

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Controlling a jeho význam při řízení podniku**

**Bc. Martina Jalovcová**

© 2015 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Martina Jalovcová

Podnikání a administrativa

Název práce

**Controlling a jeho význam při řízení podniku**

Název anglicky

**Controlling and its importance in business management**

---

### Cíle práce

Na základě získaných teoretických poznatků na téma controlling bude hlavním cílem práce zmapování toku nákladů papírenského stroje a následné promítnutí odchylek od aktuálního stavu do tvorby finančního plánu podniku. Cílovým záměrem bude analýza spotřebních norem vybraného strojního zařízení a následné promítnutí odchylek do aktuálně platných hodnot standardů uvedených v interním informačním systému. Budou definovány a vypracovány konkrétní návrhy, směřující k posílení přesnosti vykazovaných dat controllingu ve vazbě na reálné zachycení sledované skutečnosti. Na základě výše zjištěných fakt bude modifikován finanční plán sledované společnosti na následující období.

### Metodika

Uvedené cíle budou řešeny v rámci následující osnovy zadání diplomové práce

1. Úvod: významnost, aktuálnost zvoleného tématu práce
2. Cíl práce a metodický postup řešení tématu
3. Literární rešerše – teoretická východiska
4. Charakteristika sledované společnosti a papírenského průmyslu
5. Analytická část práce – zmapování jednotkových nákladů, zjištění odchylek od aktuálního stavu a revize finančního plánu
6. Shrnutí poznatků a výsledků z provedených analýz, vypracování návrhů na zlepšení
7. Závěr: posouzení výsledků řešení tématu
8. Seznam použitých zdrojů
9. Přílohy

### Doporučený rozsah práce

60-80 stran textu

### Klíčová slova

Podnik, řízení podniku, Controlling, plánování, spotřební norma, odchylka plánu a skutečnosti, finanční plán

---

### Doporučené zdroje informací

ESCHENBACH, R. Profesionální controlling: koncepce a nástroje. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-918-0

ESCHENBACH, Rolf a kol. Controlling. Praha: ASPI 2004. ISBN 80-7357-035-1.

LAZAR, Janomír. Manažerské účetnictví: kontrola a řízení nákladů v praxi. 1. vyd. Praha: Grada, 2001. 152 s. ISBN 80-7169-985-3.

Nová koncepce controllingu: cesta k účinnému controllingu: 5. přepracované vydání. 1. české vyd. Praha: Profess Consulting, 2004. 288 s. Poradce controllingu. ISBN 80-7259-002-2.

OGER, Brigitte a FIBÍROVÁ, Jana. Řízení nákladů. Vyd. 1. Praha: HZ Editio, 1998. 155 s. ISBN 80-86009-24-6.

SEKERKA, Bohuslav. Matematické a statistické metody v controllingu: výkladová encyklopedie matematických a statistických metod. Praha: Profess Consulting, 1999. 224 s. Poradce controllingu. ISBN 80-7259-009-X.

ŠOLJAKOVÁ, L. Reporting. Praha: Grada 2010. ISBN 978-80-247-2759-2.

---

### Předběžný termín obhajoby

2015/06 (červen)

### Vedoucí práce

Ing. Pavla Římovská

Elektronicky schváleno dne 10. 3. 2015

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 11. 3. 2015

Ing. Martin Polikán, Ph.D.

Dekan

V Praze dne 23. 03. 2015

---

### Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Controlling a jeho význam při řízení podniku" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31.3.2015

---

## Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Pavle Římovské za odborné vedení diplomové práce, ochotu, cenné rady, připomínky a za vytvoření dobrých podmínek při zpracování mé diplomové práce. Dále děkuji společnosti Mondi Štětí, a.s., zejména vedoucímu oddělení controllingu Ing. Romanu Pávišovi za poskytnutí informací, za jeho čas a vstřícnost při konzultacích během zpracování mé diplomové práce.

# **Controlling a jeho význam při řízení podniku**

---

## **Controlling and its importance in business management**

### **Souhrn**

Diplomová práce na téma „Controlling a jeho význam při řízení podniku“ se zabývá analýzou toku nákladů papírenského stroje a následného promítnutí odchylek od aktuálního stavu do tvorby finančního plánu podniku. Práce je aplikována na společnost Mondi Štětí, a.s., která je největším výrobcem papíru na českém trhu. Na základě analýzy spotřebních norem jednotlivých kategorií variabilních nákladů, vznikajících při výrobě finální produkce na papírenském stroji, jsou zjištěny odchylky a vyčíslen individuální dopad do každé kategorie. V souladu se zjištěnými fakty je revidován komplexní finanční plán společnosti. Na základě souhrnu celkových poznatků jsou navržena vylepšení v oblasti plánovacího procesu a pravidelného reportingu.

### **Klíčová slova**

Podnik, řízení podniku, controlling, plánování, spotřební norma, odchylka plánu od skutečnosti, náklady, finanční plán

## **Summary**

The thesis "Controlling and its relevance in business management" deals with analysis of the flow cost of the paper machine and consequential projection of deviations from the current state to creation a financial plan. The thesis is applied to the company Mondi Štětí, inc., which is the greatest paper producer within the Czech market. Deviations were detected based on analysis of consumption norm and discrepancies between original plan and real processing situation of final produciton on selected paper machine. According to detected facts the financial plan is revised. Based on summary of all knowledge there are proposed improvements in planning procedure and in periodical reporting.

## **Keywords**

Company, business management, controlling, planning, consumption norm, deviation from plan to reality, costs, financial plan

# Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod .....</b>	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>Cíl práce a metodický postup řešení tématu .....</b>	<b>12</b>
2.1	Cíl práce.....	12
2.2	Metodický postup řešení.....	12
2.2.1	Postup při zpracování teoretických východisek koncepce controllingu.....	12
2.2.2	Postup při shromažďování dat a informací.....	13
2.2.3	Postup při zpracování charakteristiky podniku .....	13
2.2.4	Zvolené postupy a metody při zpracování analytické části práce .....	13
2.2.5	Souhrn poznatků a návrhové části práce .....	14
<b>3</b>	<b>Teoretická východiska.....</b>	<b>15</b>
3.1	Controlling a jeho vymezení.....	15
3.1.1	Pojem controllingu .....	17
3.1.2	Vznik controllingu .....	17
3.1.3	Úloha controllera .....	19
3.1.4	Práce manažera a controllera .....	19
3.2	Úkoly controllingu.....	21
3.2.1	Plánování .....	23
3.2.2	Podnikový plán a jeho tvorba .....	24
3.2.3	Typologie plánů .....	25
3.2.4	Kontrola .....	27
3.2.5	Podstata kontroly .....	27
3.2.6	Typologie kontroly .....	28
3.2.7	Reporting .....	29
3.2.8	Zásady reportingu .....	31
3.2.9	Typy reportů .....	32
3.3	Informační systémy .....	32
3.3.1	Podnikové informační systémy .....	32
3.3.2	Řízení ekonomického procesu, lidských zdrojů a majetku .....	35
3.3.3	Manažerské informační systémy .....	36
3.4	Strategický a operativní controlling .....	37



3.4.1	Strategický controlling .....	37
3.4.2	Operativní controlling.....	38
3.5	Finanční plán .....	39
3.5.1	Plánování tržeb a nákladů.....	40
3.5.2	Plánování bilance.....	41
3.5.3	Výkaz zisku a ztráty .....	41
3.6	Analýza odchylek .....	42
3.6.1	Druhy odchylek .....	42
3.6.2	Zjišťování odchylek.....	43
3.6.3	Možné příčiny odchylek .....	44
3.6.4	Nápravná opatření odchylek.....	45
3.6.5	Postup rozboru odchylek .....	47
<b>4</b>	<b>Charakteristika sledovaného podniku a papírenského průmyslu .....</b>	<b>48</b>
4.1	Profil skupiny Mondi Group.....	50
4.2	Základní údaje o společnosti Mondi Štětí, a.s. ....	51
4.3	Produkty Mondi Štětí, a.s. ....	55
<b>5</b>	<b>Analýza spotřebních norem papírenského stroje a implementace zjištěných odchylek do provozního finančního plánu společnosti.....</b>	<b>59</b>
5.1	Controllingový proces ve společnosti Mondi Štětí, a.s. ....	59
5.1.1	Informační systémy – programové vybavení používané v controllingu .....	59
5.1.2	Controlling v rámci závěrkových činností.....	61
5.1.3	Reporting .....	63
5.2	Proces plánování ve sledované společnosti .....	64
5.2.1	Budget.....	64
5.2.2	Outlook .....	65
5.2.3	Plánování prodeje a plánování výroby .....	65
5.2.4	Plánování variabilní nákladů .....	66
5.2.5	Plánování fixních nákladů .....	67
5.3	Analýza spotřebních norem papírenského stroje.....	67
5.3.1	Spotřební normy vláken.....	68
5.3.2	Spotřební normy chemikálií .....	70
5.3.3	Spotřební normy elektřiny .....	72

5.3.4	Spotřební normy tepla .....	74
5.3.5	Spotřební normy vody .....	76
5.3.6	Spotřební normy balicích materiálů .....	77
5.4	Revize finančního plánu při zohlednění zjištěných skutečností z oblasti spotřebních norem papírenského stroje č. 5.....	78
5.4.1	Plán tržeb a prodejních nákladů.....	78
5.4.2	Plán výroby.....	79
5.4.3	Plán variabilních nákladů .....	80
5.4.4	Náklady na vlákna (interní, externí).....	81
5.4.5	Náklady na chemikálie .....	83
5.4.6	Náklady na energie .....	84
5.4.7	Náklady na vodu .....	86
5.4.8	Náklady na balicí materiály .....	88
5.4.9	Plán fixních nákladů a odpisů.....	89
5.5	Revize finančního plánu .....	91
<b>6</b>	<b>Shrnutí výsledků z provedených analýz, vypracování návrhů na zlepšení....</b>	<b>93</b>
6.1	Shrnutí výsledků z provedených analýz .....	93
6.2	Návrhy na zlepšení .....	94
<b>7</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>95</b>
<b>8</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>96</b>
<b>9</b>	<b>Seznam obrázků, tabulek a grafů .....</b>	<b>100</b>
<b>10</b>	<b>Přílohy.....</b>	<b>102</b>

# 1 Úvod

Pojem „controlling“ se začal objevovat již přibližně v 19. století a od té doby se především díky svému neustálému a rychlému rozvoji stal nepostradatelnou součástí podnikové praxe. Zcela původně bylo náplní controllingu spravovat finančních záležitosti firmy, přičemž působnost se posléze dále rozšiřovala i do jiných oblastí společnosti.

V České republice se o controllingu začalo hovořit až v roce 1990, a to v souvislosti se změnou nejenom politického, ale především také ekonomického systému země. Od této doby se i v českých podmínkách začal controlling postupně rozvíjet a také do jisté míry zdokonalovat. I nedávná finanční krize poukázala na nutnost efektivního řízení nákladů v podniku, což souvisí s účinným plánováním a reportingem. To jsou totiž nedílné součásti controllingových činností každé firmy. Dnes již převážná většina především větších společností disponuje vlastním controllingovým oddělením, přičemž klíčovým důvodem vedoucím firmu k jeho zavedení je potřeba připravit podnik na nenadálé změny v podnikatelském prostředí. V okamžiku, kdy chce být společnost na trhu konkurenceschopná, musí neustále monitorovat a také analyzovat jak vnitřní, tak i vnější faktory, které zde existují a mají na podnikatelskou činnost vliv.

V současnosti je controlling nástroj, který je brán jako poradce managementu, napomáhá ekonomickému řízení podniku. Controller nepřebírá odpovědnost, ale předpovídá scénáře, poskytuje varianty a podklady ke správnému rozhodování. Společně s managementem společnosti vytváří podmínky pro výměnu informací, plánování a kontrolu významných ukazatelů a jejich hodnocení.

Průmysl je v současnosti podstatným odvětvím světového hospodářství a klíčovým sektorem pro národní hospodářství. Do tohoto ústředního sektoru patří i papírenský průmysl, který je považován za malé, ale perspektivní odvětví, protože spotřeba papíru neustále roste. Odvětví patří k investičně velmi náročným. Výrobky se využívají ve všedním životě a nachází uplatnění v ostatních sektorech zpracovatelského průmyslu. Společnost Mondi Štětí, a.s. má velmi významné postavení na trhu výroby papírových obalů a buničiny.

## **2 Cíl práce a metodický postup řešení tématu**

### **2.1 Cíl práce**

Cílem práce je zmapování toku nákladů papírenského stroje a následné promítnutí odchylek od aktuálního stavu do tvorby finančního plánu podniku, jehož hlavním předmětem činnosti je výroba papíru. Na základě literární rešerše práce budou shrnuty získané teoretické poznatky z oblasti controllingu. V analytické části bude zmapován controllingový proces společnosti Mondi Štětí, a.s. Dále bude provedena analýza spotřebních norem vybraného strojního zařízení a následně promítnuty identifikované odchylky do aktuálně platných hodnot standardů uvedených v interním informačním systému. Na základě zjištěných faktů bude modifikován původní finanční plán sledované společnosti na následující období. Výsledným efektem provedené analýzy v rámci zvolené problematiky bude vypracování konkrétních návrhů, směřující k posílení přesnosti vykazovaných dat controllingu ve vazbě na reálné zachycení sledované skutečnosti.

### **2.2 Metodický postup řešení**

#### **2.2.1 Postup při zpracování teoretických východisek koncepce controllingu**

Přehled teoretických východisek byl vypracován na základě informací z odborné literatury v oblasti controllingu, řízení podniku a účetnictví. Vybrané poznatky literárních zdrojů byly vybrány s ohledem na aplikovatelnost praktické části. Použité literární zdroje jsou uvedeny v kapitole 8 – Seznam použitých zdrojů. Teoretická část se zabývá především koncepcí controllingu, jeho vznikem, vývojem, vztahem controllera a manažera, informačními systémy, úkoly controllingu, analýzou odchylek a finančním plánem.

## **2.2.2 Postup při shromažďování dat a informací**

V práci byly využity vlastní poznatky nasbírané za dobu vypracování diplomové práce v oblasti controllingu. Konkrétní data byla získána z interních systémů, interních podkladů, od zaměstnanců společnosti a zejména od vedoucího controllingu. Interní podklady zahrnovaly především informace z řídicího systému papírenského stroje, výrobních reportů, finančních výkazů a dat materiálového modulu informačního systému SAP. Na základě pravidelných konzultací s vedoucím controllingu byly provedeny analýzy a vypracovány návrhy na sledovanou společnost. Sledovaným obdobím v rámci analýzy spotřebních norem bylo období 2012 – 2014 s hlavním zaměřením na měsíční průběh roku 2014 a predikcí vývoje na rok 2015.

## **2.2.3 Postup při zpracování charakteristiky podniku**

Výchozím bodem je stručná charakteristika papírenského průmyslu. Následně je představena mezinárodní skupina Mondi Group, do které sledovaná společnost patří. V neposlední řadě jsou v práci uvedeny základní údaje o společnosti, organizační struktura a historický vývoj společnosti od jejího založení po současnost, včetně informací o změnách vlastnické struktury. Nedílnou součástí je představení portfolia výrobků společnosti Mondi Štětí.

## **2.2.4 Zvolené postupy a metody při zpracování analytické části práce**

V analytické části je důraz kladen na revizi vstupních parametrů spotřebních norem papírenského stroje a vliv zjištěných odchylek na výslednou podobu finančního plánu společnosti. Základní metodou využitou v rámci revize spotřebních norem byla prostá odchylková analýza, která spočívala na principu zjištění rozdílu mezi původně nastavenými hodnotami a reálně dosaženými hodnotami za zvolené sledované období. Na základě zjištěných faktů je revidován finanční plán. Provedená analýza se týkala papírenského stroje č. 5 z jasného důvodu, kterým je jeho podíl na celkové produkci společnosti a přesahuje 50%.

### **2.2.5 Souhrn poznatků a návrhové části práce**

V poslední části autorovy práce jsou shrnuty výsledky z provedených analýz a vypracovány návrhy na zlepšení. Dochází k vyčíslení odchylek na papírenském stroji a zpětnému hledání příčin. Návrhy vedou ke zpřesnění plánovacího procesu a procesu pravidelného reportingu. Autor doporučuje provést totožnou analýzu kusovníků výrobků i pro všechny zbývající stroje a následně jejich pravidelnou kontrolu. Dále při tvorbě práce byla autorem identifikována nižší frekvence komunikace mezi jednotlivými úseky a oddělením controllingu, což má vliv na kvalitu výstupních dat. Také je kladen důraz na benchmarking skupiny Mondi. Autor též doporučuje konzultaci s některou nezávislou společností na téma controllingových procesů a vzájemně porovnat principy nastavených systémů.

### 3 Teoretická východiska

*“Controlling je jen zdánlivě pouhým módním pojmem. Ve skutečnosti je to velmi účinný nástroj pro zkvalitnění podnikového řízení, pro jeho posunutí na kvalitativně vyšší úroveň.”*<sup>1</sup> Dostí obtížné je ale tuto novou controllingovou metodu srozumitelně specifikovat a vyložit. Je nutné však upozornit na to, že to není nic nezvládnutelného a ani nic tajemného. Mezi controllingové nástroje je možné zařadit nejrůznější analýzy, které definují klíčové veličiny v zásobách, investicích, objednávkách a v dalších, pro podnik velmi důležitých, oblastech. Jedná se o nástroje vedoucí taktéž k identifikaci kritických bodů odbytu, výroby, k analýze provizí či k hodnotové analýze apod. To vše je součástí operativního controllingu. Kromě toho však ještě existuje strategický controlling, které v sobě zahrnuje nástroje strategického controllingu v podobě logického přístupu, potenciaální analýzy, portfoliové analýzy či dalších zajímavých postupů.<sup>2</sup>

#### 3.1 Controlling a jeho vymezení

Termín „controlling“ zcela původně pochází z anglického slova „to control“. To v překladu do českého jazyka znamená kontrolovat nebo také řídit. V rámci vymezení controllingu je nutné brát tento fakt v potaz. Je zapotřebí podotknout, že controlling se v žádném případě nezabývá pouze kontrolní činností firmy, ale má své významné místo také v řízení organizace jako celku. Ani dnes není controlling z odborného hlediska zcela jasně a přesně vymezen a existuje několik základních definic, které je možné uvést. *„Všeobecně je controlling vnímán jako metoda, jejímž smyslem a také účelem je zvýšit účinnost systému řízení organizace, a to prostřednictvím neustálého a systematického srovnávání skutečnosti a žádoucího neboli předem stanoveného a plánovaného stavu o daném podnikatelském procesu, dále také prostřednictvím vyhodnocování zjištěných odchylek a identifikací jejich příčin, což posléze vede k návrhu opatření k jejich nápravě.“*<sup>3</sup>

<sup>1</sup> VOLLMUTH, Hilmar J. *Nástroje controllingu od A do Z*, s. 5.

<sup>2</sup> VOLLMUTH, Hilmar J. *Nástroje controllingu od A do Z*, s. 5 – 6.

<sup>3</sup> FIBÍROVÁ, J., L. ŠOLJAKOVÁ. *Reporting: moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy*. 3., s. 10.

Další z definic hovoří o controllingu jako o systému pravidel, které napomáhají k dosažení cílů společnosti, minimalizují negativní „překvapení“ a včas dokáží rozpoznat nebezpečí, potažmo přijmout opatření vedoucí k nápravě nežádoucího stavu v podniku.<sup>4</sup> V oblasti controllingu je také velmi uznávaným odborníkem profesor Vollmuth, který controlling přirovnává dokonce k tzv. kybernetickému systému. Pojem „kybernes“, původem řecký termín, je možné přeložit jako kormidelník. Ten má za úkol tedy udržovat kurz. Přeneseně řečeno v oblasti controllingu toto přirovnání znamená, že kormidelníky jsou v organizacích řídicí pracovníci, kteří v okamžiku, kdy se objeví odchylky, začnou rychle využívat ty nejvíce vhodné nástroje zaručující dosažení celopodnikových cílů. Controller je v tomto případě přirovnáván k tzv. lodivodovi, který má na starost to, aby našel cestu vedoucí k dosažení jednotlivých cílů, dále také předává informace a taktéž identifikuje a prezentuje doporučení, která vedou k dosažení stanovených cílů organizace. Vedení společnosti je poté přirovnáváno ke kapitánovi a veslaři zde vystupují v podobě pracovníků společnosti.<sup>5</sup>

Z výše uvedeného vyplývá, že současné vnímání a také samotné pojetí controllingu není vůbec jednoduchou záležitostí. Controlling je určitým systémem pravidel, které nejenom, že vedou k dosažení podnikových cílů, ale také do jisté míry podporují celý podnikatelský proces společnosti. Jedná se o inovační proces, o řízení a také o ovládání společnosti. Proto je to dnes velmi specifická koncepce podnikového řízení, která se odvíjí od organizačního pojetí firmy a plánovacího kontrolního procesu. V tomto pojetí je tudíž controlling založen na aplikaci jednotlivých controllingových nástrojů, technik analýzy, dále také na tvorbě controllingových informačních systémů, komunikaci rámci podniku, která musí být systémová a v neposlední řadě také na změně postojů a také změně ve způsobu myšlení.<sup>6</sup> Mezi klíčové cíle controllingu je možné zařadit zajištění schopnosti adaptace a anticipace, kdy controlling musí zajistit informace, které se vztahují ke změnám probíhajících v okolí podniku, což je zde nesmírně důležité. Controlling je aktivní složka v rámci celého podnikového procesu. Controlling do společnosti zavádí ve své podstatě kontrolní a také informační systém, který vede k vyhodnocování plánovaného vs. skutečného stavu. Controlling také ale přispívá ke vzájemné koordinaci příslušných kroků

---

<sup>4</sup> MANN, R., MAYER, E. *Controlling – metoda prosperujícího podnikání.*, s. 15

<sup>5</sup> VOLLMUTH, Hilmar J. *Controlling: nový nástroj řízení. 2.*, s. 12 – 14

<sup>6</sup> FREIBERG, F. *Finanční controlling: Koncepce finanční stability*, s. 9-10



v jednotlivých oblastech řízení firmy. Musí zde být ale vhodná podniková kultura a podnik musí být flexibilní, a to z jednoho prostého důvodu – v rámci plnění podnikových cílů controlling zásadním způsobem působí na podnikovou kulturu.<sup>7</sup>

### 3.1.1 Pojem controllingu

Samotný pojem controlling ve významu, v jakém ho známe dnes, začal být využíván teprve po roce 1989. Přestože některé jeho funkce byly používány už dříve, netvořily do té doby ucelenou koncepci.<sup>8</sup>

Jedním z vysvětlení původu tohoto pojmu je odvození z latinského „contra rolatus“. To znamená „*druhý zápis pořizovaný z kontrolních důvodů o tocích zboží a peněz ve středověku.*“<sup>9</sup> České výkladové slovníky controlling či kontrolling nabízí dokonce až od roku 2004.<sup>10</sup> Přestože je běžně využíván anglicky znějící název, vychází controlling z německého a rakouského pojetí účetnictví.<sup>11</sup> Poměrně krátká doba, po kterou je controlling využíván jako jedna z funkcí managementu, má také vliv na nejednotný výklad tohoto pojmu a velké množství různých definic. Jeho podstatou, na které se však většina autorů shoduje, je „*řízení, propojení plánování a kontroly, informace a podpora.*“<sup>12</sup>

### 3.1.2 Vznik controllingu

První zmínky o controllingu pocházejí z přelomu 19. a 20. století z USA. Controlling využívaly zejména dopravní a výrobní společnosti, které takto řešily správu svých finančních prostředků.

Controlling od jeho počátků prodělal vývoj, který významně ovlivnil jeho funkce v podniku a v současné době existuje mnoho různých přístupů ke controllingu. Původně

---

<sup>7</sup> ESCHENBACH, R. a H. SILLER. *Profesionální controlling: koncepce a nástroje*, s. 93 – 97

<sup>8</sup> ŽŮRKOVÁ, Hana. *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*, s. 123

<sup>9</sup> KISLINGEROVÁ, Eva. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*, s. 86

<sup>10</sup> KISLINGEROVÁ, *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*, s. 86

<sup>11</sup> ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ. *Krizové řízení podniku. 2.*, s. 157

<sup>12</sup> KISLINGEROVÁ, Eva. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*, s. 87

byla jeho funkce registrační, jejímž základem bylo vnitropodnikové účetnictví. Poté se jeho úloha změnila spíše na provádění kontroly se zaměřením „na hodnocení hospodárnosti podnikových aktivit a zpracování návrhů na eliminaci odchylek od plánu.“<sup>13</sup>

K rozvoji controllingu významně přispěla světová hospodářská krize v roce 1926, kdy bylo nutné aktuálně platné způsoby vnitropodnikového řízení přehodnotit a odpovědným pracovníkům přibýly další úkoly v podobě „přípravy informací pro plánování a rozhodování, tvorby metodického aparátu pro kontrolu dosahování podnikových cílů a konečně poradenství pro vedoucí pracovníky.“<sup>14</sup> Controlling se svým pojetím přibližuje manažerskému účetnictví, někdy bývá také označován za jeho kombinaci s finančním účetnictvím. V posledních letech se funkce controllingu rozšířila také na oblast vnitropodnikového poradenství pro řízení podniku.<sup>15</sup>

Důležitým krokem v rozvoji controllingu byla zejména v USA 50. a 60. léta 20. století. V této době se změnila náplň práce osob odpovědných za controlling, která „zahrnovala nejen oblast tvorby plánu, jeho vyhodnocení, srovnání se skutečností, návrh opatření, ale i řízení daňových záležitostí, nákladů, financí, majetku podniku, jeho pojištění, tvorbu metodického aparátu pro účetnictví atd.“<sup>16</sup> V 70. letech se funkce controllera začala přeměňovat spíše na roli finančního manažera, který má za úkol také plánovat, získávat kapitál, řešit problematiku účetnictví, controllingu a dále měl být i hodnotitelem a poradcem. Controlling v Evropě se začal rozvíjet o něco později než v USA, a to až po druhé světové válce, kdy bylo potřeba obnovit hospodářství, a zároveň se zde začaly objevovat dceřiné společnosti amerických firem, ve kterých byla funkce controllera zřizována. Přijetí controllingu v polovině 70. let 20. století bylo především jednou z možností, jak se vyrovnat s tlakem na zvýšení hospodárnosti a efektivnějšího řízení podniků. Controlling začal postupně pronikat také na akademickou půdu a snahy popsat jej i teoreticky, vyústily v samostatnou disciplínu podnikové ekonomiky. V České republice bylo možné se setkat s controllingem již ve 20. letech 20. století a to zejména v průmyslových podnicích fungujících podle amerického

---

<sup>13</sup> ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ. *Krizové řízení podniku*. 2, s. 157

<sup>14</sup> KISLINGEROVÁ, Eva. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*, s. 87

<sup>15</sup> ZUZÁK, *Krizové řízení podniku*. 2, s. 157

<sup>16</sup> KISLINGEROVÁ, Eva. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*, s. 87

vzoru. Poté se, stejně jako ve zbytku Evropy, rozvíjel zejména v poválečném období. Po dobu centrálního řízení však controlling vymizel až do 90. let 20. století.<sup>17</sup>

### 3.1.3 Úloha controllera

Kislingerová uvádí, že „*controller jako pracovník je chápán jako manažer zodpovědný za účetní oddělení. Kromě jeho řízení poskytuje ostatním manažerům potřebné informace a tyto informace interpretuje, čímž má vliv na rozhodování.*“<sup>18</sup> Žůrková považuje controllera za týmového koordinátora všech činností, jehož hlavním úkolem je srozumitelně a racionálně vytvořený podklad, který dále slouží k tvorbě rozpočtu. Jinými slovy se jedná o **přeměnu plánů do finanční podoby**.<sup>19</sup> Šoljaková přiděluje controllerovi pravomoci při **zpracování interních výkazů** v podobě „*rozhodování o volbě konkrétních přístupů podrobnosti členění účetních a dalších informací, zajištění jejich vnitřní provázanosti, koordinace tohoto členění na konkrétních úrovních vnitropodnikového řízení atd.*“<sup>20</sup>

Výsledkem práce controllera by pak mělo být **zvýšení vypovídací schopnosti informací** určených pro řízení podniku pomocí vhodného propojení výsledků podniku jako celku s vývojem výsledků hospodaření středisek. Nakonec následuje analýza tohoto vývoje z pohledu základních faktorů a příčin.<sup>21</sup>

### 3.1.4 Práce manažera a controllera

Vochozka zdůrazňuje, že není možné striktně oddělit práci controllera a manažera. Controller vykonává celou řadu manažerských funkcí, stejně jako manažer přebírá mnoho úkolů od controllera. Vochozka dále uvádí, že controller je součástí managementu podniku a nese odpovědnost především za **transparentnost vykazování výsledků podniku**. Manažer naopak zajišťuje fungování podniku a odpovídá za jeho výsledky. „*Controller*

<sup>17</sup> KISLINGEROVÁ, Eva. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*, s. 88

<sup>18</sup> KISLINGEROVÁ, *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*, s. 87

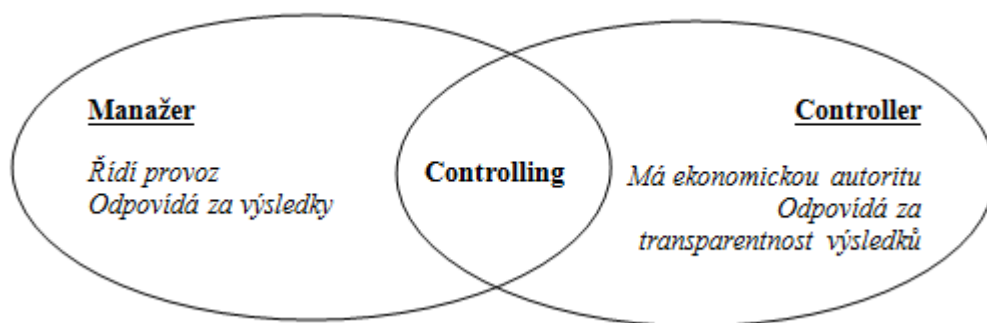
<sup>19</sup> ŽŮRKOVÁ, *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu.*, s. 14

<sup>20</sup> ŠOLJAKOVÁ, Libuše a Jana FIBÍROVÁ. *Reporting*. 3., s. 15

<sup>21</sup> ŠOLJAKOVÁ, Libuše a Jana FIBÍROVÁ. *Reporting*. 3., s. 15-16

by měl pomáhat manažerovi pomocí svých metod a nástrojů zejména při zpracování informací a při jejich prezentaci.“<sup>22</sup> Vztah manažera a controllera je znázorněn na následujícím obrázku 1:

**Obrázek 3.1: Vztah controllera a manažera**



Zdroj: VOCHOZKA, Marek. MULAČ, Petr a kol. *Podniková ekonomika*, s. 110

Přestože práci manažera a controllera není možné zcela oddělit, je velmi důležité správně rozdělit jejich odpovědnosti a pravomoci. Kislingerová vychází z myšlenky, že controlling doplňuje podnikové řízení a společné i rozdílné charakteristiky práce manažera a controllera vidí tak, jak je uvedeno v následující tabulce 3.1:<sup>23</sup>

**Tabulka 3.1: Úkoly controllera a manažera**

	<b>Controller</b>	<b>Manažer</b>
<b>Management</b>	<i>Tvorba metod a nástrojů</i>	<i>Plánování</i>
	<i>Moderování dat</i>	<i>Rozhodování</i>
	<i>Koordinace a aktualizace systému</i>	<i>Koordinování</i>
		<i>Motivování</i>
		<i>Organizování</i>
<b>Servis managementu</b>		<i>Kontrola</i>
		<i>Získání a zpracování informací</i>
		<i>Prezentace managementu</i>

Zdroj: KISLINGEROVÁ, Eva. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*, s. 90

<sup>22</sup> VOCHOZKA, Marek. MULAČ, Petr a kol. *Podniková ekonomika*, s. 109

<sup>23</sup> KISLINGEROVÁ, *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*, s. 90

Mezi hlavní úkoly controllera patří starost o přehlednost výsledků hospodaření, finanční stránky podniku, probíhajících procesů a strategií a tím dochází ke zvyšování hospodárnosti. Dále koordinuje dílčí cíle a plány do jednoho celku a organizuje reporting směrem do budoucnosti. Řídí také celý controllingový proces tak, aby každý, kdo má oprávnění rozhodovat, mohl správně usměřňovat své jednání v souladu s cíli. Zároveň zajišťuje potřebná data a informace, vytváří controllingové systémy a stará se o jejich správné fungování. Naopak manažer šíří v podniku povědomí o controllingu, řídí se podle jeho zásad, přispívá k plánování a kontrole, je přístupný změnám, je přesvědčen o správnosti mechanismů controllingu a podílí se na vytváření odpovídající organizace procesů.<sup>24</sup>

### 3.2 Úkoly controllingu

Aby byl controlling skutečně moderním nástrojem řízení, jak je žádoucí, musí být jasně a konkrétně definovány jeho úkoly. Jak však upozorňuje Horváth, rozmanitost působení úkolů controllingu může být ve firmě poměrně značná – odvíjí se totiž od specifika každého jednotlivého podniku.<sup>25</sup>

Stěžejními prvky (podsystemy) podnikového řídicího systému jsou plánování, kontrola, organizování, personální řízení a informační management (získávání informací). Tyto oblasti však, jak uvádí Kislíngrová, neexistují bez vzájemné závislosti – jsou navzájem sladěny. Toto sladění je přitom úkolem controllingu.<sup>26</sup> Názorně tuto skutečnost ilustruje následující obrázek 3.2:

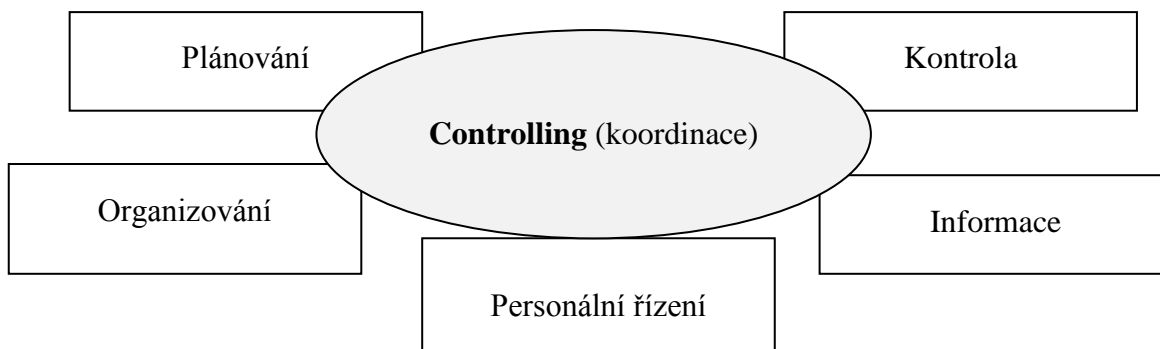
---

<sup>24</sup> ŽŮRKOVÁ, *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*, s. 125

<sup>25</sup> HORVÁTH, P. *Nová koncepce controllingu: Cesta k účinnému controllingu*, s. 9

<sup>26</sup> KISLINGEROVÁ, E. *Úvod do podnikového hospodářství*, s. 195

**Obrázek 3.2: Začlenění controllingu do řídicího systému**



Zdroj: KISLINGEROVÁ, E. *Úvod do podnikového hospodářství*, s. 195

Podobně vymezuje hlavní úkoly controllingu Žůrková – má podle ní především funkci plánovací, zajišťovací a dokumentární (v podstatě se jedná o sběr, uchovávání a třídění všech informačních toků tak, aby bylo možné těchto informací kdykoliv využít k potřebným analýzám, zjednodušeně řečeno: „zajištění dostatku potřebných a kvalitních informací, které budou vždy po ruce a k dispozici jak pro management, tak i pro jednotlivé útvary podniku“), kontrolní a analytickou a funkci reportingu.<sup>27</sup>

Podobně i Fibírová uvádí jakožto základní funkce (úkoly) controllingu následující:

- funkce plánovací (poradenská, koordinační),
- funkce kontrolní (informační, dokumentační)
- a reporting.<sup>28</sup>

Těmto nejdůležitějším úkolům controllingu bude věnována pozornost i v rámci následujících řádků.

<sup>27</sup> ŽŮRKOVÁ, H. *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*, s. 124

<sup>28</sup> FIBÍROVÁ, H. *Reporting: moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy*, s. 11

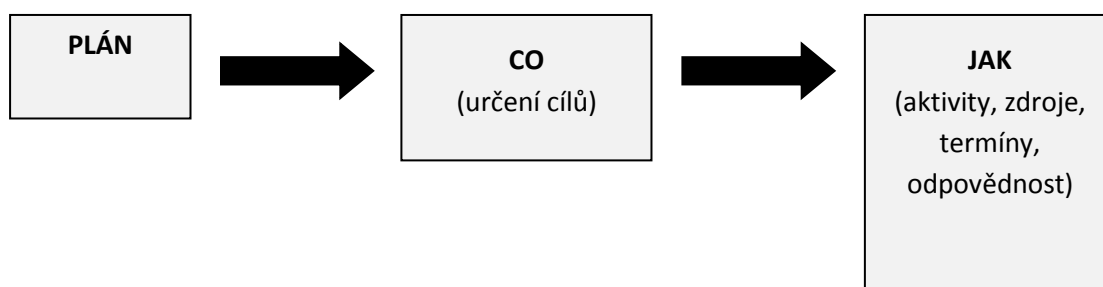
### 3.2.1 Plánování

Plánování je „*obecným procesem formulování věcných cest a cílů k jejich dosahování*“, konstatuje Žůrková. Spolu s kontrolou řadí autorka plánování mezi nejdůležitější funkce managementu, přičemž plánování by mělo podniku pomoci identifikovat, co se stane v budoucnu, pokud nastanou určité skutečnosti – cílem je pak získat schopnost čelit možným překvapením a změnám podmínek. Plánování lze tedy v tomto smyslu považovat za „*projektování budoucích důsledků současných rozhodnutí*.“<sup>29</sup>

Srpová a kol. pokládají plánování za výchozí bod, který předchází výkonu všech ostatních manažerských funkcí. Jde podle nich o manažerskou aktivitu, zaměřenou na „*budoucí vývoj firmy, na vymezení cílů a cest k jejich dosažení*.“<sup>30</sup>

Jakožto rozhodovací proces, s jehož pomocí manažer (na jakékoli úrovni řízení) zajišťuje dosahování vytyčených cílů, definují plánování Mládková a Jedinák. Výstupem této manažerské funkce je podle autorů definice očekávaných výsledků, které mají být dosaženy v požadovaném čase, na stanovené úrovni a za využití potřebných zdrojů. Nástrojem realizace tohoto rozhodovacího procesu je plán – ten by měl vždy odpovídat na dvě základní otázky: čeho je žádoucí dosáhnout a jakým způsobem<sup>31</sup> – názorně tuto tezi popisuje následující obrázek 3.3:

**Obrázek 3.3: Náplň plánů**



Zdroj: MLÁDKOVÁ, L., JEDINÁK, P. a kol. *Management*, s. 38

<sup>29</sup> ŽŮRKOVÁ, H. *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*, s. 9-10

<sup>30</sup> SRPOVÁ, J., a kol. *Základy podnikání*, s. 121

<sup>31</sup> MLÁDKOVÁ, L., JEDINÁK, P. a kol. *Management*, s. 38

Úlohou controllingu v oblasti plánování je především zajistit potřebný servis a poradenství pro management podniku – tato pomoc spočívá např. ve výběru vhodných metod pro prognózování a plánování, v zajištění věcné a časové provázanosti podnikových plánů, v zajištění kontrolovatelné struktury plánů, v doporučení konkrétních nástrojů, které povedou ke splnění vytyčených cílů, či v zajištění důsledné zpětné vazby.<sup>32</sup>

### 3.2.2 Podnikový plán a jeho tvorba

Že je podnikový plán nástrojem procesu plánování, bylo zmíněno již v předchozí kapitole. Marinič doplňuje, že **podnikový plán** je jedním ze základních nástrojů strategického, taktického a operativního řízení firmy, přičemž v něm jsou definovány dílčí cíle, způsob a časový harmonogram jejich realizace – to vše tak, aby bylo dosaženo naplnění základního firemního poslání.<sup>33</sup>

Podobně definuje plán i Žůrková – jedná se podle ní o výstup procesu plánování, o (většinou) psaný dokument, který vyjadřuje, co je potřeba udělat pro dosažení stanovených cílů. Obvykle je obsažen seznam jednotlivých kroků a jejich konkrétní časové rozložení. Autoři pro úplnost doplňují i **postup tvorby plánu** – obecně by mělo jít o návaznost provedení následujících kroků:

- konkretizace záměrů, vyplývajících pro danou oblast plánování z nadřazených cílů firmy,
- zabezpečení nezbytných informačních toků pro tvorbu plánu,
- vypracování návrhu plánu,
- seznámení jednotlivých útvarů firmy s návrhem plánu,
- vydání stanoviska jednotlivými útvary firmy k návrhu plánu,
- úprava návrhu plánu v souladu s připomínkami jednotlivých útvarů,
- schválení a vydání definitivní podoby plánu.<sup>34</sup>

---

<sup>32</sup> SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*, s. 403

<sup>33</sup> MARINIČ, P. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*, s. 162

<sup>34</sup> ŽŮRKOVÁ, H. *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*, s. 10



Fotr a kol. se věnují především **tvorbě strategického plánu** – postupné kroky, vyústující ve formulaci strategického plánu, by měly podle autorů zahrnovat tvorbu strategické mapy, investiční studie (zahrnující korigované vstupní analýzy) a stanovení funkčních strategií, vedoucích ke zpracování definitivních variant strategického plánu. Dlouhodobé strategické cíle je přitom potřeba dekomponovat na cíle krátkodobé, jimž přísluší funkční strategie a které jsou východiskem pro operativní řízení – takto zpracovaný strategický plán je pak připraven k implementaci. Na této úrovni se zároveň definují metriky pro controlling strategického plánu.<sup>35</sup>

Konstrukce plánu, vycházejícího ze strategie rozvoje firmy, přitom musí splňovat základní požadavky, jimiž jsou např. podpora dlouhodobého rozvoje firmy, etablování finančně výkonné firmy prostřednictvím implementace nejnovějších technologií, vazba na globální strategii, či implementace efektivní finanční a kapitálové politiky.<sup>36</sup>

### 3.2.3 Typologie plánů

Co se týče **druhů plánů**, lze jich ve firmě sestavit celou řadu. Jednotlivé plány však na sebe musí, jak zdůrazňují Srpová a kol., navazovat:

- **z časového hlediska** se jedná o propojení strategických, taktických a operativních plánů,
- **z věcného hlediska** na sebe musí navazovat plány obchodní, výrobní, personální, plány technického rozvoje, investiční plány, plány finanční apod.,
- **z hlediska organizačních úrovní** pak na sebe musejí navazovat všechny plány od celopodnikových, až po plány jednotlivých útvarů.<sup>37</sup>

---

<sup>35</sup> FOTR, J. a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování. Teorie a praxe*, s. 28

<sup>36</sup> MARINIČ, P. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*, s. 162

<sup>37</sup> SRPOVÁ, J., a kol. *Základy podnikání*, s. 121

Základním kritériem pro dělení plánů je podle Mariniče již Srpovou zmíněná délka časového období, na které je plán připravován – z tohoto hlediska lze rozlišit **plán strategický** (více než pět let), **plán dlouhodobý** (plánovací období do pěti let) a **plán krátkodobý** (časový horizont do jednoho roku).<sup>38</sup>

Poněkud odlišně z hlediska délky časového období charakterizuje typy plánů Žůrková – na jednotlivé úrovně plánů pak nahlíží kromě hlediska časového horizontu i se zřetelem na hlavní důraz plánu, míru nejistoty (s níž je daný plán spjat), úroveň rozpracovanosti, šířku obsahu, použité plánovací metody a možnost vyhodnocení a změny plánu<sup>39</sup> – jak ilustruje následující tabulka 3 2:

**Tabulka 3.2: Rozdíly mezi jednotlivými plány**

Kritérium	Strategické plánování	Manažerské plánování	Operativní plánování
Časový horizont	Dlouhodobější, obvykle min. 1 rok a více	Obvykle do 1 roku	Krátkodobé (denní, týdenní, měsíční, kvartální)
Hlavní důraz	Ujasnit si a naplánovat budoucí rozhodnutí	Naplánování způsobu, jakým bude strategie implementována v praxi	Plánování denních podnikových operací
Nejistota	Velmi vysoká	Střední	Nízká
Detailní úroveň, rozpracovanost	Pouze globální otázky	Více detailní	Velmi detailní
Šíře obsahu	Velmi široká	Zaměření na detailnější plánování dané strategie	Velmi specifická
Plánovací metody	Většinou nestrukturované	Více strukturované	Vysoce strukturované (mnohdy speciální SW)
Možnost vyhodnocení a změny plánů	Poměrně složité a nesnadno opravitelné	Po uvedení strategie do praxe	Často snadno vyhodnotitelné a opravitelné

Zdroj: ŽŮRKOVÁ, H. *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*, s. 22

<sup>38</sup> MARINIČ, P. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*, s. 162

<sup>39</sup> ŽŮRKOVÁ, H. *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*, s. 22

### 3.2.4 Kontrola

Plánování, charakterizované v předchozí kapitole, má podle Synka smysl pouze tehdy, pokud je možné posuzovat skutečnost se žádoucím vývojem, případné odchylky analyzovat ve vztahu k jejich příčinám a provádět pak odpovídající opatření. Základní funkcí controllingu je proto také kontrola.<sup>40</sup>

Nutnost koordinace kontroly a plánování zdůrazňuje i Kislingerová – kontrola má podle autorky smysl pouze v souvislosti s předchozím plánováním. Plánování je totiž předpokladem kontroly ve smyslu srovnání plánovaného a skutečného stavu – bez předem stanovené hodnoty totiž nemůže být žádná kontrola provedena. Kontrolní systém je tedy se systémem plánování v úzkém vztahu.<sup>41</sup>

### 3.2.5 Podstata kontroly

Kontrola znamená stručně řečeno „*soustavné, kritické hodnocení jevů a procesů již nastalých, nastávajících, nebo budoucích, s cílem přispět k dynamické rovnováze kontrolovaného systému, nebo jeho částí*“<sup>42</sup>, konstatují Dědina a Cejthamr.

Podle Jakubíkové je kontrolování důležitou funkcí managementu a zahrnuje veškeré aktivity, které manažeři využívají ke zjištění, zda dosahované výsledky odpovídají výsledkům plánovaným. Kontrola však může být efektivní pouze tehdy, „*je-li možné stanovit měřitelné standardy pro sledované proměnné, jsou-li pro měření standardů k dispozici potřebné informace a mohou-li manažeři použít korelační akce, pokud se sledované proměnné odchyľují od požadovaného stavu, nebo standardu.*“<sup>43</sup>

Šafránková připojuje svou verzi definice kontroly: jedná se o „*systematický proces, který slouží k usměrňování a regulování činností prováděných v organizaci tak, aby bylo dosaženo konzistentnosti s předpoklady daných strategií, její implementací a cíli*

---

<sup>40</sup> SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*, s. 403

<sup>41</sup> KISLINGEROVÁ, E. *Úvod do podnikového hospodářství*, s. 208

<sup>42</sup> DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*, s. 240

<sup>43</sup> JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing. Strategie a trendy*, s. 35

organizace“. Pro zabezpečení kontrolní činnosti je pak podle autorky potřeba zabezpečit následující kroky:

- **stanovit standardy výkonu** – standardy pak slouží k porovnání cílů s výsledky organizace, je potřeba je však definovat přesně a takovým způsobem, aby umožnily měření.
- **stanovit současný cíl** – řadu veličin, či výkonů lze vyjádřit kvantitativně (měřitelně),
- **porovnat skutečný stav s daným standardem** – srovnání obou hodnot a vyhodnocení odchylek není jednoduché, pokud se nejedná např. o ryze technická data. Na odchylku má navíc často vliv řada faktorů, které je nutné vyhodnotit (subjektivně posoudit faktory a objektivně vyhodnotit údaje),
- **vyhodnocení odchylky a provedení změn** – změny musí být provedeny tak, aby proces probíhal podle stanovených standardů.<sup>44</sup>

### 3.2.6 Typologie kontroly

**Vnitřní (interní) kontrolu** považuje Synek za neoddelitelnou součást podnikového řízení a staví ji proto do roviny s celkovou kontrolou určitého podniku. Systém vnitřní kontroly je podle autora souborem metod a postupů, které jsou aplikovány v rámci kontroly řízení - vnitřní kontrola je tedy synonymem pro kontrolní mechanismy v rámci společnosti.

**Vnější kontrola** je pak uskutečňována subjekty, které stojí mimo podnik, např. finanční úřady, banky, všeobecná zdravotní pojišťovna, hasiči, externí auditoři apod.<sup>45</sup>

Z hlediska působnosti lze rozlišit tři typy kontrol – kontrolu preventivní, průběžnou a kontrolu zpětnou vazbou. Šafránková je charakterizuje následujícím způsobem:

- **preventivní kontrola** – je zaměřena na všechny potřebné vstupní výrobní faktory (lidské, materiálové, finanční), jejím účelem je zajistit kvalitu vstupů tak, aby byly potlačeny problémy, které by mohly plnění výkonových cílů ovlivnit.

---

<sup>44</sup> ŠAFRÁNKOVÁ, J. *Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*, s. 306

<sup>45</sup> SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*, s. 410

- **průběžná kontrola** – zajišťuje bezprostřední soulad pracovních aktivit s předpokládaným standardy,
- **zpětnovazební (výstupní) kontrola** – se zaměřuje na konečný výstup, může být provedena v různých podobách a intenzitě.

Jak autorka dodává, uvedené druhy kontrol lze vzájemně kombinovat podle konkrétních potřeb dané organizace a také podle toho, zda je potřeba se více zaměřit na vstupující faktory, vlastní proces, nebo jeho výsledek.<sup>46</sup>

Problematiku kontroly shrnuje Vollmut – při kontrole se podle něj metodou porovnávání plánu a skutečnosti zjišťují odchylky z jednotlivých oblastí podniku, na jejich základě pak provádí vedení podniku nápravná opatření, aby bylo stanovených cílů dosaženo – znamená to, že ve firmě neustále probíhá zpětnovazební proces.<sup>47</sup>

### 3.2.7 Reporting

Controlling bývá často zužován na reporting, tedy na zpracovávání výstupních zpráv, jeho problematika je však, jak ostatně vyplývá i z předchozích řádků, podstatně širší. Rovněž samotný reporting nelze, jak podotýká Scholleová, zúžit na pouhou distribuci informací.<sup>48</sup>

Vochozka, Mulač a kol. považují reporting za jednu z podstatných částí controllingu. Jeho cílem je poskytnout jednotlivým úrovním managementu podniku takové informace, které jsou z hlediska rozhodování relevantní – těžištěm reportingu je tedy zajištění aktuálních a kvalitních informací (jak vnitřních, tak vnějších).<sup>49</sup>

Reporting představuje podle Fibírové a Šoljakové „komplexní systém vnitropodnikových výkazů a zpráv, které syntetizují informace pro řízení podniku jako celku i jeho základních organizačních jednotek“. Jeho součástí jsou i stanovená kritéria hodnocení výkonnosti

<sup>46</sup> ŠAFRÁNKOVÁ, J. *Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*, s. 309

<sup>47</sup> VOLLMUTH, H. J. *Controlling – nový nástroj řízení*, s. 11

<sup>48</sup> SCHOLLEOVÁ, H. *Investiční controlling*, s. 18

<sup>49</sup> VOCHOZKA, M., MULAČ, P. *Podniková ekonomika*, s. 113

(klíčové ukazatele výkonnosti, key performance indicators – KPI), která se využívají k hodnocení skutečného vývoje v porovnání se stanovenými úkoly a cíli.<sup>50</sup>

Podle Fotra a kol. je úkolem reportingu „*prezentovat komplexní systém ukazatelů a informací, které vyhodnocují nejen vývoj firmy jako celku, ale i jejích dílčích částí, a to v oblastech, které jsou z hlediska řízení podniku rozhodující*“. Reporting však neslouží, jak autoři dodávají, pouze jako zdroj informací o plnění strategie – je rovněž nástrojem rozhodování na všech stupních řízení. Úspěšnost reportingu je přitom podmíněna především:

- strukturou, četností a úrovní detailů, příslušejících konkrétním uživatelům (prvotně je nutné provést analýzu potřeb příjemců informací),
- kvalitou informačního systému a jeho optimálním využitím,
- jednotností firemního reportingu (reporting vzniká jako systematický strukturovaný dokument, pro jehož tvorbu jsou jednoznačně stanoveny odpovědnosti),
- přehledností a stručností prezentovaného dokumentu,
- zajištěním včasné distribuce reportů.

Fotr a kol. pro úplnost dodávají, že aktuálnost reportingových hlášení se obvykle vztahuje k časovým úsekům po ukončení účetních období, ve kterých jsou předkládány zdrojové dokumenty (účetní výkazy).<sup>51</sup>

---

<sup>50</sup> FIBÍROVÁ, J., ŠOLJAKOVÁ, L. *Reporting*, s. 10

<sup>51</sup> FOTR, J. a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování. Teorie a praxe*, s. 245

### 3.2.8 Zásady reportingu

Při navrhování a implementaci systému podnikového reportingu by měl být respektován postup, který zmiňují Fibírová a Šoljaková:

- identifikace uživatelů výkazů a analýza jejich požadavků a potřeb z hlediska obsahu, formy i času poskytovaných informací,
- diferenciaci obsahu výkazů podle potřeb interních i externích uživatelů,
- volba vhodné formy výkazů (v tištěné, elektronické, nebo kombinované podobě),
- návrh a užívání jednotného designu výkazů (není vhodné jej příliš často měnit),
- volba vhodného způsobu distribuce výkazů, oddělení důvěrných informací od ostatních a zajištění jejich ochrany,
- využívání zpětné vazby na adresáty a zjišťování, jak tyto adresáti reporty využívají, shromažďování jejich připomínek a námětů pro zlepšení systému reportingu.

Jak autorky dodávají, při dodržení uvedených zásad je možné vybudovat reporting, který bude účelným nástrojem *„jak pro kvalitu řízení podniku, tak i pro budování jeho dobrých vztahů k zaměstnancům, obchodním partnerům, státním i regionálním orgánům, spolupracujícím podnikům i široké veřejnosti.“*<sup>52</sup>

Jak doplňují Vochozka, Mulač a kol. reporty by měly být především objektivní, ověřitelné a srozumitelné, měly by být formulovány vhodně co se týče formy a struktury zprávy, včasné (k dispozici ve správný okamžik), stručné a adresné, písemná zpráva by měla být vždy doplněna ústní prezentací a dále pravidelné.<sup>53</sup>

---

<sup>52</sup> FIBÍROVÁ, J., ŠOLJAKOVÁ, L. *Reporting*, s. 11

<sup>53</sup> VOCHOZKA, M., MULAČ, P. *Podniková ekonomika*, s. 113

### 3.2.9 Typy reportů

Z hlediska pravidelnosti zpráv, která byla výše zmíněna, dělí Fibírová a Šoljaková reporty následovně:

- **standardní** – zprávy, vyhotovované v pravidelných intervalech, s předem stanovenou strukturou (např. informace o odchylkách, skutečných hodnotách apod.), obvykle jsou podávány v měsíčním, čtvrtletním, nebo ročním intervalu,
- **mimořádné** – zprávy, vyhotovované na požádání, které mohou být mimořádné z hlediska termínu, ale se standardní strukturou, případně zprávy s mimořádným obsahem (např. analýza rizika).<sup>54</sup>

## 3.3 Informační systémy

### 3.3.1 Podnikové informační systémy

Podnikový informační systém lze definovat jako „*nástroj, který je schopen pokrýt plánování a řízení hlavních interních podnikových procesů (zdrojů a jejich transformaci na výstupy) a to na všech úrovních, od operativní až po strategickou.*“<sup>55</sup> Interním procesem je pak takový proces, nad kterým má management plnou kontrolu a je tedy jeho vlastníkem. Mezi základní interní procesy se pak řadí výroba, nákupní, prodejní a výrobní logistika, lidské zdroje a ekonomika.<sup>56</sup>

Podnikový informační systém již ze své povahy nemůže být monolitickou aplikací, ale skládá se z řady různých aplikací, které mají různé úlohy. Pro znázornění rozdělení těchto aplikací je možné použít tzv. McFarlanovo aplikační portfolio, které znázorňuje čtyři kvadranty podle úloh, které dané aplikace plní.<sup>57</sup>

---

<sup>54</sup> FIBÍROVÁ, J., ŠOLJAKOVÁ, L. *Reporting*, s. 14

<sup>55</sup> SODOMKA, Petr a Hana KLČOVÁ. *Informační systémy v podnikové praxi*. 2., s. 148

<sup>56</sup> SODOMKA, Petr a Hana KLČOVÁ. *Informační systémy v podnikové praxi*. 2., s. 148

<sup>57</sup> MOLNÁR, Zdeněk. *Manažerské informační systémy*, s. 8-9



**Tabulka 3.3: McFarlanovo aplikační portfolio**

Budoucnost	STRATEGICKÉ	POTENCIÁLNÍ
	Aplikace, které jsou kritické pro dosažení cílů podniku.	Aplikace, které mohou být důležité pro získávání nových podnikatelských příležitostí
Současnost	KLÍČOVÉ	PODPŮRNÉ
	Aplikace, které jsou kritické pro stávající chod podniku..	Aplikace, které jsou důležité, ale ne kritické pro současný chod podniku.
	Nutnost	Možnost

Zdroj: MOLNÁR, Zdeněk. *Manažerské informační systémy*, s. 8-9

Struktura podnikového informačního systému, respektive jeho jednotlivých částí, je hierarchická, kdy na „spodním stupni“ stojí aplikace na operativní úrovni řízení. Pracovníci, kteří zpracovávají data a zajišťují tak každodenní chod podniku vytvářením nabídek, přípravou nových výrobků či využívají tzv. kancelářský software, jsou právě uživateli těchto aplikací. Na vyšší úrovni pak stojí aplikace, určené pro střední management, které pomáhají realizovat zakázky výrobků a služeb. Na této úrovni jsou potřebné vyšší znalosti, než na úrovni operativní, a také je kladen větší důraz na informace. Na nejvyšší úrovni pak stojí aplikace pro podporu vrcholového managementu, které podporují strategii celého podniku, a kde jsou znalosti dominantním požadavkem u uživatelů.<sup>58</sup>

Prostředím, které je nezbytné pro rozvoj podnikového informačního systému, je informační infrastruktura. Její jednotlivé složky jsou navzájem natolik propojené, že je možné z hlediska principu jejího fungování hovořit o pověstném „nejslabším článku řetězu.“

<sup>58</sup> MOLNÁR, Zdeněk. *Manažerské informační systémy*, s. 8-9

Je tedy nutné udržovat všechny složky informační struktury na vysoké úrovni a nesoustředit se pouze na některé.<sup>59</sup>

Složkami informační infrastruktury jsou tedy:

- „HW (hardware) – výkonná výpočetní a komunikační technika
- SW (software) – vhodné programové vybavení
- DW (dataware) – správná data
- PW (peopleware) – informačně gramotní pracovníci
- OW (orgware) – vhodná a správná organizace a řízení IS.“<sup>60</sup>

Podnikové informační systémy mají řadu vlastností, díky kterým jsou určeny i prospěšné právě pro řízení podniku, a to na různých úrovních. Mezi nejdůležitější z těchto vlastností patří *„automatizace a integrace podnikových procesů, sdílení dat, postupů a jejich standardizace v celém podniku, tvorba a zpřístupnění informací v celém podniku, schopnost zpracovávat historická data.“*<sup>61</sup>

Právě kvůli těmto vlastnostem pracují podnikové informační systémy většinou na transakčním principu, kdy jsou data sdílena ve společných databázích. Data jsou tedy do systému zadávána pouze jednou, čímž se rapidně snižuje pravděpodobnost chyb při zadávání, ale společné databáze ještě neznamenaají, že má k těmto datům přístup každý, kdo má přístup do systému. Přístupová práva se v rámci společné, ale dobře organizované databáze udílejí poměrně snadno, a tak má každý přístup jen k těm datům, která potřebuje a se kterými zároveň i smí pracovat.<sup>62</sup>

---

<sup>59</sup> MOLNÁR, Zdeněk. *Manažerské informační systémy*, s. 10

<sup>60</sup> MOLNÁR, Zdeněk. *Manažerské informační systémy*, s. 10-11

<sup>61</sup> TVRDÍKOVÁ, Milena. *Aplikace moderních informačních technologií v řízení firmy: nástroje ke zvyšování kvality informačních systémů*, s. 87

TVRDÍKOVÁ, Milena. *Aplikace moderních informačních technologií v řízení firmy: nástroje ke zvyšování kvality informačních systémů*, s. 87-88

### 3.3.2 Řízení ekonomického procesu, lidských zdrojů a majetku

Řízení ekonomického procesu je typicky chápáno jako proces podpůrný, který sám o sobě negeneruje zisky, ale je nezbytný pro chod podniku. Mezi složky, které ekonomický proces řídí, řadíme „*finanční účetnictví, řízení nákladů a jejich kontrolu, řízení cash-flow, plánování a rozpočtování*.“<sup>63</sup>

Účetnictví lze rozdělit na dvě základní oblasti, a to účetnictví finanční a účetnictví manažerské. O manažerském účetnictví bude podrobněji pojednáno v další kapitole. Finanční účetnictví má za úkol poskytovat údaje o ekonomickém stavu firmy, přehled o finanční situaci a o výkonnosti za určité časové období.<sup>64</sup>

Řízení lidských zdrojů je taktéž podpůrným procesem, který je však nedílnou součástí řízení každé organizace. Zvláště v poslední době je na lidské zdroje kladen čím dál větší důraz, ale rozsah pokrytí této problematiky pomocí informačních systémů se stále liší v závislosti na typu a velikosti podniku, který je využívá. Čím dál více firem se ale kloní ke komplexnímu pokrytí problematiky pomocí informačních systémů, kterým je nabízena celá řada, a to buďto ve formě modulů, které jsou do systému implementovány na základě toho, že jsou uzpůsobeny pro integraci s konkrétním podnikovým informačním systémem. Lze také využít tzv. aplikace Best-of-Breed, které pokryjí celou požadovanou problematiku podle konkrétních požadavků podniku.<sup>65</sup>

Součástí řízení lidských zdrojů je několik agend, které je možné podrobněji popsat. Jednou z nich je řízení mzdové agendy, která zahrnuje různé možnosti počítání mzdy, a to jak hromadně, tak individuálně, či podporu pravidelných měsíčních uzávěrek. Vzhledem k nutnosti vytisknout každý měsíc velké množství dokumentů, které se mzdami souvisí, nabízejí tyto programy i speciální možnosti nastavení právě pro tisk. Další agendou řízení lidských zdrojů je pak personalistika. Ta je řízena buďto ve svém užším pojetí (evidence základních osobních údajů a pracovněprávních dokumentů), nebo v pojetí širším (přidaná agenda ochrany zdraví při práci, hodnocení zaměstnanců, sociální programy, vzdělávání a další). Samotné vzdělávání zaměstnanců bývá často samostatnou

---

<sup>63</sup> SODOMKA, Petr a Hana KLČOVÁ. *Informační systémy v podnikové praxi*. 2., s. 154

<sup>64</sup> SODOMKA, Petr a Hana KLČOVÁ. *Informační systémy v podnikové praxi*. 2., s. 155

<sup>65</sup> SODOMKA, Petr a Hana KLČOVÁ. *Informační systémy v podnikové praxi*. 2., s. 161-163

agendou, ke které je nutné splnit velké množství úkolů – ať už jde o plánování vzdělávacích akcí, jejich evidenci a vyhodnocování včetně nákladovosti, administraci lektorů či sledování plnění kvalifikačních požadavků jednotlivými zaměstnanci.<sup>66</sup>

Řízení majetku v sobě zahrnuje řadu různých subprocesů, které umožňují sledovat náklady a aktivity, které jsou spojené s hmotnými zdroji organizace. Hlavním rysem, který je typický pro propracované systémy pro řízení majetku, je schopnost propojit veškerá data, která s danou problematikou souvisejí. Ve většině případů se totiž tato data nacházejí na různých místech podniku – část lze získat ve finančním oddělení, část mezi skladovými položkami atp. Nasazení systému, který všechna data propojí, pak má za následek i snižování nákladů, vyšší produktivitu výroby, produktivitu údržby a podporu rozhodování, které je snazší díky komplexnímu přístupu k potřebným datům.<sup>67</sup>

### 3.3.3 Manažerské informační systémy

V předchozí kapitole je hovořeno o řízení ekonomického procesu a manažerském účetnictví. To je od finančního účetnictví odlišné zejména svou flexibilitou, kdy systémy pro manažerské účetnictví zobrazují ekonomické jevy přesně podle požadavků řídicích pracovníků. Další velkou odlišností je pak kupříkladu problematika oceňování, která je řešena spíše směrem „do budoucna,“ či další typické součásti manažerského účetnictví, ke kterým patří „*vnitropodnikové účetnictví, kalkulace, rozpočetnictví, rozhodovací úlohy.*“<sup>68</sup>

Manažerské informační systémy jako takové slouží právě k tomu, aby se v rychlém prostředí tvrdé konkurence manažer mohl rozhodnout na základě všech dostupných dat, a zároveň aby neztrácel čas jejich dohledáváním. Jde tedy především o schopnost systému poskytnout přesně ty informace, které jsou právě potřebné, a vynechat informace nepotřebné. K tomu tedy slouží systémy Business Intelligence, které jsou komplexem aplikací se zaměřením na plánovací a analytické úlohy. Tyto systémy jsou postaveny

<sup>66</sup> SODOMKA, Petr a Hana KLČOVÁ. *Informační systémy v podnikové praxi*. 2., s. 163-166

<sup>67</sup> SODOMKA, Petr a Hana KLČOVÁ. *Informační systémy v podnikové praxi*. 2., s. 170-171

<sup>68</sup> SODOMKA, Petr a Hana KLČOVÁ. *Informační systémy v podnikové praxi*. 2., s. 155-157

na technologiích OLAP – On-Line Analytical Processing).<sup>69</sup> K tomu, aby bylo touto technologií možné zpracování dat, slouží tzv. datové sklady, které archivují historická data a průběžně s nimi pracují vytvářením rozsáhlých statistických sestav. Datový sklad je tedy tvořen „kolekcí sjednocených, předmětově orientovaných databází, které jsou navrženy za účelem poskytovat informace požadované pro rozhodování.“<sup>70</sup>

Samotný manažerský informační systém pak představuje podporu jak pro vrcholové, tak i operativní rozhodování. Neslouží tedy pouze k podpoře rozhodování strategického, ale výsledky jeho činnosti jsou používány při operativní činnosti. Manažerské informační systémy se z hlediska své komplexnosti liší od klasických podnikových informačních systémů, a proto mají jiné požadavky při zakomponování do podnikové architektury. Je také nutné si uvědomit, že datový sklad je pouze součástí tohoto systému, svým způsobem základnou, na které celý systém pomocí technologie OLAP pracuje.<sup>71</sup>

### **3.4 Strategický a operativní controlling**

#### **3.4.1 Strategický controlling**

Základní úloha všech controllingových činností spočívá především v tvorbě a následné koordinaci plánů společnosti, dále v jejich kontrole a taktéž velmi důležité zpětné vazbě. Přípravě plánů předchází aktivity, které mají především analytický charakter a vedou k získání velmi důležitých podnikových informací, a to nejenom o minulosti společnosti, ale také o současném stavu nejrůznějších veličin, díky kterým je možné odhadnout vývoj ukazatelů v budoucnosti. Strategický controlling tudíž spočívá v realizaci těch správných věcí, přičemž časový horizont je zde neomezený a pozornost je zde orientována na strategické cíle firmy. Z tohoto důvodu je velmi důležité sledovat veškeré měnící se veličiny nejenom v podniku, ale taktéž v jeho okolí. Strategický controlling je uplatňován v rámci řízení dlouhodobých cílů a orientuje se tedy i na

---

<sup>69</sup> MOLNÁR, Zdeněk. *Manažerské informační systémy*, s. 42

<sup>70</sup> SODOMKA, Petr a Hana KLČOVÁ. *Informační systémy v podnikové praxi*. 2., s. 407

<sup>71</sup> SODOMKA, Petr a Hana KLČOVÁ. *Informační systémy v podnikové praxi*. 2., s. 410

monitoring jednotlivých procesů, a to proto, aby si vedení firmy bylo jisté, že postupuje tím správným směrem. Velmi zjednodušeně řečeno – strategický controlling je orientován na strategickou filosofii podniku a formuje tudíž strategické cíle.<sup>72</sup> K vymezení možných rizik a budoucích šancí společnosti na trhu jsou v rámci strategického controllingu využívány strategické postupy v podobě vývoje nových výrobků či nových služeb, využití nových technologií, získání dodatečného kapitálu, školení pracovníků či hledání nových cest odbytu. Co se týče strategických nástrojů, využívá se zde křivka učení, Porterův model pěti konkurenčních sil, PEST analýza, BCG matice, potenciálová analýzy anebo křivka životního cyklu výrobku či dokonce řízení jakosti. To bývá doprovázeno dále analýzou silných a slabých stránek v podniku a cílovým řízením nákladů. Získané výsledky posléze umožní identifikaci a kvantifikaci nejvhodnější strategie společnosti.<sup>73</sup>

### 3.4.2 Operativní controlling

*„Operativní controlling se zabývá hlavně vypracováním podkladů pro dílčí plánování, permanentním porovnáváním stavu a korekcí vzniklých odchylek, vyhodnocováním navrhovaných změn a opatření a sledováním jejich úspěšnosti atd.“*<sup>74</sup> Operativní controlling je taktéž zaměřený na danou společnost, avšak mnohem více se zajímá o její interní vztahy a příslušné ukazatele. U operativního controllingu je časový horizont omezený, a proto zde existuje obrovský tlak na dodržování stanovených termínů. U tohoto controllingu se do popředí zájmu dostávají náklady a výnosy společnosti, přičemž výsledkem jsou zde zcela detailní postupy. Operativní controlling se orientuje na monitoring a vyhodnocování především krátkodobých procesů, které vedou k plnění příslušných dlouhodobých plánů společnosti. Je zaměřen mnohem více na rutinní provoz firmy a získané výsledky posléze srovnává s plány, které mají krátkodobý charakter. Předmětem zájmu je zde marketing, výroba, finance či lidské zdroje. V rámci operativního controllingu dochází k porovnání výkonu společnosti a stanoveného plánu, což je nutné zmínit. Mezi nástroje operativního controllingu lze možné zařadit např. Target Costing,

---

<sup>72</sup> Controlling. *Pjca.eu* [online]. 2015 [cit. 2015-03-19]. Dostupné z: <http://www.pjca.eu/inpage/ruzna-pojeti-controllingu/>

<sup>73</sup> VOLLMUTH, Hilmar J. *Nástroje controllingu od A do Z: přehledné a srozumitelné metody v řízení podniku*. 2., s. 88.

<sup>74</sup> Controlling. *Pjca.eu* [online]. 2015 [cit. 2015-03-19]. Dostupné z: <http://www.pjca.eu/inpage/ruzna-pojeti-controllingu/>

Paretovu analýzu, Analýzu bodu zvratu či Activity Based Costing. Všechny nástroje jsou primárně orientovány na podnik a na ukazatele typu rentabilita podniku. Operativní controlling je zaměřen na tvorbu orientačních vodítek, které jsou získávány interně a také externě, a to v podobě podkladů pro dílčí plánování, celkové plánování firmy a v neposlední řadě také institucionalizaci srovnání skutečného a požadovaného stavu, což souvisí také s korekcí všech odchylek a zavedení informatiky ve vztahu k vnitropodnikovému plánování.<sup>75</sup>

### 3.5 Finanční plán

Plánování je z hlediska controllingu základní funkcí řízení a zároveň je to také rozhodovací proces, jehož podstatou je výběr optimálních možností budoucích aktivit společnosti. Nedílnou součástí plánování je finanční plánování, které má v podmínkách tržní ekonomiky významné a také nezastupitelné místo. Prostřednictvím finančního plánování je možné zobrazit dopad jednotlivých podnikových aktivit do podnikových financí, přičemž se nejedná pouze a jenom o zobrazení podnikového dění, jde taktéž o nástroj k zajištění finanční rovnováhy společnosti. Finanční plánování nutí vedení společnosti zamyslet se nad chodem firmy jako celku, definovat jeho silné a slabé stránky a také možnosti budoucího rozvoje společnosti, a to nejenom na stávajícím, ale také novém trhu. V rámci přípravy plánu jsou odhalovány nové skutečnosti, čímž se snižuje i riziko neúspěchu budoucích činností firmy, a dále se také rozděluje odpovědnost za výsledky celého podniku. Sestavení finančního plánu je důležitým prostředkem hodnocení realizovatelnosti stanovených cílů podniku. Při plánování dochází taktéž k hodnocení efektivnosti každého úseku ve společnosti, což je příležitost ke sladění dílčích cílů s cíli celopodnikovými. *„Finanční plánování je úvahou o finanční budoucnosti podniku, je orientačním nástrojem, minimalizuje riziko neúspěchu, naplňuje základní cíle podnikání v oblasti finančního hospodaření – zajištění platební schopnosti, likvidity a rentability podniku. Jde o velmi složitý proces, skládá se z těchto procesů: analýza finančních a investičních možností, které má firma k dispozici, promítnutí současných rozhodnutí do budoucích důsledků, výběr optimálních variant pro začlenění do konečného*

---

<sup>75</sup> ZUZÁK, R. a M. KÖNIGOVÁ. *Krizové řízení podniku*. 2., s. 9 – 10

*finančního plánu a následná kontrola skutečných výsledků s plánovanými. Výsledkem celého procesu finančního plánování je finanční plán. Základním zdrojem informací pro sestavení finančních plánů jsou informace z dílčích podnikových plánů i další zdroje interní a externí podoby např. personální plán, plán zásobování, výroby, odbytu, technického rozvoje, nákladů a výnosů, investic, analýzy a prognózy.*<sup>76</sup>

### **3.5.1 Plánování tržeb a nákladů**

Finanční plánování má v rámci společnosti velmi specifické postavení. Plán tržeb je součástí dlouhodobého plánování firmy. Tržby je možné definovat jako peněžní částky, které společnost získala prostřednictvím prodejem výrobků, zboží a služeb v daném účetním období (měsíci, roku). Tržby jsou rozhodující složkou výnosů a hlavním finančním zdrojem podniku, což je nutné mít neustále na paměti, a proto je jejich plánování tak důležité. Plán tržeb definuje předpokládané objemy jednotlivých prodejů, a to v naturálních jednotkách, a také plán příjmů z prodeje, v Kč, za příslušné období. Tržby se člení dle jednotlivých výrobků a skupin zákazníků. Vždy se vychází z marketingového průzkumu trhu, dle kterého je možné zjistit poptávku u příslušných zákazníků, odhadnout objemy jejich prodejů, které jsou posléze vynásobeny předpokládanou prodejní cenou. Tato cena je sestavena na základě poptávkové funkce. Je nutné brát v potaz dále také sezónní výkyvy, chování zákazníků či prodeje v minulých letech. K plánování tržeb se využívají také statistické metody, např. analýza časových řad.<sup>77</sup>

Náklady je možné definovat jako spotřebu práce a prostředků, která je vyjádřena prostřednictvím peněžních jednotek. Plánování nákladů je procesem, jehož účelem je vytvořit politiku, dokumentaci a postupy nejenom pro plánování a controlling, ale také pro následné řízení firmy, vynakládání a kontrolu velikosti vynakládaných nákladů v rámci jednotlivých činností. Výsledkem celého procesu plánování nákladů je posléze plán

---

<sup>76</sup> Finanční plánování. *Akela.mendelu.cz* [online]. 2012 [cit. 2015-03-19]. Dostupné z: <https://akela.mendelu.cz/~xcoufalo/statnice/EM/18.Finan%20pl%20nov%20ED2.doc>.

<sup>77</sup> Tržby, náklady, klasifikace nákladů, evidence nákladů, manažerské pojetí nákladů, nákladové funkce, metody odhadu fixních nákladů: Přednáška. *Is.vsfz.cz* [online]. 2004 [cit. 2015-03-19]. Dostupné z: [http://is.vsfz.cz/el/6410/zima2004/BP\\_UPF/UPF\\_Klasifikace\\_nakladu\\_nakl.funkce.doc](http://is.vsfz.cz/el/6410/zima2004/BP_UPF/UPF_Klasifikace_nakladu_nakl.funkce.doc).



nákladů, které blíže specifikuje, jakou budou jednotlivé náklady v podniku čerpány, strukturovány a také posléze kontrolovány. Plán nákladů je nedílnou součástí finančního plánu společnosti.<sup>78</sup>

### 3.5.2 Plánování bilance

Plánovaná rozvaha je sestavována současně s plánem peněžních toků, protože každá změna jednotlivých majetkových položek a závazků se následně také promítá do stavu na konci období. Tvorba plánované rozvahy vždy reaguje na růst či naopak na pokles množství majetku a zdrojů jeho krytí. „*Plánování rozvahových položek závislých na vývoji obratu (tržeb) Plánuje-li společnost změnu obratu podniku, musím také naplánovat i změny: zásob (materiálu, nedokončené výroby i výrobků), pohledávek (i při stejné době splatnosti daňových dokladů), krátkodobých závazků (z obchodního styku, k zaměstnancům), finančního majetku (solventnost), dlouhodobého majetku (např. rozšiřování výrobních kapacit nebo jejich modernizaci). U plánování hodnoty dlouhodobého majetku budeme vycházet z plánů investic.*“<sup>79</sup>

### 3.5.3 Výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty je možné charakterizovat jako písemný přehled o výnosech, nákladech a výsledku hospodaření společnosti za příslušné období. Tento výkaz tudíž zachycuje pohyb nákladů výnosů a nikoliv pohyb příjmů a výdajů, což je nutné podotknout. Velmi důležitá je zde struktura výkazu a jeho dynamika. V rámci analýzy výkazu zisku a ztráty společnost hledá odpověď na to, jak jednotlivé položky tohoto výkazu ovlivňují celkový výsledek hospodaření firmy. Informace, které tento výkaz obsahuje, jsou zároveň také významným podkladem pro hodnocení podnikové ziskovosti. Je zde nutné brát v potaz také zásadu souměření nákladů a výnosů, což znamená, že je-li předmětem činnosti firmy nákup a prodej zboží, je velmi lehké k tržbám z prodeje přiřadit

---

<sup>78</sup> DOLEŽAL, J., P. MÁČHAL a B. LACKO. *Projektový management podle IPMA.*, s. 50

<sup>79</sup> Úvod do podnikových financí: Přednáška č. 6. *Is.vsfs.cz* [online]. 2005 [cit. 2015-03-19]. Dostupné z: [https://is.vsfs.cz/el/6410/zima2005/BP\\_UPF/UPF\\_6pr.pdf](https://is.vsfs.cz/el/6410/zima2005/BP_UPF/UPF_6pr.pdf)

nákupní cenu zboží. U výrobních podniků to ale již tak jednoduché není, protože každý náklad souvisí s větším počtem výrobků.<sup>80</sup>

## **3.6 Analýza odchylek**

### **3.6.1 Druhy odchylek**

Prostřednictvím analýzy odchylek je možné se podrobněji zaměřit na rozdíl mezi ziskem, který je vykázan v předběžné a výsledné kalkulaci životního cyklu zohledňující jednotlivé faktory, které mají na výši zisku vliv. Těmito faktory jsou zejména výkony a jejich konkrétní objem, variabilní náklady výkonů, prodejní cena výkonů a spadají sem též i fixní náklady.

Tradičně je metoda standardních nákladů koncipována jako porovnání standardní a skutečně vykázané úrovně jednotlivých parametrů. S cílem získání údajů o schopnosti podniku přeměňovat strategická kritéria na taktickou a operativní úroveň, je však možné provést analýzu strategických a taktických či taktických a operativních standardů vzájemně, a tímto způsobem tak rozložit odchylku mezi skutečností a strategickým standardem na strategickou, taktickou a operativní část.

Způsoby, jakými je možné rozčlenit jednotlivé odchylky, které jsou v následujícím textu zmíněné, je nutné pokládat především za obecný koncepční přístup. Pro podnik je nezbytné vytvořit si konkrétní pravidla a metodické postupy pro stanovování odchylek a vymežit, které odchylky jsou důležité a které má smysl zjišťovat. Tyto postupy by měly kromě pracovníků na vedoucích úrovních dodržovat i účetní postupy a pravidla uplatňovaná v podniku pro vykazování a členění nákladů a výnosů, ocenění zásob (zásoby jsou v tomto případě chápány ve smyslu jak nakupovaných zásob, tak ve smyslu zásob vlastní výroby) apod.

---

<sup>80</sup> RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*, s. 31 – 32

### 3.6.2 Zjišťování odchylek

Na analýze odchylek je controlling jako nástroj finančního řízení ve své podstatě postaven. Již z definice controllingu je zřejmé, že podstatná část controllingu je věnována analýze odchylek. Controlling, který je možné charakterizovat jako nástroj finančního řízení, zahrnuje plánovací činnosti (ve smyslu určení cílových hodnot, které by měly hodnoty finančních ukazatelů podniku dosáhnout), srovnání skutečného stavu s plánovaným stavem a v neposlední řadě controlling obsahuje již zmíněnou analýzu odchylek. V rámci analýzy odchylek je zohledněno především zjišťování příčin odchylek a také zabezpečení odstranění těch příčin, které vedou k negativním odchylkám. Jak je vidět, analýza odchylek tvoří podstatnou část činnosti zvané controlling. Důvodů, proč je potřebné zjišťovat odchylky mezi plánovaným a současným stavem, je hned několik. Následující odstavec obsahuje výčet nejčastějších důvodů, pro které je k procesu zjišťování odchylek přistupováno.

Prvním a velmi důležitým důvodem, proč vypracovat analýzu odchylek je, že na základě výsledků analýzy odchylek je možné získat zpětnou vazbu o tom, jakým způsobem probíhaly zkoumané podnikové procesy. Druhým důvodem, proč zjišťovat analýzu odchylek, je samotná příprava podkladů, které budou sloužit pro vykonání analýzy odchylek. Třetím, velmi důležitým, bodem je možnost konstatovat, na základě výsledků obdržných z analýzy odchylek, jak si stojí plán oproti skutečnému stavu a jaké jsou disproporce mezi nimi. Odchylky také dokážou včas upozornit vedení podniku na podnikové úzké profily. Díky odchylkám je rovněž možné včas určit budoucí hrozby, popřípadě včas vymezit budoucí příležitosti. Šestým důvodem, proč věnovat odchylkám pozornost, je jejich schopnost zkvalitnit plánovací činnosti a také jejich schopnost předvídat budoucí trendy. Dalším, osmým přínosem odchylek, je získání informací vztahující se k míře, v jaké je splněn plán a v neposlední řadě vede analýza odchylek ke zkvalitnění kontrolní činnosti.

### 3.6.3 Možné příčiny odchylek

Odchylku je možné charakterizovat jako rozdíl mezi výší určité veličiny měřené k určitému standardu a její skutečnou hodnotou. Zjišťování odchylek může být prováděno v různých frekvencích, a to buď následným, nebo průběžným způsobem. Každopádně vždy platí, že v případě vykazání odchylky, je nutné najít příčinu, která odchylku způsobila.

Mezi základní příčiny odchylek patří následující:

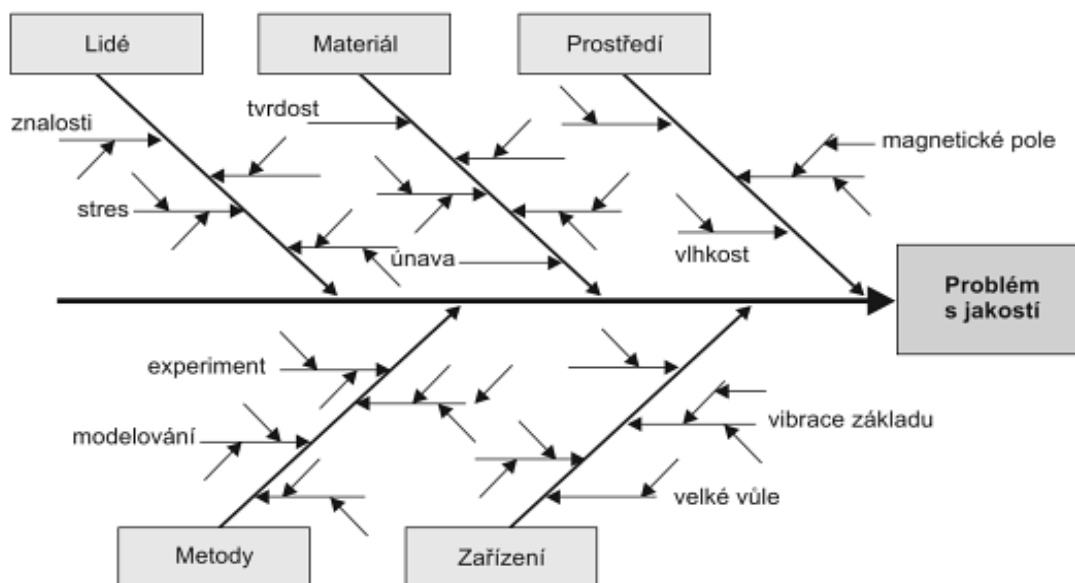
- Odlišný vývoj prodejní ceny,
- Odlišný vývoj variabilních nákladů,
- Odlišný vývoj fixních nákladů,
- Odlišný vývoj objemu prodeje.<sup>81</sup>

Negativní odchylka, která může být způsobena především jednou z výše uvedených příčin, je vždy znamením nějakého nedostatku či problému obecně, neboť se nedostavil stav, který byl naplánován. Jedním z důvodů odchylky může být změna předpokladů pro plán. Z tohoto důvodu se tak zdá současná situace nebo skutečnost vůči plánu jako nedostatečná, nesplnitelná či neuspokojivá. Také ale může nastat situace, kdy dojde k pozitivní odchylce. Neočekávané úspěchy mohou přijít v okamžiku, kdy se objeví neočekávané příznivé symptomy nebo trendy<sup>82</sup>. K hledání příčin problému slouží více metod. Všechny metody mají ale stejný cíl, kterým je nalezení jádra problému, jenž způsobuje negativní odchylku. Jednou z metod, jejímž úkolem je zmíněné objevení problému, je metoda Ishikawova diagramu. Tato metoda prostřednictvím grafického znázornění odhaluje příčiny daného následku. Díky své podobě bývá tato metoda označována jako Diagram rybí kosti, přičemž je také možné se setkat s původním názvem Fishbone diagram. Obrázek znázorňující rybí kost využívá tzv. „hlavní kosti“ a „vedlejší kosti“. „Hlavní kosti“, které na obrázku prostupují od páteře, představují oblasti či kategorie, kde se pravděpodobně problém vyskytuje. „Vedlejší kosti“ znázorňují konkrétní potencionální příčiny. Obrázek 3.4: Ishikawova diagramu je uveden níže.

<sup>81</sup> ŠOLJAKOVÁ, Libuše a FIBÍROVÁ, Jana. *Reporting*. 3., str. 171

<sup>82</sup> LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*, str. 83

**Obrázek 3.4: Ilustrace Ishikawova diagramu na konkrétním příkladu**



Zdroj: JANÍČEK, Přemysl a kol. *Expertní inženýrství v systémovém pojetí.*, s. 356

Z výše položeného obrázku je zřejmé, že problém s jakostí se pravděpodobně vyskytuje v oblasti metod, zařízení, prostředí, materiálu či u lidí. Nejpravděpodobnější je ovšem problém v zařízení či v prostředí. Oba tyto okruhy problémů jsou umístěny nejbliž k hlavnímu problému (problému s jakostí). Mezi konkrétní příčiny problému může patřit zejména magnetické pole, vlhkost, vibrace základu či velké vůle.<sup>83</sup>

### 3.6.4 Nápravná opatření odchylek

Jedním ze způsobů, jakým lze v podniku implementovat nápravné opatření, je vypracování koordinace zabývající se controllíngem. Takový způsob koordinace je možné vymezit jako sekundární koordinaci systému řízení, resp. podsystémů řízení. Kromě tohoto pojetí je také možné koordinaci v oblasti controllíngu charakterizovat jako ideální typickou koncentrací na podnik, jehož systém výkonů je přednostně koordinován prostřednictvím plánů, tedy na podnik s řízením vztahujícím se na plánování a kontrolu. Z pohledu

<sup>83</sup> JANÍČEK, Přemysl a kol. *Expertní inženýrství v systémovém pojetí.*, str. 356

systemově evolučního podmiňuje koordinace decentrální způsob řešení problémů a najetí následného rozhodnutí. Základnu koordinace věnující se controllingu proto tvoří decentrální tvorba plánování a kontroly, model řízení zaměřený na plánování a kontrolu jako rovnoprávné součásti v kybernetickém regulačním obvodu.

Významným bodem decentralizace je využití decentrální inteligence ve společnosti. Podniky, které jsou svou charakteristikou byrokraticky centralizované, mají tendence omezit inteligenci, s níž disponují ve svých odděleních a specializacích, úzce resortním myšlením. Navíc podniky často marní drahocenným časem při výkonu náročných rozhodovacích procesů, selektivním vnímáním trhu a hierarchickým filtrem. Tímto způsobem často firmy zahazují svůj potenciál, který mají ukrytý v informačním bohatství, schopnosti inovace a specifickém potenciálu řešení problému.

Z výše uvedeného je z hlediska controllingu nejlepší cesta, pokud v rámci své koordinační funkce podporuje podnik decentrální inteligenci, a právě tuto schopnost použije v procesu zavedení nápravných opatření odchylek. Proto, aby se v budoucnu další odchylky neopakovaly, je nutné zavést koordinaci, která by vždy měla být pojata jako systém, přičemž stále musí platit schopnost controllingu vytvářet nezbytné předpoklady pro koordinaci všech decentralizovaných jednotek. Decentralizovanou jednotkou se rozumí divize, útvary či funkcionální podsystémy.

Jak již bylo řečeno, aby jakákoliv nápravná opatření odchylek byla úspěšná, je nutné zavést systém koordinace zabývající se controllingem. Ve výše uvedeném textu bylo také zmíněno, že klíčovou úlohou controllingu je schopnost formovat v dané společnosti předpoklady pro koordinaci v systému řízení. Tyto předpoklady se vztahují na tři oblasti. Vybranými oblastmi, kterých se systém koordinace týká, jsou: podsystémy řízení, struktura systému a procesů a formování či usměrňování obou oblastí. Formování a usměrňování podsystému i struktury systému a procesů musí probíhat v souladu s požadavkem koordinace.

Z výše položeného textu je patrné, že pro nápravné opatření odchylek je ve společnosti nutné nejprve vybudovat systém koordinace. V první fázi je vždy velmi důležité zaměřit

se na vývoj jednotlivých podsystémů řízení a rovněž je nezbytné věnovat pozornost vytváření struktury systému a procesům.<sup>84</sup>

### 3.6.5 Postup rozboru odchylek

Pokud je měřena hodnota libovolné veličiny, lze vysledovat její vývoj a tento vývoj následně porovnat z časového hlediska či ho srovnat s očekávanými hodnotami (na očekávané hodnoty se zaměřuje investiční controlling). Jestliže je  $X_0$  výchozí nebo očekávaná hodnota a  $X_1$  představuje skutečně naměřenou hodnotu v určitém období, pak lze vysledovat určitou odchylku. Postup vysledování hodnoty odchylky je možné pojmout absolutně, procentně či indexem změny. Všechny postupy jsou uvedeny níže.<sup>85</sup>

- Absolutní odchylka je určena rozdílem mezi očekávanou a skutečnou hodnotou a vypočte se podle následujícího vzorce:  $\Delta X \equiv X_1 - X_0$ ,
- Procentní hodnota je dána podílem absolutní odchylky a očekávané hodnoty a její výsledek vychází v %:  $\Delta X = \frac{X_1 - X_0}{X_0}$ ,
- Index změny vzniká poměrem mezi očekávanou a skutečnou hodnotou:  $I_x = \frac{X_1}{X_0}$ .<sup>86</sup>

Ještě je vhodné dodat, že výsledek v podobě velké relativní odchylky spíše naznačuje špatné předpoklady, nutnost korekcí apod. Relativní odchylky mohou, ale i nemusí způsobovat ztrátu, protože výsledek je vyjádřen v %, nikoliv v penězích, proto je třeba věnovat pozornost především absolutním odchylkám. V případě absolutních odchylek je nutné podotknout, že i malá část rozdílu může způsobovat velké problémy v nedostatku dalších finančních prostředků.

---

<sup>84</sup> ESCHENBACH, Rolf a kol. *Controlling*, str. 100-101

<sup>85</sup> SCHOLLEOVÁ, Hana. *Investiční controlling: jak hodnotit investiční záměry a řídit podnikové investice: investiční proces jako základ budoucí prosperity, nástroje a metody investičního controllingu, volba financování a technologie, monitoring průběhu investice a postaudit*, str. 215

<sup>86</sup> SCHOLLEOVÁ, Hana. *Investiční controlling: jak hodnotit investiční záměry a řídit podnikové investice: investiční proces jako základ budoucí prosperity, nástroje a metody investičního controllingu, volba financování a technologie, monitoring průběhu investice a postaudit*, str. 215

## 4 Charakteristika sledovaného podniku a papírenského průmyslu

Je nesporné, že papír je jedním z nejvýznamnějších lidských vynálezů všech dob. Pokud bychom neznali papír ve všech jeho rozmanitých podobách a tvarech, jen těžko by vznikla dnešní vyspělá civilizace. Papír používáme každý den od rána do večera, aniž bychom o něm vůbec přemýšleli.

**Kdo vytvořil papír?** Několik tisíciletí před n. l. lidé k „písemné komunikaci“ používali jednoduché prostředky. Nejdříve hieroglyfy a klínové i runové písmo vyškrabávali ostrými kameny a dalšími předměty do kamenných desek, kostí a kusů dřeva. Později se s pomocí různých nástrojů a barviv začalo opravdu psát, a to na listy palem, první textilní materiály, jako je len a hedvábí, a především na zvířecí kůže. Předchůdce papíru však hledejme u Inků, obyvatel pohoří Kordillery v Jižní Americe, a velmi vzdělaných Egyptanů přibližně ve druhém tisíciletí před. n. l. Příslušníci obou států svůj „papyrus“ vyráběli velmi podobně. Sloupali vrstvy lýka z palem a poté jednotlivé plátky kladli ve vrstvách vedle sebe i křížem. Vše následně pospojovali „lepidlem“ a opatřili bílým nátěrem, který získávali z přírodních zdrojů. Egyptané jako výchozí surovinu používali místní třtinu *Cyperus papyrus* – odtud tedy onen název.<sup>87</sup>

Za tvůrce papíru jako takového je považován Tsai Lun (62 – 121 n. l.), úředník císaře Han Ho Ti, pocházející z provincie Hunan v jižní Číně. Když jednou zkoušel nahradit neschladné a málo trvanlivé destičky v císařské knihovně jiným vhodnějším materiálem pro psaní, rozhodl se vyzkoušet také rostlinné suroviny. Jím vyrobený papír obsahoval dřevěnou kůru, konopné odpady a zbytky rybářských sítí. Vynález se u císaře setkal s kladným ohlasem. Nový materiál pro psaní byl lehký a skladný a psalo se na něj snadněji. V následujících stoletích byla technologie výroby papíru mnohokrát vylepšována, ale podstata Tsai Lunova nápadu zůstala nezměněna. Jím vytvořená metoda nabírání papírové masy na síto byla využívána dalšími generacemi papírenských mistrů.<sup>88</sup>

---

<sup>87</sup> KOCMAN, Jiří Hynek. *Médium papír*, s. 15

<sup>88</sup> KORDA, Josef. *Papírenská encyklopedie*, s. 32



Umění výroby papíru se začalo šířit po celém území čínského impéria i za jeho hranice. Nejdříve dorazilo do Koreje, v 8. století do Samarkandu a odtud do dalších asijských zemí a následně přes Afriku až do Evropy. První dílny na výrobu papíru zakládané Araby se objevily na území dnešního Španělska a Itálie ve městě Fabriano v roce 1268. V 15. století se začal papír vyrábět na území Švýcarska, Rakouska, Čech, Polska a Anglie.

**Co je to papír?** Základní definice papíru je velmi jednoduchá. Papír je tenký a hladký materiál vyrobený z navzájem propojených zplstěných rostlinných vláken. Papír je zkrátka nejpoužívanějším materiálem dnešní doby, který má široké možnosti použití. Nejčastěji se využívá k výrobě obalů, protože papírové pytle a obaly se perfektně hodí k balení a následné manipulaci s potravinami, léky, cementem, sklem, ale je vhodný také na třídění odpadků apod.

**Jaké vlastnosti by měl mít papír?** Pod pojmem vlastnosti papíru se rozumí charakteristika papíru, která ve svém souhrnu definuje konkrétní druh papíru. Ve výrobních normách jsou pro jednotlivé druhy papíru specifikovány parametry těchto vlastností a současně způsoby testování jejich kvality, kdy se papír hodnotí z hlediska jeho deklarované plošné hmotnosti, tloušťky, zaklížení, pevnosti atd. Určení budoucích vlastností papíru a jeho typu je nutné uskutečnit ještě před samotnou výrobou. Existuje nepřeberné množství druhů papíru, a tak je důležité předem definovat, k jakému účelu bude použit. Například kvalitní tiskový papír, ze kterého se vyrábějí knihy o umění, musí mít úplně jiné vlastnosti a strukturu než například pytlový papír na skladování cementu. Bohužel se zatím nikomu nepodařilo vyrobit „univerzální“ papír, který by měl všechny vlastnosti, a tak existují tisíce druhů papíru s odlišnými parametry. Dokonce lze říci, že atributy papíru vyžadované v jednom oboru mohou být v jiných nežádoucí. Například je nutné, aby byl vyráběn papír vysoce savý, což z něho dělá velmi užitečný prostředek pro čištění nebo naopak papír voděvzdorný, určený pro výrobu papírových střešních desek. Podobných příkladů použití papíru jsou stovky.

**Jak se papír vyrábí?** Základním způsobem výroby papíru je „mokrá“ proces. Nejprve se v prostředí s přibližně 99% obsahem vody rovnoměrně rozptýlí asi 1% vhodných vláknitých a přídatných surovin, které výrazně ovlivňují kvalitu papíru. Při průmyslové výrobě papíru tvoří klíčovou vlákninu buničina, která historicky nahradila hadrovinu, jež se používala při ruční výrobě papírů. Dnes se navíc z ekonomického

a ekologického hlediska stále více využívají recyklované vlákny a dřevovina. Následně probíhá odvodnění, aby se z prostředí odstranila voda. Je prováděno postupně, aby vlákna měla možnost vzájemně se proplést, tzv. „zplstít“, což zajistí soudržnost a pevnost hotového papíru. Zplstování papíru probíhá na sítích, kde se zároveň odstraní část vody. Další zbytkové vody se papír zbaví lisováním a následným sušením. Na základě tohoto principu lze papír vyrábět i ručně, v současné době však zcela převažuje strojní výroba.<sup>89</sup>

#### 4.1 Profil skupiny Mondi Group

Mondi Štětí je součástí skupiny Mondi, mezinárodní výrobce papíru a obalových materiálů, který působí ve 28 zemích a za rok 2013 měl obrát 6,5 miliard eur. Klíčové operace skupiny Mondi Group jsou situovány do střední Evropy, Ruska a Jižní Afriky. Mondi je plně integrovaným podnikem ve všech oblastech výroby papíru a obalů – počínaje lesnictvím přes výrobu celulózy a papíru, včetně recyklovaných materiálů až po zpracování papíru na obaly z vlnité lepenky a průmyslové pytle. Skupina Mondi je primárně zaměřena na ruční výrobu papíru, včetně jemného nehlazeného papíru, který mění také na další produkty, například obalové materiály. Mondi klade maximální důraz na bezpečnost a zdraví zaměstnanců, podporu komunit, ve kterých skupina funguje, a zejména na ochranu životního prostředí.<sup>90</sup>

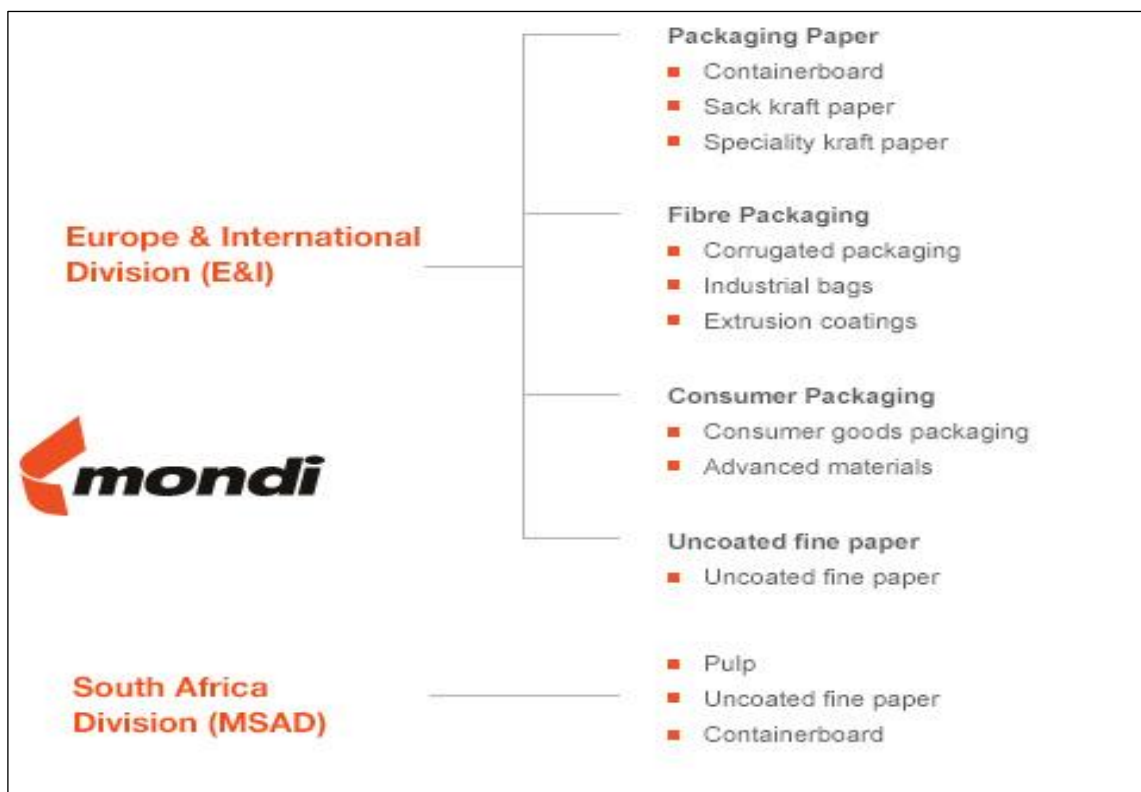
- 24 400 zaměstnanců
- Závody v 30 zemích
- 2,4 milionů hektarů obhospodařované půdy
- Mondi má dvě geografické divize – Evropa & mezinárodní a Jižní Afrika
- Podnikové kanceláře v Jižní Africe a ve Spojeném království
- Mondi je zalistováno na burze v Johannesburgu a Londýně

---

<sup>89</sup> Intranet, Mondi Štětí, a.s.

<sup>90</sup> Zdroj: <http://www.mondigroup.com/desktopdefault.aspx/tabid-291/>

Obrázek 4.1: Organizační struktura Mondi Group



Zdroj: <http://www.mondigroup.com>

## 4.2 Základní údaje o společnosti Mondi Štětí, a.s.

**Právní forma:** akciová společnost

**Den a místo zápisu:** 6.březen 2000 u Krajského soudu v Ústí nad Labem

**Sídlo:** Litoměřická 272, Štětí, okr. Litoměřice, PSČ: 41108

**Statutární orgán:** představenstvo

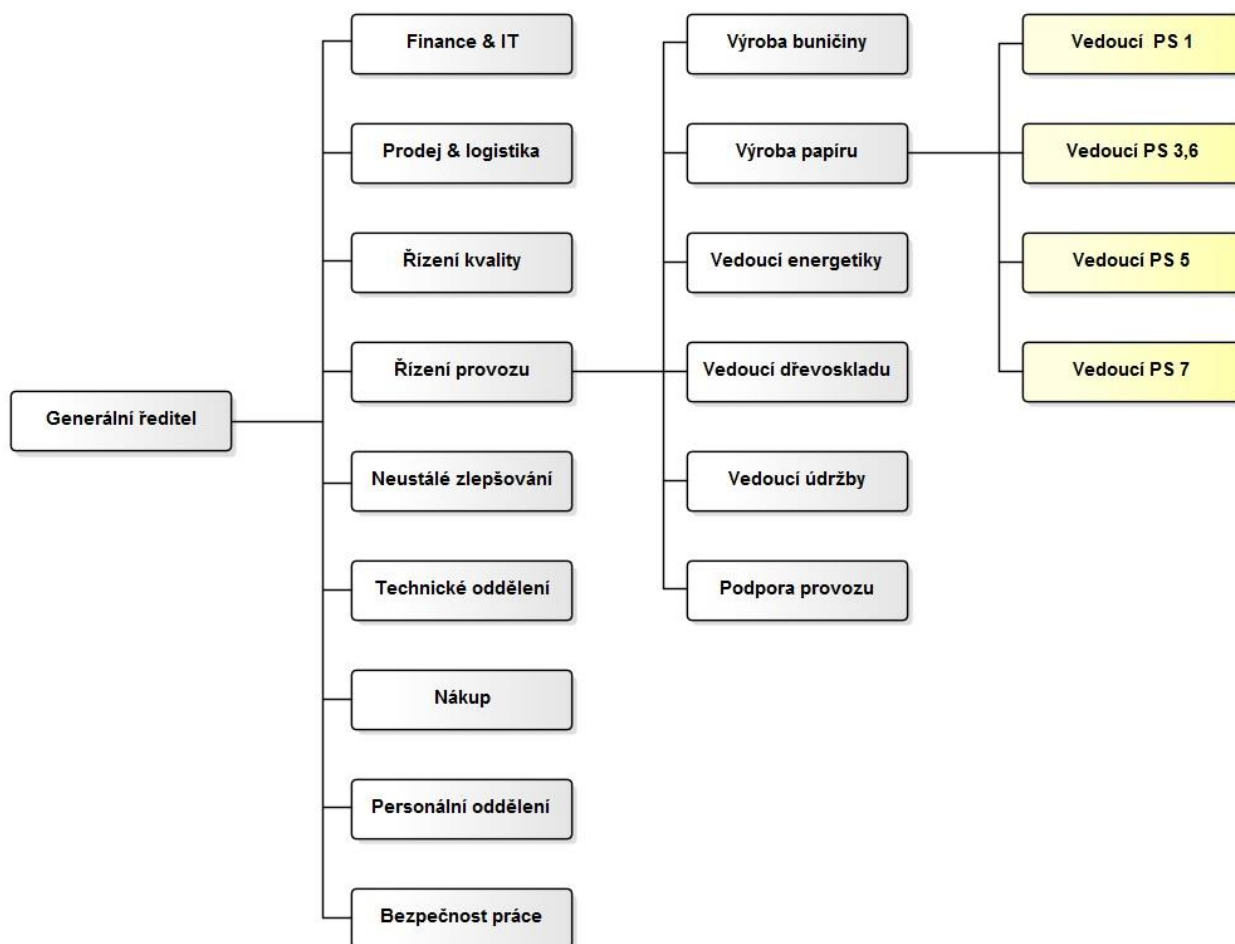
**Předmět podnikání:** výroba a zpracování buničiny, papíru a lepenky, obchod se zbožím z těchto materiálů

**Akcionář (jediný):** Mondi Packaging Paper B.V., Fort Willemweg 1, 6219PA Maastricht, Nizozemské království

**Základní kapitál:** 2 066 000 000 Kč (Splaceno: 100%), kmenové akcie na jméno ve jmenovité hodnotě, v zaknihované podobě – 100 ks ve jmenovité hodnotě 10 000 Kč, 2065 ks ve jmenovité hodnotě 1 000 000 Kč

**Počet zaměstnanců:** 560

### Organizační struktura Mondi Štětí, a.s.:



Zdroj: Vlastní zpracování, intranet společnosti Mondi Štětí, a.s.

V současnosti Mondi Štětí, a.s. patří mezi 100 nejvýznamnějších firem v České republice, svou velikostí patří mezi hlavní zaměstnavatele tohoto regionu. Díky význačným investicím a zlepšení jakosti výrobků je nyní Mondi Štětí, a.s. největším výrobcem buničiny a papírových obalů na českém trhu. Společnost Mondi Štětí, a.s. je významným světovým výrobcem papíru, buničiny, papírových obalů a materiálů.

Průmyslový komplex závodu ve Štětí se nachází asi 50 km severně od Prahy při rozloze 135 ha. Historie papírenského průmyslu v závodě sahá do roku 1949, kdy byly založeny původní národní papírny SEPAP. Vlastník a název papíren se v minulých letech změnilo již několikrát. **V příloze 1 je foto leteckého záběru na celý areál společnosti Mondi Štětí, a.s..**

Po druhé světové válce byl papír v Československu nedostatkovým zbožím, a tak se začalo uvažovat o postavení papírny na výrobu balicího a pytlového papíru. Po událostech února 1948 nabral plán rychlý spád a roku 1949 padlo rozhodnutí o přestavbě bývalého štětského cukrovaru na papírny, zejména díky blízkosti dostatečného množství vody z řeky Labe. Takto byl v roce 1949 vyhláškou ministerstva průmyslu založen národní podnik Papírny Štětí. Přestavba začala vybudováním nové haly, do které byla umístěna první papírenská výroba, konkrétně lepenkový stroj od firmy Dörries. Výroba šedé strojní lepenky byla zahájena v červenci 1952 a trvala až do 31. března 1998.

Následně bylo zřejmé, že je nutné ve Štětí začít vyrábět i jiné druhy papíru, a tak se již v roce 1952 začal budovat takzvaný „nový závod“, který bude produkovat sulfátovou buničinu, pytlové papíry na stroji s názvem PS1 či balicí papíry na stroji PS2 a PS3. Tento projekt měl mimořádný význam, a tak byl počátkem roku 1956 prohlášen za „vládu sledovaný“, což v tehdejší době znamenalo, že se mu dostávalo dostatek finančních prostředků, odborníků i inovovaných materiálů.

A tak byl štětský papír v pravém slova smyslu vyroben v roce 1956, v roce 1957 pak spatřily světlo světa první štětské pytle a v následujícím roce se vařila první tamní buničina. V roce 1958 navíc došlo k přejmenování firmy na národní podnik Severočeské papírny SEPAP Štětí. První etapa historie výrobního závodu ve Štětí vyvrcholila vybudováním a zprovozněním papírenského stroje mimořádného významu – rotostroje, jenž byl uveden do trvalého provozu v roce 1964 a vyráběl novinový papír.

Novou podobu získaly papírny okolo 70 let 20. století, kdy se začal budovat takzvaný závod Štětí II. Na tehdejší dobu šlo o akci mimořádných rozměrů, do níž bylo zapojeno mnoho firem ze zahraničí. Součástí projektu na expanzi papíren se stal také rozvoj města Štětí. Mimo jiné byl postaven a zprovozněn most přes Labe, který je dodnes hojně využíván. V samotném areálu pak bylo vybudováno mnoho nových výrobních a výrobu

podporujících zařízení, jako například biologická čistírna odpadních vod, Kamyr, PS5 a další.

Rok 1989 představoval velký zlom také pro štětský papírenský kombinát. Dne 1.5.1992 se změnil statut papírny na akciovou společnost, název SEPAP zůstal zachován. Začalo se víc dbát na životní prostředí, došlo k vyloučení nebezpečného chlóru z procesu výroby, a to umožnilo zprovoznění nové bělírny. Další investice byly také zaměřeny na životní prostředí, jako například vybudování centrální skládky odpadů II či rekonstrukce kotlů, aby nedocházelo k úniku škodlivých látek do ovzduší.

V roce 1995 vstoupila do historie papíren švédská společnost AssiDomän vlastnící 22,3% akcií a došlo k odprodeji pobočných závodů. Zanedlouho na to, v květnu roku 1997, se Švédové stali vlastníky 90% akcií. Následně přejmenovali závod na společnost AssiDomän Sepap, a.s. Další majetková změna čekala štětské papírny v květnu 2000, kdy se jejím majitelem stává nadnárodní rakouská společnost Frantschach Pulp & Paper. V souvislosti s tím došlo k mimořádné restrukturalizaci jak v oblasti výroby – zaměření na čtyři výrobky: buničinu, pytlový papír, linery a MG papíry – tak vedlejší činností, které se převedly na odborné firmy. V srpnu roku 2002 postihla celé Česko obrovská povodeň, která na několik dnů odstavila papírnu z provozu, ale díky mimořádným opatřením se i přes rozsáhlé škody podařilo závod rozjet po osmi dnech. Mimořádným rekonstrukčním počinem bylo přebudování PS3, čímž jeho výkonnost stoupla až třikrát s výrazným skokem v kvalitě produkce.

Historicky posledním mezníkem se stal rok 2004, kdy Česká republika vstoupila do Evropské unie a papírna začala vyrábět a obchodovat pod vlajkou předního celosvětového výrobce papíru – Mondi. Mimořádně důležitým obdobím pro oblast úspory energií se stal rok 2006, kdy byla do provozu uvedena turbína TG6, která dodnes zajišťuje soběstačnost závodu ve výrobě a následné spotřebě elektrické energie. Z hlediska technologických inovací dochází na jaře roku 2008 ke zpětnému odkupu rotostroje, v roce 2009 pak byl postaven a uveden do provozu nový papírenský stroj PS6, jenž nahradil PS2. První papír byl na novém stroji vyroben dne 29.8.2009. Roku 2013 se veškerá pozornost upínala na výstavbu papírenského stroje PS7. 27.března 2014 brzy ráno se podařilo vyrobit první tambor papíru. Produkce z nového stroje posunula Mondi Štětí, a.s. definitivně mezi lídry na trhu.

### **4.3 Produkty Mondi Štětí, a.s.**

**Mondi Štětí vyrábí bělenou a nebělenou buničinu, které se dále zpracují na produkty - balicí papíry, pytlový papír a kartony pro výrobu vlnitých lepenek, ve kterých převažuje sběrový papír.**

Papíry dále v rolích putují k odběratelům Mondi Štětí – společností, jež vyrábějí finální produkty z papíru, s nimiž se denně setkáváme my všichni (odnosné tašky, pytle, sáčky). Bělená buničina, která se nezpracuje přímo ve Štětí, se po usušení prodává v balících dalším zákazníkům, zejména výrobcům papíru ať již v rámci skupiny Mondi nebo i mimo ni. V závodě se zpracovává pouze dřevo z lesů, kde probíhá kontrolovaná těžba a porosty se zde pravidelně obnovují tak, aby příroda a ráz krajiny zůstaly zachovány

#### **Pytlový papír**

Největší podíl v portfoliu výrobků Mondi Štětí má hnědý pytlový papír. V minulosti se tento papír používal převážně k výrobě cementových pytlů. Toto využití nyní ustupuje a více se vyrábějí pytle na uchování sušených produktů, krmiva pro domácí mazlíčky, stavební substráty, odnosné tašky a další výrobky. Nejdůležitější vlastností papíru pro výrobu pytlů je jejich pevnost, protože pytel, který se z nich vyrobí, musí vydržet několikanásobnou manipulaci, rychlé strojové plnění a musí plnit funkci ochrany konečného výrobku, který je do něj zabalen. Pytlový papír se ze Štětí vyváží téměř do všech kontinentů. Mondi Štětí vyprodukuje ročně okolo 200 000 tun pytlového papíru. Oblast výroby pytlového papíru v Evropě je pokryta 40 % skupinou Mondi.

**Obrázek 4.2: Ukázka pytlového papíru a jeho využití**



Zdroj: Prezentace výrobků 2014, propagační materiály Mondi Štětí, a.s.

### **Balící papír (MG papír)**

MG papíry jsou jednostranně hlazené balicí papíry s vysokou hladkostí a leskem – používají se pro různé zpracování při balení potravin (výroba sáčků a odnosných obalů) a také v průmyslovém balení. Tyto papíry jsou velice často určeny pro další laminaci vrstvou polyetylenu nebo hliníkové folie. Velmi důležitá je jejich dobrá potiskovatelnost. Část produkce Mondi Štětí je určena také na vývoz, proto je nutné zohlednit kulturní rozdíly v obalové technice. Společnost vyrobí ročně kolem 60 000 tun MG papíru. Na českém a slovenském trhu se prodává kolem 20 % produkce. Na evropské trhy se vyváží 80% výroby. K největším odběratelům patří Mondi Coating Štětí a společnosti z Itálie.



**Obrázek 4.3: Ukázka papírenského stroje a produktů MG papíru**



Zdroj: Prezentace výrobků 2014, propagační materiály Mondi Štětí, a.s.

### **Kartony pro výrobu vlnitých lepenek (linery)**

Většina krabic, s nimiž se běžně setkáváme v obchodech, je v současné době vyráběna z vlnitých lepenek. Veškeré papíry a kartony používané k výrobě vlnité lepenky jsou označovány jako „materiály pro výrobu vlnitých lepenek“, v angličtině „Corrugated Case Materials“, ve zkrácené formě – CCM. Jiný název, který se pro tyto materiály používá je Liner, což označuje karton používaný na vrchní vrstvy vlnitých lepenek. Dále je známé označení Fluting, tedy papír sloužící pro výrobu zvlněné vrstvy. Mondi Štětí vyprodukuje ročně okolo 85 000 tun. V České republice a na Slovensku se obchoduje s 15 % produkcí, většina výroby je prodávána do evropských zemí. Největší odběratel linerů je skupina Smurfit Kappa.

**Obrázek 4.4: Výrobky linerů**



Zdroj: Prezentace výrobků 2014, propagační materiály Mondi Štětí, a.s.

### **Bělená buničina**

Posledním výrobkem, který se v závodě vyrábí, je bělená buničina, která je základní surovinou pro výrobu různých druhů papírů a pro své zesilovací účinky je předurčena k širokému použití. Bělená buničina z Mondi Štětí se řadí do skupiny sulfátových dlouhovláknitých buničin severského typu. Tato buničina vyniká svými typickými mechanickými vlastnostmi, které v kombinaci s délkou vláken představují buničinu zesilovací, jež úspěšně konkuruje severoamerickým a kanadským buničinám, patřícím mezi nejlepší na světě. Ročně společnost vyrobí téměř 45 000 tun bělené buničiny. 60% produkce se nejčastěji prodává na evropské trhy, zbylých 40 % se prodá do České republiky a na Slovensko. Největším zákazníkem je skupina Mondi Group.

**Obrázek 4.5: Buničina**



Zdroj: Prezentace výrobků 2014, propagační materiály Mondi Štětí, a.s.

## **5 Analýza spotřebních norem papírenského stroje a implementace zjištěných odchylek do provozního finančního plánu společnosti**

### **5.1 Controllingový proces ve společnosti Mondi Štětí, a.s.**

Vzhledem k tomu, že společnost je součástí nadnárodní skupiny, je strategie celé mezinárodní skupiny určována majiteli v Jihoafrické republice. V rámci centrály funguje controllingové oddělení pro celou Evropu, které shromažďuje veškerá data za jednotlivé společnosti a distribuuje je v rámci Centrály ve Vídni a hlavně dále do Jihoafrické republiky hlavním akcionářům. Centrála ve Vídni koordinuje celou Evropu a implementuje strategické plány majoritních akcionářů. V rámci Centrály je též Prodejní oddělení, které řídí prodeje evropských společností a určuje strategie prodeje, analyzuje trh.

V rámci řízení společnosti se jedenkrát měsíčně koná porada vedení společnosti, kde vedoucí jednotlivých úseků informují generálního ředitele. V průběhu měsíce se konají další meetingy s generálním ředitelem, které jsou cíleně orientovány na některou oblast (FIR – finančně investiční rada 2x měsíčně, FSC – fiber steering committee atd.). Během měsíce též probíhají meetingy generálního ředitele ve Vídni.

#### **5.1.1 Informační systémy – programové vybavení používané v controllingu**

Informační systémy, které jsou v Mondi Štětí, a.s. používány, slouží jako nástroje pro shromažďování, zpracovávání a vyhodnocování sledovaných dat v průběhu celého období. Monitorovaná data slouží zejména pro management podniku, pro interní potřeby controllingu a využívají se k vytváření různorodých analýz. Controlleři musí plně využívat programové vybavení podniku k co nejrychlejšímu odhalení odchylek, sledování nákladů a plánování.

Nejvyžívanějším, nejrozsáhlejším a základním programem, se kterým se ve společnosti pracuje, je systém **SAP**. SAP je velmi rozšířený systém pro plánování a řízení podnikových zdrojů. Poskytuje propojení finančních i nefinančních informací do souhrnných manažerských výkazů. Společnost SAP byla založena v roce 1972 v Německu a je největším poskytovatelem softwaru pro informační systémy podniků. V České republice se objevila v roce 1992. Od roku 1996 je systém používán i ve společnosti Mondi Štětí, a.s. a denně s ním pracuje několik stovek zaměstnanců. V současné době se v podniku používá softwarový produkt SAP R/3 a je sestaven z 6 modulů:

- Finanční a controllingový modul
- Prodejní modul
- Investiční modul
- Majetkový modul
- Materiálový modul
- Údržbový modul

Dalším podstatným systémem pro controllingové činnosti je program **BW-SAP**. Tato aplikační nadstavba nad SAP umožňuje tvorbu agregovaných výstupů – profitabilitu jednotlivých zákazníků, podklady pro tvorbu opravných položek na skladové zásoby atd.

**Miras – mondi information reporting** je centrální reportingová aplikace pro všechny společnosti Mondi na světě, kde se reportují výsledky společnosti. Aktualizuje se jednou měsíčně při závěrce. Vedení skupiny Mondi prostřednictvím reportů sleduje finanční a výrobní situaci všech podniků.

Globálním informačním systémem, který byl vyvinut oddělením Controllingu společností Mondi Štětí, a.s. je **BNS – Business Navigation System**. Interní manažerský systém doplněn o data, která nejsou v Mirasu. Ucelená databáze využívá výstupy ze SAPu pro pravidelné, varianční nebo Ad- hoc analýzy. Má větší význam pro detail, komplexnost a plánování. Všechna data se stahují ze SAPu, přes noc se načtou, což je nevýhodou systému. Aktualizace probíhá jednou měsíčně jako u Mirasu, dochází ke dvojitému zpracování dat. Naznačuje, jakým směrem by se mohl management vydat. Tvoří

se prezentace, PII (Profit improvement initiatives) reporty, které se musí vytvořit, obsahují 100 stran.

Novinkou a aktuálním hitem ve vizualizaci výsledků pro management se v Mondi Štětí, a.s. stává systém **Tableau – Business Intelligence**. Rychlá, interaktivní, přehledná a oblíbená databáze pro management podniku. Po přihlášení se automaticky napojí na interní program BNS. Data jsou v jednoduché podobě, dají se porovnávat i věci, které nemají souvislost. Výhodou je použití i v offline verzi.

### **5.1.2 Controlling v rámci závěrkových činností**

Závěrková činnost probíhá vždy následující měsíc 1. a 2. pracovní den. Celý proces podpory závěrkové činnosti začíná zpracováním některých podkladů pro finanční účtárnu; např.: kalkulace opravných položek na náhradní díly, příprava podkladů k fakturaci třetím stranám „non-core“, kde se průběžně účtují přijaté a vydané faktury za personální náklady, služby, transport, odpisy, zásoby.–Controlling společnosti však zahajuje svou interní závěrkovou práci již v částečném předstihu přípravou podkladových souborů tak, aby bylo možné v průběhu účetní závěrky postupně kompletovat potřebné vlastní výstupy. Postupně se zpracovávají data o dosažených prodejích hotových výrobků a jejich cenách, výši produkce hotových výrobků, spotřebě jednotlivých surovin a materiálů a dále se zpracovávají informace o výši jednotlivých fixních nákladů. Následně se zkompletuje výsledovka. Významnou roli při kompletaci závěrky mají procesní controlleři, kteří zodpovídají za vyhotovení a zaúčtování podkladů, týkajících se bezprostředně výrobního procesu, tzn. mají na starost kontrolu bilance výroby buničiny a následnou bilanci výroby finálních výrobků jednotlivých strojů. Zpravidla 1. pracovní den sbírají podklady od vedoucích jednotlivých výrobních provozů a 2. pracovní den účtují zpracovaná data do centrálního informačního systému SAP. Jakmile je toto dokončeno finanční controlleři kompletují výsledky v systému BNS (Business Navigation System), který nabízí manažersky strukturovaný pohled na finanční vývoj podniku a oproti SAP umožňuje mnohem jednodušeji provádět detailní analýzy jednotlivých nákladových kategorií.

Součástí závěrkových aktivit oddělení controllingu je též krátkodobé plánování, spočívající v predikci výsledku aktuálního měsíce (Estimate) a revize aktuálně platného plánu na měsíc následující (Flash) V rámci kompletnosti dat v BNS (Estimate, Actual, Flash) se průběžně analyzují data, identifikují odchylky. Velmi frekventovanými nástroji pro vyhodnocení výsledku jsou EBIT bridge a varianční analýzy. Varianční analýza srovnává stejná období, např. předchozí a letošní rok, a to z několika aspektů - cenové efekty, objemové efekty, efekty spotřeby a v neposlední řadě vliv směnného kurzu. Analýza napomůže objasnit, které faktory a v jaké míře ovlivnily dosažený výsledek. Varianční analýzy se provádí hlavně u variabilních nákladů, vedle toho se provádí také analýza fixních nákladů. Controlleři vyhodnocují průběh variabilních nákladů. Prostřednictvím variančních analýz kontrolují spotřební normy na linkách, kontrolují reálné ceny vstupů a vliv změny výroby. Variabilní náklady v Mondí Štětí a.s. jsou dřevo, energie, chemikálie, externí vlákna. Na základě BNS probíhá aktualizace výsledovky. Do této aktivity controllingu patří také údržba kusovníků polotovarů a hotových výrobků.

Začátkem roku se nastavují fixní náklady, pravidelně musí být vyhodnocovány. Nastaven je systém sledování čerpání. Vedoucí nákladových středisek mají odpovědnost za sledování čerpání oproti plánu. Způsobem, jak jsou čerpané, se vyhodnocuje profitabilita výrobků.

U profitability výrobků se porovnávají standardní náklady (variabilní a fixní) vůči dosaženým aktuálním hodnotám u jednotlivých výrobků. Analyzují se vzniklé odchylky a vyhodnocuje se dopad na dlouhodobě nastavené standardy. V případě nutnosti dochází k úpravě kusovníků polotovarů a finálních výrobků v SAPu. Z hlediska vyhodnocení profitability je stěžejní dosažená hodnota hrubé marže jednotlivých výrobků, strojů (€/t, €/hod).

S investičním oddělením spolupracují odpovědní zástupci úseku controllingu nejen v rámci pravidelné měsíční uzávěrky stavu investičních projektů, ale převážně též při sestavování kalkulací přínosů zamýšlených projektů, které uvedou v tzv. Capex requestu – oficiální formulář v rámci skupiny Mondí, v němž je do detailu popsán projekt, jehož realizace je požadována. V příloze č. 2 lze nalézt ukázkou sumárního výstupu z uvedeného formuláře. Dále členové controllingového týmu ve spolupráci s technickým oddělením zpětně vyhodnocují přínosy realizovaných investičních záměrů. Sledovanými parametry, které

hrají zásadní roli při schvalování a vyhodnocování přínosu investic, jsou: návratnost investice, čistá současná hodnota a vnitřní výnosové procento.

Další z povinností vedoucího oddělení controllingu je tvorba a aktualizace kalkulací prodejních cen elektřiny, tepla a vody, jejichž dodávku zajišťuje společnost Mondi na základě smluvních ujednání s externími partnery.

### 5.1.3 Reporting

Hlavním úkolem reportingu ve sledované společnosti je vytvořit výkaz se souhrnným uspořádáním ukazatelů, které vyhodnocují vývoj jednotlivých velečin a vývoj společnosti jako celku. Reporty mají poskytovat potřebné informace pro management podniku a usnadnit tak řízení a rozhodování.

#### Reporty společnosti Mondi:

- **Mill report** – představuje globální přehled o dosažených výsledcích aktuálně reportovaného období a zobrazuje všechny oblasti podniku prostřednictvím definovaných výkonnostních ukazatelů (objem výroby, objem tržeb, výše zásob, výše pracovního kapitálu, doba obratu pohledávek, doba obratu závazků), vyhotovuje se na měsíční bázi.
- **Energetický reporting** – souvisí se skutečností, že společnost vlastní samostatné energetické centrum, které zajišťuje zásobování energiemi celý proces výroby finálních produktů. Jedná se o pravidelný měsíční report specifických energetických ukazatelů a parametrů (výhřevnost paliv, spotřeby paliv, spotřeba tepla, spotřeba elektřiny, parní výkony kotlů, spotřební normy strojních zařízení, atd.)
- **Údržbový reporting** – je pravidelný měsíční reporting detailně popisující výdaje na údržbu strojního zařízení, a to ve struktuře požadované skupinou Mondi. Sledují se nejen celkové náklady na údržbu jednotlivých strojních zařízení, ale též jednotkové údržbové náklady na jednu tunu finální produkce. Vedle finančních ukazatelů se v tomto reportu objevují typicky údržbářské ukazatelé, kterými jsou např. průměrná doba opravy, průměrná doba mezi poruchami.

- **PII report** – vyhotovení probíhá na čtvrtletní bázi. Report zachycuje veškeré projekty neinvestičního charakteru, které přinášejí pozitivní efekt do ziskovosti podniku.
- **Investiční reporting** – je výstupem pravidelné měsíční závěrky a zachycuje stav veškerých projektů v realizaci, počínaje plněním časového harmonogramu prováděných činností přes stav čerpání schválených investičních prostředků až po kontrolu kvality realizace dodavatelem.

## 5.2 Proces plánování ve sledované společnosti

Controlling sledovaného podniku se snaží sestavit plán reálný a splnitelný. Plánování je chápáno jako proces formulování cílů a hlavně jako účelný prostředek pro řízení celé společnosti. Plánem se rozumí výstup cílových veličin. Cílem plánování není přesné stanovení kritérií, která musí podnik splnit, ale odhadnout možný budoucí stav, který nastane. A také hledání nedostatků, variant v oblastech, kde se předpokládají komplikace. Ve společnosti Mondi Štětí a.s. je plánování prováděno operativně a strategicky na úrovni dlouhodobých a podrobných plánů. Podrobné plánování odhaluje možné chyby a nedostatky v průběhu celého roku. Proces plánování začíná na úrovni provozních středisek, kdy vedoucí jednotlivých středisek sestavují plány na základě veškerých předpokládaných událostí. Controlling má určeny pevné termíny, kdy musí být podklady odeslány na centrálu do Vídně.

### 5.2.1 Budget

Roční komplexní finančně-ekonomický plán společnosti Mondi vzniká hlavně z analýzy předpokládaného vývoje na trhu a plánu nutných technologických odstávek. Budget je chronologicky rozdělen na jednotlivé měsíce. Controlleři ho sestavují a upravují postupně na přelomu měsíců září a října a následně jej vedení firmy předkládá ke schválení na centrálu do Vídně.

Následné upřesněné čtvrtletní plánování vycházející z Budgetu je nazýváno Outlookem.



### **5.2.2 Outlook**

První čtvrtletní plán Outlook 1. controlleři kompletují v měsíci březnu po únorové závěrce. Z ledna a února mají k dispozici aktuální výsledky, březen až prosinec plánují na základě nově získaných informací.

V červnu je zpracován Outlook 2., který vychází z aktuálních výkonů od ledna do června. Měsíce červenec až prosinec jsou odhadovány na základě aktuálně známých skutečností.

Posledním čtvrtletním plánem je Outlook 3., kde leden až září jsou měsíce s aktuálními výsledky a probíhá doplňování října až prosince. V tuto dobu má oddělení controllingu nejnáročnější období, protože musí souběžně plánovat též Budget na příští rok.

V rámci těchto plánovacích procesů dochází k aktualizaci následujících dílčích částí.

### **5.2.3 Plánování prodeje a plánování výroby**

Společnost Mondi v rámci skupiny prodává své výrobky především prostřednictvím prodejních kanceláří. Jedná se o 85 % z celkového objemu, zbývajících 15% produkce sledovaná společnost prodá svým přímým zákazníkům. Nejdůležitějším úkolem při plánování prodeje musí být informační propojení společnosti se svými prodejními kancelářemi, agenty a se svými přímými zákazníky. Kontrakty sjednává centrála ve Vídni, která shromažďuje informace o zákaznících, a to včetně předpokladu očekávaného odběru výrobků pro následná období. Ceny výrobků jsou též stanoveny centrálou ve Vídni. Prodejní kancelář si za svou činnost uplatňuje 7 % marži.

Plánování výroby je závislé na předpokladu prodeje, který vychází ze strategie celé skupiny Mondi a centrály ve Vídni. Objem výroby je poté stanoven v patřičné výši tak, aby na měsíční bázi nedocházelo k významným rozdílům mezi vyrobeným a prodaným množstvím.

#### **5.2.4 Plánování variabilní nákladů**

Hlavními variabilními náklady ve sledované společnosti jsou dřevo, nakupované externí vlákno, energie a chemikálie.

Dřevo tvoří 65% všech variabilních nákladů podniku. Společnost Mondi Štětí, a.s. při plánování dřeva spolupracuje se svým dodavatelem Wood & Paper, jemuž zašle předpoklad objemu spotřebovaného dřeva na dané období, který vychází z celkového objemu výroby buničin. Ten na základě dostupných kapacit svých subdodavatelů vše propočítá a vytvoří pro sledovanou společnost plán nákupu dřeviny včetně předpokládané výše ceny.

Vedle produkce vlastního vlákna využívá společnost na některé výrobky též vlákna z externích zdrojů, kterými jsou sběrový papír (linery) a krátkovláknitá buničina (MG papír). Celkový objem na tato externí vlákna je odvozen od specifických norem spotřeb na uvedené druhy výrobků a nákupních cen na externích trzích sběrového papíru a krátkovláknitých buničin.

Plánování energie je nejsložitějším plánovacím procesem ve společnosti. Při stanovení těchto nákladů spolupracuje vedoucí controllingu s technologem energií. Plán se sestavuje na základě předpokladu objemu výroby a její energetické náročnosti, kdy dojde ke kvantifikaci celkové potřeby dodávek tepla a elektřiny pro strojní zařízení. Tato celková energetická potřeba je rozložena mezi využívané energetické zdroje a následně je vyčíslena celková spotřeba paliv nutných k zajištění požadovaného energetického výkonu. Stanovené objemy paliv jsou převedeny do finanční podoby prostřednictvím nákupních cen, které poskytuje oddělení nákupu. V rámci plánování energií je podstatnou záležitostí též sledování energetické legislativy.

Chemikálie tvoří zhruba 5 % všech variabilních nákladů podniku. Plán začíná na úrovni výrobních linek, kde se mezi controllerem a zástupcem linky vzájemně odsouhlasí návrhy jednotkových spotřeb, na základě kterých se přes předpoklad výroby vykalkulují celkové množství spotřeby, jež se následně ocení prostřednictvím predikovaných nákupních cen potvrzených oddělením nákupu.

### 5.2.5 Plánování fixních nákladů

Fixní náklady společnosti jsou složeny z údržbových, personálních a nákladů na nákup externích služeb. Oddělení údržby si naplánuje částku dle svých potřeb a požadavků, kterou musí podložit seznamem zamýšlených údržbových akcí, a to ať již pravidelných nebo mimořádných. Personální náklady jsou plánovány na základě počtu zaměstnanců, pravidel odměňování, prémie a bonusů. Předpoklad nákupu externích služeb se sestavuje ve spolupráci controllera s vedoucími jednotlivých středisek, kteří předkládají své požadavky. Controller provádí sumarizaci těchto požadavků za celou společnost a vkládá jí do plánu. Hlavními druhy těchto nákladů se v Mondi rozumí kancelářské potřeby, telekomunikační služby, náklady na reklamu podniku, auditorské služby, služební cesty zaměstnanců, právní a daňové služby, pojištění, školení, úklidové a zahradnické práce, IT náklady.

### 5.3 Analýza spotřebních norem papírenského stroje

Oblastí zájmu autorovy práce je analýza nákladovosti výrobků **papírenského stroje č. 5**, která spočívá v revizi tzv. kusovníků výrobků v informačním systému SAP. Kusovníky výrobků představují výrobní recepturu, která zahrnuje množstevní spotřební standardy jednotlivých vstupních surovin a medií. Ve zjednodušeném slova smyslu jsou receptem na výrobu jednotlivých finálních výrobků. V tabulce 5.1 je uvedena ukázka kusovníku výrobků. Autor provedl sběr dat a jejich vyhodnocení ve spolupráci s technologem papírenského stroje č. 5. Výsledná zjištění byla poté finančně vyčíslena a implementována do posledního původního finančního plánu před provedením analýzy.

**Tabulka 5.1: Ukázka kusovníku výrobků**

Pracoviště	Produkt	ID	Název spotřební normy	Číslo materiálu	Plánovaná jednotková spotřeba	Jednotky
PS 5	SU001	CHEM01	Bulab	40000204	0,080	Kg
PS 5	SU001	CHEM02	Hydroxid sodný	40000205	0,450	Kg
PS 5	SU001	CHEM15	Mistron	40031337	5,000	Kg
PS 5	SU001	CHEM22	Afranil	40000261	0,110	Kg
PS 5	SU001	CHEM24	Apiclean	40000266	0,100	Kg
PS 5	SU001	CHEM30	Busan	40000408	0,070	Kg
PS 5	SU001	CHEM33	Busperse	40000434	0,250	Kg
PS 5	SU001	CHEM39	Nalco	40037500	0,700	Kg
PS 5	SU001	CHEM43	Solbond	40042751	12,000	Kg
PS 5	SU001	CHEM44	Kaolín	40043951	6,000	Kg
PS 5	SU001	CHEM45	Síran hlinitý	40043882	19,000	Kg
PS 5	SU001	ENEG02	Pára	28990205	6,600	GJ
PS 5	SU001	ENEG06	Elektrická energie	28990206	750	kWh
PS 5	SU001	OTPC06	Dutinka	40044005	0,450	Kus
PS 5	SU001	OTPC09	Zátka ekologická	40000330	2,400	Kus
PS 5	SU001	PULP01	Buničina - vodolátka	28990140	1,028	tuna
PS 5	SU001	WATR01	Nakupovaná voda	40043336	20,300	m <sup>3</sup>

Zdroj: Vlastní zpracování, interní materiály společnosti Mondi Štětí, a.s.

### 5.3.1 Spotřební normy vláken

K finální výrobě papíru společnost využívá vstupních vláken, a to vlastní výroby prostřednictvím varného procesu dřevní štěpky nebo využívá nakupovaného vlákna od externích dodavatelů, jimiž jsou bělená buničina z exotických dřevin (eukalypt) a sběrový papír. Využití v jednotlivých výrobcích je dáno účelem finálního použití. Analyzovaný papírenský stroj využívá pouze vlákno interní. Níže uvedená tabulka 5.2 zobrazuje analýzu měsíčně naměřených hodnot skutečné spotřeby vláken. Hodnota vypočteného váženého průměru (váha, dosažená výroba) zanášky vlákna se pohybuje na úrovni 1,01805 ADT/t (tun nebělené buničiny na 1 tunu finální produkce). V porovnání na roky předchozí dochází k meziročnímu nárůstu v rozmezí 0,1 – 0,2 %

**Tabulka 5.2: Měsíční analýza naměřených hodnot skutečné spotřeby vláken**

MĚSÍCE ROKU 2014	Zanáška vlákna (ADT/t)	Výroba (t)
leden	1,009	16 556
únor	1,019	12 800
březen	1,020	18 143
duben	1,025	16 097
květen	1,020	14 595
červen	1,021	16 628
červenec	1,019	16 887
srpen	1,024	15 164
září	1,018	16 908
říjen	1,008	13 384
listopad	1,015	16 499
prosinec	1,017	16 645
<b>Vážený průměru roku 2014</b>	<b>1,01805</b>	

Zdroj: Vlastní zpracování, interní materiály společnosti Mondi Štětí, a.s.

**Tabulka 5.3: Vývoj spotřeby vlákna v letech 2012-2014**

Vývoj spotřeby vlákna 2012-2014	Jednotky	2012	2013	2014	2015
Zanáška vlákna	ADT/t	1,01532	1,01622	1,01805	1,01987
Meziroční nárůst	%		0,1%	0,2%	0,2%
<b>Pokles vůči kusovníku (1,028)</b>	ADT/t			0,00995	0,00813
<b>Pokles vůči kusovníku</b>	%			0,97%	0,79%
<b>Pokles vůči kusovníku</b>	ADT			1 991	1 626
<b>Celkový efekt</b>	Kč			15 571 311	12 716 474

Zdroj: Vlastní zpracování, interní materiály společnosti Mondi Štětí, a.s.

V systému SAP je v kusovnících výrobků (původním plánu) papírenského stroje PS5 pro rok 2015 přednastavená hodnota standardní spotřeby v úrovni 1,028 ADT/t, což je o 0,00995 ADT/t (0,97 %) více. Vezmeme-li v úvahu vypočítaný meziroční index nárůstu spotřeby 0,2 %, bude předpoklad zanášky vlákna pro rok 2015 v úrovni 1,01987, tudíž je hodnota finálního rozdílu nižší o 0,0813 ADT/t (0,79 %) oproti SAP. Ve finančním vyjádření představuje reálně zjištěný rozdíl při předpokládané roční produkci 200 000 tun pytlového papíru nižší potřebu buničiny o 1626 ADT vůči původnímu předpokladu

u standardu SAP, což při průměrné nákladové ceně buničiny 7820,99 Kč/ADT představuje snížení nákladů o 12,72 milionů korun. Uvedeno v tabulce 5.3: Vývoj spotřeby vlákn.

### 5.3.2 Spotřební normy chemikálií

Nedílnou součástí vstupních surovin pro výrobu papíru je široká škála používaných chemikálií. Ve zjednodušené podobě lze jejich spotřebu rozdělit do dvou fází. První z nich je vlastní výroba vlákn na varnách buničiny, po níž následuje fáze finálního zpracování na papírenských strojích. Na papírenském stroji č. 5 se spotřebovávají tyto chemikálie:

**Tabulka 5.4: Spotřebovávané chemikálie na papírenském stroji č. 5**

Pracoviště	Produkt	ID	Název chemikálie	Číslo materiálu
PS 5	SU003	CHEM01	Bulab	40000204
PS 5	SU003	CHEM02	Hydroxid sodný	40000205
PS 5	SU003	CHEM15	Mistron	40031337
PS 5	SU003	CHEM22	Afranil	40000261
PS 5	SU003	CHEM24	Apiclean	40000266
PS 5	SU003	CHEM30	Busan	40000408
PS 5	SU003	CHEM33	Busperse	40000434
PS 5	SU003	CHEM39	Nalco	40037500
PS 5	SU003	CHEM43	Solbond	40042751
PS 5	SU003	CHEM44	Kaolin	40043951
PS 5	SU003	CHEM45	Síran hlinitý	40043882

Zdroj: Vlastní zpracování, interní materiály společnosti Mondi Štětí, a.s.

Analýza spotřeby chemikálií byla postavena na základě vypočtených reálných vážených průměrů jednotkových spotřeb chemikálií v roce 2014. Výsledné hodnoty vážených průměrů zohledňuje níže uvedená tabulka 5.5: Měsíční analýza jednotkových spotřeb chemikálií roku 2014 v kg.

**Tabulka 5.5: Měsíční analýza jednotkových spotřeb chemikálií roku 2014 v kg**

Název chemikálie	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec
Bulab	0	0	0	0	0	0	0
Hydroxid sodný	0,387	0,937	0,220	0,311	0,343	0,241	0,237
Mistron	3,986	3,906	4,079	4,162	3,220	4,691	4,619
Afranil	0,436	0,170	0,189	0,217	0,078	0,239	0,195
Apiclean	0,133	0,227	0,165	0,162	0,144	0,090	0,000
Busan	0	0	0	0	0	0	0
Busperse	0,248	0,234	0,165	0,146	0,116	0,262	0,136
Nalco	0,683	0,656	0,664	0,638	0,901	0,790	0,636
Solbond	10,812	13,671	10,527	11,803	10,689	11,186	11,725
Kaolín	11,238	4,497	0,000	0,000	2,540	0,000	0,000
Síran hlinitý	20,104	19,266	21,025	20,338	17,373	17,246	19,320

Název chemikálie	srpen	září	říjen	listopad	prosinec	Vážený průměr	Zahrnutá výroba
Bulab	0	0	0	0	0	0	0
Hydroxid sodný	0,330	0,266	0,336	0,606	0,403	0,374	190 306
Mistron	3,627	5,678	6,500	5,455	5,878	4,655	190 306
Afranil	0,353	0,257	0,370	0,168	0,265	0,245	190 306
Apiclean	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,151	94 820
Busan	0	0	0	0	0	0	0
Busperse	0,201	0,243	0,123	0,158	0,175	0,185	190 306
Nalco	0,642	0,719	0,683	0,687	0,696	0,699	190 306
Solbond	10,881	11,474	13,001	12,243	12,239	11,632	190 306
Kaolín	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	6,386	43 952
Síran hlinitý	18,004	18,864	18,613	19,833	19,103	19,133	190 306

Zdroj: Vlastní zpracování, interní materiály společnosti Mondi Štětí, a.s.

Zjištěné vážené průměry byly porovnány s hodnotami nastavenými v kusovníku SAP a následně byla vyčíslena jednotková odchylka, a to jak v množstevním vyjádření (kg/t), tak ve finančním vyjádření (Kč/t). Z tabulky 5.6 je patrné, že hodnoty v kusovnících SAP jsou podhodnocené s celkovým jednotkovým dopadem 153,26 Kč/t. Nejvýznamnější položkou je Solbond (škrob), jehož zvýšená spotřeba má původ ve špatných kvalitativních parametrech finální produkce (pevnost v tahu, pevnost v protažení, pevnost v přetržení). Vzhledem k přetrvávání těchto problémů bez možnosti rychlého vyřešení je vysoký předpoklad, že takto vysoká spotřeba bude v průběhu následujících měsíců reálná. Celkové navýšení nákladů dle zjištěných skutečností je v ročním vyjádření při předpokládané produkci 200 000t 30,65 miliónů.

**Tabulka 5.6: Meziroční srovnání a vyjádření změn jednotkových nákladů**

Název chemikálie	Plánovaná jednotková spotřeba	Jednotky	Cena jednotková (Kč)	Rozdíl k 2014 (Kg/t)	Rozdíl v Kč	CH - 2012 (Kg/t)	CH - 2013 (Kg/t)	CH - 2014 (Kg/t)
Bulab	0,08	Kg	56,330	-0,08	-4,506	0,039	0,000	0,000
Hydroxid sodný	0,45	Kg	7,840	-0,08	-0,599	0,379	0,295	0,374
Mistron	5,00	Kg	8,200	-0,35	-2,831	2,376	4,295	4,655
Afranil	0,11	Kg	30,840	0,13	4,154	0,073	0,191	0,245
Apiclean	0,10	Kg	119,370	0,05	6,065	0,047	0,116	0,151
Busan	0,07	Kg	160,210	-0,07	-11,215	0,021	0,000	0,000
Busperse	0,25	Kg	53,970	-0,07	-3,534	0,226	0,236	0,185
Nalco	0,70	Kg	64,760	0,00	-0,073	0,705	0,670	0,699
Solbond	2,00	Kg	17,030	9,63	164,039	0,000	0,000	11,632
Kaolin	6,00	Kg	3,780	0,39	1,460	3,484	5,918	6,386
Síran hlinitý	19,00	Kg	2,270	0,13	0,302	0,000	0,000	19,133
					153,263			

Zdroj: Vlastní zpracování, interní materiály společnosti Mondi Štětí, a.s.

### 5.3.3 Spotřební normy elektřiny

Výroba papíru je ve své podstatě energeticky náročný proces. Z tohoto důvodu je součástí společnosti též vlastní energetický závod, jehož úkolem je zajistit dostatečnou dodávku elektrické energie. Vlivem dlouhodobého rozvoje společnosti, jehož výsledkem je navyšování výrobních kapacit, byla narušena energetická rovnováha mezi výrobou a spotřebou elektřiny, tudíž v posledních letech dochází k nákupu elektřiny z externí energetické sítě.

Uvedené tabulky 5.7 zobrazují rozdíly v reálně dosažených hodnotách jednotkové spotřeby elektřiny u jednotlivých produktových skupin pro rok 2014, a to dle vyráběných gramáží. V průměru se rozdíl oproti nastaveným standardům pohybuje v rozmezí od 14,1 do 16,8 kWh/t. Jedná se o úsporu elektřiny. V přepočtu na předpokládaný objem výroby 200 000 tun činí celková úspora 3 201tis. kWh za rok, což při průměrné ceně 1,2 Kč za kWh představuje snížení nákladů o 3,84 mil. Kč, uvedeno v tabulce 5.8.



**Tabulka 5.7: Rozdíl v jednotkové spotřebě elektřiny 2014 (kWh/t)**

<b>Kusovník</b>		<b>gramáž</b>											
<b>Kód produktu</b>	<b>60</b>	<b>65</b>	<b>70</b>	<b>75</b>	<b>80</b>	<b>85</b>	<b>90</b>	<b>95</b>	<b>100</b>	<b>110</b>	<b>120</b>	<b>125</b>	<b>135</b>
CV051	837	827	817	807	767	757	737	726	706	686	676	676	676
EU001	817	807	797	777	757	737	727	716	706	696	676	0	0
EU007	847	837	827	807	777	762	742	732	716	706	686	0	0
FU001	817	807	797	777	757	737	727	716	706	696	676	0	0
SB001	706	696	676	661	641	621	611	596	581	566	555	0	0
SB003	716	696	686	666	646	626	616	601	586	576	556	0	0
SU001	817	807	797	777	757	737	727	716	706	696	676	0	0
SU003	817	807	797	777	757	737	727	716	706	696	676	0	0
SU007	847	837	827	807	777	762	742	732	716	706	686	0	0
SU012	817	807	797	777	757	737	727	716	706	696	676	0	0

<b>Realita</b>		<b>gramáž</b>											
<b>Kód produktu</b>	<b>60</b>	<b>65</b>	<b>70</b>	<b>75</b>	<b>80</b>	<b>85</b>	<b>90</b>	<b>95</b>	<b>100</b>	<b>110</b>	<b>120</b>	<b>125</b>	<b>135</b>
CV051	819	809	799	789	750	740	720	710	691	671	661	661	661
EU001	799	789	779	760	740	720	710	701	691	681	661	0	0
EU007	829	819	809	789	760	745	725	715	701	691	671	0	0
FU001	799	789	779	760	740	720	710	701	691	681	661	0	0
SB001	691	681	661	646	627	607	597	582	567	553	543	0	0
SB003	701	681	671	651	631	612	602	587	572	562	543	0	0
SU001	799	789	779	760	740	720	710	701	691	681	661	0	0
SU003	799	789	779	760	740	720	710	701	691	681	661	0	0
SU007	829	819	809	789	760	745	725	715	701	691	671	0	0
SU012	799	789	779	760	740	720	710	701	691	681	661	0	0

<b>Diference</b>													
<b>Kód produktu</b>	<b>60</b>	<b>65</b>	<b>70</b>	<b>75</b>	<b>80</b>	<b>85</b>	<b>90</b>	<b>95</b>	<b>100</b>	<b>110</b>	<b>120</b>	<b>125</b>	<b>135</b>
CV051	-18	-18	-18	-17	-17	-17	-16	-16	-16	-16	-15	-15	-15
EU001	-17	-17	-17	-17	-17	-16	-16	-16	-16	-16	-15	0	0
EU007	-18	-18	-18	-17	-17	-17	-16	-16	-16	-16	-16	0	0
FU001	-17	-17	-17	-17	-17	-16	-16	-16	-16	-16	-15	0	0
SB001	-15	-15	-15	-15	-14	-14	-14	-14	-13	-13	-13	0	0
SB003	-16	-15	-15	-15	-14	-14	-14	-14	-13	-13	-13	0	0
SU001	-17	-17	-17	-17	-17	-16	-16	-16	-16	-16	-15	0	0
SU003	-17	-17	-17	-17	-17	-16	-16	-16	-16	-16	-15	0	0
SU007	-18	-18	-18	-17	-17	-17	-16	-16	-16	-16	-16	0	0
SU012	-17	-17	-17	-17	-17	-16	-16	-16	-16	-16	-15	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování, interní materiály společnosti Mondi Štětí, a.s.

**Tabulka 5.8: Finanční vyjádření rozdílu norem elektřiny**

Produkty PS 5	Kód produktu	Průměrná spotřeba KWH/t	Výroba (t)	Úspora elektřiny KWH	Úspora v Kč
Advantage Semi Extensible Brown I	CV051	-16,4	16 000	-263 143	-315 771
Advantage Semi Extensible Brown II	EU001	-16,4	13 000	-213 489	-256 186
Advantage Semi Extensible Brown III	EU007	-16,8	28 000	-471 017	-565 221
Advantage Kraft MF Brown	FU001	-16,4	35 000	-574 777	-689 732
Advantage Kraft Brown	SB001	-14,1	25 000	-351 607	-421 928
Advantage Speed Brown I	SB003	-14,2	17 000	-240 993	-289 191
Advantage Speed Brown II	SU001	-16,4	50 000	-821 110	-985 332
Advantage Speed Brown III	SU003	-16,4	10 000	-164 222	-197 066
Advantage Speed Brown IV	SU007	-16,8	5 000	-84 110	-100 932
Advantage Speed Brown V	SU012	-16,4	1 000	-16 422	-19 707
<b>Sack Kraft Paper Brown</b>			<b>200 000</b>	<b>-3 200 889</b>	<b>-3 841 067</b>

průměrná cena

1,2

Kč/kWh

Zdroj: Vlastní zpracování, interní materiály společnosti Mondi Štětí, a.s.

### 5.3.4 Spotřební normy tepla

Podobná situace jako pro elektřinu platí též pro tepelné zajištění výrobního procesu. Na rozdíl od elektřiny je společnost ve výrobě tepla soběstačná a nemá potřebu externí teplo nakupovat. Toto je ve velké míře zajištěno možností využití spalování odpadního výluhu na regeneračním kotli.

Při analýze jednotkových spotřeb tepla byly reálné hodnoty pod úrovní nastavených standardů, a to napříč celým portfoliem výroby a gramáží. Jednotková diference se pohybuje v intervalu 0,16 až 0,18 GJ/t výroby, což v rámci roční výroby činí v součtu 34 720 GJ, respektive při průměrné ceně 124,18 Kč za GJ představuje nižší náklady o 4,3 milionů Kč, uvedeno v tabulkách č. 5.9, 5.10.

**Tabulka 5.9: Rozdíl v jednotkové spotřebě tepla 2014 (GJ/t)**

Kusovník		gramáž											
Kód produktu	60	65	70	75	80	85	90	95	100	110	120	125	135
CV051	6,8	6,7	6,6	6,6	6,5	6,4	6,3	6,2	6,3	6,3	6,2	6,2	6,2
EU001	6,5	6,5	6,5	6,5	6,4	6,4	6,3	6,3	6,3	6,3	6,3	0,0	0,0
EU007	6,9	6,8	6,7	6,6	6,5	6,4	6,4	6,3	6,3	6,3	6,3	0,0	0,0
FU001	6,5	6,5	6,5	6,5	6,4	6,4	6,3	6,3	6,3	6,3	6,3	0,0	0,0
SB001	5,9	5,9	5,9	5,7	5,6	5,6	5,5	5,5	5,4	5,4	5,3	0,0	0,0
SB003	5,9	5,9	5,9	5,8	5,7	5,6	5,5	5,5	5,5	5,4	5,4	0,0	0,0
SU001	6,5	6,5	6,5	6,5	6,4	6,4	6,3	6,3	6,3	6,3	6,3	0,0	0,0
SU003	6,5	6,5	6,5	6,5	6,4	6,4	6,3	6,3	6,3	6,3	6,3	0,0	0,0
SU007	6,9	6,8	6,7	6,6	6,5	6,4	6,4	6,3	6,3	6,3	6,3	0,0	0,0
SU012	6,5	6,5	6,5	6,5	6,4	6,4	6,3	6,3	6,3	6,3	6,3	0,0	0,0

Realita		gramáž											
Kód produktu	60	65	70	75	80	85	90	95	100	110	120	125	135
CV051	7,0	6,9	6,8	6,8	6,7	6,6	6,5	6,4	6,5	6,5	6,4	6,4	6,4
EU001	6,7	6,7	6,7	6,6	6,6	6,6	6,5	6,5	6,5	6,5	6,4		
EU007	7,1	7,0	6,9	6,8	6,7	6,6	6,6	6,5	6,5	6,5	6,4		
FU001	6,7	6,7	6,7	6,6	6,6	6,6	6,5	6,5	6,5	6,5	6,4		
SB001	6,1	6,1	6,0	5,9	5,8	5,8	5,7	5,7	5,6	5,5	5,5		
SB003	6,1	6,1	6,0	6,0	5,9	5,8	5,7	5,7	5,6	5,6	5,5		
SU001	6,7	6,7	6,7	6,6	6,6	6,6	6,5	6,5	6,5	6,5	6,4		
SU003	6,7	6,7	6,7	6,6	6,6	6,6	6,5	6,5	6,5	6,5	6,4		
SU007	7,1	7,0	6,9	6,8	6,7	6,6	6,6	6,5	6,5	6,5	6,4		
SU012	6,7	6,7	6,7	6,6	6,6	6,6	6,5	6,5	6,5	6,5	6,4		

Diference													
Kód produktu	60	65	70	75	80	85	90	95	100	110	120	125	135
CV051	-0,19	-0,19	-0,18	-0,18	-0,18	-0,18	-0,18	-0,17	-0,17	-0,17	-0,17	-0,17	-0,17
EU001	-0,18	-0,18	-0,18	-0,18	-0,18	-0,18	-0,18	-0,18	-0,17	-0,17	-0,17	0,00	0,00
EU007	-0,19	-0,19	-0,19	-0,18	-0,18	-0,18	-0,18	-0,18	-0,18	-0,17	-0,17	0,00	0,00
FU001	-0,18	-0,18	-0,18	-0,18	-0,18	-0,18	-0,18	-0,18	-0,17	-0,17	-0,17	0,00	0,00
SB001	-0,16	-0,16	-0,16	-0,16	-0,16	-0,16	-0,15	-0,15	-0,15	-0,15	-0,15	0,00	0,00
SB003	-0,16	-0,16	-0,16	-0,16	-0,16	-0,16	-0,15	-0,15	-0,15	-0,15	-0,15	0,00	0,00
SU001	-0,18	-0,18	-0,18	-0,18	-0,18	-0,18	-0,18	-0,18	-0,17	-0,17	-0,17	0,00	0,00
SU003	-0,18	-0,18	-0,18	-0,18	-0,18	-0,18	-0,18	-0,18	-0,17	-0,17	-0,17	0,00	0,00
SU007	-0,19	-0,19	-0,19	-0,18	-0,18	-0,18	-0,18	-0,18	-0,18	-0,17	-0,17	0,00	0,00
SU012	-0,18	-0,18	-0,18	-0,18	-0,18	-0,18	-0,18	-0,18	-0,17	-0,17	-0,17	0,00	0,00

Zdroj: Vlastní zpracování, interní materiály společnosti Mondi Štětí, a.s.

**Tabulka 5.10: Finanční vyjádření rozdílu norem tepla**

Produkty PS 5	Kód produktu	Průměrná spotřeba GJ/t	Výroba (t)	Úspora tepla GJ	Úspora v Kč
Advantage Semi Extensible Brown I	CV051	-0,2	16 000	-2 852	-354 202
Advantage Semi Extensible Brown II	EU001	-0,2	13 000	-2 305	-286 285
Advantage Semi Extensible Brown III	EU007	-0,2	28 000	-5 062	-628 575
Advantage Kraft MF Brown	FU001	-0,2	35 000	-6 207	-770 767
Advantage Kraft Brown	SB001	-0,2	25 000	-3 900	-484 333
Advantage Speed Brown I	SB003	-0,2	17 000	-2 670	-331 577
Advantage Speed Brown II	SU001	-0,2	50 000	-8 867	-1 101 096
Advantage Speed Brown III	SU003	-0,2	10 000	-1 773	-220 219
Advantage Speed Brown IV	SU007	-0,2	5 000	-904	-112 246
Advantage Speed Brown V	SU012	-0,2	1 000	-177	-22 022
<b>Sack Kraft Paper Brown</b>			<b>200 000</b>	<b>-34 720</b>	<b>-4 311 322</b>

průměrná cena

124,18 Kč/GJ

Zdroj: Vlastní zpracování, interní materiály společnosti Mondi Štětí, a.s.

### 5.3.5 Spotřební normy vody

Další důležitou vstupní surovinou pro výrobu papíru je voda, proto je většina papírenských výrobních závodů vybudována v blízkosti větších vodních zdrojů. V případě společnosti Mondi Štětí, a.s. je to řeka Labe. Stejně jako v případě energetiky, společnost disponuje vlastním vodohospodářským závodem, který má na starosti nejen dodávku vody do závodu, ale i vyčištění a odvod použité vody zpět do řeky Labe, a to za dodržování všech environmentálních limitů. Následující tabulka 5.11 zobrazuje analýzu měsíčně naměřených hodnot skutečné spotřeby vody na 1 tunu finální výroby. Hodnota vypočteného váženého průměru (váha, dosažená výroba) se pohybuje na úrovni 21,69 m<sup>3</sup>/t.

**Tabulka 5.11: Měsíční analýza naměřených hodnot skutečné spotřeby vody**

Měsíce roku 2014	Spotřeba vody	Výroba
	m <sup>3</sup> /t	t
leden	16,86	16 556
únor	17,84	12 800
březen	16,25	18 143
duben	22,34	16 097
květen	25,87	14 595
červen	23,90	16 628
červenec	24,57	16 887
srpen	27,57	15 164
září	24,23	16 908
říjen	21,57	13 384
listopad	18,15	16 499
prosinec	21,70	16 645
<b>Vážený průměr 2014</b>	<b>21,69</b>	

Zdroj: Vlastní zpracování, interní materiály společnosti Mondi Štětí, a.s.

Pro rok 2015 je v kusovnících výrobků papírenského stroje PS5 přednastavená hodnota standardní spotřeby v úrovni 20,3 m<sup>3</sup>/t, což je o 1,39 m<sup>3</sup>/t (6,87 %) méně než vypočítaná skutečnost. Vezmeme-li v úvahu vypočítaný meziroční index nárůstu spotřeby 8,6 %, bude předpoklad spotřeby vody pro rok 2015 v úrovni 23,56 m<sup>3</sup>/t,

následná hodnota finálního rozdílu je tedy 3,26 m<sup>3</sup>/t (16,07%) oproti přednastavenému v SAPu. Ve finančním vyjádření představuje reálně zjištěný rozdíl při předpokládané roční produkci 200 000 tun pytlového papíru vyšší spotřebu vody o 652 565 m<sup>3</sup> vůči původnímu předpokladu u standardu SAP, což při průměrné nákladové ceně vody 5,31 Kč/ m<sup>3</sup> představuje vyšší náklady o 3,47 milionů korun. Uvedeno v tabulce 5.12.

**Tabulka 5.12: Vývoj spotřeby vody v letech 2012-2014**

Vývoj spotřeby vody 2012-2014	Jednotky	2012	2013	2014	2015
Spotřeba vody	m <sup>3</sup> /t	20,52	19,97	21,69	23,56
Meziroční nárůst	%		-2,7%	8,6%	8,6%
Nárůst vůči kusovníku (20,3)	m <sup>3</sup> /t			1,39	3,26
Nárůst vůči kusovníku	%			6,87%	16,07%
Nárůst vůči kusovníku	m <sup>3</sup> /t			278 941	652 565
Celkový efekt	Kč			1 481 178	3 465 121

Zdroj: Vlastní zpracování, interní materiály společnosti Mondi, a.s.

### 5.3.6 Spotřební normy balicích materiálů

Méně významnou nákladovou položkou jsou balicí materiály nutné k zajištění transportovatelnosti finálních výrobků a k zamezení poškození při manipulaci. Tato kategorie je z dlouhodobého pohledu prakticky neměnná, neboť se technologie balení a potřeby zákazníků zásadním způsobem nemění. Z tohoto důvodu nebyly zjištěny žádné odchylky od nastavených norem kusovníku v SAPu.

#### Shrnutí:

Z výše uvedené analýzy reálných dat jednotlivých kategorií kusovníků výrobků jednoznačně vyplývá, že je nutné provést jejich aktualizaci. Primárně je nutné se zaměřit na spotřební normy chemikálií, kde je vykazovaná odchylka nejvyšší, způsobená převážně z důvodu dodržení kvalitativních parametrů. Další zvýšení spotřebních norem bylo

prokázáno u spotřeby vody, která však v porovnání s chemikáliemi není tak významná, ale k úpravě kusovníku by v každém případě mělo dojít. Z pohledu spotřeby energií (teplo, elektřina) vykazují reálné hodnoty nižší úroveň, tudíž energeticky nižší náročnost, která by se měla projevit ve snížené spotřebě nakupované elektřiny a paliv pro výrobu tepla. V neposlední řadě je též potřeba provést úpravy ve spotřebách vlastního vlákna (nebělené buničiny), kde jsou v kusovnících výrobků nastaveny vysoké normy.

#### **5.4 Revize finančního plánu při zohlednění zjištěných skutečností z oblasti spotřebních norem papírenského stroje č. 5**

Revize aktuálního finančního plánu je logickým vyústěním předchozí analýzy spotřebních norem, protože při ní byly identifikovány zásadní rozdíly ve spotřebních normách, které mají přímou vazbu na celkové variabilní náklady společnosti. Části plánu, jenž nejsou ovlivněny výsledkem provedené analýzy (plán tržeb, plán objemu výroby, plán fixních nákladů) budou uvedeny z důvodu úplnosti struktury finančního plánu a budou se pohybovat na úrovni posledního aktualizovaného plánu.

##### **5.4.1 Plán tržeb a prodejních nákladů**

Společnost Mondi Štětí, a.s. je součástí nadnárodní korporace, která je pro oblast Evropy řízena centrálou ve Vídni. Tato centrála má mimo jiné plně v kompetenci oblast prodeje prostřednictvím centrálního prodejního oddělení. Toto oddělení na základě znalostí výrobních kapacit jednotlivých závodů a situace na trhu provádí alokaci předpokládaného prodejního množství a tomu odpovídající prodejní ceny, včetně prodejních nákladů. Originální prodejní předpoklad společnost obdržela v následující podobě v tabulce 5.13:

**Tabulka 5.13: Originální prodejní předpoklad**

Produkty	Objem (t)	Ceny (Kč/t)	Transportní náklady (Kč/t)	Náklady na skladování (Kč/t)	Náklady na provize (Kč/t)
NBSK	44 700	14 704	419	0	0
<b>Sack Kraft Paper Brown</b>	<b>200 000</b>	<b>16 606</b>	<b>925</b>	<b>55</b>	<b>29</b>
MG White	50 800	24 029	598	55	0
MG Brown	8 500	21 164	458	55	0
Testliner	5 000	9 930	140	55	68
Liner Mottled	6 500	15 681	551	55	14
Kraftliner Substitute	63 200	12 501	481	55	70
Kraftliner	9 600	14 133	458	55	130
<b>Celkový součet / Vážený průměr</b>	<b>388 300</b>	<b>16 627</b>	<b>714</b>	<b>49</b>	<b>31</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, interní materiály společnosti Mondi Štětí, a.s.

Z uvedené tabulky 5.13 autor vypočítal následující hodnoty plánu tržeb a prodejních nákladů, které vstupují do Výkazu zisku a ztrát finančního plánu:

**Tabulka 5.14: Vypočítané hodnoty plánu tržeb a prodejních nákladů**

<b>Tržby za finalní výrobky (Kč)</b>	<b>6 456</b>	milion Kč
<b>Transportní náklady (Kč)</b>	<b>277</b>	milion Kč
<b>Náklady na skladování (Kč)</b>	<b>19</b>	milion Kč
<b>Náklady na provize (Kč)</b>	<b>12</b>	milion Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, interní materiály společnosti Mondi Štětí, a.s.

#### 5.4.2 Plán výroby

Jak již bylo uvedeno, plán výroby vychází z předpokladu prodejního množství stanoveného centrálou a v rámci procesu plánování se stanovuje objem výroby na této úrovni, tudíž je zde nulový efekt změny stavu skladu, který vzniká v případě, že je rozdíl mezi prodávaným a vyráběným množstvím v daném období. Níže uvedená tabulka 5.15 zobrazuje strukturu výroby společnosti:

**Tabulka 5.15: Struktura výroby společnosti**

<b>Papírenský stroj</b>	<b>Objem (t)</b>
<b>PS1</b>	<b>84 300</b>
<i>Testliner</i>	5 000
<i>Liner Mottled</i>	6 500
<i>Kraftliner Substitute</i>	63 200
<i>Kraftliner</i>	9 600
<b>PS3</b>	<b>29 840</b>
<i>MG White</i>	21 340
<i>MG Brown</i>	8 500
<b>PS5</b>	<b>200 000</b>
<i>Advantage Semi Extensible Brown I</i>	16 000
<i>Advantage Semi Extensible Brown II</i>	13 000
<i>Advantage Semi Extensible Brown III</i>	28 000
<i>Advantage Kraft MF Brown</i>	35 000
<i>Advantage Kraft Brown</i>	25 000
<i>Advantage Speed Brown I</i>	17 000
<i>Advantage Speed Brown II</i>	50 000
<i>Advantage Speed Brown III</i>	10 000
<i>Advantage Speed Brown IV</i>	5 000
<i>Advantage Speed Brown V</i>	1 000
<b>PS6</b>	<b>29 460</b>
<i>MG White</i>	29 460
<b>Sušící stroj</b>	<b>44 700</b>
<i>NBSK</i>	44 700
<b>Výroba celkem</b>	<b>388 300</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, interní materiály společnosti Mondi Štětí, a.s.

### 5.4.3 Plán variabilních nákladů

Konstrukce plánu variabilních nákladů spočívá ve vzájemném odsouhlasení veškerých jednotkových spotřebních norem se zástupci výrobních úseků (vedoucí papírenských strojů a vedoucí podpůrných provozů), hlavním technologem závodu a oddělením controllingu. Na základě odsouhlasených dat sestaví controlling plánovanou výši nákladů ve vazbě na stanovený objem a strukturu výroby.



#### 5.4.4 Náklady na vlákna (interní, externí)

Společnost na výrobu využívá nejen vláken vlastní výroby (bělená, nebělená buničina), ale též nakupuje externí vlákno (sběrový papír, krátkovláknitá buničina). Procentní výši zanášky jednotlivých vláken na 1 tunu finálního výrobku zobrazuje následující tabulka 5.16. Žlutě je označena změna na papírenském stroji č. 5, která vzešla z provedené analýzy spotřebních norem.

**Tabulka 5.16: Procentní podíl spotřeb jednotlivých druhů vlákna**

Papírenský stroj	Objem (t)	Jednotková spotřební norma (%)				Celkem včetně ztrát
		Nebělená buničina	Bělená buničina	Sběrový papír	Externí buničina	
<b>PS1</b>	<b>84 300</b>					
<i>Testliner</i>	5 000	7,0%		95,0%		102,0%
<i>Liner Mottled</i>	6 500	25,0%	10,0%	68,0%		103,0%
<i>Kraftliner Substitute</i>	63 200	59,0%		43,0%		102,0%
<i>Kraftliner</i>	9 600	56,0%		46,0%		102,0%
<b>PS3</b>	<b>29 840</b>					
<i>MG White</i>	21 340		73,0%		29,0%	102,0%
<i>MG Brown</i>	8 500		102,0%			102,0%
<b>PS5</b>	<b>200 000</b>					
<i>Advantage Semi Extensible Brown I</i>	16 000	101,987%				102,0%
<i>Advantage Semi Extensible Brown II</i>	13 000	101,987%				102,0%
<i>Advantage Semi Extensible Brown III</i>	28 000	101,987%				102,0%
<i>Advantage Kraft MF Brown</i>	35 000	101,987%				102,0%
<i>Advantage Kraft Brown</i>	25 000	101,987%				102,0%
<i>Advantage Speed Brown I</i>	17 000	101,987%				102,0%
<i>Advantage Speed Brown II</i>	50 000	101,987%				102,0%
<i>Advantage Speed Brown III</i>	10 000	101,987%				102,0%
<i>Advantage Speed Brown IV</i>	5 000	101,987%				102,0%
<i>Advantage Speed Brown V</i>	1 000	101,987%				102,0%
<b>PS6</b>	<b>29 460</b>					
<i>MG White</i>	29 460		73,0%		29,0%	102,0%
<b>Sušicí stroj</b>	<b>44 700</b>					
<i>NBSK</i>	44 700		101,0%			101,0%
<b>CELKEM (t)</b>	<b>388 300</b>					

Zdroj: Vlastní zpracování, interní materiály společnosti Mondi Štětí, a.s.

Použijeme-li výše uvedené hodnoty spotřebních norem a vztáhneme je k předpokládané roční výrobě, získáme celkovou spotřebu jednotlivých vláken v absolutním vyjádření v tunách v níže uvedené tabulce 5.17:

**Tabulka 5.17: Celková spotřeba jednotlivých vláken**

Papírenský stroj	Objem (t)	Celková spotřeba (t)					Vlákn CELKEM
		Nebělená buničina	Bělená buničina	Sběrový papír	Externí buničina		
<b>PS1</b>	<b>84 300</b>						
<i>Testliner</i>	5 000	350	0	4 750	0	5 100	
<i>Liner Mottled</i>	6 500	1 625	650	4 420	0	6 695	
<i>Kraftliner Substitute</i>	63 200	37 288	0	27 176	0	64 464	
<i>Kraftliner</i>	9 600	5 376	0	4 416	0	9 792	
<b>PS3</b>	<b>29 840</b>	0	0	0	0		
<i>MG White</i>	21 340	0	15 578	0	6 189	21 767	
<i>MG Brown</i>	8 500	0	8 670	0	0	8 670	
<b>PS5</b>	<b>200 000</b>	0	0	0	0		
<i>Advantage Semi Extensible Brown I</i>	16 000	16 318	0	0	0	16 318	
<i>Advantage Semi Extensible Brown II</i>	13 000	13 258	0	0	0	13 258	
<i>Advantage Semi Extensible Brown III</i>	28 000	28 556	0	0	0	28 556	
<i>Advantage Kraft MF Brown</i>	35 000	35 695	0	0	0	35 695	
<i>Advantage Kraft Brown</i>	25 000	25 497	0	0	0	25 497	
<i>Advantage Speed Brown I</i>	17 000	17 338	0	0	0	17 338	
<i>Advantage Speed Brown II</i>	50 000	50 994	0	0	0	50 994	
<i>Advantage Speed Brown III</i>	10 000	10 199	0	0	0	10 199	
<i>Advantage Speed Brown IV</i>	5 000	5 099	0	0	0	5 099	
<i>Advantage Speed Brown V</i>	1 000	1 020	0	0	0	1 020	
<b>PS6</b>	<b>29 460</b>	0	0	0	0		
<i>MG White</i>	29 460	0	21 506	0	8 543	30 049	
<b>Sušící stroj</b>	<b>44 700</b>	0	0	0	0		
<i>NBSK</i>	44 700	0	45 147	0	0	45 147	
<b>CELKEM (t)</b>	<b>388 300</b>	<b>248 613</b>	<b>91 551</b>	<b>40 762</b>	<b>14 732</b>	<b>395 658</b>	

Zdroj: Vlastní zpracování, interní materiály společnosti Mondi Štětí, a.s.

Vynásobíme získané hodnoty jednotkovými cenami, platnými pro originální finanční plán, získáme celkové náklady na vlákno, které jsou zaneseny do finálního plánu v tabulce 5.18:

**Tabulka 5.18: Celkové náklady na vlákno**

Papírenský stroj	Objem (t)	Nebělená buničina	Bělená buničina	Sběrový papír	Externí buničina	Vlákn CELKEM
<b>CELKEM (t)</b>	<b>388 300</b>	<b>248 613</b>	<b>91 551</b>	<b>40 762</b>	<b>14 732</b>	<b>395 658</b>
<b>CENA (Kč/t)</b>		<b>7 821</b>	<b>10 538</b>	<b>3 329</b>	<b>14 059</b>	
<b>Celkové náklady na vlákno (mil. Kč)</b>		<b>1 944</b>	<b>965</b>	<b>136</b>	<b>207</b>	<b>3 252</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, interní materiály společnosti Mondi Štětí, a.s.

V souvislosti se sníženou spotřebou vlastního vlákna na papírenském stroji č. 5., jenž vyplynula z provedené analýzy, je třeba ve finančním plánu zohlednit další skutečnost, která má souvislost s příjmem z dotací za výrobu tzv. zelené energie. Zelenou energií se rozumí vyrobená elektrická energie prostřednictvím pálení černého výluhu na regeneračním kotli, který vzniká při výrobě buničiny. Společnost tuto dotaci plně uplatňuje s legislativou České republiky. Následující tabulka 5.19 zobrazuje kalkulaci negativního dopadu do získaných dotací vlivem snížené produkce buničiny o 1 626 tun, který vyplynul z předchozí analýzy spotřeby vláken na papírenském stroji č. 5.

**Tabulka 5.19: Kalkulace negativního dopadu**

snížení výroby buničiny	1 626	ADT
koeficient přepočtu na sušinu	1,31	t/ADT
celkový objem sušiny	2 130	tun
koeficient přepočtu tepla	5,60	GJ/tun sušiny
newyrozené teplo	11 928	GJ
teplo na výrobu 1 MWh	9,40	GJ/MWh
newyrozená zelená elektřina	1 269	MWh
výše přiznané dotace	1 680	Kč/MWh
<b>celkový finanční dopad</b>	<b>2 131 796</b>	<b>Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, interní materiály společnosti Mondi Štětí, a.s.

Pro úplnost je třeba uvést, že snížená výroba na regeneračním kotli je kompenzována zvýšeným výkonem na ostatních kotlích, tudíž nevzniká potřeba dodatečného nákupu elektřiny, avšak takto vyrobená elektřina není elektřinou zelenou, proto není dotována.

#### 5.4.5 Náklady na chemikálie

Provedená detailní analýza v oblasti spotřeby chemikálií na papírenském stroji č. 5 prokázala zásadní odchylku norem od výchozího stavu. Nově zjištěné skutečnosti jsou implementovány do finančního plánu v rozsahu, který zobrazuje tabulka 5.20. Je nutné doplnit, že níže uvedené spotřeby chemikálií se týkají pouze papírenských strojů a spotřeby na veškerých ostatních zařízeních (úsek zpracování dřeva, úsek výroby buničiny,

úsek bělení buničin) jsou již zahrnuty a oceněny v kalkulaci jednotkových nákladů na interní vlákno.

**Tabulka 5.20: Finanční plán chemikálií**

Papírenský stroj	Objem (t)	Jednotková spotřební norma	Jednotková cena	Celková spotřeba
		chemikálie kg/t	chemikálie Kč/t	chemikálie Kč
PS1	84 300		447,000	
PS3	29 840		764,00	
PS5	200 000		387,54	77 507 296
<i>Bulab</i>		0,000	56,33	
<i>Hydroxid sodný</i>		0,374	7,84	
<i>Místron</i>		4,655	8,20	
<i>Afranil</i>		0,245	30,84	
<i>Apiclean</i>		0,151	119,37	
<i>Busan</i>		0,000	160,21	
<i>Busperse</i>		0,185	53,97	
<i>Nalco</i>		0,699	64,76	
<i>Solbond</i>		11,632	17,03	
<i>Kaolin</i>		6,386	3,78	
<i>Síran hlinitý</i>		19,133	2,27	
PS6	29 460		1 248,00	
Sušící stroj	44 700		10,00	
<b>CELKEM</b>	<b>388 300</b>			<b>175 200 224</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, interní materiály společnosti Mondi Štětí, a.s.

Ze zobrazených dat v tabulce výše lze vyčíst, že jednotková spotřeba papírenského stroje č. 5 je v porovnání s ostatními stroji nejnižší, vyjma sušícího stroje, jehož režim chemikálií je postaven na jiné bázi. V absolutním finančním vyjádření je však vlivem velkého objemu výroby podíl papírenského stroje nejvýznamnější a činí 77,5 milionů Kč, resp. 44 % z celkového objemu 175,2 milionů.

#### 5.4.6 Náklady na energie

Jak již bylo dříve zmíněno, společnost disponuje vlastním energetickým centrem, jehož úkolem je v maximální možné míře pokrýt energetickou náročnost výroby papíru. Z pohledu spotřeby tepla je společnost soběstačná, oproti tomu v oblasti spotřeby elektřiny je společnost částečně závislá na nákupu elektřiny z externí energetické sítě.

Uvedená tabulka 5.21 zobrazuje jednotkové spotřeby tepla a elektřiny, žlutě označené hodnoty představují výsledek analýzy na stroji č. 5. V posledních dvou sloupcích jsou uvedeny celkové roční spotřeby strojů. Pro úplnost je třeba doplnit, že níže uvedené spotřeby energií se týkají pouze papírenských strojů a spotřeby veškerých ostatních zařízení (úsek zpracování dřeva, úsek výroby buničin, úsek bělení buničin) jsou již zahrnuty a oceněny v kalkulaci jednotkových nákladů na interní vlákno.

**Tabulka 5.21: Přehled jednotkových a absolutních spotřeb energií**

Papírenský stroj	Objem (t)	Jednotková spotřební norma		Celková spotřeba	
		Elektřina MWh/t	Teplo GJ/t	Elektřina MWh	Teplo GJ
<b>PS1</b>	<b>84 300</b>				
<i>Testliner</i>	5 000	0,513	5,437	2 565	27 185
<i>Liner Mottled</i>	6 500	0,526	5,742	3 419	37 323
<i>Kraftliner Substitute</i>	63 200	0,538	5,651	34 002	357 145
<i>Kraftliner</i>	9 600	0,578	5,332	5 549	51 185
<b>PS3</b>	<b>29 840</b>				
<i>MG White</i>	21 340	0,998	3,689	21 297	78 723
<i>MG Brown</i>	8 500	0,984	4,015	8 364	34 127
<b>PS5</b>	<b>200 000</b>				
<i>Advantage Semi Extensible Brown</i>	16 000	0,729	6,595	11 670	105 526
<i>Advantage Semi Extensible Brown</i>	13 000	0,730	6,561	9 492	85 292
<i>Advantage Semi Extensible Brown</i>	28 000	0,750	6,688	21 009	187 269
<i>Advantage Kraft MF Brown</i>	35 000	0,730	6,561	25 555	229 632
<i>Advantage Kraft Brown</i>	25 000	0,614	5,772	15 350	144 295
<i>Advantage Speed Brown I</i>	17 000	0,619	5,811	10 529	98 785
<i>Advantage Speed Brown II</i>	50 000	0,730	6,561	36 507	328 045
<i>Advantage Speed Brown III</i>	10 000	0,730	6,561	7 301	65 609
<i>Advantage Speed Brown IV</i>	5 000	0,750	6,688	3 752	33 441
<i>Advantage Speed Brown V</i>	1 000	0,730	6,561	730	6 561
<b>PS6</b>	<b>29 460</b>				
<i>MG White</i>	29 460	1,026	3,892	30 226	114 658
<b>Sušící stroj</b>	<b>44 700</b>				
<i>NBSK</i>	44 700	0,145	3,523	6 482	157 479
<b>CELKEM</b>	<b>388 300</b>			<b>253 798</b>	<b>2 142 283</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, interní materiály společnosti Mondi Štětí, a.s.

Převedeme-li zjištěné údaje do finanční podoby, dosahuje výše nákladů na energie pro zajištěný chod papírenských strojů hodnot 305 mil. Kč v případě elektřiny a 266 mil. Kč v případě tepla. Detail výpočtu je uveden v tabulce 5.22:

**Tabulka 5.22: Celkové náklady na energii**

Papírenský stroj	Objem (t)	Celková spotřeba	
		Elektřina MWh	Teplo GJ
<b>CELKEM</b>	<b>388 300</b>	<b>253 798</b>	<b>2 142 283</b>
<b>CENA (Kč/MWh, GJ)</b>		<b>1 200</b>	<b>124</b>
<b>Celkové náklady na energie (mil. Kč)</b>		<b>305</b>	<b>266</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, interní materiály společnosti Mondi Štětí, a.s.

#### 5.4.7 Náklady na vodu

Stejně jako pro oblast energií platí, že níže uvedené spotřeby vody se týkají pouze papírenských strojů a spotřeby veškerých ostatních zařízení (úsek zpracování dřeva, úsek výroby buničín, úsek bělení buničín) jsou již zahrnuty a oceněny v kalkulaci jednotkových nákladů na interní vlákno. Provedená analýza prokázala vyšší jednotkovou spotřebu oproti předpokladu uvedenému v kusovníku výrobků papírenského stroje č. 5. Tato nově získaná hodnota byla též zahrnuta do revize finančního plánu, detail zobrazuje následující tabulka 5.23:

**Tabulka 5.23: Přehled jednotkových a absolutních spotřeb vody**

Papírenský stroj	Objem (t)	Jednotková spotřební norma	Celková spotřeba
		Voda m <sup>3</sup> /t	Voda m <sup>3</sup>
<b>PS1</b>	<b>84 300</b>		
<i>Testliner</i>	5 000	19,000	94 999
<i>Liner Mottled</i>	6 500	19,000	123 501
<i>Kraftliner Substitute</i>	63 200	19,000	1 200 807
<i>Kraftliner</i>	9 600	19,000	182 393
<b>PS3</b>	<b>29 840</b>		
<i>MG White</i>	21 340	17,000	362 780
<i>MG Brown</i>	8 500	17,000	144 500
<b>PS5</b>	<b>200 000</b>		
<i>Advantage Semi Extensible Brown</i>	16 000	23,563	377 005
<i>Advantage Semi Extensible Brown</i>	13 000	23,563	306 317
<i>Advantage Semi Extensible Brown</i>	28 000	23,563	659 759
<i>Advantage Kraft MF Brown</i>	35 000	23,563	824 699
<i>Advantage Kraft Brown</i>	25 000	23,563	589 071
<i>Advantage Speed Brown I</i>	17 000	23,563	400 568
<i>Advantage Speed Brown II</i>	50 000	23,563	1 178 141
<i>Advantage Speed Brown III</i>	10 000	23,563	235 628
<i>Advantage Speed Brown IV</i>	5 000	23,563	117 814
<i>Advantage Speed Brown V</i>	1 000	23,563	23 563
<b>PS6</b>	<b>29 460</b>		
<i>MG White</i>	29 460	16,000	471 360
<b>Sušící stroj</b>	<b>44 700</b>		
<i>NBSK</i>	44 700	13,000	581 103
<b>CELKEM</b>	<b>388 300</b>		<b>7 874 008</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, interní materiály společnosti Mondi Štětí, a.s.

Společnost ročně spotřebuje na papírenských strojích přibližně 7,9 mil. m<sup>3</sup> vody, což při nákupní ceně 5,31 Kč/ m<sup>3</sup> činí 42 mil. Kč, které budou zahrnuty ve finančním plánu. Uvedeno v tabulce 5.24:

**Tabulka 5.24: Celkové náklady na vodu**

		<b>Celková spotřeba</b>
<b>Papírenský stroj</b>	<b>Objem (t)</b>	<b>Voda m<sup>3</sup></b>
<b>CELKEM</b>	<b>388 300</b>	<b>7 874 008</b>
<b>CENA (Kč/m<sup>3</sup>)</b>		<b>5,31</b>
<b>Celkové náklady na vodu mil. Kč</b>		<b>42</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, interní materiály společnosti Mondi Štětí, a.s.

#### **5.4.8 Náklady na balicí materiály**

Jak již bylo zmíněno v rámci analýzy spotřebních norem je oblast balicích materiálů minoritní z pohledu dopadu do finančního plánu a při revizi standardů nebyl zjištěn žádný rozdíl oproti původnímu stavu. Při revizi finančního plánu budou tedy převzaty náklady na balení v původní výši. Celkový přehled zobrazuje následující tabulka 5.25:



Tabulka 5.25: Přehled jednotkových a absolutních balicích materiálů

		Jednotková spotřební norma	Celková spotřeba
Papírenský stroj	Objem (t)	Balení Kč/t	Balení Kč
<b>PS1</b>	<b>84 300</b>		
<i>Testliner</i>	5 000	79,000	394 994
<i>Liner Mottled</i>	6 500	79,000	513 505
<i>Kraftliner Substitute</i>	63 200	79,000	4 992 830
<i>Kraftliner</i>	9 600	79,000	758 371
<b>PS3</b>	<b>29 840</b>		
<i>MG White</i>	21 340	93,000	1 984 620
<i>MG Brown</i>	8 500	82,000	696 998
<b>PS5</b>	<b>200 000</b>		
<i>Advantage Semi Extensible Brown</i>	16 000	81,000	1 296 000
<i>Advantage Semi Extensible Brown</i>	13 000	81,000	1 053 000
<i>Advantage Semi Extensible Brown</i>	28 000	81,000	2 268 000
<i>Advantage Kraft MF Brown</i>	35 000	81,000	2 835 000
<i>Advantage Kraft Brown</i>	25 000	81,000	2 025 000
<i>Advantage Speed Brown I</i>	17 000	81,000	1 377 000
<i>Advantage Speed Brown II</i>	50 000	81,000	4 050 000
<i>Advantage Speed Brown III</i>	10 000	81,000	810 000
<i>Advantage Speed Brown IV</i>	5 000	81,000	405 000
<i>Advantage Speed Brown V</i>	1 000	81,000	81 000
<b>PS6</b>	<b>29 460</b>		
<i>MG White</i>	29 460	93,000	2 739 780
<b>Sušící stroj</b>	<b>44 700</b>		
<i>NBSK</i>	44 700	33,000	1 475 108
<b>CELKEM</b>	<b>388 300</b>		<b>29 756 207</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, interní materiály společnosti Mondi Štětí, a.s.

#### 5.4.9 Plán fixních nákladů a odpisů

Mezi základní kategorie fixních nákladů společnosti Mondi Štětí patří: údržba, personální náklady, nákup služeb a odpisy. Za dílčí sestavení plánů nákladů údržby a personálních nákladů jsou odpovědni vedoucí uvedených úseků. Plán nákupu služeb a odpisů sestavuje oddělení controllingu.

Výše ročních nákladů na údržbu se skládá ze dvou základních položek, kterými jsou náklady na vlastní materiál (náhradní díly) a náklady na nákup externích údržbových služeb. Společnost nedisponuje vlastní údržbovou výkonnou složkou, zaměstnává pouze techniky zajišťující realizaci údržbových aktivit externími firmami. Rozpočet obsahuje část týkající se tzv. běžné údržby, což jsou náklady nezbytně nutné na udržení chodu strojního zařízení a dále je doplněn o část tzv. velkých akcí, kterými jsou nepravidelné finančně náročné údržbové aktivity, jedná se o generální opravy strojů a zařízení.

Při sestavování plánu personálních nákladů je zohledněn předpoklad vývoje počtu zaměstnanců ve vazbě na zamýšlené organizační změny, které mohou být způsobeny např. instalací nového zařízení, automatizací některých procesů, změnou technologie výroby, apod. V neposlední řadě se v rozpočtu zohledňují předpokládané změny kolektivní smlouvy (navýšení základních mezd dle vývoje inflace, různé příspěvky zaměstnancům), míra nemocnosti zaměstnanců a změny prémiového řádu.

Plán nákupu externích služeb (telekomunikace, školení, poradenství, pojištění, pronájmy) sestavuje oddělení controllingu ve spolupráci s vedoucími jednotlivých nákladových středisek, kdy jsou oddělením controllingu shromažďovány a korigovány jednotlivé požadavky na čerpání nákladů v této oblasti.

Odpisy jsou sestaveny na základě aktuálního odpisového plánu v SAPu, který je doplněn o predikci dodatečných odpisů z předpokládaných aktivací majetku pro dané období, které opět sestavuje oddělení controllingu ve spolupráci s investičním oddělením.

Celkový přehled nastavených hodnot finančního plánu z oblasti fixních nákladů představuje následující tabulka 5.26:

**Tabulka 5.26: Celkové fixní náklady**

<b>Údržba</b>	<b>557</b>	mil. Kč
<b>Personální náklady</b>	<b>391</b>	mil. Kč
<b>Nákup služeb</b>	<b>351</b>	mil. Kč
<b>Odpisy</b>	<b>421</b>	mil. Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, interní materiály společnosti Mondi Štětí, a.s.

## 5.5 Revize finančního plánu

Pokud provedeme celkovou sumarizaci výše vypočtených nákladových efektů vzniklých změnou kusovníků na papírenském stroji č. 5, dojdeme k finálnímu součtu 15,38 milionů Kč, které se skládají ze zvýšení variabilních nákladů v úrovni 13,25 milionů a snížení příjmů ze zelené energie ve výši 2,13 milionů. Detail zobrazuje následující tabulka 5.27:

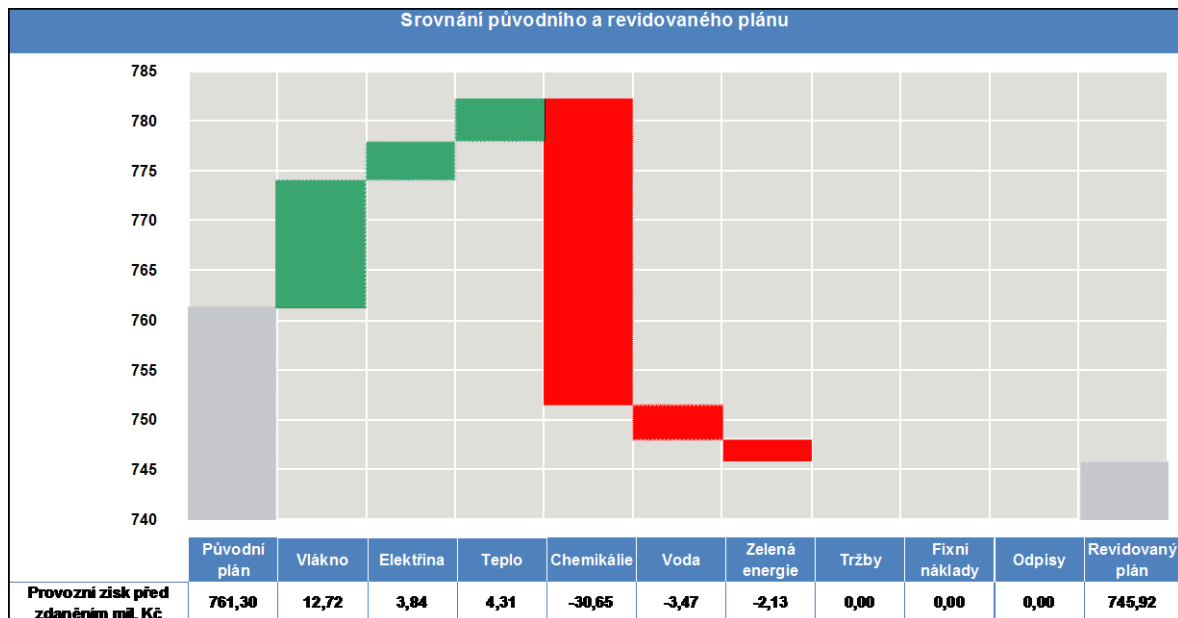
**Tabulka 5.27: Nový finanční plán**

	Původní plán (kusovník SAP)	Revidovaný plán	Změna vlivem PS 5
Tržby z finálních výrobků	6 456	6 456	0,00
Transportní náklady	277	277	0,00
Náklady na externí skladování	19	19	0,00
Provize, bonusy	12	12	0,00
<b>Prodejní náklady celkem</b>	<b>308</b>	<b>308</b>	<b>0,00</b>
Náklady na interní vlákno (běl. + neběl.)	2 922	2 909	-12,72
Náklady na externí buničinu	207	207	0,00
Náklady na sběrový papír	136	136	0,00
Náklady na elektřinu	308	305	-3,84
Náklady na teplo	270	266	-4,31
Náklady na chemikálie	145	175	30,65
Náklady na vodu	38	42	3,47
Náklady na balicí materiály	30	30	0,00
<b>Variabilní náklady celkem</b>	<b>4 056</b>	<b>4 069</b>	<b>13,25</b>
<b>Hrubá marže</b>	<b>2 092</b>	<b>2 079</b>	<b>-13,25</b>
Náklady na údržbu	557	557	0,00
Personální náklady	391	391	0,00
Náklady na nákup služeb	351	351	0,00
<b>Fixní náklady celkem</b>	<b>1 299</b>	<b>1 299</b>	<b>0,00</b>
<b>Provozní výnosy - zelená energie</b>	<b>390</b>	<b>388</b>	<b>-2,13</b>
<b>Provozní zisk před odpisy a zdaněním</b>	<b>1 183</b>	<b>1 167</b>	<b>-15,38</b>
Odpisy	421	421	0,00
<b>Provozní zisk před zdaněním</b>	<b>761,30</b>	<b>745,92</b>	<b>-15,38</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, interní materiály společnosti Mondi Štětí, a.s.

Uvedené konstatování zobrazuje graf 5.1: Srovnání původního a revidovaného plánu

**Graf 5.1: Srovnání původního a revidovaného plánu**



Zdroj: Vlastní zpracování, tabulka 5.27

### Shrnutí:

V rámci této části práce autor sestavil nový finanční plán, ve kterém zohlednil výsledky jeho analýzy spotřebních norem jednotlivých nákladových kategorií na papírenském stroji č. 5. Tímto krokem došlo k významnému zpřesnění výsledných dat v porovnání s původním plánem, který dle zjištěného stavu vycházel z nepřesných předpokladů čerpání nákladů, a tudíž nezachycoval věrně aktuální situaci. Celkový negativní dopad do plánu hospodářského výsledku ve výši 36,25 milionů Kč byl identifikován ve třech oblastech, a to ve spotřebě chemikálií, vody a snížených tržbách za zelenou energii. Z těchto tří položek je nejzásadnější dopad v chemikáliích, který dosáhl výše 30,65 milionů Kč. Jak již bylo dříve uvedeno, důvody zvýšení spotřeby chemikálií mají původ v zajištění kvalitativních parametrů finálních výrobků papírenského stroje č. 5. Uvedený negativní dopad byl částečně vykompenzován pozitivním výsledkem analýzy v oblasti spotřeby vlákna, elektřiny a tepla, kde došlo ke změně předpokladu ve výši 20,87 milionů Kč, a to především vlivem nižší spotřeby vlákna. Výsledný čistý efekt dopadu vykázaných plánovaných hodnot je 15,38 milionů Kč a znamená snížení celkového očekávaného výsledku oproti původnímu plánu.

## **6 Shrnutí výsledků z provedených analýz, vypracování návrhů na zlepšení**

### **6.1 Shrnutí výsledků z provedených analýz**

V předchozích kapitolách byly již zhodnoceny jednotlivé dílčí analýzy, které objevily některé nepřesnosti. Nejprve byla provedena analýza variabilních nákladů papírenského stroje, která prokázala odchylky mezi původním plánem a aktuálním stavem, poté na základě zjištěných skutečností byl přezkoumán a vytvořen nový finanční plán podniku.

Z analýzy reálných dat původního plánu variabilních nákladů jednoznačně vyplývá, že je nutné provést jejich aktualizaci. Nejvýznamnější položkou jsou chemikálie, kde je vykazovaný efekt odchylky spotřebních norem nejvyšší z důvodu nutnosti dodržení kvalitativních parametrů a vyvolal tak absolutní zvýšení spotřeby chemikálií. Další položkou s negativním vývojem spotřebních norem je voda, která však v porovnání s chemikáliemi není tak významná. Na základě vykázaného negativního vývoje spotřeby vody byl technologovi papírenského stroje č. 5 interně zadán požadavek na zjištění možných příčin vzniklého stavu. Z pohledu spotřeby energií (teplo, elektřina) vykazují reálné hodnoty nižší úroveň, tudíž energeticky nižší náročnost, která by se měla projevit ve snížené spotřebě nakupované elektřiny a paliv pro výrobu tepla. Tím dojde k úsporám v této kategorii variabilních nákladů. V neposlední řadě úprava proběhla ve spotřebách vlastního vlákna (nebělené buničiny), kde jsou v kusovnících výrobků nastaveny vysoké normy, došlo tedy ke snížení nákladů.

Na základě provedené analýzy byl uskutečněn návazný logický krok, ve kterém autor promítnul svá zjištění do finančního plánu společnosti. Tímto krokem došlo k významnému zpřesnění výsledných dat v porovnání s původním plánem, který dle zjištěného stavu vycházel z nepřesných předpokladů čerpání nákladů, a tudíž nezachycoval věrně aktuální situaci. V souhrnu byl celkový negativní dopad do plánu hospodářského výsledku ve výši 36,25 milionů Kč. Tento negativní efekt byl částečně kompenzován implementací dalších zjištěných změn a znamenal snížení nákladů

ve výši 20,87 milionů Kč. Výsledný čistý efekt dopadu do vykázaných plánovaných hodnot je 15,38 milionů Kč a znamená snížení celkového očekávaného výsledku oproti původnímu plánu.

## **6.2 Návrhy na zlepšení**

Na základě zjištěných skutečností autor navrhuje provést několik opatření, která dle jeho názoru povedou ke zpřesnění plánovacího procesu a procesu pravidelného reportingu aktuálně dosažených výsledků ve sledované společnosti. Jako zásadní a bezpodmínečně nutné považuje autor provést jednorázovou analýzu kusovníků výrobků nastavených v systému SAP pro všechny zbývající stroje, které nebyly součástí této práce. Zároveň je nutné definovat odpovědného zaměstnance oddělení controllingu, který bude provádět pravidelnou kontrolu kusovníků a provádět úpravu na základě aktuálně zjištěných odchylek. Tento zaměstnanec musí být v bezprostředním kontaktu se zástupci všech výrobních linek, čehož lze dosáhnout dle mínění autora nastavením pravidelných měsíčních individuálních schůzek s kompetentními vedoucími linek. Vedle těchto schůzek by bylo vhodné, aby se zaměstnanec controllingu zapojil jako posluchač do pravidelných ranních telefonních dispečinků, v rámci kterých se na denní bázi verbálně reportuje aktuální situace na jednotlivých úsecích. V případě zachycení důležitých informací by pak měl zaměstnanec kontaktovat zástupce výrobní linky pro získání většího detailu.

Dále v rámci každého plánovacího procesu doporučuje autor, aby vedoucí controllingu zorganizoval schůzku všech zástupců jednotlivých výrobních a nevýrobních úseků, na kterých by se všemi diskutoval případné změny v rámci procesů ve společnosti.

V neposlední řadě by mělo oddělení controllingu ve větší míře analyzovat data v rámci benchmarkingu skupiny Mondi a konzultovat mezipodnikové odchylky se zástupci výrobních úseků. Autor též doporučuje pokusit se spojit s některou společností mimo skupinu Mondi a zorganizovat schůzku na téma controllingových procesů a vzájemně porovnat principy nastavených systémů dvou vzájemně nezávislých společností, ať již v rámci stejného oboru nebo i mimo něj.

## 7 Závěr

Diplomová práce s názvem „Controlling a jeho význam při řízení podniku“ se tématicky zaměřena na analýzu toku nákladů papírenského stroje a následném promítnutí odchylek od aktuálního stavu do tvorby finančního plánu podniku.

Práce byla aplikována na společnost Mondi Štětí, a.s., která je významným světovým výrobcem papíru a největším výrobcem buničiny a papírových obalů na českém trhu. Controllingový proces společnosti Mondi Štětí ve své podstatě musí dodržovat principy a pravidla nastavená a kontrolovaná centrálou skupiny Mondi, od kterých je též odvozeno nastavení funkčnosti základního informačního systému SAP. Pro detailnější zmapování chodu firmy si oddělení controllingu rozšířilo portfolio procesů a sledovaných dat prostřednictvím lokálního manažerského systému BNS, který obsahuje detailní data nejen z modulů SAP, ale též z dalších aplikací a specifických reportů. Z autorova pohledu se systém BNS jeví jako stěžejní pro zajištění controllingových procesů, neboť s vyšší efektivitou a nižší časovou náročností napomáhá analyzovat veškeré oblasti společnosti. Vzhledem k velikosti podniku si autor při zpracování diplomové práce všimnul, že vedle kvalitního informačního systému hraje velmi významnou roli kvalita a rychlost komunikace a předávání informací mezi oddělením controllingu a ostatními úseky společnosti.

Zásadním zjištěním autorovy práce byla identifikace nesouladu nastavených parametrů systému SAP s reálnou situací výroby finální produkce na papírenském stroji č. 5. Tento zjištěný stav měl významný finanční dopad do předpokladu vývoje chodu firmy, tudíž dle mínění autora by bylo vhodné provést identickou analýzu na ostatních strojích společnosti. Tento krok by dle názoru autora měl eliminovat případ, kdy reálný vývoj situace nebude v souladu s trendem předpokladů oddělení controllingu. Uvedená skutečnost by mohla vést k nedůvěře vedení společnosti ve správnost používaných postupů a procesů oddělením controllingu.

Přínosem realizace této práce pro autora byla možnost poznání chodu výrobního podniku a možnost účasti na reálných procesech, a to jak ve výrobě, tak i v rámci oddělení controllingu.

## 8 Seznam použitých zdrojů

### Odborná literatura

DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada Publishing, 2005. 339 s. ISBN 80-247-1300-4.

ESCHENBACH, R. a H. SILLER. *Profesionální controlling: koncepce a nástroje*. 2. přeprac. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, xiv, 381 s. ISBN 978-80-7357-918-0.

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

FIBÍROVÁ, J., ŠOLJAKOVÁ, L. *Reporting*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 221 s. ISBN 978-80-247-2759-2.

FOTR, J. a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování. Teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing, 2012. 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

FREIBERG, F. *Finanční controlling: Koncepce finanční stability*. Praha: Ringier, 1996.

HORVÁTH, P. *Nová koncepce controllingu: Cesta k účinnému controllingu*. 5. vyd. Praha: Profess Consulting, 2004. 288 s. ISBN 80-7259-002-2.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing – Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, 2008. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

JANÍČEK, Přemysl a kol. *Expertní inženýrství v systémovém pojetí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. 592 s. Expert. ISBN 978-80-247-4127-7.

KISLINGEROVÁ, E. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 928 s. ISBN 978-80-7179-897-2.



MANN, R., MAYER, E. *Controlling – metoda prosperujícího podnikání*. 1. vyd. Praha: Průmysl a obchod, Profit, a.s., 1992.

MARINIČ, P. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada Publishing, 2008. 323 s. ISBN 978-80-247-2432-4.

MLÁDKOVÁ, L., JEDINÁK, P. a kol. *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009. 273 s. ISBN 978-80-7380-230-1.

RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008, 120 s. ISBN 978-80-247-2481-2.

SCHOLLEOVÁ, H. *Investiční controlling*. Praha: Grada Publishing, 2009. 285 s. ISBN 978-80-247-2952-7.

SLAVÍK, Jakub. *Finanční průvodce nefinančního manažera: jak se rychle zorientovat v podnikových a projektových financích*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. 175 s. ISBN 978-80-247-4593-0.

SODOMKA, Petr a Hana KLČOVÁ. *Informační systémy v podnikové praxi*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Brno: Computer Press, 2010, 501 s. ISBN 9788025128787.

SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 464 s. ISBN 978-80-247-1992-4.

ŠOLJAKOVÁ, Libuše a FIBÍROVÁ, Jana. *Reporting*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010. 221 s. Finance. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-2759-2.

TVRDÍKOVÁ, Milena. *Aplikace moderních informačních technologií v řízení firmy: nástroje ke zvyšování kvality informačních systémů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 173 s. ISBN 978-80-247-2728-8.

VOCHOZKA, M., MULAČ, P. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 576 s. ISBN 978-80-247-4372-1.

VOLLMUTH, H. J. *Controlling – nový nástroj řízení*. 2. vyd. Praha: PROFESS, 2006. 136 s. ISBN 80-85235-54-4.

VOLLMUTH, Hilmar J. *Nástroje controllingu od A do Z: přehledné a srozumitelné metody v řízení podniku*. 2. české vyd. Praha: Profess Consulting, 2005, 357 s. ISBN 80-725-9032-4.

ZUZÁK, R. a M. KÖNIGOVÁ. *Krizové řízení podniku*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009, 253 s. ISBN 978-80-247-3156-8.

ŽŮRKOVÁ, H. *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*. Praha: Grada Publishing, 2007. Praha: Grada Publishing, 2007. 136 s. ISBN 978-80-247-6221-0.

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

MOLNÁR, Zdeněk. *Manažerské informační systémy*. Vyd. 1. V Praze: České vysoké učení technické, 2010, 116 s. ISBN 9788001045961.

## **Internetové zdroje**

Controlling. *Pjca.eu* [online]. 2015 [cit. 2015-03-19]. Dostupné z: <http://www.pjca.eu/inpage/ruzna-pojeti-controllingu/>

Dostupné z: [http://is.vsfs.cz/el/6410/zima2004/BP\\_UPF/UPF\\_Klasifikace\\_nakladu\\_nakl.funke.doc](http://is.vsfs.cz/el/6410/zima2004/BP_UPF/UPF_Klasifikace_nakladu_nakl.funke.doc).

Finanční plánování. *Akela.mendelu.cz* [online]. 2012 [cit. 2015-03-19]. Dostupné z: <https://akela.mendelu.cz/~xcoufalo/statnice/EM/18.Finan%ED%20pl%ED%20nov%ED%20doc>.

Oficiální webové stránky skupiny Mondi group. [online]. [cit. 2015-03-09]. Dostupné z: <http://www.mondigroup.com>

Strategický a operativní controlling. *Consultingplus.cz* [online]. 2013 [cit. 2015-03-19]. Dostupné z: <http://www.consultingplus.cz/uploads/Controllingovenastroje.pdf>

Tržby, náklady, klasifikace nákladů, evidence nákladů, manažerské pojetí nákladů, nákladové funkce, metody odhadu fixních nákladů: Přednáška. *Is.vsfs.cz* [online]. 2004 [cit.2015-03-19].

Úvod do podnikových financí: Přednáška č. 6. *Is.vsfs.cz* [online]. 2005 [cit. 2015-03-19].  
Dostupné z: [https://is.vsfs.cz/el/6410/zima2005/BP\\_UPF/UPF\\_6pr.pdf](https://is.vsfs.cz/el/6410/zima2005/BP_UPF/UPF_6pr.pdf)

### **Doplňkové zdroje**

Prezentace výrobků 2014 společnosti Mondi Štětí, a.s. (MS Power point)

Interní materiály ze systému SAP společnosti Mondi Štětí, a.s.

## 9 Seznam obrázků, tabulek a grafů

### Seznam obrázků

Obrázek 3.1: Vztah controllera a manažera.....	20
Obrázek 3.2: Začlenění controllingu do řídicího systému.....	22
Obrázek 3.3: Náplň plánůNáplň plánů .....	23
Obrázek 3.4: Ilustrace Ishikawova diagramu na konkrétním příkladu.....	45
Obrázek 4.1: Organizační struktura Mondi Group .....	51
Obrázek 4.2: Ukázka pytlového papíru a jeho využití.....	56
Obrázek 4.3: Ukázka papírenského stroje a produktů MG papíru .....	57
Obrázek 4.4: Výrobky linerů .....	58
Obrázek 4.5: Buničina .....	58

### Seznam tabulek

Tabulka 3.1: Úkoly controllera a manažera.....	20
Tabulka 3.2: Rozdíly mezi jednotlivými plány .....	26
Tabulka 3.3: McFarlanovo aplikační portfolio .....	33
Tabulka 5.1: Ukázka kusovníku výrobků .....	68
Tabulka 5.2: Měsíční analýza naměřených hodnot skutečné spotřeby vláken .....	69
Tabulka 5.3: Vývoj spotřeby vlákna v letech 2012-2014.....	69
Tabulka 5.4: Spotřebované chemikálie na papírenském stroji č. 5.....	70
Tabulka 5.5: Měsíční analýza jednotkových spotřeb chemikálií roku 2014 v kg .....	71
Tabulka 5.6: Meziroční srovnání a vyjádření změn jednotkových nákladů .....	72
Tabulka 5.7: Rozdíl v jednotkové spotřebě elektřiny 2014 (kWh/t) .....	73
Tabulka 5.8: Finanční vyjádření rozdílu norem elektřiny .....	74
Tabulka 5.9: Rozdíl v jednotkové spotřebě tepla 2014 (GJ/t) .....	75
Tabulka 5.10: Finanční vyjádření rozdílu norem tepla.....	75
Tabulka 5.11: Měsíční analýza naměřených hodnot skutečné spotřeby vody.....	76
Tabulka 5.12: Vývoj spotřeby vody v letech 2012-2014.....	77

Tabulka 5.13: Originální prodejní předpoklad .....	79
Tabulka 5.14: Vypočítané hodnoty plánu tržeb a prodejních nákladů .....	79
Tabulka 5.15: Struktura výroby společnosti .....	80
Tabulka 5.16: Procentní podíl spotřeb jednotlivých druhů vlákna .....	81
Tabulka 5.17: Celková spotřeba jednotlivých vláken.....	82
Tabulka 5.18: Celkové náklady na vlákno.....	82
Tabulka 5.19: Kalkulace negativního dopadu .....	83
Tabulka 5.20: Finanční plán chemikálií .....	84
Tabulka 5.21: Přehled jednotkových a absolutních spotřeb energií .....	85
Tabulka 5.22: Celkové náklady na energii .....	86
Tabulka 5.23: Přehled jednotkových a absolutních spotřeb vody .....	87
Tabulka 5.24: Celkové náklady na vodu .....	88
Tabulka 5.25: Přehled jednotkových a absolutních balicích materiálů .....	89
Tabulka 5.26: Celkové fixní náklady.....	90
Tabulka 5.27: Nový finanční plán .....	91

## **Seznam grafů**

Graf 5.1: Srovnání původního a revidovaného plánu .....	92
---	----

## **10 Přílohy**

**Příloha 1:** Foto areálu společnosti Mondi Štětí, a.s.

**Příloha 2:** Capex request – oficiální investiční formulář

## **Příloha 1: Foto areálu společnosti Mondi Štětí, a.s.**



Zdroj: Interní materiály společnosti Mondi Štětí, a.s.

## Příloha 2: Capex request – oficiální investiční formulář

### REQUEST - DCF Calculation

#### Project Title:

Continuous pumping to PM5

Gross Capex Amount (EUR):

27 200

Company Name:

Mondi Steti a.s.

Country:

Czech Republic

Business Unit:

Kraft Paper

Name of Responsible:

Linek Zdeněk

Period	INCOME TAX CALCULATION			
	EBITDA	Depreciation (civil)	EBIT (civil) = Tax Basis	Income Tax
0	728	-453	275	-52
1	8 740	-5 440	3 300	-627
2	8 740	-5 440	3 300	-627
3	8 740	-5 440	3 300	-627
4	8 740	-5 440	3 300	-627
5	8 740	-4 987	3 753	-713
6	8 740	0	8 740	-1 661
7	8 740	0	8 740	-1 661
8	8 740	0	8 740	-1 661
<b>Total</b>	<b>70 648</b>	<b>-27 200</b>	<b>43 448</b>	<b>-8 255</b>

Period	DISCOUNTED CASH FLOW CALCULATION						
	Investment Payments	EBITDA	Income Tax	Working Capital change	FREE CASH FLOW	DCF (discounted cash flow)	
0	-27 200	728	-52	-43	-26 567	-26 567	
1	0	8 740	-627	-473	7 640	7 009	
2	0	8 740	-627	0	8 113	6 829	
3	0	8 740	-627	0	8 113	6 265	
4	0	8 740	-627	0	8 113	5 747	
5	0	8 740	-713	0	8 027	5 217	
6	0	8 740	-1 661	0	7 079	4 221	
7	0	8 740	-1 661	0	7 079	3 873	
8	0	8 740	-1 661	0	7 079	3 553	
8	RESIDUAL VALUE after 8 years:					0	0
INTERNAL RATE OF RETURN (IRR):					24%		
NET PRESENT VALUE AFTER 8 YEARS:						16 147	
PAYBACK TIME in years:						4,14	
RESIDUAL VALUE after 8 years:						0	

Zdroj: Interní materiály společnosti Mondi Štětí, a.s.