

SOUKROMÁ VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ ZNOJMO s.r.o.

Bakalářský studijní program: **Ekonomika a management**

Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**

Controlling - zhodnocení konkrétního pojetí v podniku

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Autor: **Stanislava HANUSKOVÁ**

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Michal Menšík, Ph.D.**

Praha, duben 2011

Prohlášení

Prohlašuji, že bakalářskou práci na téma Controlling – konkrétní pojetí v podniku jsem vypracovala samostatně a veškerou použitou literaturu a další prameny jsem řádně označila a uvedla v seznamu použitých zdrojů.

V Praze dne 26. dubna 2011



Stanislava HANUSKOVÁ

Poděkování

Děkuji vedoucímu bakalářské práce Ing. Michalu Menšíkovi, Ph.D. za podporu a odborné vedení při zpracování této bakalářské práce. Dále děkuji oponentu Ing. Ivetě Larišové i všem ostatním, kteří k tomuto tématu přispěli cennými radami a připomínkami.



ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Autor **Stanislava HANUSKOVÁ**
Bakalářský studijní program Ekonomika a management
Obor Účetnictví a finanční řízení podniku

Název: **Controlling - zhodnocení konkrétního pojetí v podniku**

Název (v angličtině): Controlling - evaluation of a particular concept in a company

Zásady pro vypracování:

Problémová oblast:

Využití controllingového oddělení v organizaci.

Cíl práce: Na základě poznatků z odborné literatury zhodnoťte controlling konkrétního podniku.

Postup práce a použité metody:

1. Úvod:

- zdůvodnění výběru tématu, cíl práce a její přínos

2. Teoretická část:

- prostudování odborné literatury, zjištění názorů na pojem controlling

- ze získaných poznatků zpracovat teoretickou část v rozsahu odpovídajícím pro zpracování praktické části práce

3. Praktická část

- postavení a funkce controllingu v podnikové struktuře, odpovědnost, pravomoce, controllingové činnosti v konkrétním podniku

- analýza informačního systému

- současný stav a návrhy na případné zlepšení

4. Závěr:

- shrnutí poznatků z části teoretické a praktické

- čím vás zpracování tématu obohatilo

V práci budou použity metody systémové analýzy a syntézy.

Rozsah práce: 45

Seznam odborné literatury:

1. ESCHENBACH, R. *Controlling*. 2. vyd. Praha: ASPI, 2004. 816 s. ISBN 80-7357-035-1.
2. FREIBERG, F. *Finanční controlling: Koncepce finanční stability firmy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1996. 199 s. ISBN 80-85946-03-4.
3. HORVATH&PARTNERS., *Nová koncepce controllingu: Cesta k účinnému controllingu*. 1. čes. vyd. (překlad 5. vyd. německého originálu). Praha: Profess Consulting, 2004. 288 s. ISBN 80-7259-002-2
4. STEINOECKER, R., *Strategický controlling*. 1. vyd. Praha: BABTEXT, 1992. 117 s. ISBN 80-900178-2-7.
5. LAZAR, J., HERMANN, P. *Nákladový controlling*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 1999. 97 s. ISBN 80-86122-34-4.

Datum zadání bakalářské práce: září 2010

Termín odevzdání bakalářské práce: duben 2011

L. S.


Stanislava HANUSKOVÁ
autor


Ing. Michal MENŠÍK, Ph.D.
vedoucí bakalářské práce


Prof. PhDr. Kamil FUCHS, CSc.
rektor SVŠE Znojmo

Abstrakt

Tato bakalářská práce konfrontuje teoretické poznatky z odborných publikací zabývajících se problematikou controllingu s praktickým fungováním v konkrétním podniku. Teorie je zaměřená na cíle, úlohy a hlavní funkce controllingu. Praktická část nastiňuje postavení controllingového oddělení v organizaci a vytyčuje jeho hlavní činnosti a přínos pro společnost.

Klíčová slova:

controlling, plánování, informační systém, nákladový a finanční controlling, kalkulace

Abstract

This bachelor thesis confronts theoretical knowledge from specialized publication of controlling with practical method of operation in specific company. Theoretical part is focused on aims, roles and main operations of controlling. Practical part explains position of controlling department in organization and defines its primary objectives and contribution for company.

Keywords:

controlling, planning, information system, cost and finance controlling, calculation

OBSAH

Úvod	8
Cíl a metodika práce.....	9
1 Controlling, jeho organizace a postavení ve společnosti	11
2 Cíle controllingu a úlohy controllingu	13
3 Funkce controllingu.....	16
3.1 Plánovací	16
3.2 Informační systém a reporting	19
4 Nákladové a manažerské účetnictví.....	23
5 Nákladový a finanční controlling.....	25
5.1 Finanční controlling.....	25
5.2 Nákladový controlling	25
5.2.1 Druhy kalkulací.....	26
5.2.2 Metody kalkulací.....	29
6 Představení společnosti	30
7 Organizační struktura společnosti, postavení controllingu	31
8 Hlavní činnosti controllingu.....	36
8.1 Reporting	36
8.1.1 Lokální nastavení reportu	37
8.1.2 Koncernové nastavení reportu	38
8.1.3 Sledování konkurence.....	40
8.1.4 Páteční report	42
8.2 Plánování, prognózy	44
9 Vývoj nových procesů a systémů.....	49
Závěr.....	51
Použité zdroje.....	53
Seznam obrázků	54
Seznam tabulek	54
Seznam grafů.....	54

Úvod

Cílem bakalářské práce je poukázat na nezbytnost controllingového oddělení ve společnosti. Nejprve definuji oblasti řízení, na kterých se controlling značně podílí. Následně se budu věnovat jejich efektivitě a přínosům pro řízení společnosti a zaměřím se na hlavní činnosti controllingu. Své poznatky v závěru práce využiji pro posouzení současného stavu controllingu v podniku. V případě, že budou zjištěny neefektivní procesy, pokusím se navrhnout možné změny.

Téma controlling jsem si pro zpracování bakalářské práce vybrala z toho důvodu, že je mi velmi blízké po praktické stránce. Prostudování teoretické části je pro mě příležitostí, jak získat nadhled na vykonávání controllingu a prohloubit své znalosti načerpané dosavadní praxí. Ucelení teorie a praxe pro mě bude významným přínosem pro budoucí rozvoj sebe sama a možná také pro společnost, ve které pracuji.

V teoretické části se budu zabývat vysvětlením pojmů, objasněním postavení controllingu ve firmě a popisu jeho činností. Na definování co je controlling se neshoduje ani řada významných autorů, věnující se této problematice, proto nastíním hlavní teoretická východiska.

V praktické části se zaměřím na fungování controllingového oddělení ve společnosti, na jeho zařazení v organizační struktuře. Zmíním činnosti, kterými se controlling v podniku zabývá, a budu praxi konfrontovat s teoretickými poznatky. Vyhodnotím, zda se controllingový úsek věnuje pouze činnostem, kterým by měl, nebo ve své pracovní náplni zajišťuje i jiné procesy. V neposlední řadě se zaměřím na informační systém, který je pro usnadnění práce a podávání věrohodných informací pro controllera nepostradatelný.

Cíl a metodika práce

Hlavním cílem této bakalářské práce je na konkrétní společnosti představit jeden ze způsobů fungování controllingu. Znázornění činností a úkolů tohoto oboru na praktických příkladech umožní snadnější pochopení celé problematiky. Vyzdvihnuty jsou oblasti působení, které jsou v dnešní době nepostradatelnou součástí řízení činnosti firmy, ať už ve zjednodušeném nebo naopak detailnějším rozsahu. Předpokladem úspěšné existence společnosti na konkurenčním trhu je zajištění informací, jejich zpracování a správné využití v konkurenčním boji s ostatními podnikatelskými subjekty ve stejném odvětví. Controlling soustřeďuje veškeré dostupné informace, přetransformovává je a následně je předává ostatním oddělením a managementu organizace.

Při zpracování bakalářské práce je nejprve v teoretické části definováno, co controlling znamená, jaké může být jeho postavení ve společnosti, jakými činnostmi se zabývá. Dále jsou popsány úkoly controllingu a některé nástroje, které ke své činnosti využívá. Zejména je pozornost soustředěna na význam a metody kalkulací. Problematika controllingu má své počátky na konci 19. století. Oproti jiným vědním oborům je tento vědní obor poměrně mladý. Přesto, že se jím zabývá řada významných osobností, názor na controlling není jednotný. Historický vývoj controllingu nevnímám jako podstatný pro jeho správné a účinné působení v organizaci, proto se zaměřuji více na funkce, činnosti a úkoly, které jsou důležité pro efektivní využití oddělení.

V praktické části jsou aplikovány poznatky z teoretické části doplněné o praktický přístup. Tuto část je možné rozdělit do 3 oblastí. V první je popsán podnik, který posloužil jako názorná ukázka fungování controllingu v praxi. Je definována jeho činnost a působení na trhu, úroveň začlenění controllingu do organizační struktury a jeho postavení ve společnosti. Druhá oblast popisuje funkce, které controlling zajišťuje. Zejména je pozornost soustředěna na reportování, plánování a následné vyhodnocení skutečnosti. V návaznosti na plánování je podrobněji rozebrán způsob vytváření kalkulace. Poslední oblast je zaměřená na vývoj nových softwarů a programů. Controlling má v tomto směru velký vliv. Jsou na něj kladeny vysoké požadavky na včasné a přesné informace. Ty musí získávat z různých zdrojů. Propracovaný informační systém umožňuje snadný přístup

k důležitým informacím v krátkém čase a pracovníci controllingového oddělení se pak mohou více věnovat zpracování dat a vytváření prezentací pro vedoucí pracovníky.

Zkoumaným objektem je společnost Bauer Media, v. o. s., která vyrábí a prodává tiskoviny pro volný čas. Jedná se o středně velký podnik, který je součástí koncernu a má své zázemí v Německu. Jeho rozhodovací pravomoci jsou z části omezené, ale na významu stoupá plánování, reporting a kalkulace. Důkladně propracovaný informační systém ulehčuje požadavky, které vyžaduje management společnosti. Z důvodu citlivosti uváděných dat si autor vyhrazuje právo na jejich úpravu nebo k dílčí prezentaci bez celkových souhrnů.

1 Controlling, jeho organizace a postavení ve společnosti

V ekonomické teorii i praxi je velmi silně pocíťována potřeba rozvíjet nové způsoby řízení. Jejich prvotním cílem je zajistit dlouhodobou perspektivní existenci společnosti. V této souvislosti se v poslední době používá pojem controlling. V praxi je tento pojem vnímán především jako kontrola, ve skutečnosti je však jeho význam daleko obsáhlejší. V moderním pojetí bývá často chápán ve smyslu řízení a kontrola je považována za jeho složku.¹

Počátky controllingu je možno objevit na konci 19. století v USA u výrobních a dopravních podniků, kde byla práce „controllera“ zpočátku zaměřena na správu finančních záležitostí. Postupem času se působnost rozšiřovala také na plánování a poradenství. Sběr dat, kontrola hospodárnosti a vypracovávání zlepšovacích návrhů se postupem času staly stěžejními činnostmi tohoto oboru. V současnosti je controlling nedílnou součástí řízení společnosti a využívá všechny dostupné informace z oblasti plánování, kontroly a regulace podnikových aktivit.²

Controllingové oddělení by mělo být již ze své podstaty ve společnosti zcela nezávislým oddělením. Cíle a úkoly tohoto oddělení by měly být navázány na vize a mise podniků. U menších společností je možné, aby tyto činnosti vykonávaly např. vedoucí jednotlivých specializovaných útvarů (vedoucí finančního oddělení a účetnictví), či přímo jednatele společnosti.

Podstatným faktorem při rozhodování je, jakou funkci má controllingové oddělení plnit. Rozhodujícími faktory jsou velikost podniku, množství problémů a rozsah organizačních změn spojených se zaváděním controllingu. Jednoznačný názor na jeho optimální organizaci v podniku neexistuje.

¹ SYNEK, M. a kol., *Manažerská ekonomika*. s. 401

² SYNEK, M. a kol., *Manažerská ekonomika*. s. 401

V případě menších společností, kdy funkci controllera přebírá vedení společnosti, může docházet k ohrožení nezávislého rozhodování, jak uvádí Eschenbach ve svém díle: „Zařazení controllerů na nejvyšší úroveň není bez problémů, protože ti, kteří radí a informují, pak také spolurozhodují. Z toho může vzniknout neujasněnost úloh, která trvá, má-li controller později posuzovat rozhodnutí, na nichž se sám podílel.“³ Nejvhodnější je vysoké hierarchické postavení controllingu, tak aby měl možnost účinně zasahovat do běhu podniku a měl komplexní přísun potřebných informací.

Jiný pohled řeší postavení controllingu ve společnosti. To může mít formu:

- štábní jednotky – controller je chápán jako podpora vedení. Plní především poradní úlohy, připravuje rozhodnutí a opatření, vyhodnocuje informace, koordinuje dílčí plány, dohlíží nad prováděním přijatých rozhodnutí. Nenesou odpovědnost za závěry, které vzniknou na základě připravených podkladů. Zároveň také nedisponuje rozhodovacími ani nařizovacími pravomocemi. Nemá dostatečně velkou autoritu pro to, aby svolal vedení podniku a upozornil na zjištěné závažné odchylky.
- liniové jednotky – činnost controllera je pro podnik tak významná, že má právo nařizovat. Disponuje rozhodovacími a nařizovacími kompetencemi. Je na stejné úrovni jako vedoucí ostatních oddělení v podniku. Získává od nich důležité informace pro svoji činnost a má tedy lepší příležitost právě z liniové pozice prosadit se v rámci porad jednotlivých oddělení.
- průřezová funkce – controller úzce spolupracuje s vedoucím pracovníkem. Vzájemně se doplňují. Vedoucí pracovník řídí činnosti po linii výkonové, controller po stránce odborné. Controller má určité pravomoci, zejména v oblasti plánování a kontroly. Rozhodování probíhá v součinnosti s vedoucím pracovníkem. Je možné udělit controllerovi právo veta v některých záležitostech, které souvisejí s jeho náplní práce.⁴

³ ESCHENBACH, R. *Controlling*. s. 127

⁴ SYNEK, M. a kol., *Manažerská ekonomika*. s. 405

- externí controller – na rozdíl od externího daňového poradenství je tento způsob zajištění controllingu ojedinělý. Je důležité, aby byl controlling plně začleněn do komunikačních a rozhodovacích procesů a nesmí být do nich začleňován teprve dodatečně. To platí zejména u operativního controllingu. Externí podpora odborníků může mít své výhody pro podporování dílčích projektů, např. při iniciování strategických procesů nebo při zavádění nových nástrojů controllingu.

2 Cíle controllingu a úlohy controllingu

Controllingové cíle jsou podle Eschenbacha⁵ základem a důvodem pro vytvoření systému controllingu a funkcí controllingu. Rozlišuje dva druhy cílů:

- bezprostřední cíle – definují, že obecným cílem controllingu je přispět k zajištění životaschopnosti podniku. Dosažení cíle však nezávisí pouze na controllingu, ale také na použití jiných nástrojů řízení. Vedení podniku má zodpovědnost za dosažení cíle, proto controlling pouze doplňuje management. Zajištění životaschopnosti a cíle řízení, které zahrnuje:
 - zajištění schopnosti anticipace a adaptace – úkolem controllingu je zajištění vytvoření předpokladů pro kroky k přizpůsobení se, což jsou zvláště nutné informace. Poskytuje informace o již provedených změnách okolí (tj. schopnost adaptace), respektive o zprostředkování podstatných údajů o možných změnách okolí v budoucnosti (schopnost anticipace). Controlling je aktivním v celém procesu řízení, od přípravy rozhodování, při jeho realizaci a při kontrole výsledků.

⁵ ESCHENBACH, R. *Controlling*. s. 93 - 96

- zajištění schopnosti reakce – příspěvek controllingu spočívá v zavedení informačního a kontrolního systému, který ukazuje vedoucím pracovníkům průběžně vztah mezi plánovaným a skutečným vývojem a umožňuje cílově zaměřené korektury vnitřních a vnějších poruch.
 - zajištění schopnosti koordinace – rolí controllingu je zaručit koordinaci v systému řízení tím, že vytvoří předpoklady v technice řízení ke sladění aktivit jednotlivých podsystémů řízení podniku.
- zprostředkované cíle – za zprostředkované cíle podniku jsou považovány požadavky a očekávání veškerých koaličních partnerů.⁶ Předpokladem pro stálost podniku je přibližně rovnoměrné splnění cílů. Všechny tři cílové oblasti jsou stejně kritické. Nesplnění cílů v jedné oblasti nemůže být kompenzováno překročením plnění v jiné oblasti. Úkolem controllingu je podpořit management při přípravě strategie rovnováhy pro zajištění přiměřeného dosažení cíle.

Hlavní úlohou controllingu je doplnění systému vedení. To by měl controlling plnit na všech úrovních podnikového systému řízení. Rozlišujeme tři úrovně podnikového řízení:

Normativní podnikové řízení: Normativní management vytváří obraz, jak sám sebe podnik chápe, sestavuje žebříček základních hodnot a stanovuje zásady chování podniku vůči svému okolí (pracovníci, zákazníci, dodavatelé, stát apod.)

Strategické podnikové řízení: Strategický management zajišťuje již existující potenciál a vytváří nové potenciály úspěchu. Musí překonat podstatný rozdíl mezi aktuálními schopnostmi a existujícími zdroji podniku a budoucími požadavky konkurence.

Operativní podnikové řízení: Operativní management má za úkol, aby se co nejlépe využilo již existujících potenciálů úspěchu, jejich realizace v likviditě a zisku.

⁶ Za koaliční partnery jsou považovány investoři, zaměstnanci a okolí podniku (zákazníci, konkurenti, dodavatelé, média)

Některé úlohy controllingu mají rutinní (pravidelně opakující se postupy) charakter, jiné jsou spíše mimořádné (zvláštní projekty). Obě se promítají do všech tří dimenzí managementu a vytvářejí normativní, strategické a operativní problémy.⁷

Výchozí rámec procesů controllingu a používaných nástrojů a metod podle Eschenbacha⁸:

- určení smyslu (vize) a její uskutečnění,
- plánování a vývoj strategie,
- strategická dopředná a zpětná vazba,
- plánování a řízení investic,
- plánování a řízení projektů,
- plánování a řízení procesů týkajících se rutinních činností,
- operativní podnikové plánování a rozpočetnictví,
- operativní dopředná a zpětná vazba (výpočet očekávaných hodnot).

Controlling navíc přejímá úlohu informace vedení, která doplňuje výše uvedené důležité oblasti úloh.

Jiný pohled na controllingové úlohy má Freiberg.⁹ Konkrétní stanovení úloh je důležité pro co nejlepší realizaci controllingových funkcí v rámci konkrétních podmínek podniku.

Struktura úloh:

- plánování a rozpočtování,
- nákladové účetnictví a kalkulace,
- finanční účetnictví,
- vytváření zpráv a informačních systémů,
- běžné a speciální analýzy a kontrola
- organizace a správa.

⁷ ESCHENBACH, R. *Controlling*. s. 211

⁸ ESCHENBACH, R. *Controlling*. s. 214

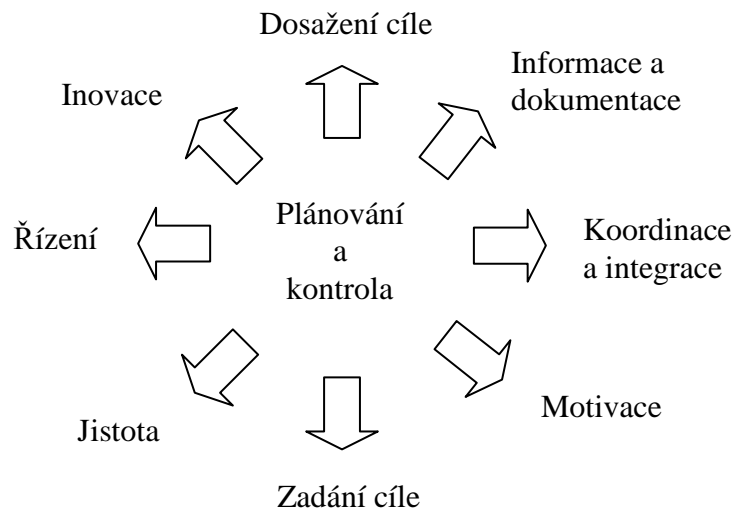
⁹ FREIBERG, F. *Finanční controlling: Koncepce finanční stability firmy*. s. 12

3 Funkce controllingu

3.1 Plánovací

Plánování lze definovat jako uspořádání budoucnosti. Jde o systematicky připravené, na budoucnost orientované stanovení cílů, včetně opatření, cest a prostředků potřebných k jejich dosažení. Při plánování pracujeme s idejemi budoucího konání, zvažujeme různé alternativy jednání a rozhodujeme se pro nejpříznivější cestu. Odpovědnost za koordinaci a sestavení plánu nese controller. Můžeme ho označit za manažera plánu. Obsah plánu mají na starosti organizační složky odpovědné za realizaci. Plánování je nepostradatelný nástroj k zachování podniku. Je důležitý pro zvládnutí nejistoty a rizika a přispívá ke koordinaci procesů v podniku. Účelem plánu je jasné zadání cíle, nelze ho chápat pouze jako nezávaznou předpověď. Pokud mluvíme o plánování, nesmíme opomenout také kontrolu, která porovnává veličiny plánu se skutečně dosaženými hodnotami a na základě výsledků je vedení schopné zasáhnout.¹⁰

Obrázek č. 1 - Funkce plánování



Pramen: HORVÁTH & PARTNERS. *Nová koncepce controllingu: Cesta k účinnému controllingu*. s. 53

¹⁰ HORVÁTH & PARTNERS. *Nová koncepce controllingu. Cesta k účinnému controllingu*. s. 52

Z hlediska časového horizontu, na který je plán sestavený, rozlišujeme plán:¹¹

- krátkodobý – sestavený na období do jednoho roku
- střednědobý – sestavený na 2 – 5 let
- dlouhodobý – sestavený na více než 5 let

Dobu, na kterou je plán vytvořený, nesmíme ztotožňovat s dobou platnosti plánu. Každý plán je platný do chvíle, dokud ho nenahradíme plánem novým. V ten okamžik pozbývá platnosti a dále se řídíme aktuálním plánem.

Jiné členění plánu vychází z hierarchické úrovně:¹²

- strategické plány – měly by určovat poslání organizace, její dlouhodobý vývoj a záměr. Plány se dotýkají celé společnosti a tvoří vrchol hierarchie. Úkolem strategického plánu je včasné rozpoznání rizik a příležitostí a zavedení takových opatření, která případná rizika odvrátí, nebo využijí příležitostí. Do strategických plánů se řadí podnikatelský plán, plán investic.
- taktické plány – směřují k realizaci strategických plánů. Specifikují úkoly pro konkrétní období, na které je plán sestavený. Odpovídají funkční nebo útvarové podobě společnosti. Definují operační cíle. Taktickým plánem je například finanční plán, plán nákladů a výnosů.
- operativní plány – jsou sestavované na krátkou dobu, maximálně do jednoho roku. Při jejich přípravě jsou respektované záměry taktických plánů a vychází z konkrétních podmínek v podniku. Pro sestavení se často využívá standardních počítačových programů. Cílem je vytvořit plán optimálního nasazení zdrojů. Příkladem operativního plánu je plán nákupu materiálu, výroby, mezd, peněžních toků.

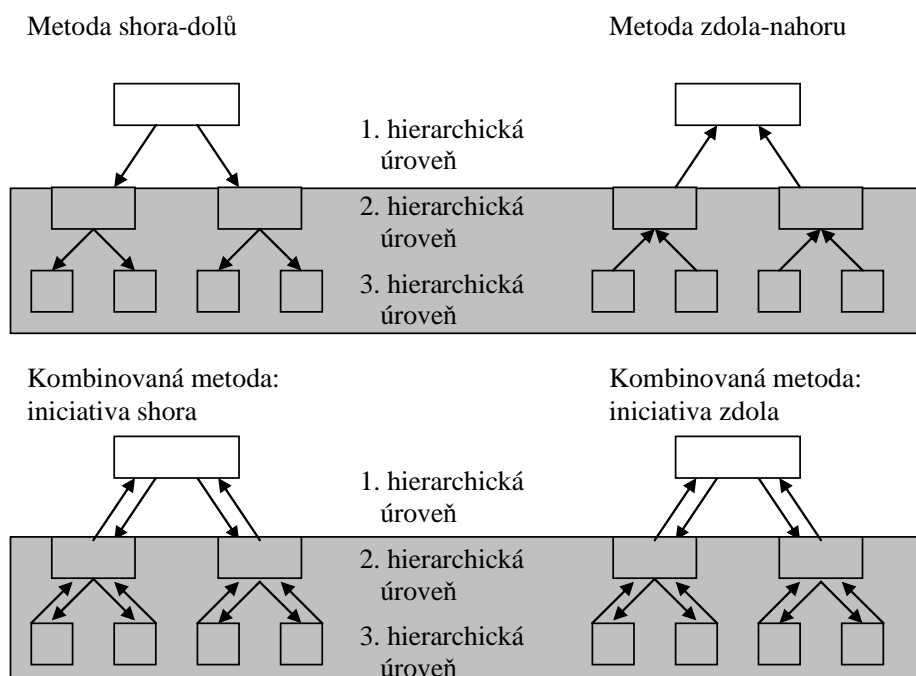
¹¹ HORVÁTH & PARTNERS. *Nová koncepce controllingu. Cesta k účinnému controllingu*. s. 55

¹² HORVÁTH & PARTNERS. *Nová koncepce controllingu. Cesta k účinnému controllingu*. s. 56

Podle toho, jak probíhá hierarchicky plánování, rozlišujeme následující tři formy vzniku plánu:¹³

- retrográdní plánování – probíhá shora dolů. Top-management určí hlavní cíle plánu a nižší úrovně managementu je v jednotlivých krocích specifikují v detailních plánech.
- progresivní plánování – probíhá zdola nahoru. Plánovat se začíná na nižších úrovních organizace. Konečným výsledkem plánu jsou celkové cíle a plány.
- kombinovaná metoda – využívá k vytvoření plánu obě dvě zmíněné metody. Nejprve jsou stanoveny hlavní cíle top-managementem a z nich se pak odvozují podřízené dílčí cíle a plány. Tím se prověří realizační možnosti. Zpětně zdola nahoru se pak koordinují a shrnují plány z nižších úrovní. Konečné cíle a plány stanoví top-management.

Obrázek č. 2 - Způsob vzniku plánu



Pramen: HORVÁTH & PARTNERS. *Nová koncepce controllingu: Cesta k účinnému controllingu*. s. 61

¹³ HORVÁTH & PARTNERS. *Nová koncepce controllingu. Cesta k účinnému controllingu*. s. 61

3.2 Informační systém a reporting

Včasnost a přesnost informací je velkou výhodou pro správné řízení organizace i pro úspěšný konkurenční boj. Umění je využít je klíčové pro každého manažera. Důležité je mít informace na jednom místě, aby byly snadno a rychle dostupné, přesné a kompletní. Čím rychleji se vedoucí pracovník orientuje v získaných informacích, tím pružněji může reagovat na zjištěné skutečnosti a předcházet tak možným rizikům v podnikání.¹⁴

Před tím, než vedoucí pracovník dostane data v jednoduché a věcné podobě, zpracovává je controlling. Pracovníci controllingového oddělení se potýkají s různými komplikacemi. Informace nemají v ideální podobě. Některé informace nepřijdou včas, jiné jsou příliš detailní a obsáhlé, některé se příliš orientují na minulost, výjimkou nejsou ani kusé informace, které je nutné doplnit. Úkolem controllera je získané informace přetransformovat do žádoucí podoby, kterou lze prezentovat.¹⁵

Proces získávání informací můžeme rozdělit do několika fází:¹⁶

- zjišťování potřeby informací – definování jaké informace, jak přesné, jak aktuální a v jakém časovém horizontu příjemce informace potřebuje.
- získávání a zpracování informací – určení interních a externích zdrojů informací a termínů, zohlednění poměru mezi náklady a užitkem, upravení, propojení nebo upřesnění informací
- předání a interpretace informací – výběr vhodného znázornění (např. graficky nebo tabulkou), prezentace hodnot (předvedení příčin a důsledků, návrh alternativy jednání a rozhodnutí a jejich simulace)
- uložení informací, jejich racionální zpracování – výběr vhodného média pro uložení informací a nástrojů IT

¹⁴ESCHENBACH, R. *Controlling*. s. 556

¹⁵ ESCHENBACH, R. *Controlling*. s. 557

¹⁶ HORVÁTH & PARTNERS. *Nová koncepce controllingu. Cesta k účinnému controllingu*. s. 213

Informace pro vedoucí pracovníky musí být stručné a výstižné, ale zároveň přesné. Vedlejšími atributy informací jsou pak věcnost, zaměření na cíl a problémová místa. Poskytované zprávy s minimální strukturou mohou být:¹⁷

- standardní – zobrazují technická a hospodářská data pro procesy podnikové tvorby mínění a rozhodování. Bývají vypracované k určitému termínu s definovanou strukturou. Mezi standardní zprávy patří zprávy o plánování (strategické a operativní, rozpočet), o odchylkách (měsíční a čtvrtletní zprávy) a o stavu (bilance, výroční zpráva)
- vybrané a zvláštní – vybrané zprávy mají obsahovat hospodářské a technické informace ke kontrole a zhodnocení určitých situací a vývoje. Mimo ně existují zvláštní zprávy, do kterých zařazujeme např. analýzy rizika, zhodnocení výrobku, analýzy režijních nákladů, realizační studie.

Od místa vzniku informace po její použití musí projít určitými procesy přenosu. Správný průběh vypracování zprávy lze shrnout do čtyř fází:¹⁸

- pořízení dat – získání hodnot o skutečnosti z účetnictví, definování důvodu odchylek vzhledem k plánu a k budoucímu vývoji.
- vypracování zprávy – ve spolupráci s odpovědnými osobami controller vypracuje písemnou zprávu a předá ji vedoucím pracovníkům. Uvedené výpočty musí být srozumitelné, jasné, jednoduše identifikovatelné a musí odpovídat účetnictví.
- prezentace – kromě písemné zprávy controller prezentuje výsledek vypracování vedoucím pracovníkům ústně.

¹⁷ ESCHENBACH, R. *Controlling*. s. 558

¹⁸ ESCHENBACH, R. *Controlling*. s. 559

- opatření – controller vypracovává výsledek schůze. Navržená opatření k dosažení stanoveného cíle společně s termíny jsou podepsána zodpovědnými osobami. Následně controller provede kontrolu opatření a podá zprávu vedoucím pracovníkům.

Systemy, které tyto informace evidují, patří do kategorie manažerských informačních systémů. Jejich základní vlastnosti jsou:¹⁹

- objektivnost
- včasnost odezvy
- ověřitelnost
- konzistentnost dat
- hospodárnost
- uživatelsky příjemné prostředí

Slabými místy při plnění požadavků je nevhodná databáze dat (může vzniknout důsledkem systémových změn, nebo neprůhledným početnictvím). Databáze musí splňovat požadavky controllingu. Důležité jsou použité systémy a metody v oblasti kalkulace nákladů a výnosů. Druhým slabým místem je riziko zvolení nevhodného nástroje – softwaru nebo hardwaru. Controller je zodpovědný za to, že budou k dispozici vhodné pomocné prostředky.²⁰

I manažerský informační systém má své nástroje k plnění úloh. Jsou to jednak tabulky klíčových údajů, které shrnují nejdůležitější informace. Tyto tabulky mohou mít pravidelnou strukturu, ale je nutné dbát na základní pravidla. Daleko výhodnější a pružnější je zajištění informací za podpory výpočetní techniky. Controlling musí poskytovat informace rychle a pružně, zpracování informací nesmí být tedy příliš časově náročné, aby vedoucí pracovníci byli schopni včas zaujmout stanovisko. Informační systém pro vedoucí pracovníky podporovaný výpočetní technikou se označuje jako Executive Information System (EIS).²¹

¹⁹ ESCHENBACH, R. *Controlling*. s. 561 - 564

²⁰ ESCHENBACH, R. *Controlling*. s. 564 - 565

²¹ ESCHENBACH, R. *Controlling*. s. 556 - 571

Hlavní úkoly controllera v manažerském informačním systému jsou regulace a koordinace vnitropodnikového toku a utváření manažerského informačního systému v podniku. V rámci regulace a koordinace vnitropodnikového toku informací se musí controller vypořádat s metodami informačního managementu. Musí uvést do rovnováhy poptávku vedoucích pracovníků po informacích s nabídkou informací z interních a externích zdrojů dat. Ze záplavy potřebných i nepotřebných čísel musí data převést do manažerského informačního systému.²²

²² ESCHENBACH, R. *Controlling*. s. 573 - 574

4 Nákladové a manažerské účetnictví²³

Provázanost manažerského a nákladového účetnictví je velmi těsná. Mnohdy se ani tyto dva pohledy nerozlišují a používá se pouze pojem manažerské účetnictví. Vzájemně se totiž doplňují a tvoří jeden celek. Přesto mezi nimi najdeme nuance, na základě kterých je od sebe můžeme rozlišit.

Nákladové účetnictví se v hierarchickém vnímání pohybuje na úrovni operativního řízení. Využívá účetní informace. Pracuje s parametry, o kterých už bylo rozhodnuto a které nemůže ovlivnit vůbec, případně minimálně. Manévrovací prostor pro ovlivnění hodnotových veličin je omezený kapacitou. Výkony lze poskytnout pouze existujícím zákazníkům. V operativním řízení už je v podstatě rozhodnuto o základních otázkách, co, jak a pro koho vytvářet. Tím pádem je rozhodnuto také o tržních cenách, za které budou výkony na trhu prodávány. Operativní řízení výkonnosti svou pozornost soustředí zejména na řízení nákladů (při daných tržních cenách prodávaných výkonů), s bezprostředním propojením na operativní řízení peněžních toků. Je pro něj důležitá hospodárnost, optimální využití existujících zdrojů, tzv. „dělání věcí správně“. Nákladové účetnictví stále dodržuje tradiční prvky účetní metody – soustavu účtů, podvojnost a souvztažnost zobrazení hospodářských operací, jejich ocenění, nutnost inventarizace aktiv a závazků atd. Podstatou informačního zajištění operativního řízení je zjištění skutečnosti a její porovnání s plánovaným stavem. Následně analyzuje vzniklé odchylky.

Manažerské účetnictví se uplatňuje při taktickém a strategickém rozhodování o možných alternativách činnosti. Řeší otázku optimalizace využití existující kapacity podle stanovených cílů a kritérií. Nezahrnuje do svých úvah rozšíření kapacity investic do nových prostředků, tomu se věnuje dlouhodobé investiční rozhodování. Pro strategické rozhodování je důležitá efektivnost využití dostupných prostředků a vytváření potenciálu pro úspěch – „dělání správných věcí“. Manažerské účetnictví získané informace z nákladového účetnictví dále vyhodnocuje a zjišťuje různé varianty budoucího vývoje podniku. Využívá informace nejen pro běžné řízení výkonů, útvarů a procesů, ale i pro rozhodování o budoucích variantách. Strategické a taktické rozhodování čerpá a využívá informace i z řady zdrojů, které stojí mimo účetní systém, např. marketingové

²³ FIBÍROVÁ, J.; ŠOLJAKOVÁ, L.; WAGNER, J. *Nákladové a manažerské účetnictví*. s. 25-32

studie, výzkumné studie apod. Manažerské účetnictví je důležitou součástí otevřeného a neustále se vyvíjejícího manažerského informačního systému.

Obsah nákladového a manažerského účetnictví:²⁴

Obrázek č. 3 – Obsah nákladového a manažerského účetnictví

Manažerské účetnictví (systém účetních informací pro řízení a rozhodování)	
Nákladové účetnictví (účetnictví pro řízení podnikatelského procesu , o jehož parametrech již bylo rozhodnuto)	Manažerské účetnictví (účetnictví pro rozhodování o budoucích alternativách činnosti)
Informace pro operativní řízení , v bezprostřední návaznosti na řízení taktické (plán, porovnání se skutečností, běžná a preventivní kontrola)	Informace pro variantní rozhodování (při existující kapacitě a o budoucí kapacitě)
Informace pro řízení po linii útvarů, výkonů a procesů	Komplexní informace pro vrcholové řízení a rozhodování
Řízení zejména hospodárnosti Informace pro vyhodnocení vlivu změn v objemu a sortimentu výkonů dodávaných na trh	Řízení zejména účinnosti a efektivnosti Informace pro zásadní změny činnosti (strategický marketing, výzkum a vývoj, investiční rozhodování)
Podnikové rozpočty – Rozpočtová výsledovka, rozvaha, rozpočet peněžních toků	
Vztah podnikového rozpočtu, vnitropodnikových rozpočtů středisek, kalkulačního systému vnitropodnikových cen	Podnikové střednědobé a dlouhodobé rozpočty

Pramen: FIBÍROVÁ, J.; ŠOLJAKOVÁ, L.; WAGNER, J. *Nákladové a manažerské účetnictví*. str. 29

²⁴ FIBÍROVÁ, J.; ŠOLJAKOVÁ, L.; WAGNER, J. *Nákladové a manažerské účetnictví*. str. 29

5 Nákladový a finanční controlling

5.1 Finanční controlling

Finanční controlling je částí podnikového controllingu. Jeho cílem je zajišťování požadované likvidity podniku. Jeho funkcí je získávání, správa a užití finančních zdrojů. Správné fungování závisí na kvalitě používaných controllingových nástrojů, tzn. metod a technik, konzistencí plánovacích a kontrolních mechanismů a kvalitou informačních systémů.²⁵

Hlavní oblasti finančního controllingu:²⁶

- finanční analýza, plánování a kontrola
- zajišťování finančních zdrojů
- zajišťování finančních investic
- platební styk
- financování exportu
- financování zakázek
- daně a pojistné

5.2 Nákladový controlling

Nákladový controlling je samostatnou větví controllingu, která je založená na kalkulaci neúplných nákladů (příspěvků na úhradu) s mimoúčetním zpracováním informací určených pro taktická ekonomická rozhodnutí. Při zavádění nákladového controllingu v organizaci musíme přizpůsobit plánování, metodiku účtování, způsoby oceňování, restrukturalizaci účtového rozvrhu, změny organizační struktury v podniku a hlavně pak oblast vyhodnocování skutečnosti s dosaženým plánem a vlastní odchylkové řízení k eliminaci odchylek dosažené skutečnosti od plánu. Při zavádění a využívání nákladového controllingu musí sehrát klíčovou roli vrcholový management společnosti, který je jednak

²⁵ FREIBERG, F. *Finanční controlling: Koncepce finanční stability firmy*. s. 15

²⁶ <http://80.83.66.190:8002/podeko/uploads/7/fc.doc>

odpovědný za jeho zavedení, ale zároveň jej musí využít pro řízení podniku a splnění majiteli definovaných cílů. Vrcholový management musí úzce spolupracovat s controllerem. Ten prezentuje vývoje jednotlivých jednotek, je nápomocen při hledání řešení a přijímání rozhodnutí. Vede odchylkové řízení s odpovědnými pracovníky a představuje přijatá opatření a jejich dopad. Znalosti a dovednosti controllera jsou velmi důležité pro přesné nalezení příčiny odchylky. Jen tak může vedení přijmout správná rozhodnutí. Controller by měl disponovat nejen přirozenou autoritou, ale měl by mít také privilegia, která mu umožní poukázat i na chyby svých nadřízených. Pro nákladový controlling má důležitou roli software. Usnadňuje práci při sestavování plánů, poskytuje základní přehled o vývoji, provádí analýzy a vyjadřuje odchylky vzniklé mezi skutečností a plánem.²⁷

5.2.1 Druhy kalkulací

Mezi základní nástroje řízení patří kalkulační náklady výkonů. Jejich význam a využití se uplatňuje v mnoha úlohách, pro které nákladové a manažerské účetnictví poskytuje podklady. Kalkulace se využívá zejména: při řízení hospodárnosti, při tvorbě vnitropodnikových cen, při návrhu cen externím odběratelům, při sestavování plánů a rozpočtů atd. Rozlišujeme několik druhů kalkulací, které se liší jednak obsahem a strukturou, jednak časovým horizontem, ke kterému se vztahují.²⁸

Předběžná a výsledná kalkulační²⁹

Náklady se kalkulují a rozpočtují na kalkulační jednici. Předem stanovené náklady na kalkulační jednici představují nákladový úkol. Jeho plnění se kontroluje v systému vnitropodnikového ekonomického řízení. Výsledné kalkulační zjišťují skutečné náklady na kalkulační jednici. Sestavují se až po skončení výroby. Jsou určeny ke kontrole hospodárnosti, k mezipodnikovému porovnání, ke zjištění skutečné rentability jednotlivých druhů podnikových výkonů, ke stanovení prodejních cen a ke kontrole předběžných kalkulačních.

²⁷ HORVÁTH & PARTNERS. *Nová koncepce controllingu. Cesta k účinnému controllingu*. s. 29 - 34

²⁸ FIBÍROVÁ, J.; ŠOLJAKOVÁ, L.; WAGNER, J. *Nákladové a manažerské účetnictví*. s. 222 - 223

²⁹ LAZAR, J.; HERMANN, P. *Nákladový controlling*. s. 18 - 19

Při sestavování výsledné kalkulace musíme nejprve zjistit skutečné náklady vynaložené na celkové množství dokončených výkonů podniku. Podklady k zjištění těchto nákladů získáme z účetnictví jednotlivých hospodářských středisek. Tato evidence by měla být organizovaná tak, aby bylo možné kdykoli sestavit výslednou kalkulaci, za kterýkoli podnikový výkon, v členění podle používaného kalkulačního vzorce. Obsah nákladů ve výsledné kalkulaci na kalkulační jednici musí být srovnatelný s předběžnou kalkulací.

Kalkulace úplných a neúplných nákladů

Kalkulace úplných nákladů má svůj protějšek v kalkulaci neúplných nákladů. Ačkoliv by se podle názvu mohlo zdát, že jsou navzájem opačné, ve skutečnosti se snaží obě o totéž. Jejich cílem je definování krytí veškerých nákladů a dosažení zisku. Záleží pouze na ekonomovi podniku, jakým způsobem vytvoří vzájemně propojenou soustavu kalkulací a rozpočtů. Pro kalkulaci úplných nákladů se používá metoda příspěvku na úhradu a kalkulační vzorec:³⁰

Přímý materiál	
+ přímé mzdy	
<hr/>	
přímé náklady	
+ výrobní režie	
<hr/>	
vlastní náklady výroby	
+ odbytová režie	
<hr/>	
úplné vlastní náklady výkonu	
+ zisk	
<hr/>	
odbytová cena	

³⁰ LAZAR, J.; HERMANN, P. *Nákladový controlling*. s. 19

Úskalí použití kalkulace úplných (plných) nákladů:³¹

Režijní náklady nejsou přiřazené podle příčiny jejich vzniku, ale určitým poměrem mezi jednotlivé výrobky. Tento poměr nemá nic společného se skutečným objemem režijních nákladů, který jednotlivé výrobky vyvolaly. Dochází tím k vyššímu nákladovému zatížení výrobků, které nesou náklady na výrobu jiných produktů.

Část režijních nákladů souvisí s činností celé společnosti, nikoli s produkcí jednotlivých výkonů. Jednotlivé výrobky nevytvářejí zisk, který je výsledkem práce podniku jako celku a kterého podnik dosáhne až po překročení bodu zvratu.

Pro rozdělení fixních režijních nákladů musíme znát předpokládaný objem produkce jednotlivých výrobků. Pokud neznáme vyráběné množství předem, musíme podíl na fixní náklady odhadovat.

Minimální hranice ceny je stanovena ve výši úplných vlastních nákladů. Výrobky s nižší cenou jsou považované za nerentabilní. Přitom stačí, aby cena byla vyšší než variabilní náklady a výrobek by přinesl zisk.

Na základě nedostatků kalkulace úplných nákladů vznikla kalkulace neúplných nákladů. Ta kalkuluje na jednotlivé výrobky pouze variabilní náklady (jednicové a variabilní režijní náklady) a fixní režijní náklady považuje za nutné náklady k zabezpečení chodu společnosti. Tyto náklady nezahrnuje do nákladů na výkony, ale až do celkového výsledku celého podniku. Zisk nesledujeme u výrobků, ale zajímá nás za společnost jako celek. Rozdíl prodejní ceny a variabilních nákladů nazýváme příspěvkem na úhradu fixních nákladů. Rentabilita výrobku se nesleduje na zisku. Příspěvek na úhradu se nemění s objemem produkce a je tak daleko stabilnější a má lepší vypovídací schopnost.³²

³¹ SYNEK, M. a kol., *Manažerská ekonomika*. s. 114

³² SYNEK, M. a kol., *Manažerská ekonomika*. s. 115

5.2.2 Metody kalkulací³³

Jednotlivé metody vyjadřují způsob stanovení jednotlivých složek nákladů na kalkulační jednici. Metody závisí na předmětu kalkulace, co kalkulujeme, způsobu přičítání nákladů výkonů, na struktuře a podrobnosti členění nákladů.

Přímé náklady jsou náklady jednicové vyvolané konkrétní kalkulační jednicí. Jde o skutečné náklady, které zjišťujeme z účetnictví. Na kalkulační jednici pouze vydělíme jejich výši objemem produkce. Do přímých nákladů patří také režijní náklady, které se vztahují ke konkrétnímu výrobku.

Nepřímé náklady se týkají širšího vyráběného sortimentu a nelze je přiřadit pouze k jednomu výkonu. Jako dobrým příkladem můžeme uvést odpisy technologického vybavení, spotřeba režijního materiálu, mzdy řídicích pracovníků. Pro rozdělení nákladů můžeme využít:

- kalkulaci prostým dělením
 - prostá – náklady jsou dělené na základě objemu výroby a nebere se v potaz případná rozdílná náročnost
 - s poměrovými čísly – náklady jsou dělené vzhledem k přepočtené jednici, používáme u výkonů s odlišnou nákladovou náročností při výrobě
- kalkulaci přírážkovou – používá k rozdělení společných nákladů určitého klíče
 - sumační – klíčem pro rozdělení nákladů je vztah mezi nepřímými náklady a jedinou rozvrhovou základnou vychází z předpokladu, že veškeré nepřímé náklady se vyvíjejí úměrně jedné veličině, která je zvolená jako rozvrhová základna (hodina práce, spotřeba strojového času)
 - diferencovaná – používá různé rozvrhové základny, při jejich výběru vychází z analýzy příčinného vztahu mezi společnými náklady a rozvrhovou základnou

³³ FIBÍROVÁ, J.; ŠOLJAKOVÁ, L.; WAGNER, J. *Nákladové a manažerské účetnictví*. s. 117 - 126

6 Představení společnosti

Společnost Bauer Media v.o.s. vznikla v roce 1991 jako dceřiná společnost Bauer Media Group, koncernové skupiny s několikaletou tradicí. Bauer Media Group zaujímá přední podíl na trhu s komerčními tiskovými tituly v Německu, Velké Británii, Polsku, Maďarsku, Rumunsku, USA, Číně atd. Vedle tištěných produktů rozvíjí Bauer Media Group také významné digitální projekty. Ústředí společnosti sídlí v německém Hamburku.

Česká pobočka nejprve vystupovala pod názvem Europress k. s. a až v roce 2006 byla přejmenovaná na název odpovídající jménu vlastníka, tedy Bauer Media v. o. s.. Na printovém trhu se řadí mezi přední vydavatele. V roce 2010 v jejím tiskovém portfoliu bylo okolo 20 časopisů a speciálů. Segmenty působení vydavatelství jsou zejména programové tituly, společenské časopisy, časopisy pro děti a mládež, časopisy pro ženy.

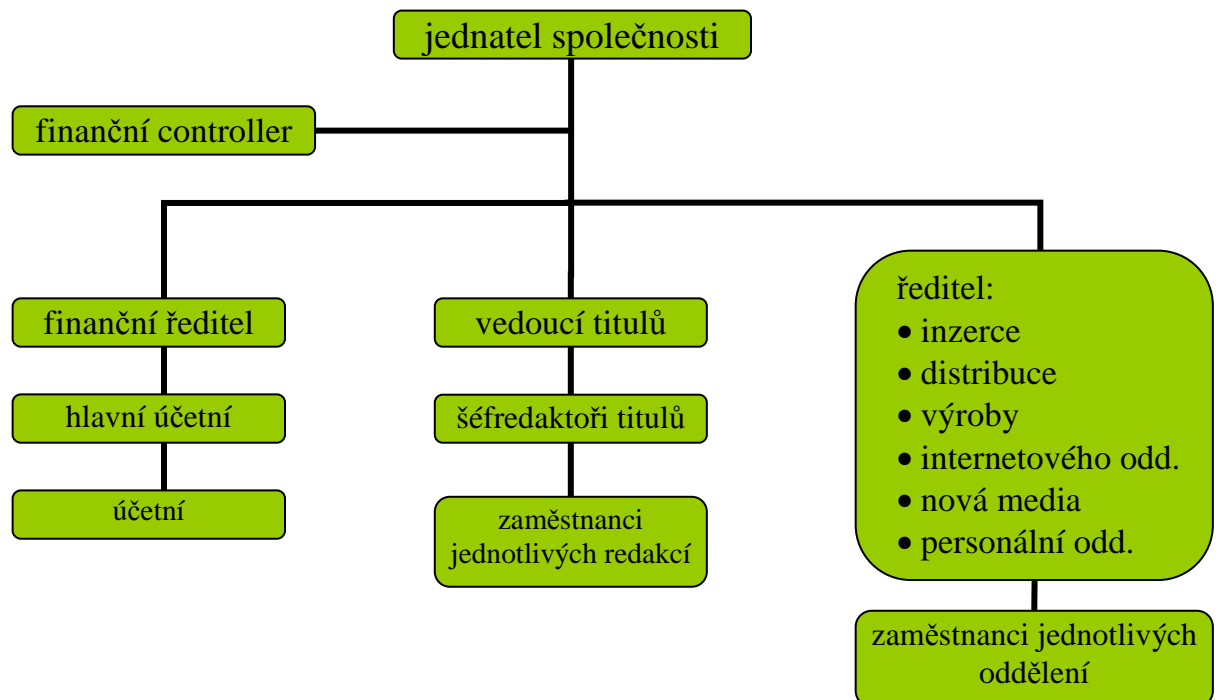
Společnost má okolo 250 zaměstnanců. Sídlí ve centru hlavního města Prahy. Ke své podnikatelské činnosti využívá z části vlastní prostory, z části si prostory pronajímá. Jejimi produkty jsou časopisy, ale jejich tisk není součástí podnikatelské činnosti. Tuto službu si nakupuje od tiskáren z různých částí České republiky. Některé časopisy jsou dokonce tištěné v zahraničí (např. v Polsku a Slovensku).

Portfolio tištěných titulů je z velké části stabilní. Jako příklad vydávaných titulů můžeme uvést Bravo, které má již několikaletou tradici, stejně tak Rytmus života, Chvilka pro tebe, Žena a život a další. Kromě nich ale společnost vydává stále nové tituly a snaží se tak rozšířit své zastoupení na trhu a uspokojit potřeby širšího okruhu spotřebitelů. V poslední době soustřeďuje pozornost na dětské čtenáře, pro které vydává například Kouzelné princezny, Omalovánky, Bummi.

Novou oblastí působení je internet. Prostřednictvím tohoto způsobu komunikace se snaží společnost oslovit především mládež, webovými stránkami x-teen.cz, bravo.cz a bravogirl.cz. Další cílovou skupinou jsou ženy, pro které jsou určeny internetové stránky vuneroku.cz a zenaazivot.cz. Za tímto účelem bylo zřízeno internetové oddělení.

7 Organizační struktura společnosti, postavení controllingu

Obrázek č. 4 – Organizační struktura společnosti



Pramen: autor

V čele společnosti stojí jednatel. Má právo za společnost jednat svým jménem. Pod ním je vrcholový management, do kterého patří finanční ředitel, vedoucí titulů (publisheři) a ředitelé ostatních oddělení (inzerce, distribuce, výroba, nová média, personální oddělení a internetové oddělení). Finanční ředitel je dále přímým nadřízeným hlavní účetní. Ta má ve své pravomoci vedení účetního oddělení. Vedoucí titulů plní funkci marketingu, určují strategii na trhu, zastřešují a dohlíží na činnost redakcí. Rozdělení redakcí pod publishery vychází ze zaměření časopisů, které lze shrnout do 5 odnoží - společenské, mládežnické, románové, televizní programy a časopisy pro ženy. V čele redakce je šéfredaktor, který nese odpovědnost za činnost svých podřízených. Poslední větví organizační struktury jsou ostatní oddělení. Každé má svého ředitele zodpovědného za chod příslušného oddělení.

Finanční controller plní poradní úlohu jednatelem a vrcholovému managementu. Na základě požadavků vytváří analýzy a porovnání, navrhuje opatření, vyhodnocuje informace, které má k dispozici. Není však zodpovědný za závěry, které jsou přijaté na základě poskytnutých údajů. Nedisponuje nařizovacími pravomocemi. Dostupnost k potřebným informacím nemá vždy takovou, jakou potřebuje. Jeho autorita je umocňována podporou finančního ředitele. V porovnání s teoretickými poznatky má controlling postavení ve společnosti formu štábní jednotky.

Velikost společnosti z pohledu controllingu a reportingu nevyhnutelně vede k rozdělení jednotlivých oddělení do středisek, které mají jasně dané úkoly, odpovědnost a kompetence, které musí dodržovat. Patří mezi ně:

- redakce – jsou odpovědné za tvorbu časopisů. Redakční tým se skládá ze šéfredaktora, redaktorů, grafiků, fotoeditorů, stylistů, korektorů atd. Ne vždy je redakce natolik velká, aby si všechny potřebné činnosti zajistila ze svých interních zdrojů, proto velmi často spolupracují s externími pracovníky a odborníky (fotografy, překladatelé). Úkolem každé redakce je vytvoření časopisu a jeho předání tiskárnám v elektronické podobě. Podle periodicity vydávání titulu musí být dodržované termíny. Ty jsou stanovené na začátku roku a pouze výjimečně dochází ke změně data vydání.
- fotoservis – má odpovědnost za vyjednávání smluvních podmínek spolupráce s dodavateli fotografií, podporuje fotoeditory a redakce (školení, pomoc při komunikaci s externími agenturami, zastoupení fotoeditora po dobu překlenutí nedostatku pracovní sil - dovolené, nemoci). Spravuje archiv fotografií ve vnitřním systému vydavatelství, administruje interní systém, nastavení uživatelů. Získává a importuje nový materiál (filmové fotografie, fotografie nakoupené od agentur, popisování fotografií). Spolupracuje na vývoji systému automatického vyúčtování (testování funkčnosti, zajištění instalace, návrhy na zlepšení, zjišťování výsledků, podpora a zaškolování redakcí při testování, reporty výstupů, zajišťování komunikace mezi dodavatelem programu a redakcemi)

- výroba – je kompetentní a odpovědná za vyjednávání cenových podmínek u tiskáren, koordinuje výrobu časopisů, kontroluje realizované výtisky, řeší nedostatky vzniklé při tisku. Zajišťuje softwarové vybavení potřebné pro tvorbu časopisů pro celé vydavatelství, podílí se na vývoji nových softwarových programů, ale vyvíjí je také samostatně.
- inzerce – je obchodním oddělením, které hledá inzertní klienty, vyjednává s nimi individuální obchodní podmínky, kontroluje čtenost titulů, vystavuje inzertní objednávky a po jejich realizaci také faktury.
- distribuce – je odpovědná za distribuci vyrobených časopisů na celém území ČR a SR a to jak stánkový prodej, tak distribuci časopisů k jednotlivým předplatitelům. V rámci této činnosti stanovuje tiskový náklad a remitendu, spolupracuje s distributory a monitoruje kvalitu distribuce v ČR i SR. Dodává podklady k fakturaci za prodej časopisů do účtárny. Radí při stanovení prodejní ceny časopisů. Pečuje o předplatitele, komunikuje s tiskárnami v souvislosti s rozdělením výtisků na jednotlivé distributory. Sleduje a vyhodnocuje prodejnost titulů na trhu, zjišťuje údaje o konkurenci.
- programové oddělení – slouží výhradně pro televizní tituly. Úkolem pracovníků je připravovat televizní sloupky jak pro domácí tak pro zahraniční televizní programy. Tyto sloupky využívají nejen tituly vydavatelství Bauer Media. Jsou dále prodávány jiným vydavatelstvím, která mají ve svém portfoliu televizní programy.
- nová média – toto oddělení je odpovědné za veškeré činnosti související s Premium SMS včetně zajišťování výher, které jsou použity v soutěžích časopisů. To zahrnuje jejich vhodný výběr, objednání, převzetí a předání redakcím. Některé výhry si sice zajišťují redakce samy, ale většinu zařizuje právě oddělení nová média. Výběr atraktivních výher pro čtenáře je výsledkem detailního průzkumu.

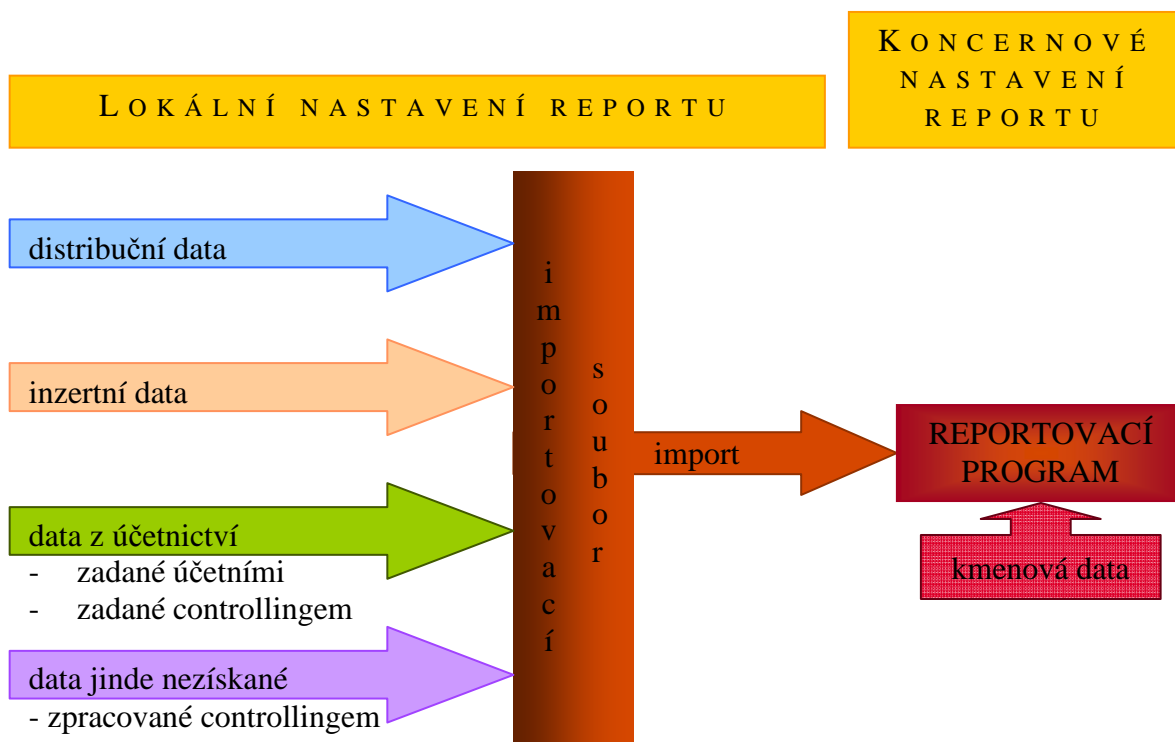
- kulinární studio – je unikát ve vydavatelství. Ve většině časopisů je obsažená část věnovaná vaření a jídlu. Proto vzniklo kulinární studio, které fotografie s různými pokrmy vytváří. A to od přípravy jídla až po jeho vyfocení. Studio disponuje vlastními kuchaři a kuchyněmi, fotografy, aranžérkami a dalšími lidmi, kteří se na výrobě fotografií podílejí. Kromě vlastní kreativní tvorby studio připravuje fotografie na objednávku redakcí. Vzniklé snímky jsou dále prodávány nejen v Bauer Media Group, např. sesterským společnostem do Ruska, Polska, Maďarska, ale také externím fotografickým agenturám.
- IT oddělení – je důležitým článkem společnosti. Zajišťuje kompletní technické vybavení všech oddělení. Řeší uživatelské potíže zaměstnanců s programy, ve kterých pracují. Spravuje síťové propojení společnosti a uchování dat. V případě jakýchkoli potíží se síťovým spojením nebo komunikací s virtuálním okolím musí být připravené operativně problémy odstranit. I krátkodobý výpadek spojení má dopad na vykonávání práce všech ostatních.
- technická správa budovy – jejím úkolem je zajistit provoz prostor, ve kterých společnost sídlí. Zejména jde o udržovací činnosti jako je úklid, ostraha, údržba. Dále zabezpečuje vozový park, mobilní telefony a příslušenství. Pod správu spadá podatelna, která zabezpečuje poštovní a kurýrní služby.
- personální oddělení – vybírá a zajišťuje pracovníky, i když některá oddělení si tuto část spravují sama. Vyřizují ukončení pracovního poměru, evidují uchazeče. Shromažďují podklady pro výpočet mezd, zabezpečují veškeré právní náležitosti související s pracovněprávními vztahy, spolupracují s externí mzdovou agenturou.
- vedení společnosti – v zastoupení vedení společnosti jsou jednatel, publisheři, finanční ředitel a sekretariát vedení. Publisheři mají pod sebou jednotlivé redakce, finanční ředitel ekonomický úsek.

- ekonomický úsek – finanční účetnictví je v kompetenci hlavní účetní. Zajišťuje plynulý chod a dohlíží na dodržování závěrečných termínů, které jsou důležité pro finančního controllera. Do účetnictví jsou data vkládaná ručně (např. dodavatelské faktury, pokladna, vystavené faktury za prodej), z části importovaná a dále zpracovávaná (výpisy z banky) a zcela importovaná a pouze kontrolovaná (vystavené doklady inzertním oddělením). Každá účetní má na starosti svůj okruh, za který zodpovídá, např. banka a pokladna, přijaté faktury, vydané faktury, sklad, majetek.
- controlling - ve společnosti Bauer Media byl jako samostatné oddělení zřízený přibližně před třemi lety. Před jeho vznikem činnosti zajišťoval finanční ředitel ve spolupráci s hlavní účetní a některé činnosti nebyly vykonávané vůbec. Zpracovává data z účetnictví a z ostatních oddělení, výstupy reportuje managementu české společnosti a mateřské společnosti do Německa. Zpracovává analýzy, vytváří kalkulace, dohlíží na dodržování plánu, podílí se na vývoji nových softwarových programů a pracovních metod.

8 Hlavní činnosti controllingu

8.1 Reporting

Obrázek č. 5 – Proces zajištění dat pro report



Pramen: autor

Reporting se uskutečňuje v termínech stanovených mateřskou společností. Pravidelně se vytváří dva reporty:

- páteční – probíhá každý pátek
- měsíční – je zpracováván po uplynutí kalendářního měsíce

Technické provedení reportu je zajištěno dvěma programy. První je nastaven individuálně v každé zemi. Jeho výstupem je importovací soubor, který si přebírá druhý program vyvinutý koncernem. Výstupní data z koncernového programu (MIB databanka) jsou zasílány mateřské společnosti, která je konsoliduje se všemi zeměmi.

8.1.1 Lokální nastavení reportu

Vytvoření importovacího souboru zajišťuje specifický softwarový nástroj - Bauer Media Report. Byl sestaven pro potřeby vydavatelství a funguje již několik let. Vstupní data dodávají různá oddělení. Aby bylo možné data propojit, musí být v každém vstupu správně zadané tzv. párovací symboly.³⁴ Pro přehlednost lze vstupy rozdělit do 4 různých informačních kanálů:

- Distribuční data poskytuje distribuce. Čerpá je ze své interní evidence vytvořené v programu Access. Aby byla data čitelná pro Bauer Media Report, musí být v požadovaném formátu. Pro zjednodušení je nastavený export dat přímo z Accessu. Distribuce dodává informace o:
 - tiskovém nákladu
 - prodeji na stánkách v členění na jednotlivé tituly a čísla vydání
 - prodeji předplatitelům v členění na jednotlivé tituly a čísla vydání
 - rabatech poskytovaných distributorům³⁵
- Inzertní data si controllingové oddělení stahuje samo ze softwarového programu, ve kterém pracuje obchodní oddělení. Stejně jako u distribuce musí mít data určitý formát. Stahovanými daty z inzerce jsou:
 - počet inzertních stran za každý titul a číslo vydání v členění na strany obálka, vnitřek a interní inzerce
 - počet inzertních vkladů a vlepů v každém titulu a čísle vydání
- Data z účetnictví tvoří objemově největší část vstupních údajů. Účetní, které zadávají jednotlivé operace do účetnictví, musí dodržovat jak platná legislativní pravidla, tak požadavky controllingu. Veškeré náklady a výnosy musí být rozdělovány na střediska. Pokud se náklady týkají redakcí, musí být přiřazené k jednotlivým titulům a konkrétním číslům vydání. Data z účetnictví se stahují

³⁴ Párovací symboly: číslo titulu - každý vydávaný časopis má své číselné označení
 číslo vydání - souvislá číselná řada u každého časopisu
 datum vydání - datum uvedení časopisu na trh
 rok - rok, do kterého časopis patří

³⁵ Rabat udává cenu, kterou vydavatelství platí za distribuci časopisů svým distributorům.

off-line. V okamžiku, kdy controllingové oddělení začne pracovat na reportu, je pozastaveno účtování všech operací. Controlling alokuje náklady servisních středisek podle určitého klíče na jednotlivé tituly. Vytvoří dohadné položky nákladů a výnosů za zkoumané období, které jsou účtované na kalkulačních účtech v členění na příslušná střediska a čísla vydání.

- Některé informace nezpracovává žádné oddělení a není možné je získat jiným způsobem než manuálním zadáním. Taková data si controlling doplňuje a hlídá sám. Vzniká tak další soubor vstupních dat, který je nezbytný pro zpracování standardního reportu

Všechny tyto dílčí části jsou Bauer media reportem sjednoceny do jednoho souboru. Jeho další zpracování probíhá v koncernovém programu.

8.1.2 Koncernové nastavení reportu

Pro zpracování výsledku za koncern vznikla potřeba vytvořit jednotný softwarový program, který budou využívat všechny dceřiné společnosti. Tím se stala MIB databanka. Klíčová nastavení jsou řízena centrálně z Německa. Dceřiné společnosti do databanky zaznamenávají veškeré informace k jednotlivým titulům. Kromě ekonomických údajů, které jsou importované, je v databance zaznamenávaný také život každého časopisu. Nadefinováním každého titulu je rozlišeno, zda se jedná o časopis konkurenční nebo vlastní, prodejní cena časopisu, vydavatel, název časopisu, ukončení vydávání časopisu a jiné doplňující informace. Tak jako aktuální data o jednotlivých číslech vydání, tak i plán a prognóza každého časopisu je importovaný do reportovacího systému. Lze tak snadno vytvořit přehled za jednotlivé tituly, za jednotlivá čísla vydání, za celé vydavatelství. Pro zajištění konzistence v dceřiných společnostech a u matky slouží export kmenových údajů a aktuálních dat. Struktura reportu je přesně definovaná mateřskou společností. Výstupem z reportovacího programu jsou tzv. objektové tabulky, které zobrazují výsledek podnikatelské činnosti společnosti v následujícím členění:

Název titulu	Měsíc Rok		Vystaveno dne: 29.4.2011						9:55						
	Ist	Plan	Abw. %	VJM	Abw. %	kum. Ist	kum. Plan	Abw. %	kum. VJM	Abw. %	Ist	Projektion	Abw. %	Plan	Abw. %
Objektrechnung / Kostenträger															
kurz 1,- CZK sazba DPH															
1 počet čísel vydání															
2 ø tiskový náklad tis. ks															
3 ø prodaný náklad tis. ks - z toho na stánkách - z toho předplatitelé															
4 ø vrácený náklad tis. ks															
5 ø vrácený náklad ze stánkového prodeje %															
6 ø prodejní cen CZK - cena pro stánkový prodej CZK - cena pro předplatitele CZK															
7 ø prodejní rabat % - hrubý % - ze stánkového prodeje % - za předplatitele %															
8 ø zisk CZK - hrubý CZK - předplatitelé CZK															
9 VÝNOSY Z DISTRIBUCE CZK - stánkový prodej CZK - předplatitelé CZK															
10 celkový počet stran - z toho redakční - z toho inzertní - z toho interní inzertní - podíl inzerce v %															
11 ø cena inzerce CZK - ø poskytnutá sleva															
12 výnosy z inzerce (bez příloh) CZK - ø výnosy na 1 stranu CZK															
13 VÝNOSY Z INZERCE CZK															
14 OSTATNÍ VÝNOSY CZK															
15 VÝNOSY CELKEM CZK															
16 licenční náklady CZK															
17 výrobní náklady CZK - tisk CZK - z toho barva CZK - z toho přílohy a vklady CZK - papír CZK - reprodukční náklady CZK - fixní náklady CZK - náklady výroby na 1 číslo vydání CZK															
18 doprava CZK															
19 očet redaktorů CZK - kmenoví zaměstnanci - externisté															
20 redakční náklady celkem CZK - mzdy CZK - ostatní mzdové náklady CZK - honoráře CZK - ostatní náklady k honorářům CZK - honoráře Německo CZK - ostatní redakční náklady CZK -- z toho nájemné CZK - ostatní náklady CZK															
21 průzkum trhu CZK															
22 reklama CZK															
23 ostatní přímé náklady CZK - z toho odpisy CZK															
24 celkové náklady CZK															
25 příspěvek na úhradu CZK															
26 fixní náklady CZK - distribuční CZK - inzertní CZK - správa CZK															
27 výsledek před odpisy CZK															
28 výsledek titulu CZK tis. CZK															
Náklady na 1000 stran CZK Fixní tiskové náklady na stranu CZK Redakční náklady na stranu CZK															
Kurz 1,- EUR CZK															
29 výsledek titulu EUR tis. EUR															
Náklady na 1000 stran EUR Fixní tiskové náklady na stranu EUR Redakční náklady na stranu EUR															

Pramen: Interní podnikové materiály

Takto zpracované reporty neslouží pouze majitelům společnosti, ale controllingové oddělení s nimi dále pracuje. Vytváří analýzy vývoje jednotlivých titulů, zkoumá příčiny výkyvů a postupuje tyto informace vedení společnosti v Čechách. Controlling musí být schopný vysvětlit každé číslo uvedené v reportu, musí vědět, co ovlivňuje výsledek každého titulu. Kromě jednatele, finančního ředitele a vedoucích titulů jsou s výsledky srozuměni také šéfredaktoři časopisů, ale informace nedostávají komplexní. Jsou jim zpřístupněny pouze ty, za které odpovídají a jsou schopni je ovlivnit.

Náklady a výnosy jsou seskupovány do určitých pozic, které jsou následně zkoumány a vyhodnocovány vzhledem k předchozímu roku a vzhledem k plánu. Při zjištění odchylky je úkolem controllingu upozornit na důvod proč k ní došlo. Odpovědnost za rozdíl controller nenese. To je na publisherech, na obchodním a distribučním oddělení. Snahou controllingu je prezentovat data v přehlednější formě. Proto vytváří nesčetně analýz a grafických porovnáání.

8.1.3 Sledování konkurence

Jedním z důležitých reportů je přehled o konkurenčních časopisech. Základními sledovanými údaji jsou prodejní cena, tiskový náklad, prodej, periodicita vydávání. Samozřejmě pro důkladnější průzkum je sledovaný také počet stran, rozsah inzerce, propagace, přílohy a dárky v časopisech. Zaznamenávané jsou i změny vydavatelů. Na tiskovém trhu je nespočet vydávaných titulů. Proto se sledují pouze ty, které jsou ve stejném segmentu jako interní tituly. Struktura reportu je stejná jako u vlastních časopisů, pouze nejsou známy náklady a výnosy vzniklé s jejich tvorbou a vydáváním. Sledování konkurenčních titulů je úkolem hlavně distribuce. Některé údaje získávají od svých distributorů, jiné si musí obstarat sami. Zjištěné údaje dále postoupí controllingovému oddělení, které data zpracuje do potřebné formy, nahraje do reportovacího systému a předá svému vedení a mateřské společnosti. Ke zpracovaným údajům má přístup také distribuce, která dále s výstupy pracuje.

Tabulka č. 1 – Sledování konkurence

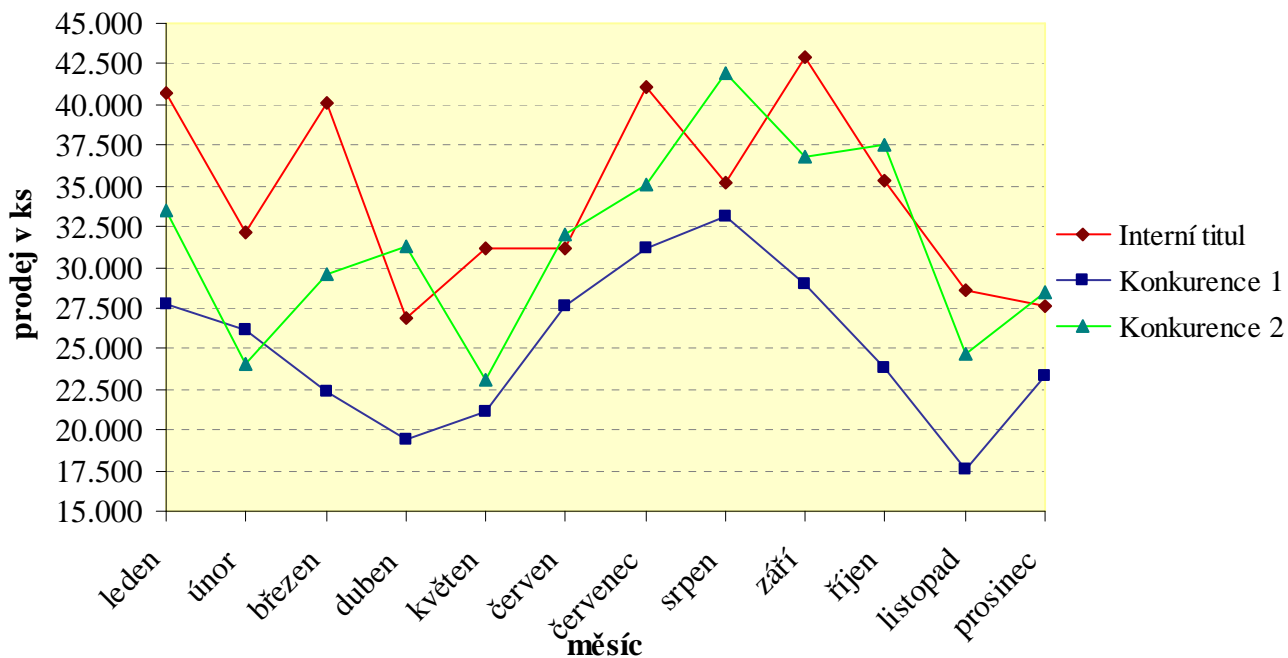
Porovnání prodeje vlastního titulu vůči konkurenci v r. 2010
(v ks)

měsíc	Interní titul	Konkurence 1	Konkurence 2
leden	40 718	27 713	33 520
únor	32 173	26 186	24 050
březen	40 137	22 335	29 565
duben	26 871	19 361	31 314
květen	31 196	21 182	23 082
červen	31 133	27 554	32 081
červenec	41 055	31 136	35 061
srpen	35 151	33 111	41 906
září	42 882	28 982	36 775
říjen	35 354	23 798	37 550
listopad	28 622	17 545	24 706
prosinec	27 583	23 378	28 470

Pramen: Interní podnikové materiály

Graf č. 1 – Sledování konkurence

Prodej vlastního titulu vůči konkurenčním v roce 2010



Pramen: Interní podnikové materiály

8.1.4 Páteční report

V pátečním reportu jsou sledované časopisy, které vyšly od začátku roku do aktuálního týdne. Důležitými údaji jsou pouze tiskový náklad, prodej v členění na stánky a předplatitele, počet inzertních stran a informace o fyzické podobě časopisu jako je počet stran, prodejní cena, přílohy, vklady. Výstupem je vývoj prodeje časopisu po čtvrtletích a číslech vydání v porovnání k předchozímu (čtvrtletí nebo číslu vydání). Kromě časopisů je reportován vývoj pohledávek a peněžních prostředků na bankovních účtech.

Obrázek č. 6 – Výstup pátečního reportu

čtvrtletí	Název titulu Prodejní cen od čísla		Vydavatel	
	počet čísel vydání (ks)	průměrný prodej v tis. ks	% změna k předchozímu	
2 \ 10	3	15	-9,5%	
3 \ 10	3	14	-7,0%	
4 \ 10	3	13	-10,9%	
1 \ 11	3	14	7,4%	
týden	číslo vydání	prodej v tis. ks	% změna k předchozímu	
50 \ 10				
51 \ 10	1	12	-8,2%	
52 \ 10				
01 \ 11				
02 \ 11				
03 \ 11	2	14	20,6%	
04 \ 11				
05 \ 11				
06 \ 11				
07 \ 11	3	13	-6,3%	
08 \ 11				
09 \ 11				
10 \ 11				
11 \ 11	4	13	0,0%	
12 \ 11				
13 \ 11				
14 \ 11				
15 \ 11	5	14	4,5%	
16 \ 11				
17 \ 11				

Pramen: Interní podnikové materiály

Tabulka č. 2 – Vývoj pohledávek

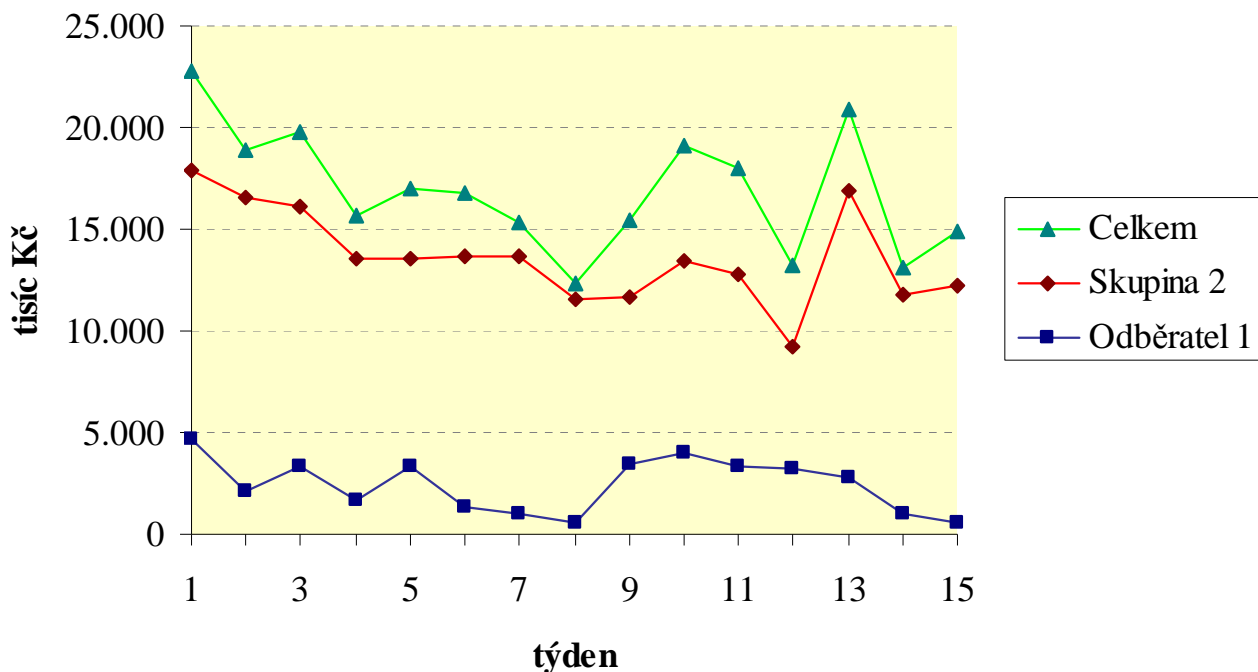
Pohledávky za odběrateli v r. 2011 v tis. Kč

tyden	Odběratel 1	odběratel 2	skupina 1	Skupina 2	Celkem
1	4 627	239	0	17 877	22 743
2	2 142	179	0	16 600	18 921
3	3 356	319	14	16 133	19 822
4	1 632	419	0	13 584	15 635
5	3 339	124	0	13 552	17 015
6	1 286	415	1 487	13 634	16 823
7	977	88	600	13 664	15 329
8	508	259	12	11 554	12 334
9	3 397	360	13	11 719	15 489
10	4 014	303	1 315	13 486	19 118
11	3 306	13	1 812	12 817	17 948
12	3 274	231	541	9 209	13 254
13	2 813	124	956	16 943	20 836
14	956	109	313	11 785	13 163
15	598	198	1 818	12 262	14 875

Pramen: Interní podnikové materiály

Graf č. 2 – Vývoj pohledávek

Vývoj pohledávek v roce 2011 v tis. Kč



Pramen: Interní podnikové materiály

8.2 Plánování, prognózy

Doposud jsou ve společnosti sestavované plány na jeden rok a na tři roky dopředu. Plánuje se na kalendářní roky, odpovídají jim roky hospodářské. Tříletý plán vytváří finanční ředitel sám. Pouze potřebuje-li potvrdit plánované náklady a výnosy, obrátí se na controlling. S konzultací o věcném vývoji časopisů se obrací na publishery. Tříletý plán je zpracováván každý rok.

Plán, sestavovaný na jeden rok dopředu, vzniká v součinnosti se všemi odděleními. Jeho zpracování je úkolem controllingu v úzké spolupráci s finančním ředitelem. Zjišťování informací pro plán začíná několik měsíců před koncem roku. Všechna oddělení jsou vyzvaná k dodání potřebných podkladů, jsou jim položeny otázky, které jsou stěžejní pro správné stanovení plánovaných hodnot. Plánovaný je každý titul a každé číslo vydání. Při prvotním zpracování se vychází ze známých informací současného roku.

Publisheri jednotlivých titulů jsou vyzváni, aby oznámili obsah časopisů plánovaných pro další rok. Důležité je pro controlling vědět podobu časopisu a znát jeho život, tzn. plánované přílohy, dárky, zvláštní čísla, podpora prodeje, hloubka marketingového průzkumu trhu, změny v redakcích. Všechny údaje jsou srovnávané s předchozím rokem a podstatné je vědět, zda oproti aktuálnímu vývoji dojde v průběhu následujícího roku ke změně, nebo lze vycházet ze současného stavu. Pro co nejpřesnější stanovení plánovaných hodnot je pro controlling velmi důležité znát obsahovou stránku časopisů.

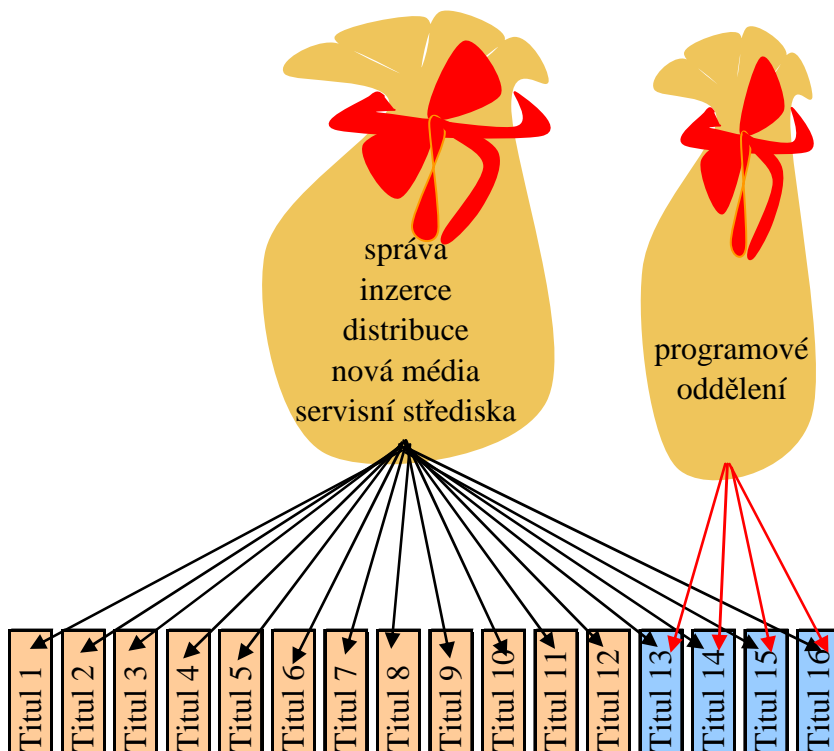
Distribuce dodává plánované množství prodeje, tiskový náklad, prodejní cenu konečnému spotřebiteli, výši rabatu distributorům. Z toho analogicky vychází výše remitendy a výnos z prodaného čísla.

Výroba poskytuje informace o cenách papíru a tisku, spotřebu papíru jeho typ, způsob vázání časopisu, velikost ořezu papíru při tisku. Controlling spojením cen s tiskovým nákladem stanoví výrobní náklady. Kromě toho do nákladů na výrobu musí zohlednit i počet plánovaných příloh a vkladů, příležitostné rozšíření stran časopisů.

Od inzerce dostává controllingové oddělení ceníkové ceny inzertních stran. Ty jsou v členění na vnitřní strany a obálku. Dále je na inzertním oddělení stanovit plán inzertních výnosů, počet inzertních stran a výši mediálního bonusu, který je poskytován mediálním agenturám, na základě individuálních smluvních podmínek. Controlling pak na základě údajů zjistí průměrné inzertní rabaty.

Zatím co vytváření plánu pro výdělečná střediska vychází ze spolupráce dalších oddělení, plánování nákladů sběrných středisek je plně v režii finančního ředitele a controllera. Detailně je rozpracovaný každý druh nákladu a jsou zohledněné plánované investice do vybavení kancelářské techniky a prostor. Výsledné náklady jsou následně alokovány na výdělečná střediska. Některá sběrná střediska jsou dělená podle příčinného vzniku, jiná na všechny tituly. Poměrové procento je vypočtené z plánovaných výnosů středisek, dělených na distribuční, inzertní a celkové výnosy. Pro rozdělení nákladů z distribuce jsou použité procenta z distribučních výnosů, inzertní náklady z inzertních výnosů a ostatní sběrná střediska jsou dělena podle procent celkových výnosů. Programové oddělení je alokované pouze na televizní tituly, protože náklady vznikají pouze za aktivity vztahující se právě k těmto titulům.

Obrázek č. 7 – Způsob alokace ve společnosti



Pramen: autor

Plán je závazný. Po ukončení měsíčního období je zpracovaný report skutečně dosažených výsledků a tyto se porovnávají s plánem a s výsledkem minulého roku. Každá odchylka oproti plánu je analyzovaná a řeší se její vznik.

Tabulka č. 3 – Porovnání plánu a skutečnosti

Výnosy z distribuce - skutečnost vs. plán za leden 2010

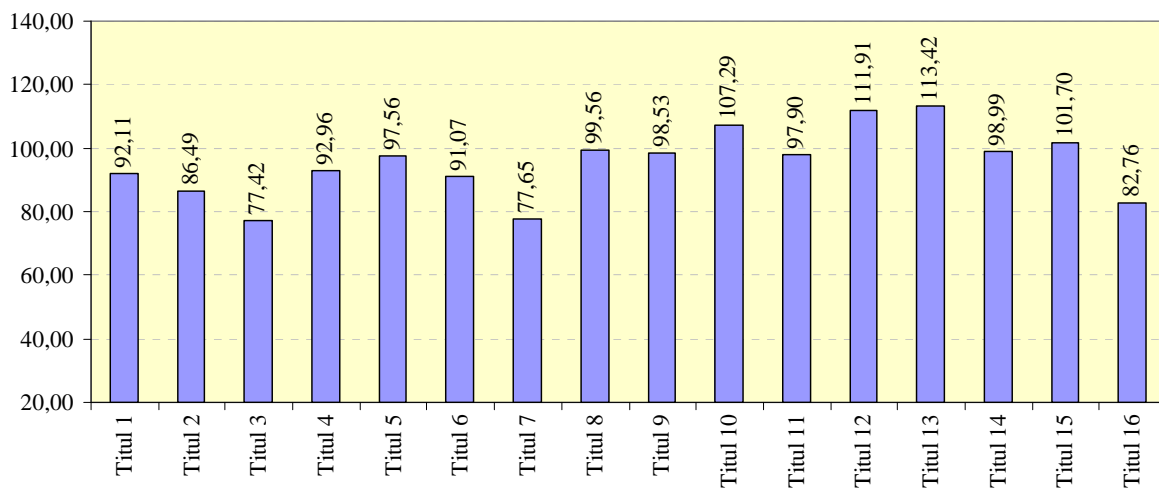
(v tisících Kč)

Titul	skutečnost	plán	rozdíl	
			Kč	%
Titul 1	2.012	2.185	-172	-7,89
Titul 2	1.730	2.000	-270	-13,51
Titul 3	363	468	-106	-22,58
Titul 4	494	531	-37	-7,04
Titul 5	1.984	2.034	-50	-2,44
Titul 6	6.326	6.946	-620	-8,93
Titul 7	1.110	1.430	-320	-22,35
Titul 8	1.085	1.090	-5	-0,44
Titul 9	8.479	8.605	-126	-1,47
Titul 10	14.493	13.508	985	7,29
Titul 11	2.837	2.898	-61	-2,10
Titul 12	6.193	5.534	659	11,91
Titul 13	999	881	118	13,42
Titul 14	1.193	1.206	-12	-1,01
Titul 15	4.813	4.733	80	1,70
Titul 16	2.060	2.489	-429	-17,24
celkem	56.171	56.537	-367	-0,65

Pramen: Interní podnikové materiály

Graf č. 3 – Porovnání plánu a skutečnosti

Plnění plánovaných distribučních výnosů (v %)



Pramen: Interní podnikové materiály

Součástí plánu je vytvoření kalkulací za každý titul samostatně. Jsou doplňované do předdefinované excelové tabulky, která využívá nesčetně vzorců a maker. Samozřejmě kalkulace vychází ze stejných dat jako plán a tak se musí shodovat s příslušnou objektovou tabulkou. Každá oblast nákladů a výnosů má v kalkulaci své detailní zpracování. Výsledná struktura kalkulace ve společnosti:

Titul	počet stran 1 vydání:	stánky	předplatitelé	1 číslo	rok	EUR
Tiskový náklad						
Remittenda stánky / předplatitelé						
Prodej stánky / předplatitelé						
Prodejní cena stánky / předplatitelé						
Distribuční rabatt stánky / předplatitelé						
Zisk stánky / předplatitelé						
Výnosy z distribuce						
Počet stran vnitřních/obálka/redakční/celkem						
Ceníková cena inzerce vnitřní strany/obálka/rabat						
Čisté výnosy z inzerce vnitřní strany/obálka						
Ostatní výnosy						
Výnosy celkem						
Licenční náklady						
Náklady na přílohy a vklady						
Výrobní variabilní náklady						
Variabilní náklady na výrobu celkem						
Fixní náklady na výrobu						
Redakční náklady						
Náklady na výrobu celkem						
Náklady na propagaci a reklamu						
Příspěvek na úhradu fixních nákladů						
Fixní náklady						
Výsledek						

Pramen: Interní podnikové materiály

Zatím co plán je tvořený jednou ročně, kalkulace se více využívají v průběhu celého roku. Controllingové oddělení je vytváří na základě požadavků vedení společnosti. Jsou důležitým nástrojem při zvažování změny podoby časopisu, ať už jde o rozsah stran, změnu ceny, nebo celkový redesign. Pro vypracování kalkulace musí controlling zjišťovat dopad uvažované změny počínaje u výnosů z distribuce, přes výrobní náklady, až po fixní náklady titulu. Zpravidla se vytváří několik variant kalkulací zobrazujících různé obměny.

Důsledné zapracování všech vlivů a změn umožňuje vedení společnosti zaujmout rychle stanovisko nejlépe odpovídající strategii.

Kalkulace se nevytváří jen u již existujících titulů, ale také u těch, jejichž výroba je zatím pouze ve spekulativních jednáních. Přesto, že nejsou dostupná žádná data, ze kterých by bylo možné vycházet, na základě odborných zkušeností pracovníků lze kalkulace sestavit. Pro zavedení nového titulu se sestavují kalkulace na tři roky dopředu. Konečné rozhodnutí o vydávání je na straně mateřské společnosti. V případě, že se rozhodne o novém titulu, jsou kalkulace závazné a jejich vyčíslený výsledek musí být splněný.

V průběhu roku je sledovaný vývoj titulů vzhledem k plánu a v druhé polovině roku je vytvářena prognóza. Její sestavení je v režii controllingového oddělení. Na základě dosavadního vývoje a známých skutečností je odhadovaný vývoj do konce roku. Prognóza se sestavuje pro každé číslo vydání. Odhad by se měl lišit minimálně, protože spousta aktivit je smlouvána předem a jsou obvykle známé. Avizovaný výsledek je závazný a není možné ho nedosáhnout. Tak jako při sestavování plánu i při vytváření prognózy jsou informace čerpány od všech oddělení a controlling je zapracovává do ucelené podoby. Také prognóza je importovaná do reportovacího systému. S blížícím se koncem roku tak výsledek už není konfrontovaný tolik s plánem, jako spíše s prognózou.

9 Vývoj nových procesů a systémů

Controllingové oddělení stojí u zrodu nových systémů velmi často. Už jen proto, že má velký přehled o postupech a již zvedených softwarových programech ve společnosti. Pro svoji práci potřebují pracovníci controllingu znát co nejvíce informací. Mnohdy je obtížné je získat. Sdílnost kolegů z jiných oddělení je malá, někteří nejsou schopni informace poskytnout, protože neznají další souvislosti. K některým vývojovým procesům je controlling přizván, jiné sám podněcuje a navrhuje.

V režii controllingového oddělení již vzniklo několik softwarových aplikací. Ve většině případů se jedná o aplikace, které jsou postaveny na webovském rozhraní. To proto, že ve společnosti jsou nestandardní technické požadavky a toto řešení je přijatelné pro všechna oddělení. Samotnému vývoji nového systému předchází důkladné zmapování stávajících procesů, zjištění slabin a nedostatků a návržení zlepšení. Pro správné návržení programu je důležité dobře znát problematiku a pracovní procesy. Controller se musí rychle zorientovat ve zkoumaném prostředí a roztřídit informace na důležité, méně důležité a nepodstatné. Poté následuje výběr vhodného realizátora projektu a zadání. Až do finálního produktu controller koordinuje vývoj. Konečné dílo pak otestuje a seznámí s ním všechny uživatele. Stává se pak administrátorem, řeší vzniklé problémy, ať už technické, nebo uživatelské.

Na projektech, kterých se controlling podílí, se vyžaduje jeho aktivní přístup, obohacení vývojového týmu o řadu poznatků a očekává se zapojení do návrhu řešení. Přesto, že má controller přístup k mnoha informacím, není v jeho silách mít povědomí o všech procesech, které ve společnosti probíhají. Proto jsou v týmu také pracovníci, kteří mají k problematice blízko vzhledem ke svému profesnímu zařazení ve společnosti. Controller při podílení se na vývoji využívá své zkušenosti s programy, se kterými přijde při své práci do styku, a určité nezaujatosti v pracovním procesu.

Obecně ve společnosti vládne neochota k jakékoli změně. I z tohoto důvodu je obtížné získat informace potřebné pro pochopení pracovních postupů. Nejen že je třeba vypořádat se s odbornými znalostmi, ale také s lidským faktorem, což je daleko těžší. Nedůvěra,

strach z nových věcí, nechť učít se nové postupy komplikuje jak sběr informací, tak implementaci nového systému.

Kromě interních překážek pak ještě musí být potřeba nového systému prosazena vůči mateřské společnosti. Některé věci lze realizovat bez jejího souhlasu, ale vývoj nového softwaru většinou dosahuje větší investice a dceřiná společnost v tomto směru nemá neomezené rozhodovací pravomoci. Nevýhodou takového postupu je neangažovanost mateřské společnosti. Věci pro dceřinou společnost zásadní se mohou v Německu jevit jako zbytečná investice. Poukázání na důležitost už je ale věcí vedení dceřiné společnosti.

Velkou slabinu v tomto ohledu vidím v tom, že v poměrně velké společnosti, bez zavedených pravidel, neexistuje interní informační systém. Dohledávání informací, čerpání znalostí a pronikání do pracovních procesů je časově náročné a neefektivní. Navíc v době, kdy je včasná informace nejcennější, a může pomoci správným rozhodnutím, by naopak zájem o jeho zřízení měl být. Šíření informací je chaotické a závisí na vstřícnosti lidského faktoru. Soustředění vědění do jednoho místa by zvýšilo konkurenceschopnost podniku.

Závěr

V teoretické části bakalářské práce jsem zmínila názory odborníků na problematiku controllingu. Autoři odborných publikací se ve svých pohledech liší, stejně jako je tomu i u jiných vědních disciplín. Postupně jsem definovala význam controllingu a jeho formu postavení a způsob organizace ve společnosti. Oboje je závislé na velikosti podniku, na množství problémů a na vnímání důležitosti controllingu. Jeho ideální organizace neexistuje a každý podnik si musí najít pro sebe optimální způsob fungování. Controllingovým cílem je přispět k zajištění životnosti podniku a k podpoření rovnováhy požadavků a očekávání okolí podniku. Controlling by měl být oporou řízení na všech úrovních. Nejen top managementu, ale také vedoucích nižších útvarů. Významnou funkcí controllingu je plánování, informační systém a reporting, proto jsem se těmito oblastem věnovala detailněji. Plán je rozlišovaný z časového hlediska a hierarchické úrovně. Controlling ke své činnosti využívá nákladové a manažerské účetnictví. Každé je potřebné pro jinou úroveň řízení a rozhodování. Nakonec jsem se zaměřila na finanční a nákladový controlling. Zejména nákladový controlling úzce souvisí s plánováním a kontrolou. Nástrojem nákladového controllingu jsou kalkulace. Sestavují se před začátkem a na konci výroby, zjišťují se vzniklé odchylky a přijímají se opatření. Pro včasné a správné rozhodování je podle odborníků mít dobře propracovaný informační systém, který je předpokladem konkurenceschopnosti. Je úkolem controllingu, zajistit si veškeré potřebné informace tak, aby je měl dostupné v co nejkratší době a v požadované podobě.

V praktické části na konkrétní společnosti je zjevné, že teorie se od praxe značně liší. Definuji organizační strukturu společnosti a začlenění controllingu. V porovnání s teorií má ve společnosti postavení štábní jednotky. Neodpovídá za rozhodnutí, plní servisní funkci vedoucím pracovníkům. Velká část činnosti controllingové oddělení se odvíjí od plánování. Sestavení plánu a následně porovnávání skutečnosti s jeho plněním a s výsledky minulého období je východiskem pro sestavování analýz a prezentací pro vedení společnosti. Důležitým nástrojem jsou ve společnosti také kalkulace. Vytváří se kalkulace předběžné. Náklady jsou dělené na variabilní a fixní a zjišťuje se příspěvek na úhradu fixních nákladů. Společnost je součástí koncernu, proto je významnou funkcí controllingu reporting. Controlling vypracoval ve společnosti postup, který mu zajistí včasné a přesné informace.

Informační systém je tedy velmi důležitým nástrojem společnosti, tak jak uvádí odborné publikace. Přesto, že controllingové oddělení poskytuje řadu důležitých podkladů a prezentací, vyhodnocuje výsledky podnikatelské činnosti a dopad různých opatření, není ve společnosti vybudovaný jednotný informační systém, ve kterém by byly informace snadno dostupné a kdykoliv k dispozici. Controlling si tedy potřebné informace musí zajišťovat pomocnými softwarovými programy a dotazováním pracovníků. Jeho činnost je z velké části zaměřena na obstarávání informací, místo toho, aby se soustředil na tvorbu výstupů, porovnání, vyhodnocení, analýz. V tomto ohledu vidím slabinu v činnosti controllingu. Navzdory kvalitnímu fungování controllingu, by mohlo být jeho využití daleko efektivnější.

Zpracováním tématu Controlling – zhodnocení konkrétního pojetí v podniku mi obohatilo moje praktické zkušenosti. Vzhledem k tomu, že ve vybrané společnosti pracuji, přimělo mě vypracování práce ke komplexnímu vnímání fungování controllingu a ujasnění postavení a činností, které controlling ve společnosti zajišťuje. Tak jako u mnohých jiných disciplín se i teorie controllingu od praxe liší.

Použité zdroje

ESCHENBACH, R. *Controlling*. 2. vyd. Praha: ASPI Publishing, s.r.o., 2004. 816 s. ISBN 80-7357-035-1.

FIBÍROVÁ, J.; ŠOLJAKOVÁ, L.; WAGNER, J. *Nákladové a manažerské účetnictví*. Praha: ASPI, a. s. 2007. 432 s. ISBN 978-80-7357-299-0

FREIBERG, F. *Finanční controlling: Koncepce finanční stability firmy*. 1. vyd. Praha: Management Press, Ringier ČR, 1996. 200 s. ISBN 80-85943-03-4.

HORVÁTH & PARTNERS. *Nová koncepce controllingu. Cesta k účinnému controllingu*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2004. 288 s. ISBN 80-7259-002-2.

LAZAR, J.; HERMANN, P. *Nákladový controlling*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 1999. 102 s. ISBN 80-86122-34-4.

SYNEK, M. a kol., *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 2001. 466 s. ISBN 80-247-0515-X

VEBER, J. a kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 - Funkce plánování	16
Obrázek č. 2 - Způsob vzniku plánu	18
Obrázek č. 3 – Obsah nákladového a manažerského účetnictví	24
Obrázek č. 4 – Organizační struktura společnosti	31
Obrázek č. 5 – Proces zajištění dat pro report	36
Obrázek č. 6 – Výstup pátečního reportu	42
Obrázek č. 7 – Způsob alokace ve společnosti	45

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 – Sledování konkurence	41
Tabulka č. 2 – Vývoj pohledávek	43
Tabulka č. 3 – Porovnání plánu a skutečnosti	46

Seznam grafů

Graf č. 1 – Sledování konkurence	41
Graf č. 2 – Vývoj pohledávek	43
Graf č. 3 – Porovnání plánu a skutečnosti	46