

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Controlling jako nástroj řízení obchodní společnosti

Bc. Markéta Kratochvílová

© 2015 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Markéta Kratochvílová

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Controlling jako nástroj řízení obchodní společnosti

Název anglicky

Controlling as a management tool in the business company

Cíle práce

Cílem diplomové práce s názvem Controlling jako nástroj řízení bude zhodnocení činností a postavení úvaru Business Controlling ve vybrané obchodní společnosti se zaměřením na manažerský informační systém. V případě zjištěných nedostatků je cílem navrhnout inovaci stávajícího systému pro relevantní rozhodování managementu ve všech potřebných oblastech.

Metodika

Uvedené cíle práce budou rozpracovány v rámci následující osnovy k zadání práce:

1. Úvod controlling v dnešním světě
2. Cíl práce a metodický postup řešení tématu práce
3. Teoretická východiska řešení tématu
4. Charakteristika společnosti
5. Analytická část práce analýza současného stavu a vývoje ekonomické a finanční situace, analýza současného manažerského informačního systému
6. Syntéza zhodnocení výsledků z provedených analýz, vypracování návrhu zlepšení
7. Závěr posouzení odborného přínosu navrhované inovace
8. Seznam použitých literárních a jiných odborných zdrojů
9. Přílohy

Doporučený rozsah práce

70-90 stran bez přílohy

Klíčová slova

Controlling, controller, účetnictví, podnikové řízení, projektové řízení, inovace, manažerský informační systém

Doporučené zdroje informací

- ESCHENBACH, R. Controlling. Praha: ASPI 2004. ISBN 80-7357-035-1.
ESCHENBACH, R. Profesionální controlling: koncepce a nástroje. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-918-0.
FIBÍROVÁ, J. Reporting: moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy. 2. Vydání. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 80-247-0482-X.
GROUP OF CONTROLLING (IGC): Slovník controllingu česko-anglický: 120 nejdůležitějších termínů pro práci controllera, Praha: Management Press, 2003, ISBN 80-7261-085-6.
KOSTURIÁK, J., FROLÍK, Z. Štíhlý a inovativní podnik. Praha: Alfa Publishing 2006, s.237, ISBN 80-86851-38-9
LAZAR, J. Manažerské účetnictví a controlling. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4133-8.
MIKOVCOVÁ, H. Controlling v praxi. Plzeň: Aleš Čeněk, 2007. ISBN 978-80-7380-049-9.
PITRA, Z. Management inovačních aktivit. Praha: Professional Publishing 2006, s.438, ISBN 80-86946-10-X
PITRA, Z. Inovační strategie. Praha: Grada Publishing, 1997, s.184, ISBN 80-7169-461-4
SCHOLLEOVÁ, H. Investiční controlling. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2952-7.
ŠOLJAKOVÁ, L. Manažerské účetnictví pro strategické řízení. Praha: Management Press, NT Publishing, s.r.o., 2003. ISBN 90-7261-087-2.
ŠOLJAKOVÁ, L. Reporting. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2759-2.
TIDD, J., BESSANT, J., PAVITT, K. Řízení inovací. Zavádění technologických, tržních a organizačních změn. Brno: Computer Press, a.s., 2007, s.549, ISBN 978-80-251-1466-7
VYSUŠIL, J. Controlling do kapsy aneb šest základních bodů controllingu. Praha: Profess Consulting, s.r.o., 2000. ISBN 80-7259-013-8.
WOLLMUTH, H. Nástroje controllingu od A do Z. 2. české vydání. Praha: Profess Consulting, 2004. ISBN 80-7259-029-4.
-

Předběžný termín obhajoby

2015/06 (červen)

Vedoucí práce

Ing. Pavla Římovská

Elektronicky schváleno dne 15. 10. 2014

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 11. 3. 2015

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 13. 03. 2015

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 24.3.2015

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala svým rodičům, že mě při studiu vždy podporovali a věnovali mi nekonečnou trpělivost a ochotu. Děkuji také paní Ing. Lucii Bláhové, ze společnosti ŠKODA JS, a.s., za její cenné rady a pomoc. V neposlední řadě pak děkuji paní Ing. Pavle Římovské, vedoucí této diplomové práce, za její vedení.

Controlling jako nástroj řízení obchodní společnosti

Controlling as a management tool in the business company

Souhrn

Tato diplomová práce analyzuje controlling jako nástroj řízení ve společnosti ŠKODA JS, a.s. včetně identifikace nedostatků útvaru a návrhu pro jejich odstranění. Z diplomové práce vyplynulo, že útvar Business Controlling zaujímá ve společnosti ŠKODA JS, a.s. významné postavení a je základem pro vytváření reportů ekonomické situace podniku a její kontrolu. Základem činnosti controllingu je manažerský informační systém, který dle poznatků z provedených analýz nevyhovuje současným požadavkům společnosti a to především kapacitně. Díky této skutečnosti byl autorem diplomové práce vypracován návrh na inovaci manažerského informačního systému formou přípravy a realizace hlavních projektových fází. Návrh spočívá v přechodu ze systému fungujícího na základě MS Excelu na systém, který bude fungovat na základě dotazovacího jazyka SQL. Z návrhu jsou zřejmé přínosy: úspora času a nákladů, zvýšení kapacity a zvýšení uživatelských možností systému (tvorba vlastních pohledů, hlubší propojení s účetním systémem atd.). Přínosem celé práce je tedy návrh a spolupodíl autora práce (v projektovém týmu) na realizaci manažerského informačního systému.

Summary

This thesis analyzes controlling as a management tool in ŠKODA JS a.s. Company including identifying gaps and giving solutions for the removal. The thesis has shown that the Business Controlling department occupies an important position in ŠKODA JS a.s. and is the basis for making reports and control over the economic situation. The basis of the work controlling is the management information system which according to implemented analyses does not meet the current requirements, primarily due to its capacity. On the basis of this fact the author of the thesis developed a proposal to upgrade the management information system in the form of project phases. The proposal consists of the transition from a system operating on the basis of Excel to a system that will operate on the basis of SQL. The proposal contains a number of benefits: saving time and costs, increasing capacity and system capabilities (creating custom views, deeper integration with the accounting system etc.) So the benefit of the entire thesis is the proposal and the author's participation in the implementation of the management information system.

Klíčová slova: Controlling, controller, účetnictví, podnikové řízení, reporting, projektové řízení, inovace, manažerský informační systém.

Keywords: Controlling, controller, accounting, business management, reporting, project management, innovation, management information system.

Obsah

1	ÚVOD	9
2	CÍL PRÁCE A METODICKÝ POSTUP ŘEŠENÍ TÉMATU PRÁCE	10
2.1	CÍL PRÁCE	10
2.2	METODICKÝ POSTUP K ŘEŠENÍ TÉMATU PRÁCE	10
2.2.1	<i>Postup při zpracování teoretických východisek</i>	10
2.2.2	<i>Postup při shromažďování dat a informací</i>	11
2.2.3	<i>Postup při zpracování charakteristiky vybraného subjektu</i>	11
2.2.4	<i>Metodický postup při zpracování analytické části práce</i>	11
2.2.5	<i>Metodický postup při zpracování návrhové části práce</i>	12
3	TEORETICKÁ VÝCHODISKA ŘEŠENÍ PROBLÉMU	13
3.1	CONTROLLING.....	13
3.1.1	<i>Pojem controlling</i>	13
3.1.2	<i>Cíle a zásady controllingu</i>	14
3.1.3	<i>Controller</i>	15
3.1.4	<i>Nástroje controllingu</i>	16
3.2	ÚČETNICTVÍ	20
3.2.1	<i>Finanční účetnictví</i>	21
3.2.2	<i>Daňové účetnictví</i>	24
3.2.3	<i>Manažerské účetnictví</i>	24
3.2.4	<i>Vnitropodnikové účetnictví</i>	28
3.2.5	<i>Kalkulace</i>	28
3.3	PODNIKOVÉ ČINNOSTI	29
3.3.1	<i>Podnikové řízení</i>	29
3.3.2	<i>Projektové řízení</i>	32
3.4	INOVACE V PODNIKU	35
3.4.1	<i>Štíhlý, inovativní podnik</i>	35
3.4.2	<i>Obecné pojetí inovace</i>	36
3.4.3	<i>Inovace informačních systémů</i>	39
3.5	VZTAH CONTROLLINGU A VÝPOČETNÍ TECHNIKY	43
3.5.1	<i>Požadavky a předpoklady použití IS</i>	44
4	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI ŠKODA JS, A.S.	45
4.1	HISTORIE SPOLEČNOSTI.....	45
4.2	PŘEDMĚT ČINNOSTI.....	47
4.3	Hlavní produkty společnosti ŠKODA JS, A.S.	48
4.4	POZICE NA TRHU	50
4.5	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA ŠKODA JS, A.S.....	52
4.6	ZAMĚSTNANCI ŠKODA JS, A.S.....	52
4.7	PROJEKTY VE SPOLEČNOSTI.....	53
4.8	DIVIZE.....	53
5	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU A VÝVOJE EKONOMICKÉ A FINANČNÍ SITUACE, ANALÝZA STAVU CONTROLLINGU VE SPOLEČNOSTI ŠKODA JS, A.S.	55
5.1	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU A VÝVOJE EKONOMICKÉ A FINANČNÍ SITUACE.....	55
5.1.1	<i>Ukazatel rentability (v %)</i>	55
5.1.2	<i>Ukazatel likvidity</i>	56
5.1.3	<i>Ukazatelé hospodářské aktivity (počet obrátek/rok)</i>	57
5.1.4	<i>Ukazatel zadluženosti (v %)</i>	57
5.1.5	<i>Shrnutí finanční situace podniku</i>	58
5.2	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU CONTROLLINGU VE SPOLEČNOSTI ŠKODA JS, A.S.	58
5.2.1	<i>Postavení controllingu v organizační struktuře podniku</i>	59
5.2.2	<i>Práce controllingu</i>	59

5.2.3	<i>Manažerský informační systém</i>	65
5.2.4	<i>Shrnutí práce controllingu a funkčnosti stávajícího manažerského informačního systému</i>	71
6	ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ Z PROVEDENÝCH ANALÝZ A VYPRACOVÁNÍ NÁVRHU	
	ŘEŠENÍ	73
6.1	ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ Z PROVEDENÝCH ANALÝZ	73
6.1.1	<i>Zhodnocení výsledků z analýzy finančního a ekonomického stavu podniku</i>	73
6.1.2	<i>Zhodnocení současného stavu controllingu se zaměřením na manažerský informační systém</i>	74
6.2	NÁVRH ZLEPŠENÍ MANAŽERSKÉHO INFORMAČNÍHO SYSTÉMU	74
6.2.1	<i>Návrh zlepšení MIS formou projektového cyklu</i>	75
6.2.2	<i>Souhrn návrhu zlepšení manažerského informačního systému</i>	103
7	ZÁVĚR	105
	SEZNAM TABULEK	107
	SEZNAM GRAFŮ	107
	SEZNAM OBRÁZKŮ	108
	SEZNAM ZKRATEK	110
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	111
	SEZNAM PŘÍLOH.....	113

1 Úvod

Rostoucí dynamika okolí podniku, zvyšující se tlak konkurence, rychle se měnící trhy a zužování podnikatelského prostoru legislativou, to všechno jsou faktory, které kladou na řídicí pracovníky podniku stále vyšší požadavky. Někteří manažeři se s takovými změnami dokážou vypořádat a jsou úspěšní, jiní nikoli. O míře úspěšnosti rozhoduje schopnost podniku zavádět či zdokonalovat výrobky a technologie, procesy analýz, plánování a kontroly, informační systémy a organizační struktury. V souvislosti s tím se klade čím dál větší důraz na informace, která podporují správná rozhodování ve správný čas.

V současné době roste význam podnikového řízení, jehož cílem je skloubení činností podniku tak, aby bylo dosaženo stanovených cílů. V efektivně řízené společnosti má nezastupitelné místo controlling. Controlling se zabývá jak vnitřní situací podniku, tak vztahy podniku k jeho okolí. Jeho základním cílem je poskytnutí aktuálních informací tam, kde jsou požadována a tak přispívat ke komplexnímu řízení podniku. Controlling se v dnešní době stává tzv. lodivodem v moři podnikání.

Každodenní controllingové činnosti jsou velmi úzce spjaty s manažerským informačním systémem. Controlling si dnes již nikdo nedokáže představit bez podpory počítačového zpracování dat. Manažerským informačním systémem tedy rozumíme systém, podporovaný výpočetní technikou, který poskytuje základní informace vrcholovému managementu pro rozhodování o dalším směřování podniku.

Tato diplomová práce se zaměřuje na controlling, jeho činnosti a postavení ve vybrané obchodní společnosti se zaměřením na manažerský informační systém. Toto zaměření vyplývá z nutnosti správného nastavení systému tak, aby vyhovoval konkrétním potřebám společnosti.

2 Cíl práce a metodický postup řešení tématu práce

Tato kapitola definuje cíl diplomové práce a metodický postup, kterým bude dosaženo požadovaného cíle.

2.1 Cíl práce

Cílem této diplomové práce s názvem Controlling jako nástroj řízení obchodní společnosti bude zhodnocení činností a postavení útvaru Business Controlling ve vybrané obchodní společnosti se zaměřením na manažerský informační systém. V případě zjištěných nedostatků v manažerském informačním systému, je cílem navrhnout inovaci stávajícího systému pro relevantní rozhodování managementu ve všech potřebných oblastech.

2.2 Metodický postup k řešení tématu práce

Metodický postup ukazuje, jakým způsobem bude dosaženo vytyčeného cíle.

2.2.1 Postup při zpracování teoretických východisek

Při zpracování teoretických východisek autor začíná vymezením pojmu controlling. Pro pochopení controllingu, jako významného útvaru podniku, jsou v rámci kapitoly 3.1 objasněny základní cíle a zásady controllingu, důležitost lidského faktoru – controllera a základní nástroje používané controllingem. Controlling je nesporně propojen s účetnictvím, jehož typy autor popisuje dále. Pro controlling je významné především účetnictví vnitropodnikové, které poskytuje informace o výši nákladů na výrobu výrobku a o provozních nákladech, které ponese jednotlivá nákladová střediska.

Controlling, jako nástroj řízení společnosti, podává informace pro rozhodování managementu v procesu plánování, organizování, personalistiky, vedení a kontroly. V další části se tedy autor zabývá podnikovým řízením se zaměřením na plánování a kontrolu (činnosti, které controlling významně ovlivňuje). Další významnou podnikovou činností je projektové řízení. Projektové řízení autor zařazuje pro objasnění projektových fází, které jsou využity pro návrh inovace manažerského informačního systému.

V dnešním světě neustálých změn není možné úspěšné fungování podniku bez inovací. V následující části práce autor objasňuje pojem inovace a zaměřuje se na inovace informačních systémů. V další části jsou pak inovace informačních systémů propojeny s controllingem.

K jednotlivým tématům autor čerpá z odborné literatury uvedené v Seznamu použitých zdrojů.

2.2.2 Postup při shromažďování dat a informací

Autor práce následně shromáždil data a informace, která podle jeho názoru umožňují pochopení problematiky jako celku. Na základě pracovní pozice autora v útvaru Business Controlling bylo možné využít při psaní diplomové práce vlastních zkušeností a podnikových materiálů (směrnice, prezentace, účetní výkazy a data). Zkušenosti a podnikové materiály jsou využity především v páté a šesté kapitole. Velmi přínosnými se ukázaly i konzultace s odborníky v dané problematice.

Při shromažďování dat autor sleduje období roku 2011 – 2014.

2.2.3 Postup při zpracování charakteristiky vybraného subjektu

Pro diplomovou práci autor vybral společnost ŠKODA JS, a.s. Jedná se o společnost působící na trhu jaderné energetiky. Ve čtvrté kapitole autor popisuje konkrétní obsah činnosti společnosti a hlavní produkty. Dále pozici podniku na trhu pomocí vývoje tržeb, zisku a exportu za poslední roky. Součástí kapitoly je také organizační struktura společnosti, která znázorňuje postavení útvaru Business Controlling. S organizační strukturou souvisí vývoj a struktura zaměstnanců ve společnosti. V této kapitole se autor ještě zabývá projekty, které byly a jsou pro společnost nejvýznamnější a popisuje činnosti jednotlivých divizí.

2.2.4 Metodický postup při zpracování analytické části práce

Analytická část práce začíná analýzou ekonomické a finanční situace podniku (kapitola 5.1). Pro analýzu vycházel autor z účetních výkazů společnosti pro roky 2011 až 2013. Tyto výkazy jsou součástí Příloh. Pro ohodnocení ekonomické a finanční situace byly vybrány následující ukazatele – ukazatel rentability, likvidity,

hospodářské aktivity a zadluženosti. Dále je provedena analýza současného stavu controllingu ve společnosti ŠKODA JS, a.s. (kapitola 5.2). Tato analýza zhodnocuje postavení Business Controllingu v organizační struktuře a činnosti prováděné v útvaru. Autor se při zpracování této analýzy zaměřil na manažerský informační systém, který je ohodnocen z hlediska aktuálních potřeb společnosti.

2.2.5 Metodický postup při zpracování návrhové části práce

V této části (6. kapitola) autor synteticky zhodnocuje výsledky z provedených analýz. Výsledky analýz jsou vzájemně provázány tím, že kvalita prováděných činností Business Controllingu ovlivňuje finanční a ekonomickou situaci podniku. Důležitou roli v efektivním fungování útvaru má manažerský informační systém, který musí být nastaven tak, aby v daném okamžiku byl schopen poskytnout požadovaná data. Na základě shledaných nedostatků je potvrzena nutnost zavedení nového manažerského informačního systému.

Návrh nového manažerského informačního systému autor sestavil do projektových fází. Výsledkem je systém fungující na základě SQL jazyka, který má dostatečnou kapacitu databáze a řadu nových možností (tvorba vlastních pohledů po Business Controlling, hlubší propojenost s účetním systémem, propojení s dceřinou společností atd.).

3 Teoretická východiska řešení problému

Pro dosažení cíle práce je důležité pochopení základních teoretických východisek, jejichž objasnění nám pomůže pochopit podstatu a význam controllingu ve společnosti.

3.1 Controlling

Nejprve je nutné vysvětlit pojem controlling a jeho základní cíle a zásady. S controllingem je úzce spojen pojem controller, což je osoba provádějící controlling v prostředí podniku. Následně jsou v této kapitole popsány strategické a operativní nástroje controllingu.

3.1.1 Pojem controlling

Podoba tohoto slova nás nutí začít hledat jeho význam v anglickém slovníku, kde nalezneme překlad slova controlling jako kontrola. Slovní základ kontrol ovšem neznamená pouze kontrolovat, ale také řídit, regulovat, ovládat. Ve francouzských či italských slovnících dojdeme ke stejným výsledkům. V latinském jazyce nacházíme termín *contra rolatus*, což znamená druhý zápis pořizovaný z kontrolních důvodů o tocích zboží a peněz. V německých slovnících controlling znamená pouze řízení a kontrolu. V českých slovnících se tento pojem objevil až v roce 2004.

Existuje celá řada definic pojmu controlling. Například Eschenbach¹ o controllingu říká: „*controlling doplňuje a integruje management jak v koncepčním, funkčním a institucionálním smyslu, tak i v personálním smyslu (při vytvoření vlastních míst controllerů). Controllingová filozofie (software) a infrastruktura controllingu (hardware) jsou sloupy doplnění řešení řízení. S jejich pomocí bude možné dostat pod kontrolu komplexnost řízení podniku*“ Dle P. Krále² je: „*controlling obecně vyjádřená metoda, jejímž smyslem je zvýšit účinnost systému řízení permanentním srovnáváním skutečného průběhu podnikatelského procesu se žádoucím stavem, vyhodnocováním odchylek a aktualizací cílů.*“³

¹ ESCHENBACH, R. *Controlling*.

² KRÁL, B. a kol. *Manažerské účetnictví*.

³ MIKOVCOVÁ, H. *Controlling v praxi*.

3.1.2 Cíle a zásady controllingu

Obecným cílem controllingu je přispět k zajištění životaschopnosti podniku. Tohoto cíle lze dosáhnout zvyšováním rentability, zajištěním likvidity a zvýšením hospodárnosti podnikových aktivit. Funkčním cílem je doplnění a podpora managementu a provádění těchto dalších výkonů:

- podpora řízení službami vedení,
- doplnění řízení dalšími výkony vedení,
- koordinace.

Podpora řízení službami vedení je podpora manažerů ve formě poskytování informací a ekonomického poradenství. Controlling zodpovídá za věcně správnou a včasnou podporu. Manažer může podporu vzít v úvahu, ale nemusí se jí řídit.

Doplnění řízení dalšími výkony vedení znamená aktivní účast controllingu na řízení podniku. Controlling vytváří nástroje a metody, které jsou závazné v jednotlivých podsystémech řízení, a může přebírat zodpovědnost za rozhodování v krizových situacích.

Koordinace znamená, že se controlling podílí na vývoji jednotlivých subsystémů řízení, na vytváření struktur, formování a usměřování obou oblastí.⁴

Dle Fibírové⁵ je cílem controllingu: *„komplexní podchycení nejdůležitějších událostí tak, aby byla vytvořena vhodná informační základna pro řízení. Systém měření a hodnocení by měl zahrnovat všechny oblasti podniku, měl by být transparentní, používat objektivní a jednoznačné principy vyhodnocování.“*

Při snaze o dosažení cílů by mělo být postupováno tak, aby byly zachovány určité zásady chování a profesní přístup. Zásadami jsou určité standardy chování, které by měly platit delší dobu a pro většinu rozhodnutí.

⁴ ESCHENBACH, R. *Controlling*.

⁵ FIBÍROVÁ, J. *Reporting: moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy*.

Dle Eschenbacha⁶ existuje pět zásad moderního controllingu:

- zásada hnací a brzdící síly (jednáme-li s obavami z rizika, orientujeme se na příležitosti a inovace, jednáme-li s vědomím rizika, nesmíme činit ukvapené závěry),
- zásada objektivit (objektivní způsob práce a chování),
- zásada včasného jednání (časový aspekt),
- zásada rovnováhy mezi normativním, strategickým a operativním controllingem (potenciály budoucnosti nesmí být ztraceny na úkor trvalosti),
- zásada dokumentace (analýzy, návrhy a rozhodnutí je třeba uchovávat systematicky, kompletně a přehledně).

3.1.3 Controller

Kvalita plnění úkolů v controllingu je závislá na osobě controllera. Každý controller musí disponovat určitými vlastnostmi a schopnostmi, aby byl schopen provádět profesionální controlling. Dnes již nestačí pouze odborná způsobilost (znalosti z podnikové ekonomiky, obchodní znalosti atd.), ale je zapotřebí souboru určitých vlastností a schopností, a to jak osobnostních, tak manažerských, sociálních a komunikačních.

K osobnostním vlastnostem controllera patří např. osobní představy o etice, projevy analytického myšlení a jednání, sebekritický postoj, schopnost přijímání nepříjemností, vlastní iniciativa, přesnost, ochota učit se, kreativita, radost z vlastního úspěchu atd.

K sociálním a komunikačním vlastnostem patří např. schopnost komunikace (včetně jednací a diplomatické zručnosti), schopnost týmové práce, síla při prosazování a poznání, že důvěra se musí neustále opírat o nové poznatky.

Musí mít také přehled o podnikové ekonomice ve smyslu celkového nadhledu. V některých oblastech je ale zapotřebí podrobných znalostí a to např. v účetnictví, etice managementu, strategickém řízení podniku, plánování a sestavování rozpočtu, výpočtu a posouzení investic, výkaznictví a kontroly.

Obchodní znalosti by měly obsahovat znalosti o podniku, osobách a jejich zájmech, rozsahu výkonů, obchodních procesech, klíčových kompetencích, okolí podniku, situaci

⁶ ESCHENBACH, R. *Profesionální controlling: koncepce a nástroje*.

konkurence a dále by měl být dostatečně jazykově vybaven a znát specifika jednotlivých zemí, se kterými podnik obchoduje.⁷

3.1.4 Nástroje controllingu

Nástroje controllingu lze rozdělit na nástroje používané ve strategickém controllingu a nástroje používané v operativním controllingu. V tabulce č. 1: *Základní charakteristiky operativního a strategického controllingu* jsou znázorněné rozdíly mezi těmito typy controllingu.

Tabulka 1 - Základní charakteristiky operativního a strategického controllingu

Kritérium	Operativní controlling	Strategický controlling
Časový horizont	Omezený	Neomezený
Veličiny	Kvantitativní	Kvalitativní
Okolí	zmapované, známé, předvídatelné	nespojité, vyvíjející se, obtížně předvídatelné
Počet variant	Nízký	Vysoký
Charakter problémů	strukturovatelné	jedinečné, obtížně strukturovatelné
Stupeň detailizace	Vysoký	Nízký
Hierarchie řízení	Nízká	Vysoká

Zdroj: MIKOVCOVÁ, H. *Controlling v praxi*.

3.1.4.1 Operativní controlling

Operativní controlling využívá těch nejlepších aktuálních schopností a zdrojů v podniku k dosažení co možná nejlepších hodnot v hospodárnosti, likviditě a rentabilitě. Operativní činnosti se většinou vztahují k jednomu hospodářskému roku a jsou zaměřeny na podnik (nikoli na jeho okolí). V tomto roce dochází k neustálému srovnávání

⁷ ESCHENBACH, R. *Profesionální controlling: koncepce a nástroje*.

plánovaných výsledků s těmi dosaženými. Plánované hodnoty se měsíčně srovnávají s efektivními hodnotami, aby byla možná rychlá identifikace odchylek.

Úlohou operativního controllingu je:

- určení vize a její uskutečnění,
- plánování a vývoj strategie,
- strategická dopředná a zpětná vazba,
- plánování a řízení projektu,
- plánování a řízení procesů rutinních prací,
- plánování a řízení investic,
- operativní plánování a rozpočetnictví,
- operativní dopředná a zpětná vazba.⁸

3.1.4.1.1 Metody využívané v operativním controllingu

Cílem každého podniku je dosáhnout hospodárnosti veškerých procesů v podniku. Operativní controlling je zaměřen především na řízení rentability, likvidity a hospodárnosti. Hlavním bodem sledování operativního controllingu jsou náklady a výnosy. Operativní data a informace zaznamenávají pouze působení změn a nejsou schopny hledat a naleznout příčiny. Oblast výnosů může souviset s vhodně zvolenou marketingovou strategií, která je vždy stanovena na základě analýzy životního cyklu výrobku a na základě analýzy portfolia.

V oblasti nákladů se sledují tyto dvě oblasti:

- položky, které je nutné řídit, sledovat jejich vývoj, závislost na tržbách a objem produkce.
- přiřazení nákladů na nositele nákladů.

Nástrojem pro výběr vhodných položek pro horizontální a vertikální analýzu nákladů je Paretova analýza. Při této analýze můžeme srovnat objemy a hodnoty, kdy lze dojít k tomu, že relativně malá množství z celkového objemu mohou vytvořit relativně

⁸ ESCHENBACH, R. *Controlling*.

velkou hodnotu. Úsilí vedení podniku by pak mělo směřovat k zajištění tohoto malého množství.

Při přiřazování nákladů na nositele nákladů musí každý podnikatelský subjekt rozhodnout o: metodě výpočtu krátkodobého hospodářského výsledku, o kalkulačním systému podniku a zvolit vhodný systém ukazatelů.

3.1.4.2 Strategický controlling

Strategické nástroje se používají k určování rizik a zlepšování budoucích šancí podniku. Strategickým cílem může být např. vývoj nových výrobků, systematické školení zaměstnanců, dosažení dodatečného kapitálu, otevírání nových trhů, získání tržních podílů, zlepšení organizace atd. Pro zajištění těchto cílů se používá řady nástrojů. Strategické rozhodování je činěno v přítomnosti a dosahuje do horizontu 4 až 5 let.⁹

Strategické řízení se skládá z několika základních složek:

- marketing a prodej (tato složka vyžaduje znalost situace na jednotlivých trzích, konkurence, cenové politiky firmy, propagace, způsobů distribuce výrobků, počet reklamací a způsob jejich vyřizování a v neposlední řadě postoje zákazníků k podniku),
- výrobní operace a logistika (složka zahrnuje využití výrobních kapacit, podíl výrobních nákladů na celkových nákladech, produktivitu výrobků, spolehlivost technologických zařízení, vzájemné vztahy s odběrateli, skladové zásoby atd.),
- lidské zdroje (v této složce je rozhodující počet a struktura pracovníků, jejich kvalifikační úroveň a výše jejich mezd, sociální výhody, vlivy odborových organizací, dostupnost pracovních sil, úroveň managementu a vzdělávání pracovníků),
- informační systém (práce s informacemi, daty a jejich komunikace, úroveň informační technologie v podniku, informační architektura a nástroje podpory manažerského rozhodování),
- organizační struktura (tato složka obsahuje popis jednotlivých pracovních míst a činností vyžadující tato pracovní místa, úroveň centralizace rozhodování, vymezení pracovní odpovědnosti a pravomocí, komunikační cesty a styly komunikace),

⁹ WOLLMUTH, H. *Nástroje controllingu od A do Z.*

- zahraniční spolupráce (pro toto složku je rozhodující velikost exportu a importu, partnerství se zahraničními subjekty, aktivní či pasivní licence a samotné působení v zahraničí).¹⁰

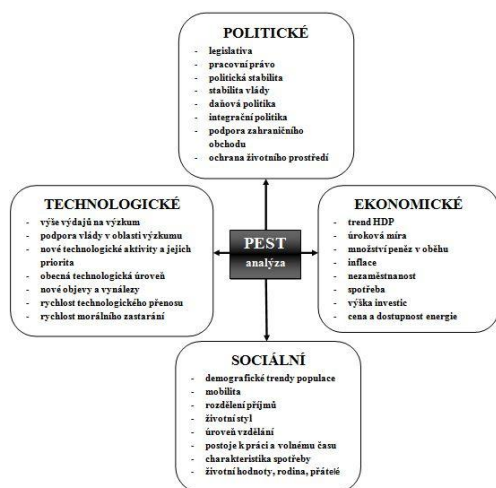
3.1.4.2.1 Metody využívané ve strategickém controllingu

Metody, které se používají ve strategickém controllingu spočívají ve zpracování komplexních analýz, prognóz a plánů. Strategický controlling se orientuje na budoucnost v horizontu nejméně 4 let a již se neorientuje jen na to, co se děje uvnitř podniku, ale i na své okolí.

Metody, které strategický controlling využívá, lze rozdělit na kvalitativní a kvantitativní.

Kvalitativní metody pomáhají rozpoznat příčiny a důsledky vlivů na podnik a promítnout tyto změny do strategického plánu podniku. Jedná se například o SWOT analýzu či PEST analýzu (viz obrázek č. 1 – PEST analýza a obrázek č. 2 – SWOT analýza) atd.

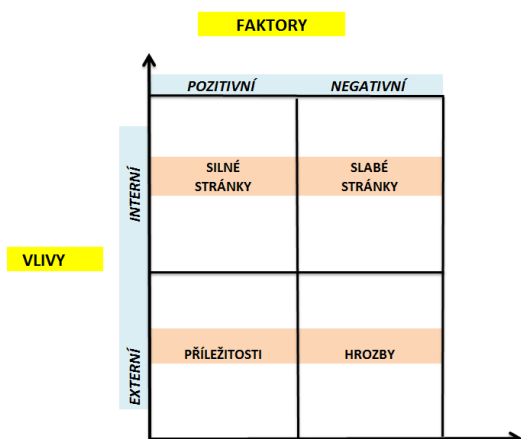
Obrázek 1 - PEST analýza vlivu prostředí



Zdroj: BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O. *Management*.

¹⁰ Římovská, P. a kol. *Interní audit a controlling*.

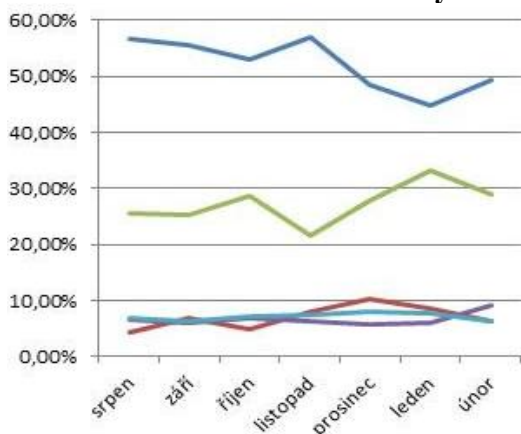
Obrázek 2 – SWOT analýza



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014.

Kvantitativní metody vyčíslují jevy, které byly zjištěny na základě kvalitativních metod. Mezi tyto metody patří například časové řady (viz obrázek č. 3 – *Příklad časové řady*), kauzální metody nebo aplikace predikčních modelů.¹¹

Obrázek 3 – Příklad časové řady



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014.

3.2 Účetnictví

Základním stavebním kamenem controllingu je účetnictví. Z účetnictví controlling získává potřebná data k rozhodování. V základě lze rozdělit účetnictví na finanční, daňové a manažerské.

¹¹ MIKOVCOVÁ, H. *Controlling v praxi*.

3.2.1 Finanční účetnictví

„Finanční účetnictví zpracovává všechny účetní případy, které vyjadřují změny, k nimž dochází v majetku a závazcích účetní jednotky zpravidla ve vztahu k jejímu okolí (dodavatelům a odběratelům, ostatním dlužníkům a věřitelům, peněžním ústavům, finančním úřadům atd.).“¹²

Podstatou finančního účetnictví je poskytovat informace o stavu a pohybu majetku podniku v podobě přehledných účetních výkazů. Základem je majetek, což jsou veškeré prostředky, které podnik při své činnosti využívá. Majetek lze rozdělit z hlediska druhu (aktiva) a z hlediska zdrojů jeho financování (pasiva).

Finanční účetnictví je důležité pro tyto osoby:

- vlastníky, kteří sledují svůj ekonomický prospěch (společníci, akcionáři, družstevníci),
- investory (burzy, finanční instituce, banky),
- věřitele, kteří se zajímají o stabilitu firmy (banky, stát, státní instituce),
- zákazníky (odběratelé),
- organizační složky státu, veřejnost.

Finanční účetnictví je regulováno zákonem o účetnictví, národními účetními standardy a vnitropodnikovou směrnicí. Nástrojem tohoto účetnictví jsou účetní výkazy – rozvaha, výkaz zisku a ztrát a cash flow.

3.2.1.1 Rozvaha

Rozvaha (viz *obrázek č. 4 – Rozvaha*) zobrazuje celkovou výši aktiv (majetku) a výši pasiv (zdrojů krytí majetku). Rozvaha znázorňuje hodnoty platné k určitému okamžiku (stavové veličiny). Správně sestavená rozvaha splňuje základní bilanční rovnici – součet aktiv se rovná součtu pasiv. Obsah, rozsah i formu určují účetní standardy.

Aktiva se člení dle stupně likvidity, kdy se postupuje od položek nejméně likvidních k peněžním prostředkům a krátkodobému finančnímu majetku. Každá položka musí výstižně informovat o druzích majetku.

¹² LAZAR, J. *Manažerské účetnictví a controlling*.

Pasiva představují financování aktiv. Jsou rozděleny na vlastní (vlastní kapitál) a cizí zdroje (závazky). Cizí zdroje dále dělíme na krátkodobé a dlouhodobé. Mezi cizí zdroje řadíme i rezervy.

Základní funkcí rozvahy je přehledné uspořádání majetků a závazků účetní jednotky v peněžní vyjádření a poskytnutí základu pro zhodnocení finanční situace účetní jednotky. Podle okamžiku sestavování rozvahy lze rozlišit tzv. zahajovací rozvahu (při založení účetní jednotky), počáteční rozvahu (k počátku účetního období) a konečnou rozvahu (na konci účetního období). Konečná rozvaha jednoho období je shodná s počáteční rozvahou období následujícího.

Obrázek 4 – Rozvaha

ROZVAHA	
AKTIVA	PASIVA
1. Stálá aktiva	1. Vlastní kapitál
a. hmotný investiční majetek	a. základní kapitál
b. nehmotný investiční majetek	b. rezervní a jiné fondy
c. finanční majetek dlouhodobý	c. nerozdělený zisk
2. Oběžná aktiva	2. Závazky
a. zásoby	a. splatné do jednoho roku
b. pohledávky	b. splatné nad jeden rok
c. finanční majetek krátkodobý	
d. peněžní prostředky	
3. Ostatní aktiva	3. Rezervy
	4. Ostatní pasiva
AKTIVA CELKEM	PASIVA CELKEM

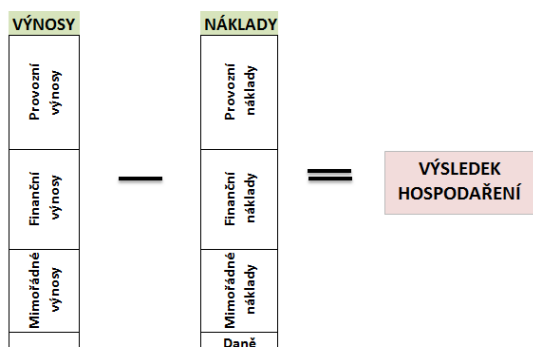
Zdroj: Vlastní zpracování, 2014.

3.2.1.2 Výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty (viz *obrázek č. 5 – Výkaz zisku a ztráty*) zobrazuje hospodářský výsledek podniku za určité časové období v členění: výsledek provozní, finanční a mimořádný. Z tohoto výkazu je možné získat základní přehled o hospodaření společnosti, velikosti tržeb, nákladů a výši zisku. Výkaz zisku a ztráty se vztahuje vždy k určitému časovému intervalu.

Výkaz zobrazuje náklady a výnosy účetní jednotky. Nákladem rozumíme kategorii vstupů a výnosy kategorii výstupů. Spotřeba majetku se projevuje jako náklad a vede ke snížení aktiv účetní jednotky, zatímco výnosem je úhrada spotřebovaného majetku a znamená zvýšení aktiv. Rozdíl mezi výnosy a náklady tvoří výsledek hospodaření. Jsou-li výnosy vyšší než náklady, dosáhla účetní jednotka zisku, v opačném případě pak ztráty.

Obrázek 5 – Výkaz zisku a ztráty



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014.

3.2.1.3 Cash flow

Výkaz cash flow znázorňuje příjmy a výdaje finančních prostředků za určité období. Taková informace je důležitá pro vlastníka společnosti i pro případné potenciální investory a věřitele (banky, dodavatele). Cash flow tedy přináší informace o přírůstcích a úbytcích peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů, ke kterým došlo ve sledovaném období. Peněžními prostředky se rozumí peníze v pokladně, na běžných účtech a ceniny. Peněžní ekvivalenty jsou pak vysoce likvidní položky krátkodobého finančního majetku (např. obchodní akcie).

Výkaz se sestavuje ve třech úrovních činností podniku:

- provozní činnost: peněžní toky vyplývající z hlavní činnosti podniku,
- investiční činnost: pořízení hmotného či nehmotného majetku a jeho prodej, poskytování půjček a příjem jejich splátek,
- finanční činnost: přijaté úvěry a půjčky, smlouvy o finančním nájmu.

Při výpočtu cash flow se postupuje přímou nebo nepřímou metodou (viz *obrázek č. 6 – Sestavení výkazu cash flow – zjednodušeně*). Přímá metoda spočívá ve sledování přírůstků a úbytků peněžních toků přímo na základě jednotlivých účetních dokladů. Tato metoda se v praxi příliš nepoužívá, protože takovéto sledování je vzhledem k množství účetních operací nereálné. Druhá metoda je nepřímá, která vychází z upravování zjištěného hospodářského výsledku.

K výpočtu cash flow se většinou používá speciální software.

Obrázek 6 – Sestavení výkazu cash flow – zjednodušeně

PS	Počáteční stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů
HV	Hospodářský výsledek běžného účetního období (+/-)
P	Peněžní toky z provozní činnosti
I	Peněžní toky z investiční činnosti
F	Peněžní toky z finanční činnosti
Celkem	Peněžní toky celkem (HV+P+I+F)
K	Konečný stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů (PS + Celkem)

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014.

3.2.2 Daňové účetnictví

Základem daňového účetnictví je sledování nákladů a výnosů účetní jednotky v členění, které umožňuje zjistit základnu pro výpočet daně z příjmů. Na základě tohoto sledování je možné vyjádření hospodářského výsledku.

3.2.3 Manažerské účetnictví

Manažerské účetnictví je zaměřeno na podporu řízení podniku a jeho podstatou je poskytnutí včasných a správných informací vedení podniku. Toto účetnictví zahrnuje i činnosti jako plánování a kontrolu.

Základními úkoly manažerského účetnictví je získávání informací o struktuře nákladů (druhovému a účelovému členění), informací o výkonech (kalkulační potřeby), informace o útvarech (kalkulační potřeby), zajistit kalkulační systém (výsledná kalkulace, předběžná kalkulace), útvarové odpovědnostní řízení (decentralizace) a běžnou kontrolu nákladů (normy, rozpočty, limity).¹³

V informační funkci manažerského účetnictví dochází k propojení s controllingem. Manažerské účetnictví se opírá o hodnotové charakteristiky, ale controlling využívá i nepeněžní operace. Manažerské účetnictví tedy poskytuje controllingu finanční a nákladové údaje (nikoli naturální).

¹³ KRÁL, B. a kol. *Manažerské účetnictví*.

Oba systémy (jak controlling tak manažerské účetnictví) vycházejí z informací zpracovaných v účetních výkazech: rozvahy, výkazu zisku a ztráty a peněžních toků.

3.2.3.1 Náklady

Základním rysem manažerského účetnictví je poskytování informací o nákladech. Náklady se v manažerském účetnictví mohou charakterizovat jako hodnotově vyjádřené a účelné vynaložení ekonomických zdrojů podniku. Výrazným rozdílem mezi finančním a manažerským účetnictvím je časová dimenze. V manažerském účetnictví se náklad projevuje již v okamžiku vynaložení ekonomického zdroje (např. nákup materiálu).

Náklady můžeme členit podle:

- druhů,
- účelu,
- odpovědnosti,
- kalkulace,
- potřeby rozhodování.

Základními nákladovými druhy je spotřeba materiálu, osobní náklady, odpisy, spotřeba externích prací a služeb a finanční náklady. Druhové členění nákladů má omezenou vypovídající schopnost, protože nevyjadřuje příčinu vynaložení nákladu.

Účelové členění nákladů přináší možnost sledování hospodárnosti a efektivnosti. Toto členění předpokládá identifikaci nositele, který vyvolává vznik nákladu. Náklady jsou sledovány buď po linii výkonů, nebo podle podnikových útvarů. Dále lze náklady dělit na náklady technologické, náklady na obsluhu a řízení a dále pak na jednicové a režijní. Jednicové jsou takové náklady, které přímo souvisí s jednotkou výkonu a režijní jsou společné náklady druhu výkonu, skupiny výkonů.

Kalkulací je přiřazování nákladů k výkonu nebo jeho části. Zde náklady dělíme na přímé (související s konkrétním druhem výkonu) a nepřímé (neváží se k druhu výkonu).

Členění dle potřeby rozhodování se používá pro zhodnocení budoucích variant podnikání. Základem je rozdělení nákladů na variabilní a fixní. Toto rozdělení je velmi

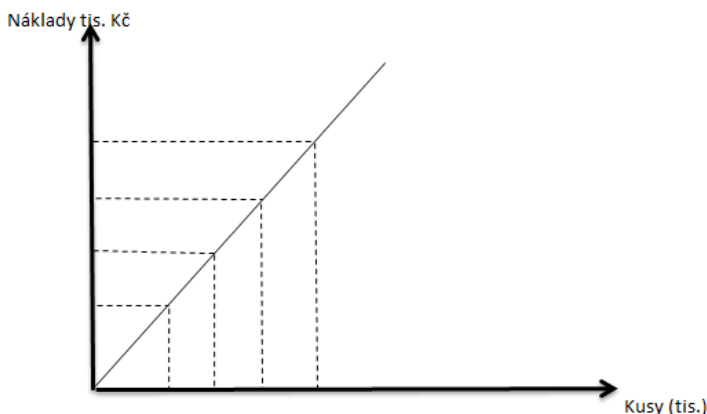
významné z hlediska zisku podniku.¹⁴ Variabilní vznikají ve výrobě a odbytu výrobků a fixní vznikají nezávisle na tom, zda probíhá výroba nebo prodej výrobků. Variabilní náklady jsou závislé na výkonech a mění se přímo úměrně s využitím kapacity. Fixní náklady přibývají přímo úměrně s časem. Na *grafu č. 1 – Fixní náklady* je znázorněn jejich průběh v grafické podobě. Na *grafu č. 2 – Variabilní náklady* jsou znázorněny stoupající variabilní náklady ve stejném poměru ke zvýšení produkce.

Graf 1 – Fixní náklady



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014.

Graf 2 - Variabilní náklady



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014.

3.2.3.1.1 Využití fixních a variabilních nákladů v podniku – Bod zvratu

Celkové náklady podniku jsou souhrnem celkových fixních (FN) a variabilních nákladů (VN).

$$CN = FN + VN$$

¹⁴ KRÁL, B. a kol. *Manažerské účetnictví*.

Variabilní náklady jsou součinem variabilních nákladů na jeden výrobek (b) a počtu výrobků (q).

$$VN = b * q$$

Celkové náklady je tedy možné matematicky vyjádřit takto:

$$CN = FN + p * q$$

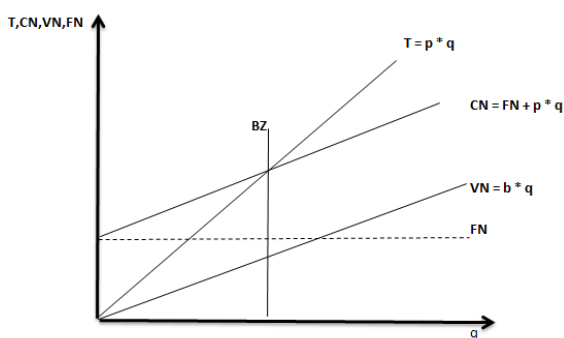
Pro účely finančního řízení se zjišťuje vztah mezi objemem výroby, tržbami a náklady. Je nutné vypočítat, kolik výrobků je nutné vyrobit, abychom se nedostali do ztráty. K tomu slouží výpočet bodu zvratu, při kterém se tržby rovnají celkovým nákladům. Od tohoto objemu přinese každý další výrobek zisk. Závislost tržeb na objemu výroby vyjadřujeme jako:

$$T = p * q$$

Tedy celkové tržby se rovnají počtu výrobků (q) násobenému cenou (p) za jeden tento výrobek. V grafickém vyjádření (viz *graf č. 3 – Bod zvratu*) je bod zvratu průsečík přímky tržeb a celkových nákladů, kdy na ose x je udáván počet výrobků a na ose y jsou celkové náklady na vyrobení daného počtu výrobků. Bod zvratu tedy určuje minimální objem výkonů, který je nutný pro vytvoření zisku.¹⁵ Pro přímý výpočet bodu zvratu (BZ) se používá vztah:

$$BZ = FN / (p-b)$$

Graf 3 – Bod zvratu



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014.

¹⁵ SRPOVÁ, J. a kol. *Základy podnikání – Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*

3.2.4 Vnitropodnikové účetnictví

Velmi významná (pro controlling) je evidence jednotlivých vnitropodnikových útvarů a v jejich rámci podnikových výkonů (vnitropodnikové účetnictví). Vnitropodnikové účetnictví musí zabezpečovat průkazné podklady o stavu zásob vytvořených vlastní činností, podklady pro vyjádření aktivace výkonů a také podklady pro ocenění zásob a dalších výkonů. Organizačně funguje v rámci analytické evidence či v samostatném účetním okruhu. Vnitropodnikové účetnictví je významným nástrojem ekonomického řízení. Musí poskytovat dostatečné množství informací o nákladech na výrobky, služby a o hospodářském výsledku útvarů. Dále má za úkol porovnávat plánované náklady s náklady skutečnými.

Problém, který může vyvstat, se týká časové a věcné shody nákladů a výnosů. Je tedy nutné uvést do souladu náklady na prodanou produkci a výnosy z této produkce. Jedná se o rozdíl, kdy již existují náklady, ale nejsou k nim odpovídající výnosy. Náklady účtované v období se vztahují k výkonům, které mohly být prodány, převedeny na sklad či mohly zůstat v nedokončené výrobě. Věcné a časové shody lze dosáhnout:

- úpravou nákladů (úprava nákladů tak, aby se věcně vázaly ke stejným výkonům jako výnosy),
- úpravou výnosů (úprava výnosů tak, aby se věcně vázaly ke stejným výkonům jako náklady).

3.2.5 Kalkulace

Na základě výrobních úkolů se rozpočtují a kalkulují náklady na jednotku produkce (kalkulační jednici). Kalkulací se rozumí stanovení nákladů na jednotku produkce. Předem stanovené náklady představují nákladový úkol (předběžná kalkulace), jehož plnění se kontroluje ve vnitropodnikovém řízení. Ve výsledných kalkulacích (sestavují se po skončení výroby) se pak zjišťují skutečně vynaložené náklady na kalkulační jednici. Tato kalkulace slouží ke kontrole hospodárnosti, skutečné rentability, ke stanovení prodejních cen a ke kontrole předběžných kalkulací.

Pro sestavení výsledné kalkulace je nutné zjistit skutečné náklady na celkové množství dokončených výkonů. Pro zjištění těchto nákladů využíváme vnitropodnikového

účetnictví vedeného dle výkonů a podle vnitropodnikových útvarů (hospodářských středisek). Obsah nákladů zjištěných ve výsledné kalkulaci musí být srovnatelný s kalkulací předběžnou, a proto se při výpočtu nákladů používají stejné metody.¹⁶

Základní struktura nákladů je vyjádřena pomocí kalkulačního vzorce, který vyjadřuje vztah nákladů výkonu k ceně a také strukturu nákladů. Tento kalkulační vzorec odděluje fixní a variabilní náklady. Základní podoba kalkulace variabilních nákladů je:

Cena po úpravách

- Variabilní náklady výkonu
 - přímé jedincové náklady,
 - variabilní režie

Marže (krycí příspěvek)

- Fixní náklady

Zisk připadající na výrobek

3.3 Podnikové činnosti

Tato kapitola se zabývá vybranými podnikovými činnostmi – podnikovým a projektovým řízením.

3.3.1 Podnikové řízení

Podnikové řízení zahrnuje plánování, organizování, personalistiku, vedení a kontrolu podnikových činností na konkrétních úrovních (vrcholové, střední, operativní) tak, aby bylo dosaženo stanovených cílů. Podstatou řízení je optimální skloubení těchto činností. Na vrcholové úrovni má řízení strategický charakter. Střední management pak realizuje taktické řízení – stanovuje konkrétní posuny k realizaci podnikové strategie. Na nejnižší úrovni je pak řízení operativní, které představuje konkrétní a detailní řízení.

Z podnikového řízení vyplývají základní úlohy controllingu:

- určení vize a její uskutečnění,
- plánování a vývoj strategie,

¹⁶ LAZAR, J. *Manažerské účetnictví a controlling*.

- strategická dopředná a zpětná vazba,
- plánování a řízení investic,
- plánování a řízení projektu,
- plánování a řízení procesů týkajících se rutinních činností,
- operativní podnikové plánování a rozpočtnictví,
- operativní dopředná a zpětná vazba.¹⁷

Následující kapitola se podrobněji zabývá plánováním a kontrolou podnikových činností.

3.3.1.1 Plánování a kontrola

Dle Eschenbacha¹⁸ je plánování: „proces zpracování informací, jejichž kvalita je závislá na tom, jak jsou informace, které jsou k dispozici, dobré a kompetentní. Výsledkem plánování jsou plány.“

Plánování lze chápat jako přejímání budoucí činnosti na základě zvažování alternativ a volbou nejvýhodnější cesty. Z hlediska controllingu je plánování nosnou částí a základní složkou systému řízení. Plán je závazný výběr konkrétních cílů, které budou v podniku plněny a zároveň i výběr cest, které vedou k naplnění cílů. S plánováním souvisí pojem prognózování, což je předvídaní budoucího stavu s využitím informací o současném stavu a zákonitostech vývoje a představ o stavu budoucím. Prognóza je pak výsledkem prognózování. Jedná se o kvalifikovaný výrok o budoucím stavu. Další pojem související s plánováním je strategie, která představuje výpověď o tom, jakých cílů by měl podnik dosáhnout. Plán je potom výběr konkrétních cílů, ale i výběr cest a metod, které vedou k jejich dosažení.

Pro zajištění kvality plánu musí plán splňovat určité požadavky. Každý plán musí být časově provázaný. To znamená, že je nutné znát minulost pro pochopení současnosti. Strategické plány bývají vytvořeny na 4 roky a plány operativní na 1 rok. V průběhu roku ovšem dochází k jejich úpravám a zpřesňování. Musí být zachována věčná provázanost a jasně odlišený plány nákladů, odbytu, obratu, výroby, investic atd. Každý plán musí být variantní, ale závažný. Variantnost je nutná kvůli neustálým změnám prostředí a nutnosti

¹⁷ ESCHENBACH, R. *Controlling*.

¹⁸ ESCHENBACH, R. *Profesionální controlling: koncepce a nástroje*.

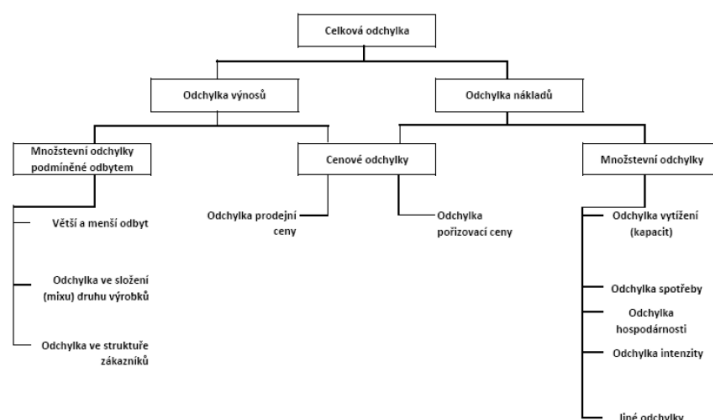
jejich přizpůsobování. Závaznost je podmínkou k tomu, aby cíle byly skutečně naplněny. Plán je také úplný a přehledný. Pro splnění obou požadavků najednou je nutné, aby plán zahrnoval pouze takové položky, které jsou nezbytné pro dosažení cíle. Plány by měly být proveditelné, kontrolovatelné atd.

Plán se sestavuje metodou shora dolů, zdola nahoru či protisměrným plánováním. Metoda shora dolů postupuje od nejvyššího plánu k nejnižším. Přednost této metody je v tom, že cíle odpovídají cílům podniku jako celku. Metoda zdola nahoru postupuje v opačném směru. Dílčí plány se předávají nadřízenému stupni, který plány koordinuje, shrnuje a předává dál. Výhoda spočívá v tom, že plány vychází od těch, kterých se plány bezprostředně týkají. Protisměrné plánování je forma, kdy podnikové vedení sestavuje předběžný rámcový plán, který se na nižších úrovních přezkoumává s ohledem na proveditelnost. Plánovací proces probíhá tak dlouho, dokud není dosaženo shody.

Porovnáváním plánu a skutečnosti jsou zjištěny odchylky, které jsou dále zkoumány. Analýza odchylek se provádí ve vztahu k nositelům nákladů či ve vztahu k určitému období. Analýza ve vztahu k nositelům nákladů poskytuje informace o kvalitě kalkulace, zatímco analýza vztažená k období zkoumá transformaci výnosů na příjmy a nákladů na výdaje.¹⁹

Na *obrázku č. 7 – Druhy odchylek* je znázorněné rozdělení odchylek dle Eschenbacha²⁰ na odchylky výnosů a nákladů.

Obrázek 7 – Druhy odchylek



Zdroj: ESCHENBACH, R. *Controlling*.

¹⁹ MIKOVCOVÁ, H. *Controlling v praxi*.

²⁰ ESCHENBACH, R. *Controlling*.

Odchytky výnosů jsou závislé na změně množství různých výrobků či na změně poměru různých skupin zákazníků. Tato odchylka se vypočítává pouze v případech, že výrobky vykazují různé příspěvky na úhradu, nebo když jsou na různých trzích požadovány různé ceny za výrobek.

Nákladové odchylky se dělí na odchylky cenové, kapacitní a spotřeby. Ty se dále dělí na odchylky intenzity a hospodárnosti. Cenové odchylky se týkají fixních i variabilních nákladů. Tyto odchylky mohou vzniknout z důvodu chybného odhadu cenového vývoje. Kapacitní odchylky vznikají z důvodu kolísání vytíženosti. Ukazují podíl fixních nákladů, které připadají na nevyužité kapacity. Odchytky od spotřeby jsou rozdíly nákladů, které vyplývají z menší či větší spotřeby určitého výrobního faktoru. Odchytky intenzity vznikají, jestliže se vykoná méně, než bylo plánováno a odchylky hospodárnosti vznikají z důvodu menší či větší spotřeby výrobních faktorů v porovnání se spotřebou plánovanou.²¹

3.3.2 Projektové řízení

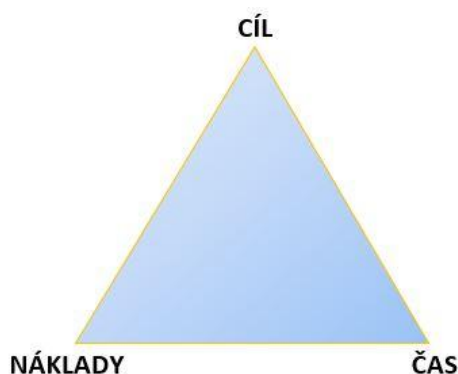
„Projekt je jedinečný proces sestávající se z řady koordinovaných a řízených činností s různými daty zahájení a ukončení, prováděný pro dosažení předem stanoveného cíle, který vyhovuje specifikovaným požadavkům, včetně omezení daných časem, náklady a zdroji.“²²

Projekt je tedy skupina časově ohraničených činností a procesů, jejímž cílem je zavedení či změna konkrétní věci. V souvislosti s projektem se setkáváme s definicí tří základních veličin – cíl, čas a náklady (tzv. trojimperativ projektového řízení). Tyto tři veličiny jsou vzájemně provázány – změna jedné veličiny způsobuje změnu ve veličině druhé. Tento vztah se zobrazuje v tzv. magickém trojúhelníku (viz *obrázek č. 8 – Trojimperativ projektového řízení*).

²¹ ESCHENBACH, R. *Controlling*.

²² HAVLÍK, J. *ISO 10006, Směrnice pro management jakosti v projektech*.

Obrázek 8 – Trojimperativ projektového řízení



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014.

Cílem projektu je výsledek, kterého má být realizací projektu dosaženo. Na cíl jsou navázány veškeré probíhající činnosti v rámci projektu. Cíl musí být jednoznačně a srozumitelně formulovaný – tedy pochopitelný pro všechny subjekty. Při definování cílů dochází k odhalení různorodých názorů zainteresovaných členů na konkrétní problém. Tyto odlišnosti jsou dány rozdílnými znalostmi a zkušenostmi osob. Správné definování cíle je ovšem jedním z klíčových faktorů úspěšnosti projektu a je tedy nutné mu věnovat dostatek času a trpělivosti. Cíle by měly být:

- specifické, konkrétní,
- měřitelné,
- akceptovatelné,
- realistické,
- časově určené.

Při definici cíle je nutné se vyhnout nejednoznačným slovům a tím i možným nedorozuměním. Cíle významně ovlivňují zainteresované subjekty (viz níže).

Zainteresovanými stranami jsou subjekty (organizace, prostory, lidé), kterých se realizace projektu dotýká a ovlivňuje je. Významně dotčenými subjekty jsou i osoby uvnitř firmy, jako je projektový manažer, členové týmu, vedení organizace a ostatní projektové týmy. Při rozhodování, které subjekty jsou klíčové, lze vycházet ze základního rozdělení na primární a sekundární zainteresované strany. Primární jsou vlastníci projektů, investoři, projektový tým, zaměstnanci, dodavatelé, obchodní partneři. Sekundárními

subjekty jsou média, veřejnost, konkurence, orgány samosprávy, organizace a spolky, vládní instituce.²³

Projekt je tedy neopakovatelný, unikátní, časově omezený sled činností, který má specifický cíl. Přestože je každý z projektů zcela unikátní, lze vyzorovat určité společné znaky. Jedná se především o projektové fáze:

- předprojektová fáze,
- projektová fáze,
- poprojektová fáze.

3.3.2.1.1 Předprojektová fáze

Základním cílem předprojektové fáze je prozkoumání příležitostí pro projekt a posouzení jeho proveditelnosti. V této fázi se vytváří strategické úvahy a stanovují se kvantitativní a kvalitativní cíle (nápad, otázky, problémy). V této fázi se obvykle vypracovávají dva dokumenty:

- Studie příležitostí,
- Studie proveditelnosti.

Studie příležitostí by měla dát odpověď na otázku, zda je vůbec možné v dané době plánovaný projekt iniciovat a realizovat. Zvažuje se, čeho má být dosaženo a jakých příležitostí k tomu využít. Výsledkem této studie je doporučení či zamítnutí uskutečnění projektu. Příčinou zamítnutí projektu v této fázi je nejčastěji vysoká rizikovost projektu či jeho nízká ziskovost.

Studie proveditelnosti slouží k posouzení, zda je projekt hodný realizace a zda je účelné na něj poskytnout dané finanční prostředky. Hodnotí se efektivnost vložených prostředků. Tato studie popisuje projektový záměr a hodnotí všechny cesty, kterými je možné daného záměru dosáhnout. Základním cílem je dokázat, zda byla vybrána nejlepší možná varianta řešení projektu a zda byly správně odhadnuty potřebné finanční prostředky. Účelem je tedy zhodnocení alternativ a poskytnutí podkladů k posouzení realizovatelnosti projektu.

²³ BENDOVIÁ, K. a kol. *Základy projektového řízení*.

3.3.2.1.2 Projektová fáze

V této fázi se vytvoří podrobný plán projektu a jeho realizace. Jedná se o detailnější rozpracování plánu do vyšší úrovně podrobnosti. Nejdříve je nutné určit cíl projektu, účel, lidské zdroje, rozdělení kompetencí atd. Základním dokumentem této fáze (i projektu samotného) je identifikační listina.²⁴

Tuto fázi můžeme podrobněji rozdělit do následujících činností:

- **zahájení** (navázání na předprojektovou fázi – vytvoření zakládací listiny projektu),
- **plánování** (vytvořený projektový tým naplánuje průběh realizace projektu – jak dosáhnout cíle, jak a kdy zabezpečit a čerpat zdroje),
- **realizace** (sledování průběhu projektu a jeho porovnávání s plánem – na základě odchylek je nutné provádět korekční opatření, přeplánovat či vytvořit nový plán),
- **ukončení projektu** (fyzické i dokumentární předání výstupů, fakturací atd.).

3.3.2.1.3 Poprojektová fáze

Realizace každého projektu přinese řadu nových zkušeností a poznatků, které lze dále využívat, a proto je vhodné analyzovat celý průběh projektu a určit dobré a špatné výsledky dle předem stanovených kritérií. V této fázi by měla být nalezena riziková místa celého projektu a projekt by se měl zhodnotit členy týmu a dodavateli. V případě, že se jedná o projekt, jehož účinky budou zřejmé až po uplynutí určité doby, je nutné stanovit termín hodnocení takového projektu.²⁵

3.4 Inovace v podniku

V dnešní době rychlých a nepředvídatelných změn nelze, aby podnik očekával úspěch bez včasného přizpůsobení se podmínkám trhu a inovování své činnosti.

3.4.1 Štíhlý, inovativní podnik

Štíhlý podnik dělá jen potřebné činnosti, dělá je správně, na poprvé, rychleji než ostatní a utrácí při tom méně peněz. Štíhlost je o zvyšování výkonnosti firmy, a to tím, že dokáže vyprodukovat více než konkurence (s daným počtem lidí a zařízení vyrábí vyšší

²⁴ LACKO, B. *Projektové řízení. I. skripta ke kurzu Projektové řízení I pořádané ACSA.*

²⁵ DOLEŽAL, J. a kolektiv. *Projektový management podle IPMA.*

přidanou hodnotu, vyřídí více objednávek, na procesy spotřebuje méně času). Takový podnik dělá jen to, co si přeje jeho zákazník s minimem činností, které hodnotu výrobku či službě nepřinášejí. Štíhlostí je tedy vydělávání více peněz, rychleji a s vynaložením menšího úsilí. Štíhlý podnik dokáže neustále zlepšovat své procesy, do kterých je zapojený každý, od manažerů až po dělníky.

V podniku existují dvě skupiny lidí a to ti, kteří přemýšlejí, projektují a inovují a ti, kteří pracují. Ovšem i ti kteří pracují, musejí používat svůj rozum stejně dobře, jako svaly a ruce. Podnikové činnosti lze rozdělit na činnosti udržovací a zlepšovací. Udržovací zabezpečují dosažení plánované výkonnosti dodržováním standardů. Zlepšovací činnosti mají za úkol zvyšovat výkonnost. Tyto činnosti jsou paralelní. Tak jako se udržuje výkonnost na požadované úrovni, tak se musí hledat i nové metody a technologie. V dobré společnosti má každý zaměstnanec ve své pracovní náplni oba druhy činností. Vrcholový management by měl většinu svého času věnovat zlepšovacím aktivitám s ohledem na strategii, požadavky trhu a konkurenci. Naopak výrobní pracovníci budou věnovat většinu svého času udržovacím činnostem.

Okolí každého podniku podléhá změnám a je nutné přistupovat k neustálému zlepšování podnikových procesů. Rozlišujeme tři základní přístupy zlepšování procesů:

- kontinuální zlepšování procesů (orientace na znalosti zaměstnanců),
- radikální změny (inovace, inženýring),
- evoluční změny (zabudování mechanismu evolučních změn do systému, který se potom optimalizuje podle požadavků prostředí).²⁶

3.4.2 Obecné pojetí inovace

Pokud hovoříme o inovacích, potom dle J. Tidda²⁷ hovoříme o změně, která nabývá různých forem. Touto změnou může být:

- inovace produktu (v podniku dochází ke změně produktu či služby),
- inovace procesu (změna v tvorbě či způsobu dodávání produktu či služby),
- inovace pozice (změna kontextu uvádění produktů či služeb na trh),

²⁶ KOŠTURIÁK, J.; FROLÍK, Z. a kol. *Štíhlý a inovativní podnik*.

²⁷ TIDD, J. a kol. *Řízení inovací. Zavádění technologických, tržních a organizačních změn*.

- inovace paradigmatu (změna základního modelu toho, co organizace dělá).

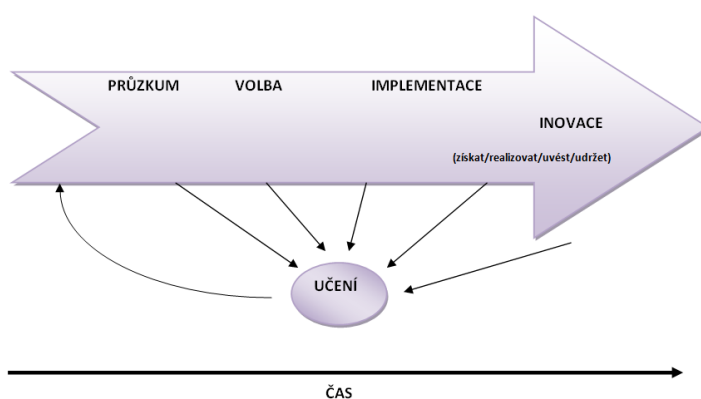
Změna může být inkrementální (postupná) či zásadní. Způsob přístupu k těmto změnám se v podnicích radikálně liší. Základem správné inovace je dostatek znalostí. Potřebné znalosti se získávají zkušenostmi (co jsme viděli či udělali dříve) či jsou výsledkem procesu zkoumání (zkoumání technologií, trhů, konkurence atd.). Souhrn znalostí se splétá dohromady v podmínkách vysoké nejistoty. Na prostředí implementace působí celá řada vlivů z okolí. Z historie vyplývá, že ačkoliv jsou posuny v technologiích a trhu obrovské, základní zásady řízení inovací zůstávají stejné. Každý podnik musí provádět aktivní průzkum v širokém rozsahu, musí vytvořit „anténu“ pro zachycování signálů a neustále se orientovat na budoucnost. Inovace jsou nezbytné pro přežití a růst organizace.

Lze takový komplexní a nejistý systém jako jsou inovace řídit? Na první pohled by se mohlo zdát, že inovace není možné řídit kvůli velkému množství problémů s vytvářením nových znalostí, s adaptací, s aplikací nových produktů a procesů, s přesvědčováním lidí pro podporu inovace, s přijetím inovace atd. Do procesu inovace se zapojuje mnoho lidí s různou kvalifikací, zkušenostmi, funkcemi a cíli a proto mohou být neshody ohledně výsledku inovace velmi široké. Ovšem i přes tuto neurčitou a zdánlivě náhodnou povahu inovačního procesu lze najít vzorce úspěchu. V termínu řízení inovací je nutné vidět především vytváření vhodných podmínek, ve kterých se zvýší pravděpodobnost úspěšného řešení nepředvídatelných podmínek. Úspěch inovace tedy závisí na technických zdrojích (lidé, znalosti, peníze, zařízení atd.) a na schopnostech organizace tyto zdroje řídit. Důležité je i časové hledisko inovací. Skutečně úspěšná inovace přináší trvale udržitelný růst na základě kontinuální invence a adaptace.

Z různých studií inovací je možné sestavit jakýsi návod pro efektivní řízení inovací (viz *obrázek 9 – Model inovačního procesu*). První fází je fáze průzkumu, která zahrnuje sledování signálů z okolního prostředí. Může se jednat o nové technologické příležitosti, měnící se podmínky trhu, výsledky legislativních tlaků či akce konkurence. V rámci širokého spektra signálů je nutné mít dobře fungující mechanismus pro identifikaci, zpracování a výběr informací. Nejdůležitější je správné pochopení toho, které faktory ovlivňují danou inovaci a vytvoření strategií tak, aby se hranice mohly dle potřeby posouvat. Další fází je fáze výběru. Z různých technických a tržních příležitostí je nutné

nalézt tu správnou pro inovaci. Cílem této fáze je vytvoření inovačního konceptu, který se bude dále rozvíjet. Následuje fáze implementace, kdy se jednotlivé dílky znalostí spojují dohromady a tvoří vlastní inovaci. V průběhu implementační fáze jsou odstraňovány neurčitosti, které jsou nahrazeny konkrétními poznatky. Poslední fází je učení a opětovná inovace. Výsledkem uvedení inovace na trh je vznik nového stimulu, který celý proces znovu nastartuje. Přestože může nastat situace, že se inovace neujme, je inovace důležitým zdrojem informací. Učení se může týkat technických poznatků či schopností potřebných k efektivnímu řízení inovací.

Obrázek 9 – Model inovačního procesu



Zdroj: TIDD, J. a kol. *Řízení inovací. Zavádění technologických, tržních a organizačních změn.*

Značné odlišnosti mezi jednotlivými odvětvovými sektory lze pozorovat ve zdrojích a směrech technologických změn. Základní odlišností je různá velikost investujících firem. Za velké podniky jsou brány podniky v chemickém a automobilovém průmyslu, zpracování materiálů, leteckém a elektronickém průmyslu. Malými podniky jsou podniky ve strojírenství, výrobě strojů a produkci softwaru. Další odlišností je typ produktů. Některé produkty jsou cenově citlivé (jako například sypké materiály a spotřební zboží) a jiné jsou citlivé na výkon (léky, stroje). Podniky se také odlišují v předmětu inovace. Inovace může být produktová (léciva, strojírenství), procesní (výroba oceli) či obojí (automobilový průmysl). V neposlední řadě se podniky odlišují v místě vlastních inovací. Takovými místem mohou být výzkumné a vývojové laboratoře, oddělení výrobního inženýringu, projekční kanceláře či systémová oddělení.

Technologické cesty individuálních firem se v průběhu doby mění podle toho, jak se otevírají nové technologické příležitosti. Skutečnou revoluci však představovaly

až informační technologie. Tato revoluce i nadále probíhá, i když signály nejsou úplně a jednoznačné. V sedmdesátých letech začala tzv. mikroelektronická revoluce spojená s úspěchy v polovodičové technologii. V dalších letech se pak začalo hovořit o revoluci IT a možnostech přesunu informací (Internet). Následovala revoluce softwaru (metod manipulace s informacemi), které jsou od té doby vyvíjeny a kontrolovány výrobcí hardwaru. S příchodem levných standardních produktů se vytvořili dva zdroje softwarové technologie a to dodavatelé nezávislého softwaru (např. Microsoft) a operátoři velkých informačních systémů (banky, aerolinky).

Z výše uvedeného lze definovat tři základní rysy revoluce IT, které budou mít význam pro inovační strategie v budoucnu. Prvním rysem je zvyšující se systémový charakter ekonomických a technologických aktivit. Jedná se o proces digitalizace a vzájemného propojování aktivit. Dále klesající náklady na vývoj produktů díky simulacím a virtuálním prototypům. A také narůstající význam softwarových technologií.²⁸

3.4.3 Inovace informačních systémů

Z různých článků o zavádění informačních systémů by se mohlo zdát, že svět zná v této oblasti pouze úspěšné firmy, ale není tomu tak. Mnoho firem bylo při budování informačních systémů částečně či zcela neúspěšných. Jedním z hlavních důvodů neúspěchu při inovacích informačních systémů a technologií je, že firmy nebývají dostatečně připravené na přijetí změny, kterou s sebou inovace přináší. Stálý vývoj informačních technologií, neustále rostoucí množství informací, které je nutné zpracovávat a s tím úměrně rostoucí složitost informačních systémů, to vše značí pro firmy nelehký úkol vybudování kvalitního informačního systému. Při budování informačních systémů lze postupovat v krocích, jejichž správná realizace zvyšuje účinnost daného systému. Zaměřujeme se na tři základní faktory úspěšnosti:

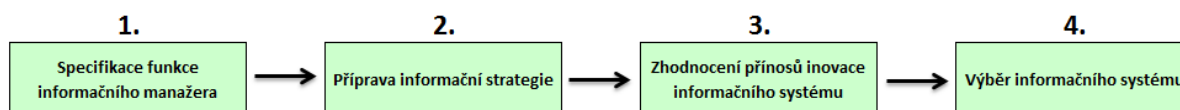
- příprava organizace na inovaci informačního systému,
- výběr kvalitního dodavatele informačního systému,
- řízení lidských zdrojů prostřednictvím informačních technologií.

²⁸ TIDD, J. a kol. *Řízení inovací. Zavádění technologických, tržních a organizačních změn.*

3.4.3.1 Příprava organizace na inovaci informačního systému

Příprava organizace na inovaci informačního systému se skládá z několika kroků (viz obrázek 10 – Příprava organizace na inovaci IS), které jsou rozepsány v následujícím textu.

Obrázek 10 – Příprava organizace na inovaci IS



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014.

Prvním základním krokem je specifikace funkce informačního manažera. Přestože význam informačních technologií neustále stoupá, má útvar IT většinou nesprávné umístění v organizační struktuře společností. Často má tento útvar podřízenou roli s velmi malou možností vlivu na vrcholový management. Tyto útvary pak nemohou plnit to, co se od nich očekává. Příliš často se pak stává, že projekty inovací informačních systémů jsou nákladnější, realizovány později a přínos pro firmu není příliš patrný. Pro řešení tohoto problému je důležité stanovení konkrétního řídicího pracovníka (informačního manažera) a přiřazení odpovídající funkce v hierarchii řízení. Cílem tohoto faktoru je, aby v podniku existovalo efektivní delegování pravomocí a zodpovědnosti za vývoj informačních systémů ve firmě na osobu, která je schopna zabezpečovat rozvoj informačních systémů pro strážce organizační, finanční a v souladu s globální strategií firmy. Procesy musí být v závěru zpřístupněny koncovým uživatelům informačních systémů. Informační manažer tedy zodpovídá za výchovu manažerů a dalších zaměstnanců v užívání informačních systémů, za praktickou realizaci informační strategie, za tvorbu finančních rezerv na inovaci, za ochranu informačního systému vůči narušení dat a úniku informací a v neposlední řadě i výběr poskytovatele outsourcingových služeb (dodavatel informačního systému). V této fázi je nutné zainteresovat členy vrcholového vedení na realizaci projektu dříve, než ztratí svojí strategickou výhodu.

Druhým krokem je příprava informační strategie. Účinný informační systém může být velmi úspěšnou konkurenční zbraní, a proto se doporučuje vypracování detailního záměru vývoje informačního systému a to prostřednictvím informační strategie. Takováto strategie by měla obsahovat vizi, cíle a charakteristiky budoucího stavu informačního

systemu. Strategie musí optimálně podporovat cíle firmy a požadovaný systém řízení. V úvahu se musí vzít neustálé změny v reálném okolí firmy a změny v zaměření firmy. Příprava informační strategie je důležitá jak pro fungování informačního systému, tak pro správné, systematické vkládání investic a programových prostředků. Díky strategii lze získat představu o nárocích na dodavatele. Strategie může být vypracována ve spolupráci s externí firmou.

Dalším krokem je zhodnocení přínosů inovace informačního systému. Cílem tohoto kroku je rozhodnutí do jaké míry a jak rozvíjet informační systém ve firmě. Tento krok ovlivní výběr informačního systému. Problémem hodnocení je, že není možné přesně měřit přínosy informačních systémů, protože se kumulují s celou řadou dalších faktorů působících na systém řízení a na celkovou efektivnost firmy. Výsledky rozhodování o informačním systému se projeví až v delším časovém horizontu. Nepřesné měření je způsobeno tím, že je při hodnocení vycházeno z hypotetických podmínek, jejichž splnění není jisté, takže se vlastně provádí pouze hrubý odhad přínosů.

Čtvrtým krokem je výběr způsobu výstavby informačního systému. Na trhu existuje celá řada produktů od různých firem a tak je pro firmu složité vybrat nejvhodnější informační systém právě pro ni. Nejdříve je nutné určit, jakým způsobem bude informační systém pořízen. V současné době je vhodným řešením využití systémové integrace jako komplexní služby nebo outsourcing provozu komplexního informačního systému (vyčlenění řízení IS z firmy).

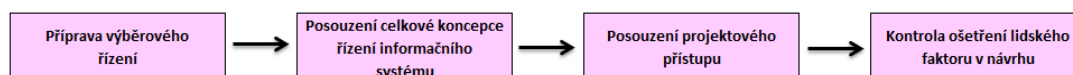
Pečlivá organizační příprava inovací informačních systémů je jedna z podmínek pro zabezpečení budoucí efektivnosti systému ve firmě. Výsledkem organizační přípravy by měl být záměr vývoje informačního systému zpracovaný formou strategie a jednoznačně určený reprezentant této strategie. Dále by měl být připravený výčet očekávaných přínosů a plán řízení těchto přínosů. V posledním kroku vedení firmy rozhodne, jakou formou a jaký informační systém bude zvolen.

3.4.3.2 Výběr dodavatele IS

Neméně důležitým faktorem úspěšnosti celého projektu je výběr dodavatele (jednotlivé kroky viz *obrázek 11 – Výběr dodavatele IS*). Výběr dodavatele je nutné organizačně připravit a poznat principy moderních informačních systémů z pohledu efektů,

kteře přinesou. Výběr dodavatele má dopad na kvalitu informačního systému firmy i na celkovou účinnost procesu zavádění systému. Dodavatelská firma by měla zaměstnávat široké spektrum specialistů, mít kvalitní zázemí technologických prostředků i základního a aplikačního software, nabízet kvalitní servis a podporu spolehlivých subdodavatelů.

Obrázek 11 – Výběr dodavatele



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014.

Prvním krokem při výběru dodavatele je příprava výběrového řízení. Při přípravě je nutné zajistit srovnatelnost nabídek, výběrová kritéria a důležitost jednotlivých kritérií. Po prvním výběrovém kole je nutné provést hodnocení dosud představených nabídek. Hodnocení provádí vybraní zaměstnanci firmy v čele s informačním manažerem a dalšími vrcholovými manažery. Součástí hodnocení je ověřování dodavatelů u zákazníků, kde byl podobný systém již implementován.

Následuje posouzení celkové koncepce řízení informačního systému. Cílem této fáze je získání takového složení programových a technických prostředků, které odpovídá potřebám firmy a dosáhnout výběrem optimálního poměru mezi cenou a výkonem. V této fázi je důležité umožnění přístupu externích informací do informačního systému (zpracovávat informace zevnitř i zvenčí a prezentovat je). V neposlední řadě je nutné propojení nových a starých počítačových systémů.

Dalším krokem je posouzení projektového přístupu. Zvolený přístup může ovlivnit konkurenceschopnost firmy, protože rozhoduje o rychlosti zavedení změny. Projektování informačního systému je inženýrská činnost, která hledá nejjednodušší řešení, uvažuje celistvě, chápe inženýrství jako kompromis a respektuje, že výsledek musí sloužit lidem.

Posledním krokem je kontrola ošetření lidského faktoru v návrhu (respekt k lidské schopnosti a omezení). Kvalita takového ošetření ovlivňuje produktivitu člověka, který pracuje s informačním systémem, spolehlivost systému a rozhoduje o celkové pružnosti a adaptabilitě.

Příprava na výběr dodavatele je důležitá pro zvýšení informovanosti vedení společnosti o informačním systému. Výsledkem by měl být poptávkový dokument s kritériem pro jeho vyhodnocování. Poté je vhodné přípravu ukončit a jednoznačně určit dodavatele informačního systému.

Účinný informační systém může pomoci odstranit řadu potíží, se kterými se vedení firmy potýká. Zásadní je ovšem otázka, jak takovýto systém efektivně budovat a provozovat. Každá firma je jiná a jiná je i její cesta k úspěšnému využívání informačního systému. Přesto lze doporučit postup k zavádění inovací informačních systémů a upozornit tak na činnosti, jejichž realizace podpoří kvalitu budoucího informačního systému. Vysoké investice do informačních systémů nejsou samy o sobě zárukou jejich efektivnosti. Při realizaci výše uvedených činností se zvyšuje pravděpodobnost dosažení požadovaného efektu z inovace informačního systému.²⁹

3.5 Vztah controllingu a výpočetní techniky

Narůstající množství informací významných pro rozhodování vyžaduje použití výpočetní techniky. Díky ní je možné získat informace rychle a způsobem odpovídajícím situaci. Podporou činnosti controllera je tedy controllingový informační systém (IS), který zvyšuje účinnost controllingu. Velikost podniku není při výběru informačního systému rozhodující. Rozsah činností controllingu v menších podnicích je sice jiný, než v těch velkých, ale to neznamená, že střední podnikatelé musí vzít zavděk jednodušším systémovým řešením. I střední podnik může vybudovat silný, systematický a schopný controlling. Propracovaný informační systém přináší podniku posílení před konkurencí.

Použití IS je příležitostí k rozebrání koncepce controllingu a jeho úloh v obecné i konkrétní rovině. Hlubkové zabývání se controllingem může vést k novým impulsům v celém podniku. Zavedením systému dále dochází k usnadnění úloh, které mají rozhodující význam pro úspěch podniku. IS vyžaduje intenzivní uvažování nad organizací a procesy v podniku. Díky tomu mohou být změněny strnulé historické struktury, zpochybněny zvyklosti a vyvolány změny. Instalace vhodného IS controllingu také může přinést růst podnikohospodářského know-how. Pomocí různých propočtů plánování a simulací očekávaných hodnot může vrcholový management realisticky plánovat

²⁹ BYZNYS [online] *Příprava společnosti na zavádění a inovace IS.*

budoucnost podniku. IS umožňuje včasné prověření plánů, čímž dochází k rychlé eliminaci odchylek od cíle.

3.5.1 Požadavky a předpoklady použití IS

Zavádění informačního systému do struktury společnosti přináší změny v personální struktuře a ve struktuře organizace. Při zavádění je vyžadována vysoká účast zaměstnanců a organizační doprovodná opatření. Pro získání podpory pracovníků se doporučuje jejich zapojení do projektu již v koncepční fázi. Zde mohou být odhalena slabá místa, která se následně odstraní.

Při přijímání investičních rozhodnutí (nákup controllingového IS) podnikem se posuzují náklady a užitek dané investice. Náklady na pořízení IS mohou být velmi snadno vyčísleny, ovšem s užitekem to již tak snadné není. Hlavní užitek je třeba vidět v kvalitativně lepším zjištění informací pro vedení společnosti. Hospodárnost lze vypočítat následovně:

$$\text{Hospodárnost} = (\text{formální kvalita} \times \text{kvalita konceptu}) / (\text{jednorázové náklady} + \text{průběžné náklady})$$
$$\text{Formální kvalita} = \text{kvalita IS controllingu} \times \text{kvalita controllera}$$

Blíží-li se čitatel nule, je hospodárnost informačního systému velmi malá. Důvodem může být nevhodně zvolený systém, nedostatečná kvalita uživatele či málo věnované pozornosti koncepci. Hospodárnosti je dosaženo spolupůsobením schopnosti uživatele a kvalitou IS.³⁰

³⁰ ESCHENBACH, R. *Controlling*.

4 Charakteristika společnosti ŠKODA JS, a.s.

V následující části je charakterizována společnost ŠKODA JS,³¹ a.s.

4.1 Historie společnosti

Historie společnosti sahá do roku 1859, kdy byly založeny slévárny a strojírna hrabětem Valdšejn – Vartenberkem v Plzni. Továrna měla více než sto pracovníků a vyráběla stroje a zařízení pro pivovary, cukrovary, doly, parní stroje, kotle, železné mostní konstrukce, zařízení pro železnice atd. V roce 1869 koupil tuto továrnu Ing. Emil Škoda (viz obrázek č. 12 – Ing. Emil Škoda). Svůj závod zanedlouho rozšířil a v osmdesátých letech 19. století založil velmi moderní ocelárnu, která byla schopna dodávat odlitky o hmotnosti až několik desítek tun. Tyto odlitky (později výkovky pro velké osobní a válečné lodě) se staly vedle cukrovarů významnými exportními obory továrny.

Obrázek 12 – Ing. Emil Škoda



Zdroj: <http://www.globalsecurity.org/military/world/europe/at-kuk-skoda.htm>

Podnik se stále rozšiřoval do té míry, až v roce 1899 vznikla akciová společnost a ještě před vypuknutím první světové války se Škodovy závody staly největší zbrojovkou Rakouska-Uherska. Dodávaly zbraně jak námořnictvu, tak pozemním silám. Jednalo se především o těžká děla a munici. Exportovány byly odlitky (např. části potrubí pro elektrárnu na Niagarských vodopádech, zdymadla Suezského průplavy), ale i strojní zařízení cukrovarů v Turecku, pivovarů v Evropě a dělostřelecký materiál na Dálný východ a do Jižní Ameriky. Léta 1914 – 1918 znamenaly pokles mírové výroby. Značné

³¹ Jaderné strojírenství.

peněžní prostředky byly vynaloženy na rozšíření dalších výrobních kapacit. V roce 1917 pracovalo v Plzni více než 35 tisíc zaměstnanců. Po vzniku Československé republiky v roce 1918 byl podnik přetransformován z výlučně zbrojního na mnohooborový koncern. Výroba zahrnovala vedle tradičních oborů i řadu nových (např. parní a později elektrické lokomotivy).

V roce 1923 byla zapsána do obchodního rejstříku ochranná známka – okřídlený šíp v kruhu, který je znázorněný na *obrázku č. 13 – Okřídlený šíp v kruhu*.

Obrázek 13 – Okřídlený šíp v kruhu



Zdroj: http://skodaps.wz.cz/skoda_znak.php.

V polovině třicátých let se zhoršovala politická situace v Evropě, což vyvolalo nárůst objemu výroby zbraní. Nastala druhá světová válka a nedobrovolné včlenění koncernu do zbrojního programu Německa. Tato válka způsobila společnosti značné škody, kdy bylo zničeno 70% areálu po náletu spojeneckých letadel v dubnu 1945. Následně byl koncern zestátněn a postupně se od Škodových závodů oddělovaly jeho části, jako např. automobilka v Mladé Boleslavi, letecká továrna v Praze, závody na Slovensku atd. Hlavním úkolem se stala výroba zařízení pro těžké strojírenství, investiční průmyslovou výstavbu, hromadnou dopravu a energetiku. Export se zaměřoval především na země tehdejšího socialistického bloku. Jaderný program se začal formovat v roce 1956. Jako první byl vyroben reaktor A1 pro slovenské Jaslovské Bohunice.

Po roce 1989 nastává období transformace společnosti ŠKODA ze státního do privatizovaného podniku. V tomto období se hledal optimální výrobní program, došlo k rozšiřování obchodních kontaktů a byly hledány nové trhy (rozšíření do jiných zemí než zemí Rady vzájemné hospodářské pomoci a Sovětského svazu).

V roce 1993 byla ŠKODA privatizována a zároveň vznikla dceřiná společnost ŠKODA JADERNÉ STROJÍRENSTVÍ s.r.o., která byla v roce 1998 přejmenována na ŠKODA JS, s.r.o. Následující rok proběhla transformace ze společnosti s ručením

omezeným na akciovou společnost. V červenci 2004 se stala novým vlastníkem ruská firma OMZ (skupina Uralmaš-Ižora). Tato firma je jedním z evropských lídrů těžkého strojírenství. Firma OMZ se zabývá designem, výrobou a obsluhou příslušenství a strojů pro klíčová odvětví průmyslu (např. těžba ropy, plynu, jaderná energetika, důlní inženýrství, loďařský průmysl). Také se věnuje odlévání a kování speciální oceli. OMZ má výrobní a inženýrské provozy v Ruské federaci, Spojených Státech, Rumunsku a Ukrajině. Své výrobky dodávají do více než třiceti zemí.

Dceřinou společností společnosti ŠKODA JS, a.s. je ŠKODA SLOVAKIA se kterou společnost tvoří konsolidovaný účetní výsledek.

4.2 *Předmět činnosti*

Předmět činnosti je:

- inženýring jaderných elektráren – projekt Dostavba JE Mochovce 3,4; projekt obnova SKŘ Dukovany atd.
- výroba zařízení – zařízení pro JE (VVER³², PWR³³, BWR³⁴), zařízení pro skladování vyhořelého jaderného paliva a pro rafinérský, petrochemický a plynárenský průmysl,
- servis pro provoz jaderné elektrárny – udržování a opravy zařízení reaktoru, řízení životnosti reaktorů, odstávek, modernizace komponentů.

Výroba má dva provozy:

- na *obrázku č. 14 – Reaktorová hala* je vidět část provozu Reaktorová hala, kde je realizována výroba těžkých konstrukcí a nádob. Reaktorová hala je umístěna v centru Plzně.

³² Vodo-vodní energetický reaktor.

³³ Tlakovodní reaktor.

³⁴ Varný reaktor.

Obrázek 14 - Reaktorová hala



Zdroj: Prezentace: ŠKODA JS v roce 2011.

- na *obrázku č. 15 – Provoz Bolevec* vidíme část provozu Bolevec, který se nachází na okraji Plzně (Třemošná). Zde sídlí vedení společnosti, technické složky a výroba malých i středních výrobků.

Obrázek 15 – Provoz Bolevec



Zdroj: Prezentace: ŠKODA JS v roce 2011.

Zákazníky společnosti ŠKODA JS, a.s. jsou elektrárenské společnosti v České republice i v okolním světě. Jedná se např. o: ČEZ, a. s., Slovenské elektrárne, NAEK „Energoatom“, EdF, JE Paks, GNS atd.³⁵

4.3 Hlavní produkty společnosti ŠKODA JS, a.s.

V oblasti investičního inženýringu pro jaderné elektrárny jsou hlavními produkty:

- výstavba nových a rekonstrukce provozovaných bloků VVER (dodávka systémů primárního okruhu a palivového hospodářství elektrárny VVER v rozsahu: řízení

³⁵ ŠKODA JS a.s. [online] *Profil společnosti, 50 let jaderného programu.*

projektu, zpracování dokumentace, výroba a kompletace zařízení, koordinace dodavatelů, montáž na staveništi, zkoušky a uvedení do provozu),

- výměna systémů kontroly a řízení provozovaných bloků VVER (rekonstrukce původních analogových systémů řízení za nové),
- rekonstrukce školních a výzkumných reaktorů (modernizace systému ochrany a řízení provozovaných výzkumných reaktorů).

V oblasti zařízení pro jaderné elektrárny VVER:

- pohony řídicích tyčí PRO-M (modernizované pohony jsou určeny pro reaktor VVER 440, kde plní roli výkonného ústrojí systému řízení a ochrany reaktoru),
- lineární krokové pohony LKP-M ŠKODA (jsou určeny pro reaktor VVER-1000, kde plní roli výkonného ústrojí systému řízení a ochrany reaktoru),
- utahovák svorníků víka reaktoru VVER 440 a 1000 (zařízení pro uvolnění utažení všech svorníků přírubového spoje reaktorů VVER při otevírání reaktoru),
- hermetické kabelové průchodky (určeno pro průchod silových a kontrolních kabelů kontejnmentem jaderné elektrárny),
- hlavice a patice palivových souborů VVER (horní a dolní hlavice palivových souborů VVER),
- kanály neutronového měření KNI (samonapájecí detektory pro stanovení rozložení výkonu v aktivní zóně reaktorů typu VVER).

V oblasti zařízení pro jaderné elektrárny PWR a BWR:

- vnitřní části reaktorů PWR a BWR (vestavba tlakovodního reaktoru EPR^{36} zahrnuje horní a dolní komponenty, tj. vnitřní šachtu, těžký reflektor, blok ochranných trub řídicích tyčí),
- utahovák svorníků víka varného reaktoru ABWR (automatizované zařízení pro uvolnění a utažení matic a šroubů hlavního přírubového spoje varného reaktoru).

³⁶ Tlakovodní reaktor.

Zařízení pro skladování vyhořelého paliva:

- kompaktní mříže pro skladování vyhořelého paliva VVER (uložení vyhořelého paliva v bazénu vedle šachty reaktoru),
- kompaktní mříže pro skladování vyhořelého jaderného paliva BWR a PWR a pro čerstvé palivo typu MOX,
- kontejnery pro transport a skladování vyhořelého paliva a vysokoaktivních odpadů.

V oblasti servisu jaderných elektráren je výstupem:

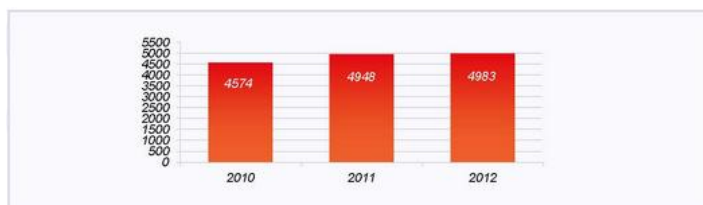
- funkční údržba logického celku reaktoroven JE Dukovany a Temelín (ŠKODA JS, a.s. jako koordinátor servisních prací v reaktorovně pro ČEZ, a.s.),
- provozní prohlídky tlakových nádob reaktorů (předprovozní a poprovozní kontroly tlakových nádob reaktorů a primárního potrubí pomocí vlastních manipulátorů).

4.4 Pozice na trhu

Do nedávna firma prováděla tzv. „Obnovu systému kontroly a řízení všech čtyř bloků jaderné elektrárny (JE) Dukovany.“ Tento projekt byl jedním z největších v české jaderné energetice v tomto desetiletí. V tomto projektu vystupuje společnost ŠKODA JS, a.s. jako dodavatel „na klíč.“³⁷ Neméně důležitý podíl na tržbách má výroba zařízení pro skladování vyhořelého paliva a servisní dodávky pro již provozované jaderné elektrárny.³⁸

Společnost dosahuje kladných výsledků již několik let. V *grafu č. 4 – Tržby (mil. Kč)* můžeme vidět vývoj tržeb ve firmě ŠKODA JS, a.s. od roku 2010 do roku 2012.

Graf 4 – Tržby (mil. Kč)



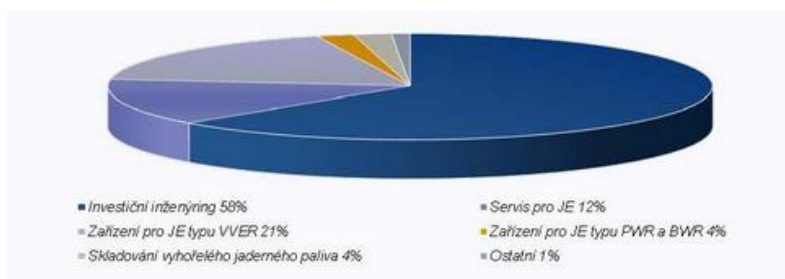
Zdroj: <http://www.skoda-js.cz/cs/profil-spolecnosti/klicove-ukazatele.shtml>

³⁷ Generální dodavatel zajišťující činnosti související s provedením díla. Může jít o činnosti projekční, nákup, dodávky, koordinace atd.

³⁸ ŠKODA JS a.s. [online] *Profil společnosti, 50 let jaderného programu.*

V grafu č. 5 – Celkové tržby vidíme jednotlivé činnosti, které se podílely na tržbách v roce 2012. V tomto roce přinesl do tržeb nejvíce investiční inženýring s podílem 58%.

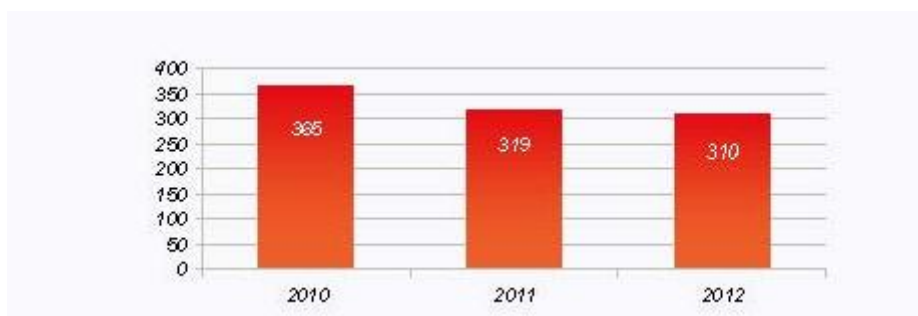
Graf 5 - Celkové tržby – 4983 mil. Kč



Zdroj: <http://www.skoda-js.cz/cs/profil-spolecnosti/klicove-ukazatele.shtml>

V grafu č. 6 – Zisk před zdaněním vidíme zisk před zdaněním. Zisk před zdaněním je hospodářský výsledek po odečtení daně z příjmů.

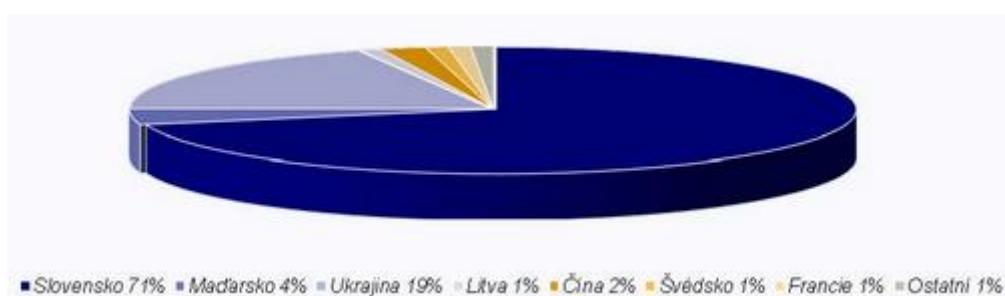
Graf 6 - Zisk před zdaněním (mil. Kč)



Zdroj: <http://www.skoda-js.cz/cs/profil-spolecnosti/klicove-ukazatele.shtml>

Na dalším grafu č. 7 – Export dle země určení za rok 2012 je znázorněné do jakých zemí bylo nejvíce exportováno. Společnost exportuje především do: Slovenska, Maďarska, Bulharska a do dalších zemí.

Graf 7 - Export dle země určení za rok 2012 – 2809 mil. Kč



Zdroj: <http://www.skoda-js.cz/cs/profil-spolecnosti/klicove-ukazatele.shtml>

Partnerem pro ŠKODA JS, a.s. je mnoho významných podniků, např. Areva NP, Westinghouse Electric, GNS.

4.5 Organizační struktura ŠKODA JS, a.s.

Společnost využívá divizionální strukturu, která je znázorněná v *Příloze 1*. Za výstupy divize odpovídá příslušný ředitel.

Vedení podniku se skládá z dozorčí rady (předseda, místopředseda a čtyři členové), představenstva (předseda, dva místopředsedové a pět členů), prezidenta a vedení. Vedení společnosti je složené z generálního ředitele, jeho zástupce pro ekonomiku a finance, zástupce pro administrativu a ředitelů konkrétních divizí a úseků.³⁹

Každý z ředitelů divizí má odpovědnost za výstupy v dané oblasti (výroba, servis, inženýring atd.). Organizační struktura je pro firmu efektivní a tedy plně vyhovující.

Útvar Business Controlling spadá spolu s úsekem Finance pod Zástupce generálního ředitele pro ekonomiku a finance, který předává informace dále generálnímu řediteli a ostatním členům představenstva a dozorčí rady. Takovéto postavení útvaru umožňuje rychlé předávání informací vedení společnosti i možnost komunikace s ostatními divizemi a úseky. Úroveň úseku Finance s Business Controllingem vyplývá z provázanosti dat jednotlivých útvarů.

4.6 Zaměstnanci ŠKODA JS, a.s.

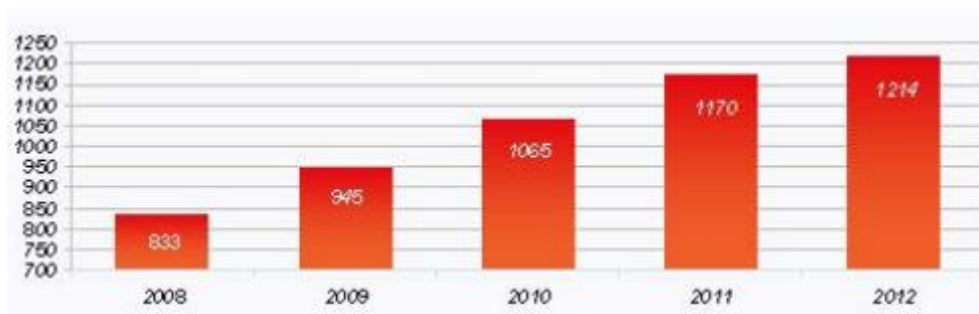
Za každým úspěchem stojí lidé. Pokud má společnost kvalitní lidský kapitál, může úspěšně dosahovat vytyčených cílů. ŠKODA JS, a.s. se zaměřuje na vzdělávání svých zaměstnanců, spravedlivé hodnocení za odvedené výkony, přibližování individuálních cílů s cíli firemními a naplnění morálních, společenských i zákonných norem.⁴⁰

Na *grafu č. 8 – Průměrný počet zaměstnanců* je znázorněn vývoj počtu lidí od roku 2008.

³⁹ *Roční zpráva 2010*. [online] *Profil společnosti, Roční zpráva*.

⁴⁰ ŠKODA JS a.s. [online] *Lidé*.

Graf 8 - Průměrný počet zaměstnanců



Zdroj: <http://www.skoda-js.cz/cs/profil-spolecnosti/klicove-ukazatele.shtml>

Zaměstnanci společnosti studovali především ekonomické a technické obory. Největší podíl pracovníků tvoří projektanti, výpočtáři, konstruktéři, technologové, svářeči atd. Každý zaměstnanec je součástí podnikové kultury. Důraz je kladen na týmovou práci a komunikaci.

4.7 Projekty ve společnosti

V počátcích se ŠKODA JS, a.s. zaměřovala na reaktory typu VVER, ale dnes se soustředí také na reaktory PWR a BWR. Ve společnosti je rozpracováno několik velmi významných projektů. Mezi tyto projekty patří např. již zmíněná: „Obnova systému kontroly a řízení jaderné elektrárny Dukovany.“ Dále jsou realizovány práce v jaderné elektrárně Mochovce na Slovensku na dostavbě 3. a 4. bloku.

Dnes se společnost soustředí na výrobu pohonů řídicích tyčí. Tyto výrobky pak dodává na trhy tuzemské i zahraniční, např. na Ukrajinu, Maďarsko a Slovensko. Další činností je výroba komponentů pro reaktory PWR a BWR, výroba kontejnerů pro převozy či skladování vyhořelého paliva. Kontejnery se dodávají především do západní Evropy, Litvy a Bulharska. V poslední době narůstá počet zakázek pro servis jaderných elektráren. Byla uzavřena smlouva na servis bloků v jaderných elektrárnách Dukovany a Temelín.⁴¹

4.8 Divize

Společnost je rozdělena do čtyř základních divizí a dalších úseků. První divizí je inženýring jaderných elektráren, druhou je servis jaderných elektráren, třetí pak jaderné zařízení a poslední systém kontroly a řízení.

⁴¹ ŠKODA JS a.s. [online] *Profil společnosti*.

Předmětem činnosti divize D1 je inženýring. Zaměstnanci této divize mají značné projekční schopnosti. Mezi základní činnosti patří např. řízení realizace, kompletování investičních projektů atd. Hlavním cílem této divize je úspěšné realizování projektu na jaderné elektrárně Mochovce, modernizace systému kontroly v Dukovanech a dostavba elektrárny Temelín. Cílovým trhem je východní a střední Evropa. Tato divize se výrazným způsobem podílí na výši celkových tržeb.

Předmětem činnosti divize D2 je servis jaderných elektráren. Činnosti divize jsou spjaté se zajištěním údržby reaktoroven – jedná se o finanční plánování, řízení rozpočtu, optimalizace rozsahu činností, montážní a kontrolní činnosti. Cílovým trhem jsou slovenské a české elektrárny. Tato divize se podílí 15% na celkových tržbách společnosti.

Předmětem činnosti divize D3 je výroba jaderného zařízení. Základní činnosti divize jsou: zajišťování návrhů, konstrukce, výroba a zkoušky prototypů kusových zařízení pro jaderné reaktory. Pro tuto divizi jsou zásadní dodávky komponent, ať už pro nové či již provozované elektrárny, do východní Evropy a Asie. Výroba disponuje speciálním zařízením zajišťující plynulou výrobu. Díky tomuto zařízení má ŠKODA JS, a.s. konkurenční výhodu v oblastech tepelného zpracování, svařování, obrábění atd. Moderní zařízení ovšem vyžaduje obsluhu od lidí se specifickou profesí, které je na dnešním trhu obtížné nalézt.

Předmětem činnosti divize D4 jsou systémy kontroly a řízení jaderných elektráren. Hlavní činností je řízení kontraktů, kontrola výroby, koordinace a realizace montáží, tvorba dokumentace (harmonogramy, programy zkoušek, průvodní technické dokumenty, analýzy spolehlivosti), řízení konfigurace, zkoušky a uvádění do provozu atd. Cílovým trhem je Slovensko, ČR a Maďarsko. Společně s první divizí tvoří více než polovinu celkových tržeb.⁴²

⁴² *Zaměření divizí.* Interní zdroj společnosti ŠKODA JS a.s.

5 Analýza současného stavu a vývoje ekonomické a finanční situace, analýza stavu controllingu ve společnosti ŠKODA JS, a.s.

Cílem této kapitoly je analyzování stavu a vývoje ekonomické a finanční situace pomocí vybraných ekonomických ukazatelů a analýza controllingu ve vybrané obchodní společnosti – ŠKODA JS, a.s.

5.1 Analýza současného stavu a vývoje ekonomické a finanční situace

Následující kapitola se zabývá komplexním posouzením finanční a ekonomické situace společnosti na základě vybraných ekonomických ukazatelů - ukazatelů rentability, likvidity, hospodářské aktivity a zadluženosti podniku.

5.1.1 Ukazatel rentability (v %)

Ukazatel rentability poměruje zisk dosažený podnikáním s výší zdrojů firmy.

Tabulka 2 – Ukazatel rentability

Ukazatel	2011	2012	2013
Rentabilita aktiv	6,1	7,8	3,6
Rentabilita vlastního kapitálu	15,8	15,2	6,2
Rentabilita tržeb	5,1	5,0	3,0

Zdroj: Finanční výkazy ŠJS pro roky 2011, 2012 a 2013 (viz Příloha 2, 3, 4)

Rentabilita aktiv (produkční síla) poměruje zisk s celkovými aktivy, které byly investovány do podnikání bez ohledu na způsob financování. Společnost ŠKODA JS, a.s. dosahuje kladných hodnot, tedy dochází k efektivnímu využívání majetkové báze (viz tabulka č. 2 – Ukazatel rentability).

Ukazatel rentability vlastního kapitálu přináší společnosti informaci o tom, zda vložený kapitál přináší dostatečný výnos a zda se využívá s ohledem na investiční rizika. Pro investora je důležité, aby rentabilita vlastního kapitálu byla vyšší než výnosy, které by obdržel při jiné variantě investice. Jak je patrné v tabulce č. 2 – Ukazatel

rentability, firma dosahuje kladných výsledků tohoto ukazatele, což znamená, že firma dosahuje na zisk a kapitál vlastníků či investorů je zhodnocován. Na základě výsledných hodnot lze říci, že firma je z hlediska finančního fungování úspěšná a velmi zajímavá pro potenciální investory.

Rentabilita tržeb (zisková marže) staví do poměru zisk a tržby, tedy říká, kolik procent výsledku hospodaření tvoří tržby. Na vývoj tohoto ukazatele mají vliv změny cen, nákladů, tržeb, kurzů a změny prodejního sortimentu. Výsledná zisková marže v jednotlivých letech je pro společnost dostačující (viz *tabulka č. 2 – Ukazatel rentability*).

5.1.2 *Ukazatel likvidity*

Ukazatel likvidity ukazuje schopnost podniku dostát svým závazkům. Likvidita představuje souhrn likvidních prostředků, které má firma k dispozici pro úhradu závazků. Na základě likvidity je možné určit solventnost firmy⁴³. Nevýhodou tohoto ukazatele může být hodnocení na základě oběžného majetku, nikoli dle cash flow, které ovlivňuje likviditu daleko větší měrou.

Tabulka 3 – Ukazatel likvidity

Ukazatel	2011	2012	2013
Běžná likvidita	1,4	1,7	1,7
Pohotová likvidita	1,3	1,6	1,5

Zdroj: Finanční výkazy ŠJS pro roky 2011, 2012 a 2013 (viz *Příloha 2, 3, 4*).

Běžná likvidita vyjadřuje pokrytí krátkodobých závazků oběžnými aktivy. Společnost se vyhýbá nadměrným zásobám a nedobytným pohledávkám, které by mohly způsobit finanční problémy. Obecně se uvádí, že pokud je hodnota běžné likvidity vyšší než 1,5, je firma solventní. Společnost ŠKODA JS, a.s. vykazuje rostoucí tendence tohoto ukazatel, což dokazuje, že je schopná dostát svým závazkům. Společnost je tedy platebně schopná (viz *tabulka č. 3 – Ukazatel likvidity*).

Pohotová likvidita velmi přesně zobrazuje schopnost podniku pokrýt závazky z obchodního styku a vůči zaměstnancům peněžními prostředky. Obecně se uvádí,

⁴³ Solventnost – připravenost hradit své dluhy.

že by hodnota ukazatele neměla klesnout pod 1. Z výsledků vyplývá, že likvidita společnosti ŠKODA JS, a.s. je zcela v pořádku (viz *tabulka č. 3 – Ukazatel likvidity*).

5.1.3 Ukazatelé hospodářské aktivity (počet obrátek/rok)

Ukazatelé aktivity vyjadřují schopnost podniku používat majetek. Podnik by měl mít dostatek produktivních aktiv a naopak by neměl mít velké množství nevyužívaných kapacit. Tyto ukazatele využívají položek rozvahy i výkazu zisků a ztrát. Výsledkem je počet obrátek majetku za kalendářní rok. Zrychlování obratu majetku je pozitivní (znamená vyšší tržby), ale přehnané zrychlení může ohrozit plynulost výroby i prodeje.

Tabulka 4 – Ukazatel hospodářské aktivity

Ukazatel	2011	2012	2013
Obrat aktiv	1,2	1,6	1,2
Obrat zásob	16,6	29,2	14,5

Zdroj: Finanční výkazy ŠJS pro roky 2011, 2012 a 2013 (viz *Příloha 2, 3, 4*)

Obrat aktiv zobrazuje efektivnost využívání celkových aktiv (udává, kolikrát se celková aktiva obrátí za rok). Obecně se udává, že by takový obrat měl být minimálně 1. Společnost ŠKODA JS, a.s. této hodnoty dosahuje, tedy efektivně využívá svá celková aktiva (viz *tabulka č. 4 – Ukazatel hospodářské aktivity*).

Obrat zásob vyjadřuje, kolikrát se každá položka zásob prodá a opět naskladní během jednoho roku. Výsledek obratu zásob je pro společnost plně dostačující (viz *tabulka č. 4 – Ukazatel hospodářské aktivity*).

5.1.4 Ukazatel zadluženosti (v %)

Ukazatel zadluženosti staví do poměru cizí kapitál k celkovým aktivům. Čím je podíl vlastní kapitálu vyšší, tím je vyšší bezpečnostní polštář proti ztrátám věřitelů podniku. Pro věřitele je tedy výhodný nízký ukazatel zadluženosti. Vlastníci ovšem preferují vyšší hodnoty tohoto ukazatele, protože takové hodnoty signalizují vyšší finanční páku. Finanční páka je efekt zvyšování rentability vlastního kapitálu použitím cizího kapitálu.

Tabulka 5 – Ukazatel zadluženosti

Ukazatel	2011	2012	2013
Míra zadluženosti	61,6	48,97	41,2
Koeficient samofinancování	38,4	51,0	58,7

Zdroj: Finanční výkazy ŠJS pro roky 2011, 2012 a 2013 (viz Příloha 2, 3, 4)

Zadluženost se v České republice pohybuje kolem 30%. Společnost má tedy vyšší než průměrné cizí zdroje, což je způsobené především vysokými zálohami od dodavatelů, což souvisí s předmětem podnikání firmy (viz *tabulka č. 5 – Ukazatel zadluženosti*).

Koeficient samofinancování pak slouží jako doplňkový ukazatel k celkové zadluženosti. Vyjadřuje finanční nezávislost firmy (viz *tabulka č. 5 – Ukazatel zadluženosti*).

5.1.5 Shrnutí finanční situace podniku

Na základě provedené analýzy finanční situace podniku bylo zjištěno, že společnost je rentabilní (dochází k efektivnímu využívání majetkové báze, kapitál vlastníků je zhodnocován a má dostatečnou ziskovou marži). Také z analýz vyplývá, že je společnost likvidní a dosahuje uspokojivých hodnot v oblasti hospodářské aktivity. Jediný ukazatel, který nedosahuje tak uspokojivých hodnot je ukazatel zadluženosti. To souvisí s předmětem podnikání společnosti (na trhu jaderného strojírenství jsou přijímány zakázky s dlouhodobým termínem plnění), které zahrnuje nutnost vysokých záloh od dodavatelů.

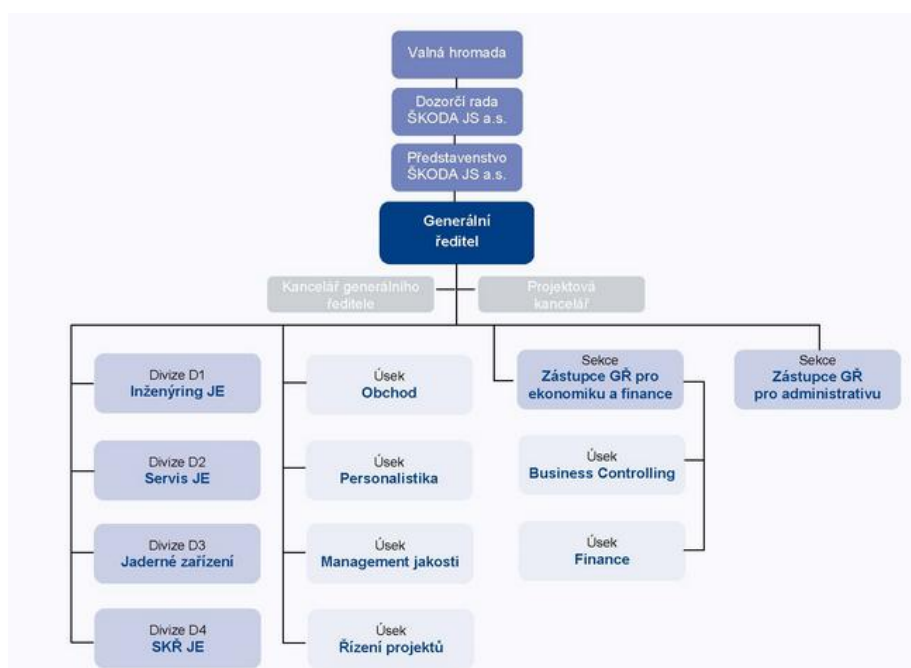
5.2 Analýza současného stavu controllingu ve společnosti ŠKODA JS, a.s.

V této části diplomové práce je analyzována současná situace controllingu ve společnosti ŠKODA JS, a.s., jeho postavení v organizační struktuře, práce v něm vykonávané a nezbytnost pro úspěšně fungující společnost. V neposlední řadě je analyzován používaný manažerský informační systém a jsou identifikovány problémy vyplývající z dané analýzy.

5.2.1 Postavení controllingu v organizační struktuře podniku

Společnost ŠKODA JS, a.s. se dělí na jednotlivé divize (viz obrázek č. 16 – *Postavení controllingu ve společnosti ŠKODA JS, a.s.*) a útvary. Jedním z takových útvarů je úsek – Business Controlling. Tento úsek byl zřízen z důvodu nutnosti spojovacího článku mezi vedením společnosti (vlastníkem) a firmou jako takovou. V této společnosti má úsek Business Controlling již mnoholetou tradici a v tomto úseku jsou koncentrovány veškeré podklady pro rozhodování vrcholových manažerů. Úsek podává informace především zástupci generálního ředitele pro ekonomiku a finance, ale i ostatním ředitelům a členům představenstva. Mezi základní činnosti útvaru patří - reporting (měsíční, kvartální, roční), tvorba analýz dle aktuálních potřeb vedení a kontrola vnitřní ekonomické situace společnosti.

Obrázek 16 – Postavení controllingu ve společnosti ŠKODA JS, a.s.



Zdroj: <http://www.skoda-js.cz/cs/o-spolecnosti/struktura-spolecnosti.shtml>

5.2.2 Práce controllingu

Ve společnosti ŠKODA JS, a.s. se útvar Business controlling zaměřuje především na budoucnost. Většina finančních informací se uvádí s přesností na desítky milionů korun, miliony, někdy i na statisíce korun. Struktura zakázek společnosti vyžaduje zaměření pozornosti controllingových činností na horizont 1, 3 či 5 let. Zdrojem dat je především

manažerský informační systém (KEMIS⁴⁴), finanční účetnictví, plány, rozpočty, kalkulace, operativní evidence i externí data. Hlavní činností Business controllingu je pak plánování, tvorba výhledů a vyhodnocení případných odchylek od plánu. Výstupem jsou pak reporty, rozborů a podklady pro rozhodování vrcholového managementu.

Základním nástrojem controllingu je vnitropodnikové účetnictví, které je systémem umožňující alokaci (přiřazení) nákladů na střediska či nákladové objekty (např. na zakázky, skupiny zakázek, výrobky, divize atd.), tj. umožňující zjištění, s jakými náklady byl daný výrobek vyroben a jaké náklady ponese jednotlivá nákladová střediska. Vnitropodnikové účetnictví využívá vnitropodnikové účty, sleduje střediskové hospodaření a stanovuje nákladové sazby (vnitropodnikové ceny předávaných výkonů). Společnost ŠKODA JS, a.s. využívá účty třídy 8 a 9. Výkaz zisku a ztrát jednotlivých středisek tedy obsahuje kromě účtů třídy 5 (náklady) a 6 (výnosy) i účty třídy 8 a 9. Definice těchto účtů není zákonem stanovena. K účtování na střediscích dochází dvěma způsoby:

- Přímým účtováním, kdy se účtuje na účty třídy 5. Jedná se například o mzdy, telefony (přímé zaúčtování faktury) atd.
- Nepřímým účtováním (viz *tabulka č. 6 – Nepřímé účtování: příklad*), kdy dochází k internímu přeúčtování mezi středisky. Například nájemné PC atd. V takovémto případě se náklady primárně účtují na jedno středisko na účtu třídy 5 a následovně dochází k přeúčtování těchto nákladů přes 9xx a 8xx účty na ostatní střediska.

Tabulka 6 – Nepřímé účtování: příklad

Doklad	Název účtu	Středisko	Cena
Došlá faktura	Nájemné budovy a pozemky	Správa majetku	1.000.000 Kč
Interní doklad	Vnitřní tržby za ostatní nájem	Správa majetku	n * 50.000 Kč
	Nájemné ostatní (interní nájemné)	Ostatní střediska	n * 50.000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014.

⁴⁴ KEMIS – Keglerův manažerský informační systém od společnosti Kegler consulting

Z výše uvedeného vyplývá, že zatímco zisk společnost představuje rozdíl mezi výnosy a náklady, výsledek střediska se vypočítá následovně:

$$\text{Výsledek střediska} = (\text{výnosy (6)} + \text{interní výnosy (9)}) - (\text{náklady (5)} - \text{interní náklady (8)})$$

Součet obrátů na účtech třídy 8 a 9 musí být vždy nula.

Základními činnostmi Business Controllingu je analýza vývoje nabídek a zakázek, analýza tržeb, kontrola vývoje režii a úprava jejich výhledu, tvorba reportů pro management podniku, příprava podkladů pro porady, tvorba účetních výsledků pro vlastníka, vkládání výsledků do ruského účetního systému atd.

V následujících kapitolách jsou popsány oblasti důležité pro činnost controllingu.

5.2.2.1 Hospodářská střediska

Hospodářská střediska ve společnosti představují nejmenší oblasti zaúčtování. Takováto střediska umožňují identifikaci místa vzniku nákladů uvnitř firmy, umožňují transparentní plánování a sledování nákladů a také jsou nositeli odpovědnosti za hospodaření uvnitř střediska.

Ve společnosti ŠKODA JS, a.s. se nákladová střediska rozdělují na administrativní, obchodní a produkční.

5.2.2.2 Nákladové sazby

Nákladové sazby představují vnitropodnikové ceny předávaných výkonů mezi středisky v rámci společnosti. Ve společnosti ŠKODA JS, a.s. jsou sazby stanoveny na základě ročního rozpočtu režie střediska a plánovaného ročního počtu hodin, ujetých km, kopií, vsázek atd. Hodinovou sazbu stanovuje úsek Business Controlling. Hodinová sazba se tedy vypočítá:

$$\text{Hodinová sazba} = \text{roční plán režijních nákladů} / \text{fond pracovní doby}$$

Takto vypočítaná sazba je pevná po celý rok, čímž je zajištěna ochrana vnitropodnikového „trhu“ před kolísáním vnějších tržních cen. Sazba se může v průběhu roku změnit pouze z významných důvodů (změna směnnosti, skokové zvýšení/snížení nákladů, organizační změny atd.)

Zúčtování vnitropodnikových výkonů mezi středisky umožňuje řídit střediska, která poskytují výkony prostřednictvím jimi ovlivnitelných nákladů, za které zodpovídají. Dále díky tomuto zúčtování dochází k ochraně nákladových středisek, které přijímají výkony před nehospodárností jiných oblastí.

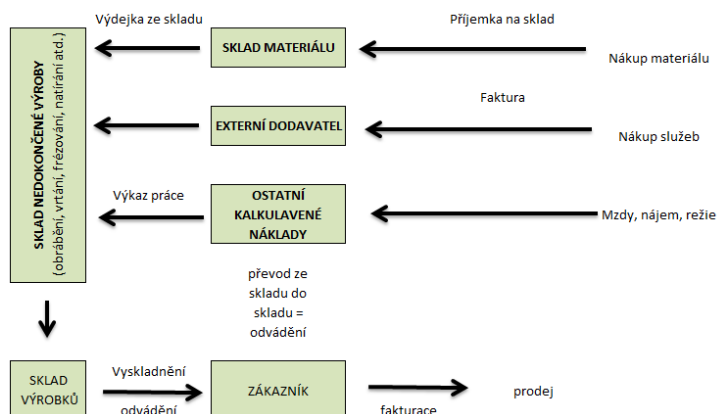
5.2.2.3 Kalkulovaný odpis

Základním principem ve společnosti ŠKODA JS, a.s. je, že se zařízení odepisuje po dobu skutečného využívání, a to i v případě, že již bylo dříve plně odepsáno. Kalkulovaný odpis vstupuje do kalkulace nákladů na zakázku. Výsledkem je zrealnění nákladové ceny výrobků na úroveň, na jaké by byly při výrobě výrobky na neodepsaném zařízení. Ve společnosti existuje vysoký tlak na tvorbu zisku nutného k obnově strojního a výrobního zařízení. Business controlling kontroluje správnost a reálnost cen výrobků.

5.2.2.4 Nedokončená výroba

Ve společnosti ŠKODA JS, a.s. tvoří významnou položku zásob (oběžný majetek) nedokončená výroba. Nedokončená výroba představuje rozpracované výrobky, které prošly určitým stupněm výrobního zpracování a které tudíž nejsou materiálem, ale také je ještě nelze považovat za hotové výrobky. Jedním ze základních pravidel účetnictví je zachování časové a věcné souvislosti, a proto náklady vzniklé v přímé souvislosti s vyráběným výrobkem vykazujeme až v době, kdy dochází k prodeji tohoto výrobku (fakturace) a nikdy dříve. Postavení nedokončené výroby v celkovém postupu je znázorněno na *obrázku č. 17 – Nedokončená výroba*.

Obrázek 17 - Nedokončená výroba



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014.

Controlling provádí kontrolu stavu a účtování nedokončené výroby.

5.2.2.5 Rezerva a opravná položka

Pokud tvoříme rezervu či opravnou položku, vzniká náklad. Naopak při jejich rozpouštění vzniká výnos. Rezerva i opravná položka může být daňová či nedaňová (pokud je účetní). Tvořit by se měly v okamžiku zjištění skutečnosti tak, aby byl zachován základní princip účetnictví (princip opatrnosti a časové souslednosti). Rezervy se tvoří na budoucí náklady, které mohou vzniknout v souvislosti s naší současnou činností a my s nimi musíme již nyní počítat (rezervy na krytí budoucích garančních oprav, kurzových ztrát a jiných rizik). Základním cílem při tvorbě rezerv je vykázání reálné hodnoty majetku (nedobytných pohledávek, zásob materiálu).

Rezervu lze čerpat v případě, že naběhnou skutečné náklady, na které byla rezerva vytvořena nebo při snížení odhadu budoucích nákladů či např. po ukončení garanční doby. Opravnou položku lze rozpustit v případě, že pominuly důvody pro snížení hodnoty majetku (např. inkaso pohledávek, odprodej nepotřebného materiálu atd.).

Controlling iniciuje potřebu tvorby rezervy a informuje o nutnosti jejího rozpouštění.

5.2.2.6 Zakázky a kalkulace

Každý vzniklý účetní doklad se účtuje na středisko či na zakázku. Existují různé druhy zakázek, např. zakázky nedokončené výroby, režijní, investiční atd. Součet zůstatků zakázek nedokončené výroby tvoří zásobu nedokončené výroby.

Ve společnosti ŠKODA JS, a.s. se využívají kalkulace plánové (při kalkulaci nabídky či zakázky, kalkulace operativní (oblast výroby) a kalkulace výsledná (skutečný náběh nákladů na zakázku po jejím dokončení). Kalkulační členění nákladů rozlišuje náklady přímé (přímo přiřaditelné na zakázku) a nepřímé (rozpočítávané na jednotlivé výrobky).

Výpočet kalkulace zisku a hrubé marže na zakázce se provádí následujícím způsobem:

- + Tržba (cena, fakturace)
- Materiálové náklady
- Ostatní produkční náklady
- = **Hrubý zisk** (Gross Result, krycí příspěvek atd.)
- Obchodní náklady
- Administrativní náklady
- = **Čistý zisk na zakázce**

Controlling provádí výpočet pro každou zakázku a zhodnocuje tak její ziskovost.

5.2.2.7 Základní přehledy Business Controllingu

Základními přehledy, které Business controlling vytváří a dále využívá, jsou následující:

- OR (Orders Received): objem nově získaných zakázek z podepsaných kontraktů (zajištění budoucí fakturace),
- OBS (Order Backlog Summary): přehled objemu zakázek,
- Backlog: objem zakázek a vývoj jejich fakturací,
- MPIP (Major Projects in Pursuit): největší rozjednané nabídky (sledují se především nabídky nad 5 mil. Kč).

5.2.3 Manažerský informační systém

Cílem této kapitoly je analyzování současného manažerského informačního systému používaného ve společnosti ŠKODA JS, a.s.

5.2.3.1 Účetní systém RAMSES

Společnost ŠKODA JS, a.s. při své činnosti využívá účetního systému RAMSES. Z tohoto systému pak vychází data, která útvar Business Conrollingu dále zpracovává ve svých analýzách, reportech a zprávách.

Program RAMSES poskytuje ekonomické, výrobní a materiálové informace, což umožňuje zjištění výše nákladů či výnosů v jakémkoli okamžiku. Do systému je možné vkládání důležitých dokumentů, které jsou v případě potřeby každému dostupné.

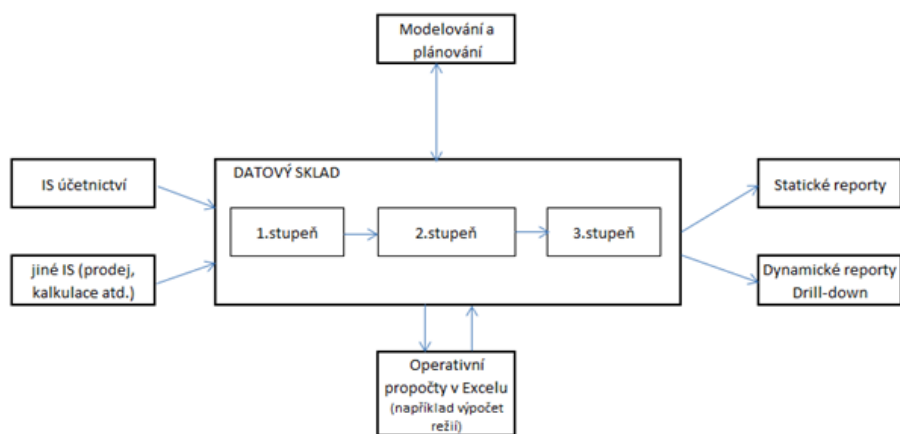
Účetní systém RAMSES tedy podává informace o finanční stránce podniku, kdy je možné sestavování účetních výkazů, sledování odlišností plánů od skutečnosti a vyvážení nových plánů a modelů. Takovéto výsledky mohou být přenášeny do nejrůznějších grafů a tabulek. Účetní systém také poskytuje informace pro controlling nákladů, především informace o kalkulacích nákladů na produkt, zakázky a zákazníky dle skutečných a plánovaných hodnot. Také poskytuje informace týkající se obchodu, na základě čehož se provádí analýzy zákazníků a prodejů. Data získaná z účetního systému RAMSES se transformují do MS Excelu, kde je následně dat využíváno k dalším účelům.

5.2.3.2 Reportingový systém v Excelu

Reportingový systém v MS Excelu je založený na kaskádě datových úložišť a obslužných programech, které si vytváří analytici v jeho prostředí. Pro správné fungování takového systému je nutné dostatečné pochopení programu podnikovými analytiky. Zásadní osobností je projektant reportingového systému, který navrhne schéma datových toků a komponentů, které je nutno používat. Takovýto projektant může být interní i externí pracovník. Zkušenost s návrhem programu je významná pro použití především proto, že může velmi snadno dojít k tzv. datovému „molochu“, což znamená, že takovýto

MS Excel bude z hlediska rychlosti pro praxi nepoužitelný. Základní schéma fungování takového programu je znázorněné na *obrázku č. 18 – Reportingový systém v MS Excelu*.⁴⁵

Obrázek 18 – Reportingový systém v MS Excelu



Zdroj: <http://www.kegler.cz/?page=poradenstvi/reportingovy-system-v-excelu>

KEMIS představuje manažerský informační systém pro řízení nákladového/výnosového controllingu. Jedná se o informační systém typu klient-server, který má dvě zásadní odlišnosti oproti jiným manažerským systémům a to:

- generátor uživatelských formulářů s možností definice řádek-účet-středisko (jeden formulář je možné sledovat v různých pohledech - odlišná struktura sloupců),
- uživatelsky nastavitelný datový interface pro externí výpočty MS Excelu.

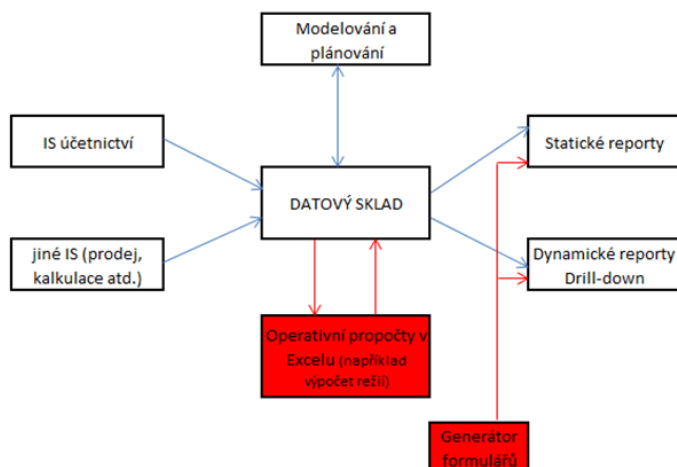
Při uživatelsky nastavitelném datovém interface jsou firemní specifika řešena samotným analytikem bez konzultace s externím konzultantem, čímž se šetří čas i náklady. Software je dodáván jako tzv. „prázdný systém“, ale duši ve formě uživatelských formulářů a podpůrných excelovských propočtů vkládá sám uživatel.

Tyto dvě zásadní odlišnosti jsou v základním schématu znázorněny červenou barvou (viz *obrázek č. 19 – Odlišnosti v systému KEMIS*).⁴⁶

⁴⁵ KEGLER CONSULTING [online] *Reportingový systém v Excelu*.

⁴⁶ KEGLER CONSULTING [online] *Reportingový systém v MS Excelu*.

Obrázek 19 – Odlišnosti v systému KEMIS



Zdroj: <http://www.kegler.cz/?page=poradenstvi/reportingovy-system-v-excelu>

5.2.3.3 Problémy reportingového systému v MS Excelu

Základním problémem reportingových systémů v MS Excelu je roztroušenost dat v mnoha sešitech a listech. Data jsou mnohdy ukládána dle data jejich vzniku a tak vzniká velké množství souborů. Konsolidovat pak takováto data do jednoho reportu vyžaduje velké časové nároky a obrovské lidské úsilí.

Dalším problémem může být jedno datové úložiště, kdy dochází ke vzniku mnohomegabajtového těžkopádného souboru, ve kterém je těžké se zorientovat. Každá změna provedená v souboru představuje vážné ohrožení. S tímto souborem pak dovedou pracovat pouze jeho autoři a existuje zde riziko, že s odchodem takového autora končí i životnost souboru.

Jedná se o nestrukturovaná data, která nejsou optimální vzhledem k neustálému vývoji znalostí analytiků a požadavkům manažerů na reporty. Výsledkem nestrukturovaných dat je, že data jsou každý rok poskytována v jiné struktuře, což může být opět velký problém při konsolidaci těchto dat do reportů.

Také nedostatečné využívání automatizačních funkcionalit může představovat zásadní problém. Při práci se systémem je nutné využít veškerých funkcí systému. Tím dojde ke zrychlení, zefektivnění a zjednodušení práce. Klíčem k úspěšnému používání systému je tedy poznání automatizační techniky a umění vybrat tu správnou pro daný typ úlohy.

Je nutné vhodné nastavení rolí v rámci podnikové hierarchie zpracování dat. Pokud správu úložišť analytických dat provádí pracovník IT, pak je celý reportingový proces rizikový z hlediska kapacit IT pracovníka. Pokud je analytik závislý na kapacitách IT pracovníka, může se velmi snadno dostat do problémů a nesplnit termín pro report. Reportingový systém tedy musí být sestaven tak, aby analytik byl na IT co nejméně závislý.

Každý systém obsahuje datové nečistoty. Jedná se např. o lidský faktor, nesprávné nastavení procesů, chyby číselníků atd. Takovéto nečistoty se nesmí dostat do datových úložišť nebo číselníků, kde by mohly způsobit značné potíže. Následné dohledání např. špatně vložené hodnoty, může být zbytečně složité a namáhavé.

Základem reportingového systému je číselník, který bude správný a aktualizovaný. V každé společnosti musí být určena osoba, která za správnost a aktualizace nese odpovědnost. Pokud se k číselníkům nepřistoupí s maximální odpovědností, pak celý reportingový systém vykazuje chybovost a neefektivitu.

Nebezpečím může být i složitý systém plánování s malou informační základnou. Toto ohrožení lze snížit v případě jediného plánovače ve společnosti. Pokud ovšem plánujeme po střediscích, úctech, výrobcích atd., pak distribuce plánů a jejich zpětný sběr může představovat náročný logistický problém. Velmi důležité je tedy sledování kvality plánovacího procesu a jeho efektivity.⁴⁷

5.2.3.4 Analytické práce na systému

Každou profesi je v současné době možné monitorovat, vyhodnocovat a měřit. To je základní myšlenka manažerského řízení, kdy dochází k minimalizaci nákladů a ke zvyšování efektivity vůči konkurenci. Každý analytický pracovník musí mít zájem na tom, aby veškeré činnosti, které provádí, byly kvalitní. Lze ovšem tuto kvalitu objektivně změřit? Ano, lze změřit kvalitu procesů (nikoli analytika), které analytik vytvořil.

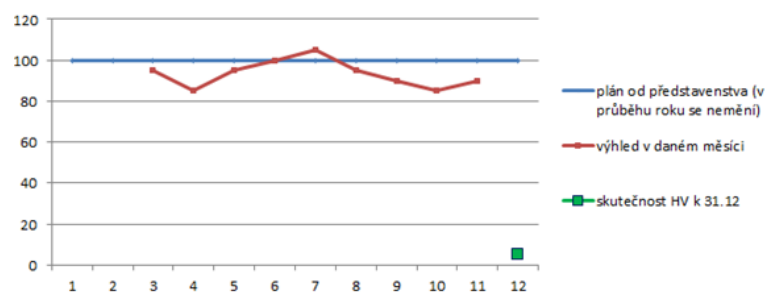
Základem je umění pohledu do budoucnosti, protože žádný manažer není schopen ovlivnit minulost, ale je schopný vytvořit předpoklad pro budoucnost. V případě

⁴⁷ KEGLER CONSULTING [online] *Nejčastější problémy reportingových systémů*.

negativního trendu je pak možnost jeho včasné změny. Základním úkolem analytika je tedy sběr prognóz, jejich zkompletování a jejich předání manažerovi. Tento sběr je velmi složitý, protože se na něm podílí řada pracovníků a je složité zapisovat data do datového úložiště.

Kvalita plánovacích procesů je závislá na kvalitě prognóz. Následující *graf č. 9 – Špatné nastavení plánovacích procesů* zobrazuje špatně nastavené plánovací procesy, kdy zelený čtvereček představuje skutečnost, která vyšla úplně jinak, než plánoval analytik (červená linka). Modrá linka značí plán, který se v průběhu roku nemění.

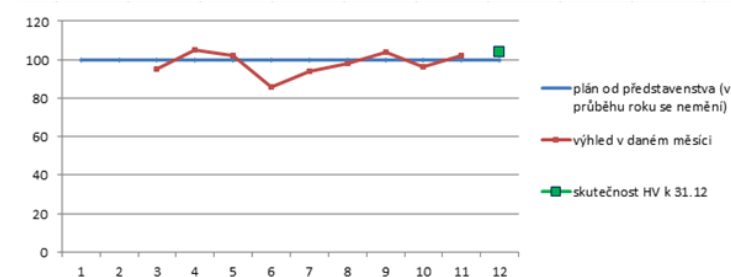
Graf 9 – Špatné nastavení plánovacích procesů



Zdroj: <http://www.kegler.cz/?page=poradenstvi/pruvodce-vystavbou-reporingovych-systemu/jak-poznat-kvalitniho-analytika>

Na dalším *grafu č. 10 – Správné nastavení plánovacích procesů* je vidět, že skutečnost vyšla v souladu s hodnotou ročního plánu. Analytik prognózoval každý měsíc velmi přesně a plán byl na konci roku splněn. Pouze v šestém měsíci analytik předpokládat pokles zisku, ale díky manažerským opatřením se podařilo tento trend zvrátit.

Graf 10 – Správné nastavení plánovacích procesů



Zdroj: <http://www.kegler.cz/?page=poradenstvi/pruvodce-vystavbou-reporingovych-systemu/jak-poznat-kvalitniho-analytika>

V dnešním světě je neustále pocíťován obrovský tlak na optimalizaci podnikových procesů. Stejný tlak je vyvíjen i na oddělení analýz. Analytik musí neustále optimalizovat procesy, aby byly uspokojeny rostoucí požadavky manažerů. Tyto požadavky se řeší přijímáním dalších analytiků či optimalizací procesů. Pokud analytik přestane vidět možnost optimalizace, stává se pro oddělení analýz omezujícím faktorem. Pro optimalizaci je nutná znalost prostředků, díky kterým lze optimalizace dosáhnout.

Pokud analytik pracuje v prostředí MS Excel, musí znát velké množství automatizačních technik a postupů, aby je mohl do reportingu postupně zapracovávat. Rozlišujeme čtyři typy pracovníků, kteří využívají MS Excel ke své analytické práci (viz tabulka č. 7 – *Typy analytických pracovníků pracujících s Excelem*)

Tabulka 7 – Typy analytických pracovníků pracujících s Excelem

Typ	Charakter pracovníka	Předpokládané znalosti
Běžný uživatel	Excel je brán jako doplňkový nástroj, se kterým se pracuje méně než 20% pracovní doby. Tvorba jednoduchých přehledů s jednoduchými výpočtovými vzorci.	Tvorba tabulek včetně jednoduchých vzorců, formátování tabulek, jednoduché grafy, použití relativních/absolutních odkazů.
Analytik	Excel je brán jako důležitý nástroj pro každodenní používání. Tvorba analýz však není hlavní pracovní činností.	Tvorba kontingenčních tabulek, propojování tabulek vyhledávacími funkcemi, práce se strukturovanými daty,
Analytik specialista	Excel je brán jako klíčový pracovní nástroj, se kterým se pracuje více než 50% pracovní doby. Tvorba datových analýz je hlavní pracovní činností.	Veškeré znalosti viz výše + práce s pokročilými makry na úrovni předávání dat mezi soubory a systémy.
Projektant reportingového systému.	Vedoucí analytických útvarů. Řízení týmu pracovníků, kteří projektují, navrhuji a optimalizují reportingové procesy.	Návrhy datových úložišť, datových vět, číselníků, vytváření plánovacích a jiných procesů, navrhování datových importů a řízení datových toků.

Zdroj: <http://www.kegler.cz/?page=poradenstvi/pruvodce-vystavbou-reporingovych-systemu/jak-poznat-kvalitniho-analytika>

Pro kontrolu efektivity práce analytického pracovníka je dobré sestavení seznamu činností, které analytik provádí. Neproduktivními činnostmi mohou být:

- vyhledávání dat v souborech či listech,
- kopírování vyhledaných dat,
- opakované vytváření reportu (rámečky, šířky sloupců atd.),
- opakované vytváření výpočtových modelů,
- vkládání hodnot plánů bez podkladů a analýz,
- opakované vytváření pomocných vzorců,

- opakování postupů, které jsou pracné či náročné.

Produktivní činnosti pak jsou:

- identifikace odchylek a komentář jejich příčin,
- analýza trendů,
- vytváření formulářů pro nový report,
- vytváření plánů a výhledů na základě trendů,
- aktivní práce s vedoucími středisek při hledání úspor,
- optimalizace analytických procesů.

5.2.4 Shrnutí práce controllingu a funkčnosti stávajícího manažerského informačního systému

Útvar Business controlling ve ŠKODA JS, a.s. provádí řadu činností:

- plánování, tvorby výhledů a sledování odchylek od plánu,
- prověřování správnosti vnitropodnikového účetnictví na jednotlivých hospodářských střediscích a jejich vnitropodnikových cen,
- kontrola správnosti odpisování,
- sledování výše nedokončené výroby,
- kontrola tvorby a rozpouštění rezerv a opravných položek,
- kontrola vložených zakázek.

Z těchto a dalších činností útvar Business controlling vytváří přehledy (OR, OBS, Backlog, MPIP), které jsou předkládány vrcholovému managementu či vlastníkovi společnosti. Základem činnosti je tedy předkládat takové informace, které je možné v daném okamžiku získat, jsou pravdivé, úplné a v takovém členění, které jednotliví manažeři požadují. Základní nástroj používaný při činnostech controllingu je manažerský informační systém, a proto je nutná analýza jeho dostatečnosti vzhledem k současným požadavkům.

Současný manažerský informační systém funguje na základě MS Excelu. Ten má ale omezenou kapacitu dat a se vzrůstajícími požadavky na co nejreálnější analýzy, přestal jeho objem stačit. V manažerském informačním systému dochází k výpadkům

způsobeným přetížením. Dalším problémem je roztroušenost dat v systému, jejich nestrukturovanost, velikost datového uložení, závislost analytika na IT, datové nečistoty, nesprávnost číselníků a složitý systém plánování.

Žádný systém nefunguje sám o sobě a tak je nutné, aby k němu měli přístup takoví lidé, kteří jsou schopni jej efektivně využívat ke svojí práci.

6 Zhodnocení výsledků z provedených analýz a vypracování návrhu řešení

V této části práce jsou synteticky zhodnoceny výsledky z provedených analýz v rámci předcházející kapitoly a na základě tohoto zhodnocení autor vypracoval návrh pro eliminaci nedostatků.

6.1 Zhodnocení výsledků z provedených analýz

Tato kapitola se zabývá zhodnocením výsledku z provedené analýzy finančního a ekonomického stavu podniku a analýzy controllingu se zaměřením na manažerský informační systém.

6.1.1 Zhodnocení výsledků z analýzy finančního a ekonomického stavu podniku

Pro ohodnocení finanční a ekonomické situace společnosti byly vybrány tyto ukazatelé:

- ukazatel rentability,
- ukazatel likvidity,
- ukazatel hospodářské aktivity,
- ukazatel zadluženosti.

Z provedené analýzy rentability vyplývá, že společnost efektivně využívá svoji majetkovou bázi, kapitál vlastníků je zhodnocován a zisková marže je pro společnost dostačující. Na základě analýzy likvidity a hospodářské aktivity můžeme říci, že společnost je likvidní a efektivně využívá svá aktiva. Jediný ukazatel, který nedosahuje zcela uspokojivých hodnot je ukazatel zadluženosti. To je způsobeno předmět podnikání společnosti, kdy je kvůli zakázkám na mnoho let dopředu nutné inkasování vysokých záloh od dodavatelů.

6.1.2 Zhodnocení současného stavu controllingu se zaměřením na manažerský informační systém

Útvar Business Controlling je ve společnosti velmi cenným útvarem, ve kterém se soustředí veškeré podklady pro rozhodování vrcholového vedení. Controlling provádí řadu činností, které jsou klíčové pro úspěch společnosti jako celku. Zejména pak příprava pravdivých a srozumitelných podkladů pro vlastníky společnosti představuje klíčovou roli pro další fungování podniku. Tyto podklady jsou nejčastěji připravovány pomocí manažerského informačního systému.

Manažerský informační systém je v současné době využíván převážně pouze útvarem Business Controlling. Na základě analýzy bylo zjištěno, že manažerský informační systém neplní zcela efektivně to, co je od něj požadováno. V zásadě se jedná o to, že MS Excel, na jehož základě manažerský informační systém funguje, již není schopen zpracovat zvětšující se množství dat. Na základě tohoto problému dochází k výpadkům či prodlevám způsobeným přetížením systému. Další potíže jsou evidovány v roztroušenosti a nestrukturovanosti dat, v datových nečistotách, ve složitosti plánování atd. Veškeré tyto problémy jsou již neúnosné a je nutné navrhnout takové řešení, které tyto potíže odstraní.

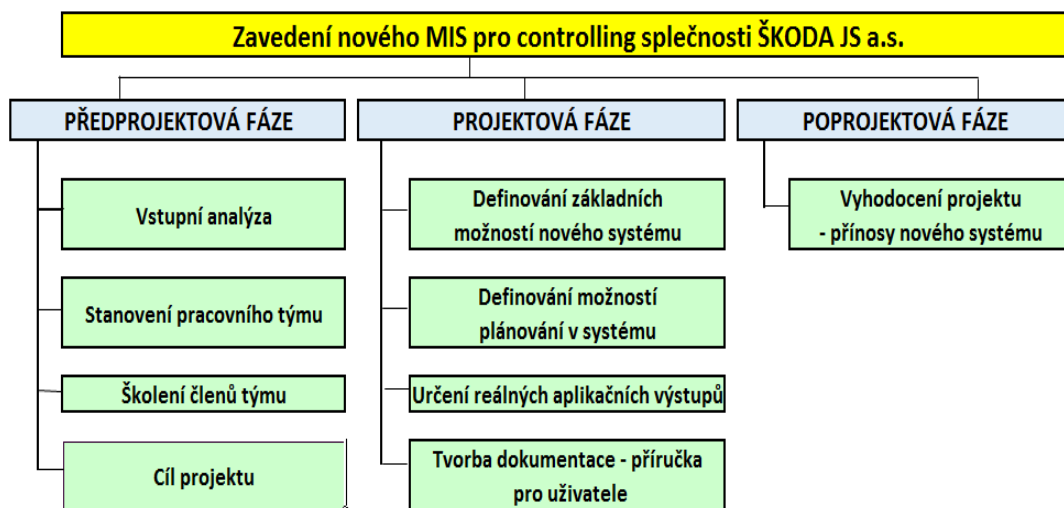
6.2 Návrh zlepšení manažerského informačního systému

Ředitel útvaru Business Controlling iniciuje jednání, na kterém bude rozhodnuto, že je nutné vytvořit nový manažerský informační systém. Na základě tohoto jednání se na autora diplomové práce a na další jím vybrané kolegyně obrátí s požadavky, které nový manažerský informační systém musí obsahovat. Na základě pokynů autor vytvoří návrh zlepšení manažerského informačního systému (viz níže). Návrh bude konstruován do projektových fází dle p. Lacka a p. Doležela (viz teoretická východiska práce). Výsledkem návrhu bude zlepšení controllingových činností díky zefektivnění práce s manažerským informačním systémem.

6.2.1 Návrh zlepšení MIS formou projektového cyklu

Tak jak je uvedeno v teoretické části práce, je následující kapitola rozdělena do jednotlivých projektových fází, které na sebe navazují. Návrh struktury prací v projektu je znázorněn na grafu č. 11 – *Fáze projektu* (viz níže).

Graf 11 – Fáze projektu



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014.

Jednotlivé části projektových fází jsou analyzovány v následujícím textu.

6.2.1.1 Předprojektová část

Ředitel útvaru Business controlling iniciuje potřebu zavedení nového manažerského informačního systému z důvodu nedostatečné kapacity a možností stávajícího systému. Ředitel útvaru rozhodne o konání jednání, kde zaměstnanci útvaru vyjádří své postoje a názory. Z jednání vyplyne, že stávající systém již zcela nevyhovuje potřebám vedení. Na základě konaného jednání bude rozhodnuto, že inovace je nevyhnutelná a tudíž bude v nejbližší době realizována.

6.2.1.1.1 Projektový tým

Jako projektový manažer bude vystupovat v podniku ředitel úseku Business controlling, který bude zodpovídat za správné plánování a realizaci projektu. V průběhu projektu přenese odpovědnost na manažery činností. Jedná se o vedoucího projektového

týmu. Projektový manažer bude odpovídat především za plnění termínu, správný postup a včasnou reakci v případě nepříznivého vývoje projektu.

Projektový manažer určí jednotlivé členy projektového týmu, kterými bude autor diplomové práce a další tři kolegyně z úseku Business controlling, jeden zaměstnanec úseku informačních technologií a jeden externí konzultant (ze společnosti pro služby v oblasti controllingu a vzdělávání). Členové projektového týmu budou zodpovědní za naplnění určené činnosti v co nejkratším čase a kvalitě. V daných termínech mají povinnost informovat projektového manažera o stavu projektu.

Grafické znázornění struktury projektového týmu je uvedené níže (viz *graf č. 12 – Projektový tým*).

Graf 12 – Projektový tým



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014.

6.2.1.1.2 Školení členů týmu

Projektový manažer i členové projektového týmu se zúčastní školení pořádané společností pro služby v oblasti controllingu a vzdělávání, kde budou poskytnuty základní informace o možnostech nových manažerských informačních systémů. Na základě tohoto školení bude projektovým manažerem osloven člen projektového týmu v této organizaci, kterému budou sděleny základní požadavky společnosti na nový manažerský systém. Základními požadavky společnosti bude, aby byl systém schopen pojmout větší množství dat (přehledné výstupy) a aby bylo v programu možné modelování situací, které jsou důležité pro manažerské rozhodování.

6.2.1.1.3 Vstupní analýza

Manažer projektu iniciuje vytvoření vstupní analýzy, ve které bude stanoven časový plán projektu, matice odpovědnosti, materiálové zabezpečení projektu a budou identifikována rizika včetně jejich ohodnocení a návrhu na jejich eliminaci.

6.2.1.1.3.1 Časový plán projektu

Ne všechny činnosti trvají stejnou dobu a tak je nutné jim přiřadit délku trvání. Některé činnosti mohou probíhat současně a jiné je možné započít až po ukončení předešlé aktivity. Na základě zkušenosti externího člena týmu bude stanovena doba trvání jednotlivých činností (viz *tabulka č. 8 – Časový plán projektu*).

Tabulka 8 – Časový plán projektu

Číslo	Název činnosti	Doba trvání
1	Stanovení pracovního týmu	21 dní
2	Školení členů týmu	1 den
3	Vstupní analýza	60 dní
4	Stanovení cíle	14 dní
5	Definování základních možností nového systému	90 dní
6	Definování možností plánování v systému	45 dní
7	Určení reálných aplikačních výstupů	60 dní
8	Tvorba dokumentace – příručka pro uživatele	50 dní
9	Zkušební provoz	60 dní
10	Závěrečné školení managementu	21 dní
11	Kontrola funkčnosti a přínosnosti nového MIS	90 dní
12	Vyhodnocení projektu – přínosy nového systému	20 dní

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014.

Nejdříve bude vytvořen pracovní tým. Pracovní tým se bude formovat cca 21 dní. Výsledkem této fáze bude, na základě schopností a zkušeností, identifikace projektového manažera, externího konzultanta a členů týmu. Po sestavení pracovního týmu bude kontaktován externí konzultant s požadavkem na nový informační systém. Externí konzultant pozve vybrané členy projektového týmu na úvodní školení. Toto školení bude v délce jednoho pracovního dne a musí se jej zúčastnit všichni pozvaní členové týmu.

Následně bude vypracována vstupní analýza, na kterou bude určen časový limit 60 dní. V rámci této analýzy bude vypracován časový plán projektu, matice odpovědnosti, materiálové zabezpečení projektu a budou identifikována rizika projektu, včetně jejich hodnocení a návrhu opatření proti nim. Z provedené analýzy, určeného pracovního týmu a z absolvovaného školení bude vyvozen cíl celého projektu. Stanovený cíl musí jasně vyjadřovat to, čeho má být úsilím dosaženo, a proto je nutné cíl definovat přesně. Ke stanovení cíle má projektový manažer 14 dní.

V následující fázi budou definovány základní možnosti nového systému. Společnosti bude zaslána zkušební verze systému, která bude členy týmu postupně odzkoušena. Na základě zjištění chybějících modulů nutných pro efektivní práci ve společnosti ŠKODA JS, a.s. bude kontaktován externí konzultant, který zavedení daného modulu zajistí. Výsledkem této fáze musí být definovány základní možnosti, které budou kopírovat aktuální potřeby společnosti. Zkušební fáze bude trvat 90 dní. Nový systém umožní modelování nejrůznějších plánů. Ve zkušební verzi budou opět základní možnosti plánování a na základě odzkoušení členů týmů budou dle potřeb přidávány nové moduly pro plánování. Modelování kopírující potřeby společnosti bude možné po 45 dnech. Následně bude možné určit reálné výstupy z programu a možnosti jejich použití. Na tuto fázi mají členové týmu 60 dní. Po vytvoření základních funkcí, modulů pro plánování a určení výstupů z programu bude nutné vytvořit finální příručku pro všechny uživatele programu. V příručce musí být popsány veškeré možnosti nového informačního systému včetně přesných popisů jejich možného využití. Příručka bude tvořena 50 dní. Než se bude moci nový informační systém rozšířit po firmě, je nutné jej odzkoušet. K tomu bude sloužit zkušební provoz v délce 60 dní. V této době budou projektový manažer a členové týmu pozorovat funkčnost a přínosnost nového systému. V případě nejasností či chyb systému bude kontaktován externí konzultant. Po zkušebním provozu bude manažerem projektu zahájeno závěrečné školení. Obsahem závěrečného školení bude především seznámení celého managementu se systémem a jeho funkcemi. Závěrečné školení bude trvat 21 dní. Následně bude systém uveden do provozu, ale bude stále docházet k jeho kontrole (90 dní).

Posledním krokem bude zhodnocení celého systému zavedení, pokud jde o jeho přínosy pro společnost. Vyhodnocení bude trvat 20 dnů.

6.2.1.1.3.2 Matice odpovědnosti

Pro jednotlivé členy projektového týmu bude nutné vymezit odpovědnost za konkrétní projektové činnosti. Na základě hierarchické struktury bude pro projekt stanovena následující matice odpovědnosti (viz *tabulka č. 9 – Matice odpovědnosti*).

Tabulka 9 – Matice odpovědnosti

Číslo	Název činnosti	Zodpovídá	Spolupracuje
1	Stanovení pracovního týmu	Manažer projektu	Externí konzultant
2	Školení členů týmu	Externí konzultant	Členové týmu z úseku BC, IT
3	Vstupní analýza	Externí konzultant	Členové týmu z úseku BC, IT
4	Stanovení cíle projektu	Manažer projektu	Členové týmu z úseku BC
5	Definování základních možností nového systému	Členové týmu z úseku BC, IT	Externí konzultant
6	Definování možností plánování v systému	Členové týmu z úseku BC, IT	Externí konzultant
7	Určení reálných aplikačních výstupů	Členové týmu z úseku BC, IT	Externí konzultant
8	Tvorba dokumentace – příručka pro uživatele	Členové týmu z úseku BC, IT	Externí konzultant
9	Zkušební provoz	Členové týmu z úseku BC, IT	Manažer projektu
10	Závěrečné školení managementu	Manažer projektu	Členové týmu z úseku BC, IT
11	Kontrola funkčnosti a přínosnosti nového MIS	Manažer projektu	Externí konzultant
12	Vyhodnocení projektu – přínosy nového systému	Manažer projektu	Členové týmu z úseku BC

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014.

Manažer projektu sestaví, na základě dosavadní zkušenosti s pracovníky úseku Business controlling, projektový tým. Externí konzultant vyjádří své stanovisko ke složení projektového týmu. Externí konzultant zodpovídá za vstupní školení, kterého se musí zúčastnit všichni pozvaní účastníci projektového týmu. Za provedení správné vstupní analýzy bude zodpovídat externí konzultant. Jednotlivé analýzy vytvoří členové týmu z úseku Business controlling. Externí konzultant disponuje značnými zkušenostmi v oblasti zavádění nových informačních systémů a tak je schopný posoudit z hlediska reálnosti časový plán projektu, matici odpovědnosti, materiálové zabezpečení projektu a možná rizika. Na základě provedené analýzy, určení projektového týmu a vstupní analýzy, stanoví projektový manažer cíl celého projektu. Členové projektového týmu z úseku Business controlling, spolu s pracovníkem úseku informačních technologií, definují základní požadavky nového systému na základě testování zkušební verze. K nápomoci jim bude externí konzultant, který v případě chybovosti či absence modulu problém vyřeší. Dále pak členové týmu ve spolupráci s konzultantem zodpovídají za definování možností plánování, určení reálných výstupů, tvorbu dokumentace a za zkušební provoz systému.

Za provedené závěrečné školení zodpovídá projektový manažer, který tuto činnost deleguje na členy týmu. Závěrečným školením se rozumí seznámení vrcholového managementu se základními funkcemi a možnostmi systému. Následně bude manažer kontrolovat funkčnost a přínosnost systému.

6.2.1.1.3.3 Materiálové zabezpečení projektu

Vzhledem k povaze projektu lze požadované materiálové zabezpečení považovat za minimální. Materiální požadavky jsou dány touto tabulkou:

Tabulka 10 – Materiální požadavky projektu

Místnost	Místo pro pravidelné schůzky členů týmu Místo pro počáteční a závěrečné školení	0 Kč
PC pro tvorbu MIS	Pro každé člena týmu + projektového manažera	0 Kč
Tiskárna pro výstupy z MIS	Pro každé člena týmu + projektového manažera	0 Kč
Běžné kancelářské potřeby	Papíry do tiskárny, psací potřeby, svorky, sešívačky atd.	500 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014.

Pravidelné schůzky členů týmu se budou odehrávat v kanceláři jednoho člena týmu, která disponuje požadovanou kapacitou. V rámci projektu nejsou na místnost vynakládány žádné peněžní prostředky. Místnost je, jako celá budova, ve vlastnictví společnosti ŠKODA JS, a.s. Stejně tak má každý člen týmu svůj počítač zakoupen již v rámci své pracovní činnosti a tak není nutné v rámci projektu vynakládat další peníze. Ne jinak je tomu i u tiskárny. Jediné materiální požadavky tedy autor shledává ve zvýšené spotřebě papírů do tiskárny, psacích potřeb, svorek, sešívaček atd. Materiální náklady projektu jsou tedy zanedbatelné.

6.2.1.1.3.4 Identifikace rizik projektu

Řízení rizik je neustálý proces, který se odehrává napříč všemi fázemi projektu. Rizika zavádění nového MIS ve společnosti ŠKODA JS, a.s. jsou uvedena v následující tabulce (viz *tabulka č. 11 – Identifikace rizik projektu*).

Tabulka 11 – Identifikace rizik projektu

Č.	Riziko	Scénář
A	Nekompetentní pracovní tým	Do týmu bude přijat nekompetentní pracovník.
B	Neúplné počáteční školení	Školení se nezúčastní všichni pozvaní členi týmu.
C	Neúplné závěrečné školení	Školení se nezúčastní celý vrcholový management.
D	Nekomplexní vstupní analýza	Analýza bude nekompletní či špatně vyhodnocena.
E	Chyba v dokumentaci	Chyby v příručce pro uživatele.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014.

Jako riziko projektu autor sledává v možnosti přijetí nekompetentního pracovníka do pracovního týmu, neúčast všech pozvaných členů týmu na úvodním školení, neúčast všech členů vrcholového managementu na závěrečném školení o systému, nekompletní či špatně vyhodnocenou vstupní analýzu a možné chyby v příručce pro uživatele.

Identifikovaná rizika budou následně ohodnocena z hlediska jejich pravděpodobnosti vzniku a dopadu na celý projekt. Výsledky posouzení se třídí podle bodových škál – pravděpodobnosti vzniku od nepatrné (1) až do vysoké (5) a podobně dle dopadu na projekt (viz *tabulka č. 12 – Ohodnocení rizik*).

Tabulka 12 – Ohodnocení rizik

Č.	Riziko	Pravděpodobnost	Dopad
A	Nekompetentní pracovní tým	1	4
B	Neúplné počáteční školení	3	2
C	Neúplné závěrečné školení	3	5
D	Nekomplexní vstupní analýza	2	4
E	Chyba v dokumentaci	2	2

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014.

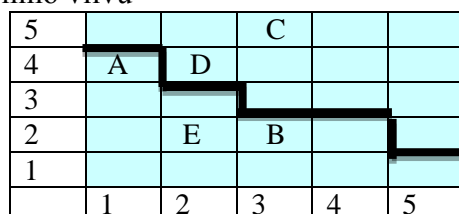
Pravděpodobnost vzniku nekompetentního týmu je závislá na volbě projektového manažera. Na základě dlouholeté spolupráce projektového manažera s pracovníky může autor říci, že pravděpodobnost výběru nekompetentního pracovníka je nízká. Ovšem dopad, který by taková volba měla je velmi vysoký. Neúplné počáteční školení je středně pravděpodobné (možnosti nemoci či jiných závažných důvodů). Dopad neúplného školení nemusí být až tak fatální díky možnosti předání informací ze školení od členů, kteří se zúčastnili. Rizikem je i neúplné závěrečné školení (neúčast některých osob z vrcholového managementu). Pravděpodobnost je opět vysoká z důvodu nemocí a jiných závažných důvodů, ale také kvůli nedostatku času na školení. Dopad může být značný (nedostatečnému pochopení základních funkcí systému a jeho přínosu pro každodenní chod firmy). Jeho nevyužíváním pak může docházet k plýtvání času a neefektivním

pracovním postupům. Nekomplexní vstupní analýza je jen velmi málo pravděpodobná díky zkušenosti vybraných členů projektového týmu, ovšem v případě chyby by dopad mohl být značný. Chyby v příručce je nutné eliminovat na nulu, aby každý uživatel byl schopný se systémem pracovat na nejvyšší úrovni. Pravděpodobnost vzniku tohoto rizika je malá a dopad střední. Chyby jsou obvykle odhaleny pracovníky týmu a ihned opraveny.

Grafické znázornění podává názorný přehled o významnosti určitého rizikového faktoru (viz obrázek č. 20 – Významnost identifikovaných rizik).

Obrázek 20 – Významnost identifikovaných rizik

Intenzita negativního vlivu



Pravděpodobnost výskytu

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014.

Důležité jsou faktory, které dosahují stupně 3, nebo ty, jejichž pravděpodobnost je sice malá, ale intenzita vysoká. Z provedené identifikace vyplývá, že podnik je ohrožen rizikem C a D.

Pro minimalizaci rizik je vhodné sestavit návrh na opatření před těmito riziky (viz tabulka č. 13 – Návrh opatření proti rizikům).

Tabulka 13 – Návrh opatření proti rizikům

Č.	Návrh na opatření	Zodpovědnost
C	Školení bude nahlášeno s předstihem a v případě nepřítomnosti člena vrcholového managementu bude stanovena náhradní osoba, která předá informace danému řediteli	Projektový manažer
D	Vstupní analýza bude detailně komunikována s projektovým manažerem	Projektový manažer

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014.

Pro eliminaci rizika nepřítomnosti členů vrcholového managementu na závěrečném školení je nutné jejich informování s dostatečným předstihem a určení tzv. náhradníka, který se účastní školení za daného ředitele a informace, které zde získá, předá. Riziko nekomplexní vstupní analýzy bude eliminováno detailní komunikací členů týmu při její

tvorbě s projektovým manažerem. Pro zajištění úspěšnosti projektu je nutná neustálá aktualizace, monitorování a vyhodnocování projektu.

6.2.1.1.4 Cíl projektu

Cílem projektu je inovace manažerského informačního systému ve společnosti ŠKODA JS, a.s. Jedná se o přechod z nyní používaného datového skladu na základě MS Access na SQL⁴⁸. Od roku 1999 se využívá standard SQL3, který je reakcí na potřeby nejmodernějších databází. Příkazy SQL umožňují kontrolu nad systémem řízení báze dat a dělíme je do následujících skupin:

- příkazy pro manipulaci s daty (SELECT, INSERT, UPDATE, MERGE, DELETE, SHOW, EXPLAIN),
- příkazy pro definici dat (DROP, CREATE, ALTER),
- příkazy pro řízení dat (REVOKE, GRANT, COMMIT, ROLLBACK, START TRANSACTION),
- ostatní příkazy,
- komentáře (jednořádkové, víceřádkové).

SQL využívá těchto technologií:

- Client⁴⁹ – Server⁵⁰ (jednotliví klienti se dostávají na společný server).
- .NET⁵¹ (uživatelské rozhraní).
 - Soubor technologií v softwarových produktech, za pomoci kterých jsou vyvíjeny webové a desktopové aplikace.
- Databáze – SQL Server.
 - Microsoft SQL Server je relační databázový a analytický systém pro e-obchody, byznys a řešení datových skladů vyvinutý společností Microsoft. Pomáhá snižovat celkové náklady na vlastnictví a zvyšovat efektivitu organizace prostřednictvím správy podnikových dat a práce s obchodními informacemi (business intelligence).
- Relační databáze, výhody a nevýhody.

⁴⁸ SQL – Structured Query Language (strukturovaný dotazovací jazyk).

⁴⁹ Client – Počítač s nainstalovanou aplikací KEMIS.

⁵⁰ Server – Virtuální stroj (Afro) s běžící SQL databází.

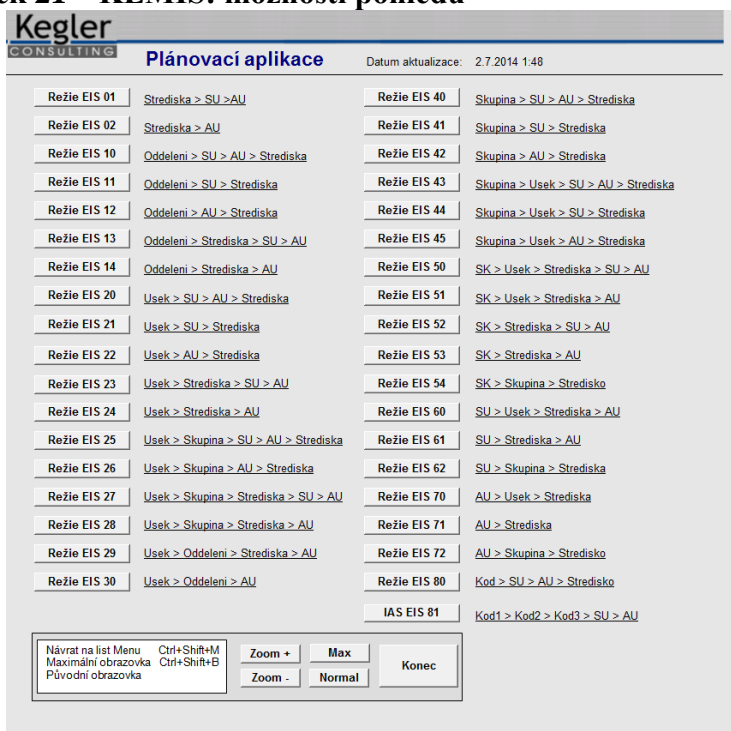
⁵¹ .NET – Pochází ze slova network (sítě).

- Relaçní databáze je založená na relačním modelu. Často se s tímto pojmem označuje nejen databáze samotná, ale i její konkrétní softwarové řešení. Relaçní databáze je založena na tabulkách, jejichž řádky lze obvykle chápat jako záznamy a eventuálně některé sloupce v nich (tzv. cizí klíče) tak, že uchovávají informace o relacích mezi jednotlivými záznamy v matematickém slova smyslu.
- K vytvoření relačních vazeb mezi tabulkami v MS Excel využíváme funkci SVYHLEDAT. Na podobném principu pracují i relační vazby v databázi. Jejich úkolem je spojit dvě nebo více tabulek na základě tzv. cizích klíčů.
- Základní výhodou relačních databází ve formě tabulky obsahující názvy účtů, středisek a zakázek (formát sloupců – text) je jednoduché filtrování a dále možnost přímé editace záznamů. Mezi nevýhody patří velikost tabulky, pomalé filtrování, pomalé zpracování dotazů a není možné použít relace⁵². Výhodami relační databáze ve formě tabulky obsahující cizí klíče (formát sloupců číslo) je rychlost zpracování dotazů při správném indexování, velikost tabulky a zajištěná integrita dat. Nevýhodou pak nemožnost filtrování a editování záznamů (uživatel vidí pouze cizí klíče - tzn. že neví, který záznam edituje).
- Referenční integritu.
 - Referenční integrita zabraňuje pomocí cizích klíčů tomu, aby v různých tabulkách vznikla nesouvisející data. Vznikly by tak chybové položky, které jsou v databázi zdrojem problémů při následném zpracování dat.

Stávající informační systém umožňuje zobrazení skutečnosti, modelování výhledů i plánů a to po jednotlivých střediscích, odděleních, úsecích, skupinách atd. (viz obrázek č. 21 – *KEMIS: možnosti pohledu*). Na obrázku č. 22 – *Zobrazení skutečnosti roku 2013 po jednotlivých nákladových střediscích* je vidět jeden z mnoha možných pohledů.

⁵² Relace se v MS Access často vytváří i mezi sloupci, které jsou naformátované jako text. Takové použití relací je však špatné.

Obrázek 21 – KEMIS: možnosti pohledu



Zdroj: Interní zdroj společnosti ŠKODA JS, a.s.

Obrázek 22 – Zobrazení skutečnosti roku 2013 po jednotlivých nákladových střediscích

	2013S01	Režie EIS 02 - 2013S01								2013S01			
2013S01	2013S01	2013S01	2013S01	2013S01	2013S01	2013S01	2013S01	2013S01	2013S01	2013S01	2013S01	2013S01	2013S01
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
-172 697	-15 333	-27 102	-12 379	-15 346	-12 451	-11 555	-11 963	-12 609	-10 854	-11 958	-8 687	-22 459	
-139 214	-22 957	-15 337	-14 383	-20 625	-13 037	-14 110	-9 409	-10 969	-7 696	-9 856	2 338	-3 172	
47 875	-63 002	13 108	922	-1 520	34 702	14 699	-9 709	-24 783	21 903	-49 857	-5 009	116 423	
-715	177	47	26	202	71	132	-229	-423	88	99	-14	-890	
-3 269	272	124	37	144	15	-78	-145	-614	-679	-658	-426	-1 261	
-12 996	-233	-1 270	-1 238	-1 183	-1 157	-1 136	-1 225	-1 116	-1 106	-929	-907	-1 494	
-4 364	-279	-305	-423	-383	-429	-355	-285	-379	-280	-342	-364	-540	
-18 674	-2 408	-2 158	-1 737	-2 184	-1 412	-1 305	-1 454	-1 028	-990	-1 682	-1 164	-1 152	
-4 607	-65	-396	-412	-385	-383	-364	-401	-369	-376	-370	-370	-717	
-3 325	-305	-284	-288	-314	-284	-273	-265	-258	-252	-258	-272	-272	
-6 277	-325	-533	-551	-609	-554	-409	-654	-468	-463	-487	-495	-729	
-1 926	-168	-151	-190	-223	-78	-178	-190	-211	-155	-103	-130	-148	
-32 620	-2 332	-3 052	-2 972	-2 734	-3 569	-4 580	-1 627	-3 692	-1 474	-2 075	-1 924	-2 591	
-6 343	-234	-538	-541	-516	-534	-540	-512	-522	-480	-527	-538	-862	
-23 261	-939	-1 255	-1 127	-2 517	-1 211	-3 342	-1 171	-1 764	-2 254	-2 476	-2 743	-2 461	
178	86	-10	21	264	728	15	-48	-332	-11	22	-122	-433	
-2 206	-111	-335	151	-369	-220	-141	-216	-193	-111	-293	-143	-227	
-1 907	-509	231	-1	-216	-761	-585	-378	-174	-586	-1 346	1 590	827	
3 168	-922	-915	1 084	26	680	1 355	450	-553	-562	338	11	2 175	
2 496	1	190	2 305									-1	
8 509	-4 199	-1 568	226	-1 756	-2 649	-1 426	-2 297	-4 549	1 884	-113	11 632	13 325	
2 409	-1 348	41	856	438	612	413	236	432	414	346	373	-404	
-25 358	-7 880	-3 755	-4 746	-5 822	-1 679	478	816	1 191	946	-852	-2 033	-2 022	
-1 797	220	-353	-14	-222	-277	-160	-642	325	-174	-75	286	-711	

Zdroj: Interní zdroj společnosti ŠKODA JS, a.s.

Na základě specifických požadavků společnosti ŠKODA JS, a.s. se vytvoří nový reportingový systém, který prováže a sjednotí data do jednoho místa, které se stane základnou pro veškeré reporty. Takovýto systém musí přinášet přehledné výstupy pro vedení společnosti a umožnit modelování podkladů pro manažerské rozhodování.

6.2.1.1.5 Shrnutí předprojektové fáze

V předprojektové fázi bude iniciován požadavek (na základě jednání útvaru) na vytvoření nového informačního manažerského systému. Ředitel Business Controllingu následně rozhodne o projektovém týmu, který se daného úkolu zhostí. Projektový tým se bude skládat z manažera projektu (ředitele BC), členů projektového týmu a z externího konzultanta. Základní požadavky systému budou předány externímu konzultantovi, který na základě těchto informací připraví úvodní školení pro vybrané členy týmu. Na tomto školení budou předány základní informace o možnostech nového informačního systému s ohledem na sdělené požadavky. Následně bude provedena vstupní analýza projektu – vytvoří se časový plán projektu, matice odpovědnosti, matice zabezpečení projektu a identifikují se rizika a možnosti jejich řešení. Závěrem předprojektové části je definování cíle projektu, což je inovace manažerského informačního systému ve společnosti ŠKODA JS, a.s.

6.2.1.2 Projektová fáze

Společnost ŠKODA JS, a.s. využívá manažerský informační systém v základě jako databázi plánovaných nákladů a výkonů po měsících (plán), jejich skutečně nabíhající hodnotu (skutečnost) a vyhlížené hodnoty (výhled). Odchyly skutečných či vyhlížených hodnot od plánu musí být neustále sledovány a vyhodnocovány. Každý měsíc tak probíhá po účetní závěrce (kdy jsou data natažena z účetního informačního systému do manažerského informačního systému) srovnání skutečnosti s plánem. Významné odchyly, které jsou v systému patrné většinou v posledním sloupci tabulek, musí být zdůvodněny. V takovém případě je nutné v systému vysledovat středisko a účet, na kterém odchylka vznikla. Po zjištění těchto informací následuje komunikace s příslušným střediskem (vedoucím pracovníkem), který podává informace o důvodu vzniku rozdílu v jeho středisku. Po zdůvodnění odchylek skutečnosti od plánu

jsou upraveny výhledy pro další měsíce (nově očekávané náběhy nákladů, se kterými plán nepočítal).

Manažerský informační systém se ve společnosti používá také pro reporty společnosti ŠKODA JS, a.s. vlastníkově - tedy ruské společnosti OMZ. Dle instrukcí vlastníka jsou některé reporty zasílány v pravidelných termínech a jiné musí být připravovány dle aktuálních požadavků.

Tyto základní činnosti prováděl jak starý, tak bude provádět i nový systém. Odlišnost je především v objemu dat, který bude nový systém schopen pojmout a v možnostech přípravy reportů přímo v systému (úspora času). Dále se předpokládá, že nový manažerský informační systém bude využíván nejen controllingovým útvarem, ale bude nainstalován jednotlivým ředitelům (s omezením přístupu pro danou divizi) a vedoucím útvarů (s omezením přístupu pro dané oddělení), kteří tak budou moci sami porovnávat odchylky plánovaných a skutečných hodnot a tvořit si reporty pro svoji potřebu.

6.2.1.2.1 Základní možnosti nového systému

Na začátku celého projektu bude vytvořena základní verze systému, která se bude na základě odzkoušení členů týmu postupně upravovat a to tak, aby plně vyhovovala současnému managementu. Základní menu nového systému bude mít podobu zobrazenou na *obrázku č. 23 – Základní menu nového systému*.

Reporty, Formuláře a Administrace budou sloužit výhradě úseku Business Controlling. EIS formuláře umožňující různé pohledy na skutečně nabíhající náklady v porovnání s plánem či výhledem, budou k dispozici jednotlivým ředitelům divizí (i vedoucím určitých útvarů) a členům vrcholového vedení.

Obrázek 23 – Základní menu nového systému



Zdroj: Aplikace KeMIS

6.2.1.2.1.1 Reporty

Volba tlačítka reporty (analýzy) v základním menu umožní provádět přednastavené i vlastnoručně nadefinované analýzy podniku.

První nadefinovanou analýzou bude analýza odchylek, kterou bude možno porovnávat změny mezi vybranými datovými verzemi. Změny jsou zobrazeny absolutním rozdílem i rozdílem v procesech (viz obrázek č. 24 – Analýza odchylek).

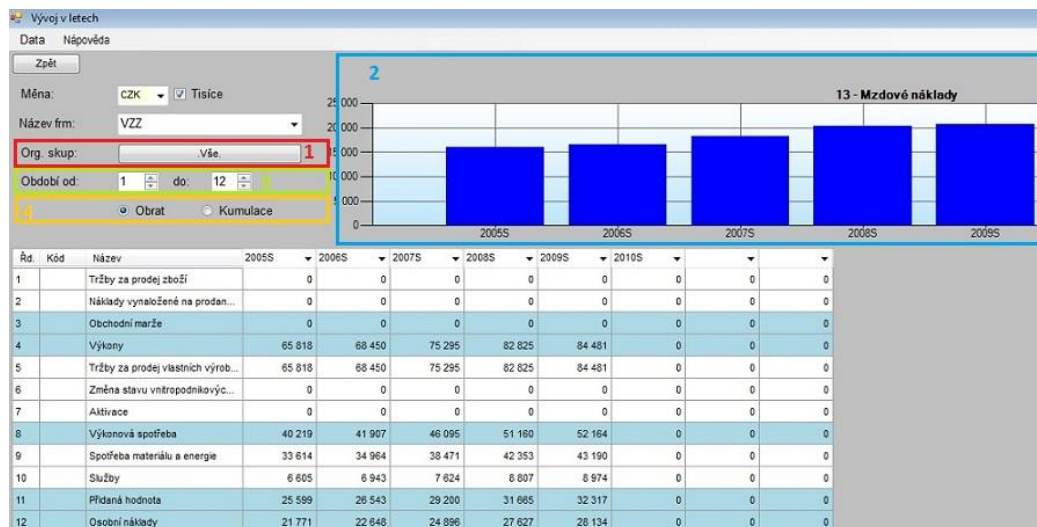
Obrázek 24 – Analýza odchylek



Zdroj: Aplikace KeMIS.

Analýza vývoje v letech umožní náhled vývoje jednotlivých ukazatelů v dlouhodobém horizontu (viz obrázek č. 25 – Analýza v letech).

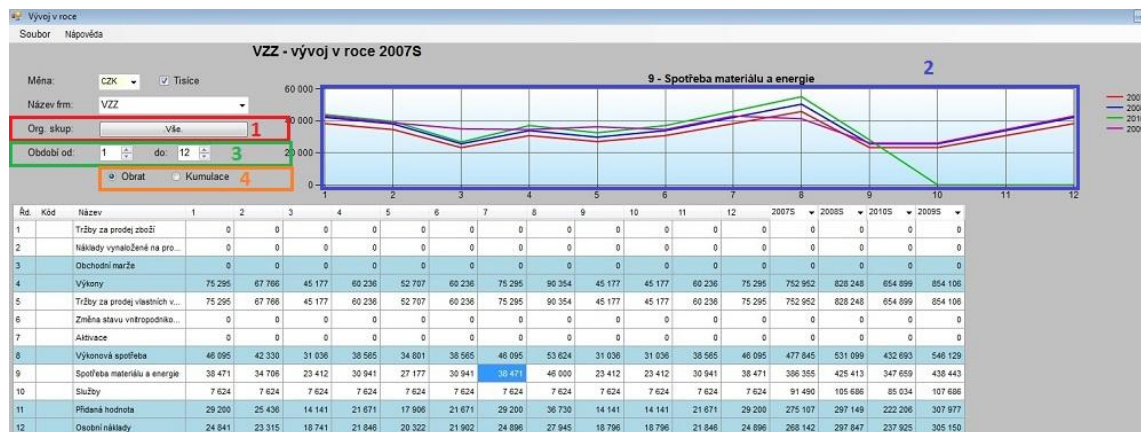
Obrázek 25 – Analýza v letech



Zdroj: Aplikace KeMIS

Další předvolenou analýzou bude vývoj v roce – vývoj v krátkodobém horizontu, kde je znázorněn vývoj jednotlivých položek v daném roce (viz obrázek č. 26 – Analýza vývoje v roce).

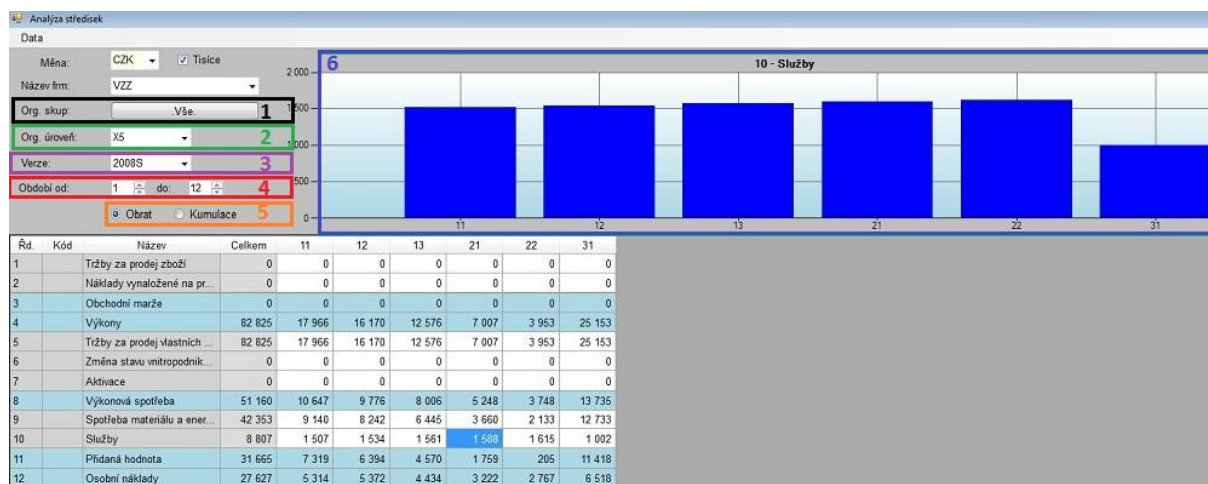
Obrázek 26 – Analýza vývoje v roce



Zdroj: Aplikace KeMIS

Dále bude možné provést analýzu středisek, kde se porovnávají hodnoty středisek ve vybrané verzi (viz obrázek č. 27 – Analýza středisek).

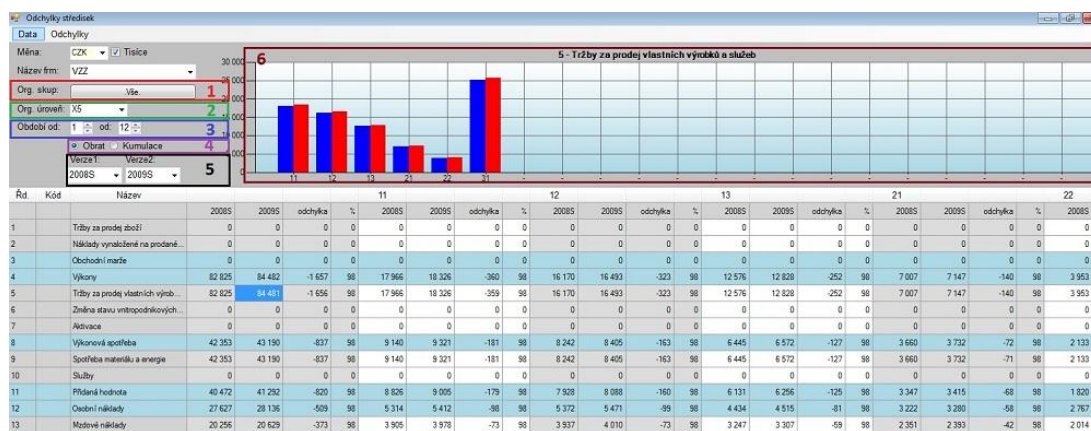
Obrázek 27 – Analýza středisek



Zdroj: Aplikace KeMIS

Poslední předdefinovanou analýzou bude analýza odchylek středisek, kde dojde k zobrazení odchylek středisek pro vybrané datové verze (viz obrázek č. 28 – *Odchyly středisek*).

Obrázek 28 – Odchyly středisek



Zdroj: Aplikace KeMIS

6.2.1.2.1.2 EIS

EIS jsou analýzy umožňující variabilní postupy při rozpadech dat směrem k detailu (EIS analýzy). Tyto postupy si bude moci plánovač sám definovat podle svých požadavků. Na obrázku č. 29 – *EIS analýzy* jsou v prvních dvou sloupcích rozpadové kódy (1), další tři představují srovnávací datové verze minulosti (2) a následujících 12+1 hlavních sloupců, kde je možno vidět hodnoty po měsíci i v součtovém sloupci (3). Poslední dva sloupce jsou určeny pro plánovací verze, které zobrazují data do budoucnosti (4).

Obrázek 29 – EIS analýzy



Zdroj: Aplikace KeMIS

6.2.1.2.1.3 Formuláře

Tvorba formuláře umožní uživateli vytvoření reportu na míru. Nově vytvořený formulář (viz obrázek č. 30 – Vytváření formuláře) bude možno používat jak při analýzách, tak i při plánování. Takovýto formulář se bude skládat z jednotlivých řádků (standardního typu, součtové), které lze pojmenovat dle potřeby (např. tržby za prodej zboží, náklady vynaložené na prodané zboží atd.) a sloupců (účty).

Obrázek 30 – Vytváření formuláře

The screenshot shows the 'Definice metodiky' application. At the top, there are tabs for 'Formulář', 'Data', and 'Nápověda'. Below the tabs, there are several configuration fields: 'Formulář' (VZZ), 'Typ účtu' (VZZ), 'Verze' (2010S01), 'Ukazatel účtu' (Vše), 'Org_Skup' (Vše), and 'Účty' (6). There are also radio buttons for 'Zobrazit účty' (vše, Definované, Nedefinované) and a dropdown for 'Zadávání metodiky pro:' (Celá firma, Skupiny středisek: Admin). Below the configuration fields, there is a table with columns for 'Ř.', 'Název', 'Výp.', 'Vzorec', 'Celkem', and several account numbers (600000, 601111, 601121, 601211, 601221).

Ř.	Název	Výp.	Vzorec	Celkem	600000	601111	601121	601211	601221
	Rozdíl			1 024 041	1 024 041	0	0	0	0
	Celkem datový sklad			0	1 024 041	76 828	90 105	140 966	158 506
	Celkem metodika			0	0	76 828	90 105	140 966	158 506
1	Tržby za prodej zboží			0					
2	Náklady vynaložené na prodané ...			-8 867					
3	Obchodní marže	✓	=+001-002	8 867					
4	Výkony	✓	=+005+007+006	792 337					
5	Tržby za prodej vlastních výrobků...			643 474		76 828	90 105	140 966	158 506

Zdroj: Aplikace KeMIS

6.2.1.2.1.4 Správa verzí a administrace

Tato kapitola se zabývá možnostmi správy verzí a administrací. Tyto možnosti budou přístupné pouze pro vybrané uživatele útvaru Business Controlling a Informačních technologií.

6.2.1.2.1.4.1 Slučování

Administrace bude sloužit pro omezený okruh lidí, kteří budou označeni jako správci systému. Ostatní zaměstnanci nebudou moci provádět žádné zásahy do programu. Správci mohou vytvářet různé datové verze (plán, skutečnost, výhled a jejich různá kombinace) a jejich aktualizace. Po přehlednost se bude používat následující struktura kódu (viz *obrázek 31 – Správa verzí*):

2013S01 – skutečnost pro rok 2013

2013P02 – plán pro rok 2013 v plánovací verzi 02

2013V09 – výhled do konce roku 2013 vytvořený po uzávěrce 9. měsíce (skutečnost za 9 měsíců + 3 měsíce plánu)

Obrázek 31 – Správa verzí

The screenshot shows the 'Správa verzí' application window. It features a menu bar with 'Verze', 'Přepočít AV', 'Zálohování', and 'Nápověda'. Below the menu is a toolbar with various icons. A dropdown menu for 'Typ účtu:' is set to 'VZZ'. The main area contains a table with the following columns: Verze, HV, Dat. vytvoření, Dat. aktual., Aktualizoval, Zamčeno, Dat. přep. AV, Přepočítat AV, and Poz. The table lists several versions, with 2010V03 highlighted in red. Below this table is a 'Přehled verzí' section with a table showing values for versions 2010V03 and 2010S01 across 10 columns.

Verze	HV	Dat. vytvoření	Dat. aktual.	Aktualizoval	Zamčeno	Dat. přep. AV	Přepočítat AV	Poz
2010V03	-42 654	26.4.2010 9:49	26.4.2010 9:49	Libor Kegler	<input type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	Výh
2010S01	-13 549	26.4.2010 14:39	26.4.2010 14:39	Libor Kegler	<input type="checkbox"/>	27.4.2010 14:06	<input type="checkbox"/>	
2010P02	-13 549	26.4.2010 14:58	26.4.2010 14:58	Libor Kegler	<input checked="" type="checkbox"/>	27.4.2010 13:59	<input type="checkbox"/>	
2010P01	-115 939	26.4.2010 18:53	26.4.2010 18:53	Libor Kegler	<input type="checkbox"/>	27.4.2010 13:58	<input type="checkbox"/>	
2009S01	2 866	26.4.2010 14:39	26.4.2010 14:39	Libor Kegler	<input type="checkbox"/>	27.4.2010 13:58	<input type="checkbox"/>	
2008S01	2 084	26.4.2010 14:39	26.4.2010 14:39	Libor Kegler	<input type="checkbox"/>	27.4.2010 13:58	<input type="checkbox"/>	
2007S01	9 193	26.4.2010 14:39	26.4.2010 14:39	Libor Kegler	<input type="checkbox"/>	27.4.2010 13:58	<input type="checkbox"/>	
2006S01	8 091	26.4.2010 14:39	26.4.2010 14:39	Libor Kegler	<input type="checkbox"/>	27.4.2010 13:57	<input type="checkbox"/>	
2005S01	8 749	26.4.2010 14:39	26.4.2010 14:39	Libor Kegler	<input type="checkbox"/>	27.4.2010 13:57	<input type="checkbox"/>	
2004S01	9 707	26.4.2010 14:39	26.4.2010 14:39	Libor Kegler	<input type="checkbox"/>	27.4.2010 13:57	<input type="checkbox"/>	
2003S01	10 955	26.4.2010 14:39	26.4.2010 14:39	Libor Kegler	<input type="checkbox"/>	27.4.2010 13:57	<input type="checkbox"/>	
2002S01	6 932	26.4.2010 14:39	26.4.2010 14:39	Libor Kegler	<input type="checkbox"/>	27.4.2010 13:56	<input type="checkbox"/>	

Verze	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2010V03	3 880	1 316	-6 374	-3 038	-5 586	-3 305	1 418	6 115	-7 974	-9 669
2010S01	3 880	1 316	-6 374	-3 038	-5 586	-3 305	1 418	6 115	-7 974	0

Zdroj: Aplikace KeMIS

Při tvorbě výhledu se bude používat tzv. slučování. Abychom mohli porovnávat vždy 12 měsíců, je nutno v datové verzi Skutečnost aktuálního roku (např. 2013S01) připojit chybějící měsíce, aby v datové verzi bylo vždy 12 měsíců a bylo možné provádět relevantní srovnání (viz *obrázek č. 32 – slučování verzí*).

Obrázek 32 – Slučování verzí

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Zdrojová verze	2010S01	169 527	154 856	110 844	141 976	-127 290	142 244	171 988	-201 760	112 444	0	0	0	674
Přip. verze	2010P01	9 627	9 627	9 627	9 669	-9 669	9 710	9 669	-9 669	9 669	9 669	9 669	9 669	77.2
Cílová verze	2010V03	169 527	154 856	110 844	141 976	-127 290	142 244	171 988	-201 760	112 444	9 669	9 669	9 669	703

Zdroj: Aplikace KeMIS

6.2.1.2.1.4.2 Číselníky

- Typ účtu/položky (viz obrázek č. 33 – Číselník: typ účtu)

Pomocí typu lze rozlišit typ informací v datovém skladě. Typ VZZ znamená výsledkové účty. Typ BIL pak představuje účty rozvahové. Do číselníku ovšem budeme možné vložit i jakýkoli jiný typ (např. PRV – provozní data).

Obrázek 33 – Číselník: typ účtu

Typ	Název
BIL	Rozvaha
VZZ	Výkaz zisku a ztrát

Zdroj: Aplikace KeMIS

- Skupina

Skupina napomáhá k zařazení položky do skupiny. Nad těmito skupinami bude možné provádět filtrování a analýzy.

- Ukazatel (viz obrázek č. 34 – Číselník: ukazatel účtu)

Ukazatel třídí položky do skupin. Nad těmito ukazateli bude možné provádět filtrování a analýzy.

Obrázek 34 – Číselník: ukazatel účtu

Ukazatel	Název	Nákl. pol.
FX	Fixní náklady	<input type="checkbox"/>
KP	Krycí příspěvek	<input type="checkbox"/>
▶*		<input type="checkbox"/>

Zdroj: Aplikace KeMIS

- Účet/položka (viz obrázek č. 35 – Číselník: účty)

Jedná se o hlavní číselník položek, kdy každá položka musí mít své zařazení do typu, skupiny a ukazatele.

Obrázek 35 – Číselník: účty

Účet/položka	Název	Skupina	Ukazatel	Nákl. pol.
501001	Přímý materiál na výrobu	501	KP	<input type="checkbox"/>
501003	Pomocný materiál výroby	501	FX	<input type="checkbox"/>
501004	Nákup drobného materiálu pro kancelář	501	FX	<input type="checkbox"/>
502001	Spotřeba energie	502	FX	<input type="checkbox"/>

Zdroj: Aplikace KeMIS

- Organizační skupiny (viz obrázek č. 36 – Číselník: organizační schéma)

V tomto číselníku půjde vytvořit až pětiúrovňové organizační uspořádání společnosti. Nejdříve vložíme seznam středisek bez ohledu na organizační začlenění. Následuje vložení seznamu všech organizačních celků v hierarchické úrovni nad středisky a poté seznam organizačních celků v hierarchické úrovni.

Obrázek 36 – Číselník: organizační schéma

Schéma
Vše.
CR - Česká republika.
1 - divize 1.
11 - střed 11.
12 - střed 12.
13 - střed 13.
2 - divize 2.
21 - střed 21.
22 - střed 22.
SK - Slovensko.
3 - divize 3.
31 - střed 31.

Zdroj: Aplikace KeMIS

6.2.1.2.1.4.3 Kontrola chybových položek

Každou noc se bude pravidelně spouštět aktualizace veškerých dat v datovém skladu. Při importu dat se zkontroluje, zda jednotlivé účty a střediska jsou obsaženy v číselnících. Pokud bude některá položka chybět, zobrazí program položky v seznamu. Uživatel následně položky doplní do číselníků a proces importu dat znovu spustí.

6.2.1.2.1.4.4 Uživatelská práva

System rozlišuje tři úrovně uživatelů: administrátor (plná práva i na administraci systému), plánovač (plánování) a uživatel analýz (práce pouze s analýzami). U každého uživatele je nutné jeho přiřazení do organizační skupiny. Za tyto organizační skupiny bude uživatel vytvářet analýzy.

6.2.1.2.1.5 Plánování v systému

Tato kapitola se zabývá možnostmi plánování v systému. Základní možnosti jsou popsány níže, ale (pokud by v průběhu provozu došlo k jiným požadavkům na plánování) existují další moduly, které mohou být v případě potřeby dodány do systému.

6.2.1.2.1.5.1 Plánování účet - středisko

V programu bude možné vytvoření plánů rozkladem na účet – středisko (viz obrázek č. 37 – *Plánování účet - středisko*). Tento postup plánování lze použít, pokud budeme chtít plánovat jeden účet po střediscích. V náhledu se zobrazí veškeré nákladové účty účetní osnovy včetně jejich názvů. Ve sloupcích je zobrazeno vždy 12 měsíců hodnot plánovací verze⁵³. Tyto hodnoty půjde zobrazit i v obrazech nebo kumulacích.

Obrázek 37 – Plánování účet – středisko



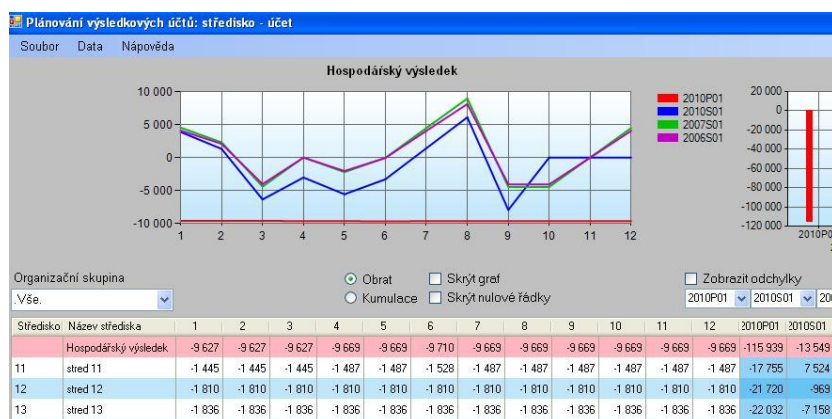
Zdroj: Aplikace KeMIS

⁵³ Plánovací verze – verze, u které se předpokládá editace hodnot.

6.2.1.2.1.5.2 Plánování středisko – účet

Takovýto postup plánování lze použít, pokud bude třeba naplánovat jedno středisko po nákladových účtech (viz *obrázek 38 – Plánování středisko – účet*). Oproti základnímu plánování lze zvolit uživatelský formulář, které si může uživatel sám nadefinovat.

Obrázek 38 – Plánování středisko – účet

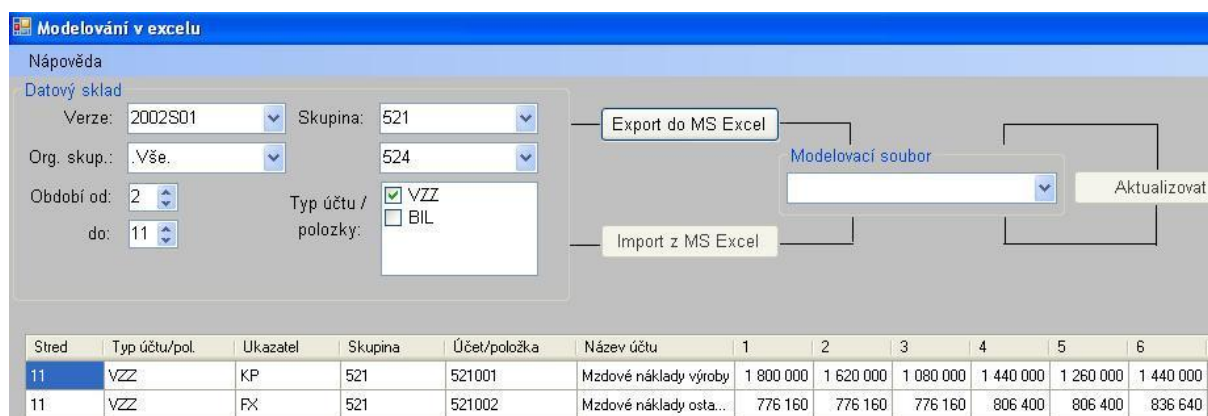


Zdroj: Aplikace KeMIS

6.2.1.2.1.5.3 Plánování přes MS Excel

Toto plánování probíhá na základě modelování plánu v MS Excel (viz *obrázek č. 39 – Plánování přes MS Excel*). V MS Excel se provede přepočítání dat a následně se vypočtené výsledky importují zpět do programu. Uživatel si pomocí tohoto typu souboru bude moci vyexportovat jakákoliv data z datového skladu, v Excelu je přepočítat a následně zpětně naimportovat do datového skladu.

Obrázek 39 – Plánování přes MS Excel

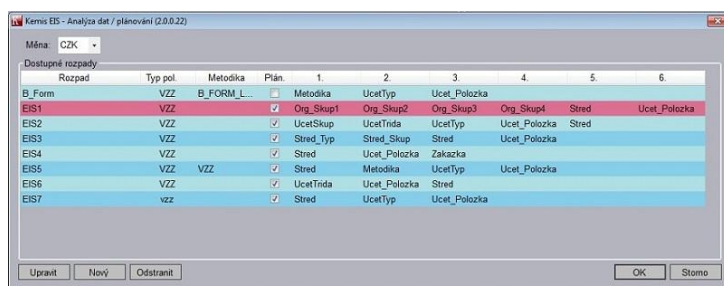


Zdroj: Aplikace KeMIS

6.2.1.2.1.5.4 Dlouhodobé plánování

Dlouhodobé plánování umožní plánovat data na pět let dopředu. Kromě toho dlouhodobé plánování umožňuje variabilní postupy při rozpadech dat směrem k detailu (EIS analýzy) a tyto postupy si plánovač bude moci sám definovat pomocí svých požadavků. Výběr plánovacího postupu se provede výběrem řádku připravených EIS analýz a potvrzením tlačítka OK (viz obrázek č. 40 – Výběr plánovacího postupu).

Obrázek 40 – Výběr plánovacího postupu



Zdroj: Aplikace KeMIS

Ve vybrané EIS analýze (viz obrázek č. 41 – EIS analýza: náhled) v prvních dvou sloupcích vidíme rozpadové kódy a popisky. Další tři sloupce znázorňují srovnávací verze s minulostí a následujících 12+1 sloupců ukazuje plánovací verze (možno plánovat po měsících i v součtovém sloupci). Poslední 4 sloupce jsou určeny pro plány do budoucnosti.

Obrázek 41 – EIS analýza: náhled



Zdroj: Aplikace KeMIS

6.2.1.2.1.6 Aplikační výstupy

V následující kapitole jsou objasněny možné výstupy z nového manažerského informačního systému.

6.2.1.2.1.6.1 Datový sklad aplikačních výstupů

Tento sklad bude obsahovat všechny propočtené hodnoty na úrovni všech organizačních skupin, pro všechny formuláře a primární data. Bude určen pro operativní analýzy uživatele, který se na tento datový sklad bude moci napojit kontingenční tabulkou nebo specializovaným souborem AV.xls, kde je datové připojení připraveno. Veškeré hodnoty se spočítají dálkově, a tak bude nutné provést aktualizaci každé datové verze. Aktualizace datových verzí skutečnosti se automaticky provede při importu dat ze základního informačního systému (RAMSES). Tuto automatickou aktualizaci datového skladu lze vypnout na úrovni správy datových verzí. Aktualizaci bude nutné provést po vložení nového uživatelského formuláře nebo po vytvoření nové datové verze.

6.2.1.2.1.6.2 Soubor aplikačních výstupů AV.xls

Soubor AV.xls bude mít obdobné funkcionality jako analýzy v systému KeMIS. Jeho nevýhoda spočívá v tom, že pro svoji funkci potřebuje propočtený datový sklad aplikačních výstupů. Tuto aktualizaci si bude řídit uživatel ve správě verzí. Další nevýhodou je použití excelovského souboru. MS Excel lze považovat za ne úplně stabilní prostředí a může vykazovat nepředvídatelné chyby. Oproti tomu výhodou je otevřenost. Celé řešení je otevření pro uživatele, který si bude moci na základě předlohy vytvářet další vlastní analýzy.

6.2.1.2.1.6.3 Soubor Kontingenční tabulky KTAV.xls

Tento soubor umožní napojení přímo na data datového skladu. Uživatel si bude moci sám nastavit požadovaný formát výstupu dat.

6.2.1.2.1.7 Souhrn projektové části

V projektové části jsou uvedeny výhody nového manažerského informačního systému oproti starému. Největší rozdíl je objem dat, který systém pojme a v možnostech přípravy reportů přímo v systému. Dále pak bude nový manažerský informační systém nainstalován nejen zaměstnancům útvaru Business Controlling, ale i jednotlivým ředitelům

(s omezením přístupu pro danou divizi) a vedoucím útvarů (s omezením přístupu pro dané oddělení), kteří tak budou moci sami porovnávat odchylky plánovaných a skutečných hodnot a tvořit si reporty pro svoji potřebu.

V projektové části jsou detailně rozpracovány základní možnosti nového systému (reporty, EIS, formuláře, správa a administrativa), možnosti plánování a aplikační výstupy.

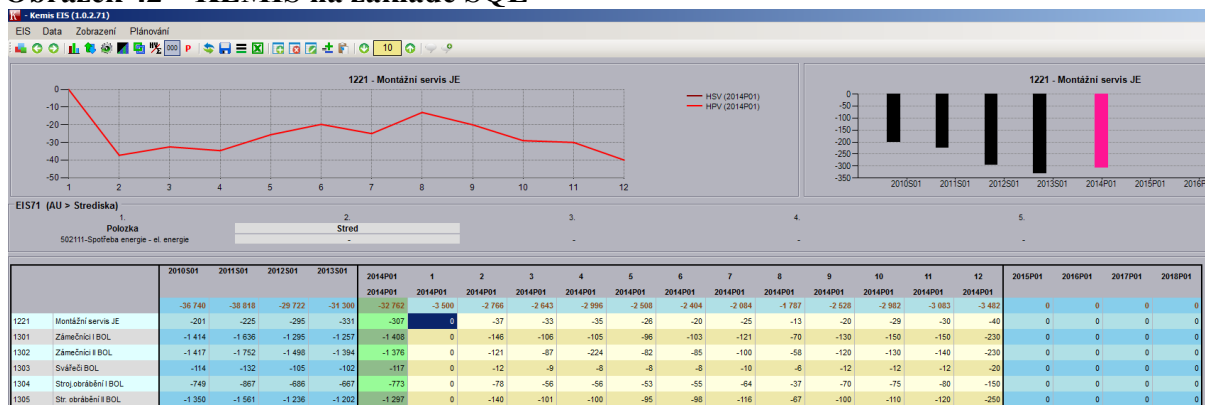
6.2.1.3 Poprojektová část nového IS ŠKODA JS, a.s.

Poprojektová část hodnotí přínosy nového manažerského informačního systému pro společnost ŠKODA JS, a.s.

6.2.1.3.1 Přínosy přechodu na SQL

Základním přínosem celého projektu bude vytvoření zlepšení systému vlastními silami za podpory IT firmy. Dále pak celkově nízké finanční náklady na projekt, časová úspora díky online datům (změna se projevuje okamžitě po vložení hodnoty) a možnost dlouhodobého plánování (až na 5 let). Na *obrázku č. 42 – KEMIS na základě SQL* je vidět prostředí nově vzniklého reportingového systému.

Obrázek 42 – KEMIS na základě SQL

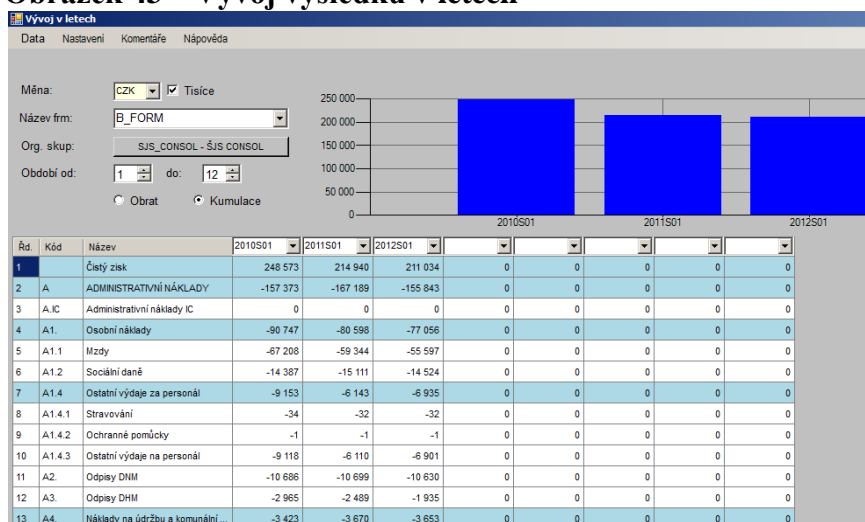


Zdroj: Interní zdroj společnosti ŠKODA JS, a.s.

Přínosem bude i možnost propojení programu s dceřinou společností ŠKODA SLOVAKIA a tím zvýšení možnosti kontroly, snížení chybovosti a zrychlení přístupu k informacím.

Výsledkem tohoto projektu budou kompletní data, která je možné transportovat do výstupních tabulek (viz *obrázek č. 44 – Vývoj výsledků v letech*).

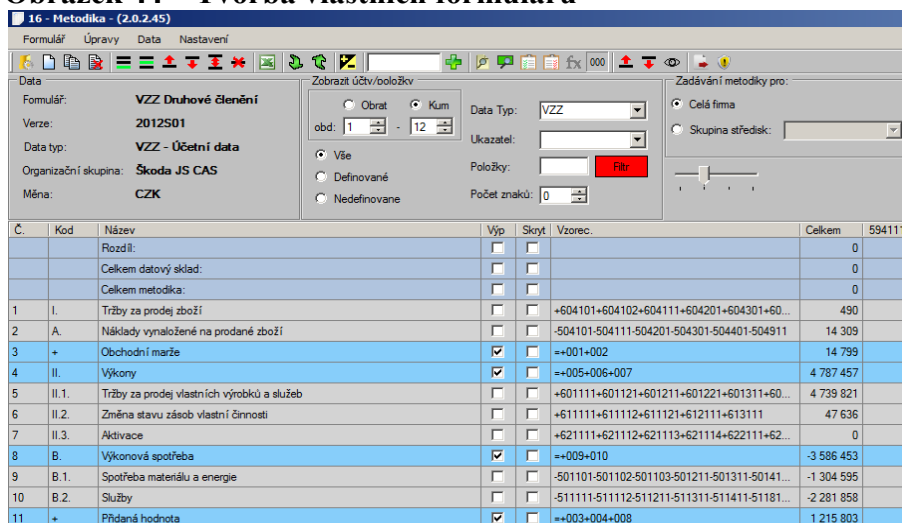
Obrázek 43 – Vývoj výsledků v letech



Zdroj: Interní zdroj společnosti ŠKODA JS, a.s.

Nemenším přínosem bude pak možnost tvorby vlastních formulářů dle aktuálních potřeb a požadavků vedoucích pracovníků (viz obrázek č. 45 – Tvorba vlastních formulářů).

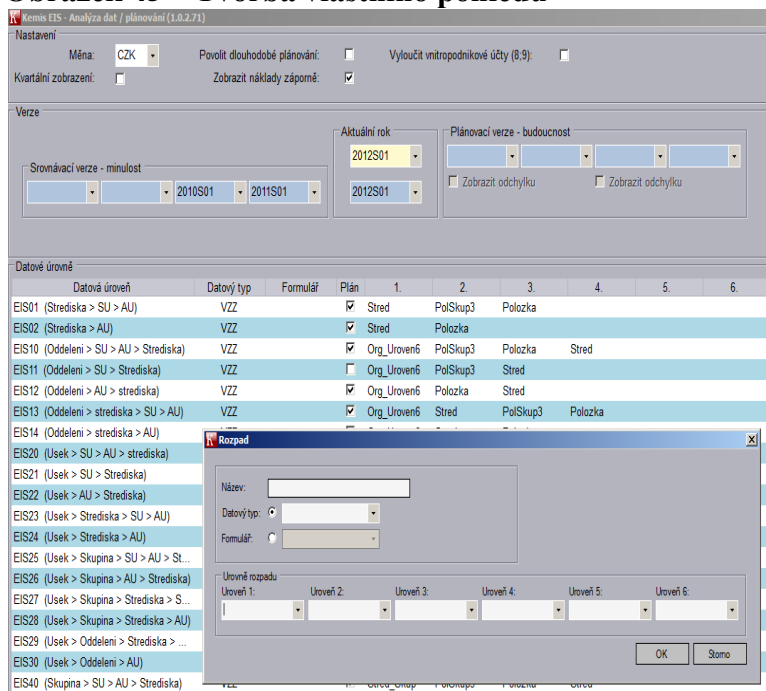
Obrázek 44 – Tvorba vlastních formulářů



Zdroj: Interní zdroj společnosti ŠKODA JS, a.s.

Bude možné vytvořit vlastní pohled tak, jak je zobrazeno na obrázku č. 46 – Tvorba vlastního pohledu.

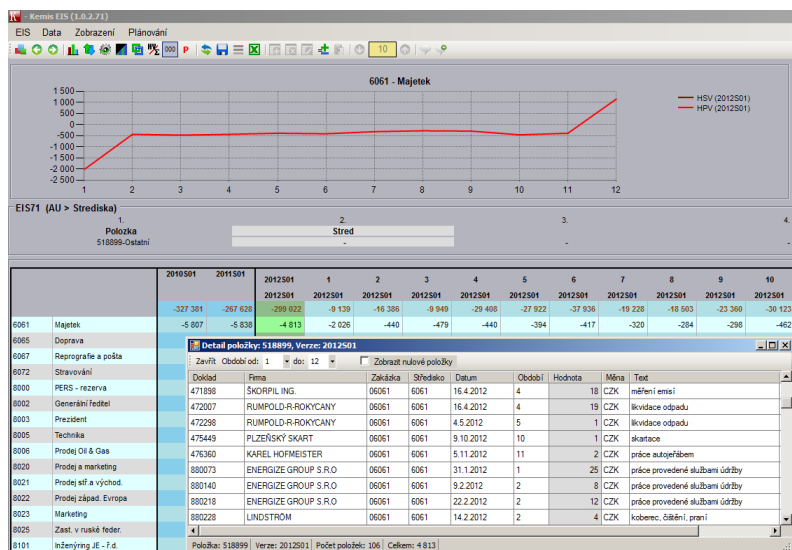
Obrázek 45 – Tvorba vlastního pohledu



Zdroj: Interní zdroj společnosti ŠKODA JS, a.s.

Takovýto reportingový systém bude možné propojit s informačním systémem Ramses (viz obrázek č. 47 – *Propojení s Ramses*). Veškerá data z Ramses bude možné zobrazit až do toho nejmenšího detailu.

Obrázek 46 – Propojení s Ramses



Zdroj: Interní zdroj společnosti ŠKODA JS, a.s.

Z reportingového systému bude možné exportovat data do MS Excel (viz obrázek č. 48 – *Export dat do MS Excel*).

Obrázek 47 – Export dat do MS Excel

Součet z Value		Období												
Stred	Polozka	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Celkový součet
2101			345 814	1 380 388	2 165 265	1 829 414	1 946 069	1 667 924	2 109 832	3 177 700	1 892 680	1 954 459	1 961 802	20 431 346
2111		10 189 599	9 274 938	8 724 424	9 032 879	8 696 182	8 254 021	8 765 781	8 209 755	8 065 686	7 772 814	7 745 185	6 279 167	101 010 430
2114		7 377 945	4 069 092	4 015 841	4 415 193	4 210 419	3 790 914	3 393 507	3 406 562	3 886 960	4 047 919	3 881 717	3 481 654	49 977 723
3101		545 578	378 599	412 453	421 699	422 799	350 456	351 302	367 959	513 900	520 709	504 946	484 088	5 274 488
3102		198 502	673 663	319 557	323 328	342 440	216 097	530 199	415 407	556 004	567 493	531 716	-241 409	4 432 998
3103		3 134 145	2 828 024	2 913 920	3 125 573	2 969 601	2 930 640	2 992 334	2 805 927	2 999 425	3 292 869	3 162 247	3 279 066	36 433 772
3104		1 258 041	1 225 744	1 224 092	1 127 444	1 120 657	1 071 765	947 515	927 316	1 805 112	1 986 314	1 986 761	1 898 652	16 579 412
3105	501411												450	450
	501511		-5											-5
	501611		4		1						1	28	3	37
	501761		610		114		366				102	4 281	432	5 905
	518211			3 176	2 486	2 924	4 459	3 551	2 808	2 241	2 658	1 955	1 754	31 205
	518251				314	417	417	185	184	129			338	1 984
	518331					302						231		533

Zdroj: Interní zdroj společnosti ŠKODA JS, a.s.

Z ekonomického hlediska dojde především k zefektivnění práce stávajících uživatelů, kteří budou moci vypracovávat hlubší analýzy a tím dojde k zefektivnění řízení společnosti jako celku. Sníží se časová náročnost pracovních činností a eliminuje se chybovost v těchto činnostech. Velmi významný bude i finanční přínos v oblasti úspory pracovníků, neboť vyšší objem prací žádá efektivnější reportingový systém či posílení zaměstnanců o 3 pracovníky.

Mzda jednoho zaměstnance: 25. 000 Kč / měsíc

Sociální a zdravotní pojištění: 8. 500 Kč / měsíc

Počet nových pracovníků: 3

Finanční úspora: 1. 200. 000 Kč / rok

Další rozvoj projektu bude zaměřen především na doplnění výkazů rozvahy a cash flow, vytvoření datového základu pro sledování zakázek (nastavení procesů, definice číselníků, vytvoření formulářů) a na provázání systému s dalšími reporty.

6.2.1.3.2 Souhrn poprojektové fáze

V poprojektové fázi jsou zhodnoceny přínosy projektu pro společnost. Základními přínosy budou úspory nákladů, času a možnosti dlouhodobého plánování. Propojenost programů s dceřinou společností, možnost tvorby vlastních formulářů, možnost vlastních pohledů, propojenost s účetním systémem a možnosti exportu dat do MS Excelu.

Důležitým je zefektivnění práce uživatelů, kteří budou moci vytvářet hlubší analýzy, a tím dojde k zefektivnění řízení společnosti.

6.2.2 Souhrn návrhu zlepšení manažerského informačního systému

Dá se říci, že téměř veškerá data jsou zachycována v účetním systému společnosti (Ramses). Tento účetní systém zasílá data do manažerského informačního systému (KeMis), který slouží jako základní databázový sklad pro zaměstnance Business controllingu. V současné době tento sklad již nedosahoval takové kapacity, která od něj byla očekávána. Docházelo k neustálým výpadkům systému či dlouhým prodlevám, které bránily v rychlosti práce zaměstnanců. Z tohoto důvodu bylo ředitelem controllingu (po poradě s ostatními zaměstnanci útvaru) rozhodnuto, že bude vytvořen nový manažerský informační systém. Tento systém již nebude fungovat na základě Accessu, ale na základě programovacího jazyka SQL.

V předprojektové části je rozebrána navrhovaná vstupní analýza, která se skládá z časového plánu projektu, matice odpovědnosti, materiálového zabezpečení projektu a identifikování rizik spolu s návrhem pro jejich eliminaci. Z provedené analýzy vyplývá, že efektivní změny systému by mělo být dosaženo cca za 18 měsíců. Odpovědnost za projekt ponese nejen manažer projektu, ale i ostatní členové týmu ve spolupráci s externím konzultantem, který disponuje značnými zkušenostmi s podobnými změnami. Projekt bude vyžadovat minimální materiálové zabezpečení. Bude se jednat pouze o zvýšenou potřebu kancelářských potřeb. Projekt s sebou přinese i rizika. Jako významné bylo v analýze identifikováno riziko nekomplexní vstupní analýzy a neúplného závěrečného školení. Tato rizika budou eliminována tím, že vstupní analýza bude detailně komunikována s projektovým manažerem a závěrečné školení bude nahlášeno s předstihem. Také bude určena náhradní osoba v případě nemožnosti účasti člena vrcholového managementu na závěrečném školení. Po provedené vstupní analýze je navržena struktura pracovního týmu, která se skládá z projektového manažera, členů týmu a externího konzultanta. Před zahájením práce na projektu je nutné proškolení všech účastněných osob a to externím konzultantem, kterému jsou nejdříve objasněny požadavky společnosti na daný manažerský informační systém. Externí konzultant na základě potřeb společnosti a svých zkušeností, připraví školení, které bude zásadní pro porozumění procesu zavedení nového manažerského informačního systému. V závěru předprojektové

fáze je stanoven cíl celého projektu – tedy inovace manažerského informačního systému ve společnosti ŠKODA JS, a.s.

V projektové fázi dojde k zaslání základní verze programu od externího konzultanta s uvedením možností programu. Všichni členové týmu budou mít možnost systém vyzkoušet a na základě svých zkušeností žádat externího konzultanta o doplnění modulů. Takto bude postupně vytvořen systém, který bude odpovídat požadavkům konkrétní firmy. Stejným způsobem budou do informačního systému doplněny modely pro plánování vyžadované interními i externími subjekty. Vytvořené formuláře pro plánování bude možné dále uživatelsky měnit dle konkrétní potřeby uživatele. Budou určeny možné výstupy ze systému a vytvořena příručka pro snadné užívání systému. Příručka musí obsahovat veškeré funkce a možnosti systému a to tak, aby každý pochopil základní smysl systému a to podat data v takovém detailu, který umožní úsporu času uživateli a poskytne reálná data pro rozhodování managementu.

V poprojektové fázi jsou uvedené přínosy takto (viz výše) zavedeného systému. Hlavním přínosem provedené změny bude efektivní práce s časem a úspora nákladů.

7 Závěr

Diplomová práce s názvem Controlling jako nástroj řízení obchodní společnosti je tématicky zaměřena na posuzování aktuálního postavení a zkoumání funkčnosti controllingu ve společnosti ŠKODA JS, a.s. Pohled na controlling, jako na potřebnou činnost podniku, je v mnoha srovnatelných společnostech odlišný. Některé společnosti nepřikládají činnostem controllingu takovou váhu, kterou si z hlediska účelnosti, dlouhodobě zdokonalované propracovanosti metodických nástrojů controllingu a jejich možného využití v řízení podniku zcela jistě zasluhují.

Z diplomové práce vyplynulo, že ve společnosti ŠKODA JS, a.s. má controlling významné postavení již řadu let a je základem pro kontrolu ekonomické situace podniku a pro vytváření reportů vlastníkově a členům vrcholového managementu. Jako pracovník tohoto útvaru měl autor možnost vysledovat, že controlling je ve společnosti ŠKODA JS, a.s. tzv. budovatel manažerského informačního systému na pochodu. To znamená, že manažerský systém tvoří základ pro veškeré controllingové činnosti a proto musí být nastaven tak, aby vyhovoval aktuálním potřebám.

V rámci autorovy pracovní náplně a spoluúčasti v týmu pracovníků útvaru Business Controlling ve společnosti ŠKODA JS, a.s. vznikl požadavek na vytvoření návrhu zlepšení dosavadního manažerského informačního systému, proto se autor rozhodl tento návrh zpracovat v rámci své diplomové práce.

Z provedené finanční a ekonomické analýzy vyplynulo, že společnosti ŠKODA JS, a.s. efektivně využívá svoji majetkovou bázi, kapitál vlastníků je zhodnocován a zisková marže je pro společnost dostačující. Společnost je i likvidní, s efektivním využitím aktiv. Ukazatel nedosahující zcela uspokojivých hodnot je ukazatel zadluženosti, což je dáno předmětem podnikání (zakázky dlouhodobého charakteru), který vyžaduje inkasování vysokých záloh od dodavatelů. Celková finanční a ekonomická situace společnosti je tudíž stabilní.

Dále byla provedena analýza stavu controllingu se zaměřením na manažerský informační systém. Útvar controlling je pro společnost velmi cenný (viz výše) a jeho činnosti jsou prováděny kvalitně. Nedostatek byl shledán ve stávajícím manažerském informačním systému, který již neplní svoji funkci, jak je požadováno a to hlavně

ve vztahu k objemu dat a změnám v požadavcích vrcholového vedení. Bylo tak rozhodnuto, že zlepšení manažerského informačního systému je skutečně nevyhnutelné.

Na základě nedostatků manažerského informačního systému zjištěných v analýze autor vytvořil návrh pro jeho zlepšení. Návrh byl sestaven do cyklu projektových fází. Základ návrhu spočívá v přepracování dosud fungujícího systému na základě Excelu, na systém fungující na základě dotazovacího jazyka SQL. Z takto zpracovaného návrhu vyplývá celá řada přínosů pro útvar Controllingu i pro celé řízení společnosti. Základní přínosy autor návrhu shledává ve zvýšení kapacity systému, úspoře nákladů, času a v neposlední řadě rozšíření možností využití systému (viz kapitola 6).

Další přínos autor vidí v možnosti rozšíření systému přes hranice útvaru Controlling. Systém bude nainstalován jednotlivým ředitelům a členům vrcholového vedení a spolu s instalací bude provedeno školení, které zajistí, aby požadované informace byly k dispozici tam, kde jsou aktuálně zapotřebí. Rizikovým faktorem je případná nedůvěra členů vrcholového vedení k novým změnám.

Přínosem diplomové práce s názvem Controlling jako nástroj řízení obchodní společnosti je návrh a spolupodílení se na realizaci inovace manažerského informačního systému, který bude schopen poskytnout flexibilně taková data, která budou v daném okamžiku zapotřebí a zefektivní tak práci jak útvaru Business Controlling tak celého managementu, respektive vedení sledované společnosti.

Jako účelný a efektivní metodický nástroj pro přípravu a realizaci navrhovaného inovačního procesu se pozitivně projevilo využití projektového managementu, což mimo jiné zajistilo účinnou participaci pracovníků Business Controllingu na realizaci projektu.

Seznam tabulek

TABULKA 1 - ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKY OPERATIVNÍHO A STRATEGICKÉHO CONTROLLINGU	16
TABULKA 2 – UKAZATEL RENTABILITY	55
TABULKA 3 – UKAZATEL LIKVIDITY	56
TABULKA 4 – UKAZATEL HOSPODÁŘSKÉ AKTIVITY	57
TABULKA 5 – UKAZATEL ZADLUŽENOSTI.....	58
TABULKA 6 – NEPŘÍMÉ ÚČTOVÁNÍ: PŘÍKLAD.....	60
TABULKA 7 – TYPY ANALYTICKÝCH PRACOVNÍKŮ PRACUJÍCÍ S EXCELEM.....	70
TABULKA 8 – ČASOVÝ PLÁN PROJEKTU	77
TABULKA 9 – MATICE ODPOVĚDNOSTI	79
TABULKA 10 – MATERIÁLNÍ POŽADAVKY PROJEKTU	80
TABULKA 11 – IDENTIFIKACE RIZIK PROJEKTU	81
TABULKA 12 – OHODNOCENÍ RIZIK	81
TABULKA 13 – NÁVRH OPATŘENÍ PROTI RIZIKŮM	82

Seznam grafů

GRAF 1 – FIXNÍ NÁKLADY	26
GRAF 2 - VARIABILNÍ NÁKLADY	26
GRAF 3 – BOD ZVRATU	27
GRAF 4 – TRŽBY (MIL. KČ).....	50
GRAF 5 - CELKOVÉ TRŽBY – 4983 MIL. KČ	51
GRAF 6 - ZISK PŘED ZDANĚNÍM (MIL. KČ)	51
GRAF 7 - EXPORT DLE ZEMĚ URČENÍ ZA ROK 2012 – 2809 MIL. KČ	51
GRAF 8 - PRŮMĚRNÝ POČET ZAMĚSTNANCŮ.....	53
GRAF 9 – ŠPATNÉ NASTAVENÍ PLÁNOVACÍCH PROCESŮ.....	69
GRAF 10 – SPRÁVNÉ NASTAVENÍ PLÁNOVACÍCH PROCESŮ	69
GRAF 11 – FÁZE PROJEKTU.....	75
GRAF 12 – PROJEKTOVÝ TÝM	76

Seznam obrázků

OBRÁZEK 1 - PEST ANALÝZA VLIVU PROSTŘEDÍ.....	19
OBRÁZEK 2 – SWOT ANALÝZA.....	20
OBRÁZEK 3 – PŘÍKLAD ČASOVÉ ŘADY.....	20
OBRÁZEK 4 – ROZVAHA.....	22
OBRÁZEK 5 – VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY.....	23
OBRÁZEK 6 – SESTAVENÍ VÝKAZU CASH FLOW – ZJEDNODUŠENĚ.....	24
OBRÁZEK 7 – DRUHY ODCHYLEK.....	31
OBRÁZEK 8 – TROJIMPERATIV PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ.....	33
OBRÁZEK 9 – MODEL INOVAČNÍHO PROCESU.....	38
OBRÁZEK 10 – PŘÍPRAVA ORGANIZACE NA INOVACI IS.....	40
OBRÁZEK 11 – VÝBĚR DODAVATELE.....	42
OBRÁZEK 12 – ING. EMIL ŠKODA.....	45
OBRÁZEK 13 – OKŘÍDLENÝ ŠÍP V KRUHU.....	46
OBRÁZEK 14 - REAKTOROVÁ HALA.....	48
OBRÁZEK 15 – PROVOZ BOLEVEC.....	48
OBRÁZEK 16 – POSTAVENÍ CONTROLLINGU VE SPOLEČNOSTI ŠKODA JS, A.S.....	59
OBRÁZEK 17 - NEDOKONČENÁ VÝROBA.....	63
OBRÁZEK 18 – REPORTINGOVÝ SYSTÉM V MS EXCELU.....	66
OBRÁZEK 19 – ODLIŠNOSTI V SYSTÉMU KEMIS.....	67
OBRÁZEK 20 – VÝZNAMNOST IDENTIFIKOVANÝCH RIZIK.....	82
OBRÁZEK 21 – KEMIS: MOŽNOSTI POHLEDU.....	85
OBRÁZEK 22 – ZOBRAZENÍ SKUTEČNOSTI ROKU 2013 PO JEDNOTLIVÝCH NÁKLADOVÝCH STŘEDISCÍCH.....	85
OBRÁZEK 23 – ZÁKLADNÍ MENU NOVÉHO SYSTÉMU.....	88
OBRÁZEK 24 – ANALÝZA ODCHYLEK.....	88
OBRÁZEK 25 – ANALÝZA V LETECH.....	89
OBRÁZEK 26 – ANALÝZA VÝVOJE V ROCE.....	89
OBRÁZEK 27 – ANALÝZA STŘEDISEK.....	90
OBRÁZEK 28 – ODCHYLKY STŘEDISEK.....	90
OBRÁZEK 29 – EIS ANALÝZY.....	91
OBRÁZEK 30 – VYTVÁŘENÍ FORMULÁŘE.....	91
OBRÁZEK 31 – SPRÁVA VERZÍ.....	92
OBRÁZEK 32 – SLUČOVÁNÍ VERZÍ.....	93
OBRÁZEK 33 – ČÍSELNÍK: TYP ÚČTU.....	93
OBRÁZEK 34 – ČÍSELNÍK: UKAZATEL ÚČTU.....	94
OBRÁZEK 35 – ČÍSELNÍK: ÚČTY.....	94
OBRÁZEK 36 – ČÍSELNÍK: ORGANIZAČNÍ SCHÉMA.....	94
OBRÁZEK 37 – PLÁNOVÁNÍ ÚČET – STŘEDISKO.....	95

OBRÁZEK 38 – PLÁNOVÁNÍ STŘEDISKO – ÚČET	96
OBRÁZEK 39 – PLÁNOVÁNÍ PŘES MS EXCEL.....	96
OBRÁZEK 40 – VÝBĚR PLÁNOVACÍHO POSTUPU	97
OBRÁZEK 41 – EIS ANALÝZA: NÁHLED	97
OBRÁZEK 42 – KEMIS NA ZÁKLADĚ SQL	99
OBRÁZEK 44 – VÝVOJ VÝSLEDKŮ V LETECH	100
OBRÁZEK 45 – TVORBA VLASTNÍCH FORMULÁŘŮ	100
OBRÁZEK 46 – TVORBA VLASTNÍHO POHLEDU	101
OBRÁZEK 47 – PROPOJENÍ S RAMSES	101
OBRÁZEK 48 – EXPORT DAT DO MS EXCEL.....	102

Seznam zkratek

JS	Jaderné strojírenství
a.s.	Akciová společnost
BC	Business Controlling
JE	Jaderná elektrárna
SKŘ	System kontrol a řízení
PWR	Varný reaktor
BWR	Tlakovodní reaktor
VVER	Vodovodní energetický reaktor
EPR	Tlakovodní reaktor
LKP	Lineární krokové pohony
KNI	Kanály neutronového měření
D	Divize
HV	Hospodářský výsledek
P	Peněžní toky
I	Investiční toky
F	Finanční toky
PS	Počáteční stav
CN	Celkové náklady
FN	Fixní náklady
VN	Variabilní náklady
T	Tržby
BZ	Bod zvratu
ISO	Mezinárodní organizace pro normalizaci
IT	Informační technologie
IS	Informační systém
KeMis	Keglerův manažerský informační systém
OR	Order Received
OBS	Order Backlog Summary
MPIP	Major Projects in Pursuit
SQL	Strukturovaný dotazovací jazyk

Seznam použitých zdrojů

- BENDOVÁ, K. a kol. *Základy projektového řízení. Univerzita Palackého v Olomouci*, 2012. ISBN: 978-80-244-3124-6.
- DOLEŽAL, J. a kolektiv. *Projektový management podle IPMA*. Praha, Grada Publishing a.s, 2009. ISBN 978-80-247-2848-3.
- ESCHENBACH, R. *Controlling*. Praha: ASPI 2004. ISBN 80-7357-035-1.
- ESCHENBACH, R. *Profesionální controlling: koncepce a nástroje*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-918-0.
- FIBÍROVÁ, J. *Reporting: moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy*. 2. Vydání. Praha: Grada, 2013. ISBN 80-247-0482-X.
- KOŠTURIÁK, J.; FROLÍK, Z. a kol. *Štíhlý a inovativní podnik*. Praha: Alfa Publishing, a. s. ISBN 80-86851-38-9.
- KRÁL, B. a kol. *Manažerské účetnictví*. Management Press, Praha: 2012. ISBN 978-80-7261-217-8.
- LACKO, B. *Projektové řízení. I. skripta ke kurzu Projektové řízení I pořádané ACSA*, 2007.
- LAZAR, J. *Manažerské účetnictví a controlling*. Praha: Grada 2012. ISBN 978-80-247-4133-8.
- MIKOVCOVÁ, H. *Controlling v praxi*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2007. ISBN 978-80-7380-049-9.
- ŘÍMOVSKÁ, P. a kol. *Interní audit a controlling*. 1. vydání. Praha: Credit, 2002. ISBN 80-213-0869-9.
- SRPOVÁ, J. a kol. *Základy podnikání – Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*, Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.
- ŠOLJAKOVÁ, L. *Reporting*. Praha: Grada 2010. ISBN 978-80-247-2759-2.
- TIDD, J. a kol. *Řízení inovací. Zavádění technologických, tržních a organizačních změn*. Praha: Computer Press, a. s. ISBN 978-80-251-1466-7.
- VYSUŠIL, J. *Controlling do kapsy aneb šest základních bodů controllingu*. Praha: Profess Consulting, s.r.o., 2000. ISBN 80-7259-013-8.
- WOLLMUTH, H. *Nástroje controllingu od A do Z*. 2. české vydání. Praha: Profess Consulting, 2004. ISBN 80-7259-029-4.

Internetové zdroje:

HAVLÍK, J. ISO 10006, *Směrnice pro management jakosti v projektech*. [online] Termíny a definice – příklad. Praha, 2004, 2014-09-16 [cit. 2014-11-20] Dostupné z: http://www.ait.cz/dokumenty/clanky/Havlik_IIR_040914.pdf

KEGLER CONSULTING [online] *Reportingový systém v Excelu*. Staré Město u Uherského Hradiště, 2014, 2014-12-03. [cit. 2014-12-03] Dostupné z: <http://www.kegler.cz/?page=poradenstvi/reportingovy-system-v-excelu>

KEGLER CONSULTING [online] *Nejčastější problémy reportingových systémů*. Staré Město u Uherského Hradiště, 2014, 2014-12-14. [cit. 2014-12-14] Dostupné z: <http://www.kegler.cz/?page=poradenstvi/nejcastejsi-problemy-reportingovych-systemu>

Roční zpráva 2010. [online] *Profil společnosti*, Roční zpráva. Plzeň, 2010, 2014-04-16. [cit. 2014-09-25] Dostupné z: <http://www.skoda-js.cz/cs/profil-spolecnosti/rocnizpravy.shtml>

ŠKODA JS, a.s. [online] *Profil společnosti*, *50 let jaderného programu*. Plzeň, 2014, 2014-09-14. [cit. 2014-09-14] Dostupné z: <http://www.skoda-js.cz/cs/profil-spolecnosti/50-let-jaderneho-programu/skoda-js-as-50-let-s-jadernou-energetikou.shtml>

ŠKODA JS, a.s. [online] *Profil společnosti*, *50 let jaderného programu*. Plzeň, 2014, 2014-09-14. [cit. 2014-09-14] Dostupné z: <http://www.skoda-js.cz/cs/profil-spolecnosti/50-let-jaderneho-programu/skoda-js-as-50-let-s-jadernou-energetikou.shtml>

ŠKODA JS, a.s. [online] *Lidé*. Plzeň, 2014, 2014-09-18. [cit. 2014-09-18] Dostupné z: <http://www.skoda-js.cz/cs/lide/index.shtml>

ŠKODA JS, a.s. [online] *Profil společnosti*. Plzeň, 2014, 2014-09-18. [cit. 2014-09-18] Dostupné z: <http://www.skoda-js.cz/cs/profil-spolecnosti/index.shtml>

Zaměření divizí. Interní zdroj společnosti ŠKODA JS, a.s.

Seznam příloh

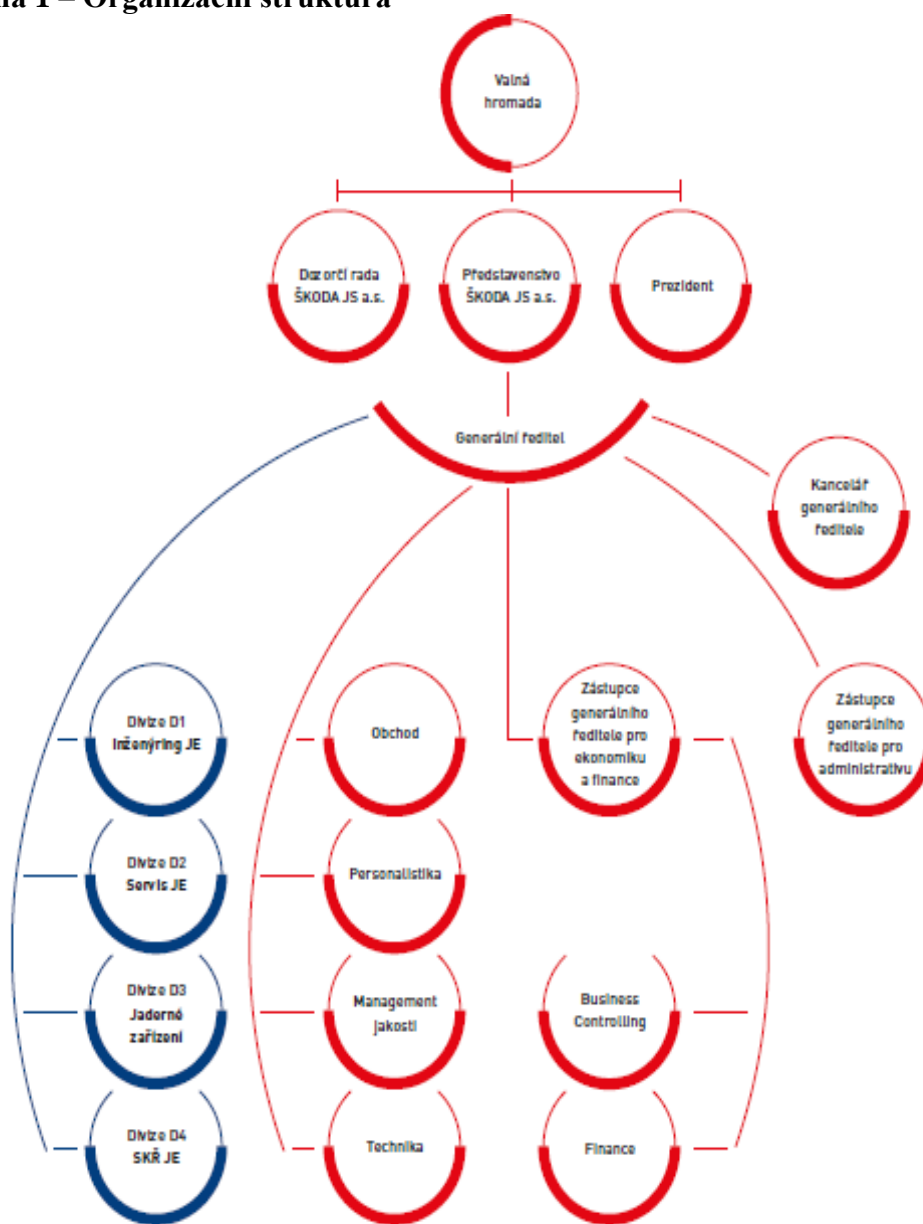
PŘÍLOHA 1 – ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

PŘÍLOHA 2 - VYBRANÁ ČÁST ÚČETNÍ ZÁVĚRKY 2011

PŘÍLOHA 3 - VYBRANÁ ČÁST ÚČETNÍ ZÁVĚRKY 2012

PŘÍLOHA 4 - VYBRANÁ ČÁST ÚČETNÍ ZÁVĚRKY 2013

Příloha 1 – Organizační struktura



Příloha 2 - Vybraná část účetní závěrky 2011

AKTIVA	Bod	2011	2010
Oběžná aktiva			(upraveno)
Peníze a peněžní ekvivalenty	7	813 937	646 843
Pohledávky – finanční	8	857 957	986 302
Newyakturované částky odběratelům	9	695 734	758 721
Zásoby	10	297 935	301 396
Pohledávky z derivátových operací	8, 26	444	17 715
Ostatní nefinanční pohledávky	8	891 692	919 624
Ostatní oběžná aktiva – finanční	8	1 712	3 224
Ostatní oběžná aktiva – nefinanční	8	14 308	13 867
Oběžná aktiva celkem		3 573 719	3 647 692
Dlouhodobá aktiva			
Nehmotná aktiva	11	9 570	9 919
Pozemky, budovy a zařízení	12	399 638	359 940
Realizovatelná finanční aktiva	8, 13	45 779	45 779
Ostatní dlouhodobé pohledávky – finanční	8	78 943	64 622
Dlouhodobá aktiva celkem		533 930	480 260
Aktiva celkem		4 107 649	4 127 952
VLASTNÍ KAPITÁL A ZÁVAZKY			
Krátkodobé závazky			
Závazky – finanční	14	433 205	615 661
Závazky z derivátových operací	14, 26	25 646	3 958
Daňové závazky – daň z příjmů splatná	14	15 119	64 451
Ostatní závazky – finanční	14	46 451	41 886
Ostatní závazky – nefinanční	14	1 832 758	1 649 162
Rezervy	16	141 873	127 591
Krátkodobé závazky celkem		2 495 052	2 502 709
Dlouhodobé závazky			
Ostatní dlouhodobé závazky – finanční	14, 26	2 228	30 419
Závazky z derivátových operací	14, 26	489	713
Ostatní dlouhodobé závazky – nefinanční	14	15	28
Odložený daňový závazek	15	31 449	67 430
Dlouhodobé závazky celkem		34 181	98 590
Vlastní kapitál			
Základní kapitál	17	550 000	550 000
Kapitálové a ostatní fondy a rezervy	17	202 612	216 849
Nerozdělený zisk	17	825 804	759 804
Vlastní kapitál celkem		1 578 416	1 526 653
Vlastní kapitál a závazky celkem		4 107 649	4 127 952
Výsledok hospodaření			
	Bod	2011	2010
Tržby z prodeje zboží, výrobků a služeb	18	4 948 024	4 574 950
Ostatní tržby		443	0
Tržby		4 948 467	4 574 950
Spolřeba materiálu a služeb	19	-3 764 721	-3 373 019
Změna stavu zásob hotové a nedokončené výroby		-447	-5 798
Osobní náklady	20	-763 124	-685 376
Odpisy	11,12	-58 328	-56 647
Ostatní provozní výnosy	21	165 232	152 298
Ostatní provozní náklady	21	-210 760	-243 468
Provozní zisk		316 319	362 940
Finanční výnosy	22	2 933	2 624
Finanční náklady	22	0	-237
Zisk před zdaněním		319 252	365 327
Daň z příjmu	15	-69 370	-82 109
Zisk po zdanění		249 882	283 218
Ostatní úplný výsledek:			
Kurzové rozdíly z přepočtu zahraničních činností		246	-1 759
Zisky/(ztráty) ze zajištění peněžních toků		-35 019	61 752
Daň z příjmu vztahující se k položkám ostatního souhrnného výsledku hospodaření		6 654	-11 732
Ostatní úplný souhrnný výsledek po zdanění		-28 119	48 261
Celkový souhrnný výsledek hospodaření za období		221 763	331 479

Příloha 3 - Vybraná část účetní závěrky 2012

AKTIVA	2012	2011 (Upraveno)
OBĚŽNÁ AKTIVA		
Peníze a peněžní ekvivalenty – volné zdroje	722 780	610 677
Peníze a peněžní ekvivalenty – vázané zdroje	186 551	203 260
Pohledávky – finanční	565 969	857 957
Nevyfakturované částky odběratelům	432 169	695 734
Zásoby	170 737	297 935
Pohledávky z derivátových operací	2 595	444
Ostatní nefinanční pohledávky	399 171	891 692
Ostatní oběžná aktiva – finanční	18 152	1 712
Ostatní oběžná aktiva – nefinanční	12 709	14 308
Oběžná aktiva celkem	2 510 833	3 573 719
DLOUHODOBÁ AKTIVA		
Nehmotná aktiva	16 191	9 570
Pozemky, budovy a zařízení	449 762	399 638
Realizovatelná finanční aktiva	45 779	45 779
Ostatní dlouhodobé pohledávky – finanční	153 056	78 943
Odložená daňová pohledávka	2 824	0
Dlouhodobá aktiva celkem	667 612	533 930
AKTIVA CELKEM	3 178 445	4 107 649
VLASTNÍ KAPITÁL A ZÁVAZKY		
KRÁTKODOBÉ ZÁVAZKY		
Závazky – finanční	554 107	433 205
Závazky z derivátových operací	3 554	25 646
Daňové závazky – daň z příjmů splatná	8 215	15 119
Ostatní závazky – finanční	23 136	46 451
Ostatní závazky – nefinanční	776 118	1 832 758
Rezervy	136 978	141 873
Krátkodobé závazky celkem	1 502 108	2 495 052
DLOUHODOBÉ ZÁVAZKY		
Ostatní dlouhodobé závazky – finanční	54 578	2 228
Závazky z derivátových operací	0	489
Ostatní dlouhodobé závazky – nefinanční	0	15
Odložený daňový závazek	0	31 449
Dlouhodobé závazky celkem	54 578	34 181
VLASTNÍ KAPITÁL		
Základní kapitál	550 000	550 000
Kapitálové a ostatní fondy a rezervy	225 454	202 612
Nerozdělený zisk	846 305	825 804
Vlastní kapitál celkem	1 621 759	1 578 416
VLASTNÍ KAPITÁL A ZÁVAZKY CELKEM	3 178 445	4 107 649
	2012	2011
Tržby z prodeje zboží, výrobků a služeb	4 983 389	4 948 024
Ostatní tržby	0	443
Tržby	4 983 389	4 948 467
Spotřeba materiálu a služeb	-3 785 509	-3 764 721
Změna stavu zásob hotové a nedokončené výroby	33 096	-447
Osobní náklady	-795 756	-763 124
Odpisy	-57 638	-58 328
Ostatní provozní výnosy	103 035	165 232
Ostatní provozní náklady	-172 499	-210 760
Provozní zisk	308 118	316 319
Finanční výnosy	2 235	2 933
Zisk před zdaněním	310 353	319 252
Daň z příjmu	-63 304	-69 370
Zisk po zdanění	247 049	249 882
Ostatní úplný výsledek:		
Kurzové rozdíly z přepočtu zahraničních činností	-628	246
Zisky/ztráty ze zajištění peněžních toků	4 200	-35 019
Daň z příjmu vztahující se k položkám ostatního souhrnného výsledku hospodaření	-798	6 654
Ostatní úplný souhrnný výsledek po zdanění	2 774	-28 119
CELKOVÝ SOUHRNNÝ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA OBDOBÍ	249 823	221 763

Příloha 4 - Vybraná část účetní závěrky 2013

AKTIVA	2013	2012
OBĚŽNÁ AKTIVA		
Peníze a peněžní ekvivalenty - volné zdroje	72 999	722 780
Peníze a peněžní ekvivalenty - vázané zdroje	386 610	186 551
Pohledávky - finanční	377 020	565 969
Nevyfakturované částky odběratelům	459 625	432 169
Zásoby	233 371	170 737
Pohledávky z derivátových operací	583	2 595
Ostatní nefinanční pohledávky	343 289	399 171
Ostatní oběžná aktiva - finanční	24 761	18 152
Ostatní oběžná aktiva - nefinanční	45 464	12 709
Oběžná aktiva celkem	1 943 722	2 510 833
DLOUHODOBÁ AKTIVA		
Nehmotná aktiva	25 688	16 191
Pozemky, budovy a zařízení	561 946	449 762
Realizovatelná finanční aktiva	45 779	45 779
Investice v přidružených podnicích	109 436	0
Ostatní dlouhodobé pohledávky - finanční	147 587	153 056
Odložená daňová pohledávka	0	2 824
Dlouhodobá aktiva celkem	890 436	667 612
AKTIVA CELKEM	2 834 158	3 178 445
VLASTNÍ KAPITÁL A ZÁVAZKY		
KRÁTKODOBÉ ZÁVAZKY		
Záväzky - finanční	320 146	554 107
Záväzky z derivátových operací	33 962	3 554
Daňové záväzky - daň z příjmů splatná	0	8 215
Krátkodobé bankovní úvěry a půjčky	46 384	0
Ostatní záväzky - finanční	92 424	23 136
Ostatní záväzky - nefinanční	520 767	776 118
Rezervy	77 098	136 978
Krátkodobé záväzky celkem	1 090 781	1 502 108
DLOUHODOBÉ ZÁVAZKY		
Ostatní dlouhodobé záväzky - finanční	71 150	54 578
Záväzky z derivátových operací	911	0
Ostatní dlouhodobé záväzky - nefinanční	179	0
Odložený daňový záväzek	5 826	0
Dlouhodobé záväzky celkem	78 066	54 578
VLASTNÍ KAPITÁL		
Základní kapitál	550 000	550 000
Kapitálové a ostatní fondy a rezervy	190 749	225 454
Nerozdělený zisk	924 562	846 305
Vlastní kapitál celkem	1 665 311	1 621 759
VLASTNÍ KAPITÁL A ZÁVAZKY CELKEM	2 834 158	3 178 445

	2013	2012
Tržby z prodeje zboží, výrobků a služeb	3 393 695	4 983 389
Tržby	3 393 695	4 983 389
Spotřeba materiálu a služeb	-2 315 858	-3 785 509
Změna stavu zásob hotové a nedokončené výroby	3 545	33 096
Aktivace dlouhodobého majetku	31 973	0
Osobní náklady	-780 022	-795 756
Odpisy	-57 358	-57 638
Ostatní provozní výnosy	88 858	103 035
Ostatní provozní náklady	-182 696	-172 499
Provozní zisk	182 137	308 118
Finanční výnosy	476	2 235
Finanční náklady	-120	0
Podíl na zisku/ztrátě přidružených společností	-9 565	0
Zisk před zdaněním	172 928	310 353
Daň z příjmu	-35 331	-63 304
Zisk po zdanění	137 597	247 049
Ostatní úplný výsledek:		
Položky, které budou nebo mohou být zahrnuty do výsledku hospodaření:		
Kurzové rozdíly z přepočtu zahraničních činností	2 800	-628
Zisky/ztráty ze zajištění peněžních toků	-46 303	4 200
Daň z příjmu vztahující se k položkám ostatního úplného výsledku hospodaření	8 798	-798
Ostatní úplný výsledek po zdanění	-34 705	2 774
CELKOVÝ ÚPLNÝ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA OBDOBÍ	102 892	249 823