	582 301	633 492	833 956	655 975
A.	Výkonová spotřeba	391 564	436 085	456 336	694 843	562 289
A. 1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	33 982	14 892	15 479	31 557	48 115
A. 2.	Spotřeba materiálu a energie	219 826	175 673	140 855	267 499	146 346
A. 3.	Služby	137 756	245 520	300 002	395 787	367 828
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	- 48 327	8 753	16 453	6 707	26 672
D.	Osobní náklady	66 811	75 451	72 303	73 830	78 664
D. 1	Mzdové náklady	49 853	57 738	54 542	55 245	59 133
E.	Úpravy hodnot v provoz. obl.	5 205	4 151	3 986	21 459	97 180
E. 1.	Úpravy hodnot DN a DHM	5 205	4 151	3 986	3 849	3 656
E. 3.	Úpravy hodnot pohledávek	0	0	0	17 610	93 524
F.	Ostatní provozní náklady	3 787	5376	21 179	26 664	59 347
J.	Nákl. úroky a podob. náklady	0	0	0	30	886

položky		2013	2014	2015	2016	2017
K.	Ostatní finanční náklady	3 278	1 427	1 931	2 210	1 918
L.	Daň z příjmů	2 714	4 165	5 346	- 5 411	- 2 772
Celkové náklady		424 794	517 636	577 534	820 332	824 184

Zdroj – Interní dokumenty společnosti G - Team a.s., 2019

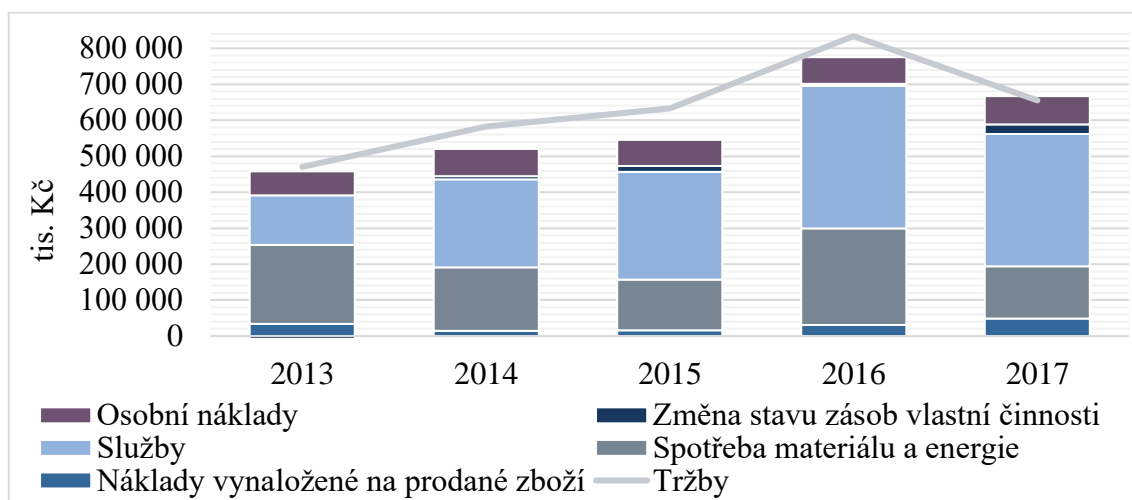
Zpracovala – Veronika Velíšková, 2019

Společnosti se v prvních letech zkoumaného období velice dařilo. Tržby měly vzrůstající tendenci, což platilo i pro celkové náklady, které ovšem nepřesahovaly výši tržeb. Z těchto údajů je na první pohled patrné, že společnosti se meziročně zvyšoval objem vyhraných zakázek, které byly realizovány s téměř stejnou marží.

Rok 2016 je ve společnosti spojený s největšími tržbami, kterých bylo za zkoumané období roku dosaženo. V tomto roce ovšem společnost nedosáhla tak vysokého zisku a to především z důvodu vysokých nákladů, způsobených problémovou zakázkou ve Chvaleticích.

Tento problém se promítl nadále i do roku 2017, kdy se obchodní partner zakázky ve Chvaleticích dostal do insolvenčního řízení a společnost vytvořila opravné položky k pohledávkám ve výši 94 mil. Kč a rezervy na vyplacení bankovní záruky ve výši 58 mil. Kč. Díky tomuto a dále také z důvodu klesajícího počtu dohodnutých zakázek a krycího příspěvku zakázek společnost v roce 2017 poprvé nedosáhla kladného výsledku hospodaření.

Obrázek 20 – Grafické znázornění největších nákladových položek v porovnání s tržbami



Zdroj – Interní dokumenty společnosti G - Team a.s., 2019

Zpracovala – Veronika Velíšková, 2019

Na grafickém znázornění níže je možné vidět rostoucí tendenci nákladů i tržeb společnosti, od tohoto trendu se odchyluje rok 2016. Příčina této odchylky je vysvětlena výše.

5.1.2.1 Horizontální a vertikální analýza

Horizontální analýza, zobrazená v tabulce níže, udává změnu neboli vývoj tržeb a nákladů v čase.

Níže zobrazená analýza porovnává meziroční tempo růstu vybraných nákladových položek a tržeb společnosti. Změna položek je znázorněna pomocí podílu a rozdílu.

Tabulka 3 – Horizontální analýza tržeb a nákladů za období 2013 – 2017 (v tis. Kč)

položky		Podílová (index růstu)				Rozdílová (v tis. Kč)			
		14/13	15/14	16/15	17/16	14 – 13	15 – 14	16 – 15	17 – 16
období		1.	2.	3.	4.	1.	2.	3.	4.
I. + II.	Tržby	1,2	1,1	1,3	0,8	111 878	51 191	200 464	-177 981
A.	Výkonová spotřeba	1,1	1,0	1,5	0,8	44 521	20 251	238 507	-132 554
A. 1.	Náklady vynaložené na prod. zboží	0,4	1,0	2,0	1,5	-19 090	587	16 078	16 558
A. 2.	Spotřeba materiálu a energie	0,8	0,8	1,9	0,5	-44 153	-34 818	126 644	-121 153
A. 3.	Služby	1,8	1,2	1,3	0,9	107 764	54 482	95 785	-27 959
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	-0,2	-1,9	0,4	4,0	57 080	7 700	-9 746	19 965
D.	Osobní náklady	1,1	1,0	1,0	1,1	8 640	-3 148	1 527	4 834
D. 1	Mzdové náklady	1,2	0,9	1,0	1,1	7 885	-3 196	703	3 888
E.	Úpravy v provozní oblasti	0,8	1,0	5,4	4,5	-1 054	-165	17 473	75 721
E. 1.	Úpravy DN a DHM	0,8	1,0	1,0	0,9	-1 054	-165	-137	-193

položky období		Podílová (index růstu)				Rozdílová (v tis. Kč)			
		14/13	15/14	16/15	17/16	14 – 13	15 – 14	16 – 15	17 – 16
		1.	2.	3.	4.	1.	2.	3.	4.
E. 3.	Úpravy pohledávek	x	x	x	5,3	x	x	17 610	75 914
F.	Ostatní provozní náklady	1,4	3,9	1,3	2,2	1 561	16 069	5 485	32 683
J.	Nák. úroky a podobné náklady	x	x	x	29,5	x	x	30	856
K.	Ostatní fin. náklady	0,4	1,4	1,1	0,9	-1 851	504	279	-292
L.	Daň z příjmů	1,5	1,3	-1,0	0,5	1 451	1 181	-10 757	2 639
Celkové náklady		1,0	1,1	1,4	1,0	-3 812	59 898	242 798	3 852

Zdroj – Interní dokumenty společnosti G - Team a.s., 2019

Zpracovala – Veronika Velíšková, 2019

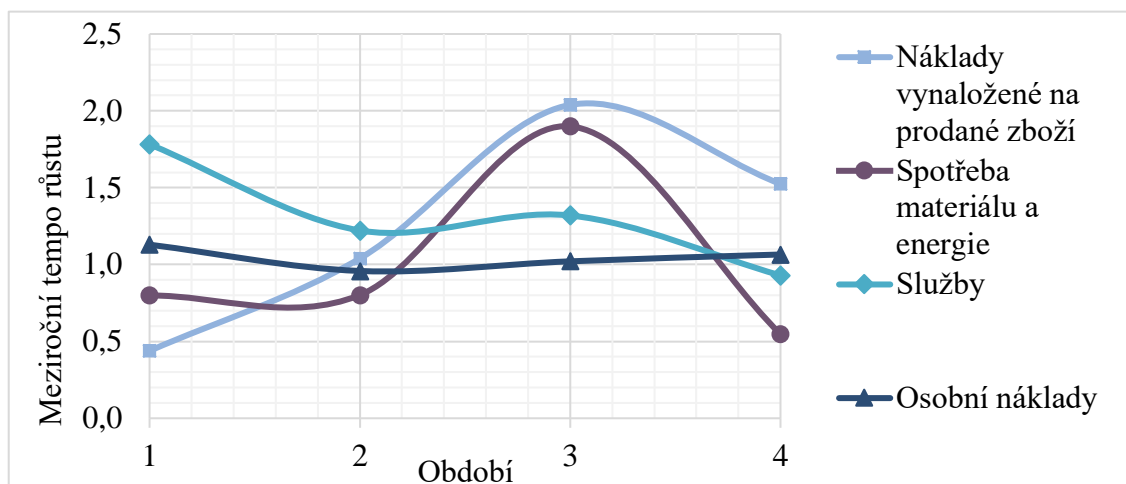
Celkové náklady společnosti mají za sledované období obdobnou tendenci jako její tržby. Největším problémem je, že tržby nerostou tak rychle, jako náklady, což postupně snižuje zisk společnosti.

Mzdové náklady společnosti jsou primárně ovlivněny výší inflace. Dalším faktorem, který mzdové náklady ovlivňuje, je migrace zaměstnanců. I přesto, že průměrný přepočtený stav zaměstnanců je téměř konstantní, meziročně dochází k migraci zaměstnanců, a to převážně mezi dělníky a pomocným personálem. Za většími výkyvy pak stojí i změna na úrovni vysokého managementu.

Kolísání ostatních provozních nákladů lze odůvodnit nečekanými událostmi, které se ve společnosti udály. Do této skupiny se řadí především penále a tvořené rezervy. Vzhledem k náročnosti výroby určitých produktů dochází v některých případech k opoždění některých dodávek. To zapříčinilo, že bylo společnosti v letech 2015 a 2016 vyměřeno penále, které se razantně promítlo do výše této skupiny nákladů. Druhým negativním faktorem jsou rezervy, které byly v letech 2016 a 2017 tvořeny na vícepráce¹ a bankovní záruky. Společnost v klasických případech rezervy na bankovní záruky netvoří. Zde se jedná o výjimečný případ, spojený s problémovou zakázkou.

¹ vícepráce = uskutečnění dodatečných, nad rámec sjednaných plnění, která nejsou zahrnuta v původní obchodní smlouvě.

Obrázek 21 – Meziroční tempo růstu vybraných nákladových položek společnosti



Zdroj – Interní dokumenty společnosti G - Team a.s., 2019

Zpracovala – Veronika Velíšková, 2019

Vertikální analýza porovnává účetní položky vůči stanovené veličině, která tvoří celek, tedy 100 %. Pro účely této práce byla jako základna tvořící 100 % zvolena položka „celkové náklady“.

Tabulka 4 – Vertikální analýza nákladů za období 2013 – 2017 (v %)

položky		2013	2014	2015	2016	2017
A.	Výkonová spotřeba	75 %	84 %	79 %	85 %	68 %
A. 1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	7 %	3 %	3 %	4 %	6 %
A. 2.	Spotřeba materiálu a energie	42 %	34 %	24 %	33 %	18 %
A. 3.	Služby	26 %	47 %	52 %	48 %	45 %
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	-11 %	2 %	3 %	1 %	3 %
D.	Osobní náklady	13 %	15 %	13 %	9 %	10 %
D. 1	Mzdové náklady	10 %	11 %	9 %	7 %	7 %
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	1 %	1 %	1 %	3 %	12 %
E. 1.	Úpravy hodnot DN a DHM	1 %	1 %	1 %	0 %	0 %
E. 3.	Úpravy hodnot pohledávek	0 %	0 %	0 %	2 %	11 %
F.	Ostatní provozní náklady	1 %	1 %	4 %	3 %	7 %
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
K.	Ostatní finanční náklady	1 %	0 %	0 %	0 %	0 %
L.	Daň z příjmů	1 %	1 %	1 %	-1 %	0 %
Celkové náklady		100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Zdroj – Interní dokumenty společnosti G - Team a.s., 2019

Zpracovala – Veronika Velíšková, 2019

Z hlediska nákladů je možné říci, že největší nákladovou položkou je výkonová spotřeba, která se v průměru pohybuje na úrovni 79 % celkových nákladů. Toto je podpořeno skutečností, že se jedná o výrobní podnik, který některé produkty vytváří a navrhuje, jiné upravuje a další pouze obchoduje pomocí kooperace s jinými společnostmi.

U typu podniku jako je G – Team a.s. nelze přesně dopředu předpovídat výši výkonové spotřeby. Ta se mění vzhledem k rozmanitosti obchodních činností společnosti. Meziročně nedochází k tak obrovským výkyvům ve výši výkonové spotřeby. Změny je možné pozorovat především při rozčlenění výkonové spotřeby na její činitele v podobě nákladů na prodané zboží, spotřeby materiálu a energie a v neposlední řadě náklady služeb.

Většina projektů (zakázek) společnosti je spíše krátkodobého charakteru. Z tohoto důvodu se každým rokem zakázková naplň mění dle aktuálních situací a potřeb na trhu. Toto zapříčiňuje rozdílné poměry nákladů tvořících výkonovou spotřebu.

Spotřeba materiálu a energie má spíše klesající tendenci (kromě roku 2016), tedy postupem let tvoří stále menší procento celkových nákladů. Oproti tomu náklady služeb měly do roku 2015 rostoucí tendenci a od tohoto roku dále klesaly.

Při bližším rozboru nákladů na energii byl shledán konstantní poměr mezi jednotlivými roky. Za kolísáním spotřeby materiálu stojí především pokles množství zakázek a taktéž možnost zaměnitelnosti tohoto druhu nákladů se službami. Možnost zaměnitelnosti existuje především z důvodu mnohdy nemožné oddělitelnosti předmětu plnění přijatých faktur od sebe. Někteří dodavatelé mají rozdělený nákup materiálu a služeb na fakturu, jiní fakturují pouze celou částku, která se skládá z více obchodních činností. Do služeb společnost zařazuje mimo kooperaci, která byla vysvětlena výše i administrativní poplatky, nájemné, reklamní služby, stavební a montážní práce, finanční a jiné poradenství, technické dokumentace, posudky, certifikace, školení a další služby.

Druhou významnou položkou jsou mzdové náklady. Tento typ nákladů meziročně tvoří stále menší procento celkových nákladů. Ovšem výše těchto nákladů neklesá i přesto, že postupem let došlo ke snižování stavu zaměstnanců. Ten se od roku 2013 snížil v průměrném přepočteném stavu o 3 pracovníky. Vzhledem k vývoji celkové ekonomiky dochází každoročně k navýšení mezd pracovníků, což je důvodem rostoucí tendence mzdových nákladů.

Dalšími důležitými položkami jsou především úpravy hodnot pohledávek a ostatní provozní náklady v roce 2017. Jak již bylo zmíněno, v tomto účetním období společnost vytvořila opravné položky k pohledávkám a rezervy na vyplacení bankovní záruky z důvodu insolvenčního řízení u obchodního partnera, se kterým byla uzavřena smlouva na zakázku ve Chvaleticích, která díky své finanční náročnosti a platební neschopnosti odběratele výrazně negativně ovlivnila chod společnosti.

Ostatní nákladové položky tvoří po celé zkoumané období minimální podíl na celkových nákladech.

5.1.3 Souhrnné indexy

5.1.3.1 Altmanova analýza

Pro zhodnocení finančního zdraví společnosti byla vybrána Altmanova analýza, která pomocí čísla, nesoucí název Z-skóre nebo Altmanův index, vyhodnocuje stav zdraví společnosti. Z-skóre se skládá z 5 ukazatelů – rentability, zadluženosti, likvidity a struktury kapitálu. Jednotlivé ukazatele jsou následně vynásobeny vahou, která se liší pro podniky obchodovatelné a neobchodovatelné na kapitálovém trhu (Růžičková, 2015).

Společnost i přes svou velikost nepatří mezi ty, které obchodují s cennými papíry na kapitálovém trhu. Vzhledem k této skutečnosti byly zvoleny váhy pro výpočet Altmanova indexu, které tuto skutečnost zohledňují. Výše vah jednotlivých ukazatelů jsou uvedeny v tabulce níže.

Tabulka 5 – Výpočet Altmanovy analýzy

ukazatel	výpočet	váha	rok				
			2013	2014	2015	2016	2017
x ₁	ČPK / A	0,717	0,26	0,29	0,16	0,21	0,24
x ₂	EAT / A	0,847	0,25	0,27	0,27	0,23	0,30
x ₃	EBIT / A	3,107	0,38	0,54	0,66	0,13	-0,87
x ₄	VK / CZ	0,42	0,32	0,40	0,18	0,22	0,04
x ₅	T / A	0,998	1,09	1,82	2,04	2,67	2,23
Z-skóre			2,30	3,32	3,31	3,46	1,93

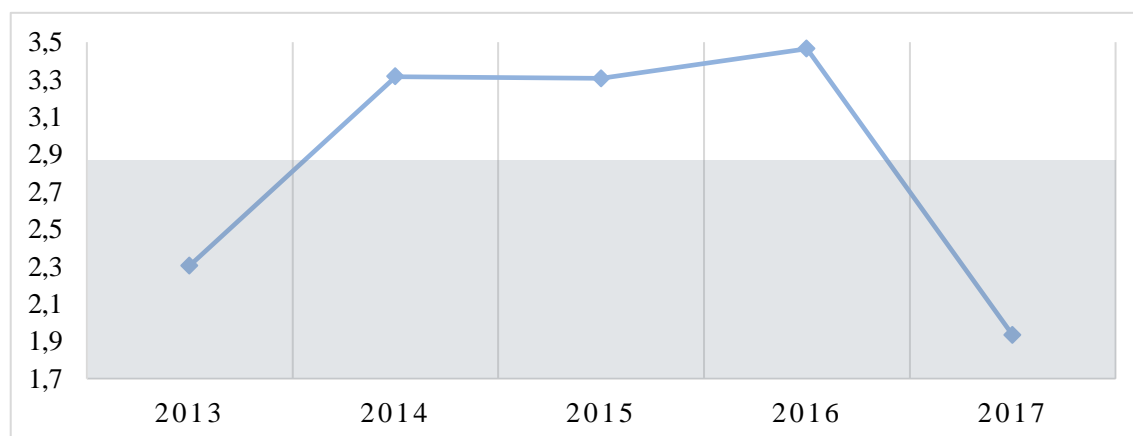
Zdroj – Interní dokumenty společnosti G - Team a.s., 2019

Zpracovala – Veronika Velíšková, 2019

Kromě roků 2013 a 2017 dosahovala společnost vysokého Z-skóre, což indikuje zónu prosperity. Finanční zdraví společnosti velmi ovlivňuje obrat aktiv (ukazatel x_5), který je velmi vysoký.

V posledním sledovaném období (2017) společnost vstoupila do šedé zóny, kde nelze přesně rozhodnout o zdraví společnosti. Z-skóre není natolik nízké, aby se dalo hovořit o tom, že společnost spěje k bankrotu.

Obrázek 22 – Grafické znázornění Altmanovy analýzy



Zdroj – Interní dokumenty společnosti G - Team a.s., 2019

Zpracovala – Veronika Velišková, 2019

5.1.3.2 Index IN05

Obdobným modelem pro zkoumání finančního zdraví společnosti, jako je výše uvedený Altmanův index, je i Index IN. Tento index zohledňuje podmínky českého trhu (Knápková, 2017).

Tabulka 6 – Výpočet Indexu IN05

ukazatel	výpočet	váha	rok				
			2013	2014	2015	2016	2017
y_1	A / CZ	0,13	0,23	0,25	0,19	0,20	0,14
y_2	EBIT / nákladové úroky	0,04	0,00	0,00	0,00	9,00	-3,72
y_3	EBIT / aktiva	3,97	0,49	0,69	0,84	0,17	-1,11
y_4	výnosy / A	0,21	0,26	0,38	0,43	0,56	0,53
y_5	OA / krátkodobé závazky	0,09	0,15	0,16	0,12	0,13	0,14
IN05			1,12	1,48	1,58	10,06	-4,02

Zdroj – Interní dokumenty společnosti G - Team a.s., 2019

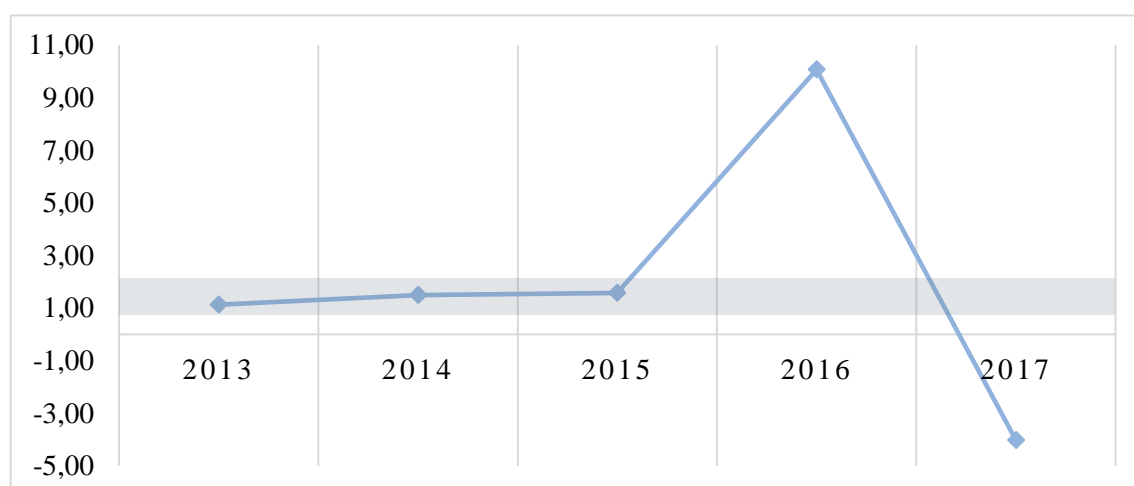
Zpracovala – Veronika Velišková, 2019

V letech 2013 až 2015 se společnost dle IN05 nacházela v šedé zóně. Díky nízké zadluženosti v roce 2016 se IN05 razantně zvýšil a společnost se posunula do hodnototvorného období.

Hodnoty ukazatele y_2 byly v roce 2016 vzhledem ke své vysoké výši upraveny na hodnotu 9, což je dle literatury doporučená hodnota, při téměř nezadlužené společnosti, která zajistí přesnost ukazatele.

Razantní skok nastal v dalším období (2017), kdy společnost zažádala o úvěr ve výši 20 milionů Kč, což snížilo její IN05 a dostala se do pásma „spějícího k bankrotu“. Tato skutečnost naznačuje, že se podnikatelský subjekt potýká s finančními problémy.

Obrázek 23 – Grafické znázornění Indexu IN05



Zdroj – Interní dokumenty společnosti G - Team a.s., 2019

Zpracovala – Veronika Velišková, 2019

5.1.3.3 Spider analýza

Poslední v práci využitou metodou finančního zhodnocení společnosti je Spider analýza. Tato metoda hodnocení pomocí čtyř základních skupin poměrových ukazatelů porovnává situaci vybraného podnikatelského subjektu ve vztahu k odvětví, do kterého svou podnikatelskou činností zapadá (Knápková, 2017).

Níže vytvořený graf zobrazuje dvě křivky. První, fialová křivka, představuje hodnoty odvětví (= 1,00 = 100 %). Tato linie tvoří základnu pro stanovení polohy ukazatelů podniku. Druhá, modrá křivka, zobrazuje hodnoty tvořené vypočtenými ukazateli pro vybraný podnik. Obecně platí, že křivky vzdálenější od středu pavučiny, představují lepší hodnoty, než ty, které se ke středu blíží (Knápková, 2017).

Pro stanovení hodnot odvětví bylo využito dat veřejně zveřejňovaných Ministerstvem průmyslu a obchodu, ve kterých jsou uvedeny základní položky účetních výkazů a z nich jsou vypočteny poměrové ukazatele pro jednotlivá odvětví stanovená dle CZ NACE. Vzhledem k podnikatelské činnosti provozované sledovanou společností byla zvolena pro porovnání oblast CZ NACE 33 s názvem Opravy a instalace strojů a zařízení.

Vzorce, které byly použity pro výpočet Spider analýzy, jsou uvedeny v Příloha B.

Tabulka 7 – Spider analýza za rok 2017

ukazatel	označení	název	odvětví	podnik
rentabilita	A. 1	rentabilita vlastního kapitálu	0,16	-3,47
	A. 2	rentabilita aktiv	0,10	-0,28
	A. 3	rentabilita tržeb	0,08	-0,12
likvidita	B. 1	běžná likvidita	2,29	1,58
	B. 2	pohotová likvidita	1,65	1,16
	B. 3	hotovostní (okamžitá) likvidita	0,22	0,00
zadluženost	C. 1	vlastní kapitál / aktiva	0,52	0,08
	C. 2	krytí DM dlouhodobým kapitálem	3,42	2,39
	C. 3	úrokové krytí	26,53	-92,63
obratovost	D. 1	obratovost aktiv	1,00	2,23
	D. 2	obratovost krátkodobých pohledávek	2,28	3,24
	D. 3	obratovost krátkodobých závazků	2,04	4,96

Zdroj – Interní dokumenty společnosti G - Team a.s., 2019

Zpracovala – Veronika Velišková, 2019

Z dostupných dat je zřejmé, že odvětví dosahuje téměř ve všech ukazatelích lepších výsledků než zkoumaná společnost. Ukazatele ovšem nejsou odchýlené o mnoho. Týká se to především ukazatelů likvidity a obratovosti.

Lze konstatovat, že společnost by se měla zaměřit na uzavírání nových zakázek, které budou dostatečně rentabilní a navýší zisky.

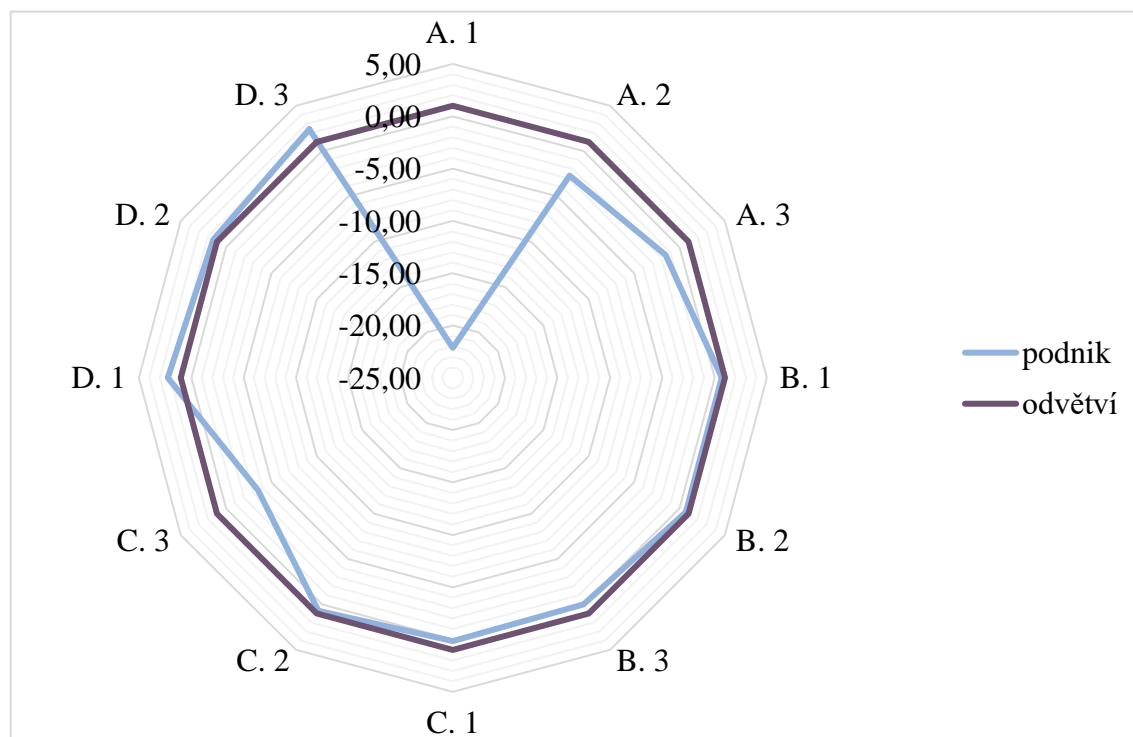
Nejproblematictější oblastí jsou ukazatele rentabilit. Tyto ukazatele jsou výrazně slabé v porovnání s odvětvím. Vysoká míra zadluženosti a klesající množství zakázek do jisté míry ovlivňují rentabilitu společnosti, jelikož dochází k nevyužívání vloženého kapitálu a tudíž snižování rentability.

Ukazatele likvidity dosahují hodnot, které jsou doporučované dle literatury pro střední podniky. Společnost má promyšlené způsoby úhrady svých závazků, což těmto výsledkům odpovídá.

V porovnání s odvětvím dosahují ukazatele zadluženosti vysokých hodnot. Tuto skutečnost nelze hodnotit pozitivně, jelikož při aktuálním stavu a nízkých tržbách může tato skutečnost velmi ovlivnit budoucí chod společnosti.

Poslední zkoumané faktory, ukazatele aktivity, potvrdily i určité předpoklady, které se jich týkají. U obratovosti aktiv (D. 1) je dosahováno lepších výsledků, z čehož je patrné, že společnost dobře využívá svůj majetek. Z dalších dvou ukazatelů (D. 2 a D. 3) však vyplývá, že společnost nemá správně stanovené lhůty splatnosti svých pohledávek a závazků. Jak je z výše uvedené tabulky patrné, splatnost pohledávek je mnohem delší než splatnost závazků. Toto velmi ovlivňuje cash-flow, kdy společnost nemusí mít vždy dostatek peněžních prostředků na úhradu svých závazků. V mnohých případech může docházet k opoždění plateb závazků, což celkově ovlivňuje nejen chod společnosti, ale následně i dodavatele, kterým je uhrazena pohledávka po splatnosti.

Obrázek 24 – Grafické znázornění Spider analýzy za rok 2017



Zdroj – Interní dokumenty společnosti G - Team a.s., 2019

Zpracovala – Veronika Velíšková, 2019

5.2 Analýzy controllingových aktivit

Tato kapitola je zaměřena na controllingové aktivity, které se vztahují ke zkoumané společnosti.

Mezi základní controllingové činnosti patří:

- plánování nákladů a tržeb,
- sledování a analýza vývoje nákladových a výnosových položek v porovnání s plánem,
- sledování zakázek,
- reporting.

5.2.1 Plánování

Plánování společnosti probíhá na několika úrovních. Především je ale v rukou vedoucích pracovníků.

Plánování v dnešním rychle se vyvíjejícím prostředí patří mezi prioritní činnosti, které je potřeba umět aplikovat. Vzhledem k zakázkové náplni společnosti, která je velmi rozmanitá a mění se, je celkové plánování velmi složité. I přes určité předem známé činnosti, nelze cokoliv přesně naplánovat a většinou se tvoří spíše odhady dle předchozích let, zkušeností a se zohledněním již nasmlouvaných obchodních činností.

Společnost má v tomto ohledu veliké rezervy. Zcela jistě by stálo za uvážení zavedení plánování s ohledem na personalistiku či investiční politiku, která při své realizaci velmi ovlivňuje celkovou výši nákladů. I pomocí dalších detailnějších a hlavně častěji vytvářených plánů by byly tvořeny přesnější predikce, které finanční instituce stále více požadují.

5.2.2 Sledování zakázek a jejich porovnání s plánem

Sledování zakázek probíhá ve třech na sebe navazujících časových úsecích. V prvním okamžiku dochází k vyhodnocení kalkulačního listu, který vytváří odpovědný pracovník – obchodník. V tomto okamžiku jsou dostupné předběžné informace, jaká by měla být výše tržeb, nákladů a tedy i krycího příspěvku na úhradu fixních nákladů společnosti.

Druhá etapa slouží k vyhodnocování a analýze skutečnosti versus plánované kalkulace. Pomocí dostupných dat z účetnictví, lze předpovědět, zda je kalkulační list vytvořen

korektně, případně zda dochází k prvním odchylkám. Zkoumány jsou zde i příčiny odchýleného stavu od plánu a dochází zde k aktualizaci (revizi) kalkulačního listu na nový předpokládaný vývoj zakázky. Porovnání stavu zakázky controller provádí pomocí přijatých a vystavených objednávek, které značí stav rozpracovanosti zakázky a lze dle nich plánovat i budoucí příjmy a výdaje společnosti. Důležitým aspektem, který mnohdy může znepříjemnit činnosti controllera je nespolupráce projektových manažerů a obchodníků, kteří vytváří objednávky pozdě, špatně, či zde nevidují splnění či storna objednávek.

Třetí etapa slouží k vyhodnocování. Controller porovná jednotlivé revize kalkulačních listů mezi sebou, dále vyhodnocuje zakázku pomocí veškerých dostupných dat v IS. V případě odchýleného stavu dochází k bližšímu zkoumání všech nákladových a výnosových položek, které se týkají zakázky. Zjišťují se zde příčiny těchto stavů, kdy je možné nalézt chybu v zaúčtování, pracovních výkazech, označení zakázky na faktuře. Mnohdy je zjištěno, že příliš vysoký zisk přiřazený zakázce není skutečný, chybí uvedení některých nákladových položek. Reálně lze během vyhodnocování nalézt velké množství příčin chybovosti výpočtu.

5.2.3 Analýza controllingového reportingu

Tato kapitola se věnuje reportům vypracovaným v rámci controllingových činností podniku.

5.2.3.1 Výkazy

Společnost jako konsolidovaná středně velká účetní jednotka (stanoveno vzhledem k průměrnému počtu zaměstnanců, úhrnu celkových aktiv a čistého obratu) vytváří větší množství finančních výkazů, než tomu může být u menších společností.

Ve čtvrtletním pohledu je vytvářena rozvaha, výkaz zisku a ztráty (VZZ). V rámci ročních závěrkových operací jsou dále vytvářeny mimo výše zmíněné dokumenty i přehled o peněžních tocích, přehled o změnách vlastního kapitálu, výroční zpráva a dále celková konsolidovaná účetní závěrka.

Díky čtvrtletnímu pohledu lze lépe odhadnout sezónní výkyvy, které při celoročním pohledu nemusí být na první pohled viditelné.

5.2.3.2 Stavby bankovních účtů

V rámci plánování a řízení svého cash-flow společnost na úrovni dnů, týdnů a měsíce (tedy v krátkodobém horizontu) sleduje stavy svých bankovních účtů, které se pravidelně vyhodnocují. Na základě toho dochází k plánování fakturace na konkrétní účty, vzhledem k docílení potřebného stavu příslušných účtů.

Co se týče bankovních účtů v cizích měnách, zde platí důslednější finanční politika, kdy se analyzují konkrétní aktuálně nabízené měnové kurzy. Dostupné nabídky finančních institucí jsou porovnávány a na jejich základě je rozhodováno o tom, kde a v jakém množství dané zahraniční měny bude nakoupeno.

5.2.3.3 Controlling pohledávek a závazků

Rozbor pohledávek a závazků probíhá na úrovni týdne, čtvrtletí a roku. Společnost v tomto horizontu analyzuje pohledávky a závazky po splatnosti a celkové splatné pohledávky a závazky, které eviduje v IS.

Všechny reporty patřící do této problematiky jsou vytvářeny ve zvláštních dokumentech ve formátu xls, přičemž data jsou získávána z prostředí IS a z xls souborů naformátovaných pomocí jazyka SQL, který aktualizací dokumentu automaticky získává aktuální data z IS dle stanovených požadavků.

Společnost vnímá controlling závazků a pohledávek jako velmi důležitý aspekt, který je nutné pečlivě sledovat. Za dobu své existence společnost zažila mnoho situací, kdy nedošlo ke splacení pohledávek, náklady nebyly převedeny na odběratele a zatížily tak společnost G – Team a.s.

Obrázek 25 – Dokument naformátovaný jazykem SQL – pohledávky

JMÉNA LIDÍ	A	B	C	D	E	F	...	VÝROBA	NEUVEDENÉ	VŠE
Pohledávky po splatnosti	302 500	7 295 008	302 500	0	3 740 108	0	2 000 000	54 464	117 352 177	131 046 757
Pohledávky ve splatnosti	0	0	0	0	1 121 934	0	28 458 705	135 658	16 355 736	46 072 033
Pohledávky celkem	302 500	7 295 008	302 500	0	4 862 042	0	30 458 705	190 122	133 707 914	177 118 791

Zdroj – upravené interní dokumenty společnosti, 2019

Výstup pohledávek je rozlišen dle odpovědných osob, které jsou pro účely této práce označeny písmeny A – K. Tato tabulka umožňuje detailní pohled na pohledávky po splatnosti, ve splatnosti nebo celkové, a to dle odpovědných osob nebo celkově. V detailu je poté k vidění nejen odpovědná osoba a celková částka pohledávek, ale také rozpad částky, data uskutečnění a splatnosti, odběratel a předmět plnění. Tato tabulka je pomocí SQL jazyka přímo propojena s modulem IS nazvaným „Fakturace“. Tento výstup primárně slouží k tvorbě dalších reportů a pro aktivity controllera.

Na základě tohoto výstupu je v týdenním horizontu zasílána odpovědným osobám tabulka pohledávek po splatnosti, která obsahuje stejná data, která jsou získána zde, ovšem jedná se o jinou úpravu reportu, která je pro odpovědné osoby přehlednější. Do této tabulky jsou odpovědnými osobami doplňovány komentáře, které controller eviduje a dále zpracovává. Jedná se o informace o důvodech a příčinách, proč jsou pohledávky společnosti nezaplaceny a v jakém termínu skutečně dojde k jejich úhradě. Tyto informace jsou získávány odpovědnými osobami, které vystavovaly faktury, pomocí telefonické, emailové či jiné komunikace s odběrateli. Bohužel společnost nemá doposud vytvořenou šablonu pro report závazků, rozdělených dle jejich splatnosti jako je tomu u pohledávek (viz Obrázek 25).

Vrcholový management společnosti mimo tyto tabulky navíc eviduje i report celkových pohledávek a závazků společnosti.

V podobném duchu společnost analyzuje i své závazky. To ovšem probíhá primárně na úrovni financování společnosti, kdy jsou každý týden vypracovány plány, na základě kterých se poté uskutečňují platby.

V rámci čtvrtletního horizontu jsou zpracovávány reporty rozdělující pohledávky a závazky společnosti do časových období. Pro tyto účely jsou rozlišovány pohledávky a závazky splatné a dále jsou rozlišovány pohledávky a závazky ve lhůtě 30, 90 a 365 dní po splatnosti. Zároveň se jedná o report, který bankovní instituce vyžadují pro zhodnocování finanční situace podniku.

Níže, na dalším obrázku, je uveden příklad, jak takový report vypadá.

Obrázek 26 – Diverzifikace závazků

G - Team a.s.

Strana: 9
Datum: 21.02.19
Čas: 12:29:22

Diverzifikace závazků

Ke dni: 31.12.17

Vn. číslo	Číslo faktury	Ob- dobiDodavatel	Fakturovaná částka	Datum splatn.	nezaplacené faktury s prošlou splatností				
					do splat.	do 30 dnů	do 90 dnů	do365 dnů	nad 365 dnů
80175120	92017	1217 Luboš Brom	34 039,50	15.01.18	34 039,50				
80175121	142017	1217 Jaroslav Matys	33 796,10	15.01.18	33 796,10				
80175122	152017	1217 Miroslav Štěpán	71 374,88	15.01.18	71 374,88				
80175130	4017308534	1217 Würth, spol. s	2 117,98	02.01.18	2 117,98				
80175134	475235	1217 AUTO VOLF spol.	3 286,00	04.12.17		3 286,00			
80175143	172340	1217 G-Team TEDOS s.	469 253,00	31.01.18	469 253,00				
80175146	20171219	1217 RRK spol. s r.o	564 809,00	30.01.18	564 809,00				
80175147	3404037979	1217 GridServices, s	145,20	04.02.18	145,20				
80175148	90935989	1217 ABB s.r.o.	140 292,24	25.02.18	140 292,24				
80175149	2053024	1217 AA-REALCENTRUM	12 330,00	14.01.18	12 330,00				
80175150	17398	1217 CLEAN SERVICE s	681,35	14.01.18	681,35				
80175151	20171557	1217 JUREX VOS, s.r.	82 693,45	30.01.18	82 693,45				
83140052	5872014	1214 Tinler Enterpri	497 520,00	31.12.14					38 310,00
83170101	1730590	1117 HKCM Engineerin	19 704,65	10.12.17		19 700,79			
83170103	112017	1117 Filip Ružvoň	238 570,00	30.12.17		138 570,00			
83170104	176514771483	1217 ARMING Industri	20 186,28	20.01.18	20 048,90				
83170105	201709250524	1217 Asstra Forwardi	16 343,80	26.01.18	16 154,05				
Celkem vyfakturováno:			316 041 264,84	Kč					
Z toho zaplaceno:			204 180 727,06	Kč					
nezaplaceno:			111 860 537,78	Kč	57 163 105,99	10 153 207,64	15 863 358,33	24 044 099,82	4 636 766,00

Zadaná podmínka: STORNO = 0 a DAT_DOSLO <= 31.12.17 a (FPP_DATUM je prázdné nebo FPP_DATUM <= 31.12.17) a TYP není obsažen v (L , E) a ((ISNULL (STORNO , 0) = 0))

Vyhotovil:

Vyhotovil: Velišková Veronika

Konec sestavy


Zdroj – upravené interní dokumenty společnosti, 2019

5.2.3.4 Plán fakturace

Pro plánování peněžního toku je využívána tabulka s názvem plán fakturace. Tento report slouží primárně pro finanční oddělení a udává, v jakém objemu eviduje společnost své závazky vůči partnerům. V případě pohledávek tabulka udává měsíční objem předpokládané fakturace.

Níže zobrazený report je upravený a zkrácený pro účely této diplomové práce.

Obrázek 27 – Plán přijaté fakturace

 PLÁN FAKTURACE ZA OBDOBÍ									
JMÉNA LIDÍ	A	B	C	D	E	F	...	OSTATNÍ	VŠE
PLÁN NA ROK									0
JIŽ VYFAKTUROVÁNO	0	0	1 551 396	3 840 494	46 700	366 730	12 615 682	5 477 212	45 920 337
K FAKTURACI DLE OBJ.	0	0	0	865 222	147 300	5 923 436	72 448 534	12 459 192	236 026 378
leden	0	0	0	2	0	231 783	938 000	1 173 360	2 630 045
únor	0	0	0	0	0	75 000	7 635 000	719 882	8 769 198
březen	0	0	0	365 220	50 000	925 710	17 138 500	602 855	29 122 518
duben	0	0	0	0	97 300	1 076 240	4 978 400	4 225 878	14 223 064
květen	0	0	0	0	0	75 000	470 645	791 959	2 440 449
červen	0	0	0	0	0	925 710	101 000	44 800	2 887 859
červenec	0	0	0	500 000	0	75 000	0	401 400	8 886 099
srpen	0	0	0	0	0	75 000	29 130 600	36 100	32 208 700
září	0	0	0	0	0	75 000	6 217 345	739 000	10 735 380
říjen	0	0	0	0	0	1 566 293	0	3 673 958	5 240 251
listopad	0	0	0	0	0	137 700	0	0	137 700
prosinec	0	0	0	0	0	685 000	5 839 044	50 000	118 745 114
ROZDÍL	0	0	-1 551 396	-2 975 272	100 600	5 556 706	59 832 852	6 981 980	190 106 041
Procentní plnění plánu	0,00%	0,00%	0,00%	22,53%	315,42%	1615,20%	574,27%	227,47%	513,99%
Celkem k datu	0	0	1 551 396	4 705 716	194 000	6 290 166	85 064 216	17 936 404	281 946 714

Zdroj – upravené interní dokumenty společnosti, 2019

5.2.3.5 Mzdy

Podnik v rámci plánování svého cash-flow definuje předpokládané mzdy dle měsíčního horizontu podle jednotlivých středisek.

Následně jsou tyto odhady porovnávány se skutečnými částkami, které byly v daných měsících vyplaceny.

5.2.3.6 Kalkulace

Během let došlo ve společnosti G – Team a.s. ke sjednocení používaných kalkulačních listů. Každý obchodník využívá vytvořené šablony, které jsou níže zobrazené.


Díky tomu je možné efektivně kontrolovat a porovnávat jednotlivé výrobky či zakázky mezi sebou, nebo k nim pomocí analytických účtů přiřazovat skutečné náklady, které při realizaci vznikly.

Výrobní kalkulace

První kalkulace, která se vytváří, je kalkulace výrobní. Jedná se o prvotní dokument potřebný pro zpracování nabídky pro zákazníka, kdy primárním účelem je zjištění, zda je společnost schopna produkty vyrobit a s jakými náklady.

V šabloně se vyplňují pouze bíle zabarvená pole. Ostatní se pomocí předdefinovaných vzorců automaticky přepočítají sami.

Obrázek 28 – Výrobní kalkulace

		Kalkulační list - Výrobek			
Poptávka č.:		Druh výrobku:			
Zpracovatel:		Datum:			
číslo položky	název položky kalkulačního vzorce	druh nákladu	sazba v Kč/hod	plánovaný počet hodin	přímý náklad v Kč
1	Materiál	přímý náklad	x		
2	Nakupované díly	přímý náklad	x		
3	Kooperace	přímý náklad	x		
4	Defektoskopie	přímý náklad	x		
5	Sazby VD celkem	přímý náklad	500		0
6	Ostatní výrobní náklady	přímý náklad	x		
7	Výrobní náklady	=1+2+3+4+5+6	x	x	0
Vysvětlivky: Při tvorbě kalkulace je nutné přihlídnout k povaze dodávky (výrobku), není nutné vyplnit všechny řádky V případě potřeby je možné kalkulační list doplnit o položku, která se v kalkulaci nevyskytuje Druh výrobku: Chladič páry, ventil, ZOK, apod. Nakupované díly: pohony, drobné díly, těsnění apod....					

Zdroj – interní dokumenty společnosti, 2019

Zakázková kalkulace

Druhým využívaným typem je zakázkový kalkulační list, který je uvedený v Příloha C. Tato kalkulace je tvořena celkem ze 7 kategorií, díky kterým jsou přesně rozlišeny jednotlivé náklady a je zde uveden i účet, který je k dané kalkulační položce přiřazen.

Skupina 5 – Výrobní náklady celkem

První skupinou tvořící zakázkovou kalkulaci jsou výrobní náklady. Tato skupina je podpořena výrobní kalkulací, ze které se získává a vypočítává jejich celková výše.

Velmi často dochází k situaci, že zákazník poptává více než jeden vyráběný produkt. Aby nebyla potřeba tvořit v rámci jedné objednávky více kalkulačních listů, což by bylo i velmi nepřehledné pro ostatní zainteresované osoby, je první skupina nákladů (skupina 5) rozdělena dle produkovaných výrobků společnosti. Každá tato položka má uvedenou celkovou částku, která je podložena výrobní kalkulací.

Skupina 6 – Subdodávky celkem

V pořadí další skupinou jsou subdodávky (skupina 6). V praxi často dochází k tomu, že pro montáž či výrobu určitého zařízení je potřeba nakoupit produkty od partnerských firem. Při takovéto situaci dochází k poptání produktů od dodavatelů a zjištění budoucích očekávaných nákladů na dodávku potřebného zboží, materiálu či komponent. Při opakovaných dodávkách téhož produktu dochází k odhadu nákladů dle předchozích zkušeností. I tato kategorie je členěna dle standardně poptávaných produktů.

Skupina 7 – Služby celkem

Mimo hmotné produkty poskytuje společnost i řadu služeb jako montáže, stavební práce, uvedení do provozu, zpracování technické dokumentace atd.

V kalkulaci jsou uvedeny služby přímo související s hmotnými produkty, které poskytuje sama společnost, anebo je nakupuje.

Skupina 8 – Interní sazby

Mimo služeb a nákladů na výrobu je důležité zohlednit v cenové nabídce i práci zaměstnanců společnosti, kteří se na vývoji, výrobě, konstrukci a celkově na realizaci dané zakázky podílejí.

Z tohoto důvodu má společnost stanoveny hodinové sazby pro jednotlivá oddělení, pomocí kterých mzdy pracovníků promítne do zakázek. V této fázi dochází ke konzultaci obchodníka s ostatními osobami a vytvoření odhadu předpokládaného počtu hodin, které budou odvedeny na zakázku.

Skupina 9, 10, 11 – Cestovné, mzdy, specifické přímé a ostatní náklady (SPON)

V kalkulované ceně je potřeba zohlednit i cestovní náklady. Některé zakázky cestovní náklady nemají. Existují ovšem i ty, které se realizují ve vzdálených místech ČR, tudíž zde tvoří cestovní náklady podstatnou část, na kterou se nesmí zapomenout.

Jak již bylo řečeno, mzdy pracovníků se do zakázek promítají přes sazbu. Stále ovšem existují oddělení, která sazbu nemají. Tito pracovníci by byli zařazeni do desáté skupiny.

Poslední kalkulovanou skupinou (skupina 11) jsou tzv. SPON neboli specifické přímé a ostatní náklady. Zde se řadí další náklady, které se zakázkou souvisí, nebylo je ovšem možné zařadit do jiné skupiny.

Skupina 12, 13, 14 – Produkční náklady EXW, Krycí příspěvek

Produkční náklady Ex Works (EXW), tedy náklady, které přecházejí na kupujícího při převzetí zboží, tvoří souhrnnou položku, čítající skupiny 5, 6, 7, 8, 9, 10 a 11.

Výše krycího příspěvku na úhradu fixních nákladů je dána rozdílem mezi produkčními náklady a částkou fakturace. V kalkulaci je vyjádřena jak v Kč, tak i v %. Její výše by měla být vyšší než 20 %, aby pokryla fixní náklady společnosti. Jedná se o velmi diskutované téma. Každá zakázka je v tomto ohledu individuální, zároveň jsou velmi proměnné i obchodní činnosti podniku. Každým rokem dochází ke změně různých zkoumaných veličin (velikosti nákladů, tržeb, počtu zakázek, ...), nelze tedy jednoznačně konstatovat velikost krycího příspěvku.

Skupina 15 – Fakturace

Skupina 15 představuje prodejní cenu produktu.

5.2.3.7 Detailní finanční stav zakázek

Během a po ukončení realizace zakázky jsou náklady na ni připadající zkoumány pomocí detailního finančního stavu zakázky, který je vytvořen pomocí sestavy IS. Tento dokument je pro představu uveden v Příloha D.

V tomto reportu jsou vidět rozpady nákladových položek dle přímého a nepřímého rozlišení a primárním účelem tohoto reportu je vyhodnocení zakázky.

6 OPATŘENÍ

6.1 Doplnkový informační systém

Aktuální informační systém společnosti, Byznys, neposkytuje dostatečné funkce týkající se činností controllingu. Největší nevýhodou je, že systém sice umí pracovat s dokumenty ve formátu xls, vzhledem k jejich správě, archivaci atd., ale neumí s nimi pracovat na úrovni porovnávání se skutečností. Vzhledem k tomuto problému je nutné, aby data, která controller zkoumá, byla přenesena do prostředí MS Excel a poté ručně zkoumána. Celkově to prodlužuje čas, který controller musí věnovat analýze dat a vypracování odpovídajícího reportu a zároveň to snižuje produktivitu práce vzhledem k velké časové náročnosti některých zkoumaných veličin.

Pro zefektivnění práce by bylo vhodné implementovat doplnkový informační systém ve formě manažerského informačního systému (MIS), který by poskytoval prostředí vhodné nejen pro controllingové činnosti, ale celkově pro finanční řízení podniku.

Pomocí vhodného MIS by byla usnadněna a zároveň zrychlena práce controllera, a celkově by došlo ke zrychlení finančního řízení společnosti, jelikož by vrcholový management měl v mnohem kratším časovém úseku k dispozici nové reporty, rozpočty apod.

6.1.1 Příprava projektového plánu

Na základě potřeb společnosti byl vytvořen zkrácený projektový plán v programu MS Office Project se základními kritérii definujícími implementaci doplnkového IS.

Hlavní cíl projektu: Hlavním cílem projektu je rozšíření stávajícího informačního systému společnosti, který zlepší controllingové procesy.

Obrázek 29 – Znázorněný projekt implementace doplňkového IS v MS Project



Zdroj – vlastní zpracování v MS Project, 2019

Projekt celkově, dle předběžných výpočtů, vychází na 132 pracovních dnů. Project byl vytvořen v souladu s dalším pracovním vytížením pracovníků, tudíž respektuje jejich ostatní pracovní povinnosti. Přehled jednotlivých aktivit je zobrazen na obrázku výše, kde jsou jednotlivé milníky zvýrazněny.

Dle projektového plánu a Ganttova diagramu dochází v první projektové fázi ke stanovení požadavků a zároveň i složení projektového týmu. Požadavky lze rozlišit na dvě kategorie, a to na požadavky týkající se doplňkového IS a ty, týkající se přímo dodavatele IS. Mezi možné požadavky na IS lze zařadit:

- uživatelské prostředí,
- bezpečnost,
- jednoduchost ovládání a přehlednost,
- způsob převodu dat,
- customizace,
- propojenost neboli kooperace s původním IS,
- náklady na používání,
- cloudové řešení,
- funkcionalita,
- náročnost implementace.

Dále je velmi podstatné stanovení požadavku na dodavatele. Tyto faktory ulehčí samotné výběrové řízení a tedy i výběr dodavatele. Do této skupiny požadavků je možné zařadit například:

- spolehlivost,
- pověst,
- stabilita,
- závislost změn na dodavateli,
- systémová podpora.

Na realizaci celé implementace doplňkového IS se bude podílet celkově 4 zaměstnanci společnosti. Projektový tým bude složen z:

- finančního ředitele,
- osoby controllera,
- hlavní účetní,
- podnikového správce informačních technologií.

Další fáze projektu nelze předběžně navrhnout, jelikož se budou odvíjet dle konkrétních situací a celkového postupu projektu.

6.2 Plánování lidských zdrojů

Obtížnou a zároveň velmi finančně náročnou skupinou jsou mzdové náklady. Společnost v aktuální době nevytváří plán lidských zdrojů. Tato skutečnost velmi ovlivňuje a omezuje možnosti dlouhodobého plánování a výhledu, což není vzhledem k rychlosti vývoje pracovního trhu, ve kterém se společnost vyskytuje dobře.

V rámci personálního plánování by společnost měla větší přehled o pracovních silách, které chce získat, o snižování nadbytečných pracovníků či o jejich fluktuaci a zároveň by díky tomu mohla lépe predikovat mzdové náklady, které by lépe odpovídaly skutečnosti, než pomocí odhadu jako je tomu doposud.

V rámci plánování lidských zdrojů by měly být vytvořeny následující plány:

- plán získávání pracovníků – počet, profese, termín přijetí, zdroje získávání, metody vyhledávání,
- plán omezení nadbytečných pracovníků – počet, odchody (přirozené, nedobrovolné), termíny, podmínky nabízené odcházejícím pracovníkům,

- plán stabilizace – příčiny fluktuace zaměstnanců, nápravná opatření.

Jednotlivé plány by měly být tvořeny vedoucími pracovníky, odpovědnými za určité oddělení, které nejlépe vědí, jaké zaměstnance a v jakém počtu a kvalifikaci potřebují. Zároveň by ovšem mělo docházet ke konzultacím napříč všemi odděleními, aby nebyly plány nadhodnocené.

6.3 Report závazků dle splatnosti

Společnost má v rámci controllingu mnoho reportů, které vytváří. I přesto, že závazky analyzuje v rámci týdenního reportingu, neexistuje v databázi společnosti tabulka, která by jednoduše zobrazovala závazky společnosti, dle dat splatnosti tak aby, byly jasně vidět závazky k aktuálnímu datu.

Tento report by sloužil primárně finančnímu oddělení, které by dle něj mohlo plánovat cash-flow podniku, zároveň by pomohl controllerovi při jeho práci nejen v rámci týdenního reportingu, ale i v rámci koordinace chodu podniku.

Ostatní pracovníci jako obchodníci či projektoví manažeři (realizátoři) by mohli dané tabulky využít při navazování nových kontraktů. V mnohých případech nemají tito zaměstnanci k dispozici aktuální údaje, kolik je dluženo daným partnerům, tudíž nejsou schopni posoudit, zda je vhodné zde navazovat další kontrakty, zda s nimi nebudou problémy z hlediska dodávek atd., které se mohou objevit při větším objemu nesplacených závazků. Zároveň v případech, kdy zaměstnanci čekají na zaplacení určité přijaté faktury, aby došlo k uskutečnění objednané dodávky, by takto bylo možné získat informace o konkrétní faktuře.

Obrázek 30 – Vzor reportu závazků dle splatnosti

JMÉNA LIDÍ	A	B	C	D	E	F	...	VÝROBA	NEUVEDENÉ	VŠE
Závazky po splatnosti										
Závazky ve splatnosti										
Závazky celkem										

Zdroj – vlastní zpracování, 2019

Vzhled reportu by byl stejný, jako je tomu u pohledávek. Obdobně by byl naformátovaný pomocí jazyka SQL, aby docházelo automaticky k aktualizaci dat v návaznosti na změny v hlavním IS Byznys.

6.4 Náklady vázané v zásobách materiálu

Velkým problémem, který společnost v posledních letech pocítuje je nadměrný stav zásob materiálu. Ve většině případů se jedná o zásoby, které nejsou již používány, a v mnohých případech již ani být používány pro obchodní účely společnosti nemohou.

Tabulka 8 – Pohyby zásob (v celých Kč)

rok	zásoby
2013	1 713 259,62
2014	3 703 603,04
2015	2 870 303,32
2016	4 348 131,22
2017	5 068 021,99
∑ 2013 - 2017	17 703 319,19

Zdroj – Interní dokumenty společnosti G - Team a.s., 2019

Zpracovala – Veronika Velíšková, 2019

Ve výše zmíněné tabulce lze vidět velikost zásob dle jejich posledních pohybů. Je zde na první pohled patrné, že zásoby za téměř 18 milionů korun (celkem za roky 2013 – 2017) nebyly do roku 2017 používány. Společnost by měla zvážit, jak s těmito zásobami naloží, zda je možné je využít pro interní potřeby podniku, nebo případně jakými způsoby je možné je odprodat dalším společnostem či fyzickým osobám, pro jejichž účely budou zásoby použitelné.

Zároveň by bylo vhodné zaměřit na toto téma budoucí školení pro oddělení nákupu, aby tito zaměstnanci byli důkladně proškoleni vzhledem k nutnosti tvořit odpovídajícím způsobem objednávky materiálu. Do budoucna by se společnost měla vyvarovat nákupu nadbytečných zásob, které nejsou vázány k žádné zakázce a jdou pouze na sklad.

6.5 Data splatnosti

Ze Spider analýzy vyplynulo, že společnost má oproti odvětví špatně stanovená data splatností a to nejenom u závazků, ale i u pohledávek. Jedná se o zásadní problém, který ovlivňuje cash-flow podniku a celkově finanční řízení.

Stanovení konkrétní výše doby splatnosti pohledávek i závazků je velmi obtížné téma. Jednotlivé doby splatností jsou udávány dle příslušných smluv s dodavateli či odběrateli a je pouze na obchodnících a vedení, na jaké době se shodnou. Jasné a zároveň optimální stanovení hranic splatnosti by mělo usnadnit celkové jednání obou stran.

Tabulka 9 – Analýza doby splatnosti přijatých a vydaných faktur (ve dnech)

typ faktur	ukazatel	2013	2014	2015	2016	2017	průměr
PF	doba splatnosti	28,95	26,81	28,02	29,0	28,05	28,18
	doba doručení	8,64	10,32	10,62	9,90	-4,00	7,10
	doba do zaplacení	38,19	36,5	39,11	40,72	36,63	38,23
	rozdíl mezi splatn. a zaplacením	9,24	9,70	11,10	11,65	8,5	10,05
VF	doba splatnosti	32,10	37,23	40,64	20,92	38,45	33,87
	doba do zaplacení	42,8	44,85	59,3	30,53	33,86	42,29
	rozdíl mezi splatn. a zaplacením	10,71	7,62	18,75	9,60	-4,58	8,42

Zdroj – Interní dokumenty společnosti G - Team a.s., 2019

Zpracovala – Veronika Velíšková, 2019

Z analýzy vyplynulo, že společnost má velmi dlouhý doručovací a schvalovací proces přijatých faktur, který v průměru trvá více než 7 dní. Díky tomu poté dochází k opožděné platbě závazků společnosti.

Tento problém lze vyřešit dvěma možnými způsoby:

- změnou doručovacího a schvalovacího procesu – mnoho papírových faktur je zasíláno do administrativního sídla v Praze, ze kterého jsou faktury do účetního oddělení ve Vochově zasílány jedenkrát týdně,
- změnou doby splatnosti – prodloužit budoucí sjednané doby zhruba o 10 dní, aby byla dostatečná časová rezerva pro administraci spojenou s evidencí faktur.

V návaznosti na problematiku vydaných faktur bylo zjištěno, že průměrně dochází k pozdějším platbám od obchodních partnerů, a zároveň nejsou ve společnosti nastavena splátková pásma, dle velikosti společností obchodních partnerů. Při lepším řízení a vytvoření splátkových pásem by se vše sjednotilo a rozbor vystavených faktur by tvořil ucelený přehled a zároveň by došlo k vyřešení problému pozdních odběratelských plateb. Zároveň by se usnadnila práce controllera a projektových manažerů, kteří by nemuseli tak často řešit pohledávky po splatnosti a jejich urgenci, která mnohdy vzniká pouze z důvodu špatně zaevidované či stanovené doby splatnosti.

Společnost by měla rozhodně přehodnotit dobu splatnosti, kterou sjednává v rámci obchodních jednání tak, aby byl v rámci řízení peněžního toku prostor pro optimální finanční plánování a řízení.

ZÁVĚR

Diplomová práce byla zaměřena na nákladových controlling společnosti G – Team a.s.

Hlavním cílem této práce bylo vymezit problematiku nákladového controllingu pomocí dostupné české i cizojazyčné literatury, získané poznatky uplatnit v praxi vybraného podnikatelského subjektu, vymezit a zanalyzovat nástroje nákladového controllingu, které podnik využívá a na základě provedeného šetření navrhnout možná zlepšení dané oblasti a ekonomicky je podložit.

Tento cíl byl rozlišen na cíle dílčí, které se skládaly z:

- vypracování teoretické rešerše k tématu nákladový controlling,
- představení zkoumaného podnikatelského subjektu,
- deskripce nákladového controllingu a analýzy využívaných zdrojů týkajících se dané problematiky,
- návrhu relevantních opatření, která napomohou společnosti k růstu.

Diplomová práce začínala teoretickou částí, na kterou plynule navazuje část praktická.

Teoretická část se zaměřovala na rozbor relevantních pojmů a terminologií vázaných k praktické části diplomové práce. Došlo zde k charakteristice controllingu včetně jeho terminologie, nástrojů a odlišení od dalších pojmů, se kterými je controlling často zaměňován. Dále zde byly definovány náklady a kalkulace z hlediska obvyklých členění, které bylo možné uplatnit u vybrané společnosti.

Praktická část začínala od třetí číslované kapitoly, kde došlo k popisu vybraného podnikatelského subjektu, jeho předmětu podnikání a v neposlední řadě jeho organizační struktury.

Z organizační struktury vyplynulo, že controlling nedisponuje svým vlastním oddělením, ale probíhá napříč celým finančním úsekem. Při velikosti společnosti se to v tuto chvíli zdá být dostatečné, ovšem při dalším rozvoji společnosti bude nutné zvážit rozvoj tohoto úseku.

Následující, čtvrtá, kapitola řešila problematiku informačních systémů využívaných ve společnosti. Z analýzy této problematiky vyplynulo, že doposud využívaný systém Byznys sice poskytuje dostatečnou informační podporu provoznímu chodu společnosti, ovšem co se týče oblasti controllingových aktivit, má své mezery. Jako nejlepší se proto jeví implementovat doplňkový informační systém, který by byl určen pouze pro účely controllingu a finančního plánování.

Další, v pořadí pátá kapitola, se zabývala veškerými činiteli týkajícími se nákladového controllingu. Došlo zde k analýze a rozboru nákladů nejprve vzhledem k jejich členění a poté pomocí horizontální a vertikální analýzy, zkoumány byly VZZ za období 2013 – 2017. Pomocí těchto analýz byly odhaleny a vysvětleny odchylky, které se meziročně vyskytly, přičemž největší nákladové položky byly pro lepší přehlednost znázorněny graficky.

Tato kapitola vedle analýz absolutních ukazatelů využívala i analýzy pro souhrnné indexy. Jednalo se o Altmanovu analýzu, Index IN05 a Spider analýzu. Každá tato analýza se zaměřovala na zhodnocení finančního zdraví podniku, ovšem z různých úhlů pohledu. Z Altmanovy analýzy vyplynulo, že společnost dosahovala největšího Z-skóre v letech 2014 – 2016, vyskytovala se v zóně prosperity, ovšem poté v roce 2017 se razantně propadla do šedé zóny, což je na první pohled patrné i z výkazů společnosti. Index IN05 oproti Altmanově analýze zohledňuje podmínky na českém trhu. Lze tedy předpokládat, že tato analýza poskytla poměrně odlišné výsledky. Z výsledků je patrné, že se společnost vyskytovala téměř celé zkoumané období v šedé zóně, přičemž v posledním uzavřeném účetním období se propadla až do zóny, kde lze předpokládat bankrot společnosti.

Vzhledem k reálné finanční situaci lze konstatovat, že společnost se spíše nachází u dolní hranice šedé zóny, ze které se snaží vystoupit pomocí různých opatření, která v posledním účetním období zavádí.

Poslední analýza hodnotící finanční zdraví, přesněji Spider analýza, porovnávala čtyři základní typy ukazatelů vypočtené pro odvětví CZ NACE 33, ve kterém společnost provozuje svou hlavní podnikatelskou činnost. Ukazatele byly vypočteny za rok 2017, tedy za poslední uzavřené účetní období. Z výsledků vyplynulo, že společnost dosahuje největších rozdílů v oblasti rentability a zadluženosti, což je podpořeno nárůstem provozního úvěru, který společnost v roce 2017 získala.

Další zkoumanou oblastí v této kapitole byly controllingové aktivity a jejich deskripce. Největší nedostatky, byly shledány v oblasti plánování, které se v podniku velmi obtížně vykonává, a to především vzhledem k obtížnosti predikce budoucí zakázkové náplně, která nemá jednoznačný charakter a každoročně zde dochází ke změně poměru vyrobených výrobků a vykonaných služeb.

Při zaměření se na controllingový reporting byly vyobrazeny a popsány veškeré dokumenty, tvořící se ve společnosti, které dávají jasný obraz o jednotlivých problematikách, pro které jsou určeny. Nebyly zde shledány nedostatky, které by ovlivňovaly činnosti controllingu.

Poslední, šestá, kapitola se věnovala opatření týkajícím se nákladového controllingu, která vyplynula z praktické části této práce. Celkem bylo navrženo pět opatření, která se věnují oblasti informačních systémů, pohledávek a závazků, doby splatnosti, vázanosti nákladů v zásobách a plánování.

První navržené opatření se týká doplňkového informačního systému pro účely controllingu. Došlo zde k přípravě projektového plánu, dle kterého by proběhl výběr a implementace nového systému. Zároveň zde je tento projekt i časově vymezen se začátkem v červenci roku 2019.

Druhý návrh se zaměřuje na plány lidských zdrojů, které se aktuálně nerealizují a tudíž je velmi obtížně predikovat mzdové a osobní náklady na další období. Pomocí tvorby navržených plánů by byly plány a predikce usnadněny a zároveň by plány mohly dopomoci k lepší motivaci zaměstnanců. Bylo by také možné zjistit, co vede zaměstnance k odchodu ze společnosti.

Další dvě opatření se týkají pohledávek a závazků společnosti. Společnost nemá v aktuální době vytvořen report závazků po splatnosti, což by do budoucna bylo vhodné, jelikož by obchodníci a projektoví manažeři měli větší přehled o splatnosti závazků týkajících se jejich zakázek.

V návaznosti na tuto problematiku byla navržena i změna dat splatnosti. Ze Spider analýzy vyplynulo, že odvětví, ve kterém společnosti podniká, má delší doby splatnosti, přičemž prodloužení těchto dob by napomohlo i zkoumané společnosti. Z výzkumu totiž vyplynulo, že společnost má velmi dlouhý doručovací a schvalovací proces, díky kterému dochází k platbě závazků až se značným časovým odstupem. Zároveň by přesné vymezení dob splatnosti pohledávek do několika skupin dle velikosti obchodních partnerů napomohlo k lepšímu řízení cash-flow a snížení množství pohledávek po splatnosti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Analyzuj a proved' (2018). *Controlling*. Cit. 18.10.2018, dostupné z: http://www.analyzujaproved.cz/ApRSS.aspx?rid=98672&app=Main&grp=Content&mod=ContentPortal&sta=ArticleDetail&pst=ArticleDetail&p1=OID_INT_536&p2=RoundPanel_BOOL_True&acode=24613c5f90a0d575814cff323d94ebf0

Babiš, P. (2014). *Controlling je kontrola?* Cit. 18.10.2018, dostupné z: <http://news.cafin.cz/clanek/controlling-je-kontrola>

Baran, D. (2009). *Controlling in the economic crisis*. ECONOMICS & MANAGEMENT, (14), 655 - 660.

Byznys (2019). Cit. 05.02.2019, dostupné z: <https://www.byznys.eu/cs/>

CafiNews (2014). *Kalkulace cílových nákladů*. Cit. 14.01.2019, dostupné z: <http://news.cafin.cz/slovník/kalkulace-cilovych-nakladu>

Corporate Finance Institute (2019). *Target Costing*. Cit. 14.01.2019, dostupné z: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/accounting/target-costing/>

Eschenbach, R. (2004). *Controlling*. Praha: ASPI Publishing.

Eschenbach, R., & Siller, H. (2009). *Controlling Professionell - Konzeption und Werkzeuge* (2., überarbeitete Auflage. vyd.). Reinsburg: Schäffer-Poeschel Verlag GmbH.

EVERESTA (2018). *Nákladový controlling*. Cit. 20.10.2018, dostupné z: <https://www.everesta.cz/slovník/nakladovy-controlling>

Febmat (2016). *Activity Based Costing (ABC) / Kalkulace podle dílčích aktivit*. Cit. 14.01.2019, dostupné z: <https://www.febmat.com/clanek-activity-based-costing-abc-kalkulace-podle-dilcich-aktivit/>

Febmat (2016). *Kalkulace nákladů životního cyklu*. Cit. 14.01.2019, dostupné z: <https://www.febmat.com/clanek-kalkulace-nakladu-zivotniho-cyklu/>

Febmat (2016). *Kalkulace variabilních nákladů*. Cit. 14.01.2019, dostupné z: <https://www.febmat.com/clanek-kalkulace-variabilnich-nakladu/>

Fibírová, J. (2003). *Reporting. Moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy*. Praha: GRADA Publishing, a.s.

Fibírová, J. et al. (2015). *Manažerské účetnictví - nástroje a metody* (2., aktualizované a přepracované vydání. vyd.). Praha: Wolters Kluwer.

G - Team a.s. (2019), *Interní dokumenty společnosti*.

G – Team (2019). *Ke stažení*. Cit. 21 01.2019, dostupné z: <http://www.g-team.cz/ke-stazeni.html>

G – Team (2019). *O společnosti G - Team*. Cit. 21.01.2019, dostupné z: <http://www.g-team.cz/o-spolecnosti-gteam.html>

Grigorut, C., & Lavinia-Maria, G. (2012). *Controlling - a usefull tool for top management*. *Analele Universitatii Maritime Constanta*, 13(18), 305-308.

Horváth, P., & Gleich, R. (2004). *Nová koncepce controllingu: Cesta k účinnému controllingu*. Praha: Profess Consulting s.r.o.

International Group of Controlling. (2016). *Controller Competence Model*. Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG. Cit 18.10.2018, dostupné z: <https://www.igc-controlling.org/downloads/standards.html>

Keřkovský, M. (2004). *Ekonomie pro strategické řízení. Teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck.

Khan, M. Y., & Jain, P. K. (2007). *Cost Accounting* (seventh reprint). New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited.

Knápková, A. et al. (2017). *Finanční analýza – komplexní průvodce s příklady* (3., kompletně aktualizované vydání). Praha: GRADA Publishing, a.s.

Kovařík, P. (2013). *Manažerský controlling*. VŠEM.

Král, B. et al. (2010). *Manažerské účetnictví*. Praha: Management Press.

Lal, J., & Srivastava, S. (2009). *Cost Accounting* (fourth edition). New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Comapny Limited.

Landa, M., & Polák, M. (2008). *Ekonomické řízení podniku*. Brno: Computer Press, a. s.

Lazar, J., & Herman, P. (1999). *Nákladový controlling*. Ostrava: Repronis.

Machač, O. (2003). *Reporting jako součást informačního systému podniku*. *IT Systems*, 3(12). Dostupné z: <https://www.systemonline.cz/clanky/reporting.htm>

Management Study Guide (2018). *Controlling Function*. Cit. 02.11.2018, dostupné z: https://www.managementstudyguide.com/controlling_function.htm

Management Study Guide (2018). *Controlling process*. Cit. 02.11.2018, dostupné z: https://www.managementstudyguide.com/controlling_process.htm

Mann, R., & Mayer, E. (1992). *Controlling - Metoda prosperujícího podnikání - Methode des erfolgreichen Unternehmens*. Praha: Průmysl a obchod, Profit.

Mikovcová, H. (2007). *Controlling v praxi*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleč Čeněk.

MPO (2018). Finanční analýza podnikové sféry za rok 2017. Cit. 10.02.2019, dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-rok-2017--237570/>

Opletal, P. (2002). *Aktuální úkoly controllingu*. Časopis IT Systems. Cit 02.11.2018, dostupné z: <https://www.systemonline.cz/clanky/aktualni-ukoly-controllingu.htm>

Perovic, V., Nerandzic, B., & Todorovic, A. (2012). *Controlling as a useful management instrument in crisis times*. African Journal of Business Management, 6(6), 2101-2106.

Popesko, B., & Papadaki, Š. (2016). *Moderní metody řízení nákladů*. Praha: Grada Publishing, a.s.

Reissová, A., & Hrach, K. (2011). *Personální controlling a řízení personálních procesů*. Ekonomika a management, E + M, 11 (1),70-82.

Růžicková, P. (2015). *Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi* (5. aktualizované vydání). Praha: GRADA Publishing, a.s.

Șerban, N. (2011). *Conceptual delimitations of controlling*. European integration - new challenges, 1498.

Software Byznys (2019). Cit. 05.02.2019

Synek, M. et al. (2011). *Manažerská ekonomika* (5., aktualizované a doplněné vydání. vyd.). Praha: Grada Publishing, a.s.

Šiška, L. (2007). *Vybrané kapitoly z controllingu*. Brno: Masarykova univerzita.

Šoljaková, L., & Fibírová, J. (2010). *Reporting* (3. rozšířené a aktualizované vydání. vyd.). Praha: GRADA Publishing, a.s.

Veřejný rejstřík a Sbírnka listin (2019). *Úplný výpis z obchodního rejstříku*. Cit. 04.02.2019, dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=528328&typ=UPLNY>

Vochozka, et al. (2012). *Podniková ekonomika*. Praha: Grada Publishing, a.s.

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 – Definování rozdílností mezi interním auditem a controllingem.....	17
Tabulka 2 – Údaje z Výkazu zisku a ztráty v období 2013 – 2017 (v tis. Kč).....	59
Tabulka 3 – Horizontální analýza tržeb a nákladů za období 2013 – 2017 (v tis. Kč)...	61
Tabulka 4 – Vertikální analýza nákladů za období 2013 – 2017 (v %)......	63
Tabulka 5 – Výpočet Altmanovy analýzy	65
Tabulka 6 – Výpočet Indexu IN05	66
Tabulka 7 – Spider analýza za rok 2017.....	68
Tabulka 8 – Pohyby zásob (v celých Kč)	83
Tabulka 9 – Analýza doby splatnosti přijatých a vydaných faktur (ve dnech).....	84

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 – Kooperace controllingu	14
Obrázek 2 – Příklady vlastností a schopností controllera/rky	16
Obrázek 3 – Vztah manažerského účetnictví a controllingu	18
Obrázek 4 – Proces controllingu.....	24
Obrázek 5 – Zaměření controllingu	25
Obrázek 6 – Proces zavádění controllingu v organizaci	27
Obrázek 7 – Štábní začlenění.....	30
Obrázek 8 – Liniové začlenění	30
Obrázek 9 – Decentralizovaný model.....	31
Obrázek 10 – Schéma průběhu tvorby reportu	34
Obrázek 11 – Pojetí nákladů.....	36
Obrázek 12 – Grafické znázornění kalkulačního systému.....	42
Obrázek 13 – Logo společnosti	46
Obrázek 14 – Organizační schéma společnosti	48
Obrázek 15 – Vývoj průměrného přepočteného stavu zaměstnanců 2013 – 2018.....	49
Obrázek 16 – Struktura zaměstnanců společnosti G – Team a.s. v roce 2018	50
Obrázek 17 – Logo IS Byznys	51
Obrázek 18 – Moduly informačního systému Byznys.....	52
Obrázek 19 – Řady zakázek.....	55
Obrázek 20 – Grafické znázornění největších nákladových položek v porovnání s tržbami	60
Obrázek 21 – Meziroční tempo růstu vybraných nákladových položek společnosti	63
Obrázek 22 – Grafické znázornění Altmanovy analýzy	66
Obrázek 23 – Grafické znázornění Indexu IN05	67

Obrázek 24 – Grafické znázornění Spider analýzy za rok 2017.....	69
Obrázek 25 – Dokument naformátovaný jazykem SQL – pohledávky	72
Obrázek 26 – Diverzifikace závazků	74
Obrázek 27 – Plán přijaté fakturace.....	75
Obrázek 28 – Výrobní kalkulace	76
Obrázek 29 – Znázorněný projekt implementace doplňkového IS v MS Project	80
Obrázek 30 – Vzor reportu závazků dle splatnosti	82

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

zkratka	význam
A	aktiva
aj.	a jiné
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
CZ	cizí zdroje
ČPK	čistý pracovní kapitál
ČR	Česká republika
EAT	čistý zisk – hospodářský výsledek za účetní období
EBIT	zisk před zdaněním a úroky – provozní hospodářský výsledek
fin.	finanční
FN	fixní náklady
IGC	International Group of Controlling
IS	Informační systém
kt.	které
KV	kalkulační vzorec
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
nákl.	náklad, nákladový/á
např.	například
OA	oběžná aktiva
obl.	oblast
PF	přijatá faktura
prod.	prodaný/á
splatn.	splatností
stř.	středisko
T	tržby
tzn.	to znamená
tzv.	takzvaný
VF	vydaná faktury
VK	vlastní kapitál
VN	variabilní náklady

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Přehled středisek společnosti	98
Příloha B – Vzorce pro výpočet poměrových ukazatelů	100
Příloha C – Zakázkový kalkulační list.....	101
Příloha D – Detailní finanční stav zakázky	102

Příloha A – Přehled středisek společnosti

Demografické členění:

středisko	název
13	Havířov
15	Brno
19	Praha
21	TUČEK RUSKO
51	Servisní středisko – Ledvice
52	Servisní středisko – Počeradý
53	Servisní středisko – Mělník
54	Servisní středisko – Tušimice
55	Servisní středisko – Pruněrov I.
61	Temelín
62	Dukovany
8	Velká Bíteš
9	Gestra

Členění dle oddělení:

středisko	název
100	Realizace Vochov
101	Obchodní úsek Vochov
12	Kontrola
16	Finance
17	Kancelář Pruněrov
18	Správa společnosti
20	Dotace
30	Správa budov
412	Projekty
413	Věda a výzkum
451	Servis a reklamace
50	Údržba a servis – management
70	Přímé náklady výroby
7100	Ostatní nepřímé náklady Výroby
72	náklady za odvedenou práci
73	Fakturace a příjem/výdej výrobků
74	Technologie
75	Výrobní nákup
76	Konstrukce

Členění dle výrobní profese:

středisko	název
7101	Bruska
7102	Frézka
7103	Frézka CNC
7104	Horizontka
7105	Horizontka CNC
7106	Karusel
7107	Lakovna
7108	Pila
7109	Soustruh CNC
7110	Soustruh
7111	Svářeč
7112	Zámečnick
7113	Kotlár
7114	Klempír
7115	Tryskač
7116	Žihání – odporové pasy
7117	Vícenáklady
7118	Žihání – velká pec
7119	Žihání – malá pec

Zdroj – Interní dokumenty společnosti G - Team a.s., 2019

Zpracovala – Veronika Velísková, 2019

Příloha B – Vzorce pro výpočet poměrových ukazatelů

Rentabilita

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$$

$$\text{Rentabilita aktiv} = \frac{\text{EBIT}}{\text{aktiva}}$$

$$\text{EBIT} = \text{tržby} - \text{výkonová spotřeba} - \text{osobní náklady} * \text{odpisy}$$

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}}$$

Likvidita

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

$$\text{Pohotovostní likvidita} = \frac{\text{krátkodobé pohledávky} + \text{krátkodobý finanční majetek} + \text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

$$\text{Hotovostní (okamžitá) likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek} + \text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Zadluženost

$$\text{Krytí dlouhod. majetku dlouhodobým kapitálem} = \frac{\text{vlastní kapitál} + \text{dlouhodobé cizí zdroje}}{\text{dlouhodobý hmotný majetek}}$$

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{nákladové úroky}}$$

Obratovost

$$\text{Obratovost aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}}$$

$$\text{Obratovost pohledávek} = \frac{\text{tržby}}{\text{krátkodobé pohledávky}}$$


$$\text{Obratovost závazků} = \frac{\text{tržby}}{\text{krátkodobé závazky z obchodních vztahů} + \text{ostatní krátkodobé závazky}}$$

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{krátkodobé a dlouhodobé pohledávky z obchodních vztahů}}{\text{tržby}} * 360$$

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{krátkodobé a dlouhodobé závazky z obchodních vztahů}}{\text{výkonová spotřeba}} * 360$$

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}} * 360$$

Příloha C – Zakázkový kalkulační list

	Kalkulační list - zakázka celkem
---	---

Poptávka č.:
Zpracovatel:

Předmět zakázky:
Datum:

číslo položky	název položky kalkulačního vzorce	druh nákladu	sazba v Kč/hod	plánovaný počet hodin	celkem přímý náklad v Kč	účet
5	Výrobní náklady celkem				0	
5.1	Zpětné odběrové klapky	přímý náklad			0	583100
5.2	Chladiče	přímý náklad			0	583200
5.3	Ventily	přímý náklad			0	583300
5.4	Točivé redukce	přímý náklad			0	583400
5.5	Ostatní	přímý náklad			0	
6	Subdodávky celkem	x			0	
6.1	Armatury	přímý náklad			0	501204
6.2	Potrubí	přímý náklad			0	501200
6.3	Elektro + SKŘ	přímý náklad			0	501202
6.4	Pohony	přímý náklad			0	501201
6.5	Generátor	přímý náklad			0	501203
6.6	Ostatní	přímý náklad			0	
6.7	Ocelové konstrukce	přímý náklad			0	501205
7	Služby celkem	přímý náklad			0	
7.1	Montáž a uvedení do provozu	přímý náklad			0	518500
7.2	Stavební práce	přímý náklad			0	518550
7.3	Technické dokumentace, posudky, výpočty	přímý náklad			0	518814
7.4	Množení dokumentace	přímý náklad			0	518130
7.5	Balné	přímý náklad			0	518850
7.6	Dopravné (INCOTERMS)	přímý náklad			0	518815
7.7	Provize	přímý náklad			0	518860
7.8	Ostatní služby	přímý náklad			0	
7.9	Izolace, nátěry, lešení	přímý náklad			0	518650
7.10	NDT zkoušky	přímý náklad			0	518817
8	Interní sazby	x			0	
8.1	Konstrukce	sazba	500		0	841100
8.2	Technická kontrola	sazba	420		0	812000
8.3	Projekty	sazba	550		0	841200
8.5	Temelín - dělníci	sazba	500		0	860000
8.6	Temelín - technici	sazba	700		0	860100
8.7	Velká Bíteš	sazba	750		0	880000
8.8	Realizace	sazba	500		0	810000
8.8.1	Realizace stavby	sazba	800		0	811000
8.9	Výrobní nákup	sazba	500		0	875000
8.10	Výrobní technologie	sazba	400		0	874000
9	Cestovné	x			0	512
10	Mzdy	x			0	52
11	Specifické přímé a ost.náklady (SPON)	x			0	
11.1	Speciální pojištění	přímý náklad			0	548300
11.2	Fin.náklady přímé (bankovní záruky, akreditivy)	přímý náklad			0	568
11.3	Cla a daně	přímý náklad			0	538
11.4	Ostatní náklady	přímý náklad			0	
12	Produkční náklady EXW	=5+6+7+8+9+10+11			0	
13	Krycí příspěvek V Kč	= 15-12			0	
14	Krycí příspěvek v %	=13/15				
15	Fakturace					

Vysvětlivky:

Při tvorbě kalkulace je nutné přihlídnout k povaze dodávky (výrobku), není nutné vyplnit všechny řádky.
Na listu "Pomocný list" se tvoří podrobná kalkulace jednotlivých položek kromě interních sazeb a fakturace.
Na listu "Pomocný list" se musí vyplnit číslo položky (kalkulačního listu), aby se kalkulovalé náklady zařadily do správného řádku kalkulačního listu.

Na tomto listu se vyplňují pouze bílá pole a pole Fakturace (oranžové pole).

Příloha D – Detailní finanční stav zakázky



G - Team a.s.

Strana: 1
Datum: 21.02.19
Čas: 12:33:06

Sestava nákladů detailně G-Team

Zakázka	Název	Partner	Náklady	Výnosy	Zisk/Ztráta	
18/100019	ABC	XYZ	4 870 766,50	5 760 543,50	889 777,00	
Ost.přímé náklady 2:						
	Období	Střed.	Účet	Doklad	Text	Částka
---	0218	100	810000	IN001040	19 h v sazbě stf. 100	9 500,00
	0218	100	518810	PF800413	ubytování tech.pomoci O-188000	10 330,43
	0218	100	518810	PF800412	ubytování techn. pomoci O-188	18 539,13
	0218	100	518810	PF800509	ubytování O-18800080	14 643,48
	0218	100	518810	PF800555	ubytování 18.2.-23.2. O-188000	17 913,04
	0218	100	518810	PF800659	technická pomoc pro provedení	881 737,50
	0218	100	518810	PF800734	technická pomoc EDU 2/2018	124 490,00
	0318	100	810000	IN001043	12 h v sazbě stf. 100	6 000,00
	0318	100	518810	PF801195	tech.pomoc při tvorbě projekto	257 080,00
	0318	100	518810	PF800697	ubytování AKCE O-18800080	20 834,78
	0318	100	518810	PF800908	ubytování O-18800080	13 217,39
	0318	100	518810	PF800907	ubytování O-18800080	13 773,91
	0318	100	518810	PF801107	technická pomoc O-18800076	448 237,50
	0418	100	518810	PF801517	technická pomoc O-18800076	214 800,00
	0418	100	518810	PF801502	ubytování O-18800080	7 930,43
	0418	100	518810	PF801400	ubytování O-18800080	1 600,00
	0418	100	518810	PF801399	ubytování O-18800080	2 400,00
	0418	100	518810	PF801630	technická pomoc O-18800105	356 120,00
	0418	100	810000	IN001109	9 h v sazbě stf. 100	4 500,00
	0518	100	812000	IN001448	7 h v sazbě stf. 12	2 940,00
	0518	100	518810	PF801559	ubytování O-18800080	9 600,00
	0518	100	518810	PF801708	ubytování O-18800080	7 930,43
	0518	100	518810	PF801815	ubytování O-18800080	2 643,48
	0518	100	518810	PF801877	technická pomoc na EDU	436 500,00
	0518	100	518810	PF801760	ubytování O-18800080	8 800,00
	0518	100	810000	IN001448	18 h v sazbě stf. 100	9 000,00
	0618	100	518810	PF802630	technická pomoc_O-18800105	135 680,00
	0618	100	518814	PF801988	výrobní a projekt.dokumentace	405 500,00
	0618	100	810000	IN001626	30 h v sazbě stf. 100	15 000,00
	0718	100	810000	IN001852	10 h v sazbě stf. 100	5 000,00
	0718	100	518810	PF802953	technická pomoc EDU O-18800105	553 110,00
	0818	100	518810	PF803448	technická pomoc EDU 8/2018 O-1	533 415,00
	0818	100	810000	IN002334	3 h v sazbě stf. 100	1 500,00
	0918	100	810000	IN002477	3 h v sazbě stf. 100	1 500,00
	1018	100	810000	IN002706	4 h v sazbě stf. 100	2 000,00
	1118	100	810000	IN002906	4 h v sazbě stf. 100	2 000,00
	1118	100	518810	PF804243	tech.pomoc O-18800105	315 000,00
---Ostat.přímé náklady 2 celkem						4 870 766,50



G - Team a.s.

Strana: 2
Datum: 21.02.19
Čas: 12:33:07

Sestava nákladů detailně G-Team

Zakázka	Název	Partner	Náklady	Výnosy	Zisk/Ztráta
Celkem za sestavu:			materiálové náklady	:	
			mzdové náklady	:	
			ostatní přímé náklady 1	:	
			ostatní přímé náklady 2	:	4 870 766,50
			nepřímé náklady	:	
			celkové náklady	:	4 870 766,50
Zadaná podmínka:	OZNAČENÍ ZAKÁZKY je podobné 18 / 100019% a isnull (TYP ZAKÁZKY , 0) = 0 a .T.				
Vyhotovil:	Velišková Veronika			Konec sestavy	

ABSTRAKT

Bc. VELÍŠKOVÁ, Veronika. *Nákladový controlling*. Plzeň, 2019. 81 s. Diplomová práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: controlling, náklady, druhy nákladů, horizontální analýza, vertikální analýza, Altmanova analýza, Index IN05, Spider analýza, kalkulace, reporting, informační systém

Cílem diplomové práce je vymežit problematiku nákladového controllingu pomocí dostupné české i cizojazyčné literatury, získané poznatky uplatnit v praxi vybraného podnikatelského subjektu, vymežit a zanalyzovat nástroje nákladového controllingu, které podnik využívá a na základě provedeného šetření navrhnout možná zlepšení dané oblasti.

Diplomová práce obsahuje teoretické vymezení pojmu controlling a termínů s ním blíže spojených jakožto nákladů, kalkulací a reportingu. Druhou částí je praktická část, uplatňující teoretické poznatky a aplikující je na vybranou výrobní společnost. Nejprve dochází k popisu společnosti a její organizační struktury, poté k deskripci a zhodnocení využívaných informačních systémů a na závěr jsou analyzovány controllingové činnosti ve společnosti. V poslední kapitole jsou navržena opatření, která zlepší a usnadní controllingové a finanční procesy ve společnosti.

ABSTRACT

Bc. VELISKOVA, Veronika. *Cost Controlling*. Pilsen, 2019. 81 pgs. Diploma thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Key words: controlling, costs, type of costs, horizontal analysis, vertical analysis, Altman analysis, Index IN05, Spider analysis, calculations, reporting, information system

The aim of the presented work is to define the issue of cost controlling using available Czech and foreign language literature, to use the acquired knowledge in the practice of a selected business entity, to define and analyze the cost controlling tools used by the company and suggest possible improvements of the given area.

The thesis contains theoretical definition of controlling and terms closely related to it as costs, calculations and reporting. The second part is a practical part, applying theoretical knowledge to a selected manufacturing company. At first is described the company and its organizational structure. This part is followed by description and evaluation of used information systems, and by analysis of controlling activities in the company. The work is finished by proposal of measures that will improve and facilitate the controlling and financial processes in the company.