Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení

Bakalářská práce

Controlling v řízení projektově orientovaného podniku

Markéta Hampejsová

© 2016 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Markéta Hampejsová

Provoz a ekonomika

Název práce

Controlling v řízení projektově orientovaného podniku

Název anglicky

Controlling in Project management

Cíle práce

Hlavním cílem bakalářské práce je návrh doporučení pro zlepšení controllingových procesů ve zvoleném podniku. Dílčím cílem je zhodnocení současného stavu.

Metodika

Základní metodou řešení je analýza a syntéza. Dále budou využity specifické metody pro řízení kvality.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Cíl práce a metodika.
3. Teoretická východiska.
4. Charakteristika sledované společnosti, vlivy podnikatelského prostředí
5. Analýza a hodnocení procesu projektového controllingu v podmínkách uvedené společnosti
6. Návrh doporučení.
7. Závěr.
8. Seznam použitých zdrojů
9. Přílohy

Doporučený rozsah práce

30- 40 stran

Klíčová slova

Řízení podniku, controlling, nástroje controllingu,controlling nákladů, řízení projektů, plánování projektů, realizace projektů, kontrola a hodnocení projektů, odchylky plánů a skutečnosti, informační systém podniku, zdroje informací, výnosy

Doporučené zdroje informací

BASL, Josef, TŮMA, Miroslav a GLASL, Vít. Modelování a optimalizace podnikových procesů. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, Strojní fakulta, 2002. 140 s. ISBN 80-7082-936-2.

DĚDINA, Jiří a ODCHÁZEL, Jiří. Management a moderní organizování firmy. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 324 s. Expert. ISBN 978-80-247-2149-1.

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

HOFMEISTER, Roman a STIEGLER, Harald. Controlling. 2. vyd. Praha: Babtext, 1992. 160 s. Univerzitní edice; 1. ISBN 80-900178-8-6.

HORVATH,P. a kol.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.

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

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

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

POPESKO, Boris. Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 233 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2974-9.

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.

Slovník controllingu: česko-anglický, anglicko-český: 120 nejdůležitějších termínů pro práci controllera. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003. 395 s. ISBN 80-7261-085-6.

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.

TAYLOR, James. Začínáme řídit projekty. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007. xii, 215 s. ISBN 978-80-251-1759-0.

Předběžný termín obhajoby

2015/16 LS – PEF

Vedoucí práce

doc. Ing. Jaromír Štůsek, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 7. 3. 2016

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 8. 3. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 09. 03. 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Controlling v řízení projektově orientovaného podniku" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské 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 bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne _____

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucím své práce doc. Ing. Jaromíru Štůskovi, CSc. a Ing Pavle Římovské, kteří mi pomáhali při zpracování bakalářské práce. Dále děkuji společnosti Vegacom a.s., a to obzvláště Ing. Haně Havlínové, hlavnímu ekonomovi společnosti, za její čas a vstřícnost při poskytování informací, jež byly nezbytné pro vypracování praktické části práce.

Controlling v řízení projektově orientovaného podniku

Souhrn

Bakalářská práce na téma Controlling v řízení projektově orientovaného podniku pojednává o oblasti controllingu v řízení projektů ve společnosti Vegacom a.s.. Práce je zaměřena na popis činností controllera, projektového řízení a analýzu dokumentů souvisejících s plánováním a vyhodnocováním projektů ve společnosti Vegacom a.s.. Pozornost je věnována především analýze činností související s controllingem projektů ve společnosti. Na základě studia odborné literatury a provedené analýzy v uvedené společnosti jsou navržena vhodná doporučení pro zefektivnění chodu controllingového útvaru společnosti.

Klíčová slova: řízení podniku, controlling, nástroje controllingu, controlling nákladů, plánování projektů, kontrola a hodnocení projektů, odchylky plánů a skutečnosti, informační systém podniku, zdroje informací, výnosy.

Controlling in Project management

Summary

The thesis on Controlling the management of project-oriented company deals with the area of controlling the management of projects in Vegacom a.s. The thesis is focused on the description of the controller´s action, project management and analysis of documents related to planning and evaluating projects in Vegacom a.s. Particular attention is devoted to analysis of the activities related to controlling projects in society. Based on study of literature and the analysis of the company, there are designed to make appropriate recommendations to streamline the operation of the controlling department of the company.

Keywords: business management, controlling, controlling tools, controlling costs, project planning, monitoring and evaluation of projects, plans and deviations fact, information system of company, information sources, incomes

Obsah

1 Úvod 11
2 Cíl práce a metodika 12
2.1 Cíl práce 12
2.2 Metodický postup 12
2.2.1 Shromažďování dat a teoretická východiska 12
2.2.2 Charakteristika zkoumané společnosti 12
2.2.3 Syntéza poznatků 13
3 Teoretická východiska 14
3.1 Historie controllingu 14
3.2 Definice controllingu 14
3.3 Controlling jako nástroj řízení podniku 15
3.3.1 Plánování 16
3.3.2 Řízení 18
3.3.3 Kontrola 19
3.4 Organizační zařazení controllingu 20
3.4.1 Začlenění vlastního zaměstnance 20
3.5 Controller 22
3.5.1 Předpoklady a činnost controllera 22
3.6 Druhy controllingu 24
3.6.1 Strategický controlling 25
3.6.2 Operativní controlling 26
3.7 Náklady a nákladový controlling 27
3.7.1 Přínosy nákladového controllingu 28
3.8 Projekt a projektový controlling 29
3.8.1 Projekt 29
3.8.2 Projektový controlling 30
3.8.3 Analýza nákladů a odchylek projektu 31
4 Charakteristika sledované společnosti, vlivy podnikatelského prostředí 38
4.1 Profil společnosti 38
4.2 Historie společnosti 39
4.3 Organizační struktura 40

4.3.1 Orgány společnosti 40
4.3.2 Organizační uspořádání 40
4.4 Informační systém 42
5 Analýza a hodnocení procesu projektového controllingu v podmínkách uvedené společnosti 43
5.1 Controlling ve společnosti Vegacom a.s. 43
5.1.1 Činnosti hlavního ekonoma 43
5.2 Controlling výrobních divizích společnosti 44
5.2.1 Druhy projektů 44
5.3 Činnosti odborného ekonoma 44
5.3.1 Rozpočetnictví 45
5.3.2 Kalkulace projektů 46
5.3.3 Controlling 47
5.3.4 Reporting 50
6 Návrh doporučení 51
7 Závěr 52
8 Seznam použitých zdrojů 53
9 Přílohy 54

Seznam tabulek

Tabulka 3.1: Rozdíl mezi jednotlivými plány 17
Tabulka 3.2: Úlohy a zodpovědnosti manažera a controllera 23
Tabulka 3.3: Znaky strategického a operativního controllingu 24
Tabulka 3.4: Odlišnosti operativního a strategického controllingu 25
Tabulka 3.5: Vybrané nástroje operativního plánování 27
Tabulka 3.6: Kalkulace dělením s poměrovými čísly 33

Seznam obrázků

Obrázek 3.1: Oblasti úloh controllingu v systému řízení 18
Obrázek 3.2: Liniový útvar controllingu 21
Obrázek 3.3: Štábní útvar controllingu 21
Obrázek 3.4: Controlling jako průnik množin controllera a manažera 22
Obrázek 3.5: Životní cyklus projektu 30
Obrázek 3.6: Kalkulační systém a jeho členění z hlediska vztahu kalkulací k časovému horizontu zpracování a využití 32
Obrázek 3.7: Rozklad odchylek 35
Obrázek 4.1: Organizační struktura společnosti Vegacom a.s. 41

1 Úvod

Pojem „controlling“ se začal objevovat již v 19. století v USA, odkud se později rozšířil do ostatních zemí světa. Od té doby se především díky neustálému a rychlému rozvoji stal nepostradatelnou součástí podnikové praxe. V počátcích bylo náplní controllingu spravovat finanční záležitosti firmy, přičemž jeho působnost se s postupným rozvojem začala dále rozšiřovat do jiných oblastí společnosti.

V České republice se tento systém správy financí začal uplatňovat až v roce 1990, což souviselo zejména se změnou politické, ale také ekonomické struktury země. Ovšem principy controllingu je možno nalézt již v hlubší minulosti, například v Baťově systému řízení podniku.

Definice controllingu jako pojmu se v různých literaturách liší. Snaha definovat controlling co nepřesněji se odlišuje právě tím, na co se jednotliví autoři zaměřují. Controlling neznamená pouze kontrolu, ale jedná se o sledování jevů probíhajících uvnitř i vně podniku, o jejich popis a analýzu.

Ve sledované společnosti je controller v organizační struktuře řazen na úroveň ostatních řídících pracovníků. Toto zařazení mu umožňuje snazší komunikaci napříč společností. Mezi zásadní činnosti controllera patří rozpočetnictví, controlling, reporting

Oddělení controllingu se dnes ve velikých podnicích řadí mezi základní řídící složky, bez nichž by nebylo možné dlouhodobě fungovat.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Tato bakalářská práce mapuje účinnost využívání controllingu v řízení projektů ve společnosti Vegacom a.s. a popisuje činnosti controllera a využití controllingu v projektovém řízení vybraného podniku.

Analytická část porovnává controlling projektů ve společnosti Vegacom a .s. s teoretickými východisky. Jsou zkoumány metody analýzy odchylek plánu a skutečnosti nákladů a výnosů, forma zpracování analýz a využití informačního systému pro uvedené analýzy. V návaznosti na provedená šetření je navrženo možné zefektivnění controllingových činností ve zkoumané společnosti.

V práci je čerpáno z odborných publikací z ekonomického prostředí a to zejména z oblasti controllingu, řízení projektů, projektového managementu, financí.

2.2 Metodický postup

2.2.1 Shromažďování dat a teoretická východiska

Teoretická část je zpracována na základě studia odborné literatury a to zejména z oblasti controllingu a řízení projektů a je zaměřena především na controlling jako celek, jeho vznik, dělení, popis controllera, úkoly controllingu, analýzu odchylek nákladů, plánování a vyhodnocování.

2.2.2 Charakteristika zkoumané společnosti

Společnost Vegacom a.s. působí na našem trhu již více než 90 let. Je významným partnerem pro telekomunikační společnosti v tuzemsku a snaží se proniknout i na zahraniční trh. Během mnoha let působnosti tohoto podniku se zásadně zvětšilo

i konkurenční prostředí, proto je pro společnost snižování nákladů a efektivní rozpočtování jednou ze zásadních úloh controllingu.

V analytické části práce byla popsána organizační struktura podniku. Hlouběji byl analyzován chod ekonomického oddělení společnosti Vegacom a.s. a činnosti odborného ekonoma, jež se zabývá controllingem projektů. Byly popsány všechny úlohy odborného ekonoma a míra v jaké se podílí na tvorbě plánů a kalkulací projektů.

2.2.3 Syntéza poznatků

Praktická část je zaměřena na hledání způsobů zlepšení podnikových procesů controllingu, pro zajištění vyšší efektivnosti práce oddělení.

V práci je navrženo několik metod, které by měly přispět ke zvýšení výkonnosti controllingových činností hodnocené společnosti.

3 Teoretická východiska

3.1 Historie controllingu

S pojmem „controlling“ se poprvé setkáváme již před 100 lety v USA. Důvodem pro vytvoření tohoto nového systému řízení byla měnící se hospodářská situace v období světové hospodářské krize a snaha podniků efektivněji hospodařit. V roce 1931 byl založen „Controllers Institute of America“, který byl v roce 1962 přejmenován na FEI (Financial Executives Institute). První společností, která zřídla pozici controllera byla v r. 1892 společnost General Electric Company, podnikající v oblasti dopravních technologií. V současnosti působí společnosti i v oblasti finančnictví (GE Money) či médií (NBC, Universal Pictures) [1]

V České republice se controlling jako pojem začal objevovat až po roce 1989. V roce 1994 byl založen tzv. „controller institute“, který se zaměřoval na školení a zavádění controllingu do českých společností.[2]

3.2 Definice controllingu

Controlling lze definovat mnoha způsoby, záleží na pohledu a zaměření autora. V literatuře je možné nalézt až 50 definic. Někdo považuje controlling pouze za systém kontrolující a vykazující určitá data. Někdo naopak jako komplexní nástroj řízení propojený se všemi oblastmi firmy. Všeobecně je myšlenkovým obsahem controllingu poskytování informací, které se následně analyzují a ovlivňují proces řízení. [3]
Controlling nemá přesnou definici, a proto uvádíme alespoň nejvýznamnější definice tohoto pojmu:

---

[1] MIKOVCOVÁ, Hana. *Controlling v praxi.*
[2] Controller-Istitut: www.controlling.cz
[3] VOLLMUTH, Hilmar J. *Controlling - nový nástroj řízení.*

P. Hermann a J. Lazar popisují controlling jako několika úrovňový, jako podnikovou filosofii, systém pravidel pro řízení podniku a projekt řízení podniku. Zaměřují se především na nákladový controlling, a to jako na nástroj řízení podnikové ekonomiky.[4]

P. Horváth, dělí controlling na tři části: plánování, kontrolu a výkaznictví.[5]

Hilman J. Vollmuth charakterizuje controlling jako nástroj řízení a podporu vedoucích pracovníků při jejich rozhodování ale i jako kontrolu, která je prováděna porovnáním odchylek mezi plánem a skutečností.[6]

Controller institut popisuje controlling jako soubor činností, které vedou podnik správným směrem ke stanovenému cíli.[7]

Z výše uvedeného vyplývá, že je controlling považován za nástroj řízení podniku zaměřující se na analýzu odchylek, jejich následnou nápravu a udává společnosti směr, díky jemuž dosáhne stanovených cílů.

3.3 Controlling jako nástroj řízení podniku

Základní myšlenkou controllingu je jednotný systém plánování. Při následné kontrole je pak plán srovnáván se skutečností a jsou zjišťovány odchylky. Na základě těchto zjištěných odchylek provádí vedení podniku nápravná opatření, kterými dosáhne stanovených cílů. Takto v podniku probíhá stále zpětnovazební proces.[8]

Prosazení controllingu je věcí podnikového managementu, je však jasné, že takového řízení podniku bez plánování, které mu má předcházet, a bez průběžné kontroly důležitých procesů v podniku, není možné.

---

[4] HERMANN, Petr a Jaromír LAZAR. *Nákladový controlling*.
[5] HORVÁTH, Péter. *Nová koncepce controllingu*.
[6] VOLLMUTH, Hilmar J. *Controlling - nový nástroj řízení*.
[7] Controller-Istitut: www.controlling.cz
[8] VOLLMUTH, Hilmar J. *Controlling - nový nástroj řízení*.

Dle Vollmutha existují 3 základní skupiny controllingových úloh:

- Plánování
- Řízení
- Kontrola

3.3.1 Plánování

Podnik vytváří plány a stanovuje si cíle, kterých chce v následujících obdobích dosáhnout. Tyto plány následně zpracovává do rozpočtů, které jsou většinou předem schváleny na dané časové období.

Podnikové plánování se charakterizuje následujícími rysy:

- orientace na cíle – aktivně utvářet řízení podniku lze pouze za předpokladu, že je celá plánovací činnost orientována na závazný systém cílů,
- tvůrčí charakter plánů – schopnost věcně a časově sladit provádění plánovacích úkolů,
- orientace na budoucnost,
- procesní orientace – jedná se o vzájemné závislosti dílčích plánů, vyžadující trvalou zpětnou vazbu.[9]

3.3.1.1 Strategické plánování

Strategické plánování je tvořeno dlouhodobě a to zpravidla na období alespoň čtyř let a delší. Jedná se o hrubé plánování, které je s postupem času upravováno a zpřesňováno. Ve strategickém plánování si podnik stanovuje dlouhodobé cíle a potenciály podniku, možnosti jejich budování a udržení. [8]

Podle Vollmutha by si měl podnik stanovit následující **strategické cíle**:

- vývoj nových výrobků/poskytování nových služeb,
- zvýšení tržních podílů,

[9] VOLLMUTH, Hilmar J. *Controlling - nový nástroj řízení*.

- otevření nových trhů,
- výstavba nových kapacit,
- vytvoření organizace, která bude nákladově příznivější,
- vytvoření nových odbytových cest.[8]

3.3.1.2 Operativní plánování

Operativní plán je zpravidla tvořen na období jednoho hospodářského roku. Jedná se tedy o krátkodobé plánování, kde se pro nadcházející období stanoví, jaké aktivity se uskuteční. Plány se tvoří v takzvaných budgetech a jsou tvořeny co nejpřesněji. Krátkodobé cíle podniku jsou stanoveny tak, aby byla zajištěna dlouhodobá rentabilita a likvidita, jelikož se jedná o nejvýznamnější veličiny v řízení podniku. Pro možnost lepšího porovnání skutečnosti s plánem je vhodné rozčlenit krátkodobý plán do dvanácti měsíců, tím bude zajištěno lepší operativní řízení podniku.[10]

Tabulka 3.1: Rozdíl mezi jednotlivými plány

Kritérium	Strategické plánování	Operativní plánování
Časový horizont	Dlouhodobější, obvykle min. 1 rok a více	Krátkodobé (denní, týdenní, měsíční, kvartální)
Hlavní důraz	Ujasnit si a naplánovat budoucí rozhodnutí	Plánování denních podnikových operací
Nejistota	Velmi vysoká	Nízká
Detailní úroveň, rozpracovanost	Pouze globální otázky	Velmi detailní
Šíře obsahu	Velmi široká	Velmi specifická
Plánovací metody	Většinou nestrukturované	Vysoce strukturované (mnohdy speciální SW)
Možnost vyhodnocení a změny plánů	Poměrně složité a nesnadno opravitelné	Často snadno vyhodnotitelné a opravitelné

Zdroj ŽŮRKOVÁ, Hana. Plánování a kontrola

[10] VOLLMUTH, Hilmar J. *Controlling - nový nástroj řízení.*

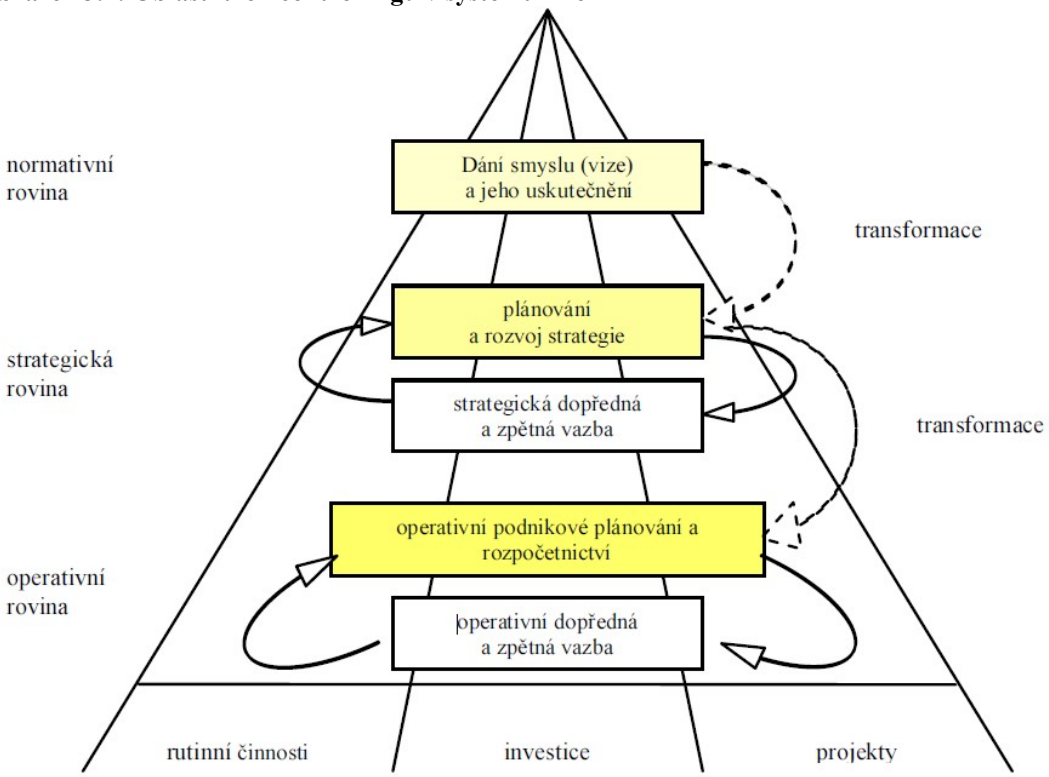
3.3.2 Řízení

Cílem řízení je minimalizovat negativní dopad odchylek a dosažení maximálního splnění stanovených cílů.

Eschenbach vymezuje tři roviny podnikového řízení a definuje jejich úlohy:

- normativní – v této úrovni podnik nastavuje své vnitřní a vnější zásady chování,
- strategická – podporuje existující potenciál a formuje nový,
- operativní – co nejefektivnější využití již existujících možností. [11]

Obrázek 3.1: Oblasti úloh controllingu v systému řízení



Zdroj: ESCHENBACH, R. Controlling

Dle Eschenbacha se podnikové řízení soustřeďuje na:

- cíle,
- úzká místa,
- aktivity,
- nepřetržité porovnávání plánu a skutečnosti a následné analýzy.[12]

[11] ESCHENBACH, Rolf. *Controlling*.

3.3.3 Kontrola

„Kontrola by měla poskytovat podklady ke zjišťování chyb v plánování nebo chyb v realizaci, aby mohla být k jejich odstranění přijata příslušná opatření“ [13]

Pro zabezpečení správné kontrolní činnosti je nutné zajistit následující kroky:

- stanovit standardy výkonu – standardy je nutné definovat přesně, tak aby bylo možné následné měření, ty pak slouží k porovnání cílů s výsledky společnosti,
- stanovit současný cíl – většina hodnot je měřitelná,
- porovnat skutečný stav s daným standardem,
- vyhodnocení odchylek a následné provedení změn – změny se musí provádět tak, aby bylo možné pokračovat dle nastavených standardů.[14]

Šafránková dělí kontrolu na:

- preventivní – zabývá se potřebnými výrobními faktory s cílem zajistit kvalitu vstupů, tak aby byl eliminován negativní vliv na plnění zadaných cílů,
- průběžnou – zajišťuje shodu pracovních výkonů se stanovenými standardy,
- výstupní – orientuje se na konečný výstup.

Synek dělí kontrolu na **vnitřní** a **vnější**. Vnitřní kontrolu považuje za neoddělitelnou součást podnikového řízení. Popisuje ji jako soubor metod a postupů aplikované v rámci kontroly řízení. Vnější kontrola je pak prováděna externími subjekty, jako jsou finanční úřady, banky, pojišťovny či auditoři.[15]

Podle Vollmutha je právě kontrola základní funkcí controllingu. Bez ní nemá plánování smysl, jelikož plánování a kontrola jsou vzájemně podmíněny.

---

[12] ESCHENBACH, Rolf. *Controlling*.
[13] VOLLMUTH, Hilmar J. *Controlling - nový nástroj řízení.*
[14] VOLLMUTH, Hilmar J. *Controlling - nový nástroj řízení.*
[15] SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*.

3.4 Organizační zařazení controllingu

Způsob začlenění controllingu do organizační struktury si stanovuje vedení podniku a to podle toho, co je od controllingu očekáváno. Jednou z možností je **externí pracovník**. Jeho výhodou je rychlejší výchozí analýza založená na vlastních zkušenostech a následná implementace opatření bez zásadního vlivu managamentu daného podniku. [16]

„Externí controller může využít své velké zkušenosti a nemá přitom žádné zvláštní konflikty s jednotlivými vedoucími pracovníky. Dosáhne zpravidla rychleji úspěchu než mnohý interní controller.“ [17]

Další možností je **vlastní zaměstnanec**. Tato varianta je z dlouhodobého hlediska efektivnější, jelikož se předpokládá, že tento zaměstnanec bude lépe znát a chápat potřeby podniku. Činnosti controllingu mohou v menších podnicích vykonávat již existující útvary. Pokud se podnik rozhodne zřídit vlastní oddělení controllingu, musí jej začlenit do podnikové struktury. Začlenění dle Vollmutha může být buď **liniové**, nebo **štábní**. [18]

3.4.1 Začlenění vlastního zaměstnance

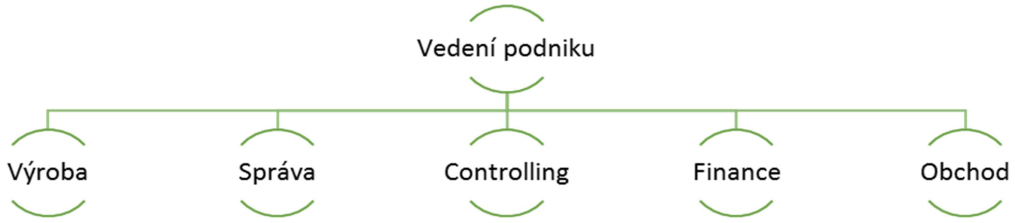
3.4.1.1 Liniová pozice

„Controller se má pohybovat na stejné úrovni jako ostatní vedoucí jednotlivých oddělení, protože controller potřebuje mnoho informací z jednotlivých odpovědných oblastí, musí se umět prosadit při poradách s vedoucími oddělení.“ [19]

---

[16] VOLLMUTH, Hilmar J. *Controlling - nový nástroj řízení.*
[17] VOLLMUTH, Hilmar J. *Controlling - nový nástroj řízení.*
[18] VOLLMUTH, Hilmar J. *Controlling - nový nástroj řízení.*
[19] VOLLMUTH, Hilmar J. *Controlling - nový nástroj řízení.*

Obrázek 3.2: Liniový útvar controllingu



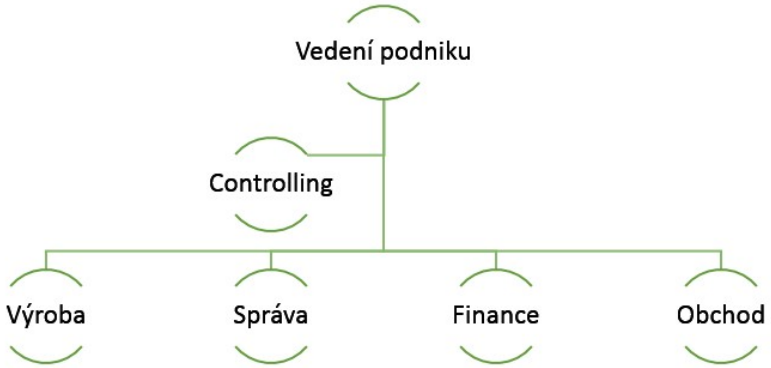
Zdroj: VOLLMUTH, H. J. Controlling - nový nástroj řízení

V malých a středních podnicích není běžné zřízení samostatné pozice controllera a to zejména z ekonomických důvodů. V těchto případech je pak vyškolen vedoucí pracovník finančního či účetního oddělení tak, aby mohl převzít úkoly controllera.

3.4.1.2 Štábní pozice

Controlling se v případě štábního umístění přímo zodpovídá vedení firmy a je tedy umístěný vysoko v hierarchii podniku. Takové postavení controllingu je nevýhodné pro malé a střední podniky, jelikož plní pouze poradenskou funkci pro vedení a nemá rozhodovací pravomoci. Z této pozice controller pouze připravuje analýzy a materiály pro management. Štábní pozice controllera nemá oprávnění rozhodovat a nařizovat. Hlavní výhodou této pozice je jednotná koncepce, nezávislost na liniové struktuře a díky tomu rychlost prosazování nových koncepcí.[20]

Obrázek 3.3: Štábní útvar controllingu



Zdroj: VOLLMUTH, H. J. Controlling - nový nástroj řízení

[20] VOLLMUTH, Hilmar J. *Controlling - nový nástroj řízení.*

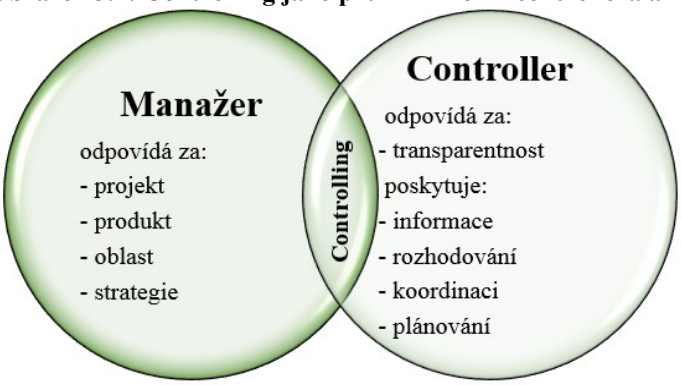
3.5 Controller

Controlling tvoří soubor osob, z nichž žádný nemusí nosit titul controller. Funkci controllera mohou vykonávat již existující útvary či místa. Ovšem u větších podniků se očekává vytvoření samostatného oddělení controllingu.[21]

Jak uvádí Eschenbach, neexistuje přesně definovaná hranice mezi působením controllera a manažera. V menších společnostech si činnost controllera vykonávají právě sami manažeři.[22]

Souvislost činností manažera a controllera zobrazuje následující obrázek

Obrázek 3.4: Controlling jako průnik množin controllera a manažera



Zdroj: HORVÁTH, P. Controlling k podpoře vedení podniku

3.5.1 Předpoklady a činnost controllera

„*Controller funguje jako ekonomický poradce a jako informační manažer s vlastními přínosy k tvorbě a prosazování podnikatelské vůle. Úloha controllera spočívá v tom, aby pokrýval potřebu managementu, pokud jde o informace a koordinaci, a tím zvyšoval kapacitu a kvalitu managementu*“[23]

---

[21] HORVÁTH, P. *Controlling k podpoře vedení podniku*.
[22] ESCHENBACH, Rolf. *Controlling*.
[23] ESCHENBACH, Rolf. *Controlling*.

Controller se zaměřuje na problémové oblasti, navrhuje odpovídající řešení a opatření, která s odpovědnými osobami realizuje. Orientuje se též na budoucnost a to tvorbou krátkodobých či dlouhodobých plánů. V návaznosti na výše uvedené srovnává plány se skutečností a analyzuje příčiny vzniklých odchylek. Práci manažera a controllera není možné zcela oddělit, avšak je velmi důležité správně určit jejich odpovědnosti a kompetence. Dle Kislingerové controlling doplňuje činnosti manažera a podnikové řízení[24]

Tabulka 3.2: Úlohy a zodpovědnosti manažera a controllera

Manažer	Controller
Plánuje hodnoty rozpočtu, cíle podnikových výkonů a opatření k dosažení cílům, provádí rozhodnutí	Koordinuje základy plánování a rozhodování, je manažerem procesu tvorby rozpočtu
Stanoví nápravná řídící opatření při odchylkách od cíle	Periodicky informuje o výši a příčinách odchylek od cíle
Vyvíjí činnost a reaguje, aby se cíle a opatření přizpůsobily měnícím se podmínkám okolí	Periodicky informuje o změnách v podnikovém okolí
„Kupuje" podnikohospodářské poradenství	Nabízí podnikohospodářské poradenství
Vytváří předpoklady pro řízení podniku orientované na cíl	Tvoří podnikohospodářské metodiky a nástroje a koordinuje rozhodnutí
Řídí s orientací na cíle a využívá přitom plánování a kontrolu	Spolupodílí se na vývoji podniku (např. podporuje inovaci)
Chápe controllera jako nutného partnera v procesu řízení	Je navigátorem a poradcem manažera

Zdroj: ESCHENBACH, Rolf. Controlling

Od controllera se očekává dovednost efektivní komunikace, analytické myšlení, umění naslouchat a vyvozovat závěry, schopnost analýzy a syntézy. Z odborných znalostí se předpokládá alespoň základní znalost ekonomiky, účetnictví, marketingu, statistiky atd.

[24] ESCHENBACH, Rolf. *Controlling*.

Souhrn těchto znalostí a dovedností umožňuje správně a efektivně vykonávat práci controllera.[25]

3.6 Druhy controllingu

Jsou rozlišovány dva základní druhy controllingu, **operativní** controlling a **strategický** controlling. Přesto, že vývoj operativního a strategického controllingu probíhal jeden po druhém, je nutné zmínit, že oba druhy se navzájem nevylučují, nýbrž doplňují. Aby mohl strategický controlling dobře fungovat, je třeba správně praktikovat controlling operativní. [26]

Tabulka 3.3: Znaky strategického a operativního controllingu

Typy / Znaky	Strategický controlling	Operativní controlling
Orientace	Prostředí a podnikání: Adaptace	Podnikání: Hospodárnost provozních procesů
Stupeň	Strategické plánování	Taktické a operativní plánování a rozpočtování
Dimenze	Šance / Rizika, Přednosti / Slabiny	Výdaje / Příjmy, Náklady / Výnosy
Cílové veličiny	Zajištění existence, potenciál úspěchu	Hospodárnost, zisk, rentabilita

Zdroj: HORVÁTH & PARTNERS. Nová koncepce controllingu : Cesta k účinnému controllingu

[25] VOLLMUTH, Hilmar J. *Controlling - nový nástroj řízení.*
[26] VOLLMUTH, Hilmar J. *Nástroje controllingu od A do Z.*

Tabulka 3.4: Odlišnosti operativního a strategického controllingu

Kritérium	Operativní controlling	Strategický controlling
Časový horizont	Omezený	Neomezený
Veličiny	Kvantitativní	Kvalitativní
Okolí	Zmapované, známé, předvídatelné	Nespojité, vyvíjející se, obtížné předvídat
Počet variant	Nízký	Vysoký
Charakter problémů	Strukturované	Jedinečné, složitě strukturované
Stupeň podrobností	Vysoký	Nízký
Hierarchie řízení	Nízká	Vysoká

Zdroj: MIKOVCOVÁ, H. Controlling v praxi.

Dnes se lze setkat i s dalšími užšími směry v controllingu, například:

- investiční controlling,
- controlling nákupu,
- finanční controlling,
- nákladový controlling,
- projektový controlling.

3.6.1 Strategický controlling

Strategický controlling je dlouhodobě orientovaný a má za úkol podpořit trvalé zajištění existence podniku. Tento plán je postupem času obměňován a zpřesňován. Strategický controlling stanovuje cíle, kterých chce dosáhnout v dlouhodobém horizontu. Tyto plány se dále obnovují a zpřesňují. Strategický controlling vytváří taková opatření, která boudou v budoucnu zajišťovat existenci společnosti. To znamená, že dnes je nutné uvažovat o budoucích možnostech a zvažovat případná rizika. [27]

[27] ESCHENBACH, Rolf. *Controlling*.

Strategické řízení se charakterizuje těmito **znaky**:

- údaje, se kterými je pracováno, jsou hrubé hodnoty,
- zajištění užitku v naší cílové skupině,
- dlouhodobé plánování zasahující do budoucnosti,
- správná strategie, vedoucí k dosažení zisku.

„Hlavní úlohou strategického plánování je poznat hospodářské, politické, společenské a technické změny a vývojové tendence a brát je v úvahu při cílově zaměřeném stanovení budoucích obchodních oblastí nebo oblastí činností. Strategie jsou ovlivňovány změnami podmínek v okolí. Udávají směr, ve kterém se podnik vyvíjí a tvoří rámec pro budoucí konkretizace a plánování opatření. Strategie též obsahují výpovědi o tom, jakým způsobem budou použity finanční a lidské zdroje, a které prostředky a cesty budou nastoupeny k dosažení cíle.“ [28]

3.6.2 Operativní controlling

Operativní controlling se zaměřuje na budoucnost v krátkodobém hledisku, zpravidla do jednoho roku. S jeho pomocí lze včas odhalit odchylky od krátkodobého plánu podniku.

„Operativní controlling je především základem krátkodobého řízení zisku v podniku. Pomáhá zaměřit se na budoucnost a v rámci jednoho roku včas řídit nápravná opatření, pokud se podnik odchýlí od určeného kurzu (od plánu).“ [29]

Operativní controlling poskytuje nástroje řízení, které:

- činí přehlednou hospodářskou komplexnost podnik,
- včas poskytují informace k možným nápravným opatřením,
- zaručují, že podnik je řízen z celostního hlediska,
- snaží se o to, aby rovnováha mezi výnosy a náklady (ziskem) na jedné straně a finanční stabilitou podniku na druhé straně, byla dosahována na základě strategického plánu,

[28] ESCHENBACH, Rolf. *Controlling*.
[29] KONEČNÝ, Miloš a Mária REŽŇÁKOVÁ. *Controlling*.

- orientaci na budoucnost pomáhají řešit úzká místa a problémy podnikání.[30]

Podstatou operativního controllingu je řízení rentability, plánování likvidity a kontrola hospodárnosti podniku. Pro dosažení požadované úrovně zisku nutné důsledné sledování položek nákladů a výnosů.[31]

3.6.2.1 Nástroje operativního controllingu

Pro splnění úkolů operativního plánování je k dispozici mnoho nástrojů, na prvním místě se jedná o rozpočet výkonů, finanční plánování a plánová bilance. Tento systém doplňují další nástroje, které slouží ke tvorbě rozpočtu, a které odpovídají na dodatečné otázky.[32]

Tabulka 3.5: Vybrané nástroje operativního plánování

Formulace úloh	Nástroje
Plánování stavu majetku a kapitálu	Plánová bilance
Plánování zisku za období	Plánový výkaz zisku a ztrát
Řízení likvidity	Finanční plán
Řízení tržeb za období a rentabilita složek tržeb	Rozpočet výkonů
Analýza původu prostředků a jejich použití	Propočet toku kapitálu a cash flow
Kalkulace nákladů a výkonů	Kalkulace nákladů výkonu
Analýza podniku a celkové řízení/reporting	Rozličné ukazatele

Zdroj: ESCHENBACH, R. Controlling. 2. vyd.

3.7 Náklady a nákladový controlling

Náklady představují důležité kritérium pro úspěšnost podniku a jsou významným nástrojem rozhodování. Nákladový controlling sleduje vznik nákladů na jednotlivých

[30] KONEČNÝ, Miloš a Mária REŽŇÁKOVÁ. *Controlling*.
[31] MIKOVCOVÁ, Hana. *Controlling v praxi*.
[32] ESCHENBACH, Rolf. *Controlling*.

střediscích podniku při různých podnikových činnostech. Analyzuje, plánuje a řídí náklady podniku, kontroluje jejich tvorbu a jejich vliv na výsledek hospodaření podniku. [33]

Král ve své knize Manažerské účetnictví dělí náklady takto:

- finanční náklady - zde jsou náklady chápány jako peníze investované do výkonů, které zajišťují náhradu peněz v jejich původní výši. Toto pojetí je nejčastěji uplatňování ve finančním účetnictví,
- hodnotové náklady - toto pojetí je využíváno především v nákladovém účetnictví. Tyto náklady představují množství spotřeby daných ekonomických zdrojů v peněžním vyjádření,
- ekonomické náklady (neboli oportunitní náklady) – náklady obětované příležitosti.[34]

Nákladový controlling je systém, který je zaměřený na sledování a hodnocení nákladů podniku, analyzování a odhalování nedostatků v jejich kalkulaci. Analýzou těchto odchylek je možné do budoucna vytvářet efektivnější plány, přistupovat k nápravným opatřením.[35]

3.7.1 Přínosy nákladového controllingu

- zjednodušení rozpočtu nákladů,
- efektivní kalkulování a rozpočtování,
- zpřehlednění toku nákladů,
- zlepšení kontroly,
- vysoká kvalita výstupů,
- zrychlení oběhu informací,
- zefektivnění řízení nákladů jednotlivých středisek podniku,
- optimalizace některých druhů nákladů,
- vytvoření prostoru pro hledání rezerv některých druhů nákladů,

---

[33] KRÁL, Bohumil. *Manažerské účetnictví.*
[34] KRÁL, Bohumil. *Manažerské účetnictví.*
[35] KRÁL, Bohumil. *Manažerské účetnictví.*

- vytvoření podkladů pro strategické řízení a plánování.

Analyzovaná společnost pracuje zejména s projektovým controllingem, proto bude následující část zaměřena právě na definici projektu a projektového controllingu.

3.8 Projekt a projektový controlling

Již v historii je možno objevit činnosti projektového charakteru, například stavby starověkých monumentů, avšak projektové řízení je oborem poměrně mladým. Začíná se o něm hovořit až po druhé světové válce. Doba oproti starověku „zrychlila“ a postupný rozvoj informačních technologií byl impulsem pro rozvoj oboru projektového řízení.

3.8.1 Projekt

Projekt se dá definovat několika způsoby, dle normy ISO 10006 *„je projekt jedinečný proces sestávající z řady koordinovaných a řízených činností s daty zahájení a ukončení, prováděný pro dosažení cíle, který vyhovuje specifickým požadavkům, včetně omezení daných časem, náklady a zdroji“*.[36]

Dle standardu PMBOK (Project Management Body of Knowledge) je projekt *„dočasné úsilí s cílem vytvořit unikátní produkt nebo službu“*.[37]

Všeobecně se dá projekt popsat jako nový časově omezený úkol v podniku s danými termíny začátku a konce.

3.8.1.1 Fáze projektu

Jednotlivé fáze slouží pro úspěšnou realizaci projektu, a proto by se v každém projektu mělo postupovat přesně dle stanovených dílčích cílů. Přechod mezi jednotlivými fázemi bývá obvykle realizován na základě dílčího schvalovacího procesu. Tyto dílčí kroky jsou, po jejich

[36] https://managementmania.com/cs/projekt
[37] https://managementmania.com/cs/projekt

dokončení, vyhodnocovány a je následně rozhodnuto o dalším postupu. V případě zásadních rozdílů mezi plánem a skutečným stavem bývá zpravidla rozhodnuto o přerušení či ukončení projektu.[38]

Obrázek 3.5: Životní cyklus projektu

Zdroj: SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management

3.8.2 Projektový controlling

Projektový controlling zahrnuje procesy monitorování, kontroly a podpory rozhodování o projektu, tedy činnosti, které jsou zaměřené na zjišťování odchylek realizace projektu od projektového plánu. Projektový controlling nestojí pouze u zrodu projektu, tedy jeho plánování, ale probíhá během celého cyklu projektu, od plánu, realizaci až jeho vyhodnocení. [39]

3.8.2.1 Úlohy projektového controllingu

- Podporu projektového manažera projektovým controllerem při formulaci cílů projektu a kritérií úspěchu,

[38] SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*.
[39] MAJTÁN, Miroslav. *Projektový manažment*.

- vývoj ukazatelů a měřících systémů, aby se mohly zjistit odchylky a odhadnout úspěch projektu,
- implementaci odpovídajících controllingových standardů a cyklů,[40]
- srovnání projektových plánů (výkon, termíny, náklady) s výsledky (porovnání plán – skutečnost),
- interpretaci výsledků a vývoje řídících opatření,
- vypracování projektových zpráv a zajištění projektové dokumentace,
- optimální využití zkušeností a synergií získaných v projektu.

.

3.8.3 Analýza nákladů a odchylek projektu

Kalkulace znázorňuje základní nástroj řízení nákladů v podniku. Obecně se za kalkulaci považuje plán nákladů, zisku, ceny či jiné veličiny na danou jednotku výkonu. Nejběžnější formou kalkulace je propočet stanovující náklady na konkrétní výrobek či službu, které jsou nabízeny externím zákazníkům. [41]

Král přiřazuje kalkulaci tři základní významy:

- druhově a jakostně přesně vymezenou činnost vedoucí ke zjištění nákladů na kalkulační jednici,
- výsledek činnosti,
- vydělitelná část informačního systému. [42]

Kalkulace má poskytovat takové informace, aby je manažeři mohli využívat zejména pro tvorbu vnitropodnikových cen a oceňování výkonů útvarů podniku, sestavování rozpočtů nákladů a výnosů, měření zásluh střediska či jeho zodpovědnosti za náklady, rozhodování o investičních záměrech, finanční řízení firmy v oblasti nákladů a výnosů a srovnání firem angažovaných v obdobných oblastech podnikání. [43]

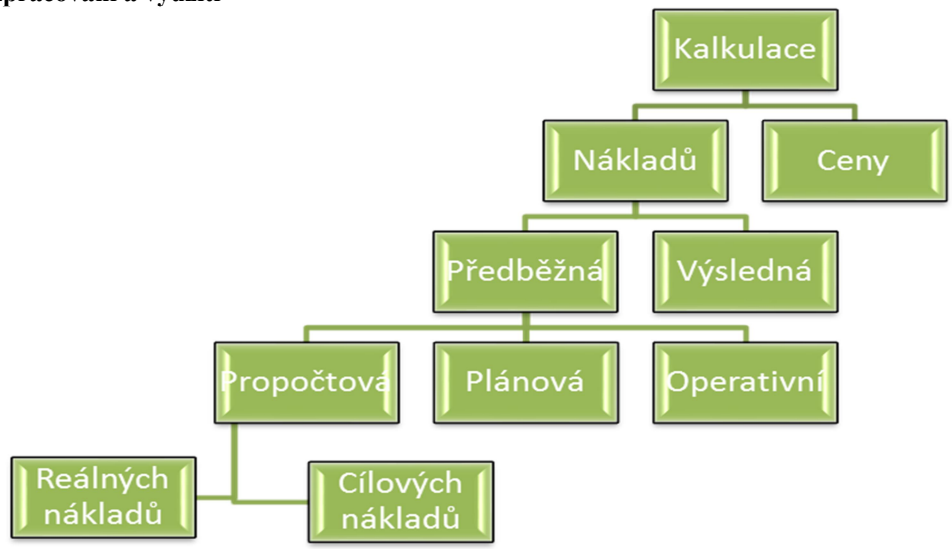
---

[40] ESCHENBACH, Rolf. *Controlling*.
[41] KRÁL, Bohumil. *Manažerské účetnictví*.
[42] KRÁL, Bohumil. *Manažerské účetnictví*.
[43] KRÁL, Bohumil. *Manažerské účetnictví*.

Předmětem kalkulace mohou být všechny výkony podniku a je definován **kalkulační jednicí** a **kalkulovaným množstvím**.

Kalkulační jednice je určitý výkon stanovený měrnou jednotkou a druhem. Kalkulované množství zahrnuje počet kalkulačních jednic, pro něž se zjišťují celkové náklady. [44]

Obrázek 3.6: Kalkulační systém a jeho členění z hlediska vztahu kalkulací k časovému horizontu zpracování a využití



Zdroj: KRÁL, Bohumil. Manažerské účetnictví

Dle Krále tradiční členění nákladů na **přímé** a **nepřímé** již ustupuje a do popředí se dostává následující členění:

- jednicové a režijní,
- variabilní a fixní, které závisí na objemu výkonů,
- relevantní a irelevantní, závisející na konkrétním rozhodnutí.

Pokud je třeba vyjádřit výši nepřímých nákladů na kalkulační jednici, je v praxi využíváno několik metod:

- kalkulace dělením - v souvislosti s počtem různých kalkulačních jednic, tato kalkulace se provádí buď prostým dělením (při sériové výrobě stejných výrobků), nebo pomocí poměrových čísel (při sériové výrobě několika druhů obdobných výrobků odlišných například velikostí),

[44] KRÁL, Bohumil. *Manažerské účetnictví.*

Vzorový výpočet pomocí kalkulace dělením s poměrovými čísly:

Společnost vyrábí tři výrobky, jejichž množství a rozměry jsou uvedeny v tabulce. Celkové náklady na jejich výrobu činí 500 000,- Kč

Tabulka 3.6: Kalkulace dělením s poměrovými čísly

Výrobek	Počet KS	Šíře (cm)	Poměrové číslo	Přepočítací jednice (ks)	Jednicové náklady na výrobek*	Náklady na 1 ks
X	150	60	**2,0**	**300**	15 000 Kč	100 Kč
Y	2000	45	**1,5**	**3000**	150 000 Kč	75 Kč
Z	700	30	**1,0**	**700**	35 000 Kč	50 Kč
Celkem	2850			4000	200 000 Kč	

Zdroj: vlastní zpracování
**Náklady na přepočtenou jednici: 200 000 Kč/4000 Ks =50 Kč*

- kalkulace přirážkové – jsou využívány zejména pro různorodé výkony podniku. Kalkulace se skládá z přímých nákladů, vypočítaných na kalkulační jednici a režijních nákladů, které se zjišťují pomocí zvolené základny a zúčtovací přirážky k přímým nákladům. Přirážka je stanovena buď procentem (podíl režijních nákladů nákladového druhu zvolený za rozvahovou základnu) nebo sazbou (podíl režijních nákladů na jednotku rozvahové základny),
- kalkulace ve sdružené výrobě – tato kalkulace se používá, pokud při výrobě vzniká v jednom technologickém procesu více druhů výrobků,
- kalkulace rozdílové. [45]

Hlavní funkcí controllingu, která se provádí na kalkulacích je porovnávání předem stanovené kalkulace se skutečnými hodnotami. Výsledný rozdíl tohoto porovnání se nazývá **odchylka**. Nalezení odchylky je indikátorem případného problému, který musí být vyšetřen. [46]

[45] KRÁL, Bohumil. *Manažerské účetnictví.*
[46] MIKOVCOVÁ, Hana. *Controlling v praxi.*

3.8.3.1 Postup při získávání a rozboru odchylek

- Stanovení standardů a mezí tolerancí odchylek - tyto standardy se dají definovat jako *„konkrétní předem stanovená výše nákladů a výnosů, jejichž způsob zjištění a výše byly schváleny v rámci řídícího procesu jako úkol a základ pro srovnávání se skutečně dosaženým výsledkem“.* Tolerance odchylek bývá +/-5%,
- zjištění skutečných hodnot a výpočet odchylek mezi skutečnou a předem stanovenou hodnotou. [47]

Nalezené odchylky se obvykle odstraňují co nejdříve po jejich vzniku. Snaha odstranit odchylky co nejdříve klade vysoké nároky na informační systém podniku. Důvodem je snaha zamezit vzniku odchylky co nejdříve.

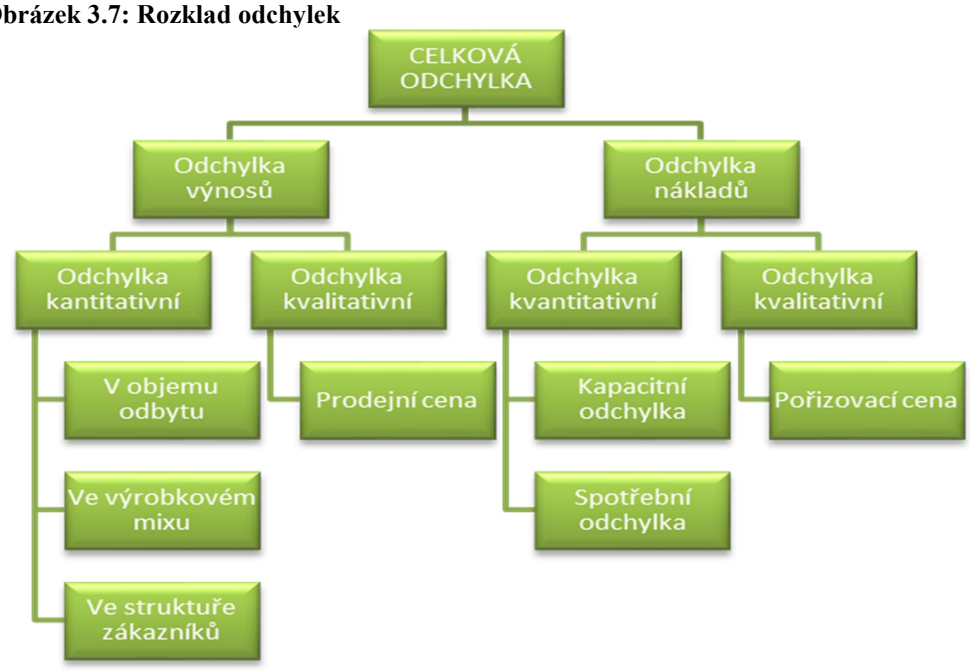
Mezi základní analýzu odchylek patří výpočet **absolutní** (= skutečnost – plán) a **relativní** (= (skutečnost – plán)/ plán) odchylky. [48]

3.8.3.2 Analýza odchylek

Struktura analyzovaných odchylek se dělí na odchylky výnosů a odchylky nákladů. Tyto se dále dělí na kvantitativní a kvalitativní. Po vyhodnocení výše uvedených odchylek se následně určují dílčí odchylky. Ve výnosech lze nalézat odchylku v objemu odbytu, ve výrobkovém mixu ve struktuře zákazníků či v prodejní ceně. V nákladech se určuje odchylka kapacitní spotřební a odchylka v pořizovací ceně. [49]

[47] MIKOVCOVÁ, Hana. *Controlling v praxi.*
[48] MIKOVCOVÁ, Hana. *Controlling v praxi.*
[49] MIKOVCOVÁ, Hana. *Controlling v praxi.*

Obrázek 3.7: Rozklad odchylek



Zdroj: Mikovcová, Hana. 2007. Controlling v praxi

Odchylky výnosů

Stanovení odchylky výnosů podléhá ceně, za kterou se výrobek či služba prodává, množství prodaného výrobku, na skladbě prodaných výrobků či služeb a skladbě zákazníků

- Odbytová odchylka

= plánované množství x plánovaná cena – skutečné množství x skutečná cena

- Odchylka výrobkového mixu

= množství plánovaného sortimentu x plánovaná cena – množství realizovaného sortimentu x plánovaná cena

Odchylky přímých nákladů

množstevní odchylka = $(C_s - C_p) \times Q_p$

Množstevní odchylka určuje rozdíl mezi plánovanou a skutečnou výší spotřebovaného množství nákladů.

cenová odchylka = $(Q_s - Q_p) \times C_p$

Cenová odchylka určuje rozdíl v plánované a skutečné ceně nákladů.

kombinovaná odchylka = $(C_s - C_p) \times (Q_s - Q_p)$

Kombinovanou odchylku způsobuje množstevní i cenová změna oproti původnímu plánu.

celková odchylka = $Q_s \times C_s - Q_p \times C_p$

kapacitní odchylka = přepočtené plánované cílové náklady – zúčtované náklady

nebo

kapacitní odchylka = reálné plánované náklady při skutečném vytížení – ideální plánované náklady při skutečném vytížení

Kapacitní odchylka stanovuje výši volných fixních nákladů

Odchylka intenzity = plánované náklady při celkovém využití kapacity – plánované náklady při výkonovém využití kapacity

Odchylka intenzity poskytuje informaci o produktivitě práce

Odchylky nepřímých nákladů

Vzhledem k obtížnosti převodu režijních nákladů na jednici výkonu je určení jejich odchylek obtížnější. Pro výrobní střediska se tedy kalkulace počítá na základě střediskového výkonu a vztahových veličin, například normohodin. [50]

Pro analýzu nepřímých nákladů byly stanoveny následující zásady:

- sestavení rozpočtu s členěním na prvotních a druhotných nákladů podle odpovědnosti za jejich vznik,
- rozčlenění nákladů tak, aby šla zohlednit případná rozdílná míra aktivity;
- spojitost rozpočtů s odpovědnostním účetnictvím,
- souvislost rozpočtů a předběžných kalkulací. [51]

[50] LAZAR, Jaromír. *Manažerské účetnictví.*

3.8.3.3 Návrh opatření

Na základě provedených analýz se zpravidla přistupuje k nápravným opatřením. Tato poslední fáze analýzy je však nejdůležitější, jelikož cílem celé analýzy je zabránit v budoucnu dalšímu vzniku odchylek.[52]

Mezi nejčastější původy vzniku odchylek řadí Mikovcová například:

- špatnou organizaci,
- chybné plánování,
- nesprávnou realizaci plánů,
- nereálně stanovené cíle,
- organizační změny,
- zvýšení cen vstupů,
- změna struktury zákazníků či trhů,
- nepředvídatelné externí vlivy. [53]

Snaha odstranit odchylky ihned po jejich vzniku vytváří také vysoké nároky na informační systém společnosti.[54]

---

[51] LAZAR, Jaromír. *Manažerské účetnictví*.
[52] MIKOVCOVÁ, Hana. *Controlling v praxi*.
[53] MIKOVCOVÁ, Hana. *Controlling v praxi*.
[54] MIKOVCOVÁ, Hana. *Controlling v praxi*.

4 Charakteristika sledované společnosti, vlivy podnikatelského prostředí

4.1 Profil společnosti

Základní informace

Název společnosti:	Vegacom a.s.
Právní forma:	akciová společnost
IČ:	25788680
DIČ:	CZ25788680
Sídlo:	Novodvorská 1010/14, 142 01 Praha 4

Společnost Vegacom a.s. patří mezi nejvýznamnější dodavatele profesionálních služeb na trhu informačních a komunikačních technologií v tuzemsku i zahraničí. Poskytuje ucelená řešení od zpracování studie a projektu, přes realizaci až po následný záruční i pozáruční servis. Zaměřuje se na bezpečnostní a komunikační technologie, telekomunikační systémy, sítě a řešení v oblasti IT. Společnost je členem koncernu ELTODO, který působí v oblastech energetiky, dopravy, veřejného osvětlení a informačních a komunikačních systémů. Mateřskou společností je Eltodo, a.s. a do skupiny Eltodo patří tyto společnosti:

- Energovod CZ, a.s. se sídlem v Praze
- ELTODO Bulgaria EOOD se sídlem v Sofii, Bulharsko,
- ELTODO-CITELUM, s.r.o. se sídlem v Praze,
- ELTODO OSVETLENIE, s.r.o. se sídlem v Košicích, Slovenská republika,
- ELTODO SK, a.s. se sídlem v Bratislavě, Slovenská republika,
- G – Elektro s.r.o. se sídlem v Borském Mikuláši, Slovenská republika,
- KMET Handlová, a.s. se sídlem v Handlové, Slovenská republika,
- KH servis a.s. se sídlem v Praze,
- Národní dům provozní, s.r.o. se sídlem v Karlových Varech,
- Osvětlení Týnec, k.s. se sídlem v Týnci nad Sázavou,
- Telemont, a.s. se sídlem v Bratislavě, Slovenská republika,

- ttc, s.r.o. se sídlem v Nitře, Slovenská republika
- Vegacom a.s.

4.2 Historie společnosti

Kořeny společnosti sahají již do roku 1925, kdy byla založena „Společnost pro stavbu dálkových kabelů Praha s.r.o.“. Níže je v datech popsáno následujících 90 let vývoje společnosti:

1925 Společnost pro stavbu dálkových kabelů Praha s.r.o.
1948 Montážní správa spojů, Montážní závod spojů
1958 Montážní podnik spojů Praha (MPSP)
1973 Telekomunikační montáže Praha (TMP -dočasná změna názvu společnosti)
1974 Montážní podnik spojů Praha (MPSP)
1992 Telekomunikační montáže Praha, a.s. (TMP, a.s.)
2000 Vegacom a.s.
2001 Založena společnost Vegacom Slovakia, a.s. (Vegacom a.s. je 100% vlastníkem)
2002 Založena společnost TELEMONT Slovensko a.s. (Vegacom a.s. je 100% vlastníkem) - akvizicí odštěpného závodu Telemont, o.s. Slovenských telekomunikácií, a.s.
2005 Akvizice slovenské společnosti ATLANTEL, spol. s r.o. (Vegacom a.s. je 100% vlastníkem)
2006 Založení ruské společnosti "OOO" Mediumstroj
2008 Sloučení společností: Vegacom Slovakia, a.s. a Telemont, a.s.. Společnost Telemont, a.s. se tímto stává právním nástupcem společnosti Vegacom Slovakia, a.s.
2008 jediným akcionářem společnosti Vegacom a.s. se stává společnost ELTODO, a.s.

4.3 Organizační struktura

4.3.1 Orgány společnosti

Činnost akciové společnosti řídí generální ředitel společnosti, jmenovaný představenstvem společnosti.

Působnost, postavení a činnost orgánů společnosti upravují Stanovy společnosti. Orgány společnosti jsou:

- valná hromada (nejvyšší orgán společnosti),
- dozorčí rada,
- představenstvo (statutární orgán společnosti).

4.3.2 Organizační uspořádání

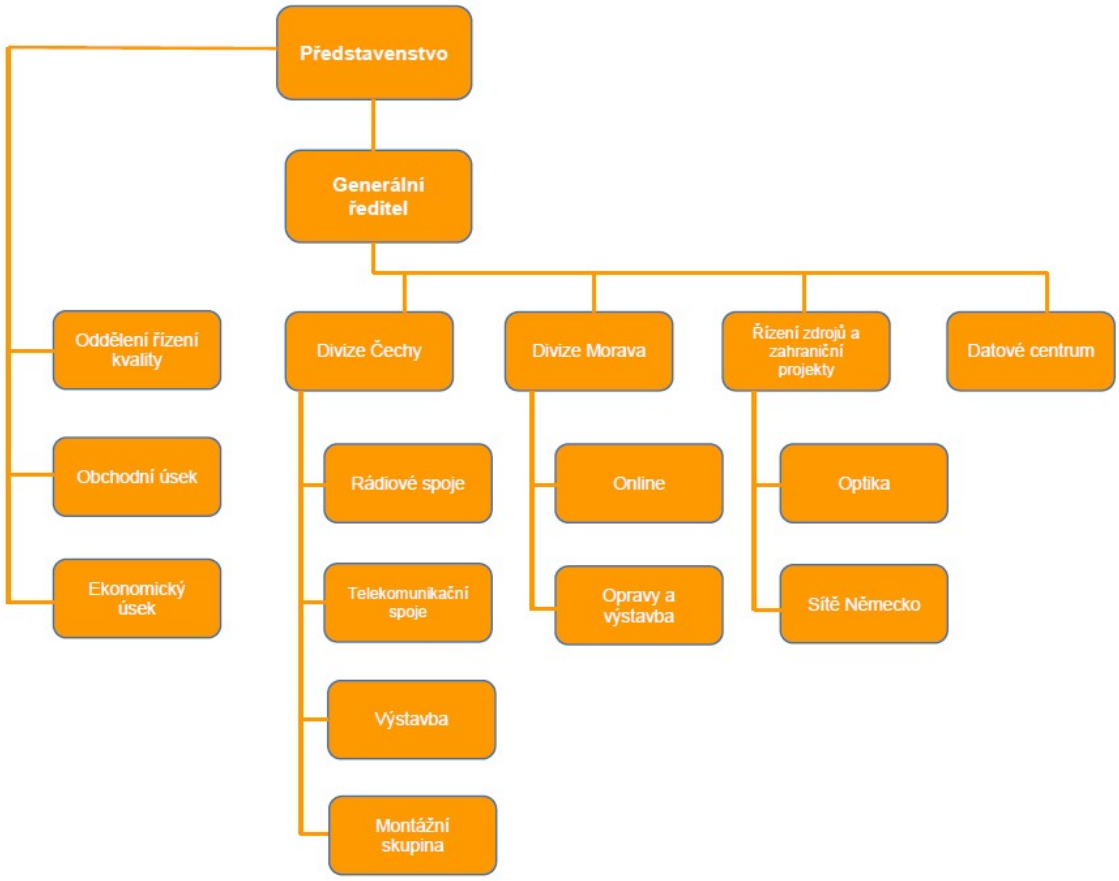
Vegacom a.s. se organizačně člení na dále uvedené organizační jednotky:

- úsek generálního ředitele - generální ředitel a současně předseda představenstva řídí specifické útvary společnosti Vegacom a.s., jedná jménem společnosti a zastupuje ji navenek,
- oddělení řízení kvality - posláním oddělení je systémově a metodicky zajišťovat a sledovat stanovené cíle a nést odpovědnost za účinnou tvorbu, koordinaci, zajišťování a kontrolu opatření přijatých k rozvoji systému managementu, zejména v souvislosti se získáním a udržováním certifikace dle platných norem.,
- ekonomický úsek – vede ho hlavní ekonom, který zastupuje společnost v rozsahu pověření nebo zmocnění ve finančních záležitostech při styku s organizacemi a institucemi a kontrolními orgány. Hlavní ekonom přímo řídí odborné ekonomy,
- obchodní úsek - posláním úseku je vyhledávání nových zakázek, zpracování kalkulačních podkladů pro tvorbu cen a cenových nabídek z hlediska montážní, provozní a servisní činnosti. Dále zpracovává kalkulace výnosů a nákladů na jednotlivé projekty a po schválení je předává projektovým manažerům,
- divize Čechy - předmětem činnosti divize je řešení a realizace produktů v oblasti, privátních datových a komunikačních sítí, datových a hlasových řešení,

odpovídající projekční a integrátorské činnosti, zavádění služeb a produktů v oblast technologií (telekomunikace, networking), systémové integrace, dohledu komunikačních sítí, odpovídající projekční, inženýrské a technické činnosti. Na této divizi jsou realizovány jednotlivé projekty,

- divize Morava - předmětem činnosti divize je provádění výstavby, údržby, zavádění služeb a produktů v oblasti komunikačních sítí a technologií zejména v oblasti telekomunikací, související inženýrské a technické činnosti, zemní práce, geodetické práce, doplňkově pak další práce z předmětu činnosti společnosti,
- řízení zdrojů a zahraniční projekty - divize sdružuje střediska, která poskytují odborné činnosti nebo kapacitní doplnění ostatním divizím společnosti a střediska, která jsou zřizována za účelem rozvoje zahraničních projektů,
- datové centrum – provádí činnost Datového centra a zabezpečuje jeho bezproblémový chod.

Obrázek 4.1: Organizační struktura společnosti Vegacom a.s.



Zdroj: Vegacom a.s.

Vegacom a.s., z rozhodnutí hlavního akcionáře a majitele, má integrovánu většinu podpůrných procesů do centrálních útvarů mateřské společnosti ELTODO, a.s. Jedná se o následující činnosti či procesy:

- personální, mzdové a administrativní služby, péče o lidské zdroje BOZP,
- metrologie,
- účetnictví společnosti,
- správa autodopravy,
- IT služby vč. telekomunikačních,
- centrální dispečink,
- marketing a propagace společnosti.

4.4 Informační systém

Hlavním informačním systémem společnosti je Microsoft Dynamics NAV (dále jen IS NAV). Vegacom a.s. využívá IS NAV především jako účetní systém. Jsou zde prováděny veškeré účetní operace, jako je účtování došlých faktur a drobných vydání, vystavování faktur za provedené výkony, evidence majetku, odpisy, evidence zaměstnanců a mezd, evidence projektů.

V oblasti řízení projektu je IS NAV využíván pouze pro evidenci zakázek a jejich skutečných výnosů a nákladů, které vyplývají z účetnictví. Všechny plány jsou tvořeny a ukládány separátně ve formátu Excel, čímž jsou i následně v této formě vyhodnocovány.

5 Analýza a hodnocení procesu projektového controllingu v podmínkách uvedené společnosti

5.1 Controlling ve společnosti Vegacom a.s.

Controllingovou funkci ve společnosti zaujímá hlavní ekonom a jemu podřízení odborní ekonomové.

Ekonomický úsek je ve struktuře začleněn na takzvané liniové pozici, čímž přímo podléhá představenstvu, tedy generálnímu řediteli společnosti.

5.1.1 Činnosti hlavního ekonoma

Hlavní ekonom zastupuje společnost v rozsahu pověření nebo zmocnění ve finančních záležitostech při styku s organizacemi a institucemi a kontrolními orgány. Schvaluje a podepisuje příslušné dokumenty, spolupracuje s auditory a daňovými poradci v zájmu zajištění objektivního posouzení hospodářského výsledku společnosti. Určuje a prosazuje základní cíle ekonomické a finanční politiky společnosti, řídí zdokonalování a koordinované fungování komplexního ekonomického systému společnosti včetně potřebné soustavy plánů a rozpočtů. Hlavní ekonom přímo řídí odborné ekonomy.

Hlavní ekonom tvoří **dlouhodobý plán společnosti**. Dlouhodobý plán se připravuje na období čtyř let následujících po roce, pro který je vytvořen aktuální krátkodobý plán, tj. spolu s aktuálním obdobím pokrývá dlouhodobý plán 5 let. Plán respektuje hospodářský rok, který je totožný s kalendářním. Zaměřuje se pouze na jednotlivé roky, bez podrobnějšího členění na kratší časové úseky. Dlouhodobý plán se v průběhu hospodářského období neaktualizuje.

Struktura dlouhodobého plánu - plán se tvoří do zkrácené podoby výkazu zisku a ztrát, plánují se pouze hlavní kategorie nákladů a výnosů. Do plánu se uvádějí pouze hodnoty

k poslednímu dni plánovaného účetního období (rozvaha), resp. za celé účetní období (výsledovka). Dlouhodobý plán se neporovnává se skutečností ani se neaktualizuje, pouze se vždy jednou ročně tvoří plán nový.

5.2 Controlling výrobních divizích společnosti

Ve výrobních divizích jsou realizovány všechny projekty společnosti. Projekty řídí projektoví manažeři, kteří jsou podřízeni ředitelům divizí. Projektoví manažeři dále spolupracují s odbornými ekonomy na tvorbě kalkulací projektů, finančních plánů divize a poskytují informace pro následné analýzy a reporty.

5.2.1 Druhy projektů

Společnost Vegacom a.s. dělí projekty na

- investiční - investiční projekt je druh zakázky, který zvyšuje hodnotu dlouhodobého majetku společnosti,
- výstavbu - výstavba je realizační zakázka vzniklá na základě objednávky či smlouvy. Na těchto projektech je tvořena nedokončená výroba, jelikož se jedná zejména o projekty dlouhodobějšího charakteru, kde probíhá nejdříve jejich realizace a až v závěru vyúčtování tržby,
- servis – servisní zakázky jsou prováděny na základě servisní smlouvy, probíhá u nich paušální platba. Jedná se o zakázku dlouhodobého charakteru, kde jednotliví zaměstnanci drží pohotovost pro případ havárie či poškození objektu uvedeného ve smlouvě. Pokud nastane tato událost, je zaměstnanec povinen závadu odstranit. Toto zahrnuje paušální částka sjednaná ve smlouvě.

5.3 Činnosti odborného ekonoma

Každé divizi je přidělen odborný ekonom, který s ní spolupracuje při níže uvedených činnostech. Následně pak vytváří reporty, které předává hlavnímu ekonomovi společnosti.

Mezi nejdůležitější činnosti odborného ekonoma patří rozpočetnictví, controlling, reporting.

5.3.1 Rozpočetnictví

Hlavním úkolem rozpočetnictví je tvorba finančního plánu. Garantem pro tvorbu finančního plánu a jeho následné vyhodnocování je Ekonomický úsek společnosti, který celý proces tvorby a vyhodnocování koordinuje a připravuje vzorové formuláře pro krátkodobý a dlouhodobý plán. Všechny plány jsou tvořeny ve formátu Excel.

Základem plánu je výkaz zisků a ztrát, dále rozvaha a z nich dopočítaný výkaz cash flow. Výkaz zisků a ztrát je připravován ve členění druhovém a v členění účelovém. Druhové členění vychází z pohledu účetnictví, zatímco účelové členění respektuje především jednotlivé činnosti společnosti a spočívá v přiřazení výnosů a nákladů ke konkrétním výkonům, které jejich dosažení umožnily.

5.3.1.1 Tvorba krátkodobého plánu - Budget

Podle účetního období se krátkodobý plán (příloha číslo V) připravuje na dvanáct měsíců hospodářského roku. Plánuje se po jednotlivých měsících, a to výkaz zisků a ztrát, i rozvaha za jednotlivé složky organizační struktury. Plán je tvořen jako souhrn všech režijních a výrobních středisek společnosti.

Plán má jednotnou formu pro všechna oddělení, je tvořen ve formátu Excel a není součástí informačního systému.

5.3.1.2 Aktualizace krátkodobého plánu – Forecast

Aktualizace krátkodobého plánu je prováděna vždy kvartálně a je tvořena z kalkulací jednotlivých projektů a z výhledu obchodního oddělení. Podoba zpracování forecastu

(viz příloha číslo VI) není konkrétně stanovena, každý odborný ekonom si vytváří formulář vlastní tak, aby co dospěl k informacím, které jsou požadovány hlavním ekonomem.

5.3.2 Kalkulace projektů

Kalkulace jednotlivých projektů (viz příloha číslo VII) vytváří obchodní oddělení ve spolupráci s projektovými manažery a řediteli divizí. Ekonom zde plní funkci pouze poradní a to zejména v oblasti režijních či mzdových nákladů.

5.3.2.1 Kalkulace výnosů

Výnosy projektů jsou kalkulovány na základě podkladů ředitelů jednotlivých divizí a obchodního oddělení společnosti. Jedná se o souhrn očekávaných výnosů, v případě dodatku ke smlouvě či víceprací, jsou tvořeny sumou již realizovaných a očekávaných výnosů.

5.3.2.2 Kalkulace nákladů

Kalkulace **přímých nákladů** je tvořena z těchto částí:

- spotřeba montážního materiálu – materiál spotřebovaný přímo na jednotlivých projektech. Informaci o množství a cenách materiálu obdrží ekonom přímo od vedoucích zakázek,
- cestovné zaměstnanců – každému zaměstnanci pracujícímu ve výrobě je vypláceno cestovné. Výše cestovného je stanovena zákonem a do kalkulace je uváděna dle plánu odpracovaných hodin na daném projektu,
- práce mechanizační, montážní, projekční aj. (subdodávky prací),
- přímé mzdy za přímé odpracované hodiny + odvody státu.

Režijní náklady jsou do projektů alokovány prostřednictvím hodinových sazeb. Hodinová sazba je vypočtena ze sumy všech režijních nákladů divize a tato je vydělena počtem odpracovaných hodin na projektech. Náklady jsou přiděleny zaměstnancům dle jejich

alokování. Hodinová sazba je tvořena na celý rok, v případě zásadní změny ve vývoji druhu zakázek či složení režijních nákladů proběhne mimořádná aktualizace.

Hodinová sazba je složena s těchto režií:

- spotřeba pomocného materiálu,
- spotřeba pohonných hmot,
- opravy a udržování,
- operativní pronájem vozidel,
- nájemné a služby spojené s nájmem,
- režijní mzdy (mzdy zaměstnanců nepracujících na projektech) + odvody státu,
- odpisy,
- ostatní provozní náklady.

Jednotlivé projekty jsou evidovány v informačním systému společnosti. Zde se zadávají pouze očekávané celkové výnosy a náklady. Detailní kalkulace jsou evidovány separátně ve formátu Excel.

5.3.3 Controlling

5.3.3.1 Účetní závěrka z pohledu odborného ekonoma

Účetní závěrka ve společnosti Vegacom a.s. probíhá ve dvou fázích. V první fázi proběhne předběžná účetní závěrka. Po provedení předběžné účetní závěrky je třeba, aby byly v IS NAV naúčtovány všechny tržby a náklady spojené s uzavíraným účetním obdobím. Pokud nejsou ve firmě fyzicky faktury od subdodavatelů s datem zdanitelného plnění uzavíraného období, účtují se namísto nich dohady. Podklady pro dohady dodávají projektoví manažeři prostřednictvím odborného ekonoma.

V období mezi předběžnou a konečnou účetní závěrkou je vyhotoven takzvaný controlling projektů na jehož základě se počítají opravné položky k nedokončené výrobě, rezervy na neúměrný zisk a rezervy na dodatečné náklady.

Controlling je export všech projektů z IS NAV, vložený do předem připraveného souboru ve formátu Excel. Tento soubor obsahuje informace o celkových plánovaných tržbách a nákladech a o skutečných tržbách, nedokončené výrobě a nákladech jednotlivých projektů a to za celou dobu jejich trvání, dále stav projektů od počátku roku a v poslední části data z aktuálního uzavíraného měsíce. Tento soubor je odeslán projektovým manažerům, kteří mají povinnosti jednotlivé projekty zkontrolovat a určit, zda jsou účtované položky odpovídající jejich kalkulaci. Jelikož se ekonom na tvorbě kalkulací nepodílí, neočekává se, že byl schopen sám zhodnotit oprávněnost účtovaných položek, může pouze upozornit na významné odchylky oproti standardu a požadovat jejich vysvětlení.

Dále projektový manažer provede aktualizaci rozpočtů, což v případě controllingu tvoří pouze hodnoty celkových očekávaných výnosů a celkových očekávaných nákladů. Jelikož mají projekty svůj vývoj, mohou nastat více práce nebo je naopak realizace ukončena před termínem, je nezbytné provádět aktualizace kalkulací.

Po výše uvedených krocích je soubor odeslán zpět ekonomovi, který aktualizovaná data zanese zpět do IS NAV. Z těchto aktualizovaných hodnot se dále počítají opravné položky a rezervy.

Výpočet rezerv a opravných položek probíhá opětovně ve formátu Excel a to na základě exportu dat z IS NAV. Vypočtené hodnoty jsou opět naúčtovány do IS NAV a posléze je provedena konečná účetní závěrka.

Po druhé účetní závěrce tvoří ekonom ve spolupráci s projektovými manažery komentáře a vyhodnocení výsledků jednotlivých úseků společnosti.

5.3.3.2 Vyhodnocení výsledků

Každé nákladové středisko je povinno vyhotovit komentář k plánu (viz příloha číslo VIII), který obsahuje:

- makroekonomické a podnikové předpoklady, na kterých je plán postaven,

- detailní slovní popis plánovaných hodnot Výkazu zisku a ztráty a Rozvahy, komentář a odůvodnění meziměsíčních změn (negativních i pozitivních),
- komentář a zdůvodnění vývoje ukazatelů finanční analýzy.

Na vyhodnocení plánu se podílejí ekonomové dílčích organizačních jednotek dle organizační struktury, ekonomické a finanční úseky a vedení společností. Vyhodnocení plánu se provádí vždy měsíčně. Nedílnou součástí vyhodnocení hospodaření je stručný komentář k plnění plánu.

Ukazatele finanční analýzy se počítají automaticky a jsou součástí souborů s krátkodobým i dlouhodobým plánem (viz příloha č. IV).
K hlavním sledovaným ukazatelům při vyhodnocování výsledků patří následující ukazatele zjistitelné nebo vypočitatelné z rozvahy, případně výkazu zisků a ztrát:

- EBIT = výsledek hospodaření před zdaněním + nákladové úroky,
- obrat = tržby za prodej zboží a služeb,
- rentabilita tržeb (ROS) = podíl mezi výsledkem hospodaření a tržbami,
- produktivita práce = podíl mezi přidanou hodnotou a průměrným počtem zaměstnanců.

5.3.3.3 Analýza odchylek jednotlivých projektů

Kalkulace projektů společnosti Vegacom a.s. se nazývá Ekonomická rozvaha (viz příloha č. VII) a je složena z těchto položek:

- nabídková cena – výnosy,
- montážní materiál,
- subdodávky,
- vlastní práce,
- ostatní přímé náklady.

Projekty jsou hodnoceny měsíčně. Porovnávají se plánované položky skutečným stavem. Pokud není projekt ještě uzavřen, proběhne pouze kontrola stavu nákladů, zda již nepřekročily plánovanou výši. Ukončené projekty jsou pak analyzovány detailně, zejména pokud nastane odchýlení od plánované marže.

5.3.4 Reporting

Reporty tvořené odborným ekonomem se dají rozdělit na dvě základní skupiny.

5.3.4.1 Pravidelné reporty

Ty jsou tvořeny vždy po druhé účetní závěrce a mapují výsledky za jednotlivé projekty i za jednotlivé úseky jako celky. Pravidelné reporty jsou produkovány měsíčně a jsou sestavovány z dat účtovaných v IS NAV. Tato data jsou kopírována do MS Excel, kde jsou doplněny další funkcionality, jako je výpočet hospodářského výsledku, výpočet odchylky od plánu či doplnění celkových součtů.

Měsíční reporty tvoří

- přehled jednotlivých projektů a aktuální stav výnosů a nákladů na nich účtovaných,
- přehled účtovaných režijních nákladů jednotlivých úseků divize,
- přehled celkových výsledků jednotlivých úseků divize,
- komentáře k výsledkům.

5.3.4.2 Ad hoc reporty

Ad hoc reporty jsou tvořeny na základě aktuálních potřeb a požadavků ředitelů divizí, projektových manažerů či hlavního ekonoma. Řadí se mezi ně například:

- přehled položek projektů a jejich porovnání s daty projektového manažera,
- porovnání stavu skladu a stavu materiálu účtovaných na projektech,
- rozbor hodinové sazby,
- porovnání vytvořených dohadů se skutečně účtovanými náklady,
- přehled zbývající fakturace u dlouhodobých zakázek,
- přehled odepisovaného majetku, výše odpisů a doby odepisování,
- přehledy zaměstnanců, mezd, mimořádných odměn, výše diet,
- atd.

Přehledů mimořádného charakteru se ve společnosti tvoří velké množství. Nelze je všechny jmenovat, jelikož jsou vyžadovány v závislosti na aktuální situaci a potřebách pracovníků řídících projekty či managementu společnosti.

6 Návrh doporučení

Za více než 90 let vývoje společnosti prošla vývojem i její struktura. Vedení si je vědomo významu controllingu a jeho přínosu pro řízení takto velké společnosti. Projektový controlling ve společnosti Vegacom a.s. hraje významnou roli, nejen jako podpora projektových manažerů, ale i jako zdroj informací pro vedení společnosti. Funguje tedy jako podpora napříč všemi odděleními společnosti.

Na základě rozboru fungování odborných ekonomů ve sledované společnosti bylo zjištěno, že ekonomický úsek poskytuje velké množství pravidelných i ad hoc přehledů, jak vedení společnosti, tak manažerům jednotlivých úseků, což je poměrně velmi časově náročné.

Provedená analýza odhalila nedostatečnou podporu v informačním systému společnosti, jež by zajistila větší míru automatizace procesů v oblasti produkce běžných měsíčních přehledů, podkladů pro analýzy či tvorby plánů.

Dále nám z provedené analýzy vyplývá, že je odborný ekonom nedostatečně zapojen do přípravy kalkulací projektů, což následně způsobuje nedostatek informací při vyhodnocování výsledků projektů. Ekonom je nucen neustále se dotazovat vedoucích zakázek na příčiny odchylek.

V návaznosti na výše uvedená zjištění navrhuji zvýšit míru automatizace tvorby reportů a kalkulací, což vytvoří dostatečný prostor pro větší zapojení odborného ekonoma do tvorby kalkulací jednotlivých projektů. Předpokládáme, že větší zainteresovanost odborného ekonoma do tvorby kalkulací by vedlo ke značné úspoře času při následném analyzování odchylek.

7 Závěr

Téma bakalářské práce s názvem Controlling v projektově orientovaném podniku je zaměřeno na průzkum procesů a efektivního fungování controllingu. Ačkoliv není snadné controlling jednoznačně definovat a každá společnost přistupuje k fungování controllera a controllingového útvaru individuálně, je controlling dnes podstatnou složkou každého většího podniku. Jednotlivé funkce controllera si každá společnost definuje sama, avšak plánování, řízení a kontrolu obsahuje vždy.

Teoretická část definuje samotný controlling, projekt a tvorbu analýz. Na základě získaných informací o společnosti a provedeného zkoumání v analytické části, které studuje činnost podniku, úlohy ekonomického úseku a samotných ekonomů, vyplývá, že funkce odborných ekonomů tvoří podstatnou složku firemní struktury. Podpora vedoucích pracovníků při rozhodování, tvorbě podkladů či plánu je pro společnost velmi zásadní.

Odborný ekonom ve společnosti Vegacom a.s. zastává mnoho činností, mezi nejvýznamnější patří rozpočetnictví, controlling a reporting. Společnost používá informační systém Microsoft Dynamics NAV, přesto značná část úkonů odborného ekonoma je prováděna mimo informační systém v MS Excel. Tato problematika je rozvedena v syntéze kde jsou navržena doporučení k zefektivnění činností odborných ekonomů ve společnosti Vegacom a.s.

I přes drobné nedostatky je odborný ekonom značným přínosem pro snazší fungování společnosti, jelikož zpracovává značné množství informací a dat, které slouží k řádnému chodu firmy. Ekonomický úsek je pro společnost Vegacom a.s. nenahraditelnou součástí organizační struktury.

8 Seznam použitých zdrojů

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

HERMANN, Petr a Jaromír LAZAR. *Nákladový controlling*. Vyd. 1. Ostrava: Repronis, 1999. ISBN 80-861-2234-4.

HORVÁTH, Péter. *Nová koncepce controllingu: cesta k účinnému controllingu*. 1. české vyd. Praha: Profess Consulting, 2004. Poradce controllingu. ISBN 80-7259-002-2.

KONEČNÝ, Miloš a Mária REŽŇÁKOVÁ. *Controlling*. Vyd. 2. Brno: PC-DIR Real, 1997. ISBN 80-214-1535-5.

KRÁL, Bohumil. *Manažerské účetnictví*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-141-0.

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

MAJTÁN, Miroslav. *Projektový manažment*. 1. vyd. Bratislava: Sprint dva, 2009. ISBN 978-80-89393-05-3.

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

SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN 80-247-1501-5.

SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.

VOLLMUTH, Hilmar J. *Controlling - nový nástroj řízení*. 2. upr. vyd. Překlad Jiří Vysušil. Praha: Profess Consulting, 1999. Poradce controllingu. ISBN 80-85235-54-4.

VOLLMUTH, Hilmar J. *Nástroje controllingu od A do Z*. 2. dotisk. Překlad Jiří Vysušil, Ludmila Sladká. Praha: Profess, 1998. Poradce controllingu. ISBN 80-85235-52-8.

ŽŮRKOVÁ, Hana. *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. Finance (Grada Publishing). ISBN 978-80-247-1844-6.

Internetové zdroje:

ManagementMania.com [online]. [cit. 2016-03-02]. Dostupné z:

https://managementmania.com/cs/projekt

Controller-Istitut [online]. [cit. 2016-03-02]. Dostupné z: www.controlling.cz

9 Přílohy

Příloha I: Rozvaha společnosti Vegacom a.s. ke dni 31.12.2015 55
Příloha II: Výkaz zisku a ztráty společnosti Vegacom a.s. ke dni 31.12.2015 59
Příloha III: Vzor dlouhodobého plánu Vegacom a.s. 60
Příloha IV: Formulář pro výpočet finančních ukazatelů dlouhodobého plánu Vegacom a.s. 61
Příloha V: Formulář krátkodobého plánu Vegacom a.s. – Budget 62
Příloha VI: Vzor aktualizace krátkodobého plánu Vegacom a.s. - Forecast 62
Příloha VII: Vzor ekonomické rozvahy projektu 63
Příloha VIII: Vzor komentáře k výsledkům divize Morava společnosti Vegacom a.s. 65

Příloha I: Rozvaha společnosti Vegacom a.s. ke dni 31.12.2015

Schváleno MF ČR
č.j. 281/97 417/2001

Účetní jednotka doručí účetní závěrku současně s doručením daňového přiznání za daň z příjmů

1x příslušnému finančnímu úřadu

ROZVAHA
v plném rozsahu

Rozvaha Úč POD 1 - 01

ke dni 31. prosinci 2015

(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČO
2015	12	25788680

Název a sídlo účetní jednotky

Vegacom a.s.
Novodvorská 1010/14
Praha 4
ČR

označ. a	AKTIVA b	řád. c	Běžné účetní období brutto 1	Běžné účetní období korekce 2	Běžné účetní období netto 3	Minulé úč.období netto 4
	AKTIVA CELKEM (ř.2+3+31+63)	001	297 051	-91 538	205 513	216 208
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002				
B.	Dlouhodobý majetek (ř.4+13+23)	003	114 827	-86 729	28 098	34 783
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř.5 až 12)	004	16 103	-15 464	639	941
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005				
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006				
3.	Software	007	16 103	-15 464	639	941
4.	Ocenitelná práva	008				
5.	Goodwill	009				
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010				
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř.14 až 22)	013	98 724	-71 265	27 459	33 842
B. II. 1.	Pozemky	014	16		16	16
2.	Stavby	015	12 047	-2 016	10 031	10 339
3.	Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	016	86 631	-69 249	17 382	22 921
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	017				
5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	018				
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	30		30	30
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020				536
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021				
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022				
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř.24 až 30)	023				
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024				
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podst.vlivem	025				
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026				
4.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv	027				
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028				
6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029				
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030				

Vegacom a.s.
Rozvaha (nekonsolidovaná)
ke dni 31. prosinci 2015

označ. a	AKTIVA b	řád. c	Běžné účetní období brutto 1	Běžné účetní období korekce 2	Běžné účetní období netto 3	Minulé úč.období netto 4
C.	Oběžná aktiva (ř.32+39+48+58)	031	182 029	-4 809	177 220	181 356
C. I.	Zásoby (ř.33 až 38)	032	64 708	-3 110	61 598	38 750
C. I. 1.	Materiál	033	50 451	-3 096	47 355	22 029
2.	Nedokončená výroba a polotovary	034	14 257	-14	14 243	16 721
3.	Výrobky	035				
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	036				
5.	Zboží	037				
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	038				
C. II.	Dlouhodobé pohledávky (ř.40 až 47)	039	5 795	-108	5 687	4 988
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040	857		857	1 810
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	041				
3.	Pohledávky - podstatný vliv	042				
4.	Pohledávky za společníky	043				
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044				
6.	Dohadné účty aktivní	045				
7.	Jiné pohledávky	046	108	-108		
8.	Odložená daňová pohledávka	047	4 830		4 830	3 178
C. III.	Krátkodobé pohledávky (ř.49 až 57)	048	96 255	-1 591	94 664	130 139
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	94 174	-1 495	92 679	127 380
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	050				
3.	Pohledávky - podstatný vliv	051				
4.	Pohledávky za společníky	052				
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053				
6.	Stát - daňové pohledávky	054	175		175	1 182
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	229		229	236
8.	Dohadné účty aktivní	056	1 440		1 440	1 200
9.	Jiné pohledávky	057	237	-96	141	141
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek (ř.59 až 62)	058	15 271		15 271	7 479
C. IV. 1.	Peníze	059	136		136	241
2.	Účty v bankách	060	15 135		15 135	7 238
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	061				
4.	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	062				
D. I.	Časové rozlišení (ř.64 až 66)	063	195		195	69
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	195		195	69
2.	Komplexní náklady příštích období	065				
3.	Příjmy příštích období	066				

Vegacom a.s.
Rozvaha (nekonsolidovaná)
ke dni 31. prosinci 2015

označ. a		PASIVA b	řád. c	Stav v běžném účet. období 5	Stav v minulém účet. období 6
		PASIVA CELKEM (ř.68+89+122)	067	205 513	216 208
A.		Vlastní kapitál (ř.69+73+80+83+87+88)	068	30 896	-84 311
A. I.		Základní kapitál (ř.70 až 72)	069	126 860	126 860
A. I.	1.	Základní kapitál	070	126 860	126 860
	2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071		
	3.	Změny základního kapitálu	072		
A. II.		Kapitálové fondy (ř.74 až 79)	073	93 423	-20 048
A. II.	1.	Ážio	074		
	2.	Ostatní kapitálové fondy	075	113 471	
	3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076	-20 048	-20 048
	4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací	077		
	5.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací	078		
	6.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací	079		
A. III.		Fondy ze zisku (ř.81+82)	080	13 466	13 466
A. III.	1.	Rezervní fond	081	13 466	13 466
	2.	Statutární a ostatní fondy	082		
A. IV.		Výsledek hospodaření minulých let (ř.84+86)	083	-204 589	-151 200
A. IV.	1.	Nerozdělený zisk minulých let	084	27	27
	2.	Neuhrazená ztráta minulých let	085	-154 440	-101 051
	3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let	086	-50 176	-50 176
A. V.	1.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/ -)	087	1 736	-53 389
A. V.	2.	Rozhodnuto o zálohách na výplatu podílu na zisku (-)	088		
B.		Cizí zdroje (ř.90+95+106+118)	089	174 617	300 519
B. I.		Rezervy (ř.91 až 94)	090	10 990	5 097
B. I.	1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	091		
	2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	092		
	3.	Rezerva na daň z příjmů	093		
	4.	Ostatní rezervy	094	10 990	5 097
B. II.		Dlouhodobé závazky (ř.96 až 105)	095		88 531
B. II.	1.	Závazky z obchodních vztahů	096		276
	2.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	097		88 255
	3.	Závazky - podstatný vliv	098		
	4.	Závazky ke společníkům	099		
	5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	100		
	6.	Vydané dluhopisy	101		
	7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	102		
	8.	Dohadné účty pasivní	103		
	9.	Jiné závazky	104		
	10.	Odložený daňový závazek	105		

Vegacom a.s.
Rozvaha (nekonsolidovaná)
ke dni 31. prosinci 2015

označ. a		PASIVA b	řád. c	Stav v běžném účet. období 5	Stav v minulém účet. období 6
B. III.		Krátkodobé závazky (ř.107 až 117)	106	163 627	157 717
B. III.	1.	Závazky z obchodních vztahů	107	121 770	120 310
	2.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	108	30 000	25 216
	3.	Závazky - podstatný vliv	109		
	4.	Závazky ke společníkům	110		
	5.	Závazky k zaměstnancům	111	5 184	5 879
	6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	112	2 751	2 922
	7.	Stát - daňové závazky a dotace	113	643	727
	8.	Krátkodobé přijaté zálohy	114	1 446	1 326
	9.	Vydané dluhopisy	115		
	10.	Dohadné účty pasivní	116	1 779	1 282
	11.	Jiné závazky	117	54	55
B. IV.		Bankovní úvěry a výpomoci (ř.119 až 121)	118		49 174
B. IV.	1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	119		
	2.	Krátkodobé bankovní úvěry	120		49 174
	3.	Krátkodobé finanční výpomoci	121		
C. I.		Časové rozlišení (ř.123 až 124)	122		
	1.	Výdaje příštích období	123		
	2.	Výnosy příštích období	124		

Odesláno dne :	Podpis statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou	Osoba odpovědná za účetnictví (jméno a podpis)	Osoba odpovědná za účetní závěrku (jméno a podpis)
2.2.2016	Mgr. Ladislav Beran	Ing. Hana Havlínová	Ing. Hana Havlínová tel : 266005274 linka :

Příloha II: Výkaz zisku a ztráty společnosti Vegacom a.s. ke dni 31.12.2015

Schváleno MF ČR
č.j. 281/97 417/2001

Účetní jednotka doručí účetní závěrku současně s doručením daňového přiznání za daň z příjmů

1x příslušnému finančnímu úřadu

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY
v plném rozsahu

Výsledovka Úč POD 2 - 01

ke dni 31. prosinci 2015

(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČO
2015	12	27588680

Název a sídlo účetní jednotky

Vegacom a.s.
Novodvorská 1010/14
Praha 4
ČR

označ. a	TEXT b	řád. c	Skutečnost v účetním období sledovaném 1	Skutečnost v účetním období minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01		10 457
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02		9 901
+	Obchodní marže (ř. 01 - 02)	03		556
II.	Výkony (ř. 05 + 06 + 07)	04	429 453	411 926
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	432 030	431 708
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	-2 577	-19 782
3.	Aktivace	07		
B.	Výkonová spotřeba (ř. 09 + 10)	08	312 995	301 577
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	73 051	78 266
2.	Služby	10	239 944	223 311
+	Přidaná hodnota (ř. 03 + 04 - 08)	11	116 458	110 905
C.	Osobní náklady (ř. 13 až 16)	12	98 760	128 039
C. 1.	Mzdové náklady	13	72 568	94 746
2.	Odměny členům orgánů obchodní korporace	14	65	54
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	24 656	31 362
4.	Sociální náklady	16	1 471	1 877
D.	Daně a poplatky	17	1 500	1 993
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	6 968	13 374
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř.20+21)	19	1 358	1 959
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	594	1 148
2.	Tržby z prodeje materiálu	21	764	811
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř.23+24)	22	1 023	932
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	313	271
2.	Prodaný materiál	24	710	661
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	3 206	8 162
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	11 445	2 339
H.	Ostatní provozní náklady	27	13 534	4 529
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření (ř.11-12-17-18+19-22-25+26-27+(-28)-(-29)	30	4 270	-41 826

Příloha III: Vzor dlouhodobého plánu Vegacom a.s.

Rozvaha Vegacom a.s.

		(hodnoty v tis. Kč)	Skutečnost					Plán				
			2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
		AKTIVA CELKEM										
A.		Pohledávky za upsaný základní kapitál										
B.		Dlouhodobý majetek										
B.	I.	Dlouhodobý nehmotný majetek										
B.	II.	Dlouhodobý hmotný majetek										
B.	III.	Dlouhodobý finanční majetek										
		- Korekce										
		- Brutto										
C.		Oběžná aktiva										
C.	I.	Zásoby										
		z toho: Výrobky										
		z toho: Nedokončená výroba										
C.	II.	Dlouhodobé pohledávky										
C.	III.	Krátkodobé pohledávky										
		z toho: Pohledávky z obchodních vztahů										
		- Korekce										
		- Brutto										
C.	IV.	Krátkodobý finanční majetek										
D.	I.	Časové rozlišení										
		PASIVA CELKEM										
A.		Vlastní kapitál										
A.	I.	Základní kapitál										
A.	II.	Kapitálové fondy										
A.	III.	Rezervní fondy,nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku										
A.	IV.	Výsledek hospodaření minulých let										
A.	V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období										
B.		Cizí zdroje										
B.	I.	Rezervy										
B.	II.	Dlouhodobé závazky										
B.	III.	Krátkodobé závazky										
B.	III. 1	- z toho: Závazky z obchodních vztahů										
B.	IV.	Bankovní úvěry a výpomoci										
B.	IV. 1	- z toho: Bankovní úvěry dlouhodobé										
B.	IV. 2	- z toho: Krátkodobé bankovní úvěry										
C.	I.	Časové rozlišení										

Příloha IV: Formulář pro výpočet finančních ukazatelů dlouhodobého plánu Vegacom a.s.

Finanční poměrové ukazatele

UKAZATELE	RATIOS	Skutečnost					Plán				
		2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
AKTIVITA											
Doba obratu zásob [Dny]	Inventory Turnover [Days]										
Doba obratu (inkasa) pohledávek Dny]	Receivables Turnover [Days]										
Doba obratu (splatnosti) závazků [Dny]	Payables Turnover [Days]										
Relativní vázanost aktiv [Tržby / Aktiva]	Relative Assets Bound [Revenues / Assets]										
LIKVIDITA											
Okamžitá likvidita	Cash Ratio										
Pohotová likvidita	Quick Ratio										
Běžná likvidita	Current Ratio										
Čistý pracovní kapitál [TCZK]	Net Working Capital [TCZK]										
RENTABILITA											
Čistý zisk na akcii [EPS] [CZK]	Earnings per share [EPS] [CZK]										
Rentabilita celkového kapitálu [EBIT / Aktiva]	Return on Assets [EBIT / Assets]										
Rentabilita vlastního kapitálu [EAT / Vlastní kapitál]	Return on Equity [EAT / Equity]										
Rentabilita tržeb [EBIT / Tržby]	Return on Sales [EBIT / Revenues]										
Rentabilita tržeb [EAT / Tržby]	Return on Sales [EAT / Revenues]										
ZADLUŽENOST (STABILITA)											
Celková zadluženost [(CK + Čas. Rozlišení) / Aktiva]	Debt Ratio [(Total Liabilities + D & A) / Assets]										
Koeficient samofinancování [VK / Aktiva]	Equity Ratio [Equity / Assets]										
Bankovní zadluženost [Bankovní závazky / Aktiva]	Bank-Debt Ratio [Bank Liabilities / Assets]										
Finanční páka [Aktiva / VK]	Leverage Ratio [Assets / Equity]										
Úrokové krytí [EBIT / Nákladové úroky]	Interest Coverage [EBIT / Interest Expenses]										
Úrokové zatížení [Nákladové úroky / Bankovní závazky]	Interest Burden [Interest Expenses / Bank liabilities]										
Dynamické krytí dluhu [(Cizí zdroje - Rezervy) / (EAT + Odpisy)]	Dynamic Debt Coverage [(Liabilities - Provisions) / (EAT + D & A)]										
Poměr úročených dluhů k EBITDA [(Úr. dluhy - KFM) / EBITDA]	Interest bearing liabilities on EBITDA [(Int. b. liab. - cash) / EBITDA]										
Vyváženost pohledávek a závazků	Receivables & Payables Balance										
Vyváženost pohledávek a závazků z obchodního styku	Accounts Receivable & Trade Payables Balance										
PRODUKTIVITA											
Tržby na zaměstnance [TCZK]	Revenues per Employee [TCZK]										
Přidaná hodnota na zaměstnance [TCZK]	Added Value per Employee [TCZK]										
EAT na zaměstnance [TCZK]	EAT per Employee [TCZK]										
Provozní cash flow na zaměstnance [TCZK]	Operating Cash Flow per Employee [TCZK]										
Tržby na osobní náklady	Revenues on Personal Expenses										
VÝROBA											
Přidaná hodnota / Výkony	Added Value / Production										
Přidaná hodnota / (Osobní náklady + Odpisy)	Added value / (Personal Expenses + D&A)										
Provozní výsledek hospodaření / Výkony	Operating Result / Production										
Výkonová spotřeba / Výkony	Production Consumption / Production										
Osobní náklady / Výkony	Personal Expenses / Production										
CASH FLOW POZICE											
Cash Flow Rentabilita [Celkové C-F / Celkové tržby]	Cash Flow Profitability [Total C-F / Total Revenues]										
Provozní Cash Flow Rentabilita [Provozní C-F / Celkové tržby]	Operating Cash Flow Profitability [Operating C-F / Total Revenues]										
Stupěň oddlužení [C-F / Cizí kapitál]	Degree of debt relief [C-F / Liabilities]										
Finanční využití vlastního kapitálu [C-F / Vlastní kapitál]	Financial utilization of equity [C-F / Equity]										

Příloha V: Formulář krátkodobého plánu Vegacom a.s. – Budget

MĚSÍČNÍ		PLÁN	PLÁN	PLÁN	PLÁN	PLÁN	PLÁN	PLÁN	PLÁN	SKUT	PLÁN	SKUT	PLÁN	SKUT	PLÁN	SKUT	PLÁN
A1 Rozpočet celkových nákladů a výnosů (v tis. Kč)		1-15	2-15	3-15	4-15	5-15	6-15	7-15	8-15	9-15	9-15	9-15	10-15	10-15	11-15	11-15	12-15	12-15	1-12
1 I.	Tržby za prodané zboží	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2 A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3 *	Obchodní marže	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4 II.	Výkony	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4.1	Tržby z prodeje služeb	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4.2	Změny stavu nedokončené výroby	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4.3	Aktivace materiálu a zboží, DHM	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5 B.	Výkonová spotřeba	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6 B.1.	*Spotřeba materiálu a energie*	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6.1	Spotřeba materiálu	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6.2	Spotřeba energie	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6.3	Spotřeba ostatních neskladovatelných dodávek	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7 B.2.	*Služby*	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7.1	Opravy	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7.2	Cestovné	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7.3	Náklady na reprezentaci	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7.4	Subdodávky	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7.5	Ostatní služby	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8 *	Přidaná hodnota	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9 C.	Osobní náklady	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9.1 C.1.	Mzdové náklady	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
C.2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9.2 C.3.	Náklady na soc. zabezpečení a zdravotní pojištění	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9.3 C.4.	Sociální náklady	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10 D.	Daně a poplatky	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
11 E.	Odpisy DNM a DHM	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12 III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
13 F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a mat	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
14 G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15 IV.	Ostatní provozní výnosy	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
16 H.	Ostatní provozní náklady	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
17 *	Provozní výsledek hospodaření	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
18 VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
19 J.	Prodané cenné papíry a podíly	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
20 VII.	Výnosy z finančního majetku																		0
K.	Náklady z finančního majetku																		0
21 X.	Výnosové úroky	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
22 N.	Nákladové úroky	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
23 XI.	Ostatní finanční výnosy	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
24 O.	Ostatní finanční náklady	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
25 *	Finanční výsledek hospodaření	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
26 Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
26.1 Q.1.	- splatná																		0
26.2 Q.2.	- odložená																		0
27 **	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
28 XIII.	Mimořádné výnosy																		0
29 R.	Mimořádné náklady																		0
30 *	Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
32 ***	Výsledek hospodaření za účetní období	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
31	Výsledek hospodaření před zdaněním	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Vnitro výnosy	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Vnitro náklady	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Výsledek hospodaření vnitropohyby	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
****	VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ vč. vnitropohybů před zdaněním	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Příloha VI: Vzor aktualizace krátkodobého plánu Vegacom a.s. - Forecast

Číslo řady		skut. 1-6/14	červenec	SKUT červenec	srpen	SKUT Srpen	září	SKUT září	říjen	listopad	prosinec	Celkem
10	Tržby z prodeje zboží	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
20	Náklady na prodané zboží	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
30	**MARŽE Z PRODEJE ZBOŽÍ**	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
40	**Výkony**	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
41	Tržby z prodeje vlastních výrobků a si	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
42	Změna stavu NV, aktivace	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
43	Změna stavu výrobků	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
50	**Výkonová spotřeba**	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
501010	Spotřeba nosného montážního ma	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
501020	Spotřeba ostatního montážního	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
501031	Spotřeba subdodávek mater.pova	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
501041	DHM mimo OE do 1 tis. Kč	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
501042	Spotřeba kancelářských potřeb	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
501043	Spotřeba ochranných pracovních	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
501049	Spotř.ost.pom.materiálu vč.rek	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
501112	Spotřeba náhr.součástek pro vl	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
501130	Spotřeba pneumatik	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
501310	DHM v OE 1-10 tis. Kč	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
501710	Spotřeba nafty a benzinu	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
501720	Spotřeba oleje	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
501730	Spotřeba ostatních paliv	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
501740	N-Spotřeba PHM nad limity stan	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
501910	Druhové úpravy ocenění materiá	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
501920	N-Spotřeba materiálu daň.neuz	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
502010	Spotřeba elektrické energie	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
503010	Spotřeba vody, plynu, páry	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
51	**Spotřeba materiálu a energie**	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
52	Dodávky prací a služeb	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
53	Ostatní služby	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
60	**Přidaná hodnota**	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
70	Osobní náklady	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
80	Odpisy DHM a DNM	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
90	Změna stavu rezerv a opr. položek	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
100	Ostatní provozní výnosy	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
110	Ostatní provozní náklady	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
120	**PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ**	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
130	Finanční výnosy	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
140	Finanční náklady	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
150	**FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ**	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
160	Mimořádné výnosy	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
170	Mimořádné náklady	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
180	**MIMOŘÁDNÝ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ**	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
190	**VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ před zdaněním**	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
200	Vnitro výnosy celkem	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
210	Vnitro náklady celkem	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
220	**VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ (VNITRO)**	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
230	**CELKOVÝ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ před**	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	marže	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Příloha VII: Vzor ekonomické rozvahy projektu

Ekonomická rozvaha cenové nabídky	*Divize kód*	
Název projektu :		
Nabídková cena bez DPH v Kč		*100,00%*
A. Materiál - Nakupovaný	*v Kč*	
ve skupině Eltodo		
od dodavatele mimo skupinu		
A. Celkem v Kč:	*- Kč*	################
B. Komplexní dodávky včetně služeb, Ostatní:	*v Kč*	
ve skupině Eltodo		
od dodavatele mimo skupinu		
B. Celkem v Kč:	*- Kč*	################
C. Subdodávky, nakupované služby:	*v Kč*	
ve skupině Eltodo		
Vedlejší rozpočtové náklady a náklady spojené s řízením stavby, poplatek za staveniště atd.		
od dodavatele mimo skupinu		
C. Celkem v Kč:	*- Kč*	################
D. Vlastní práce, montáže:	*v Kč*	
Náklad montážní práce dle položkového ceníku		
Počet hodin	*- Kč*	
Hodinová sazba 1		
Počet hodin	*- Kč*	
Hodinová sazba 2		
Počet hodin	*- Kč*	
Hodinová sazba 3		
Počet hodin	*- Kč*	
Hodinová sazba 4		
Počet hodin	*- Kč*	
Hodinová sazba 5		
D. Celkem v Kč:	*- Kč*	################
Celkové náklady v Kč (A+B+C+D)	*- Kč*	##############
Minimální marže divize =	*0 Kč*	##############
Verze kalkulace	*Číslo nabídky*	
Číslo projektu	*Číslo smlouvy*	
Zpracoval	*Schválil*	
Datum a podpis :	Datum a podpis :	

Příloha VIII: Vzor komentáře k výsledkům divize Morava společnosti Vegacom a.s.

KOMENTÁŘ K VÝSLEDKŮM

	Duben					Leden - Duben		
5300	Plán	FC	Skut.	Odch. od plánu	Odch. od FC	Plán	Skut.	Odch. od plánu
Výkony	11 326	0	9 682	-15%	0	31 002	32 214	4%
Výkonová spotřeba	7 810	0	7 518	-4%	0	22 284	25 807	16%
Osobní náklady	1 615	0	1 492	-8%	0	6 462	5 838	-10%
EBIT	1 060	0	-216	-120%	0	-882	-1 079	-22%

Duben – odchylky oproti plánu/forecastu

Výkony:
Odchylka oproti plánu -15%

- Investice plán: 7 000,- FC: 0,- skutečnost: 5 132,- (T: 4 138,-)
- Provoz plán: 2 800,- FC: 0,- skutečnost: 3 900,-
- Ostatní plán: 1 526,- FC: 0,- skutečnost: 650,- (T: 635,-)

Investice – posun fakturace do 06/15 z důvodu posunu přejímek
Provoz – vyšší fakturace je ojedinělý stav, nepředpokládáme odchýlení od původního plánu.
Ostatní – nižší tržby z důvodu nesplnění plánu obchodu (900tis)

Výkonová spotřeba:
Odchylka oproti plánu: -4%

- vyšší SBD o 210tis – SBD na rozpracované zakázky, dále SBD na ukončené zakázky kde nebyl tvořen dohad:

Číslo		*KOFA*	*Subdodávky*	*komentář*
13532105	Rekonstrukce D1, úsek 9	31.12.2014	10 800,00	netvořen dohad ani rezerva
14532222	LTE2M_M_OLSVO_OK	28.2.2015	24 107,48	netvořen dohad ani rezerva
14532242	FIX3M_M_D.Studénka přípolož	31.12.2014	22 378,20	netvořen dohad ani rezerva
15532023	Provozní práce JM leden 2015	31.1.2015	7 180,10	netvořen dohad ani rezerva
15532043	Opravy poruch FF Morava únor 2015	28.2.2015	40 269,23	tvořen nižší dohad/rez. než bylo účtováno
15532080	Provozní práce JM březen 2015	31.3.2015	61 019,48	tvořen nižší dohad/rez. než bylo účtováno
15532082	Provozní práce OL březen 2015	31.3.2015	9 625,01	tvořen nižší dohad/rez. než bylo účtováno
Celkem			**175 379,50**	

- vyšší opravy o 120tis

Oprava: LIAZ 18.29 val. HR, (1A53908) - **59 820,00**
- přední náprava, hydraulická ruka, tachograf (vozidlo v majetku)
Oprava: Ford Transit Kombi Van 300 Mwb(5300) Pleska Libor (2AL6945) - **76 499,00**
- likvidace pojistné události – fakturace od ČSOB Leasing a.s.

- spotřeba materiálu nižší o 616tis (21%) – z důvodu nižších výkonů a nedokončení investičních zakázek (jsou ve fázi rozpracovanosti)

⇩ ***Osobní náklady:***
Odchylka oproti plánu: -8% (123tis)
plán zaměstnanců – 47, skutečnost 44 (pokles o 1 oproti 03/15)
- plán bude doplněn v průběhu roku o stavbyvedoucí, jejich nedostatek může způsobit neplnění plánu

⇩ ***EBIT:***
Odchylka oproti plánu: -120%
- nižší výkony
- výkonová spotřeba – netvořeny dostatečné dohady/rezervy ve výši účtovaných SBD na dokončené zakázky

Kumulace – odchylky oproti plánu

⇩ ***Výkony:***
Odchylka oproti plánu: +4%
- Investice plán: 17 000,- skutečnost: 17 003,- (T: 13 667,-)
- Provoz plán: 11 200,- skutečnost: 14 067,-
- Ostatní plán: 2 802,- skutečnost: 1 144,- (T: 1 212,-)

Ostatní: nižší výkony z důvodu nedodání zakázek obchodním oddělením
Provoz: vyšší výkony jsou ojedinělý stav, předpokládáme plnění původního plánu.

⇧ ***Výkonová spotřeba:***
Odchylka oproti plánu: +16%
- plán SBD 36% / skut SBD 48% (za 1-4 je to +3 920tis přepočteno na aktuální výkony)
- plán Mater. 23%/ skut. Mater. 20% (za 1-4 je to -1029tis – přepočteno a aktuální výkony)

SBD – výše závisí na aktuální skladbě zakázek, v celoroku neočekáváme zásadní odchylku

VR: vyšší o 80tis (vyšší opravy vozidel)

⇧ ***Osobní náklady:***
Odchylka oproti plánu: -10% (-624tis)
plán zaměstnanců – 47, skutečnost 45
- menší počet zaměstnanců

⇩ ***EBIT:***
Odchylka oproti plánu: -22%
- EBIT nižší než plán z důvodu celkové nižší externí fakturace TCZ investice, Poruchy a zakázky mimo TCZ
- Přesun nákladů týkající se skladů Brno z 5001 na 5300 a 5310.
- Změna struktury zakázek – nová RS, nové ceny, rozšíření oblasti