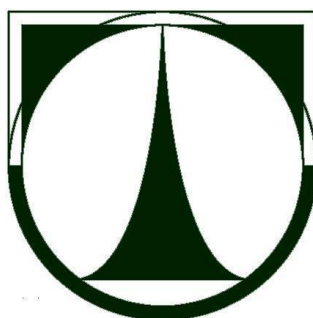


TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



DIPLOMOVÁ PRÁCE

2011

Nguyen Thi Huong

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mně požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci 6. 5. 2011

Nguyen Thi Huong

Anotace

Tato diplomová práce se zabývá vymezením pojmu controlling, činnostmi controllera a začleněním controllingu v organizační struktuře. Pozornost je věnována metodám v controllingu, především metodě ABC (Activity Based Costing) a analýze kritických bodů. Práce obsahuje i finanční controlling jeho zařazení, podstatu a úkoly, které vykonává. Práce dále pojednává o controllingu v divizi Singing Rock.

Klíčová slova

Controller, controlling, controllingové nástroje, finanční controlling, metody controllingu, operativní controlling, strategický controlling, reporting

Annotation

This graduation theses deals with definition of notion controlling, activities of controller and position of controlling in organizational structure. It is focused on methods in controlling, above all ABC (Activity Based Costing) method and critical points analysis. Theses contains financial controlling too, it talk about its range, principle and office which the financial controlling do. Further, the work concerns controlling in company Singing Rock.

Keywords

Controller, controlling,controlling tools, financial controlling, methods of controlling, operative controlling, strategic controlling, reporting

Poděkování

Chtěla bych tímto poděkovat paní děkance ekonomické fakulty doc. Dr. Ing. Olga Hasprová za vedení mé diplomové práce a za cenné rady s nesmírnou ochotou, které mi poskytla.

Dále bych ráda poděkovala divizi Singing Rock a Lanex, a. s. za poskytnutí potřebných materiálů k zpracování mé diplomové práce. Hlavně panu Hrdinovi a panu Čermákovi, zaměstnanci Singing Rocku, děkuji za jejich ochotu a vstřícnost.

Zvláštní dík patří mé kamarádce a konzultantce Ing. Martině Vehovské za odborné rady a za všechno.

Nakonec bych ráda poděkovala mé rodině za podporu za celou dobu studiu.

Obsah

Seznam ilustrací (obrázků)	11
Seznam tabulek.....	12
Seznam použitých zkratk	13
Úvod	14
1. Pojem controlling	16
1. 1 Historie controllingu.....	17
1. 2 Vymezení Controllingu	17
1.3 Obsah a organizace controllingu	21
1.3.1 Controllingové úlohy.....	22
1. 3. 2 Organizační začlenění controllingu	23
1.4 Profil controllera.....	25
1. 5 Druhy a nástroje controllingu	27
1. 5. 1 Strategický controlling	27
1. 5. 2 Operativní controlling	31
2. Vybrané metody controllingu.....	36
2. 1 Metoda ABC (Activity Based Costing).....	36
2. 2 Analýza kritických bodů.....	41
2. 3 Controlling a BSC	44
3. Finanční controlling.....	46
3. 1 Zařazení finančního controllingu.....	46
3. 2 Podstata a úkoly finančního controllingu	46
3. 3 Nástroje finančního controllingu	47
4. Charakteristika firmy.....	51
4.1 Zařazení controllera.....	55
4. 2 Úkoly controllingu a informační systém v SR	57
4. 3 Plánování	60
4. 4 Reporting	61
4. 4. 1 Analýza odchylek	61
4. 4. 2 Analýza kritického bodu.....	64
4. 4. 3 Analýza a klasifikace dodavatelů	65

4. 4. 5 Optimalizace objemu objednávek	69
5. Zhodnocení controllingu ve firmě	74
Závěr	75
Seznam použité literatury	76
Seznam příloh	78

Seznam ilustrací (obrázků)

Obrázek č. 1: Cyklus controllingu

Obrázek č. 2: Organizační diagram controllingových úloh

Obrázek č. 3: Controlling jako štábní pozice

Obrázek č. 4: Controlling jako liniová pozice

Obrázek č. 5: Úkoly controllera a managera

Obrázek č. 6: Obecný tvar křivky průběhu životního cyklu výrobku

Obrázek č. 7: Grafické znázornění metody ABC

Obrázek č. 8: Průběh charakteristik operativního a strategického controllingu

Obrázek č. 9: Alokace nákladů v ABC systému

Obrázek č. 10: Základní situace při analýze bodu zvratu

Obrázek č. 11: Grafické znázornění detailních variabilních a fixních nákladů

Obrázek č. 12: Základní schéma BSC

Obrázek č. 13: Lanex, a. s.

Obrázek č. 14: Organizační struktura Singing Rock

Obrázek č. 15: Organizační struktura Lanex, a. s.

Obrázek č. 16: Grafické znázornění procenta plnění tržby v SR v roce 2010

Obrázek č. 17: Grafické znázornění procenta plnění celkové tržby v SR v roce 2010

Obrázek č. 18: Grafické znázornění procenta plnění variabilních nákladů v SR v roce 2010

Obrázek č. 19: Grafické znázornění procenta plnění hospodářského výsledku v roce 2010

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Porovnávání obsahu, cíle a rozdílnosti pojmů kontrola a controlling

Tabulka č. 2: Matice nákladů aktivit (Activity Cost Matrix)

Tabulka č. 3: Vztah primárních procesů a nákladových objektů

Tabulka č. 4: ABC kalkulace pro nakupovanou položku v procesu vstupní logistiky

Tabulka č. 5: Všeobecný kalkulační vzorec

Tabulka č. 6: Všeobecný kalkulační vzorec

Tabulka č. 7: Vyhodnocení kritérií cena a platbení podmínky

Seznam použitých zkratek

FN – fixní náklady

N – náklady

MP – metodický pokyn

MP 7 – metrologický řád

MP 22 – řízení o neshodných výrobcích

MP 23 – odchylkové řízení

OOP – osobní ochranný prostředek

p – cena

PD – potenciální dodavatel

PI – pracovní instrukce

POZ – prostředky osobního zabezpečení

PP – předseda představenstva

q – objem výroby

ŘJ – řízení jakosti

ŘSPJ – ředitel SPJ

SR – Singing Rock

SPJ – strategická podnikatelská jednotka

v – výnos

VN – variabilní náklady

VV – vedoucí technické přípravy výroby

ZP – zajišťovací prostředky

ZPJ – zmocněnec pro jakost

Úvod

V době, kdy ekonomická krize má stále ještě na trhu podstatný vliv, se vzrůstající počet firem vystavuje nemilosrdnému tlaku konkurence. Manažeři vedou své podniky tímto prostředím se střídavými úspěchy. O míře úspěšnosti rozhoduje velkou měrou intenzita, s jakou jsou do podniků zaváděny zdokonalené přístupy a metody analýz, plánování a kontroly, inovované organizační struktury, informační systémy, inovace výrobků a technologií.

Předpokladem proto, aby firma přežila a měla navrch nad svým konkurenty je nezbytně nutné vlastnit aktuální a přesné informace, které vedou k správnému rozhodnutí ve správný čas. Žádná firma však nemůže mít při řešení problémů stoprocentní úspěšnost. Proto v současné době podniky neustále hledají nové přístupy, které by co nejvíce usnadnily řízení. Zvyšují tak svůj zájem o moderní metody řízení, aby zvýšily svou finálně hospodářskou výkonnost a více se adaptovaly na trhu.

V posledních letech se v literatuře i v praxi objevuje pojem “controlling” v souvislosti se zdokonalováním řízení podniků. Tato metoda je velmi rozšířená a známá v zahraničí a je nedílnou součástí každého moderního podniku a získala své místo i u nás.

Koncept controlling se během posledních 25 let v západní Evropě neustále rozvíjel. Jako fenomén integrující procesy zpracování informací, analýz, tvorby podnikových plánů a jejich kontroly se stává nezbytným základem úspěšnosti každých firem. Controlling je filosofií přístupu k podnikovému řízení a vzniká jako důsledek týmové spolupráce controllera a podnikové vedení podniku. Jejich Vzájemný vztah má velký vliv na hodnotu controllingového přínosu. Na oplátku z kvalitní výstupy požaduje controlling od vedení podniku dostatečnou podporu a přehled podnikového vedení. Do působnosti útvaru controlling patří vnitropodnikové účetnictví, rozpočtování, roční plánování, rozborů, výkaznictví a v souvislosti s tím soustava manažerských informací.

Cílem controllingu je poskytovat komplexní informace pro ekonomicko-strategické řízení, představované porovnáváním skutečných a plánovaných ukazatelů a vyhodnocováním vzniklých odchylek.

Cílem této diplomové práce je zprostředkovat ucelenou představu o tom, co pojem “controlling” znamená. První část této práce je zaměřena na definování pojmu controllingu, na podmínky za jakých může účinně fungovat a co je pro to potřeba udělat. Dalším cílem je seznámit čtenáře s využitím controllingu v praxi a to konkrétně v podniku Singing Rock zaměřená na výrobu horolezeckých potřeb a na výrobky pro práce ve výškách.

I. Teoretická část

1. Pojem controlling

Horváth, P. : Das Controlling, Munchen 1992 : *„Controlling je nástroj řízení, který má za úkol koordinaci plánování, kontroly a zajištění informační datové základny tak, aby se působilo na zlepšení podnikových výsledků.“*.

Mann, R., Mayer, E.: Controlling - metoda úspěšného podnikání, Praha 1992 : *„Controlling je systém pravidel, který napomáhá dosažení podnikových cílů, zabraňuje překvapením a včas „rozsvěcuje červenou“, když se objevuje nebezpečí, které vyžaduje v řízení příslušné opatření.“*

Preissler, P.: Controlling, Wien 1994 : *„Controlling je nástroj řízení přesahující řadu funkcí, který podporuje podnikový proces rozhodování a řízení prostřednictvím cílově orientovaného zpracování informací.“*

Vysušil, J. Účetnictví, 5/85 : *„ Do controllingu patří vše, co přispívá k predikovatelnosti, stabilitě a říditelnosti podnikových procesů za účelem dosahování předem stanovených cílů.“*

Hermann, P., Lazar, J. : *„Controlling je samostatná větev ekonomického řízení vycházející z údajů účetnictví a založená na kalkulaci neúplných nákladů, přičemž optimalizuje jak z celopodnikového hlediska, tak podle výrobků, segmentů trhu a míst odpovědnosti příspěvek na úhradu fixních nákladů a tvorbu zisku. Na této bázi provádí také kalkulaci cen, čímž se stává mj. praktickým nástrojem marketingu.“*

1. 1 Historie controllingu

Controlling jako samostatná vědní disciplína není zcela nový. Jedná se o širokou aplikaci metod řízení, které nově zdůrazňují systematické propojení a jednotné funkční zastřešení.

Počátky controllingu sahají do 80. let 19. století. Poprvé byly úspěšně použity v USA ve firmách Ford a GE. Do Evropy se pojem controller dostal až po 2. světové válce, tedy v padesátých letech 20. století. Svoje uplatnění našel především jako nástroj obnovy poválečného hospodářství v Evropě.

V České republice se dostává do povědomí na přelomu 20. a 21. století zejména díky vstupu nadnárodních korporací na český trh. Zvýšená potřeba controllingu jako systémového nástroje při řízení a správě podniků v České republice nastala až na konci 90. let 20. století. V této době byl v ČR založen Controller-Institut Praha jako pobočka rakouské společnosti Contrast Consulting. Tato organizace se zabývá poradenstvím a vzděláváním v oblasti controllingu. Je členem International Group of Controlling (IGC) – mezinárodní kooperace organizací činných v oblasti controllingu. Cílem této skupiny je vytvořit vzorový pracovní profil controllera, sjednotit controllingovou terminologii a zprůhlednit trh v oblasti controllingového vzdělávání nastavením standardů kvality.

1. 2 Vymezení Controllingu

Pojem controlling se objevil v oblasti managementu jako určitý nový způsob řízení podniku.

Existuje mnoho různých pojetí controllingu a controllera. Všechny se ale shodují v tom, že se jedná o nové pojetí řízení podniku, které by mělo být dokonalejší než dosavadní řízení.

Zdokonalení systému řízení lze dosáhnout různými způsoby. Některé názory na řešení tohoto úkolu controllingem jsou např.:

- Controlling je doplněním dosavadního řízení, tj. určitým vyplněním mezer, které v tomto řízení jsou, čímž se dotvoří ucelenost řídicího systému.
- Controlling je speciální nástroj řízení, který překračuje oblasti jednotlivých řídicích funkcí, a tak překonává jejich relativní omezenost: nejde jen o vyplňování mezer, ale o posunutí ekonomického řízení na vyšší úroveň, z níž je celý systém řízení přehledný a tudíž lépe zvládnutelný.
- Controlling je nový název pro ucelený a metodicky dobře vybudovaný systém řízení, a to převážně hodnotového, tj. ekonomického řízení, i když technické přístupy, jako je hledání nových technických řešení výrobků a jejich nové výrobní technologie včetně nových materiálů, jsou také předmětem jeho zájmu, pokud ovšem přinesou ekonomický efekt.

Systém řízení podniku je nutné neustále zlepšovat a využít k tomu můžeme všechny tyto možnosti. [2]

Slovo controlling má svůj původ v anglickém výrazu „to control“, které znamená řídit. Nejedná se tedy o kontrolování, jak se většina lidí mylně domnívá, ale o řízení. To má širší vymezení funkcí než samotné kontrolování, které je pouze jednou částí řízení.

Porovnání obsahu, cíle a rozdílnosti pojmů kontrola a controlling:

Tab. č. 1: Porovnávání obsahu, cíle a rozdílnosti pojmů kontrola a controlling

KONTROLA	CONTROLLING
▪ orientace na minulost	▪ orientace na budoucnost
▪ výkazy minulé činnosti	▪ analýza minulosti s ohledem na budoucí vývoj
▪ porovnání s normou platnou v minulosti	▪ analýza odchylek a prognóza budoucího vývoje
▪ hledání nedostatků v minulosti	▪ opatření pro budoucí vývoj
▪ závěry (často represivní) vzhledem k minulým odchylkám	

Zdroj: [18]

Controlling je řízení všech činností podniku, které je zaměřeno na dosažení podnikatelských cílů.[1]

Controlling zahrnuje:

- stanovení cílů
- prognózy
- plánování
- porovnávání plánu a skutečnosti
- analýzy odchylek
- opatření na odstranění odchylek
- stanovení nových cílů

Filozofie ekonomického řízení [6]

Řízení je složitý a mnohostranný proces, v němž jsou usměrňovány ekonomické, výrobní, technické a sociální procesy, které jsou vzájemně propojené množstvím vazeb.

Je charakterizována těmito základními znaky:

- a) ekonomické řízení je orientováno na cíle
- b) ekonomické řízení je zaměřeno na slabá místa
- c) ekonomické řízení je zaměřeno na aktivity
- d) ekonomické řízení rozvíjí nepřetržité analytické procesy v důsledku permanentního porovnávání plánu a skutečnosti
- e) ekonomické řízení je zaměřeno na budoucnost, o minulost se zajímá jen do té míry, do jaké může minulý vývoj ovlivnit vývoj budoucí
- f) ekonomické řízení nechce dělat z kontrolního mechanismu porovnávání plánu a skutečnosti systém zúčtování a posuzování orientovaný na minulost, ale snaží se o získání impulsů pro budoucnost.

Stanovení cílů

Bez písemného stanovení cílů neexistuje ekonomické řízení. Aby určení cíle bylo přijatelné pro řízení, musí odpovídat určitým kritériím.

Cíle musí být tak konkretizovány, aby mohly sloužit jako měřítko úspěchu strategie a jako podklad pro rozvoj. Systém cílů musí být dobře strukturován, aby bylo možné je využít v podnikové praxi.

Pro účely podnikového ekonomického řízení je považována za velmi vhodnou následující struktura cílů:

a) Věcný cíl – formální cíle

- za věcný obecný cíl je podkládán vlastní účel podnikání, tj. ty funkce, pomocí kterých podnik vystupuje na trhu jako prodejce,
- formální cíle jsou kvantifikovatelné cíle zabývající se převážně rentabilitou, likviditou a hospodárností.

b) Taktické, operativní a strategické cíle

- taktické cíle jsou cíle s velmi krátkodobým horizontem,
- operativní cíle jsou krátkodobé a střednědobé cíle, kterých může být dosaženo pomocí stávajících zdrojů podniku,
- strategické cíle zahrnují dlouhodobý úspěch, případně dlouhodobé přežití podniku na trhu. Pro potřeby stanovení strategických cílů se provádí podrobný rozbor, jehož výsledkem musí být formulace všech potřebných zdrojů pro podnik (personál, know-how, technologie, kapitál, kontakty na trhu atd.), které umožní podniku zjistit budoucí šance na trhu a snížit budoucí riziko na minimum.

c) Globální a oborové cíle

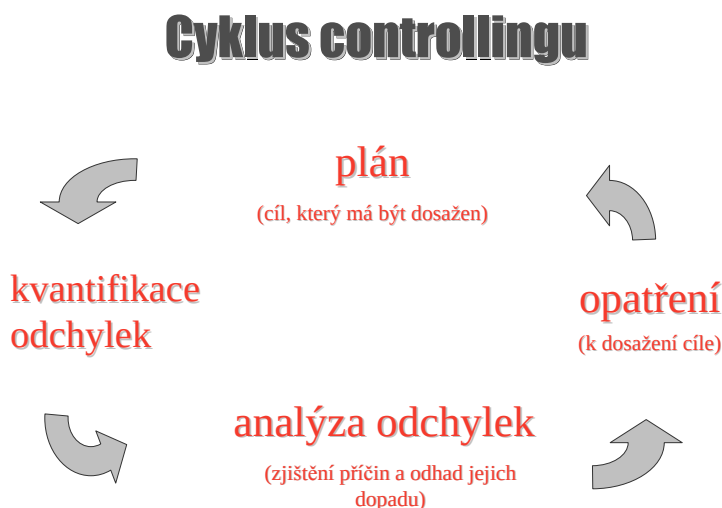
- globální cíle jsou cíle, které se týkají podniku jako celku, např. návratnost vložených investic, podíl na trhu, růst podniku atd.,
- oborové cíle jsou dílčí cíle, které slouží k dosažení globálních cílů v jednotlivých oblastech podniku, např. marketing, výroba, nákup, produktivita atd.

d) Autonomní a odvozené cíle

- autonomní cíl je zformulovaný plánovaný vývoj, případně plánované události,
- odvozené cíle vyplývají z podmínek vytvořených autonomními cíli.[6]

Akční schéma (cyklus) controllingu

Jednotlivé fáze controllingu, které tvoří ucelený cyklus. Tento cyklus vede přes vyhodnocení odchylek mezi skutečností a plánem, analýzy příčin odchylek a volby adekvátních opatření k dosahování předem stanoveného cíle.



Obr. č. 1 Cyklus controllingu [18]

1.3 Obsah a organizace controllingu

Z funkčního hlediska představuje controlling subsystém řízení zaměřený na proces plánování a kontroly a na jeho spolupráci a informační podporu.

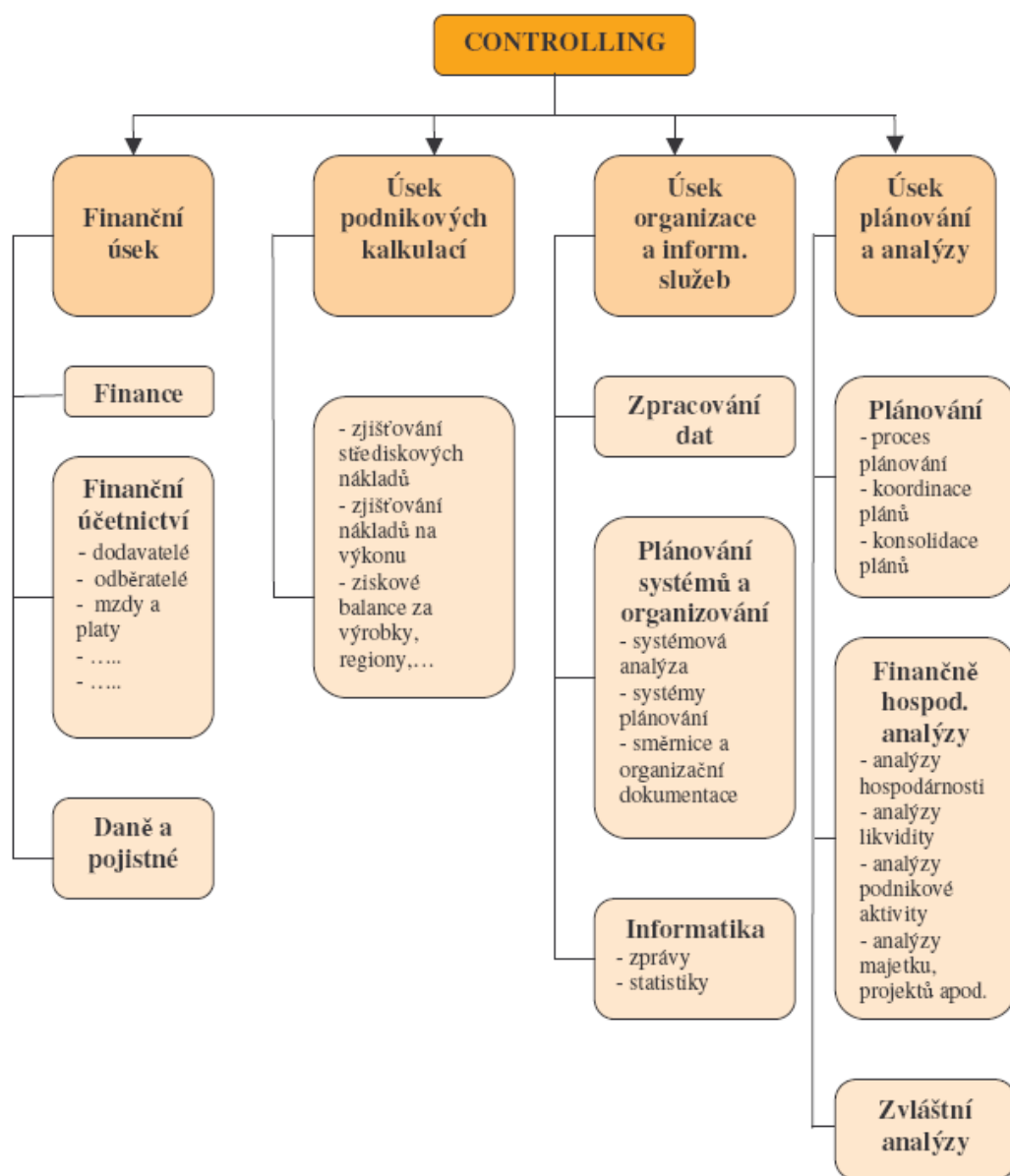
V každém podniku existuje určitá organizační struktura, která vymezuje prostor a chování jednotlivých úseků a článků organizace, a to včetně dělby kompetencí a odpovědnosti. Controllingové funkce by se pak mohly v podniku prosazovat ve formě rozšiřování a především zkvalitňování stávajících činností. Jedná se především o zavádění controllingových nástrojů, metod a technik, vytváření integrovaných informačních systémů, zkvalitňování tvorby plánů, kontrolní a analytické činnosti. [3]

1.3.1 Controllingové úlohy

Při utváření každé organizační struktury musí být provedena jasná definice úloh, které mají být v organizaci vykonávány. Totéž platí i při vytváření controllingového útvaru. V relaci se zvoleným pojetím controllingu je třeba definovat takové úlohy či soubory úloh, které umožní co nejlepší realizaci controllingových funkcí v rámci konkrétních podmínek.

Zde jsou pro představu dvě verze přibližující strukturu těchto úloh. Existuje nespočetné množství utváření controllingových úloh.

1. Verze skládající se ze šesti souborů controllingových úloh
 - a) plánování a rozpočtování,
 - b) nákladové účetnictví a kalkulace,
 - c) finanční účetnictví,
 - d) vytváření zpráv a informačních systémů,
 - e) běžné a speciální analýzy a kontrola,
 - f) organizace a správa.
 2. Verze znázorňující controllingové úlohy v organizačním diagramu (viz obr. č. 2)
- [3]



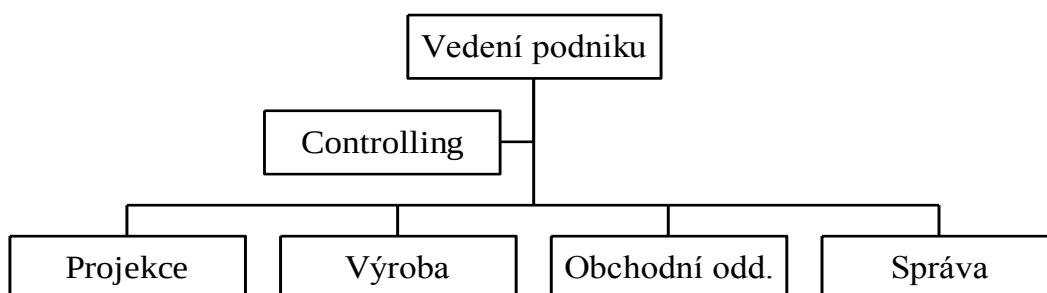
Obr. č. 2 Organizační diagram controllingových úloh [3]

1. 3. 2 Organizační začlenění controllingu

Rozvoj controllingových funkcí a rozrůstání controllingových úkolů v podniku se zpravidla odráží i ve změnách organizační struktury podniku. Organizační struktura představuje v podniku kostru, která umožňuje plnit stanovené cíle.

Z hlediska controllingu připadají v úvahu štábní (viz obr. 4) nebo liniová pozice (viz obr. 5). Řeší se otázky rozhodovacích a nařizovacích kompetencí. Do značné míry to bude záviset na tom, jak vrcholový management chápe controlling, zda je jím chápán jako podpora řízení či výkon řízení.

Štáb je skupina odborníků, kteří nemají rozhodovací pravomoc, ale vytvářejí podklady pro rozhodování liniových vedoucích. Štábní útvar je tvořen odborníky na plánování, technologii výroby, kvalitu apod.

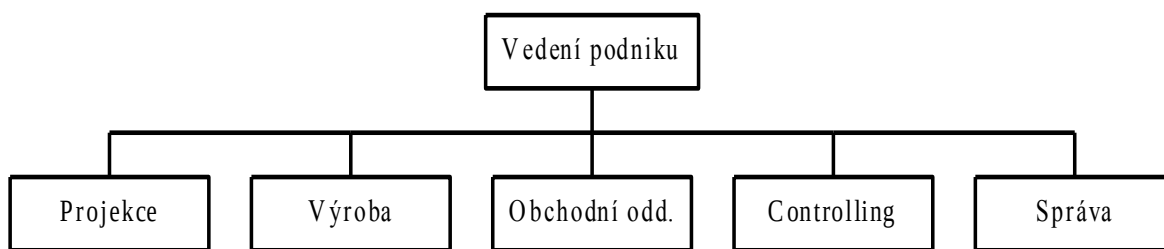


Obr. č. 3 *Controlling jako štábní pozice*[14]

Štábní pozice

Hlavní výhodou štábní pozice je velká moc štábu, která pramení především z informací a toho, že jejich doporučení jsou většinou vedoucími pracovníky přijímána. Naopak nevýhodou je, že může působit případné napětí mezi štábním útvarem a manažery liniových útvarů, které může ohrožovat účinnost controllingových funkcí.

Linie představuje vertikální osu v organizační struktuře charakterizující nadřízenost horních stupňů nad nižšími stupni. Liniový útvar zabezpečuje zpravidla hlavní činnosti v podniku.



Obr. č. 4 *Controlling jako liniová pozice*[14]

Pozice liniová

U liniového uspořádání lze předpokládat větší odpovědnost controllingu ve firmě a vyšší kompetence controllingových funkcí. Nevýhodou liniové pozice může být nižší kontrola nad útvarem, který často vede k převážné orientaci na operativní záležitosti.[9]

1.4 Profil controllera

Úspěchy controllingu jsou do značné míry předurčeny a ovlivněny schopnostmi pracovníků – controllerů, proto jsou na jejich profil kladeny relativně vysoké nároky. Požadavky, kladené na controllery, lze rozdělit do dvou hlavních skupin a to na osobní a odborné.

Osobní předpoklady

- a) schopnost odolávat tlaku z nadřízených i podřízených míst,
- b) schopnost komunikovat a navazovat kontakt,
- c) schopnost předávat myšlenky a přesvědčovat o nich,
- d) schopnost analytického i globálního myšlení,
- e) nezaujatost, spolehlivost, samostatnost,
- f) schopnost porozumění pro druhé, schopnost vcítění se.

Odborné předpoklady

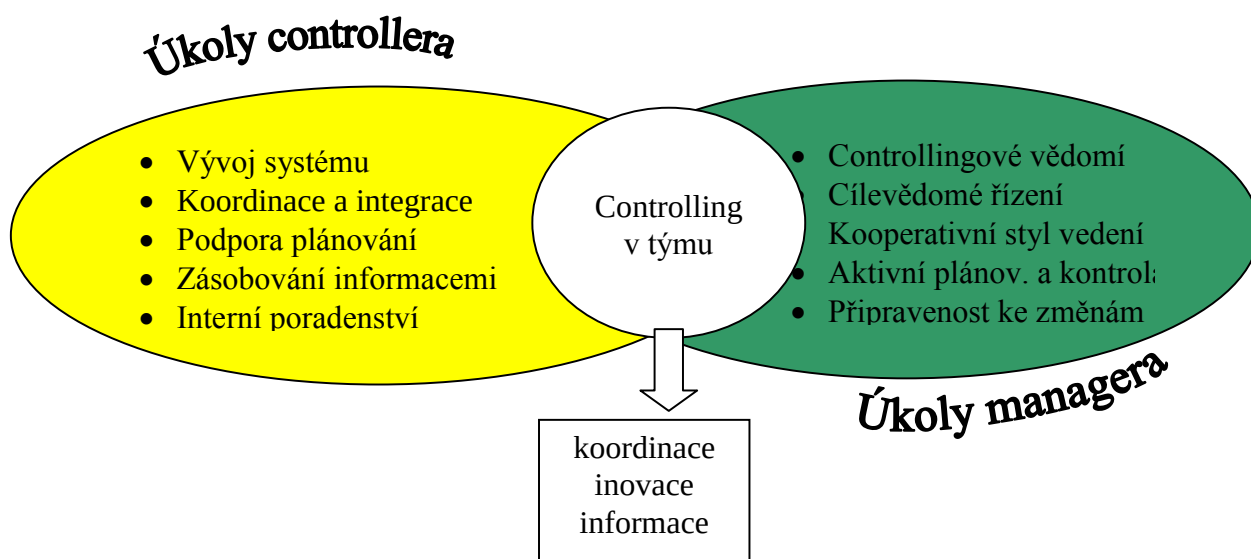
- a) Kvalifikační:
 - ekonomické vzdělání a schopnost využití výpočetní techniky
 - doplňující teoretické a praktické controllingové vzdělání
- b) Odborné znalosti

- finanční účetnictví a finanční řízení obecně,
- metody evidence a kalkulace nákladů,
- znalost a schopnost aplikace plánovacích a prognostických metod ve strategické a operativní oblasti,
- znalost controllingových nástrojů pro analýzu odchylek,
- znalost podniku a podnikového okolí.

Splnění těchto požadavků (a mnoha dalších) a vlastností by mělo přispět k tomu (ne však zajistit), že controller by měl být schopen řešit systematicky a systémově vznikající problémy a že by tak měl napomoci efektivnímu fungování managementu podniku.

Úkoly controllera

Controller musí v podniku vyvinout a zavést takový systém, který řídicím pracovníkům umožní samostatně plánovat. Na základě zpráv, které by měly být měsíčně k dispozici, mohou řídicí pracovníci ve velké míře sami kontrolovat, zda svých cílů dosáhli či nikoliv. Vyskytující se odchylky jsou pak podkladem pro rozhodnutí o tom, jaká protiopatření zavést v jednotlivých odpovědnostních oblastech, ve kterých řídicí pracovníci pracují. Řídicí pracovníci by měli také co nejsamostatněji řídit. Controller má svou funkci chápat jako funkci koordinátora, poradce nebo navigátora, který dbá na to, aby bylo skutečně dosaženo plánovaných cílů (viz obr. č. 5). [5]



Obr. č. 5 spolupráce controllera a managera [6]

1. 5 Druhy a nástroje controllingu

Stále větší důraz na budoucnost se odráží v klasifikaci controllingu na strategický a operativní controlling [1]. V této kapitole bych vás ráda seznámila s těmito základními nástroji controllingu. Pro tyto oblasti mohou být použity různé nástroje, které mohou pomoci vedení při řízení podniku.

1. 5. 1 Strategický controlling

Strategický controlling je orientován na řízení dlouhodobého ziskového potenciálu podniku. Předmětem plánování a kontroly jsou tzv. strategické veličiny, jako např. technologie, výrobky, trhy, systémy řízení, investice, výzkum apod.

Strategický controlling má za úkol systematicky zjišťovat budoucí možnosti a rizika a přihlížet k nim. Z toho vyplývají úkoly strategického controllingu, kterými jsou řízení a kontrola prováděných opatření potřebných pro uskutečnění a realizaci strategií. Strategický controlling se musí starat o to, aby dnes byla přijata opatření, která budou napomáhat budoucímu zajištění existence. To znamená, že dnes musíme zajišťovat a brát v úvahu budoucí možnosti a rizika a tím vytvářet předpoklady úspěchu pro budoucnost.

Tyto předpoklady úspěchu mají rozhodující význam pro zisk podniku a tím pro budoucí výsledky. Ke strategickým cílům patří především vývoj nových výrobků a služeb, rozšíření kapacit, použití nových technologií, systematické školení zaměstnanců, získání dodatečného kapitálu, pronikání na nové trhy, zlepšování organizace, získávání tržních podílů a otevření nových cest odbytu. [15] [7]

U strategického controllingu se jedná o dlouhodobé pojetí, které začíná v přítomnosti a končí přibližně za 4 až 5 let. Dříve než je možno rozpracovat nové strategie, musí se vedení podniku zabývat ukazateli včasného varování. Změny okolního prostředí mají značný vliv na strategický controlling.

Úspěch podniku závisí na schopnostech vedoucích pracovníků v pravý čas rozeznat a analyzovat problémy uvnitř podniku. Informace, které jsou pro rozhodování relevantní, musí být proto vedení k dispozici vždy ve správný čas. Účinný controlling je tedy nezanedbatelným předpokladem, který umožňuje pravidelně analyzovat situaci a doporučovat podnikové vedení potřebnými informacemi.

Základní metody strategického controllingu [7]

Základní metody strategického controllingu závisí na úrovni, kterou controlling analyzuje. Pro strategický controlling zaměřený na podnikové okolí se používají metody:

- a) portfoliová analýza
- b) analýza konkurence
- c) strategická mezera
- d) technika scénáře

Portfoliová analýza

Portfoliová analýza spočívá v použití relativního podílu na trhu jako složky výnosů vztažené k podniku a růstu trhu jako složky rizika a šance, které se vztahují k okolí. Koncepce portfolií vyplývá z potřeby optimálně využít omezené zdroje podniku. Čím je trh atraktivnější a čím silnější je postavení podniku v určité oblasti, tím vyšší je priorita přidělování zdrojů. Účelem analýzy portfolia je přidělování zdrojů podle předpokládaného zisku a rizik v závislosti na postavení na trhu a na postavení konkurence. Růst trhu a relativní podíl na trhu jsou zvoleny jako hlavní faktory úspěchu pro podnik.

Analýza konkurence

Podniky si musí průběžně získávat informace o svých stávajících i nových konkurentech. Struktura odvětví a jeho rozvoj přímo ovlivňují konkurenci a tím nepřímo i strategii, kterou může podnik využít. Při konkurenční analýze mají být srovnány také určité výrobky nebo skupiny výrobků vlastního podniku s výrobky konkurence. Nejlepší je srovnání vlastního podniku s vedoucím podnikem na trhu.

Strategická mezera

Spočívá v systematickém zjišťování, jak dalece se bude žádoucí stav odchylovat od pravděpodobného vývoje podniku. Strategické cíle určují žádoucí vývoj. Pravděpodobný vývoj naproti tomu znamená takový vývoj, kdy se v podniku nevyskytnou žádná zvláštní opatření a kdy se nevytvoří žádné nové potenciály úspěchu.

K potenciálům úspěchu patří například nové výrobky, dodatečné tržní podíly, nové trhy nebo efektivnější organizace. Jestliže se žádné nové potenciály úspěchu v podniku nenajdou a nerealizují, je velice pravděpodobné, že výnosy z obratu pomalu nebo i rychle klesat. Strategická mezera vzniká mezi dlouhodobě plánovaným rozvojem podniku a vývojem na základě potenciálu, který je k dispozici.

Technika scénáře

Slouží k zvládnutí problémů souvisejících s náročností strategického plánování. Scénář je popisem představy budoucí situace podniku. Zpravidla bývají vypracovány různé varianty scénářů (optimistický, pesimistický a realistický) tím způsobem, aby byl co nejvíce omezen výčet možných budoucích stavů.

Strategický controlling v podniku:

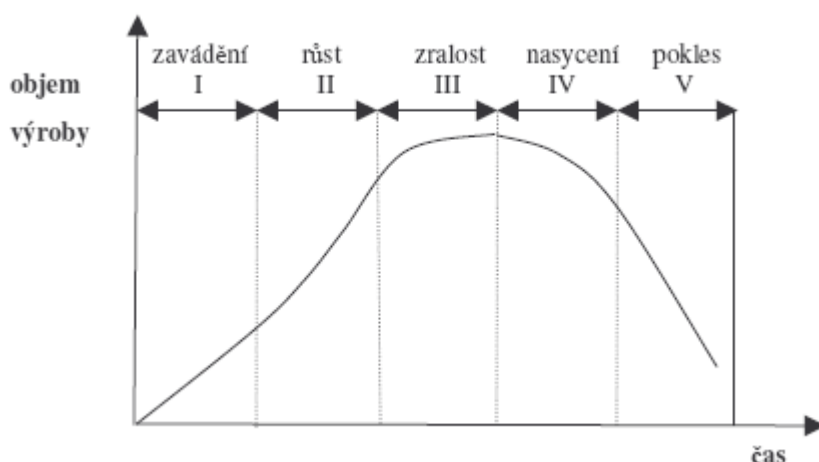
- a) analýza slabých a silných stránek podniku a analýza příležitostí a hrozeb (SWOT analýza = Strength – Weakness – Opportunities – Threat)
- b) analýza potenciálů,
- c) křivka průběhu výrobku,
- d) komplexní řízení jakosti

SWOT analýza je všeobecně známá a její podrobnější popis najdete např. v [14]

Analýza potenciálů se užívá ke stanovení dostupných potenciálů úspěchu. Základem je porovnání silných stránek podniku s nejdůležitějšími konkurenty na trhu a klíčovými faktory trhu. Potenciál je schopnosti vyřešit problém pro zákazníka lépe než konkurence.

Tím nejdůležitější na analýze potenciálů je skutečnost, že faktory úspěšnosti jsou obvykle již dříve známy a že mohou být vhodně ovlivněny ještě před tím, než je jejich vliv patrný na celkovém výsledku. K analýze je třeba připravit si seznam kritérií popisující oblasti, které považují zákazníci za problematické. Potenciály úspěšnosti jsou vymezeny ještě před dosažením úspěchu, nikoli až potom. V praxi [15] se stále znovu ukazuje, že vedoucí podnik na trhu vykazuje v různých odpovědnostních oblastech lepší výkony než vlastní podnik. Vedoucí podnik zaměstnává například kvalifikovanější pracovníky, dodává lepší výrobky na trh a využívá možnosti trhu intenzivněji než náš vlastní podnik.

Křivka průběhu výroby je křivka závislosti objemu výroby či prodeje na času. Obecný tvar křivky průběhu výrobku je pro úspěšné a sériově vyráběné výrobky uveden na obrázku č. 6 Na svislou osu je možné nanést i objem prodeje, který je přesnější, neboť nezahrnuje výrobu na sklad, tj. objem vyrobených a neprodaných výrobků. Křivka je sestrojována na základě minulých zkušeností a budoucích očekávání. Průběh křivky může být různý pro různé druhy výrobků. Křivka zahrnuje období od zahájení výroby produktu do doby, kdy produkt přestane být vyráběn.



Obr. č. 6 Obecný tvar křivky průběhu životního cyklu výrobku [8]

Komplexní řízení jakosti (Total Quality Management) je koncepce představující dlouhodobý a integrovaný řídicí systém pro zlepšení jakosti výrobků a služeb v podniku. Společnou snahou všech pracovníků podniku by mělo být, aby kvality bylo dosahováno nepřetržitě a aby byla jakost zlepšována zároveň s nízkými náklady. Konečným cílem je uspokojení potřeb všech zákazníků. Základní principy této metody obsahují zejména identitu v provádění úkolů a odpovědnosti za výsledek, procesní orientaci, prevenci a plynulé zlepšování jakosti.

1. 5. 2 Operativní controlling

Operativní controlling vykonává své aktivity převážně v rámci daného ziskového potenciálu podniku. Jeho cílem je optimalizace věcných, časových a hodnotových parametrů podnikových aktivit.

Operativní a strategický controlling nemohou být od sebe přísně odděleny, protože existuje neustálé vzájemné působení mezi těmito dvěma oblastmi. Hlavními úkoly operativního controllingu jsou řízení rentability, plánování likvidity a kontrola hospodárnosti. Výchozím bodem jsou aktuální personální, technický a finanční nástroje, díky nimž lze včas rozpoznat odchylky od základního cíle podniku. Vedení podniku a řídicí

pracovníci jsou pak schopni zavádět nápravná opatření v jednotlivých oblastech odpovědnosti, aby bylo dosaženo stanoveného cíle.

Operativní controlling se zabývá postupy, které se omezují přibližně na délku jednoho roku. Řízení podniku probíhá na základě trvalého srovnání plánovaných a dosažených výsledků. Plánované údaje jsou zpravidla jednou za měsíc srovnávány s aktuálními hodnotami, aby bylo možné rychle indentifikovat odchylky.

Těžištěm operativního controllingu je řízení tvorby zisku. Operativní nástroje slouží vedení podniku k tomu, aby nezapomněli na stanovené krátkodobé cíle.

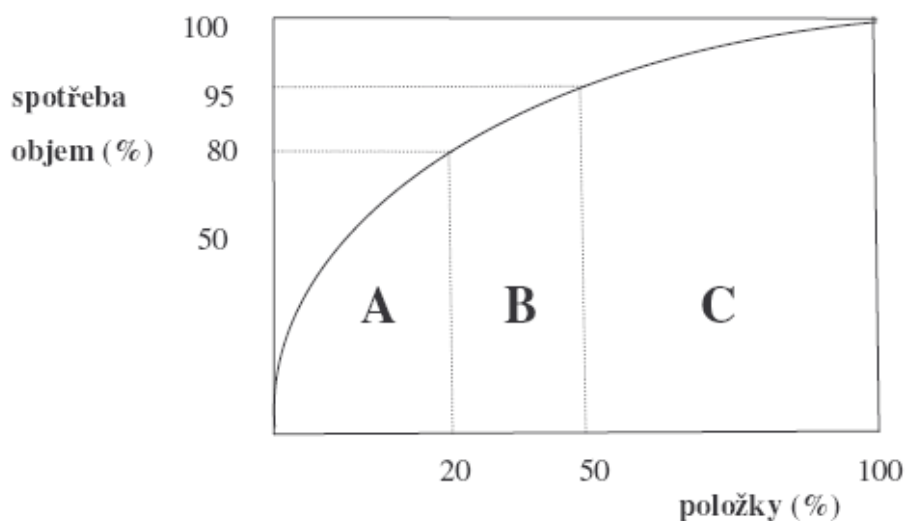
Základní metody operativního controllingu: [7]

- a) metoda ABC,
- b) investiční propočty,
- c) výpočet krátkodobého hospodářského výsledku,
- d) analýza kritických bodů (break – even – point),
- e) výpočet příspěvku na úhradu,
- f) plán likvidity,
- g) sestavení plánovaných bilancí.

Metoda ABC je nástrojem pro stanovení priorit. Pro vlastní controlling má tato metoda význam v tom, že umožňuje cílené a hospodárné postupy. Při analýze ABC jsou navzájem srovnávány objemy a hodnoty. Při sledování podniku může být opětovně zjištěno, že relativně malá množství z celkového objemu mohou vytvořit relativně velkou hodnotu. V takovém případě by úsilí podniku mělo směřovat ke zjištění těch malých množství, která vytvářejí velké hodnoty. Analýzu ABC lze uplatnit s různými modifikacemi v mnoha oblastech, především v materiálovém hospodářství, výrobě a odbytu.

Například v zásobování je tato metoda založena na diferencovaném přístupu k jednotlivým položkám zásob, které se zařazují do tří skupin. Skupina A zahrnuje malý počet druhů s velkým podílem na celkové spotřebě. Skupina C zahrnuje velký počet druhů s malým podílem na spotřebě. Skupina B je střední. Zásobám zařazeným do skupiny A se věnuje mimořádná pozornost, používají se podrobné metody, optimalizační propočty se provádí co nejpřesněji. U zásob skupiny B a C je možné připustit určitá zjednodušení.

Tento přístup k jednotlivým skupinám umožňuje racionální a hospodárné řízení zásob viz obr. č. 7.



Obr. č. 7 Grafické znázornění metody ABC [8]

Investiční propočty slouží k přezkoumání, zda jednotlivé investice mohou být v žádoucí míře profinancovány. Používají se statistické metody a dynamické metody. V případě statistických metod se zjišťuje návratnost investovaných prostředků. Existují tyto metody: srovnávání zisku, výpočty rentability, výpočty doby úhrady. Oproti dynamickým postupům výpočtu investic není zohledněn časový faktor. Dynamické metody využívají finančně matematické metody: metoda čisté současné hodnoty, metoda vnitřní úrokové míry, metoda anuit.

Výpočet krátkodobého hospodářského výsledku je nástrojem řízení podniku, který obsahuje důležitá data. Vedle tržeb jsou to variabilní a fixní náklady. Tak může být vypočten příspěvek na úhradu, provozní hospodářský výsledek a podnikový hospodářský výsledek. Výpočet krátkodobého hospodářského výsledku by měl být vedení podniku měsíčně k dispozici, protože z této zprávy je zřetelný pozitivní i negativní vývoj podniku. Na základě informací z výpočtu krátkodobého hospodářského výsledku musí být rozhodnuto o nových opatřeních.

Analýza kritických bodů - viz subkapitola 2. 2 této diplomové práce.

U výpočtu příspěvku na úhradu se můžou variabilní náklady přímo přiřadit k jednotlivým druhům zboží či zakázkám a jejich výše je přímo úměrně závislá na množství výkonů. Jsou základnou pro stanovení nejnižší cenové hranice. Jedná se především o mzdové náklady přímých pracovníků, spotřeba materiálu atd. Fixní náklady a jejich výše není ovlivněna výší výkonů. Je v zájmu firmy, aby tyto náklady byly co nejmenší, protože představují možné ztrátové riziko a jsou těžko přiřaditelné k jednotlivým výkonům bez komplikovaných rozdělovacích klíčů. Jsou to např. náklady za pronájem prostor, vytápění, odpisy.

Plán likvidity je součástí plánu finančního. Zabývá se vývojem likvidity v blízké budoucnosti. V časovém horizontu do jednoho roku je nutné prostřednictvím vhodného předběžného výhledu zajistit udržení platební schopnosti v každém okamžiku. K tomu je potřeba na základě bilančních zůstatků a pohybů na účtu zisků a ztrát sestavit časový plán výdajů a příjmů.

Sestavení plánovaných bilancí představuje sestavení plánované rozvahy a plánované výsledovky. Plánovaná rozvaha obsahuje tyto složky: plán hmotného a nehmotného majetku, plán oběžných aktiv, plán změn vlastního kapitálu, plán závazků a plán hospodářského výsledku. Plánovaná výsledovka zahrnuje plán výrobních nákladů, finančních nákladů, výkonů a plán mimořádných nákladů a mimořádných výnosů. Tento plán je nutné doplnit ještě plánem položek časového rozlišení a dohadných položek.

V controllingu existuje velké množství používaných metod. V podniku by měl být pečlivě zvážěn výběr jednotlivých metod a postupů, aby nedošlo k přehlacení analýz a tím ke ztrátě jejich hlavního smyslu. Doporučuje se využívat pouze omezeného počtu controllingových metod.

Obě zaměření controllingu mají řadu různých specifik. Na obr. 8 je znázorněno porovnání operativního a strategického controllingu ve vybraných charakteristikách. Jednotlivé šipky vyjadřující stoupající nebo klesající trend dané charakteristiky. [3]

	Controlling	
	Operativní	strategický
Stupeň detailizace		
Rozsah alternativ		
Časový horizont		
Míra jistoty		
Hierarchie řízení		
Opakovanost a strukturovanost problémů		

Obr. č. 8: *Průběh charakteristik operativního a strategického controllingu [3]*

2. Vybrané metody controllingu

Cílem této kapitoly je bližší seznámení s vybranými metodami, které jsou běžně známy. První metodou je metoda ABC (Activity Based Costing) a druhou metodou je analýza kritických bodů.

2.1 Metoda ABC (Activity Based Costing)

Náklady určitého výrobku obvykle zahrnují přímé osobní náklady, spotřebu přímého materiálu a režie. Spolehlivost a přesnost zjišťování výrobních nákladů v podnicích, které vyrábějí rozsáhlý sortiment výrobků, je velmi problematická. V řadě podniků dochází v rámci tradičního systému kalkulace k deformaci informací o výrobních nákladech. Produkt, který podle tradičního kalkulčního systému významně přispívá k tvorbě zisku, může být ve skutečnosti ztrátový. V posledních letech se náklady začaly sledovat a řídit podle jednotlivých činností, resp. procesů. Jednou z možností, jak zprůhlednit a zpřesnit výrobní náklady je sledování nákladů podle dílčích činností. Účetnictví, které toto zajišťuje, je nazýváno procesní účetnictví nebo účetnictví založené na procesech, což je odvozeno od původního anglického názvu Activity Based Accounting nebo také Cost-Driver Accounting. Kalkulacím, které jsou na něm založeným, se říká kalkulace podle dílčích činností (elementárních procesů) nebo kalkulace ABC (Activity Based Costing).

Podstata procesního řízení nákladů spočívá v přizpůsobení nákladových kalkulací struktuře podnikových procesů. Prvním krokem při její aplikaci je vytvoření odpovídající struktury aktivit, pomocí kterých se náklady alokují na výkony a které jsou hlavní příčinou spotřeby režijních nákladů v podniku. Každý podnikový proces je rozložen na jednotlivé režijní aktivity, pro něž je definována vztahová veličina (Cost Driver), která popisuje příčinu spotřeby těchto aktivit a pomocí níž je výkon aktivity měřen. Náklady jsou tedy v první fázi alokovány na jednotlivé aktivity, pomocí matice nákladů aktivit – viz tab. č.2, která je v podstatě nástrojem pro transformaci účetní evidence nákladů na členění procesní.

Tab. č. 2: *Matice nákladů aktivit (Activity Cost Matrix)*

Vstupní logistika	Primární aktivity								
	Plán materiálu	Výběr a schvalování	Rozvoj dodavatelů	Uzavírání smluv	Objednání a nákup	Příjem a kontrola	Uskladnění	Platba	Reklamáce
Mzdové a osobní n.									
Energie+plyn+voda									
Režijní materiál									
Služby									
Cestovné									
Poplatky									
Odpisy+leasing									
Ostatní									
Cost Pool Celkové náklady ak.									

Zdroj: [8]

Výstupem této fáze kalkulace je ocenění jednotlivých prováděných aktivit, tedy vyčíslení celkových nákladů vynaložených na aktivitu (Cost Pool). Samo o sobě je toto vyčíslení informací, kterou manažeři doposud neměli k dispozici a která je užitečná k zjištění, kolik ve skutečnosti stojí podnik provádění jednotlivých aktivit. V této fázi je nutné aktivity analyzovat a přiřadit jim měřítka neboli vztahové veličiny tak, aby bylo možné výkony aktivit měřit a pomocí těchto měřítek jim přiřadit náklady. Je tedy nutné zjistit informace, které v podniku většinou nejsou evidovány, tj. zjistit rozsah výkonu jednotlivých aktivit. Příkladem může být aktivita „uzavřených smluv“, kde byla stanovena veličina – „počet uzavřených smluv“ za dané období. V případě, že dělíme celkové náklady aktivity počtem těchto vztahových veličin v daném období, získáme výši nákladů na jednu uzavřenou smlouvu, tedy jednotkové náklady na aktivitu (Primary Rate). Dělit můžeme buď aktuálním výstupem, nebo stanovit určité maximum.

Další fází kalkulace je přiřazení těchto jednotkových nákladů aktivit na konkrétní výkon, tedy nákladový objekt. ABC kalkulace umožňuje využití několika na sobě navazujících nákladových objektů. To znamená, že se neprovádí kalkulace pouze na finální produkt (výrobek nebo službu), ale náklady jednotlivých hlavních podnikových procesů se alokují na ty objekty, které jsou jejich výstupy. To znamená, že například pro proces vstupní logistiky se definuje nákladový objekt, jímž je nakupovaná položka, na kterou

alokujeme veškeré nepřímé náklady související s aktivitami, které jsou součástí procesu vstupní logistiky – viz tab. č. 3.

Tab. č. 3: *Vztah primárních procesů a nákladových objektů*

Fáze	Proces	Název fáze	Nákladový objekt
1.	Vstupní logistika	Zajišťování zboží a služeb	Materiál, subdodávka
2.	Provoz, výroba	Výroba/Operace	Dokončený produkt
3.	Výstupní logistika	Marketing	Prodáváný produkt
4.	Marketing a prodej	Distribuce	Distribovaný produkt
5.	Servis a služby	Zákazník	Zákazník

Zdroj: [8]

Produkt oceněný náklady na nakupovanou položku, který obsahuje vedle ceny, za kterou byl nakoupen, i náklady na režijní aktivity související s jeho pořízením, přechází do následného procesu, kterým je např. výroba. V následné fázi dochází k tvorbě tzv. účtů aktivit, které evidují spotřebu jednotlivých jednotkových nákladů aktivit nákladovými objekty. Tabulka č. 3 znázorňuje praktickou podobu výsledné ABC kalkulace pro nakupovanou položku, která je nákladovým objektem, a tedy výstupem procesu vstupní logistiky.

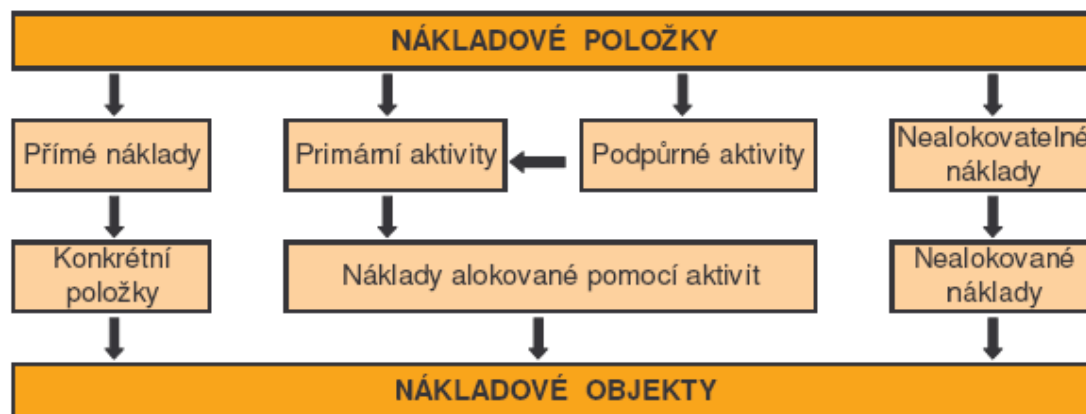
Tab. č. 4: *ABC kalkulace pro nakupovanou položku v procesu vstupní logistiky*

	Název položky	Období	
	Spínač S34	I.-III. 2006	
Cena za jednotku			67,80
Množství			5,40
Cena celkem			366,12
Aktivity	Rozsah za období	Cena za jedn.	Náklady celkem
Plánování materiálu	12	194	2328
Výběr a schvalování dodavatelů	4	188	752
Rozvoj dodavatelů	4	162	648
Uzavírání smluv	6	196	1176
Objednání a nákup materiálu	9	1009	9081
Příjem a kontrola	9	288	2592
Uskladnění	3	819	2457
Platba	7	168	1176
Reklamace	1	426	426
Celkové náklady			386,33
Množství			5,40
Cena za jednotku			71,54

Zdroj: [8]

Z tabulky č. 4 je vidět, jak byla cena položky 67,80 Kč navýšena po alokaci režijních nákladů aktivit v procesu vstupní logistiky na 71,54 Kč. S takto navýšenou cenou se pak nadále pracuje v navazujícím procesu „výroba“. Je nutné věnovat pozornost vhodné stanovené struktuře aktivit, která by měla odpovídat skutečné struktuře procesů a aktivit probíhajících v podniku. Aktivitu lze rozdělit na aktivitu přidávající hodnotu, které přidávají produktu nebo službě něco, za co je zákazník ochoten zaplatit, a aktivitu nepřidávající hodnotu. Aktivitu, které hodnotu nepřidávají, přinášejí náklady a časové ztráty, ale z pohledu zákazníka nedávají produktu nebo službě žádnou hodnotu. Aktivitu, které nepřidávají tuto hodnotu, jsou v podniku prováděny pro interní potřeby. Slouží k podpoře primárních aktivit, tedy těch, které hodnotu z pohledu zákazníka přidávají. Jedná se o aktivitu podpůrné neboli sekundární. Z tohoto důvodu se nedoporučuje alokovat podpůrné aktivitu přímo na nákladový objekt, protože zpravidla nelze najít příčinnou souvislost mezi jejich spotřebou a nákladovými objekty. Podpůrné aktivitu jsou spotřebovávány aktivitami primárními, proto je musíme přiřadit k primárním aktivitám [9]. Náklady podpůrných aktivit se alokují podle stanovených klíčů na aktivitu primární, tím dojde k navýšení jednotkových nákladů aktivit (např. u aktivitu personální činnosti to může být počet pracovníků, kteří zajišťují provádění primárních aktivit).

Náklady při aplikaci ABC systému lze rozdělit na tři skupiny. První skupinou jsou přímé náklady. Přímé náklady lze přímo přiřadit nákladovému objektu. Druhou skupinu tvoří náklady, které přiřazujeme aktivitám, tedy náklady alokované pomocí aktivitu. Třetí skupinou nákladů jsou nealokovatelné náklady. Je to malá část režijních nákladů, které je obtížné přiřadit k nějaké specifické aktivitě. Nelze stanovit vztahovou veličinu, která je příčinou jejich spotřeby. Doporučuje se tyto náklady alokovat paušálně nebo kombinovat ABC s metodou krycích příspěvků – viz obrázek č. 9.



Obr. č. 9: *Alokace nákladů v ABC systému* [8]

Metoda ABC umožňuje efektivní seřazení zákazníků od nejziskovějších k nejméně ziskovým. Tímto postupem lze kvantifikovat ztráty, které způsobuje několik posledních zákazníků, kteří jsou ve skutečnosti ztrátoví a snižují tak hospodářský výsledek. Velkou škálu uplatnění mají metody řízení podle aktivit (ABM), které umožňují využít ABC informací pro řadu podnikových činností, od procesní analýzy, strategického řízení, řízení plýtvání a kvality, řízení produktivity atd.

ABC a ABM jsou předmětem zájmu vzdělávacích agentur, poradenských firem a odborných článků. Na druhé straně [10] je počet podniků a institucí v ČR, které ABC a ABM v rozhodující míře využívají nízký. Mezi uživatele ABC v ČR patří například Komerční banka, Kofola, T – mobile a Centropen. Popularizace této metody vede k jejímu nekritickému přejímání do podnikové praxe bez hlubší podstaty tohoto přístupu a souvislosti s jinými nástroji podnikového řízení. Tyto požímané přístupy k ABC a ABM jsou většinou nesprávně konstruovány, jejich aplikace je často povrchní, protože důsledná implementace vyžaduje zejména změnu přístupu lidí a jejich zažitě logiky o příčinách a struktuře vzniku nákladů. Pokud je ABC a ABM v praxi využíváno, tak se ve velké většině případů jedná spíše o procesní analýzu podnikání spojenou s oceněním procesů a aktivit a stanovením měřítek výstupu aktivit, tedy vztahových veličin (Cost Drivers). Výše uvedená kritika se týká především středních podniků, které hledají v moderních metodách úsporu nákladů a konkurenční výhody. Myslím si, že tato metoda nepředstavuje jen módní záležitost, která zůstane rozšířena pouze mezi několika podniky. Nároky na kvalitu

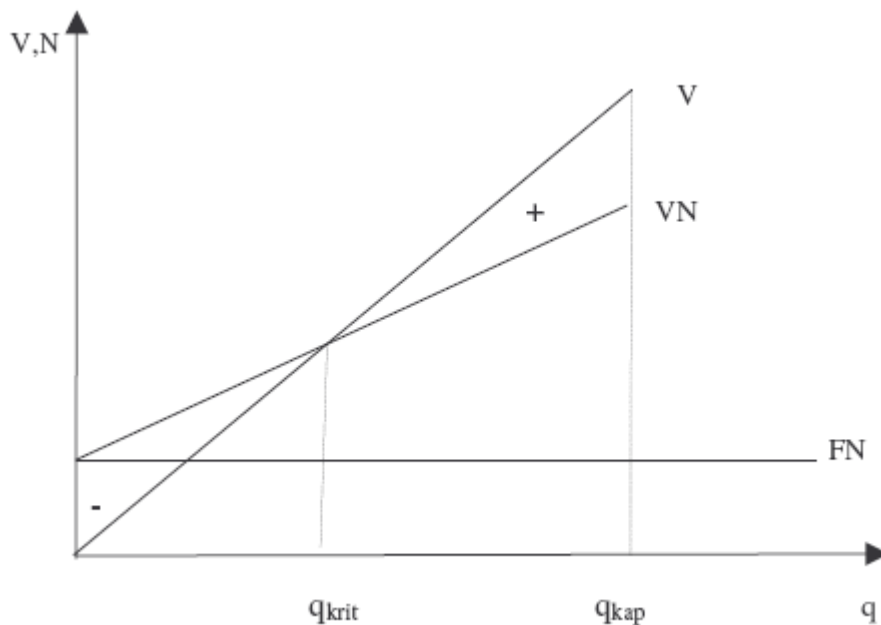
informací poskytovaných nákladovými systémy neustále rostou a právě ABC a ABM mohou být cestou, jak snížit náklady, které jsou klíčovým faktorem úspěchu a existence.

2. 2 Analýza kritických bodů

Vhodným metodickým nástrojem pro řízení zisku je tzv. analýza kritických bodů. Zabývá se vztahem mezi objemem výroby, výnosy (tržbami), náklady a ziskem. Výsledky analýzy mohou být zjištěny matematicky nebo graficky. Grafické znázornění umožňuje lepší, rychlejší a srozumitelnější porozumění. Pomocí analýzy kritických bodů lze zjistit kritický bod, který ukazuje, kdy obrat kryje celkové náklady podniku. [7]

Analýza kritických bodů umožňuje vypočítat, jaký vliv na zisk mají změny objemů prodeje, prodejních cen, variabilních a fixních nákladů. Z rozdílného chování fixních a variabilních nákladů vyplývá i rozdílný způsob jejich návratnosti, neboli úhrady prostřednictvím dosažených tržeb (výnosů z prodeje). Variabilní náklady (VN) jsou vyvolány konkrétním výkonem a měly by být uhrazeny z ceny každého prodaného výkonu (p). Naopak fixní náklady (FN) jsou vynaloženy v určité výši v daném období a prodaný výkon pouze přispívá na jejich úhradu.

Základní situace je znázorněna na obr. č. 10, v němž jsou vyobrazena označení, která jsou použita i v dalších úvahách:



Obr. č. 10: Základní situace při analýze bodu zvratu [9]

Vysvětlivky k obrázku č. 10.

N – celkové náklady [Kč]

q – objem výroby [ks]

q_{kap} - maximální možný objem výroby = kapita [ks]

q_{krit} - kritický objem výroby (kritické výrobní množství) [ks]

p – cena [Kč/ks] = konstantní (předpoklad)

V – výnosy [Kč], resp. tržby

FN – fixní náklady [Kč]

VN – variabilní náklady [Kč]

Vyjdeme z rovnice

$$N = V$$

Je-li

$$N = FN + VN \cdot q \quad (V = p \cdot q)$$

pak

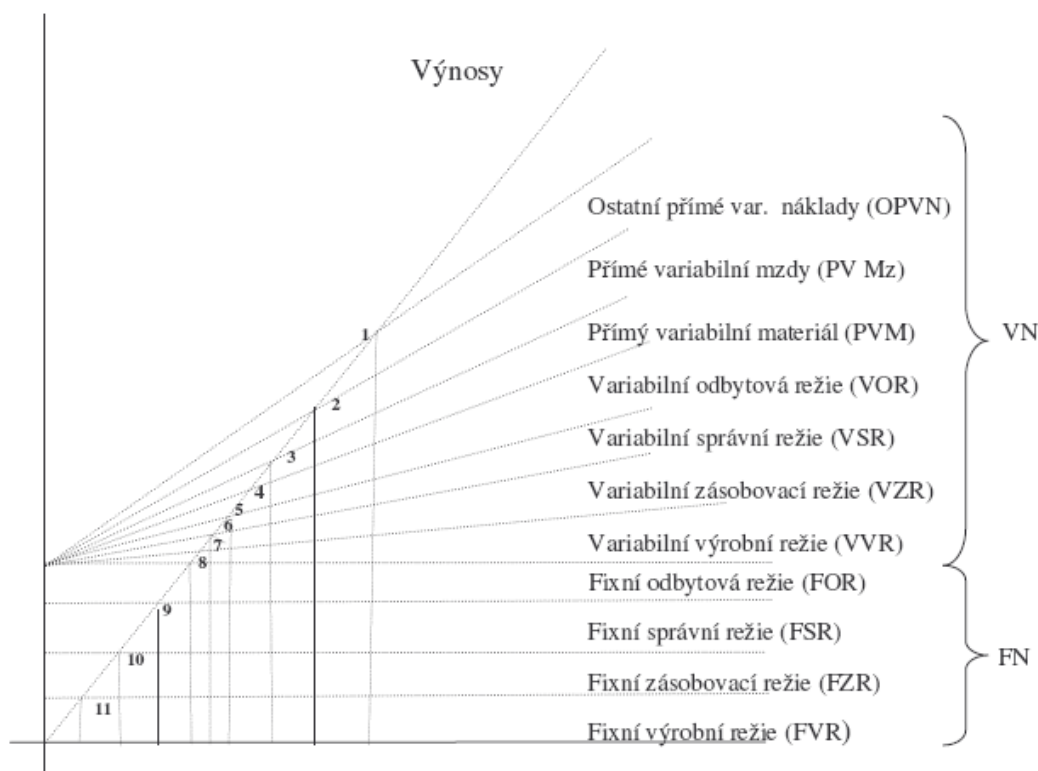
$$FN + VN \cdot q = p \cdot q$$

a odtud

$$q_{\text{krit}} = FN / (p - VN)$$

Bod zvratu (kritické výrobní množství) je objem výroby, při kterém se výnosy rovnají nákladům, a není dosahováno zisku.

Vysušil [7] ve své knize rozpracoval analýzu kritických bodů a přichází s existencí jedenácti kritických bodů. Smyslem těchto dalších kritických bodů je, že ukazují, kdy výnosy uhradí jednotlivé složky fixních a variabilních nákladů viz obr. č. 11.



Obr. č. 11: Grafické znázornění detailních variabilních a fixních nákladů [7]

Hodnocení

Podle mého názoru je analýza bodu zvratu využitelné v praxi, Avšak si myslím, že jedenáct kritických bodů nemá v praxi uplatnění. Z praktického hlediska je pro podnik důležité vědět, jaké množství výrobků a v jakých cenách vyrobit, aby pokryly variabilní a fixní náklady. Například kritický bod 5 přináší informaci o množství kusů, které musí být vyrobeny, aby byly pokryty všechny fixní náklady a všechny variabilní náklady kromě variabilní odbytové režie. Myslím si tedy, že například kritický bod 5 firmě pravděpodobně

nebude zajímat, protože není možné uhradit část nákladů, aniž by nebyly vynaloženy další náklady a to na odbyt.

Myslím si, že v praxi by žádná firma takto graficky neznázorňovala variabilní a fixní náklady. Bylo by to příliš pracné rozdělit jednotlivé režie z údajů v účetnictví. Proto se domnívám, že vytvoření takového schématu, který je časově hodně náročný, by pro podnik nebylo přínosné.

2. 3 Controlling a BSC

Metoda BSC neboli Balanced Scorecard jsou vhodnou inspirací pro vytvoření a posouzení reportingu, systému vnitropodnikového výkaznictví, jako motivačně účinného systému měření výkonnosti. Cílem je zlepšovat výkonnost procesů v podniku snižováním nákladů a zvyšováním jakosti i zkrácením dodacích lhůt, zároveň taky rozpoznat procesy, které mají strategický význam. Vymezení vhodných kritérií měření výkonnosti umožňuje nejen vyjasnění a formulování strategie, ale také její řízení. Bývá někdy prezentována jako alternativa ke controllingu. Správnější pohled je ale ten, že BSC je rozšířený pohled na předmět controllingu, kdy bereme v úvahu nejen výsledky (zpravidla jen finanční), ale i potenciál (který je nutným předpokladem k naplnění strategie). Pomocí BSC vytváříme jednotnou soustavu ukazatelů provazujících strategii i operativu.

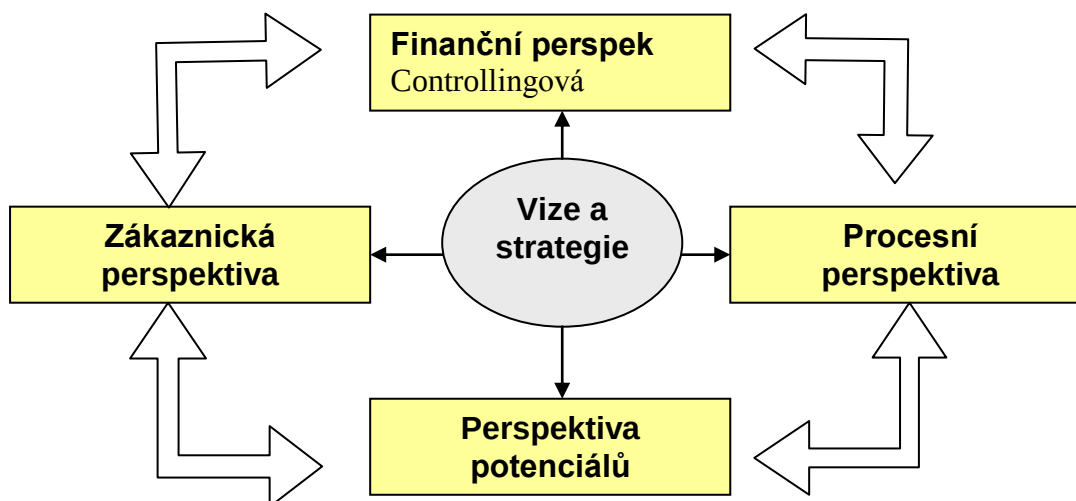
Obě aplikace mají společné základní schéma:

Struktura controllingové aplikace:

Vize
Cíl (soustava cílů)
Úkoly
Činnosti
Ukazatelé
Plán (odpovědnost, termíny)
Evidence
Vyhodnocení Rozhodnutí (korekce)

Struktura BSC aplikace:

Vize
Cíl (soustava cílů)
Ukazatelé



Obr. č. 12 Základní schéma BSC [10]

Controllingové charakteristika BSC

Soustředí se na 4 určující oblasti:

- Zákazník – firma musí mít, udržet a rozšiřovat zákaznickou poptávku,
- Procesy – k tomu musejí správně fungovat podnikové (interní) procesy,
- Potenciál – proto musí firma rozvíjet svůj potenciál (pracovníky, dodavatele, technologie, metody řízení, rychlost reakce, atd.),
- Finanční výsledky (příznivé) jsou pak důsledkem takového přístupu.

BSC nutí k racionálnímu myšlení a k hledání praktických řešení s měřitelným efektem a hledání vhodných ukazatelů i pro oblasti, kde je to obtížné. Například:

- Zákazník – nejen obrát, zisk, platební kázeň, ale i loajalita, spokojenost, budoucí požadavky,
- Pracovníci – nejen vykázané hodiny, ale i angažovanost, loajalita, znalosti, dovednosti a ochota učit se.

BSC není komplexní řešení podnikového řízení, ale je efektivní doplněk k fungujícímu controllingovému řízení. [17]

3. Finanční controlling

Finanční controlling představuje subsystém podnikového controllingu, jehož cílem je zajišťování likvidity (finanční rovnováhy) podniku. Funkčnost finančního controllingu je dána kvalitou používaných controllingových nástrojů, tzv. metod a technik, konzistencí plánovacích a kontrolních mechanismů a kvalitou informačních systémů.

3. 1 Zařazení finančního controllingu

Finanční controlling představuje důležitý prvek celkového podnikového controllingového systému. V podnicích, kde jsou zavedeny controllingové systémy, je controlling brán zpravidla jako celek, do jehož působnosti spadají veškeré controllingové úlohy, včetně úloh finančního controllingu. Funkce finančního controllingu jsou zařazeny do různých oddělení controllingového útvaru, které vykonávají analytické, plánovací, realizační a kontrolní činnosti.

Organizačním vyčleněním finančního controllingu z controllingového útvaru se vytvářejí lepší podmínky pro prosazování aspektu likvidity v podnikových rozhodovacích procesech. [3]

3. 2 Podstata a úkoly finančního controllingu

Podstatou finančního controllingu je kontrola a řízení podnikových financí a jejich následná optimální alokace. [5]

Hlavním cílem finančního controllingu je minimalizace nákladů v rámci finančního řízení.

Mezi hlavní funkce finančního controllingu patří:

- získávání finančních zdrojů,
- užití finančních zdrojů,

- správa finančních zdrojů.

Podnik získává finanční zdroje především od zákazníků z kapitálového trhu. Část získaných zdrojů je použita na běžný provoz podniku, splátky, investice, výplaty daní a dividend akcionářům společnosti. Zbývající část finančních zdrojů podniku je většinou ponechána jako rezerva pro budoucí využití.

Každá z výše uvedených funkcí finančního controllingu probíhá jednotlivými fázemi procesu řízení.

- Fází plánování: obsahuje analytické činnosti, tvorbu prognóz finančních toků a hledání opatření k vyrovnání schodků či přebytků likvidity.
- Fází realizace: zahrnuje aktivity nutné pro realizaci plánu
- Fází kontroly: obsahuje porovnání plánu a skutečnosti, identifikaci a analýzu odchylek a návrhy regulačních opatření.[3]

3. 3 Nástroje finančního controllingu

Předpokladem úspěšného používání nástrojů finančního controllingu je manažersky orientované účetnictví.

Základní oblasti a nástroje finančního controlling jsou: [5]

- finanční analýza,
- controlling likvidity, řízení cash-flow,
- controlling pracovního kapitálu,
- finanční plánování,
- finanční kontrola

Finanční analýza

Konkurenční prostředí umožňuje zdravé fungování pouze firmám, které dokonale ovládají nejen obchodní stránku podnikatelské činnosti, ale také stránku finanční, která

hraje velmi významnou roli. Základem každého podniku je schopný účetní. A právě účetnictví vypovídá ledacos o firmě jak zevnitř, tak i navenek. V účetnictví je uložena celá řada informací, které přebírají finanční analytici, a zpracovávají je na základě různých analytických postupů.

Finanční analýza nabízí celou řadu metod, jak hodnotit finanční zdraví firmy. Vybrané ukazatele finanční analýzy velmi často tvoří součást hodnocení firmy při získávání cizích finančních zdrojů pro zajištění fungování firmy. Finanční analýza je zajímavá v tom, že umožňuje vlastní úsudek ke každé situaci, která ve firemním hospodaření nastane. Každý názor může být správný, ale je nezbytně nutné, aby byl vždy podložen správným argumentem. Právě z tohoto důvodu je nesmírně důležité, aby byly jednotlivé vztahy dobře pochopeny, neboť jen tak mohou být dále kvalitně využívány.

Controlling likvidity

Likvidita je důležitým ukazatelem finanční analýzy, který představuje schopnost firmy dostát svým finančním závazkům.

Udržování určité výše likvidity brání problémům se zákazníky, dodavateli, státem, se zaměstnanci, bankami atd.

Není však ani dobré udržovat příliš vysoké zůstatky na běžných účtech. Vysoká likvidita znamená vyšší náklady, nižší efektivnost a nižší výnosnost prostředků. [5]

Předpokladem zachování likvidity podniku je rovnováha příjmů a výdajů v krátkém i dlouhodobém časovém horizontu především pomocí finančních plánů a jejich kontroly. [3]

Controlling pracovního kapitálu

Jednou z hlavních funkcí finančního controllingu je řízení procesu využívání kapitálu. Úkoly finančního controllingu spočívá v analýze, plánování a kontrole finančně hospodářských účinků jednotlivých směrů užití kapitálu. V oblasti krátkodobého užití, resp. krátkodobého investování kapitálu, je controllingový proces zaměřen na kapitál

vázaný v položkách oběžného majetku podniku. Tento kapitál je pracovním kapitálem (working capital), tedy kapitálem, který „pracuje“, obíhá zásobovacím, výrobním a odbytovým procesem podniku.

Výše a struktura pracovního kapitálu podniku je výsledkem řady faktorů, které jsou určeny vnitřními a vnějšími podmínkami podnikového dění. Za zásadní lze považovat například objem prodejů, výrobní program, technologii a časové uspořádání výroby, zásobovací a prodejní politiku podniku, přístup podniku k rizikům, ceny výrobních faktorů a výrobků, sezónnost a cykly výroby.

Vyšší objemy pracovního kapitálu mohou činit život podniku pohodlnějším, avšak zároveň mohou představovat dosti drahý a mnohdy zbytečný luxus. Naopak nízké objemy pracovního kapitálu vedou sice na jedné straně k úsporám, avšak na druhé straně zvyšují nároky na jeho řízení, vedou k vyšší zranitelnosti a nižší pružnosti podniku. Nutno hledat odpověď na otázku, jak najít určitou hladinu zásob, pohledávek a finančního majetku, kterou lze považovat za optimální z hlediska zisku, rizika jeho dosažení a jiných hodnotících faktorů. [3]

Finanční plánování

Plánování a následná kontrola patří mezi klíčové faktory úspěchu každé firmy. Správný vývoj a vyhodnocení každého aspektu, který je obsažen v procesu plánování může znamenat vysoký zisk, firemní stabilitu a dobře řízený, výkonný a úspěšný podnik. [13]
Finanční plánování má v systému plánování specifické postavení. Zahrnuje rozhodování o získávání kapitálu, o jeho alokaci, zhodnocení a o peněžním hospodaření podniku. [14]

Finanční plán

Finanční plán není jenpasivním zobrazením podnikového dění, představuje take nástroj k zajištění finanční rovnováhy.

Aby byl finanční plán kvalitní musí splnit určité požadavky:

- úplnost: musí obsahovat všechny příjmy a výdaje, případně všechny změny stavových veličin, pokud je finanční plán sestavován nepřímo pomocí změn rozvahových položek,
- systematickosti: měl by být sestavován a aktualizován ve stanoveném časovém horizontu v návaznosti na ostatní podnikové plány,
- přehlednost: smyslem je takové uspořádání a strukturalizace finančního plánu, které umožňuje jeho analýzu a kontrolu,
- periodizace: příjmy a výdaje se alokují do přesně vymezených období,
- elasticita: musí být aktualizován ve vazbě na změny původních podmínek. [3]

Finanční kontrola

Budoucí vývoj podniku, který je zobrazen v podnikových cílech a plánech je nutné průběžně ověřovat a monitorovat. Kontrolou se zpětně ovlivňují podnikové cíle, proces tvorby plánu a jeho realizace.

V rámci realizace porovnáním skutečnosti a plánu se identifikují chyby a nedostatky například chyby z opomenutí, nedbalosti, nekvalifikovanosti atd., odhalují jejich příčiny a navrhnou opatření k jejich nápravě. Vedle chyb a nedostatků v realizaci a nepřesných odhadů plánovaných veličin mohou existovat i další příčiny odchylek skutečnosti od plánu např. nepřesná evidence skutečnosti, nepřesnosti ve výpočtech, obsahová nejednotnost plánovaných a skutečných hodnot atd. Čím dříve se změny odhalí, tím je možné co nejdříve aktualizovat finanční plány na základě aktuálních veličin. [3]

II. Praktická část

4. Charakteristika firmy



**singing
rock**

V této kapitole bych vás nejdříve chtěla seznámit s firmou Singing rock a poté s jeho nynější fúzovanou firmou Lanex, a. s.. Dále se zmíním o produktech firmy a především o controllingu divizí Singing Rock.

Firma Singing rock byla založena roku 1992 dvěma českými lezci společně s jejich belgickým obchodním partnerem. V průběhu prvních 10 let se jejím zakladatelům podařilo vybudovat v Čechách výrobní podnik s vyspělým a velmi moderním technologickým parkem, který se specializuje na lezecké úvazky a horolezecká lana – tedy na výrobky zabezpečující osoby ve výškách.

Dnes je Singing rock v lezeckém světě známým pojmem. Postupně se sortiment rozšířil také na karabiny, jistící a slaňovací pomůcky, kladky apod. Singing rock vyvíjí a nabízí kompletní vybavení nejen pro horolezce, ale i pro speleologii, práce ve výškách, hasiče a záchranáře.

Firma neustále vylepšovala design svých výrobků a zvyšovaly technické parametry výrobků používáním nových materiálů a technologií. Prioritním cílem je jednoznačně stanovená funkčnost výrobku za všech okolností, které mohou v souvislosti s použitím výrobku v kritických situacích nastat. Výrobky Singing rock spolehlivě slouží v extrémních podmínkách, kde na kvalitním a funkčním vybavení závisí životy horolezců. Na testování nových výrobků pracují spolu s vývojáři firmy také ambassadoři a profesionální lezci světové extratřídy. Jsou to například Martin Stráník, Štěpán Stráník, Luboš Mázl, Dušan Stoupa a mnoho dalších, kteří intenzivně pomáhají s ověřováním

prototypů při praktických zkouškách a doslova nalétávají na novém vybavení první kilometry ještě předtím, než začne sériová výroba.

Speleologická lana testuje v extrémních podmínkách například Česká speleozáchranka a sdržení Kóta 1000. Vybavení pro himalájská dobrodružství každoročně testují expedice na osmitisícovkách, kde ověřují schopnost horolezců manipulovat s výrobky Singing rock ve vysokých nadmořských výškách bez použití kyslíkových přístrojů. Při hledání nových funkčních řešení se na vývoji a testování podílí rovněž hednikepovani lezci. Singing rock spolupracuje s několika lanovými centry v Českém Ráji a v Krkonoších na nových projektech, které jsou určeny nejen horolezcům, ale i široké nehorolezecké veřejnosti.

Svou jedinečností se dostává design Singing rock na technologickou špici dosud známého a v praxi uplatňovaného stavu techniky a poznání v oboru.

Od prosince roku 2000 má Singing Rock systém řízení kvality certifikovaný podle požadavků normy ISO 9001 s ohledem na speciální požadavky pro vývoj, výrobu a prodej horolezeckého vybavení a osobních ochranných prostředků proti pádu z výšky. Norma ISO 9001 je mezinárodní norma složená výhradně z požadavků na systém řízení jakosti. Zařazení těchto požadavků do řízení firemních procesů a jejich naplňování pomáhá organizaci lépe uspokojovat potřeby zákazníků a tím dosahovat podnikatelských cílů firmy.

V listopadu 2009 Singing Rock, už jako součást Lanex, a. s., úspěšně prošel re-certifikačním auditem svého systému řízení jakosti. S ohledem na vývoj, výrobu a prodej OOP proti pádu z výšky jsou požadavky této normy a audit systému řízení jakosti rozšířeny o speciální požadavky směrnice evropské komise 89/686/EEC pro osobní ochranné prostředky.

Systém řízení jakosti Singing Rocku stejně jako jejich výrobky certifikuje notifikovaný certifikační orgán – VVUÚ Ostrava – Radvanice.[9]

Od 1. 6. 2009 došlo k fúzi společností Singing rock, s.r.o. a Lanex, a.s. Nástupnická společnost nese jméno Lanex a.s. viz obr. 13. [16]

Datum zápisu: **31.prosince 2007**

Obchodní firma: **LANEX a.s.**

Sídlo: **Bolatice, Hlučínská 1/96, PSČ 747 23**

Identifikační číslo: **282 23 209**

Právní forma: **Akciová společnost**

Obr. 13 Lanex, a. s.[9]

Lanex, a. s. je spolehlivý obchodní partner. Jeho firemní slogan je YOU CAN BE SURE, která vyjadřuje podstaty jejich vztahu k zákazníkům. Tradice výroby textilních lan sahá v Bolaticích až do roku 1949. Značka LANEX se přitom úspěšně rozvíjí od počátku 90. let 20. století.

Základní podnikatelskou strategií od začátku 90. let je proexportní orientace, budování firmy evropského formátu založené na socializaci, vývoji, aplikací nových technologií, kvalitě a flexibilitě. Lanex vyváží své výrobky do více než 50 zemí, přičemž dominantní podíl mají trhy EU a Ruska. Podíl exportu tvoří 85 % z obratu.

Lanex přináší technologicky vyspělé produkty z různých oborů technického textilu. Od velkoobjemových vaků po flexitanky, od vysokopevných polypropylenových vláken po vlákna pro umělé trávníky, od lodních lan po lana horolezecká či záchranná. V každém sortimentu se orientují na specializaci, výklenkové trhy, rychlé dodávky na míru a na čas.

Firma Lanex, a. s. od roku 2007 byla zařazena do dotačního programu „Využití nanotechnologií pro povrchovou úpravu lan“, který oficiálně skončil v květnu roku 2010. Výsledek, kterého dosáhli je nová impregnace na bázi rozpočtu prostřednictvím Ministerstva průmyslu a obchodu.

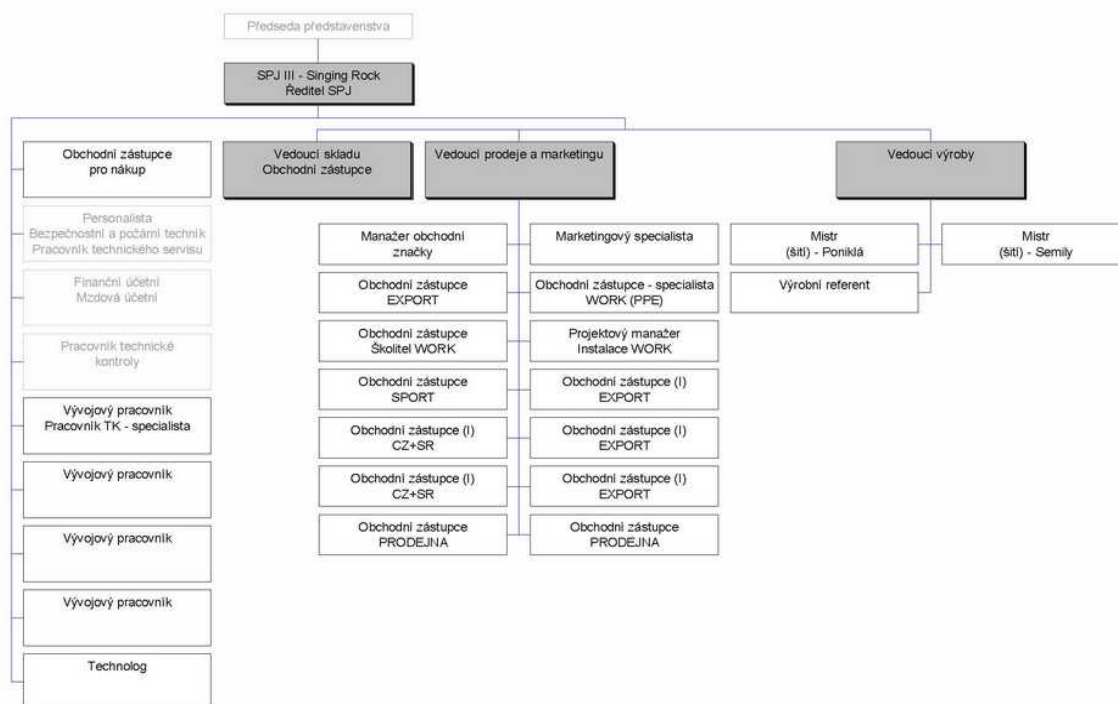
Lanex dbá na to, aby maximálně kvalitně, rychle a přesně řešil požadavky a potřeby svých zákazníků, aby při této činnosti vytvářel dostatečné zdroje pro další rozvoj společnosti a naplňování zadání jejich akcionářů. To vše v souladu s rozvojem kvality zaměstnanců a ochranou životního prostředí.

Fúzí a využitím vývojového potenciálu a všech ostatních synergií došlo ke zvýšení potenciálu nástupnické společnosti, stejně jako i obou značek Tendon a Singing rock. Posláním Lanex, a.s. je dlouhodobě flexibilně uspokojovat potřeby zákazníků produkty z oborů technického textilu s orientací na celosvětový trh a především ty segmenty, které vyžadují specializovaná řešení:

- a) individuálním přístupem k zákazníkovi,
- b) stálou péčí o jakost,
- c) vývojem produktů a zvyšováním jejich užitné hodnoty,
- d) budováním a upevňováním dlouhodobých partnerských vztahů se zákazníky.

Dále přitom posilovat image seriózní, respektované a úspěšné firmy, budující své jméno na světovém trhu.[9]

Po fúzi s firmou Lanex, a. s. se firma nyní stává jednou z tří devizí viz obr. 15 a zde je organizační struktura Singing Rock obr. č.14.



V Bolaticích dne 20.5.2010

Platnost od 1.6.2010

Obr. č. 14 Organizační struktura Singing Rock[19]

4.1 Zařazení controllera

Při svém vzniku oddělení controllingu spadalo pod ekonomický útvar, který byl přímo podřízen řediteli společnosti. Dnes je již součástí controllingového úseku po fúzi s Lanex, a. s., sídlící na Moravě. Pro ilustraci viz obr. č. 15 organizační struktura Lanex, a. s.

Controller nemá žádné pravomoce jako jsou příkazovací či rozhodovací, jeho úkoly jsou:

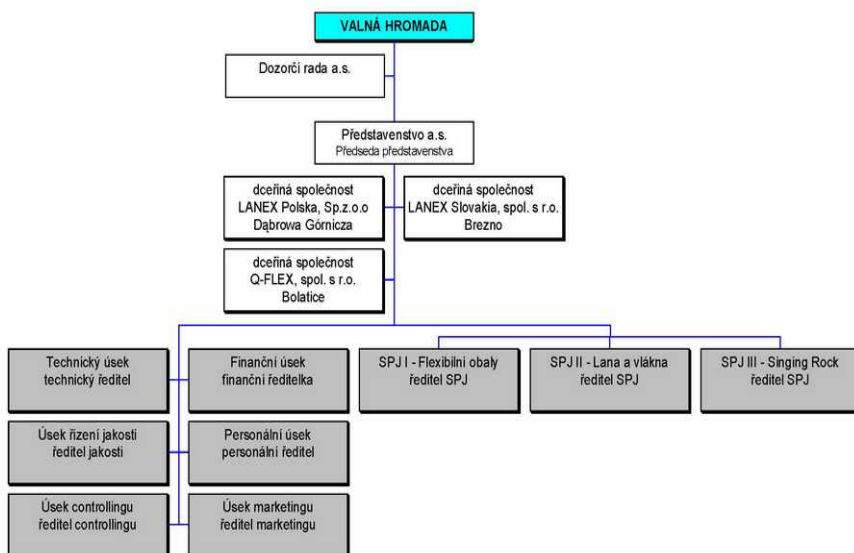
- vývoj, zavedení a aktualizování postupů plánování, kontroly a systému řízení, zaměřeného na hospodářský výsledek,
- provádění kontroly spolu s ostatními řídicími pracovníky podniku,

- vypracování a udržování systému porovnávání plánu se skutečností v jednotlivých odpovědnostních oblastech,
- vypracování analýzy odchylek, aby se zjistily příčiny vzniku odchylek,
- zajištění zpracování, sestavení a prezentování externích a interních dat, aby se zlepšily rozhodovací procesy,
- zavedení a udržování nákladových a výkonových propočtů s potřebnou vypovídací schopností,
- vybudování a udržování systému pravidelných zpráv orientovaných na jejich příjemce,
- měsíčně informovat o dodržení či nedodržení plánu a to proč na pravidelné poradě.

Při plnění těchto úkolů má pravomoc požadovat potřebné informace podle stanovených termínů od účtárny, personálního úseku a úseku vnitřních služeb, což se týká všech divizí. Dále také může požadovat potřebné informace po vedení společnosti i vedení jednotlivých divizí.

lanex

Organizační řád – příloha č. 2, strana č. 1



V Bolaticích dne 11.5.2009

Platnost od 1. 6. 2009

Obr. č. 15 Organizační struktura Lanex, a. s.[19]

4. 2 Úkoly controllingu a informační systém v SR

V současné době má controlling více úkolů a jeho význam a postavení v rámci podniku se o hodně zlepšil díky informačnímu systému SAP. Tento program zavedla firma Lanex, a. s. po fúzi. Dříve Singing Rock používala informační program mnohem jednodušší a přehlednější a to ABRA Gold. Program SAP je náročný jak na finanční zdroje, tak na pracovní nasazení zaměstnanců, kteří museli v první fázi formulovat požadavky na nový informační systém a připravit kmenová data systému. Informační systém SAP dává dobrý výstupy, ale pouze za předpokladu, že dostává správná vstupní data. Vyžaduje tedy trpělivost a přesnost zaměstnanců.

Program ABRA Gold, která firma po dlouhá léta používala, je určen spíše pro menší podniky. Práce s ním však byla jednodušší a přehlednější. Tento program je určen především pro střední firmy, která vede podvojný účetnictví. Bez problémů ho mohou používat i malí soukromí podnikatelé nebo příspěvkové organizace. Základní moduly jsou v prostředí DOS i v prostředí Windows.

Obecné vlastnosti systému

- přehledné a snadné ovládání podpořené podrobnou kontextovou nápovědou,
- práce s cizími měnami od prvotních dokladů až po účetní deník,
- bohaté výstupní tisky ve formě uživatelem plně definovatelných tiskových sestav,
- členění dat v evidencích na střediska, zakázky, obchodní případy a podle firem,
- možnost volby řady nastavení parametrů systému a tím přizpůsobení na míru,
- účetní osnovu a účetní výkazy lze paralelně pořídit i v cizích jazycích,
- možnost distribuované instalace do více poboček firmy s možností přenosů dat,
- vysoká bezpečnost dat zajištěna vstupními hesly a podrobnými přístupovými právy.

[12]

Od 1. poloviny roku 2009, tedy po fúzi s LANEX, a. s. firma začala využívat program SAP, která je předním dodavatelem podnikových aplikací. Aplikace a služby SAP využívají více než 109 000 zákazníků po celém světě.

SAP na českém trhu působí od roku 1992 a dosud má více než 900 českých zákazníků z oblasti podniků, finančních institucí a organizací státní správy a samosprávy. Tento program je vhodný jak pro velké společnosti a organizace, tak i pro menší a střední firmy.

Výhody programu SAP:

- Prestiž firmy
- Detailní dokumentace (podrobnější popis)

Nevýhody programu SAP:

- Cena (drahý produkt)
- Důraz na přesnost a detailnost (pracnost)

Úkoly controllingu nejsou přesně určeny v organizačních směrnících, ale vychází z požadavků vrcholové vedení firmy. Některé úkoly controllingu, které se ve firmě provádí viz tab.č. 5. Většinu úkolů plní sám controller, některé pak společně s vedeními jednotlivých divizí. Vedení divizí musí být vždy v kontaktu s controllerem firmy a musí mu poskytnout veškeré informace, které controller požaduje. Hlavním úkolem controllera je přednášení reportu v podobě výhledu (měsíční manažerská zpráva).

Tab. č. 5 *Úkoly controllingu*

Úkoly controllingu v Lanex, a. s.
Informační servis/ interpretace zpráv měsíčně, týdně, dle potřeby
Porovnání cíl – skutečnost/ plán – skutečnost
Analýza odchylek a příčin
Provedení opatření k nápravě
Průběžný vývoj controllingového systému
Spolupráce při strategickém plánování
Hodnocení investic
Bilancování a roční závěrka
Externí reporting pro vlastníky, banky
Hodnocení alternativ strategického rozhodnutí

Zdroj: vnitřní podnikové informace

Náklady ve firmě jsou hlídány taktéž programem SAP. Například: schvátování faktur jsou rozdělené do tří úrovní. První úroveň jsou běžné faktury do 10 000,--Kč, kde může účetní rozhodnout sama. Druhý úroveň jsou faktury od 10 000,--Kč do 50 000,--Kč, zde už musí být podpis odborného ředitele firmy a u poslední třetí úrovně nad 50 000,--Kč, je zapotřebí podpis generálního ředitele. Do třetí úrovně patří například strategické nákupy (stroje, technologie) nebo větší nákupy ze zahraničí (nákup helmy z Číny – několik kontejnerů).

Systém sledování nákladů je založen na členění nákladů podle druhů na náklady fixní (odpisy atd.), variabilní (přímý materiál, přímé mzdy, energie atd.) a osobní náklady (fixní mzdy, odvody z fixních mezd a sociální náklady). Kumulaci nákladů podle místa vzniku (nákladové divize). Podnik provádí kalkulace plánované, skutečné, nákladové a cenové. Cena je stanovena dle kalkulace firmy a to odlišně s % marží. Nejnižší procento marží je nastaveno pro distributora (velkoobchodníka). Dále s poměrně nízkou cenou prodává dealerovi (maloobchodník). Nejvyšší procento marží si firma účtuje ve své prodejně, která se nachází v přízemí sídla divize Singing Rock a to v Poniklé.

Kalkulační vzorec pro cenovou kalkulaci divizí pracuje se všemi nákladovými položkami. Pro účely mé diplomové práce mi nebyly sděleny informace o podobě kalkulačního vzorce. Tato informace je tajná především kvůli přesné výši zisku (marži) výrobku. Respektuji toto nařízení a uvádím pouze obecnou strukturu kalkulace výrobních nákladů v tabulce č. 6.

Tab. č. 6: Všeobecný kalkulační vzorec

Kalkulační vzorec
přímý materiál
přímé mzdy
ostatní přímé náklady
výrobní režie
Vlastní náklady výroby
správní režie
Vlastní náklady výkonu
Odbytové náklady
Úplné vlastní náklady výkonu
zisk (marže)
Cena výkonu

Zdroj: vlastní

Ocenění zásoby v Singing Rocku

Materiály se oceňují váženým průměrem. Každý měsíc se však dělá přecenění přes účetní systém SAP na základě aktuální ceny a to aritmetickým průměrem.

4. 3 Plánování

Plánování před fúzí s LANEX, a. s. nebylo nějak náročné. Prováděl ho vždy vedoucí finančního úseku a plán byl jednoduchý a přehledný. Jednalo se především o měsíční plánování.

V současné době je plánování v podniku na vyšší úrovni. Především s tím souvisí zavedení nového informačního systému SAP, který napomáhá při sestavování plánu. Smysl podnikového plánování je zaměřen na to, aby se dosáhlo stanovených podnikových cílů. Sestavují se hlavně roční plány na základě minulých let a na smlouvaných dohod s odběrateli a dále se také bere ohled na plánované nové zakázky. Roční plán je

rozpracován do plánů čtvrtletních a měsíčních. Pro jednotlivé strategické podnikatelské jednotky jsou stanoveny dílčí plány (týká se zejména plánu tržeb a nákladů). Dosažené výsledky jsou každý měsíc porovnány s plánem na poradě. Porovnává se dosažený výsledek hospodaření jednotlivých divizí s plánem. Součástí bývá komentář k výrazným odchylkám. Jsou sestavovány také dlouhodobé pětileté plány. Kromě plánu tržeb a nákladů jsou sestavovány i finanční plány, personální plány, investiční plán. Plány jsou korigovány v průběhu roku v souvislosti s požadavky odběratelů.

4. 4 Reporting

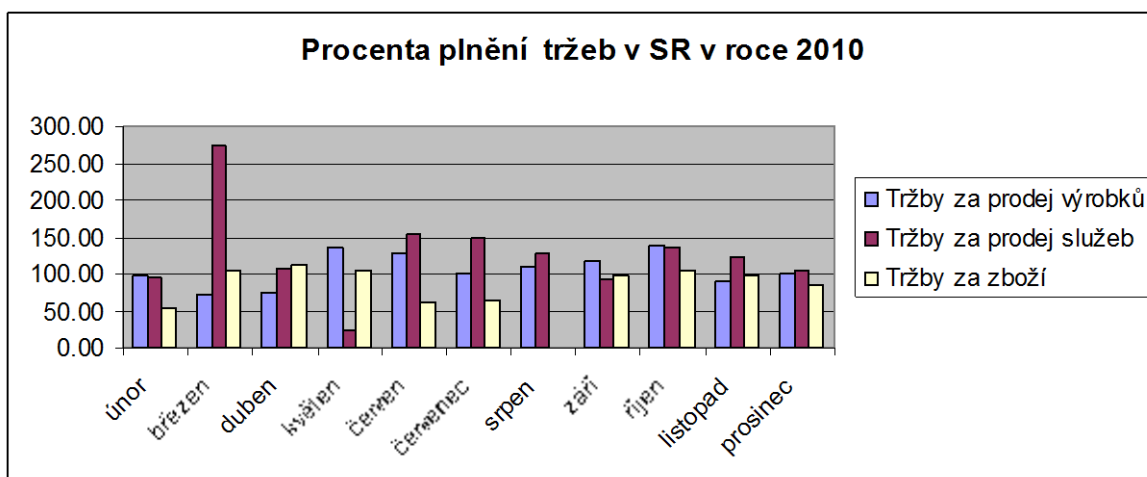
Hlavním úkolem controllingu je reporting. Reporting je velmi důležitým nástrojem při řízení a tvorbě podnikové strategie. Napomáhá strategickému řízení i operativnímu plánování. Způsob jakým je reporting využíván, výrazně ovlivňuje podnikovou konkurenceschopnost a výkonnost. Proto se vedení podniku velmi snaží o neustálé zlepšování informací, ať už se jedná o jejich rozsah, strukturu nebo metodu sdělení. Informace v současné době vycházejí z účetnictví. Tedy z programu SAP. Vypovídací schopnost účetních informací bývá velmi často kritizována z hlediska jejich využitelnosti pro podnikové řízení. Je to nestranný a objektivní nástroj, na který je spolehnutí, v případě dodržování stanovených pravidel a předpisů, který zaručuje správné výsledky.

4. 4. 1 Analýza odchylek

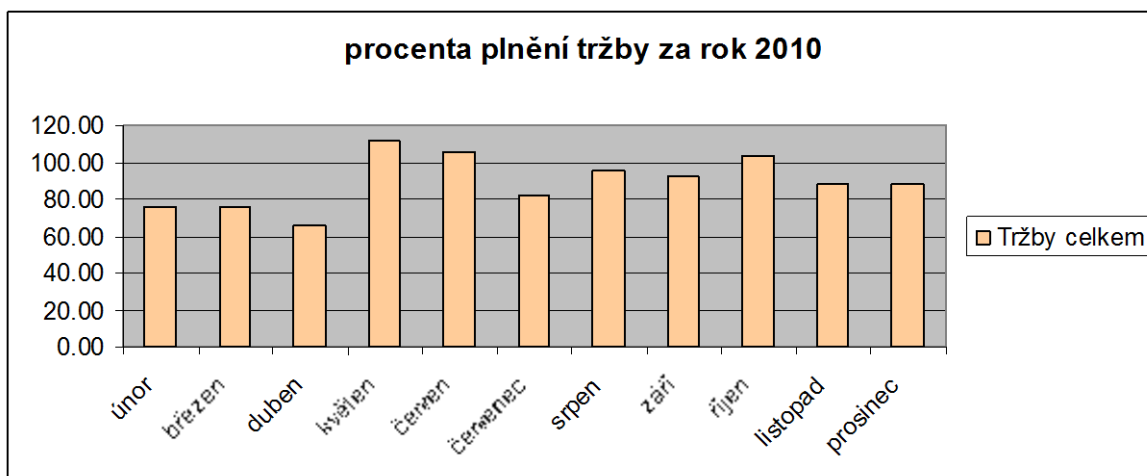
Odchylka vzniká při překročení nebo nedosažení plánovaných hodnot, které se porovnávají se skutečně dosaženými hodnotami. V reportingu je poměrně mnoho detailních informací, které brání orientaci na podstatné.

Analýza odchylek se ve firmě uskutečňuje pravidelně na měsíční, kvartální a roční v podobě porady či zasedání. Analyzují se důvody nesplnění plánu. Důvody jsou dále nutné doložit přijatelnými argumenty či dokumentací. Při splnění či překročení plánu obratu se uděluje prémie ve výši 5% z obratu. Prémie se připisuje jedenkrát za čtvrtletí a to zatím pouze v podobě zálohy prémie.

Jako příklady analýzy odchylek uvedu 4 obrázků s grafy. První graf uvádí procento plnění jednotlivých tržeb v SR v roce 2010 viz obr. č. 16. Další graf zobrazuje procentuální plnění celkové tržby firmy v roce 2010 viz obr. č. 17. Třetí graf, viz obr. č. 18, dává informaci o procentuálním plnění variabilních nákladů v divizi SR. Poslední graf je obrazem hospodaření firmy a jeho procentuálního plnění viz obr. č. 19. [19]



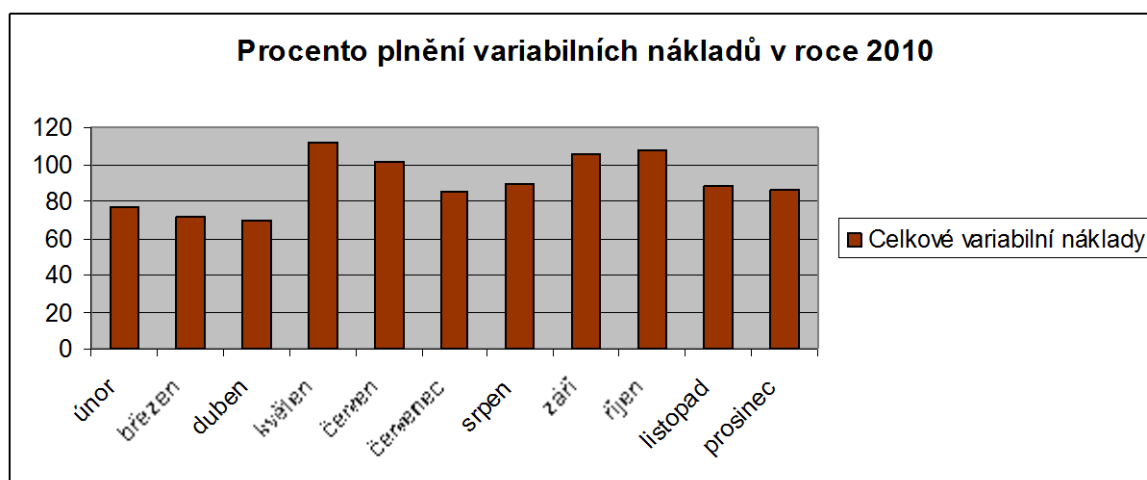
Obr. č. 16: Grafické znázornění procenta plnění tržby v SR v roce 2010 [19]



Obr. č. 17: Grafické znázornění procenta plnění celkové tržby v SR v roce 2010 [19]

Procenta plnění tržby dle měsíců v divizi SR jsou různorodé a odchýlení od plánu je značné dle měsíce. V únoru a březnu se odchyluje od plánu, protože to jsou zimní měsíce a vzhledem k tomu, že firma vyrábí horolezecké vybavení a vybavení pro

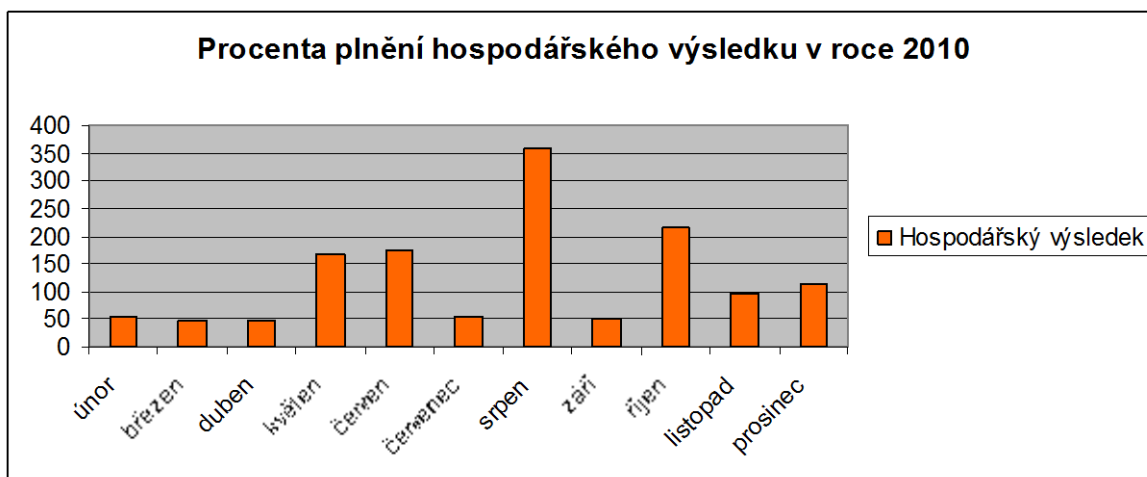
pracovníky ve výškách, v zimních měsících lidí lezou jen po horolezeckých stěnách v budově tělocvičny. Avšak lidé pracující venku ve výškách stále pracují, ale omezeně. Největší odchylka je v měsíci dubnu. Počasí v dubnu je proměnlivé, pro horolezce se situace nemění. V tuto dobu firmy, orientující na práci venku, zjišťují ceny a kvality nabídnutých výrobků od divize SR. Od května se značně mění situace od plnění plánu až k jeho překročení. V letních měsících sportovci i sportovní obchody zvyšují své poptávky po výrobcích firmy. A stavební firmy pro práce ve výškách uskutečňují své objednávky. Pak se tržby ustálí a největší pokles této sezóny je měsíc červenec, kdy jak sportovci, sportovní obchody tak i stavební firmy už mají nakoupeno a zatím nemají další objednávky. Až v říjnu, kdy jsou posezónní slevy zájemci nakupují pro sebe na další horolezecké období. V zimních měsících se odchylka plánu pohybuje na poměrně ustálené pozici, která není tak velká. V průměru se celkové tržby plní na 88,4 % za rok 2010. Důvodem nesplnění ročního plánu mělo vliv ekonomická krize. Při sestavování plánu firma předpokládá, že v roce 2010 ekonomická krize bude ustupovat, a tak sestavila plán tržeb vyšší než předcházející rok.



Obr. č. 18: Grafické znázornění procenta plnění variabilních nákladů v SR v roce 2010[19]

Variabilní náklady a jejich odchylky od plánu souvisí v první řadě s tržbou a s náklady firmy. K překročení variabilních nákladů došlo v měsících květnu, září a říjnu, to jsou měsíce, kdy se nejvíce utržilo za výrobky. Za tato překročení může to, že firma si musela najímat brigádníky pro splnění své velké objednávky a taktéž musela více spotřebovávat přímé materiály pro výrobu. V měsíci duben se variabilní náklady odchylují

nejvíce od plánu a to z důvodu nízké prodeje výrobků, což vede k menší spotřebě přímých nákladů. Celková odchylka variabilních nákladů od plánu byla 86,5 %, firma tedy hodně ušetřila.



Obr. č. 19: Grafické znázornění procenta plnění hospodářského výsledku v SR v roce 2010 [19]

Hospodářský výsledek v divizi SR se hodně odchyluje od plánu. V měsících zimních dochází k výraznému neplnění plánu a důvodem byla sezónní užití výrobků firmy. Ale napravuje to nárůst poptávky v měsících květen, červen, srpen a říjen, jak bylo zdůvodněno ve výše uvedeném grafu celkové tržby. Největší překročení plánu je v měsíci srpnu, kdy je plán plněn až na 350 %. Toto překročení zapříčinilo to, že se v tomto měsíci uskutečnily velké objednávky. Srpen byl vždy klidný měsíc, kdy se poptávka po výrobcích firmy ustálí, ale výjimkou potvrzující pravidlo je srpen v roce 2010. Mělo to překvapit i samotnou firmu. Velká odchylka byla i v měsíci říjnu a důvodem byla velká tržba viz graf č.2. Plnění plánu za celý rok 2010 činilo 114 %, což je pro firmu velký úspěch.

4. 4. 2 Analýza kritického bodu

Bod zvratu ve firmě nemá moc velký význam, dělá se hlavně při vývoji nebo investici do určitých oblastí nebo pro jednotlivé výrobky.

4. 4. 3 Analýza a klasifikace dodavatelů

Při analýze dodavatelů nás zajímá otázky typů:

- kdo jsou naši dodavatelé,
- kolik jich je,
- jaké mají ceny,
- jaké mají dodací podmínky,
- co vše je potřeba k uzavření zakázky,
- jako dlouho trvá uzavřít zakázku,
- jaké distribuční cesty používají naši dodavatelé,
- spolupracují naši dodavatelé s našimi konkurenty? S kterými? Jaká je tato spolupráce? [15]

Výběr dodavatelé v Singing Rock

Při výběru dodavatele musí příslušný pracovník, který vystavuje externí objednávku dodržovat zásady maximální výhodnosti a hospodárnosti jakými jsou místo, čas, cena, kvalita materiálu či služby, kvality – ISO 9001: 2000, platební podmínky, přepravní vzdálenosti apod.. Dodavatel hlavních materiálů pro výrobu musí splňovat všechna požadovaná jakostní kritéria, která jsou vedena ve směrnících podniku a nově dodávaný materiál musí být ve výrobním provozu odzkoušen. Pro každou objednávku materiálu či služby musí být připraveny 2-3 náhradní možnosti volby rovnocenné dodavatele hlavního materiálu.

Klasifikace dodavatelů

Okruh nakupovaných materiálů je stanoven v Lanex a. s. na dodavatele materiálů pro hlavní výrobu a kooperaci (viz E 1příloha č. 1).

Hodnocení dodavatelů a kooperantů provádějí pracovníci nákupu. Vyhodnocení dodavatelů je zpracováváno a předkládáno poradě vedení za příslušné pololetí. Hodnocení a výběr dodavatelů je prováděn dle podkladů získaných od pracovníka vstupní kontroly řízené jakosti. Ostatní kritéria dle vlastních podkladů stanoví pracovník nákupu.

Stanovení kritérií a pravidel hodnocení

Kvalita (počet, druh a četnost reklamací)

Klíč hodnocení kvality dodávek:

- 1 = 0 - 0,5 % neshod z objemu dodaného = vyhovující
- 2 0,5 – 3 % neshod z objemu dodaného množství = vyhovující s výhradami
- 3 > 3 ≤ 8 % neshod z objemu dodaného množství = podmíněně vyhovující
- 4 > 8 % neshod z objemu dodaného množství – nevyhovující

K informovanosti dodavatele o způsobu a výsledku hodnocení kvality slouží kvalitativní karta dodavatele, která je zasílána dodavateli pololetně po provedení hodnocení. Za informovanost dodavatele o výsledcích kvalitativního hodnocení zodpovídá referent nákupu.

Cena

Hodnoceno bodově:

- 1. vyhovující
- 2. podmíněně vyhovující
- 3. nevyhovující

Platební podmínky

Toto kritérium se hodnotí podle délky splatnosti poskytnuté dodavatelem a informativně je k němu přidáno kritérium způsobu platby. Hodnoceno bodově, kde 1 je nejlepší a 5 nejhorší.

Splatnost:

- 1 60 dnů a více
- 2 59 – 45 dnů
- 3 44 – 15 dnů
- 4 Méně než 15 dnů
- 5 Platba v hotovosti, zálohová platba, apod.

Strategický význam

Hodnoceno bodově:

- 1 důležitý strategický význam, podíl nákupu je vyšší než 40% v rámci druhu materiálu, dodavatel je těžce nahraditelný nebo přímo monopolní
- 2 pravidelný dodavatel ale lehce nahraditelný, podíl nákupu od 20 % do 40 %
- 3 náhodilý, nepravidelný dodavatel, podíl nákupu je nižší než 20 %
- 4 potenciální dodavatel, zatím žádná dodávka kromě vzorků

Chování dodavatele (firemní kultura)

Hodnocen bodově:

- 1 spolehlivý, excelentní servis, má vlastní vývoj a předává zkušenosti, vstřícný, pružně reaguje na jakékoliv změny
- 2 s lehkými výkyvy v dodavatelských službách, ale přesto je na cestě ke zkvalitnění
- 3 s vážnými připomínkami k servisu, nedodržování termínů dodávek, nekvalita obchodních služeb
- 4 naprosto nespolehlivý a tím nevyhovující dodavatel

Celkové hodnocení

Celkové hodnocení je třímístné číslo XYZ, kde

X = 1, 2, 3, 4 vyjadřuje hodnocení dle kritéria kvalita

Y = 1, 2, 3 vyjadřuje hodnocení dle souhrnu kritérií cena a platební podmínky

Pro vyhodnocení kritérií cena a platební podmínky – Y – vycházíme z následující tabulka číslo 7.

Tab. č. 7: Vyhodnocení kritérií cena a platební podmínky

Cena	Platební podmínky				
	1	2	3	4	5
1	1	1	2	2	3
2	1	2	2	3	3
3	3	3	3	3	3

Zdroj: Vnitřní informace podniku

Z čehož vyplývá, že $Y = 1$ v případě, že kritérium cena je hodnoceno 1 a zároveň kritérium platební podmínky je hodnoceno 1 nebo 2, nebo kritérium cena je hodnoceno 2 a zároveň kritérium platební podmínky je hodnoceno 1. Stejným způsobem dostaneme hodnocení pro $Y = 2$ nebo $Y = 3$.

Pro vyhodnocení ostatních kritérií – Z – vycházíme z následujících intervalů:
Z jednotlivých hodnot kritérií je vypočten aritmetický průměr a následně vyhodnocen dle těchto intervalů:

Z = 1	pro aritmetický průměr v intervalu	<1,5;1>
Z = 2	pro aritmetický průměr v intervalu	<2,5;1,5)
Z = 3	pro aritmetický průměr v intervalu	<3,5;2,5)
Z = 4	pro aritmetický průměr v intervalu	<4;3,5)

Pro konečné hodnocení se výsledky jednotlivých kategorií řadí za sebou. Výsledné hodnotící číslo je trojmístné.

Příklad:

1	kvalita
1	cenové kritérium
1	ostatní kritéria

Výsledné hodnocení:

111 až 134 – dodavatel vyhovující

211 až 223 – vyhovující s výhradami

224 až 323 – podmíněně vyhovující (objednávka může být vystavena pouze se souhlasem ředitele strategického podnikatelského jednotku).

324 až 434 – nevyhovující (objednávka nesmí být vystavena. Pouze za mimořádných okolností ano, a to se souhlasem ředitele strategického podnikatelského jednotku a zmocněnce pro jakost).

Hodnocení provádí referent nákupu nebo vedoucí nákupu vždy pololetně. Výsledné hodnocení je pro jednotlivé materiály uvedené zaznamenáno do tabulky Hodnocení dodavatelů. Přehled reklamací je evidován na jednotlivých SPJ samostatně. V případě hodnocení dodavatele bodem 3 a 4 u kritéria kvalita je referent nákupu povinen kontaktovat náhradního dodavatele. Pokud je dodavatel ve dvou hodnocených obdobích, která následují za sebou hodnocen jako nevyhovující, bude vyřazen z tabulky hodnocení dodavatelů. V tabulce hodnocení dodavatelů je referent nákupu evidován okruh schválených dodavatelů včetně náhradních. Potenciální dodavatelé jsou vedeni také v tabulce Hodnocení dodavatelů, ovšem jsou označeny znakem PD. U dodavatelů označených PD (potenciální dodavatel) jsou ohodnocena ta kritéria, jejichž ohodnocení je

ze znalosti dodavatele možné. Tzn. všichni dodavatelé, kteří budou mít některé kritérium nehodnocené budou označeni znakem PD.

4. 4. 5 Optimalizace objemu objednávek

Zjištění optimálního objemu a termínu objednávky závisí na těchto faktorech:

- Potřeba materiálu pro výrobu
- Požadavky vedení skladů
- Podmínky dodavatelského trhu

Při stanovení objemu objednávky jsou 2 možnosti:

1) Objednání většího množství v delších časových intervalech

Objednání většího množství má své přednosti například ve výhodné ceně a tím v nízkých pořizovacích nákladech, dále v zajištěné výrobě, které nehrozí výpadek v důsledku nedostaku materiálu.

2) Objednání malého množství v krátkém časovém intervalu

Při častém objednávání malých objemů odstraníme obě hlavní výhody a nevýhody, které jsem uvedla výše. Rychlý obrat materiálu ve skladu vede ke snížení vázaného kapitálu. Snižují se i úroky a náklady spojené se skladováním. Dále se snižuje riziko krádeže, znehodnocení, ztráty nebo zastarání materiálu. Zmenšením objemu skladovaného materiálu získáme volné prostory, které lze použít pro jiné účely. Objednávání malých objemů se projevuje ve ztrátě výhodných cen a zvýšení vedlejších nákladů způsobených zvýšeným počtem objednávek. [16]

Stanovení optimálního objemu objednávek v divizi Singing Rock

Firma si objednává velké objemy většinou ze zahraničí (z Číny, z Taiwanu, z Vietnamu atd.). Podle plánu totiž firma předem ví, kolik čeho bude potřebovat. Jedná se především o materiály či příslušenství, který jsou vždy potřebné pro hlavní výrobní činnost. Jedním takovým příkladem byl nákup helm z Číny, který se uskutečnil na konci ledna roku 2010. Firma v plánu stanovila množství prodeje helm na celý rok a podle toho

poté objednala větší množství produktů. Z toho vyplývají jak určité výhody, tak i nevýhody pro firmu.

Výhody:

- jednotná kvalita materiálů a příslušenství,
- spotřeba na delší dobu,
- výhodnější platební podmínky.

Nevýhody:

- platí se větší suma peněz najednou,
- riziko neprodejných zásob.

Program SAP umožňuje nastavení pojistné zásoby a sám si pak vytvoří požadavek na objednávku na určitý materiál. Pojistné zásoby si divize Singing Rock neurčuje sám, ale dostává pokyny z mateřské firmy Lanex a. s..

Nakupování surovin

Podkladem pro vystavení objednávky je požadavek na objednávku vytvořený v SAP: Požadavek na objednávku /POBJ/ je:

1. založen ručně výrobním dispečerem v systému SAP na základě potřeby surovin pro výrobu - příloha č. 5
2. vygenerován systémem na základě rezervací surovin na konkrétní zakázku a na základě pojistné zásoby pro daný druh materiálu po spuštění plánovacího běhu MRP. Pojistná zásoba je nastavena pro ty suroviny, které jsou standardně užívány pro výrobu, za nastavení pojistné zásoby zodpovídá referent nákupu. Pojistná zásoba surovin je přizpůsobena aktuálnímu výrobnímu sortimentu a je dle potřeby aktualizována.

Objednávku lze vytvořit v systému SAP i bez předem vytvořeného požadavku na objednávku /POBJ/.

Požadavek na objednávku na materiál vyráběný v kooperaci vystavuje výrobní dispečer nebo prodejce.

Odpovědnosti za vystavení požadavku, výběr dodavatele, objednávání, schvalování, přejímku, uzavření výrobního procesu a vyřazení reklamací jsou uvedeny v tabulce odpovědností. Schvalování objednávek je nastaveno v systému SAP jako procesní – tzn. v rámci schvalovacích limitů jsou nákupní objednávky schvalovány jednotlivými schvalovateli hierarchicky (dle definovaných limitů). Po definitivním schválení – uvolnění objednávky je možno ji vytisknout a odeslat dodavateli. Způsob objednávání a přijímání měřidel je stanoveno v metrologickém řádu.

Za objednání, schvalování a přejímání investičních celků odpovídá ředitel strategické podnikatelské jednotky nebo jím stanovený kompetentní pracovník.

Obsah objednávky

Každá objednávka musí obsahovat:

- jasnou specifikaci požadavku
- jasnou specifikaci jakostních požadavků (ČSN, technické podmínky)
- lhůtu dodání (termín)
- místo dodání
- dodací podmínky
- stanovení ceny

Referent nákupu či vedoucí nákupu může podle povahy obchodního případu doplnit další potřebné údaje (např. sankce za nedodržení dodací lhůty, apod.). Za správnost objednávky zodpovídá příslušný referent nákupu či vedoucí nákupu. Objedávka se vystavuje v systému SAP. Referent nákupu nebo vedoucí nákupu zodpovídá také za dodržování kompetencí při potvrzování objednávek.

Příjem dodávek

Přejímku hlavního materiálu provádí:

- kvantitativní kontrolu – pracovník skladu
- kvalitativní kontrolu – pracovník vstupní kontroly řízení jakosti

Přejímky jsou prováděny dle vnitřních směrnicích.

Množstevní přejímka režijního a ostatního pomocného materiálu je prováděna skladníkem.

Kvalitativní přejímka pomocného materiálu je prováděna zadavatelem (zástupce výroby, obchodu, nákupu) požadavku na objednávku (např. visačky, návody k použití, prospekty, apod.).

Přejímky měřidel je prováděna:

- skladníkem – kvantitativní kontrola,
- metrologem firmy – kvalitativní přejímka ve smyslu MP7 (metrologického řádu).

Přejímka dodávek z kooperace je prováděna dle vstupní kontroly skladníkem a pracovníkem vstupní kontroly řízení jakosti.

Přejímky úprav technického zařízení provádí a protokolárně dokumentují pracovníci údržby.

Za přejímku technologického zařízení a jiného hmotného investičního majetku je zodpovědný vedoucí výroby a vedoucí technické přípravy výroby za jednotlivé strategické podnikatelské jednotky a osoba pověřená GŘ za centrum.

Odpovědnost za uložení přijímacích dokladů je následující:

- logistika – dodací listy
- vstupní kontrola řízení jakosti – atesty, protokoly
- technický úsek – dokumentaci k investicím

Uzavření objednávkového procesu

Po dodání suroviny je materiál naskladněn do zásoby, která podléhá kontrole jakosti. Po jejím uvolnění je materiál propuštěn do volné zásoby skladu.

Objednávkový proces je uzavřen pracovníkem nákupu nebo jeho nadřízeným schválením faktury pomocí worklow a následně likvidací faktury na účtárně. V případě neshodných

dodávek se postupuje dle MP 22 (řízení výrobního procesu). Rekapitulace odpovědnosti je uvedena v příloze č. 2.

Zvláštní požadavek NATO

V případě výroby zakázky pro armády NATO předá vedoucí nákupu kopie všech dílčích smluv nebo objednávek na materiál zmocněncem pro jakosti, který je na požádání poskytne zástupce pro státní ověřování jakosti nebo nabyvateli. V případě, že u smlouvy nebo objednávky bylo zjištěno vedoucím nákupu, že představuje nebo obsahuje rizika, zmocněnec pro jakosti tuto skutečnost oznámí zástupci pro státní ověřování jakosti nebo nabyvateli.

Pracovníci nákupu jsou povinni vložit do objednávky následující text: „Požadavky této smlouvy mohou být podrobeny státnímu ověřování jakosti. O veškerých prováděných činnostech státního ověřování jakosti bude dodavatel informován.“

V případě, že na dodávaný materiál je vystavena materiálová odchylka (MP 23) nebo protokol o vadách (MP 22) zmocněnec pro jakosti oznámí tuto skutečnost zástupci pro státní ověřování jakosti nebo nabyvateli.

5. Zhodnocení controllingu ve firmě

Po vzniku firmy Singing Rock, s. r. o. v roce 1992 se controlling jako takovou ještě nezavedl. Pouze se plánovalo, porovnávala skutečnost s plánem a prováděla se analýza odchylky. Tyto činnosti spadaly pod ekonomický útvar, kde tyto věci vyhotovil ředitel tohoto úseku. Na zjednodušení práce s tím spojené měli informační systém ABRA Gold. Plány byly mnohem jednodušší a přehlednější.

Po fúzi s LANEX, a. s. se situace v divizi Singing Rock značně změnila. Firma LANEX měla již zřízený celopodnikový informační program SAP, který vytvořil speciální controllingové menu, a taktéž měl svůj vlastní controllingový úsek sídlící na Moravě. Tam je zaměstnán osoba s odpovídající kvalifikací na tuto práci. Controlling pomalu ale jistě nabírá na obrátkách k lepšímu. Plány a reporty vzniklé programem SAP je totiž mnohem detailnější. Mají svůj určitý řád a pravidla.

Závěrem je třeba říci, že controlling v této firmě je stále ve fázi zavádění. Má nyní velkou podporu vedení, což je úspěch. Snad jediný nedostatek je v tom, že controllingový útvar sídlí až na Moravě a controller nebo vedení divizí tak musí dojíždět daleko na pravidelné porady. Tím vznikají určité náklady, které by se daly jinak ušetřit.

Závěr

Cílem této práce bylo zjistit význam, využití a postavení controllingu ve firmě Singing Rock, v níž funguje v současnosti controlling převážně na úrovni reportingu mateřské společnosti.

V této práci jsem se věnovala metodě ABC (Activity Based Costing), která je moderní metodou přesného sledování a řízení nákladů, následně jsem se zabývala analýzou kritických bodů. Dále jedním z nejdůležitějších úkolů mé diplomové práce bylo pojednat o controllingu v divizi Singing Rock, která vyrábí horolezecké vybavení a vybavení pro práci ve výšce. Popsala jsem současné úkoly controllingu v divizi. Cílem bylo jejich zhodnocení, případně kritika a doporučení. Controller v LANEX sestavuje souhrnný plán na základě dílčích plánů od jednotlivých divizí.

Za hlavní činnost controllingu v této divizi považuji reporting. Ten se provádí podle určitého pravidla a řádu a to pomocí programu SAP. Reporting je velmi detailní, což vidím jako velký plus. Vytkla bych ale to, že je to trochu nepřehledný. Bylo by dobré uvést komentáře či vysvětlivky pro jejich snazší pochopení. Nedostatek vidím v analýze odchylek, která spíše konstatuje zjištění odchylky než jejich analýzu. Navrhuji doložit příslušné dokumenty pro snazší průzkum příčin.

Závěrem chci podotknout, že moje diplomová práce byla obsahově omezena, a to z důvodu utajení firemních informací mateřskou firmou. Proto nemám úplný a ucelený obraz o jejím hospodaření.

Seznam použité literatury

- [1] SYNEK, Miloslav; KISLINGEROVÁ, Eva. *Základy controllingu: pracovní sešit a zadání případové studie*. 1.vyd. Praha: VŠE v Praze, 1994. 50s. ISBN 80-7079-832-7
- [2] VYSUŠIL, Jiří; KAVAN, Michal. *Controllingové integrační metody: ekonomika-obchod-finance*. Ostrava: MONATEX a. s., 1999. 248 s. ISBN 80-7225-012-4.
- [3] FREIBERG, František. *Finanční controlling, koncepce finanční stability firmy*. 1.vyd. Praha: MANAGEMENT PRESS, Ringer ČR, a. s., 1996. 199s. ISBN 80-85943-03-4
- [4] <http://www.referaty10.com/referat/Ekonomie/3/tema-3-7-Ekonomie.php>
- [5] VOLLMUTH, H., *Controlling nový nástroj řízení*. 2.vyd. Praha: PROFESS CONSULTING, 1990. 136s. ISBN 80-85235-54-4
- [6] HOFMEISTER, Stiegler. *Controlling*. 2.vyd. Praha: BABTEXT spol. s r. o., 1992. 160s. ISBN 80-900178-8-6
- [7] VYSUŠIL, J. *Integrované názvosloví v controllingu*. 1.vyd. Praha: Profess Consulting, 1999. 143s. ISBN 80-7259-007-3
- [8] POPESKO, B. Co se skrývá pod pojmem „procesní řízení nákladů“? Praha: In controller New. 2005, čís. 1.
- [9] [www. Lanex. cz](http://www.Lanex.cz)
- [10] HORVÁTH & PARTNERS, *Balanced Scorecard v praxi*, Praha:Profess Consulting s.r.o., 2004. ISBN 80-7259-033-2
- [11] [www. Singingrock.cz](http://www.Singingrock.cz)
- [12] www.abra.cz

- [13] ŽŮRKOVÁ, H. *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 135 s. ISBN 978-80-247-1844-6.
- [14] MIKOVCOVÁ, H. *Controlling v praxi*. 1. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2007. 183 s. ISBN 978-80-7380-049-9
- [15] BLAŽKOVÁ, M, *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3
- [16] VOLLMUTH.; HILMAR, J. *Nástroje controllingu od A do Z, přehledné a srozumitelné metody v řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting s. r. o., 2004. 360 s. ISBN 80-7259-032-4
- [17] FIBÍROVÁ, J. *Reporting moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2003. 116 s. ISBN 80-247-0482-X
- [18] HOTVÁTH & PARTNERS. *Nová koncepce controllingu: cesta k účinnému controllingu*. 5.vyd. Praha: Profess Consulting, 2004. 288s. ISBN 80-7259-002-2
- [19] vnitřní zdroj firmy SR viz příloha č. 3

Seznam příloh

1. Nákup surovin a hodnocení dodavatelů
2. Hodnocení dodavatelů
3. Report v procentech