

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Controlling v řízení mezinárodní zasilatelské společnosti

Marek Mašín

© 2016 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Marek Mašín

Provoz a ekonomika

Název práce

Controlling v řízení mezinárodní zasilatelské společnosti

Název anglicky

Controlling in the managing of DHL company

Cíle práce

Zpracování teoretických východisek k uplatnění controllingu a prozkoumání jeho postavení v rámci vnitropodnikového dohledu.

Na příkladu fungování vybrané části společnosti DHL analyzovat metodické přístupy a posoudit přínos uplatnění controllingu jako nástroje řízení ve firmě. Součástí cílového řešení zvoleného tématu bude vypracování návrhu možného rozvoje controllingu ve sledované společnosti se zřetelem k architektuře manažerského informačního systému.

Metodika

Uvedené cíle práce budou řešeny na základě následujícího zadání osnovy bakalářské práce

- 1.Úvod: aktuálnost, využitelnost a předpokládané přínosy řešení zvoleného tématu
- 2.Cíl práce a metodický postup řešení tématu práce
- 3.Teoretická východiska řešení problému
- 4.Charakteristika sledované mezinárodní společnosti,jejího podnikatelského prostředí
- 5.Analytická část práce (rozbor): aplikace vybraných metodických postupů při analýze stávajícího stavu uplatnění nástrojů controllingu na příkladu vybrané samostatné hospodářské jednotky
- 6.Syntéza poznatků z provedených šetření a jejich vyhodnocení; vypracování vlastních návrhů řešení zkoumaných problémů
- 7.Závěr: stručné shrnutí klíčových výsledků zkoumání a navrhovaných řešení, posouzení přínosů řešení pro sledovanou společnost
- 8.Seznam použité literatury
- 9.Přílohy

Doporučený rozsah práce

50- 70 stran textu

Klíčová slova

Controlling, manažerské účetnictví, manažerský informační systém, reporting, výsledky hospodaření, plánování, vnitropodniková kontrola, controllingové oddělení, controller, analýza odchylek plánu a skutečnosti, variabilní náklady, fixní náklady, režijní náklady, všeobecné fixní náklady

Doporučené zdroje informací

ESCHENBACH, R. a kol. Controlling. Praha: ASPI Publishing, 2004, ISBN 80-7357-035-1
ESCHENBACH, R. a kol. Controlling. 1. vyd. Praha : CODEX, 2000. ISBN 80-85963-86-8.
FIBÍROVÁ, J. Reporting – moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř podniku, 2. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2003.
FREIBERG, F. Finanční controlling. Praha: Management Press, 1996.
HORVATH&PARTNERS. Nová koncepce controllingu : Cesta k účinnému controllingu. 1. české vyd. (překlad 5. vyd. německého originalu). Praha : Profess Consulting, 2004. ISBN 80-7259-002-2.
International Group of Controlling. Slovník controllingu. Praha: Management Press, 2003.
KRAL, B. a kol. Manažerské účetnictví. Praha : Management Press, 2002. ISBN 80-7261- 062-7
MIKOVCOVÁ, H. Controlling v praxi. Plzeň: Aleš Čeněk, 2007, ISBN 978-80-7380-049-9
MIKOVCOVÁ, H., SCHOLLEOVÁ, H. Controlling na CD. Praha: VŠE, 2003. ISBN 80-245-0380-8
POPEŠKO, B. Moderní metody řízení nákladů. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009, ISBN 978-80-247-2974-9

Předběžný termín obhajoby

2015/16 LS – PEF

Vedoucí práce

doc. Ing. Jaromír Štůsek, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 12. 2. 2016

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 17. 2. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 06. 03. 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Controlling v mezinárodní zasilatelské společnosti" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 14.3.2016

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval zesnulé vedoucí mé práce Ing. Pavle Římovské a dále také současnému vedoucímu mé práce doc. Ing. Jaromíru Štůskovi, CSc. za vedení při zpracování této práce a udílení praktických rad, návrhů a postupů vedoucí ke konkretizaci této práce a svým kolegům za jejich podporu při shromažďování dat.

Controlling v řízení mezinárodní zasilatelské společnosti

Souhrn

Bakalářská práce „Controlling v řízení mezinárodní zasilatelské společnosti“ se zabývá problematikou tzv. controllingu a je zaměřená na posouzení hodnoty a praktického využití tohoto nástroje ve prospěch zasilatelské společnosti.

Úvodní část bakalářské práce seznamuje čtenáře s teoretickými východisky controllingu obecně, dále pak následuje přiblížení konkrétnější oblasti controllingu, tj. finančního controllingu.

Druhá hlavní část bakalářské práce se věnuje praktickému použití a využití finančního controllingu v mezinárodní společnosti, konkrétně seznámení se zařazením controllingového oddělení v organizační struktuře společnosti, činnostmi oddělení včetně povinností a odpovědností vyplývajících z výkonu příslušné činnosti.

Klíčová slova: Controlling, manažerské účetnictví, manažerský informační systém, reporting, plánování, controllingové oddělení, controller, analýza odchylek plánu a skutečnosti, variabilní náklady, fixní náklady

Controlling in the managing of DHL company

Summary

Bachelor thesis named „Controlling in managing of DHL company“ is focused on controlling tool and it is focused on assessing of value and practical use of this mentioned tool to ensure an improvement of the company.

First part of bachelor thesis will acquaint readers about general theoretical base of controlling and then the following part of introduction gets reader closer to more specific area of this tool and that is financial controlling.

Second part of bachelor thesis is focused on practical application and use of financial controlling in the international company, especially acquaint readers about position of controlling department in the company's organization tree, the individual activities including liability and responsibilities comes from the activity concerned.

Keywords: Controlling, management accounting, management information system, reporting, planning, department of controlling, controller, differences between plan and actual state and their analysis, variable costs, fixed costs

Obsah

1 Úvod.....	11
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika	12
2.2.1 Postup při vypracování teoretických východisek	12
2.2.2 Postup při shromažďování dat	12
3 Teoretická východiska	13
3.1 Pojem a význam controllingu.....	13
3.2 Funkce controllingu	14
3.3 Úlohy controllingu	15
3.3.1 Úlohy controllingu v úrovních řízení.....	15
3.4 Jednotlivé kroky při zavádění controllingu.....	16
3.5 Faktory ovlivňující organizační začlenění controllingu.....	17
3.5.1 Interní.....	17
3.5.2 Externí.....	17
3.6 Controller	18
3.7 Rozdělení controllingu podle druhů.....	20
3.8 Finanční controlling	20
3.8.1 Úkoly finančního controllingu.....	20
3.8.2 Organizační definování finančního controllingu	21
3.8.3 Finanční controlling pracovního kapitálu	22
3.8.3.1 Pohledávky	22
3.8.4 Controlling likvidity	23
3.9 Plánování.....	24
3.9.1 Finanční plán.....	25
3.9.2 Plánovací období.....	26
3.9.3 Finanční prognózy	27
3.10 Kontrola a vyhodnocení odchylek	27
3.10.1 Funkce kontroly:	28
3.10.2 Etapy kontroly:	28
3.11 Reporting.....	29
4 Charakteristika společnosti DHL	31
4.1 Profil společnosti DHL	31
4.2 Historie společnosti.....	31
4.3 DHL Information Services (Europe) s. r. o.....	32

4.3.1	Základní údaje společnosti.....	32
4.3.2	Činnost IT centra	32
4.3.3	Organizační struktura.....	33
4.3.4	Cíl společnosti.....	34
5	Analýza controllingového oddělení a controllera ve společnosti DHL ITS	35
5.1	Úloha finančního controllingového oddělení.....	35
5.1.1	Organizační začlenění controllingu ve společnosti	35
5.1.2	Plány finančního controllingu.....	36
5.1.2.1	Proces sestavování rozpočtu.....	36
5.1.2.2	Roční finanční plán.....	39
5.1.2.3	Plán jednotlivých projektů.....	40
5.1.2.4	Schvalování plánů	41
5.1.3	Plánovací proces	41
5.2	Informační systémy využívané controllingem	43
5.3	Finanční controller	44
5.3.1	Úlohy finančního controllera společnosti	44
5.3.1.1	Náklady na zaměstnance	45
5.3.1.2	Náklady na projekt	45
5.4	Reporting.....	46
5.5	Návrh na zlepšení.....	48
6	Závěr.....	49
7	Seznam použitých zdrojů	50
8	Terminologický slovník	51

Seznam obrázků

Obrázek č. 1	Kybernetický systém	14
Obrázek č. 2	Kooperace manažerů a controllerů	18
Obrázek č. 3	Úlohy ziskového a finančního controllingu a jejich organizační struktura	22
Obrázek č. 4	Schéma plánovacího procesu	26
Obrázek č. 5	Vstupní data pro zpracování informací	26
Obrázek č. 6	Časové schéma tvorby reportu	29
Obrázek č. 7	Organizační struktura	33
Obrázek č. 8	Struktura controllingu IT centra	36
Obrázek č. 9	Vývojový diagram činností	37
Obrázek č. 10	Detailní plán činností.....	38
Obrázek č. 11	Plán roku 2015.....	39
Obrázek č. 12	Plán jednotlivého projektu.....	40
Obrázek č. 13	Lhůty uzavíracích aktivit.....	42

Obrázek č. 14 Tok dat pro controllingové oddělení	44
Obrázek č. 15 Report controllera	47

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 Rozdíly mezi controllingem a kontrolou	13
Tabulka č. 2 Základní charakteristika operativního a strategického controllingu	16
Tabulka č. 3 Náplň práce manažera a controllera a podpora managementu	19
Tabulka č. 4 Globální pohled struktury finančního controllingu.....	21
Tabulka č. 5 Vyhodnocení variant úvěrů pohledávek	23

Seznam grafů

Graf č. 1 Zachycení jednotlivých fází projektu	46
--	----

1 Úvod

Dobu, ve které se aktuálně nacházíme, lze charakterizovat zrychleným tempem měnícího se prostředí, ve kterém je vyvíjen tlak na operativní rozhodování managementu. Odpovědné vedení společností se snaží neustále zlepšovat a nacházet nové cesty, jež mohou efektivně dopomoci k naplňování podnikových cílů.

Jedním z nástrojů je *controlling*, což je soubor specifických činností přispívajících ke zlepšení povědomí managementu o finanční situaci společnosti, tvorbě plánů, řízení a kontrole.

Finanční situace ve smyslu *controllingu* znamená zjednodušeně zhodnocení ziskovosti, popřípadě ztrátovosti jednotlivých projektů, využití, případně nevyužití kapacit lidských zdrojů atd.

Tvorba plánů ve smyslu *controllingu* je aktualizace a doplnění původního plánu na základě vyhodnocení výše uvedené finanční situace.

Řízení v *controllingovém* pojetí znamená nastavení takových kontrolních prvků, aby nedocházelo k opětovnému vytváření shodných a již objevených nedostatků.

Controllingová kontrola sleduje a vyhodnocuje odchylky vznikající v průběhu životního cyklu projektů.

Výstupem *controllingu* je tzv. report pro manažery, neboli podklad pro rozhodování vedení společnosti, který je vypracováván a předkládán *controllery*. Zjednodušeně lze říci, že *controllery* je zanalyzován vybraný soubor primárních dat, nalezeny odchylky od plánů, zjištěno kde a jakým způsobem vznikly a navržena opatření k možnému zamezení problému v budoucnu a to s minimálním časovým zpožděním.

Organizační útvar, jehož náplní práce je *controlling*, musí být přímo podřízen vrcholovému vedení vzhledem k zachování nezávislosti a objektivnosti vykonávaných činností.

Lze tedy konstatovat, že *controlling* by měl být nedílnou součástí vedení moderní a perspektivní společnosti.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem autora této bakalářské práce je přiblížit čtenáři koncept controllingu, jeho význam a důležitost pro řízení moderní společnosti, dále postavení v rámci vnitropodnikového dohledu, zhodnotit jeho uplatnění a v neposlední řadě zanalyzovat metodické přístupy a posoudit jejich přínos a efektivnost v mezinárodní logistické společnosti DHL, s.r.o.

Součástí cílového řešení zvoleného tématu bude vypracování návrhu možného rozvoje controllingu ve sledované společnosti se zřetelem k architektuře manažerského informačního systému.

2.2 Metodika

2.2.1 Postup při vypracování teoretických východisek

Autor využil pro vypracování a zpracování této práce nashromážděnou odbornou literaturu, která byla zaměřena na controlling, finanční controlling, reporting a manažerské účetnictví. Jakmile autor dokončil analýzu odborných publikací, kterou uvádí v seznamu literatury na samotném konci této práce, se autor zaměřuje především na téma zabývající se finančním controllingem, jeho nástroji, funkcemi, vlivem a následně i jeho vlastní implementací do systému řízení podniku.

2.2.2 Postup při shromažďování dat

Autor vycházel při sběru a shromažďování dat z odborné literatury, kterou přečetl, nastudoval, a tudíž mu byla základem pro vypracování této bakalářské práce. Dále autor využívá praktických rad, poznatků a zkušeností přímo z útvaru finančního controllingu ve společnosti DHL IT services, s r.o.

3 Teoretická východiska

3.1 Pojem a význam controllingu

Doslovným překladem anglického slova „controlling“ do jazyka českého je: kontrola. Pojem controlling v sobě obsahuje ale daleko více. Jeho slovní základ „to control“ znamená nejen tedy kontrolovat, ale především řídit, ovládat, regulovat zkusit, držet v mezích a popřípadě dohlížet.

Jednou z nejdůležitějších vlastností controllingu je zaměření na budoucnost podniku, ke které patří eliminace odchylek, prevence a samozřejmě důraz na cílovou orientaci podniku. (Mikovcová, 2007).

Jednotlivé rozdíly mezi controllinem a kontrolou přiblíží tabulka č. 1.

Tabulka č. 1 Rozdíly mezi controllinem a kontrolou

Controlling	Kontrola
Orientace na budoucnost	Orientace na minulost
Analýza minulost	Výkazy minulé činnosti
Analýza odchylek a přijmutí opatření	Hledání nedostatků v minulosti

Zdroj: Havlíček, 2011 a Mikovcová, 2007

Controlling jako *význam* představuje tzv. funkční model řízení, díky němuž je umožněna včasná reakce na vznikající problémy ještě předtím, než by to mohlo vyvolat vznikající krizi. Aby tento model mohl správně fungovat, musí obsahovat následující prvky: (Freiberg, 1996)

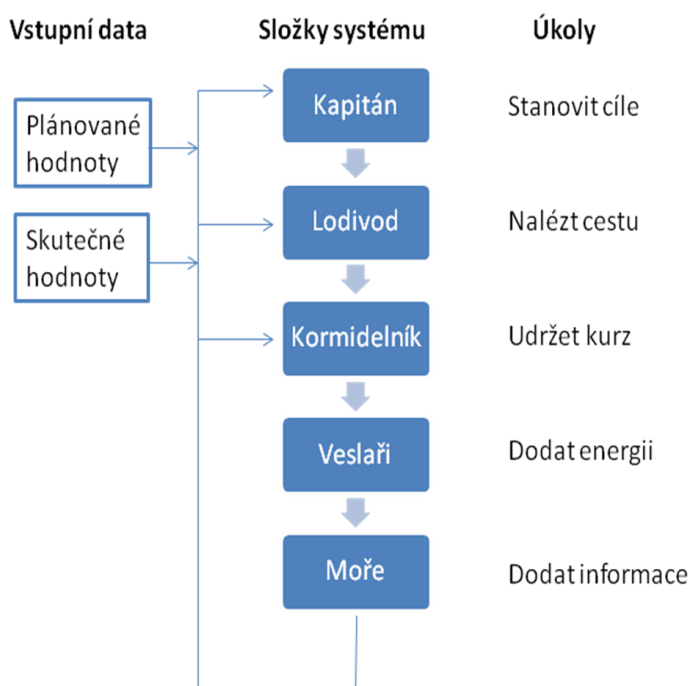
- Aplikace controllingových nástrojů a metod analýzy.
- Vytvoření informačních systémů.
- Zabezpečení komunikace mezi jednotlivými útvary podniku.
- Změna způsobu myšlení.

3.2 Funkce controllingu

V počátcích controlling plnil funkci tzv. **registrační**, která znamenala především sběr dat. Byla to role hlavně s pasivním charakterem. Dále, s postupem času se přechází na aktivně orientovaný controlling. Jeho funkce bývá nazývána tzv. **navigační**. Navigační funkce představovala kontrolu hospodárnosti a navíc se snažila vypracovávat zlepšovací návrhy. **Inovační a koordinační** funkce bývá označována za nejvyšší stupeň vývoje controllingu, protože se zde vytváří vlastní systém řízení z oblasti plánování, kontroly a regulace aktivit podniku. (Mikovcová, 2007)

Controlling jako systém řízení funguje na několika základních principech a je především přirovnáván k lodi, která pluje po moři. Obrázek č. 1 se pokusí tyto jednotlivé principy objasnit.

Obrázek č. 1 Kybernetický systém



Zdroj: Mikovcová, 2007

- **Kapitán** – stanovuje cíle v podobě plánování.

- **Lodivod** – controller, který má za úkol najít cestu, jak stanovené cíle od kapitána dosáhnout.
- **Kormidelník** – řídicí pracovníci na nižších úrovních, kteří se snaží plnit úkoly. V momentě, kdy je splnění cíle ohroženo předávají tyto informace Lodivodům.
- **Veslaři** – pracovníci, kteří provádějí zadané práce.
- **Moře** – trh, ze kterého jsou získávány informace. Z těchto informací se vytváří budoucí podklady pro vývoj.

Mezi prvotní a tudíž základní cíle controllingu je udržení životaschopného a fungujícího podniku.

3.3 Úlohy controllingu

Jak již bylo zmíněno, úloha controllingu spočívá v podpoře manažerů v oblastech:

- *Plánování* – důkladné systematické promyšlení budoucích kroků. (Eschenbach & Siller, 2012) Tato úloha by se dala charakterizovat těmito dvěma fázemi:
 - Fáze **analytická**, která získává informace z minulosti a současnosti ohledně sledovaného objektu. Jedná se zde konkrétně o získání informací z odbytového a zásobovacího trhu, a dále o chování konkurence. Tímto způsobem je podnik schopen vypracovat prognózu budoucího vývoje.
 - Fáze **koncepční** by se dala pochopit jako pevně stanovený konkrétní a komplexní program s cíly, které by podnik rád dosáhl.
- *Realizování plánů* – poté, co je fáze koncepční stanovena a program vytvořen, dochází k zavedení plánu do skutečného prostředí.
- *Kontroly* - Zpětná vazba ve formě vyhodnocení plánu vede k objevení případných odchylek a následovnému přijetí opatření. (Mikovcová, 2007)

3.3.1 Úlohy controllingu v úrovních řízení

Pro správné pochopení úloh controllingu je nezbytné hlubší porozumění mezi normativní, strategickou a operativní úrovní řízení.

- *Normativní* úroveň představuje pochopení vlastní existence podniku.
- *Strategická* úroveň hodnotí, udržuje a hledá nové potenciály.
- *Operativní* úroveň se snaží pomocí svých potenciálů dosáhnout co nejvyšších úspěchů a likvidity.

Tabulka č. 2 Základní charakteristika operativního a strategického controllingu

Kritérium	Operativní controlling	Strategický controlling
Plán	1-2 roky	Dlouhodobý
Parametry	Kvantitativní	Kvalitativní
Okolí	Znamé	Neurčité
Detailnost	Vysoká	Nízká

Zdroj: Havlíček, 2011 a Mikovcová, 2007

3.4 Jednotlivé kroky při zavádění controllingu

Zavedení controllingu do podniku patří mezi velice komplexní činnost, proto si podnik musí nejprve odpovědět na následující otázky:

- Jaké úkoly budou přidělovány oddělení controllingu?
- Jaké pravomoci a co přesně bude provádět controller?
- Kde v podniku jednotlivé procesy budou akceptovány?

Dále přichází na řadu rozhodnutí, zda bude controlling zaveden do liniové nebo štábní hierarchie. V praxi se osvědčilo zařadit controlling co nejvýše, aby nedocházelo k záměrnému zkreslování dat. (Horváth&Partners, 2004) Autor se domnívá, že by bylo dobré držet se odborné literatury při sepisování kroků pro zavádění controllingu. Tyto kroky jsou:

- Sestavení skutečných úkolů controllingu.
- Hledání odborníků.
- Vymezení kompetencí controllera při rozhodování.

- Implementování controllingu do hierarchie podniku.
- Vnitřní organizace oddělení controllingu.
- Sestavení oprávnění controllingu.
- Zkonkretizování znaků osobnosti pro výkon funkce.
- Vypracování směrnic.
- Výběr z kandidátů.
- Zapracování. (Horváth&Partners, 2004)

3.5 Faktory ovlivňující organizační začlenění controllingu

Vlivem celé řady faktorů se postupný rozvoj controllingových oddělení mění i ve struktuře organizační. Pozice controllingu je v podniku určena faktory:

3.5.1 Interní

- narůstání množství řešených problémů
- velikost podniku
- využívaná technologie

3.5.2 Externí

- politické okolí
- sociální okolí
- hospodářství země
- trh práce
- trh zboží
- trh kapitálu
- legislativa (Mikovcová 2007 a Horváth&Partners, 2004)

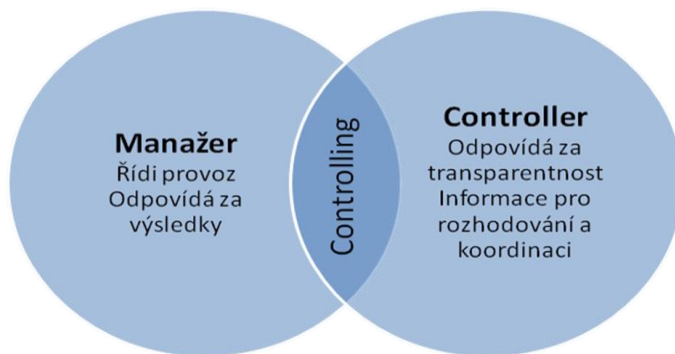
3.6 Controller

Controller je tzv. manažer controllingového oddělení, který úzce spolupracuje s ostatními manažery podniku. Avšak ne každá osoba je vhodná pro výkon této pracovní pozice. V dnešní době platí jak v teorii, tak také v praxi jednotná představa schopnostního profilu hledaného controllera. Je zapotřebí určitých vrozených vlastností a naučených dovedností, jako jsou následující:

- *Osobní vlastnosti* – zde můžeme zahrnout schopnost analytického myšlení a jednání, přesnost, kreativita, ochota učit se novým věcem a schopnost přijímat nepříjemnosti.
- *Sociální vlastnosti* – controller musí být schopný komunikace, být týmový hráč a také vytvářet prostředí pro důvěru. (Eschenbach & Siller, 2012)

Jejich kooperace se velmi často naznačuje průnikem dvou množin, kdy v jejich středu se nachází role controllingu. (Horváth&Partners, 2004)

Obrázek č. 2 Kooperace manažerů a controllerů



Zdroj: Mikovcová, 2007

Avšak ne všechny procesy těchto dvou rolí jsou rozdílné, jak by se na první pohled mohlo zdát.

Tabulka č. 3 Náplň práce manažera a controllera a podpora managementu

Management	<p>Manažer:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plánování - Organizování - Koordinování - Motivování - Organizování - Kontrola 	<p>Controller:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tvorba metod a nástrojů - Moderování dat - Koordinace systému - Aktualizace systému
Servis managementu	<ul style="list-style-type: none"> - Získání a zpracování informací - Prezentace managementu 	

Zdroj: Mikovcová, 2007

Množství jednotlivých úkolů, které přebírá controllingové oddělení od managementu závisí na celé řadě faktorů. Kupříkladu zde můžeme uvést ty z nich, jako jsou velikost podniku, forma podnikání, velikost trhu, vývoj okolí a v neposlední řadě, avšak nejvýše důležitá je schopnost managementu a manažerů implementovat funkci controllingu do podnikání, aby došlo k tzv. symbióze.

Mezinárodní sdružení pro controlling definuje úlohy controllera následovně:

- Poskytují manažerům podpůrné služby v oblasti plánování a řízení, aby management mohl plnit stanovené cíle.
- Odpovídají za transparentnost podnikových výsledků tak, aby tím přispívali k vyšší ziskovosti.
- Zajišťují informace potřebné k manažerskému rozhodování.
- Vytvářejí a aktualizují controllingové systémy.

Organizují systémy výkaznictví, které jsou orientovány na budoucnost a pokrývají všechny části podniku.

3.7 Rozdělení controllingu podle druhů

Základní rozdělení controllingu podle Eschenbacha & Sillera:

- *Nákladový controlling* zaměřený na zpracování reálných nákladů a výkonů a následná kontrola těchto nákladů za účelem vyhodnocení hospodárnosti.
- *Investiční controlling* analyzuje odchylky v oblasti pořízení a řízení investic.
- *Controlling likvidity a pracovního kapitálu* neboli finanční controlling se zabývá vytvářením komplexního systému plánování, řízení a kontrolování likvidity. Finanční controlling bude více rozebrán a specifikován v následujících kapitolách teoretické části a následné využití tohoto nástroje v praktické rovině.
(Eschenbacha & Sillera, 2012)

3.8 Finanční controlling

Finanční controlling reprezentuje podsystém podnikového controllingu, jehož cílem je zajišťování finanční rovnováhy podniku. (Freiberg, 1996) Neboli zajištění likvidity danou kvalitou používaných podnikových nástrojů, plánovacích a kontrolních procesů a v neposlední řadě kvalitou využívaného informačního systému.

3.8.1 Úkoly finančního controllingu

Úkoly finančního controllingu se dají vystihnout ve třech základních oblastech:

- Získávání finančních zdrojů.
- Správa finančních zdrojů.
- Užití finančních zdrojů.

Podnik získává finanční zdroje v první řadě od zákazníků, dále pak z kapitálového trhu. Takto získané zdroje podnik z části okamžitě užije na provoz a investice, dále na splátky

nebo dividendy, a zbylou část využívá například na uchování rezerv v podobě likvidity. (Freiberg, 1996)

Tyto základní oblasti probíhají jednotlivě fázemi řízení jako je plánování, realizování a kontrola.

Tabulka č. 4 Globální pohled struktury finančního controllingu

	Plánování	Realizace	Kontrola
Získávání finančních zdrojů			
Správa finančních zdrojů			
Užití finančních zdrojů			

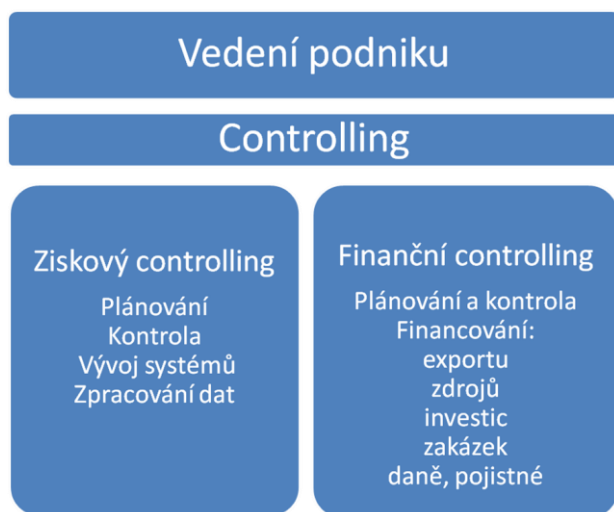
Zdroj: Freiberg, 1996

3.8.2 Organizační definování finančního controllingu

V podnicích, kde je již zavedené controllingové oddělení, je controlling brán jako celek, do jehož působnosti spadá i finanční controlling. Takto zavedený finanční controlling je zařazen do jednotlivých úseků vykonávající analytické, plánovací a kontrolní činnosti. Jinou úlohu avšak tvoří samostatné finanční controllingové oddělení, který zaujímá a zaštiťuje vlastní oddíl controllingu. Respektive tento controlling je rozdělen do dvou útvarů. První oddíl jde snadno a jednoduše charakterizovat jako „finanční“, protože zaštiťuje finanční úlohy. Druhý oddíl nazýváme „ziskový“ z důvodu globálních cílů podniků na řízení finanční rovnováhy. (Freiberg, 1996)

Zásadou vyčlenění finančního controllingu jako samostatného útvaru se podniku zlepšují rozhodovací procesy a likvidita.

Obrázek č. 3 Úlohy ziskového a finančního controllingu a jejich organizační struktura



Zdroj: Freiberg, 1996

3.8.3 Finanční controlling pracovního kapitálu

Finanční controlling chápe pracovní kapitál jako oblast krátkodobého využití, tj. kapitál vázaný na oběžný majetek, neboť tento majetek koluje výrobním a odbytovým procesem. Finanční controlling se snaží užívat tento kapitál tak, aby zajišťoval co nejnižší náklady a co možné největší odbytové posloupnosti. Každý podnik musí zvážit, zda držení si vyššího objemu pracovního kapitálu nepředstavuje až moc luxusní situaci, která může vlivem okolního prostředí znamenat zhoršení situace sebe sama. Obzvláště je nutno najít takový objem produkce, kdy držení si zásob, pohledávek či finančního majetku je optimální a riziko nízké.

3.8.3.1 Pohledávky

Každý podnik si je vědom, že prodej výrobků či služeb je nejdůležitějším procesem pro vytváření zisku a udržení sebe sama i svého jména na trhu. Otázka však zní, jak dlouho si podnik může dovolit čekat na splatnost svých pohledávek od odběratelů, aby zajistil konkurenceschopnost i nadále. Pohledávky jsou brány tímto způsobem jako poskytnutý úvěr, který v současných tržních podmínkách je nezbytný a nevyhnutelný. Čím více podniky prodávají na úvěr, tím více vzniká riziko jejich nezaplacení a dále to může vyvolat další vzniklé náklady. Finanční controlling se snaží zhodnotit jak

pozitivní, tak i negativní dopady těchto úvěrů na podnik. Hodnotí dopad úvěrů na *prodeje, pohledávky, náklady z pohledávek a dále náklady i rizika z nedobytných úvěrů*.

Příklad odhadu prodejů bez obchodního úvěru a s obchodním úvěrem je uveden níže.

Tabulka č. 5 Vyhodnocení variant úvěrů pohledávek

	Bez obchodního úvěru	S obchodním úvěrem
Prodeje	5000	7000
Náklady na prodej	3200	5500
Sleva za dřívější splacení		200
Náklady na zpoždění zaplacení pohledávek	-	500
Zisk před zdaněním	1800	1200
Daň (40%)	720	480
Čistý zisk	1080	720

Zdroj: autor

Je patrné z uvedeného příkladu, že první varianta (bez obchodního úvěru) je pro náš podnik ziskovější než varianta druhá. Opak ale může být pravdou. Cílem některých podniků není jen co nejrychlejší dosažení maximálního zisku, ale i udržení si dobrého jména na trhu, přístup k dodavatelům a celkový podíl firmy na trhu. Toto všechno by měl finanční controlling pohledávek prozkoumat a následně předat informace managementu.

3.8.4 Controlling likvidity

Likvidita neboli schopnost majetku přeměnit se na peněžní prostředky, kterými podnik kryje své závazky. Finanční plán představuje nástroj pro řízení likvidity majetku, protože pouze vybilancování řízení likvidity vede k redukci výskytu schodků. (Eschenbach & Siller, 2012) V momentě, kdy podnik má peněz mnoho a nevyužívá je, dochází k negativnímu důsledku, jako je ušlý zisk z příležitosti. Naopak pokud podnik finanční prostředky nemá a chybějí mu, vede to ke zbrzdění celého procesu. Oba tyto jevy jsou nežádoucími procesy podniků, a proto finanční controlling se snaží tomuto předejít.

Následující pravidlo každodenní likvidity vyjadřuje podmínky likvidity podniku:

Disponibilní prostředky daného dne \geq Vyplatitelné výdaje daný den

Disponibilní prostředky daného dne představují peněžní prostředky, které jsou v daný moment volně k dispozici na provádění transferních plateb. Vyplatitelné výdaje daný den vyjadřují peněžní prostředky, které musejí být daný den přesunuty z podniku dle závazků. Jak je z nerovnosti patrné, musíme mít buď více peněžních prostředků daný den na krytí svých závazků, nebo alespoň stejnou částku, aby podnik nebyl ohrožen. Pokud tato podmínka není splněna, musí podnik provádět přesuny finančních prostředků.

Freiberg shrnul hlavní zásady řízení likvidity následovně:

- Zbytečně dlouho neprodlévat v úhradě závazku.
- Optimalizovat využití úvěrových limitů a nepřekračovat je.
- Usměrnovat rychlost toků peněžních prostředků.
- Vytvořit a přizpůsobit informační systém pro řízení peněz. (Freiberg, 1996)

Následování těchto bodů vede ke snižování rizika ohrožení partnerských vztahů a následovným sankcím.

3.9 Plánování

Plánování by se dalo pochopit a nejlépe vysvětlit jako předvídání budoucí činnosti pomocí dat a údajů z minulosti, kdy na základně zvažování alternativ vybíráme nejvhodnější cestu. Plánování může být také charakterizována jako systematická po sobě jdoucí činnost, která bude mít výrazný vliv na budoucí výkony a procesy.

Následující pojmy se přímo pojí s plánovacím procesem:

- *Prognózování* neboli předvídání budoucích a očekávaných jevů v předem stanovených oblastech, využívající informace současnosti. Prognózování se opírá

o expertní odhady zpravidla. Prognóza je tudíž vzešlý výsledek či výrok prognózování.

- *Strategie* – vypovídá o tom, jakých cílů by podnik rád dosáhl při předpokládaném stanoveném vývoji. Nakonec je nutné doplnit strategii plánem z důvodu nezaměření se na detaily, nýbrž na vývojový směr.
- *Plán* – představuje věcnou i časovou posloupnost budoucích, možných a předem stanovených jevů a dějů. Ukazatel, který vede k dosažení naplánovaných cílů.

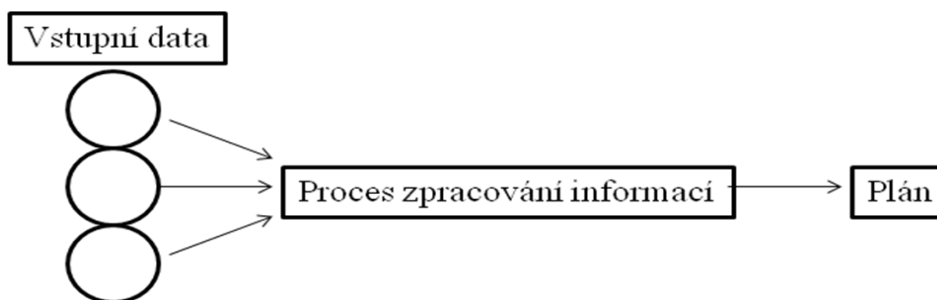
3.9.1 Finanční plán

Finanční plán představuje proces zobrazení daného plánovacího období pro zajištění finanční rovnováhy. Pro jeho sestavení, které není nijak zásadně regulováno, jako tomu je v případě účetnictví, nesmí finanční plán postrádat tyto následující nároky:

- *Úplnost* – znamená, že finanční plán musí zahrnovat všechny příjmy a také všechny výdaje. Nesmí být zatajováno cokoli, co by mohlo finanční plán později narušit či ohrozit.
- *Přehlednost* – pro lepší kontrolu a případnou analýzu by finanční plán měl být sestaven co nejpřehledněji, aby bylo možné dohledat rozdíly
- *Elastičnost* – finanční plán musí být reálný, musí se dát aktualizovat na případné změny. (Freiberg, 1996)

Nejen nároky výše stačí, aby byl finanční plán sestaven správně. Každý podnik musí brát ohled na zpracování a kvalitu informací, které do finančního plánu budou implementovány. Každý manažer určitě moc dobře ví, jak složitá existuje souvztažnost mezi popisem rozhodovací situace a kvalitou rozhodnutí. Mezi procesem zpracování informací a vytvořením plánu je nejdůležitější a zároveň nejtěžší proces, a tj. rozhodnutí.

Obrázek č. 4 Schéma plánovacího procesu

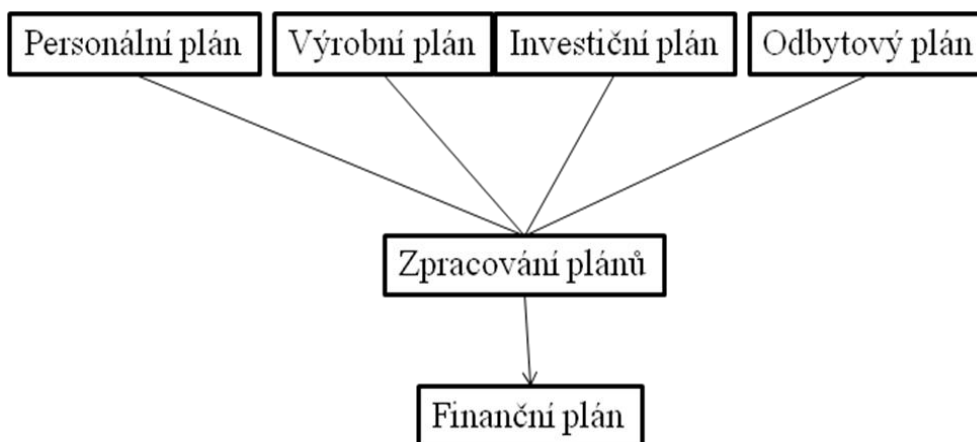


Zdroj: Freiberg, 1996

Výše uvedené schéma vypadá jednoduše, avšak jeho realizace je velmi složitá. Freiberg říká, že správně sestavený finanční plán může pozitivně ovlivňovat hospodářskou situaci podniku a také snižovat ohrožení existence podniku. (Freiberg, 1996)

Vstupní informace neboli vstupní data jsou základní informace z jednotlivých dílčích plánů podniku.

Obrázek č. 5 Vstupní data pro zpracování informací



Zdroj: Freiberg, 1996

3.9.2 Plánovací období

Další velmi důležitý element tvorby finančního plánu je stanovení plánovacího období. Tento časový horizont nám ohraničuje, na jak dlouho se finanční plán vytyčuje. Pro účely této bakalářské práce budou brány v potaz pouze plány krátkodobé a dlouhodobé. Dlouhodobý finanční plán se sestavuje zpravidla na 3 až 5 let. Tyto plány jsou zaměřeny na nalezení vhodné strategie pro zabezpečení dlouhodobé prosperity

společnosti. Nicméně tyto plány bývají často rozděleny do ročních intervalů, aby bylo možné zajistit jejich aktualizaci. Tyto plány se také označují za „fixní“. Plán, který má dobu trvání v intervalu jednoho roku, se nazývá krátkodobý. Tyto plány mají složení s měsíčním charakterem. Pro to, aby plán byl co nejspolehlivější, neměl by být sestaven na delší časový horizont, jelikož to neumožňuje včasnou aktualizaci.

3.9.3 Finanční prognózy

Jak již bylo zmiňováno výše, prognózování můžeme chápat jako předvídání budoucích a očekávaných jevů v předem stanovených oblastech, využívající informace současnosti. Finanční prognózování vyjadřujeme buď v příjmově výdajovém tvaru, nebo ve změnách stavu majetku a kapitálu. Finanční prognózy identifikují přebytky či schodky likvidity v předem vybraných plánovacích obdobích. (Freiberg, 1996)

Techniky finanční prognózy:

- *Pragmatická* – postupy získané ze zkušeností a častokrát z intuitivních odhadů
- *Extrapoláční* – založeny na matematicko-statistických metodách, údaje minulosti poslouží pro budoucí plán
- *Kauzální* – čas zde není závislý faktor, zabývá se závislostí věcné povahy
 - deterministické – prognóza vybudována na základě jistoty
 - stochastické – prognózování vykazuje určitou míru nejistoty (Freiberg, 1996)

3.10 Kontrola a vyhodnocení odchylek

V hierarchii řízení patří kontrola k poslednímu a tudíž finálnímu procesu řízení. Kompletně uzavírá celý tento řetězec a svými úkoly se pokouší rozpoznat chyby vzniklé v průběhu hospodaření v postupech plánování a uskutečňování plánu. Autor se domnívá, že by kontrola měla vést ke stanovení budoucího opatření, aby nedocházelo k opakování se stejných chyb.

3.10.1 Funkce kontroly:

- a) *Informační* – slouží pro rozhodování podniku při dostatečně velké informační základně. Je nutné mít kvalitní informační systém.
- b) *Analytická* – analýza odchylek z minulosti poslouží této funkci pro předcházení nežádoucích stavů.
- c) *Preventivní* – začíná se realizovat v momentě, kdy jsou předchozí dvě funkce provedeny a je potřeba přijmout případné opatření.

3.10.2 Etapy kontroly:

Cílem kontroly je nalezení odchylek skutečnosti od plánu a vytvoření protiopatření, aby se v budoucnu tyto chyby neopakovaly.

Mezi hlavní prvky kontroly patří:

1. Určení kontrolovaných veličin a odchylek, které jsou tolerovány.
2. Přehled skutečných i očekávaných hodnot.
3. Výpočet odchylek.
4. Analýza odchylek.
5. Vytvoření protiopatření.

Finanční kontrola, zjišťuje a kontroluje veličiny příjmů a výdajů. Tyto veličiny jsou ovšem vymezeny strukturou finančního plánu. Porovnáním skutečného a plánovaného stavu těchto veličin má zajistit vývoj podnikové likvidity a kauzalitu tohoto vývoje. Aby podnik získal zdroje dat, které potřebuje k porovnání, musí nahlédnout do účetního systému podniku. Bylo by zbytečné, aby podnik analyzoval každou vzniklou odchylku, a proto by se měl zaměřit jen a pouze na ty, které můžou ohrozit jeho fungování. Z etap výše můžeme najít propojení controllingu a kontroly, kdy controlling navrhuje protiopatření po analyzování odchylek.

3.11 Reporting

Reporting patří mezi velmi podstatnou část controllingového postupu, protože poskytuje managementu přehled o podnikových informacích, které jsou důležité při rozhodování. V minulosti reporting sloužil jako tzv. uchovatel informací, ale později s postupem jeho vývoje se rozšířil dále o zpracování dat a následného předávání informací managementu. (Mikovcová, 2007) Pro účely reportingu je nejvíce potřeba získat kvalitní interní i externí informace, které budou zakomponovány do výsledné zprávy, která se nazývá report. Interními informacemi se rozumí data z účetnictví, doplněná daty externími, což jsou obzvláště informace podnikového okolí. Avšak pro vytvoření kvalitního rozhodnutí je nutné najít průnik informací, které máme, které potřebujeme a které chceme.

Obrázek č. 6 Časové schéma tvorby reportu



Zdroj: Šoljaková, 2010

Důležitou součástí reportu musí tvořit tzv. kritéria řízení výkonnosti (KPI), které jsou využívány pro porovnání a vyhodnocení skutečného vývoje se stanovenými cíli. Další neopomenutelnou část tvoří tzv. poznámky (notes) neboli komentáře a jejich odůvodnění, z důvodu přijetí účinných opatření systému.

Reporty by bylo dobré zajistit ve stejném vzhledu a struktuře, jelikož uživatelů reportingu bývá mnoho s nejrůznějšími požadavky. Uživatele reportingu rozdělujeme na interní a externí, kdy externí uživatelé dostávají přístup pouze a jen k externím výkazům finančního účetnictví. Mezi externí uživatele můžeme zařadit *zaměstnance podniku, orgány veřejné zprávy a širokou veřejnost*. Oproti tomu interní uživatelé mohou rozhodovat a zároveň nesou odpovědnost za výsledky podniku. Interní uživatelé jsou *vlastníci*.

Následující postup by měl být respektován pro implementaci reportingu do podniku:

- Identifikace uživatelů výkazů, analýza jejich požadavků a potřeb.
- Pro interní a externí uživatele odlišit obsahovou stránku výkazu.
- Výkazy buď v tištěné, nebo elektronické podobě. Možná i jejich kombinace.
- Používat jeden vzhled a strukturu.
- Najít a zvolit způsob distribuce výkazů.
- Díky zpětné vazbě zlepšovat systém reportingu.

Díky těmto zásadám, jak by měl reporting vypadat, je možné zbudovat kvalitní nástroj pro řízení podniku. (Šoljaková, 2010)

4 Charakteristika společnosti DHL

Společnost DHL je součástí přední světové poštovní a logistické skupiny Deutsche Post DHL group. DP DHL group je nejglobálnější světovou společností logistických (DHL) a komunikačních (DP) služeb. Cílem této kooperující skupiny je zaměření na zákazníky, zaměstnance a investory, aby byla jejich první volbou. Společnost zaměstnává více než 480,000 pracovníků ve více než 220 zemích a s téměř nekonečným množstvím logistických řešení.

4.1 Profil společnosti DHL

Společnost DHL je přední světová značka v odvětví logistiky. Tato společnost nabízí bezkonkurenční portfolio logistických služeb od národních i mezinárodních balíkových zásilek, mezinárodních expresních, silničních, leteckých i námořních doprav. DHL zaměstnává více než 325,000 pracovníků celosvětově k zajištění spolehlivého propojení lidí a obchodů. Označení společnosti DHL jako „Logistická společnost pro celý svět“ bylo získáno především díky specializovaným řešením pro rozvíjející se trhy a průmyslové odvětví včetně e-commerce, technologie, živých věd a zdraví, energetiky a automobilového průmyslu. Tyto divize zaštiťuje: DHL Express (přeprava urgentních dokumentů), DHL Global Forwarding, Freight (přeprava zboží, skladování, distribuce) a DHL Supply Chain (smluvní logistika). Hlavní ředitelství se nachází ve městě Bonn, v Německu.

4.2 Historie společnosti

Společnost byla založena v roce 1969 třemi zakladateli. Byly to Adrian Dalsey, Larry Hillblom a Robert Lynn. Jejich počáteční příjmení dali název společnosti. Původně to byla kurýrní služba mezi San Franciscem a Honolulu. V následujících letech expandovala do Pacifiku a posléze i do Evropy. Rok 2001 získala společnost DP 51% akcií DHL, a v roce 2002 zbylých 49%. Lipsko se v roce 2007 stalo hlavním místem nákladní flotily letadel společnosti DHL.

4.3 DHL Information Services (Europe) s. r. o.

DHL Information Services (Europe) s. r. o. (dále jen „DHL ITS“) je jedno ze tří datových center po celém světě, které společnost DHL vlastní. Toto datové centrum bylo založeno v roce 2003 a patří mezi největší datové úložiště společnosti. Mezi jednatele patří Peter Anthony Poul-Graf, Viktor Spanghero, Christopher Thomas Williams a Vlastimil Ráb.

4.3.1 Základní údaje společnosti

Název společnosti	DHL Information Services (Europe) s. r. o.
Sídlo	Praha 4, V Parku 2308/10
IČO	27080439
Datum vzniku	11.08.2003
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
Předmět činnosti	<ul style="list-style-type: none">▪ Výroba, obchod▪ Poskytování software▪ Poradenství v oblasti informačních technologií▪ Zpracování dat, webové portály▪ Poradenská a konzultační činnost
Kapitál	742 760 000 Kč
Počet zaměstnanců	1500

Zdroj: intranet společnosti

4.3.2 Činnost IT centra

Jak již bylo zmiňováno, toto pražské datové centrum je jedno ze tří datových center, které společnost DHL ITS spravuje. Zásluhou téměř 1500 zaměstnanců je každý den zajišťována maximální péče o zákazníky, podpora nejrozličnějších IT služeb a zpravování dat. V tomto IT centru existuje velké množství různorodých týmů a oddělení, které se snaží podporovat hlavní cíle společnosti. Zabezpečení vytváření různorodých aplikací a jejich následné uvedení do provozu zaštiťuje útvar Solution support.

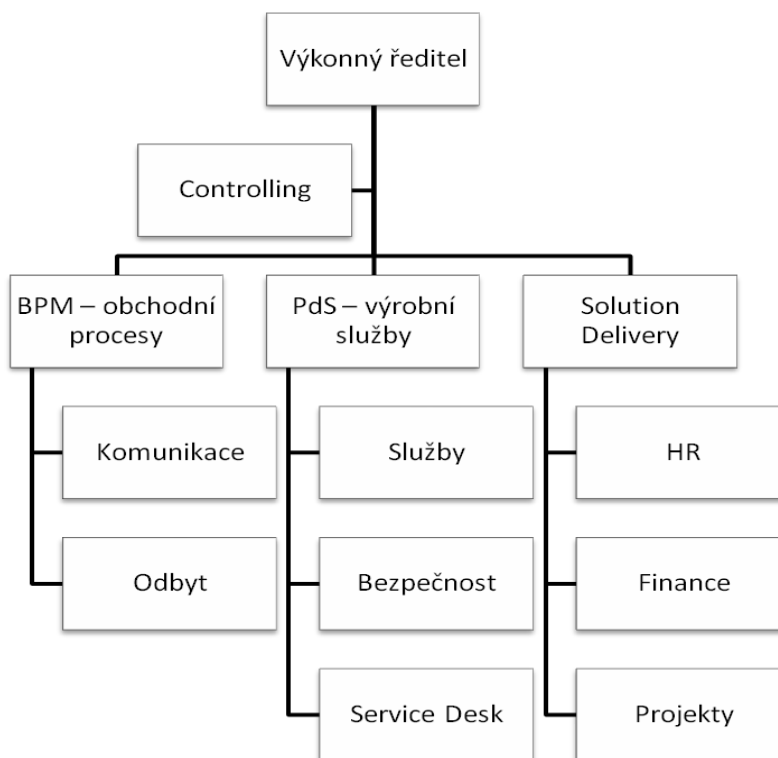
Co se týká péče o zákazníky, o jejich spokojenost se stará tzv. Service Desk, který představuje globální call centrum s více než 300 zaměstnanci, zajišťující non stop podporu při řešení jejich problémů prostřednictvím telefonních hovorů. Každý hovor

je zaznamenán ve formě tzv. ticketu, který má různou prioritu, termín vyřešení a následného zarchivování. Velkou roli v rozvoji společnosti hraje investování času, kapitálu a sil do rozvoje svých lidí. Důkazem může být tzv. SFIA (Skills Framework for Information Age), která představuje sdělovací program a přehledně informuje své zaměstnance o tom, jak a kam mohou ve své kariéře postupovat. IT centrum využívá a je zásobováno téměř pouze zelenou energií z obnovitelných zdrojů energie.

4.3.3 Organizační struktura

Při pohledu na obrázek níže je patrné, že úloha controllingu a controllerů je zařazena do štábního útvaru. Controllingové oddělení je přímo podřízeno výkonnému řediteli. Z obrázku č. 7 vyplývá, že by jedno controllingové oddělení podporovalo všechny obchodní jednotky. Není tomu tak, jelikož každá obchodní jednotka má vlastní controllingové oddělení pro zajištění maximální možné kontroly. BPM úsek je zajišťován Cost sales controllingovým oddělením, PdS je zajišťováno Cost services controllingem a Solution Delivery zabezpečuje Cost project controlling.

Obrázek č. 7 Organizační struktura



Zdroj: intranet společnosti

4.3.4 Cíl společnosti

Základním a zároveň hlavním cílem společnosti je zůstat i nadále předním poskytovatelem logistických a komunikačních služeb ve světě. Důraz je zde kladen především na spokojenost zákazníků při řešení jejich problémů a následnému nalezení odpovídajícího řešení. Společnost se snaží zvyšovat produktivitu pracovníků, jejich vzájemnou propojenost a informovanost, důvěryhodnost pro zákazníka a vzdělanost svých zaměstnanců. Na opačné straně se snaží snižovat riziko pochybení lidského faktoru, poruchovost hardwarového a softwarového zařízení.

5 Analýza controllingového oddělení a controllera ve společnosti DHL ITS

5.1 Úloha finančního controllingového oddělení

Finanční controllingové oddělení je ve společnosti DHL ITS je součástí účetního oddělení. Náplní práce oddělení finančního controllingu je takzvané zjišťování odchylek ve finančních tocích společnosti a nákladovosti zaměstnanců, plánování počtu interních a externích zaměstnanců neboli zdrojů společnosti DHL ITS a následné vyhodnocování ukazatelů. Velmi důležitá je provázanost s oddělením lidských zdrojů pro zajištění zpětné a dopředné vazby a současně také pro správné plánování zaměstnanců ve správný čas. Sledování vývoje hospodaření a následného reportování do vyšších vrstev společnosti zajišťuje právě oddělení finančního controllingu.

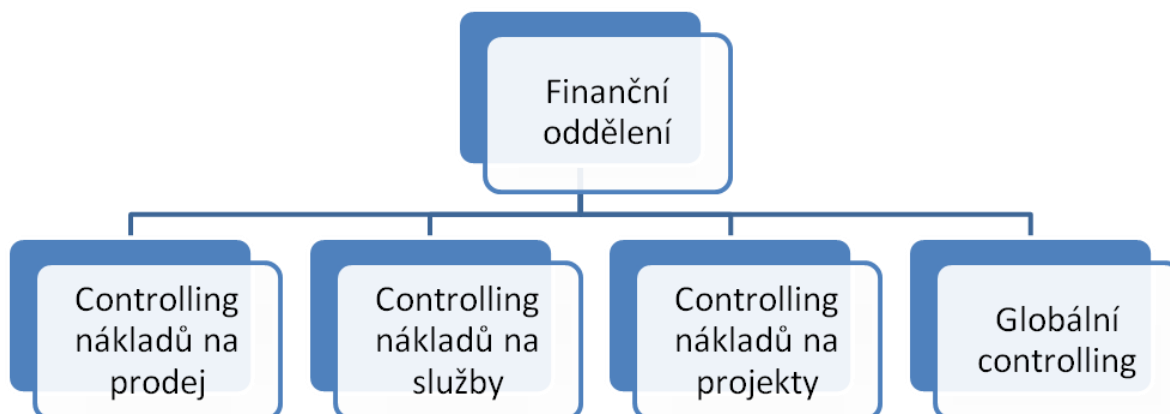
Každá jednotlivá oddělení společnosti (obchodní jednotky datového centra) reportují na vlastní zodpovědnost měsíční výsledky na hlavní centrálu účetního oddělení. Jak již bylo zmiňováno v kapitole 4, v důsledku velikosti společnosti má každý segment datového centra svůj vlastní controllingový útvar. Finanční controlling by se dal také chápat jako takzvaná „finanční policie“, která monitoruje, zkoumá a vyhodnocuje finanční situaci.

Jak přesně tato finanční policie funguje, bude popsáno v kapitole 5.3 „Finanční controller“.

5.1.1 Organizační začlenění controllingu ve společnosti

Organizační začlenění jednotlivých controllingových oddělení je velmi specifické, jelikož je zajišťováno pro každou obchodní jednotku zvlášť. Ukázkou může být následující obrázek popisující strukturu rozdělení jednotlivých controllingových oddělení.

Obrázek č. 8 Struktura controllingu IT centra



Zdroj: Kevin Dorekens, ředitel controllingu nákladů na projekty

5.1.2 Plány finančního controllingu

Zajištění plánování jednotlivých činností a projektů je nezbytnou součástí správného rozhodování při nalezení optimálního hledaného stavu. Po sestavení tohoto plánu a uplynutí doby, pro kterou byl vytvořen, se snaží controllingový útvar dopátrat změn, které se vyskytovaly v minulosti a jejich následnému zamezení v budoucnosti.

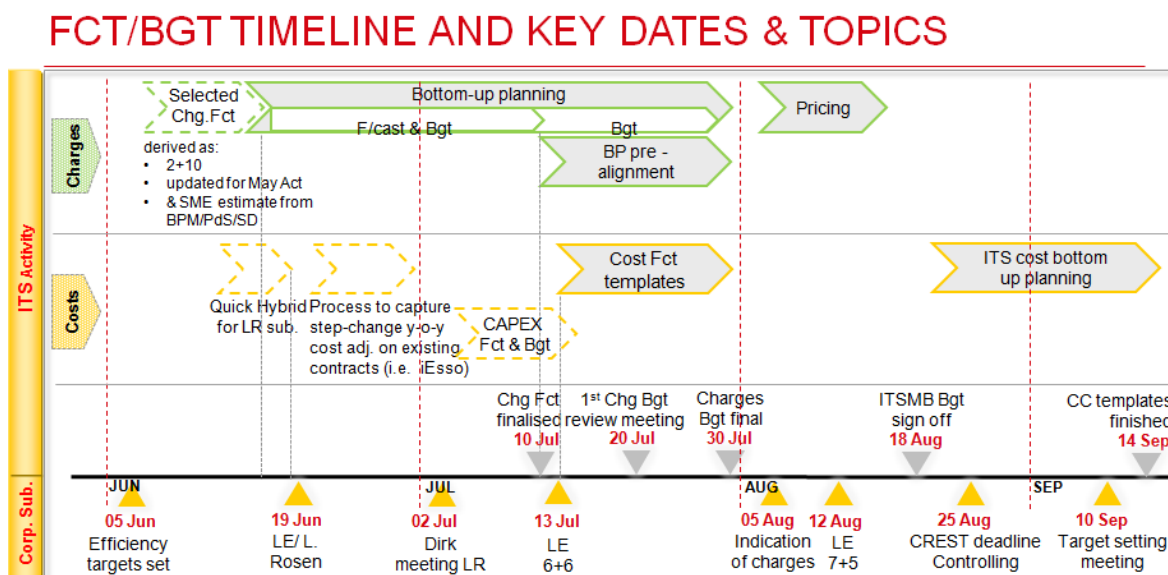
Základní data pro plánování přicházejí z účetního oddělení.

5.1.2.1 Proces sestavování rozpočtu

Je důležité uvědomit si, že sestavování rozpočtu je kolektivní prací. Controlling zná historii, tj. jak minulé období probíhalo a kde se například vyskytovaly zvláštní trendy, nicméně controlling vidí budoucnost pouze velmi omezeně. Proto jsou velmi důležité a pro sestavení rozpočtu nezbytné vstupy nákladových manažerů. Pro zajištění budoucího správného naplánování rozpočtu se musí tyto vstupy naplánovat velmi dlouho dopředu.

Od toho slouží tzv. vývojový diagram činností.

Obrázek č. 9 Vývojový diagram činností



Zdroj: Kevin Dorekens, ředitel controllingu nákladů na projekty

Z vývojového diagramu je zřejmé, kdo se bude věnovat jaké činnosti, a do jakého termínu aktivita musí být hotova. V momentě, kdy controller bude znát například data za měsíc červen, tzn. v červenci daného roku, začíná komunikovat s nákladovými manažery pro získání informací o tom, jaká je predikce konce roku a jaká jsou jejich očekávání roku následujícího.

Tento způsob získávání informací se nazývá „bottom up planning“. Jednoduše vysvětleno nám nákladoví manažeři říkají, jakou hodnotu tato předpověď bude zastávat, jakou výši peněžních prostředků budou pro svá oddělení muset vynaložit a kolik společnosti naopak tento systém přinese peněžních prostředků. Následně musí controlleri porovnat tato získaná data s daty od vedení o množství peněz, které se mohou skutečně vynaložit.

Tudíž se controlleri snaží najít optimální cestu k zajištění maximálního výsledného užítku pro společnost. Od toho, aby se tento výsledný užitek dal zrealizovat je sestaven vývojový diagram k zajištění znalosti o tom, v jakých termínech a kdy se má jaká činnost provádět. Například z diagramu výše si můžeme uvést aktivitu nazvanou „BP pre-alignment“, která říká, kolik obchodní partneři chtějí investovat do společnosti DHL ITS a na jaký druh projektu. „CAPEX forecast and budget“ predikuje, jaké statky již firma vlastní a jakým způsobem se tyto statky budou odepisovat, a dále je velmi

důležité také vidět, jaké další statky bude firma pořizovat a především v jaké hodnotě.

A všechny tyto procesy jsou zaznamenávány a předpovídány pro vytvoření reportu do vyšších vrstev společnosti.

Obrázek č. 10 Detailní plán činností

PLANNING ACTIVITY	FROM	TO	no. of days	Responsible			
				GC	VJ	Depts	AK
HR data delivered to Controlling	11.5.	11.5.	1				
HR data consol'n & check by Michal P.	12.5	15.5.	4	MP			
DeptCon HR data check and feedback to MP (FTEs and FLSC)	18.5.	22.5.	5			X	
HR data delivery to Ondra and upload to EASY	25.5.	25.5.	1	MP			
DeptCon HR data check in EASY and feedback to MP	26.5.	29.5.	4			X	
HR data feedback reflected in easy	1.6.	2.6.	2	OP			
CC templates - Ondra accepting proposals for development	4.5.	22.5.	15	OP		X	
CC templates development, testing and bug fixing	25.5.	5.6.	10	OP		X	
Efficiency targets set by LR	5.6.	5.6.	1				
Selected charge Fct 5+7	8.6.	12.6.	5		X	X	
Lary Rosen submission Charge Fct controlling review	11.6.	11.6.	1	X	X	X	
Quick Hybrid 5+7	12.6.	17.6.	4	X		X	
LE 5+7	12.6.	12.6.	1	X			X
LE 5+7 (LR)	19.6.	19.6.	1	X			X
Listing selected topics to be planned jointly	18.5.	5.6.		X	X	X	
Chg Fct 5+7 & Bgt 2016	15.6.	30.7.	39		X		
Pipeline snapshot taken (6th day) and templates prepared	8.6.	9.6.	2		X		
Templates sent to BPM	9.6.	9.6.	1		X		
BPM Fct + Bgt	9.6.	22.6.	9		X		
Joint charge & cost planning of selected topics	tbd	tbd		X	X	X	
Consolidation & check by VJ	25.6.&16.7.	25.6.&16.7.	8		X		
Alignment with SD & PdS	26.6.	24.7.	18		X	X	
Fct controlling review meeting	26.6.&1.7.	26.6.&1.7.	2	X	X	X	
Bgt controlling review meeting	9.&17.7.	9.&17.7.	2	X	X	X	
Charge Fct completed	3.7.	3.7.	1		X		
Approval Dietmar/Dept Heads/Controlling	20.&30.7.	20.&30.7.	2	X	X	X	
Charge Bgt completed	30.7.	30.7.	1		X		
BP alignment	6.7.	29.7.	18		X		

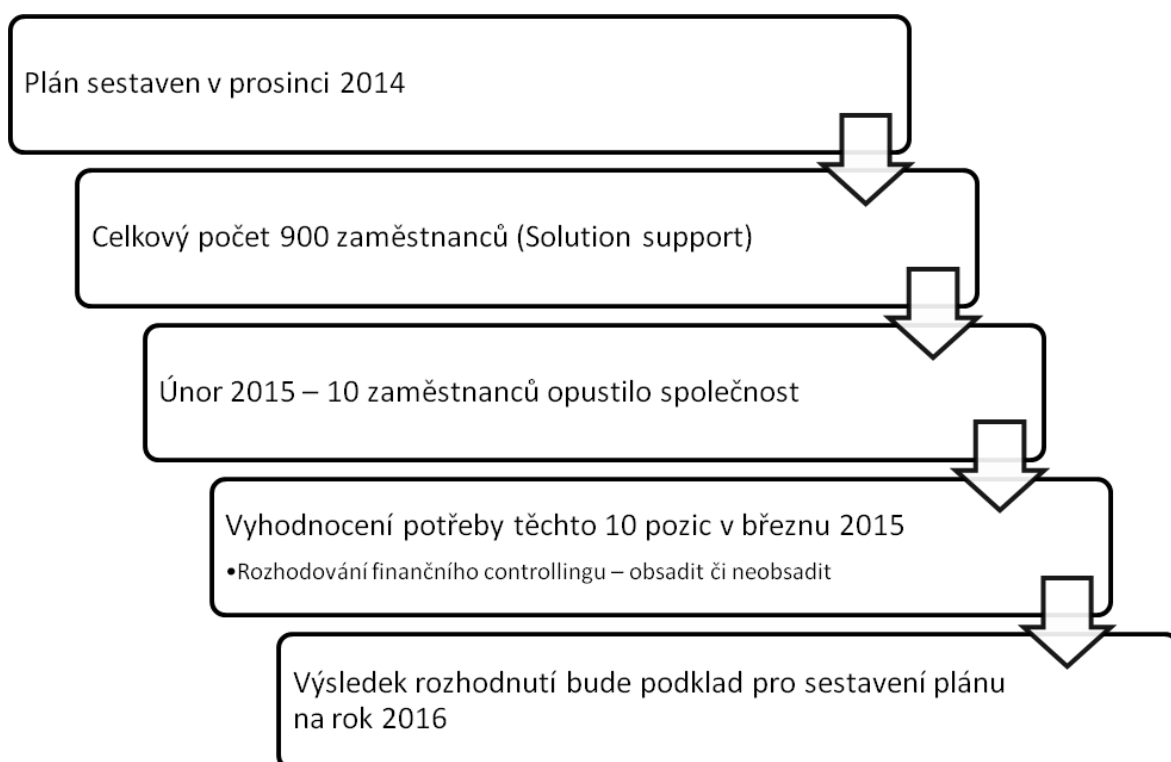
Zdroj: Kevin Dorekens, ředitel controllingu nákladů na projekty

Controleři se do značné míry musí spolehnout pouze tzv. „sami na sebe“, a proto jsou jednotlivé činnosti detailně popisovány, jak můžeme vidět na obrázku č. 10, k zajištění maximálního možného efektu a zabránění opomenutí nějaké činnosti. Jak již bylo zmiňováno, časová návaznost aktivit znamená, že na pracovnících společnosti jsou závislí další lidé. Pro jednoduchost si můžeme tento systém představit jako skládačku, a pokud nějaký díl skládačky chybí, celý systému nemůže správně fungovat.

5.1.2.2 Roční finanční plán

Finanční plán společnosti se sestavuje na období jednoho roku, nicméně každý měsíc dochází k jeho vyhodnocování a zjišťování vyskytujících se změn. Tento proces slouží k utvoření představy o budoucím reálném vývoji ku plánovanému. Na obrázku níže můžeme pochopit systém plánování společnosti při vyskytující se změně.

Obrázek č. 11 Plán roku 2015



Zdroj: Kevin Dorekens, ředitel controllingu nákladů na projekty

Obrázek č. 11 nám ukazuje, že při sestavování plánu na rok 2016 vycházíme z historických dat minulého období.

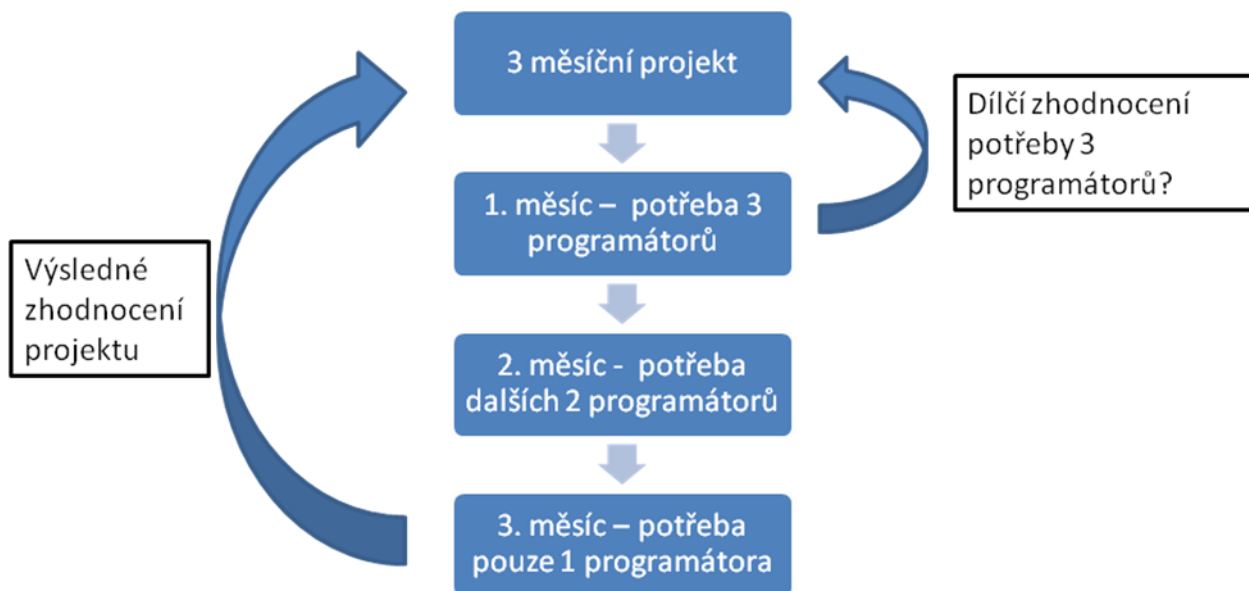
Předtím, než může být roční plán sestaven, musí controllingové oddělení znát rozpočet daného následujícího roku. Tento rozpočet přichází z vyššího vedení společnosti DHL ITS. Vedení společnosti rozhodne, že rozpočet na další rok by měl být například 5 milionů euro a s těmito penězi musí být zajištěno fungování společnosti, projektů a ostatních dalších součástí. Úkolem controllingového oddělení je nalézt cestu, jak tyto peníze využít pro chod společnosti a jednotlivých projektů. Další způsob může být

propočítání všech nákladů na projekty a pracovníky, a předložení výsledné sumy rozpočtu a předkládání vyššímu vedení ke schválení.

5.1.2.3 Plán jednotlivých projektů

Naplánování jednotlivých projektů společnosti funguje na téměř stejném principu jako roční plán, s tím rozdílem, že jednotlivé projekty mají různou dobu trvání a různou potřebu jednotlivých pracovníků. Většina projektů společnosti je zaměřena na programování.

Obrázek č. 12 Plán jednotlivého projektu



Zdroj: Ondřej Šebek, finanční controller společnosti

Po výsledném zhodnocení projektu zjistíme finanční náročnost projektu a tím výchozí data do budoucna. Dále díky datům z minulosti můžeme i sestavit finanční náklady na zaměstnance. Například víme, že celkové náklady na projektového manažera jsou 240 euro na jednu pracovní hodinu. Projekt je nastaven na 3 měsíce, ale z toho projektový manažer bude pracovat 40 hodin. Po vynásobení dostaneme náklady na projektového manažera ve výši 9 600 euro. To ale samozřejmě není jeho plat za projekt.

Jsou zde započítány i náklady na pracovní pomůcky, místo kde vykonává svou činnost, software, který nezbytně využívá a dále část těchto peněz zabezpečuje pracovníky týmu, kteří pro něj tuto práci vykonávají. Zásadou tohoto systému můžeme jasně vidět, jaká je jeho finanční náročnost, jaké jsou jeho jednotlivé náklady a následně velmi jednoduše nalézt odchylky od původního plánu.

5.1.2.4 Schvalování plánů

Poté, co je finální plán připraven, controllingové oddělení předává plán výše postavenému manažerovi a ten schvaluje, zda tento plán je vhodný pro IT services. Dále je plán předkládán dalším výše postaveným manažerům společnosti, rozhodujícím, zda je tento plán vhodný v porovnání s dalšími obchodními jednotkami. Na poslední úrovni je plán předkládán hlavnímu řediteli DHL ITS, který hodnotí nastavení plánu v porovnání s ostatními procesy firmy.

5.1.3 Plánovací proces

Sestavení plánu pro vytvoření jednotlivých aktivit není až tak náročný proces, jak by se mohlo zdát. Oproti tomu zajistit a správně naplánovat návaznost jednotlivých aktivit se může v mnoha případech zdát jako nemožná práce. Lhůty uzavíracích aktivit na obrázku níže nám pomohou pochopit strukturu na sebe navazujících aktivit a jejich konečných termínů.

Obrázek č. 13 Lhůty uzavíracích aktivit

Date	Time	WD	Key Task
Friday, September 25, 2015	10:00 AM	-4	GRN report
Wednesday, September 30, 2015	3:00 PM	-1	Last (third party suppliers) invoices and travel expenses booked
Wednesday, September 30, 2015	5:00 PM	-1	Finalizing Fixed assets
Thursday, October 01, 2015	10:00 AM	1	Preliminary CC report send to controlling
Thursday, October 01, 2015	5:00 PM	1	Finalized FA depreciations
Thursday, October 01, 2015	5:00 PM	1	Accruals and corrections received
Thursday, October 01, 2015	EOD	1	HRG Travel overview saved on O: drive for controlling check and changes /CCs, projects, items/
Friday, October 02, 2015	12:00 PM	2	Last processing IC invoices
Friday, October 02, 2015	12:00 PM	2	Last JV uploads (correction and accruals) sent to Finance for CFO meeting
Friday, October 02, 2015	12:30 PM	2	SAP report /KSB1/
		2	1. saved on O: drive for comments from individual controllers
		2	2. explanation and answers from controller should be send back to accounting till 01.30 pm
Friday, October 02, 2015	2:00 PM	2	PRG CFO and controllers MEC meeting, consolidated view included delivered explanations of Variances
Friday, October 02, 2015	3:30 PM	2	Payroll upload /send by AP&P/
Friday, October 02, 2015	4:00 PM	2	Last corrections, accruals and HRG flights sent to Finance
Friday, October 02, 2015	5:00 PM	2	Final Narratives file with comments sent to Head of Accounting Karin Jaschob
Friday, October 02, 2015	6:00 PM	2	Network fee calculation to DPITS
Monday, October 05, 2015	EOD	3	Crest Statistics, Head's+FTE's received from PRG
Monday, October 05, 2015		3	Future minimum lease calculation for the quarterly reporting to CREST
Wednesday, October 07, 2015	EOD	5	Deadline reporting into CREST External Data

Zdroj: výstup z Easy reporting systému

Na obrázku výše vidíme jednotlivé navazující aktivity, které musí být do konečné lhůty zajištěny a data zpracována. Jednoduše řečeno jsou to aktivity, které musí být zajištěny, aby se mohly vytvářet dílčí reporty. Je patrné, že každá aktivity má svůj konečný termín pro zajištění návaznosti dílčích aktivit.

Například: Konečný termín první aktivity je v pátek 25. září v 10 hodin dopoledne. WD je zkratka pro tzv. „working date“ neboli po překladu „pracovní den“. Všechny reporty se přepočítávají na tyto pracovní dny a umožňují mít každý měsíc stejné konečné termíny. V tomto případě GRN report končí 25. září, ale další měsíc toto datum bude jiné, a proto je pro útvar stěžejní tento přepočet na pracovní dny, aby controllingový útvar věděl, kdy má být uzávěrka hotova. - 4 WD znamená, že GRN report musí být vypracován a nahrán do systému minimálně 4 pracovní dny před začátkem nového měsíce.

Uvedeme si příklad první aktivity pro správné pochopení fungování tohoto reportu. GRN report je speciální report, který obsahuje firemní objednávky vůči třetím stranám a v oddělení finančního controllingu se následně kontroluje správnost a úplnost reportu. To znamená kontrolu ze strany controllera, například zda fakturovaná částka za určitou

službu není v rozdílné výši než v původní objednávce. Nebo naopak zdali nebyly fakturovány například služby, které již byly uhrazeny.

Dalším uvedeným příkladem velmi důležitým jsou aktivity končící 2. října, tj. „PRG CFO and controllers“ představující poradů všech controllerů společnosti. Na této poradě je diskutováno o aktivitách, které se nestihly, jaké aktivity výrazně vybočují z těch plánovaných a probírají se aktivity, které nastaly v závěre.

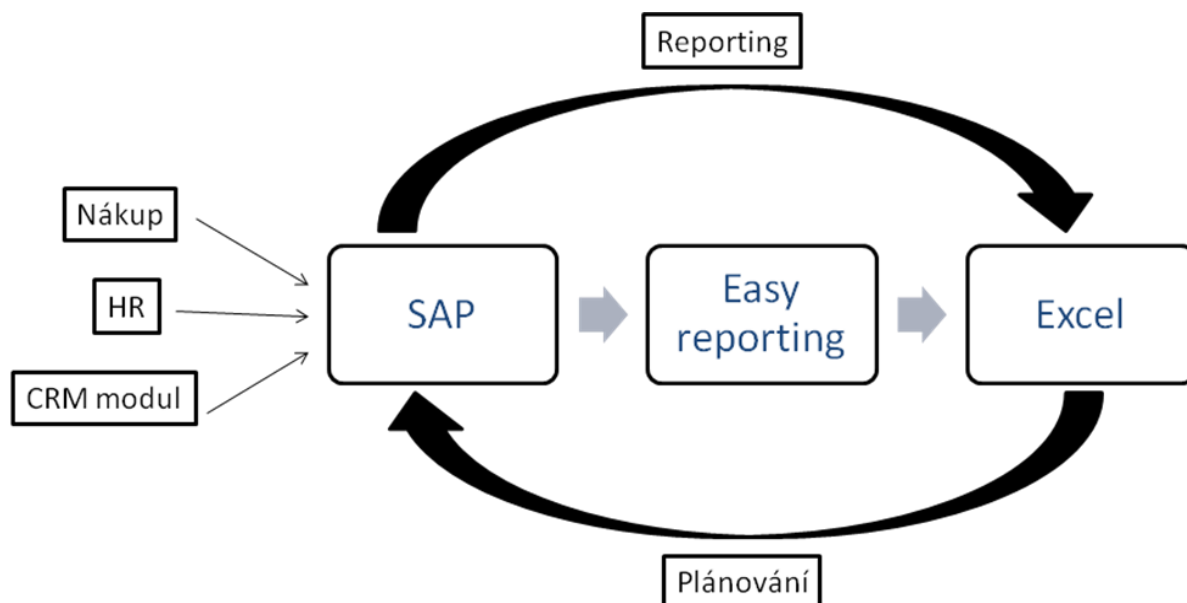
5.2 Informační systémy využívané controllingem

K tomu, aby se firma mohla stále více a více rozvíjet, musí být využíváno stále dokonalejších systému pro přenos interních informací. Informace, které controllingové oddělení obdrží, přicházejí z více útvarů a jsou nahrány do systému SAP. Tato data jsou samozřejmě výstupem těchto útvarů. Primární data jsou zadávána do systému SAP, kde jsou obsaženy informace a data z modulu CRM, dále z oddělení lidských zdrojů a z oddělení nákupu.

Společnost DHL ITS si vytvořila další interní systém, který všechna data společnosti automaticky třídí díky přednastaveným parametrům a tím pádem usnadňuje činnost controllerům a pracovníkům reportingového útvaru.

Tento systém se nazývá Easy reporting a data uložená v něm jsou uložena na lokálních sítích. Easy reporting je tzv. datový sklad, který spravuje pouze jeden člověk. Controlleri mají poté možnost vyexportovat právě ty data, které jsou pro ně určena na místo toho, aby museli třídít data právě pro svůj útvar. Po správném rozdělení dat do příslušných „cube“ se tyto data generují do programu MS Excel.

Obrázek č. 14 Tok dat pro controllingové oddělení



Zdroj: Ondřej Šebek, finanční controller společnosti

5.3 Finanční controller

Controller společnosti představuje nenahraditelnou součást každého správně fungujícího podniku. Dalo by se říct, že finanční controller je takzvaná „finanční policie“ manažerského oddělení, jelikož vyhledává a zkoumá nalezené podezřelé odchylky v časové návaznosti jednotlivých projektů a jejich následné špatné vyhodnocení.

5.3.1 Úlohy finančního controllera společnosti

Finanční controller v této společnosti je především zaměřen na plánování nákladů a zisků na projekty, plánování zaměstnanců a vyhodnocování finanční stránky projektu. Dále finanční controller reportuje, jak jednotlivé oddělení mělo ziskové či neziskové projekty.

Jsou posuzovány jednotlivé poplatky, náklady, zisk a případná marže a procentuální vyjádření. Díky internímu systému Easy reporting může controller jít velmi do různých úrovní detailů až na jednotlivý projekt a v případě vzniklého problému probíhají diskuze s projektovými manažery. Controller dále sleduje využití lidských zdrojů. Easy reporting systém nabízí detailní přehled dílčích činností vykonávané jednotlivými zaměstnanci

a výsledkem může být porovnání využitelnosti, popřípadě nevyužitelnosti lidských zdrojů pro celkové zhodnocení projektu. V momentě, kdy vidí controller nedosaženou využitelnost zaměstnance, okamžitě zjišťuje s jeho manažerem důvody jeho nevyužití.

Všichni zaměstnanci společnosti si zadávají počet hodin, na jakém projektu a jakou dobu pracovali do dalšího interního systému společnosti, a tudíž controlleři mají snadnou práci při zjišťování využití zaměstnanců. Každý projekt má určitý specifický cíl, a úkolem controllera je včas upozornit management na případné ohrožení cíle a nalezení toho, co projekt ohrožuje. Další velmi zajímavé posuzování finančního controllera je zjišťování, jak dlouho pro firmu například pracují externí pracovníci. Je rizikové, pokud zaměstnanec pracující delší dobu externě pro společnost ještě není interně zaměstnán. Může to být z důvodu, že se firmě nevyplatí přijmout tohoto zaměstnance interně, jelikož může mít nějaké práva na software, který firma potřebuje využívat, a tudíž ho musí zaměstnat, aby nedošlo k porušování autorských práv.

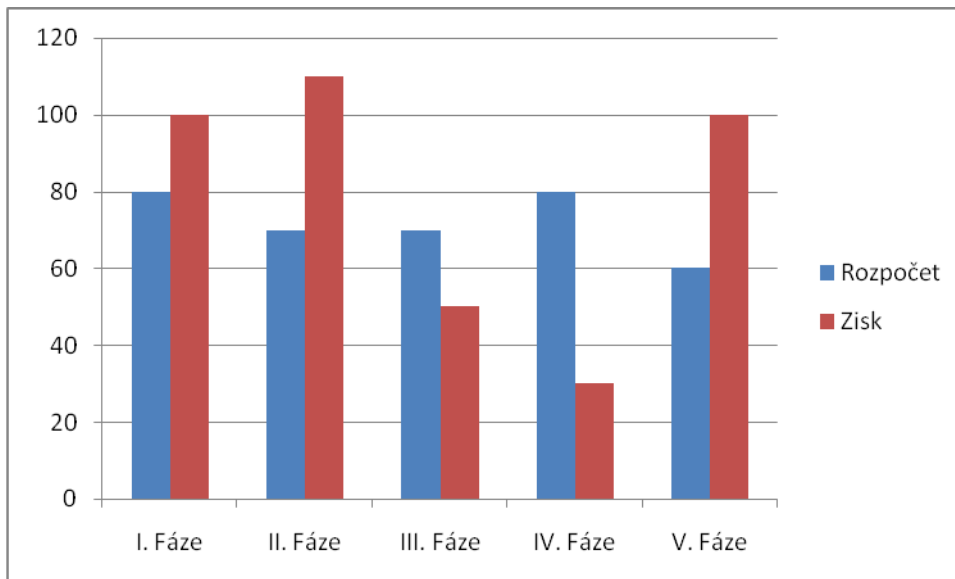
5.3.1.1 Náklady na zaměstnance

Finanční controlleři společnosti zjišťují dále také jednotlivé náklady související se zaměstnanci. Informace o jednotlivých zaměstnancích jsou zaznamenávána na tzv. „Nákladová centra“. Na těchto centrech jsou zaznamenávány všechny výplaty všech zaměstnanců, dále také náklady na cestování a další. Nákladové centrum říká, že zaměstnanec je v určité hierarchii společnosti spolu s dalšími zaměstnanci. Controlleři díky tomuto centru mají možnost porovnávat kolik oddělení, ve kterém se zaměstnanec nachází, získalo finančních prostředků, ale i na druhou stranu jaké byly dílčí náklady na toto oddělení. Zachycení veškerých přesných údajů na nákladová centra není možné, a proto je tolerován přístup 80:20, kdy 80 % vstupních údajů dává dostatečnou jistotu celkové správnosti vstupů. Následných 20 % vstupů bohužel unikne.

5.3.1.2 Náklady na projekt

Porovnávání odchylek projektů mezi rozpočtem a ziskem jsou stejně jako u nákladů na projekty zachycovány na nákladových centrech. Úkolem controllera je zjišťování výrazných změn vyskytujících se v průběhu projektu oproti plánovaným.

Graf č. 1 Zachycení jednotlivých fází projektu



Zdroj: interní dokumentace

Z grafu č. 1 je patrné, že tento projekt byl v konečné fázi ziskový. Nicméně náplní činnosti controllera je zjištění, proč ve III.fázi a IV.fázi projektu docházelo k tak vysokému poklesu zisku oproti rozpočtu. A následně musí controller zjistit důvody tak vysokých zisků, které vznikly v ostatních fázích.

5.4 Reporting

V teoretické části bylo vysvětleno, jaký význam má reporting pro chod společnosti. Vypracování reportu pro další stupeň využití ve firmě a předkládání vedení je nedílnou součástí dobře fungující společnosti. Všechny zápisy, které controller vytváří, jsou zaznamenávány do programu MS Excel a posílány na nahrání do systému. Samozřejmě se toto nahrání musí udělat do určitého data.

Obrázek č. 15 Report controllera

Reporting	
30.09. 15:00	Last (third party suppliers) invoices and travel expenses booked
30.09. 18:00	Easy Reporting – cube HR - Actual hours available – SAP version
01.10. 10:00	Preliminary CC report sent to controlling from accounting
01.10. 17:00	Accruals and corrections received
01.10. 18:00	MBIs
01.10. 18:00	Easy Reporting – cube Sales Orders – Preliminary charges actuals available
02.10. 12:00	Last processing IC invoices
02.10. 12:00	Last JV uploads (accruals and corrections) sent to Finance for CFO and controllers MEC meeting (PRG, 14:00)
05.10. 18:00	Easy Reporting – cube Capex – available
05.10. 18:00	Easy Reporting – cube Sales Orders – Final charges actuals available
07.10. 12:00	Easy Reporting – cube Hyperion – SAP version available
07.10. 18:00	Easy Reporting – cube Sales Orders – Charges pipeline available
07.10. 18:00	Easy Reporting – cube HR - Actual hours available – Current Version (updated with the latest MEC figures)
07.10. 18:00	Easy Reporting – cube Sales Orders – Direct costs actuals available
08.10. 18:00	Easy Reporting – cube HR – adjusted capacity uploaded into Current version
08.10. 18:00	Easy Reporting – cube Hyperion – Current version updated with CIT data available
08.10. 18:00	Easy Reporting – cube Internal orders – budget and month results (KOB1) from SAP
09.10. 10:00	Charges review meeting
09.10. 16:00	(MEC task no. 171) BW results sign-off by Global CO
09.10. 18:00	Exceptional items sent to Global Controlling
12.10. 12:00	Easy Reporting – cube Hyperion – Current version updated with real CIT HR data
October 27 th	
16.10. 18:00	IT Finance Transparency Report – sent to Customer
19.10. 18:00	Final Global pack saved on iShare
20.10. 18:00	Global Support Functions packs will be sent to Internal Customers

Zdroj: Easy reporting systém společnosti

Obrázek č. 15 popisuje přesná data a časy otevření dílčích datových úložišť, ze kterých jednotliví pracovníci controllingového útvaru vytvářejí reporty pro vedení společnosti. Jakmile je datové úložiště otevřeno, tak v ten moment controlleři porovnávají projekty, tzn. jejich náklady, poplatky a výnosy a následně tento výsledek reportují projektovým manažerům. Samozřejmě se musí nejdříve zhodnotit finanční stránka projektu. V momentě, kdy má projekt ztrátu 100% a zároveň jeho hodnota je kupříkladu 5 000 euro, tak mu controller věnovat pozornost nebude. Důvodem absence zhodnocení

takto ztrátového projektu je stanovení spodní hranice pro řešení ztrátových projektů ve výši 10 000 euro. Tato hranice je určována na základě zkušeností a interní dohodou s vedením společnosti. Takto se vypracovává a řeší report ve společnosti DHL ITS.

5.5 Návrh na zlepšení

Návrh na zlepšení vychází z vlastního pozorování autora, které bylo uskutečněno ve společnosti DHL ITS od září 2015 do února 2016. Během této doby byly vyzorovány možné oblasti ke zlepšení.

Jednou z těchto oblastí je zabezpečování sběru dat ze všech okolních systémů do systému vytvořeného společností a nazývaného se Easy reporting. Tato data jsou zadávána a tříděna v Easy reporting systému pouze jedním pracovníkem společnosti. V momentě, kdy tento pracovník nebude schopen data zajistit, dochází k pozastavení činností více oddělení, což může vést k vzniku dodatečných nákladů. Z tohoto důvodu by bylo efektivní mít podporu alespoň jednoho dalšího zaměstnance, který by nejen v momentě pracovní neschopnosti hlavního pracovníka Easy reportingu byl schopen data zajistit, ale dále by mohl usnadnit práci v třídění vstupních dat, především tedy zajištění zastupitelnosti zaměstnance by snížilo riziko zpožděného zadávání dat do systému.

Mezi další oblast ke zlepšení patří oblast vypracovávání dlouhodobých plánů. Ve společnosti DHL ITS jsou chápány dlouhodobými plány, plány s časovým intervalem jednoho roku z důvodu rostoucího rozvoje a modernizace IT služeb. Zde by se dalo využít možnosti automatizace některých procesů a tímto způsobem by se daly sestavovat dlouhodobé plány na delší časové intervaly než pouze s ročním odstupem.

6 Závěr

Lze shrnout, že teoretická východiska popisující fungování controllingu ve společnosti jsou velmi široká a jsou samozřejmě popsána pro uplatnění v ideálním prostředí.

Na základě praktické zkušenosti, kdy měl autor jedinečnou možnost seznámit se s fungováním oddělení controllingu v mezinárodní zasilatelské společnosti, je možné konstatovat, že skutečné uplatňování zásad a pravidel controllingu se postupně vyvíjí ve snaze dosáhnout cíle, kterým je čerpání veškerých výhod pro podnik, které mu může správné systémové nastavení controllingových činností přinést.

Nejvýraznějším rozdílem mezi controllingovou teorií a controllingovou praxí, autor uvádí absenci dlouhodobého finančního plánování ve zkoumané společnosti, které by v ideálním případě mělo být plánováno v časovém horizontu na tři až pět let. Ve sledované společnosti jsou finanční plány vytvářeny pouze na jeden další rok dopředu. Výhodou pouze krátkodobého finančního plánování je operativní vyřešení neočekávaných situací, ovšem i takto krátkodobé plány by mohly být postaveny na dlouhodobých komplexních plánech.

Dále bylo zjištěno, že i v tak moderní a úspěšné zkoumané společnosti, existuje riziko, které souvisí s nezastupitelností zaměstnance, jehož náplní práce je vkládání a třídění dat do interního systému společnosti, který je základním souborem dat pro controllery.

Závěrem je nezbytně nutné konstatovat, že oblast controllingu není pouze neuplatnitelnou teorií, ale především praktickým pomocníkem, který měl, má a bude mít své odstatnění v úspěšném a kvalitním řízení společnosti.

7 Seznam použitých zdrojů

- FREIBERG, František. *Finanční controlling: koncepce finanční stability firmy*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1996. ISBN 80-85943-03-4.
- FIBÍROVÁ, Jana. *Reporting: moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001. ISBN 80-247-0066-2.
- MIKOVCOVÁ, Hana. *Controlling v praxi*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2007. ISBN 978-80-7380-049-9.
- HAVLÍČEK, Karel. *Management & controlling: malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2011. ISBN 978-80-7408-056-2.
- HORVÁTH & Partners. *Nová koncepce controllingu: Cesta k účinnému controllingu*. 1. české vyd. Praha: Profess Consulting, 2004. Poradce controllingu. ISBN 80-7259-002-2.
- ŠOLJAKOVÁ, Libuše a Jana FIBÍROVÁ. *Reporting*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-2759-2.
- ESCHENBACH, Rolf a Helmut SILLER. *Profesionální controlling: koncepce a nástroje*. 2., přeprac. vyd. Překlad Jaroslav Rubáš. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-918-0.
- Slovník controllingu: česko-anglický, anglicko-český : 120 nejdůležitějších termínů pro práci controllera*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-085-6.
- KRÁL, Bohumil. *Manažerské účetnictví*. 3., dopl. a aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-217-8.
- LANDA, Martin. *Finanční plánování a likvidita*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2007. ISBN 978-80-251-1492-6.

8 Terminologický slovník

B	<i>Bottom up planning</i>	Plánování od shora dolů
	<i>Budget</i>	Rozpočet
	<i>Bgt</i>	Rozpočet
C	<i>Controllers</i>	Controlleři
	<i>Cost sales</i>	Náklady na prodej
	<i>Cost project</i>	Náklady na projekt
	<i>Cost services</i>	Náklady na služby
	<i>CRM</i>	Řízení vztahu se zákazníky
	<i>Cube</i>	Datová kostka
D	<i>DP</i>	Deutsche Post
E	<i>E-commerce</i>	Elektronické obchodování
F	<i>Forecast</i>	Předpověď
	<i>Fct</i>	Předpověď
	<i>From</i>	Od koho / Z
H	<i>HR</i>	Lidské zdroje
I	<i>IT Services</i>	Informační služby / datové centrum
K	<i>Key dates</i>	Klíčová data
	<i>Key task</i>	Klíčový úkol
	<i>KPI</i>	Key performance index neboli měření výkonnosti
R	<i>Responsible</i>	Zodpovědný
S	<i>SAP</i>	Název firmy produkující ERP systémy
T	<i>Ticket</i>	Interní formulář společnosti
	<i>Timeline</i>	Časový přehled
	<i>To</i>	Komu
	<i>Topics</i>	Téma