

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera

Controlling v CZ LOKO, a.s. a jeho rozvoj
Monika Adamcová

Bakalářská práce

2013

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera
Akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Monika Adamcová**
Osobní číslo: **D10010**
Studijní program: **B3709 Dopravní technologie a spoje**
Studijní obor: **Dopravní management, marketing a logistika**
Název tématu: **Controlling v CZ LOKO, a.s. a jeho rozvoj**
Zadávající katedra: **Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Úvod

1. Teoretické vymezení controllingu
2. Analýza současného stavu controllingu v CZ LOKO, a.s.
3. Zhodnocení nového systému a možnosti rozvoje

Závěr

UPA054759



Rozsah grafických prací: dle doporučení vedoucího
Rozsah pracovní zprávy: 40 - 50 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická
Seznam odborné literatury:
dle pokynů vedoucího práce

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jaroslav Morkus**
Katedra dopravního managementu, marketingu
a logistiky

Datum zadání bakalářské práce: **30. listopadu 2012**
Termín odevzdání bakalářské práce: **31. května 2013**

prof. Ing. Bohumil Culek, CSc.
děkan

L.S.

prof. Ing. Vlastimil Melichar, CSc.
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 30. listopadu 2012

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 20. 5. 2013

Monika Adamcová

Poděkování:

Na tomto místě bych chtěla poděkovat paní Romaně Szitové za umožnění psát tuto práci na jejím oddělení ve společnosti CZ LOKO, a.s. a za pomoc při psaní této práce. Dále bych chtěla poděkovat panu Ing. Jaroslavu Morkusovi za jeho cenné rady, konzultace a vedení práce.

ANOTACE

Práce se zabývá controllingem ve společnosti CZ LOKO, a.s. Popisuje stav před zavedením nového systému FIMIS a v době zavedení systému. V práci jsou navrženy návrhy na vylepšení samotného systému, ale i na celý controlling ve společnosti.

KLÍČOVÁ SLOVA

controlling, informační systém, controller, nástroje controllingu, plánování, strategický controlling, operativní controlling

TITLE

Controlling processes and their development in CZ LOKO, a.s.

ANNOTATION

The theses focuses on the controlling processes in CZ LOKO corporation. It analyses the situation both before and during the implementation of the new controlling system called FIMIS. In the theses, suggestions for improvement not only of the system itself but also of the controlling processes within the whole company are outlined.

KEYWORDS

controlling, information system, controller, controlling tools, planning, strategic controlling, operational controlling

Obsah

Úvod	9
1 Teoretické vymezení controllingu	11
1.1 Pojem controlling	11
1.2 Uplatnění controllingu v praxi	13
1.3 Funkce controllera.....	13
1.4 Úkoly, funkce a cíle controllingu.....	14
1.5 Informační systém.....	17
1.6 Controlling v podniku	17
1.7 Strategický a operativní controlling.....	19
1.8 Nástroje controllingu.....	21
1.8.1 Nástroje operativního controllingu.....	21
1.8.2 Nástroje strategického controllingu.....	22
1.9 Reporting.....	23
2 Analýza současného stavu controllingu v CZ LOKO, a.s.	25
2.1 Představení společnosti CZ LOKO, a.s.	25
2.2 Struktura holdingu CZ LOKO, a.s.	26
2.3 Podnikový informační systém.....	27
2.4 Controlling v CZ LOKO, a.s.....	28
2.4.1 Controllingové oddělení	28
2.5 Controlling v praxi	29
2.5.1 Controllingové jednání	29
2.5.2 Controllingová porada	30
2.5.3 Týdenní statistika.....	30
2.6 Původní stav controllingu	31
2.6.1 Controllingová tabulka	31

2.6.2	Výhody a nevýhody controllingové tabulky.....	35
2.7	Nový systém FIMIS	36
2.7.1	Výhody a nevýhody systému FIMIS	37
2.8	Shrnutí analýzy současného controllingu v CZ LOKO, a.s.	38
3	Zhodnocení nového systému a možnosti rozvoje	39
3.1	Zhodnocení z pohledu pracovníků	39
3.1.1	Opatření v návaznosti na získaná data od pracovníků.....	42
3.2	Návrhy na rozvoj controllingu ve společnosti	45
3.2.1	Meetingy	45
3.2.2	Automatizovaný oběh dokladů	49
3.3	Shrnutí návrhové části	51
	Závěr	53
	Použitá literatura	55
	Seznam tabulek	57
	Seznam obrázků.....	58
	Seznam zkratk.....	59
	Seznam příloh	60

Úvod

Controlling se v posledních letech dostává do povědomí stále více společností, a to nejen nadnárodních podniků, ale i menších firem, které se snaží efektivně využít svůj potenciál. Controlling jako proces řízení má především pomoci vedoucím pracovníkům k efektivnímu plánování, řízení a vyhodnocování veškerých činností podniku. Může být jak interní, tak externí, přičemž při interním controllingu podnik využívá vlastních zaměstnanců, kteří jsou na danou problematiku školeni a dokáží zhodnotit stav konkurence, navrhuje řešení jednotlivých problémů, vyhodnocuje plnění plánů, apod.

Společnost CZ LOKO, a.s. controlling využívá již řadu let a stále se jej snaží dovést na vyšší úroveň, především z toho důvodu, aby byl plnohodnotným nástrojem, jenž pomáhá manažerovi při důležitých rozhodnutích a stanovení dosažitelných cílů. Společnost je na trhu již přes 150 let a zabývá se především výrobou a modernizací lokomotiv.

První kapitola práce se zabývá teoretickým vymezením controllingu. V této kapitole bude charakterizován pojem controlling a jeho vysvětlen původ. Následně budou charakterizovány funkce controllera, který je důležitým článkem celého controllingu. Úkoly controllingu se dají zařadit do sedmi základních bodů a spolu s cíli a funkcemi controllingu budou vysvětleny též v této kapitole. Závěr kapitoly bude patřit rozdílům mezi operativním a strategickým controllingem spolu s několika nástroji, který každý z nich využívá.

Druhá kapitola s názvem Analýza současného stavu controllingu v CZ LOKO, a.s. bude pojednávat o původním a nově zaváděném systému controllingu ve společnosti. Nejprve bude charakterizována controllingová tabulka, která byla využívána již od roku 2003 a počínaje letošním rokem společnost zavádí nový systém FIMIS, který tabulku plně nahradí. V práci budou charakterizovány výhody a nevýhody původního i nového systému, na což naváže třetí část práce.

Zhodnocení nového systému a možnosti rozvoje je název třetí kapitoly práce, v níž bude nový systém zhodnocen na základě konzultací s vedoucími pracovníky společnosti CZ LOKO, a.s. a dceřiných společností, které nový systém také využívají. Z takto získaných informací budou nadále navrhnuty změny a rozšíření systému, aby byl systém více využíván. Druhá část kapitoly se bude zabývat rozvojem controllingu ve společnosti. Budou zde navrženy varianty na úsporu nákladů při controllingových jednáních, ale také návrh zavedení automatizovaného oběhu dokladů v rámci celé společnosti.

Z popisu výše uvedených bodů již vyplývá, že cílem práce je navrhnout změny v nově zaváděném systému a navržení možností úspory nákladů a dalších forem rozvoje controllingu především proto, aby se controlling stal plnohodnotným nástrojem a pomocníkem ve společnosti. Controller se tak stane pravou rukou manažera při všech klíčových rozhodnutích.

1 Teoretické vymezení controllingu

Každá společnost chce v současné době na trhu uspět. Nutí ji k tomu konkurenční boj mezi firmami. Využitím efektivních řídicích metod může získat velkou výhodu před ostatními konkurenty. Jedním z nástrojů, které usnadňují řízení, je controlling.

1.1 Pojem controlling

Pojem controlling se dostává do povědomí ke konci 19. století, kdy byl poprvé uveden do praxe v USA. První společností byla firma General Electric Comp, která jej v roce 1892 zavedla. Později se controlling rozšiřoval i do dalších zemí. Od poloviny 20. století se využívá v Německu, kde byla v roce 1971 založena Controller - Akademie. V českém prostředí vznikla potřeba využívat controlling přibližně v 90. letech 20. století, kdy zde byla založena pobočka již zmiňované akademie. Potřeby byly vyvolány vnějším prostředím podniku, případně samotným podnikem, kdy se společnosti stávaly komplexnějšími a začaly se projevovat rozdíly mezi jednotlivými podniky. Na základě toho se firmy snažily získat konkurenční výhodu v podobě využití funkce controllingu. [1]

Slovo controlling lze chápat z více významů. Základem slova je anglické „control“, nebo slovesný tvar „to control“. První význam vyjadřuje ovládat, řídit, mít pod kontrolou. Druhý význam, který vychází ze slovesného tvaru, prověřovat nebo kontrolovat. [2]

Definice controllingu zní: *„Controlling je nástroj řízení, který má za úkol koordinaci plánování, kontroly a zajištění informační datové základny tak, aby se působilo na zlepšení podnikových výsledků“*. [1, s. 5] Z této definice je zřejmé, že controlling není možné chápat pouze jako kontrolu, ale jako komplexní nástroj řízení, jehož součástí je i konečná kontrola.

Aby mohl controlling poskytovat kompletní informace o stavu podniku, je nutné, aby veškerá data mohla být porovnáována s plánovanými daty, případně s daty z let minulých. Jen díky tomuto porovnávání může být zobrazení skutečnosti perspektivní. Pokud lze chápat controlling jako řízení podniku, je důležité neopomenout hlavní integrační vazby v podniku, bez kterých by podnik nemohl fungovat správně. Tyto vazby jsou uvedeny níže.

- Propojení rozhodovacích, vykonávacích a informačních činností, které charakterizuje zjištění odchylek od očekávaného stavu vývoje společnosti. Při nich je nutné přijmout okamžitá opatření a rozhodnutí, která odchylky minimalizují, případně zamezí jejich opakování se v budoucím vývoji.
- Propojení finanční a technické stránky veškerých činností. V tomto případě jde o zhodnocení přínosu pro společnost z pohledu technického a zároveň i z pohledu finančního zatížení, případně zisku společnosti.
- Propojení rozpočtu a skutečného stavu je nedílnou součástí správného řízení podniku. Bez tohoto propojení je většina získaných informací v budoucnu neplnohodnotných, jelikož nemůžeme porovnat stav minulý, současný a plánovaný.
- Fungující propojení jednotlivých oblastí podniku je velice důležité, jelikož bez něho by každý úsek hospodařil a rozhodoval sám a nezabezpečilo by se správné fungování podniku jako celku. Mezi jednotlivé oblasti podniku můžeme řadit oblast výroby, nákupu, personalistiky, apod.
- Propojení mezi výkonovým a útvarovým řízením zabezpečuje kompletní nabídku služeb a výrobků daného podniku.

Z uvedených integračních vazeb je zřejmé, že i úloha účetnictví má v controllingu neodmyslitelnou roli. Účetnictví má nejen aktuální skutečná data, ale pracuje i s hodnotami plánovanými, rozpočtovanými na aktuální účetní období. [1]

Výše uvedené informace o fungování controllingu by se daly shrnout do odstavce, který definuje controlling jako „...*přístup k řízení, který:*

- *Umožňuje stanovení žádoucích, a přitom reálných cílů pro budoucí období, které se po schválení vlastníkem a souhlasu managementu stávají závaznými cíli.*
- *Zabezpečuje řízení podniku tak, aby v neustále se měnících podmínkách byly dosažitelné dopředu stanovené cíle v hospodárnosti, technické úrovni, obratu, atd. s minimálními (přípustnými) odchylkami.*
- *Vyžaduje pravidelné, kvalitní a důsledné vyhodnocování jednotlivých procesů.*
- *Garantuje neustálý rozvoj způsobu řízení, aby byl stále relevantní požadavkům, které si vyžadují reálné okolnosti.“ [1, s. 7]*

1.2 Uplatnění controllingu v praxi

„Controlling je v širším smyslu filosofie systematického řízení podle cílů, orientovaného do budoucnosti za účelem dosažení zisku a dlouhodobé existence podniku.“ [1, s. 5] Každý podnik řeší několik problémů, které se snaží efektivně vyřešit, aby byl konkurenceschopný. Jedním z problémů bývá neschopnost správně předvídat změny v okolí daného podniku a vhodně na ně reagovat. Druhým problémem je problém koordinace jednotlivých činností podniku tak, aby celková činnost byla koordinovaná a systematická.

Aby mohl controlling správně fungovat, je nezbytné stanovení cílů. Cíle primárně stanovuje vedení podniku spolu s určením jejich priorit. Controller má poté na starosti jejich přiřazení do jednotlivých úseků společnosti tak, aby bylo dosaženo cílů v optimálním čase a s optimálně vynaloženými prostředky. Předá tak odpovědnost na jednotlivé úseky a pouze koordinuje naplňování cílů stanovených vrcholovým managementem. Spolupráce vrcholového vedení a controllera je velmi úzká a dala by se rozdělit do několika bodů, které jsou uvedeny následně. Management má za úkol realizaci jednotlivých podnikových činností, za jejichž výsledek je zodpovědný a je zřizovatelem controllingu, který ve velké míře využívá. Oproti tomu controller musí vytvářet prostředí pro využití controllingu v daném podniku a na všech úrovních řízení. Informuje vedení o veškerých ekonomických a výrobních ukazatelích a odpovídá za jasné a zřetelné výsledky. Dalo by se tedy říci, že *„management rozhoduje, controller (controllingový útvar) jeho rozhodnutí inspiruje a připravuje, hodnotí, sleduje naplňování a navrhuje korekce.“ [1, s. 8]*

1.3 Funkce controllera

Dříve, než bude podrobněji charakterizován controlling, bylo by vhodné definovat pojem controller. Controller je osoba v podniku, která zaštiťuje jednotlivé úkoly a funkce celého controllingu. Jednotlivé úlohy controllera jsou stanoveny společností International Group of Controlling. V následujícím odstavci bude tato činnost popsána dle již zmíněné společnosti.

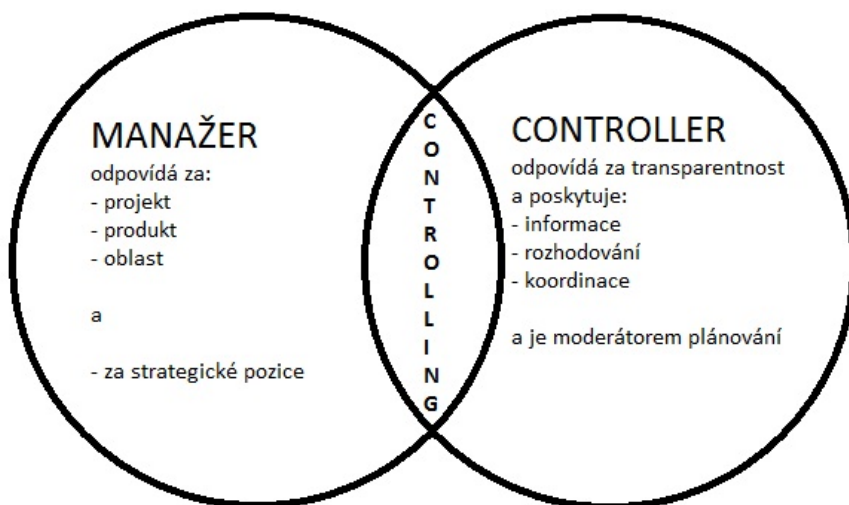
„Controlleri tvoří a sledují proces řízení hledání cíle, plánování a řízení a jsou tak spoluodpovědní za dosažení cílů. To znamená, že:

- *Controlleri se starají o transparentnost strategie, výsledku, financí a procesu a přispívají tak k vyšší hospodárnosti.*

- *Controlleri koordinují dílčí cíle a dílčí plány a organizují výkaznictví přesahující rámec podniku a zaměřené na budoucnost.*
- *Controlleri moderují a tvoří proces řízení hledání cíle, plánování a řízení takovým způsobem, aby každý nositel rozhodovacích pravomocí mohl cíleně jednat.*
- *Controlleri zajišťují potřebné služby při zabezpečení provozně hospodářských dat a informací.*
- *Controlleri vytvářejí a udržují systémy controllingu.*“ [3, s. 7]

V pozdějším znění popisu controllera, od roku 2002, je uvedeno, že controller se stává spoluodpovědným za dosažení stanoveného cíle. Controller je pomocníkem manažera a průnikem jejich odpovědností je controlling. Rozlišení odpovědností controllera a manažera znázorňuje následující obrázek 1. [3]

Obrázek 1 Odpovědnost manažera a controllera



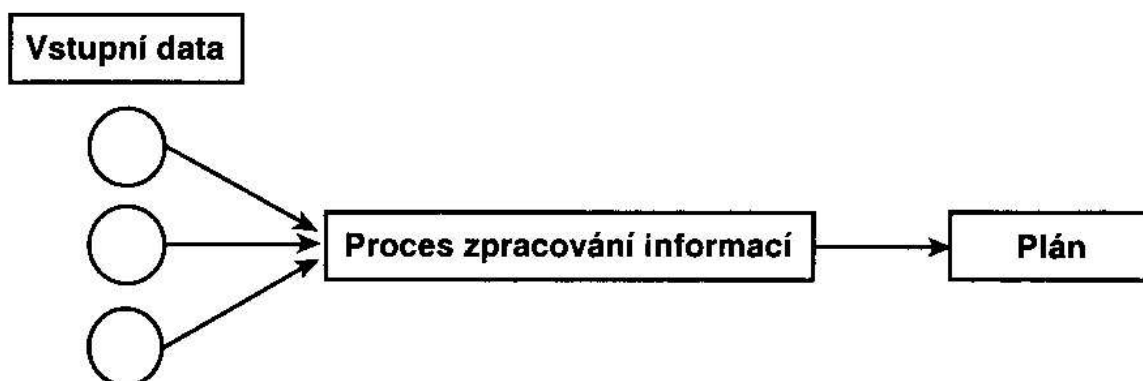
Zdroj: Nová koncepce controllingu, str. 6

1.4 Úkoly, funkce a cíle controllingu

Úkolů, které controlling zpracovává, je několik, ale dají se zařadit do sedmi základních bodů. Prvním bodem je plánování. V každém fungujícím podniku je nezbytné vytvořit plán, jímž se bude podnik řídit. Součástí plánování je i zanalyzování vnitřních a vnějších podmínek a jejich vyhodnocení pohledem do budoucna. Na základě tohoto

vyhodnocení bude sestaven plán, jehož součástí je i rozpočet a kalkulace jednotlivých cílů. Schéma plánovacího procesu je vyobrazeno na následujícím obrázku 2.

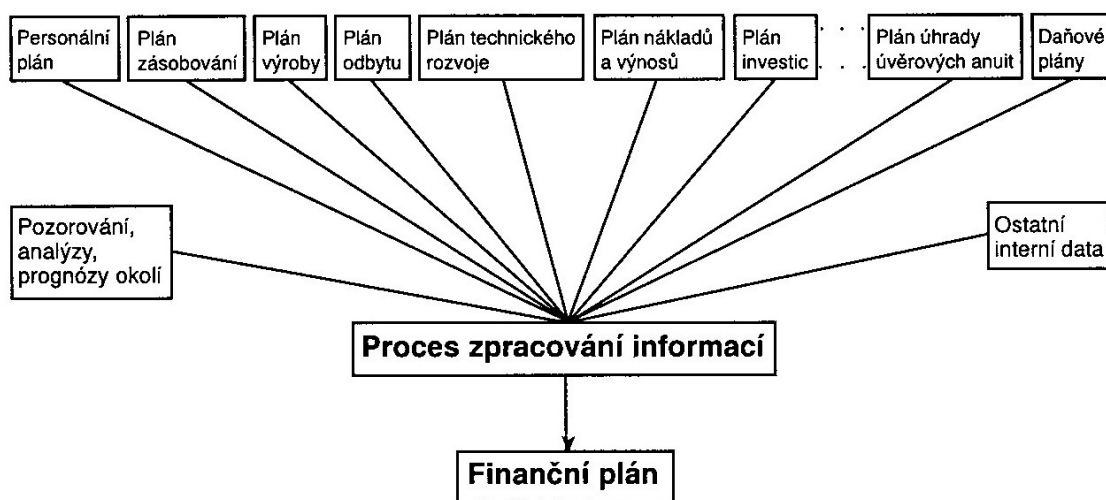
Obrázek 2 Schéma plánovacího procesu



Zdroj: Finanční controlling, str. 64

Celkový finanční plán je tvořen sumou jednotlivých plánů ve společnosti. Jedná se o plány personální, obchodní, investiční, plány výroby, nákupu, apod. Tvorbu takového finančního plánu znázorňuje následující obrázek 3. Na základě jednotlivých plánů a plánu finančního se sestavuje podnikový rozpočet.

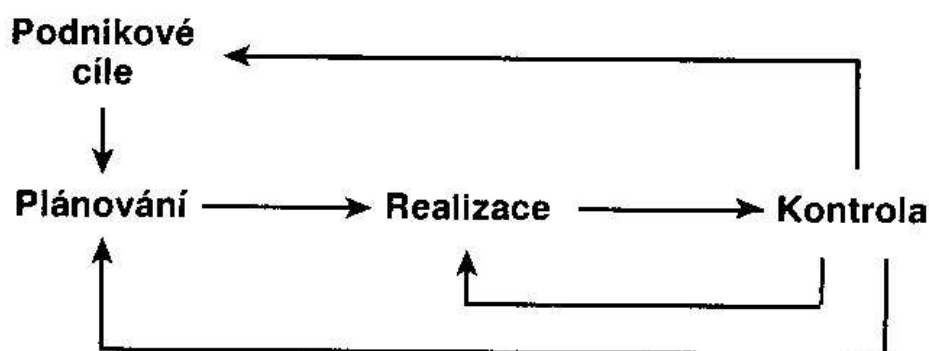
Obrázek 3 Tvorba finančního plánu



Zdroj: Finanční controlling, str. 66

Dalším úkolem controllingu je výkaznictví a interpretace výsledků, ke kterému se využívá dat a informací z účetnictví, na jejichž základě se tvoří jednotlivé rozborů. Díky těmto rozborům je možná finanční kontrola, kterou znázorňuje schéma finančního řízení na obrázku 4.

Obrázek 4 Cyklus řízení



Zdroj: Finanční controlling, str. 130

Třetí, velmi důležitý, úkol spočívá v poradenství pro manažery a hodnocení celkové situace, ve které se podnik nachází. Čtvrtým úkolem je znalost oblasti daní, jejich kontrola a plánování. Controller se dále zabývá výkazy pro stát. Nejčastěji se jedná o různé statistiky. Controller taktéž spravuje vnitřní kontrolní systém a pojištění v oblasti ochrany majetku. Poslední úkol má často velký význam pro společnost. Jedná se o výzkumy národního hospodářství, tj. různé analýzy vnějšího prostředí podniku, které mohou podnik ovlivňovat buď příznivě, nebo nepříznivě. [1], [2]

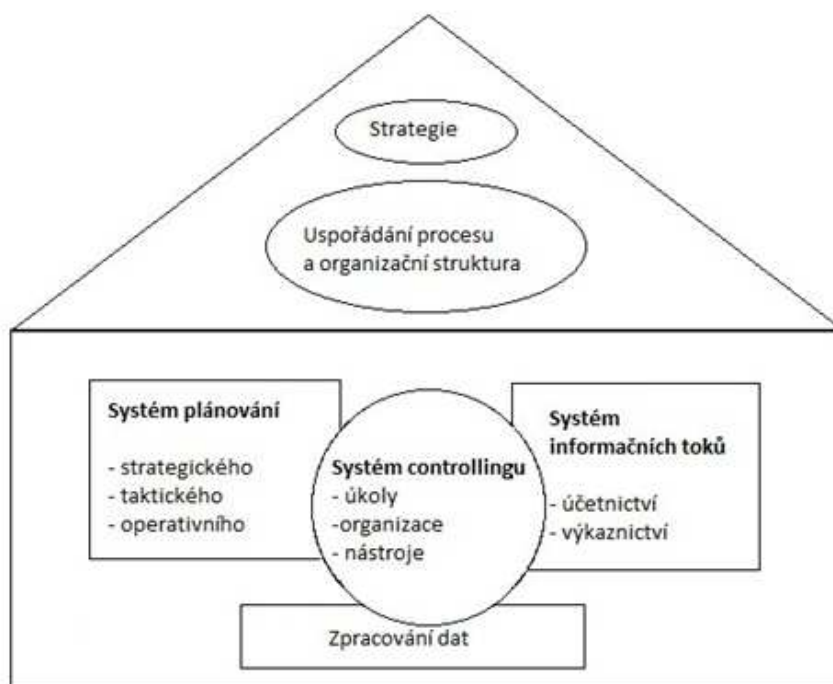
Na základě výše zmíněných úkolů jsou vytvářeny jednotlivé cíle controllingu, které slouží k zajištění životaschopnosti podniku. Jedním z cílů controllingu je, aby byl podnik schopný přizpůsobit se vnějším změnám a vnějšímu prostředí, jak v danou chvíli, tak i předvídat změny budoucí. Můžeme tedy hovořit o schopnosti adaptace a anticipace. Podnik musí taktéž umět vhodně reagovat na skutečnosti, jež se projeví postupem času. Jedná se především o výkyvy oproti plánu, apod. Posledním ze základních cílů, které by měl mít podnik definované, je koordinace v podniku. Jedná se o sladění jednotlivých činností podniku.

Z uvedených cílů vyplývají i hlavní funkce controllingu, kterými je funkce analyticko – informační, poradenská, inovační a kontrolně – koordinační funkce. [1]

1.5 Informační systém

Na základě výše uvedených cílů můžeme říci, že tím nejcennějším, co controller po splnění jednotlivých úkolů získá, jsou informace. Tvorba informačního systému ve společnosti je důležitá především pro závěrečné vyhodnocení a předání dat manažerovi. Jedná se o získání hodnototvorných informací, jejich následné zpracování a následné předání informací vedení. „*Prostřednictvím systému toku informací jsou např. pravidelně zjišťovány skutečné hodnoty, které poskytují informace o dosažené realizaci zadaných provozních cílů.*“ [3, s. 9] Následující obrázek 5 zobrazuje propojení systému informačních toků a systému plánování, které propojuje systém controllingu svými úkoly, organizací a nástroji, které využívá.

Obrázek 5 Systém controllingu



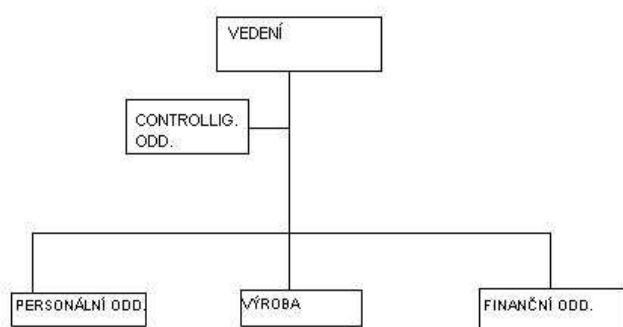
Zdroj: Nová koncepce controllingu, str. 11

1.6 Controlling v podniku

Každý větší podnik by měl mít své vlastní controllingové oddělení, v němž budou působit vzdělaní lidé v této oblasti. Z důvodu nezaujatosti by bylo vhodné, kdyby controllingové oddělení bylo samostatně začleněno do organizační struktury podniku a ne začleněno do již existujícího oddělení, jelikož může docházet ke zkreslení dat. Následující obrázky 6 a 7 znázorňují ideálně zvolené umístění controllingového oddělení do organizační

struktury a ne úplně ideálně zvolené zařazení např. do finančního oddělení. Zařazení pod jiné oddělení může způsobit jak již výše zmíněné zkreslení dat na základě ovlivnění, ale také zaměření se jen na jednu oblast podniku. Další možností je zvolení externího controllingu, což je vhodné pro střední a malé firmy, které by efektivně nevyužily funkci controllera. [1]

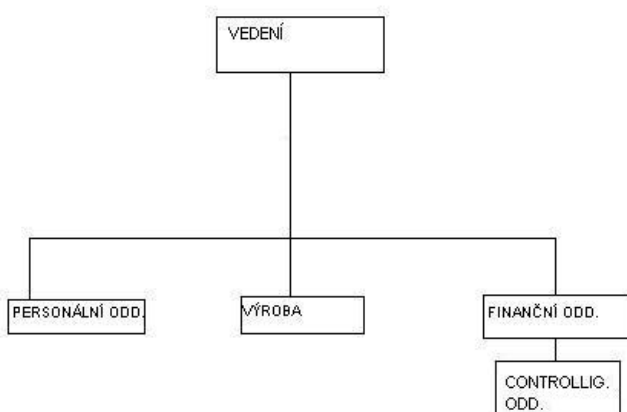
Obrázek 6 Vhodné zařazení controllingového oddělení do organizační struktury



Zdroj: autorka

Obrázek 6 zobrazený výše je zjednodušeným návrhem zařazení controllingového oddělení do organizační struktury. Oproti tomu obrázek 7 znázorněný níže vyobrazuje nevhodné zařazení controllingového oddělení pod již existující specializované oddělení společnosti.

Obrázek 7 Nevhodné zařazení controllingového oddělení do organizační struktury

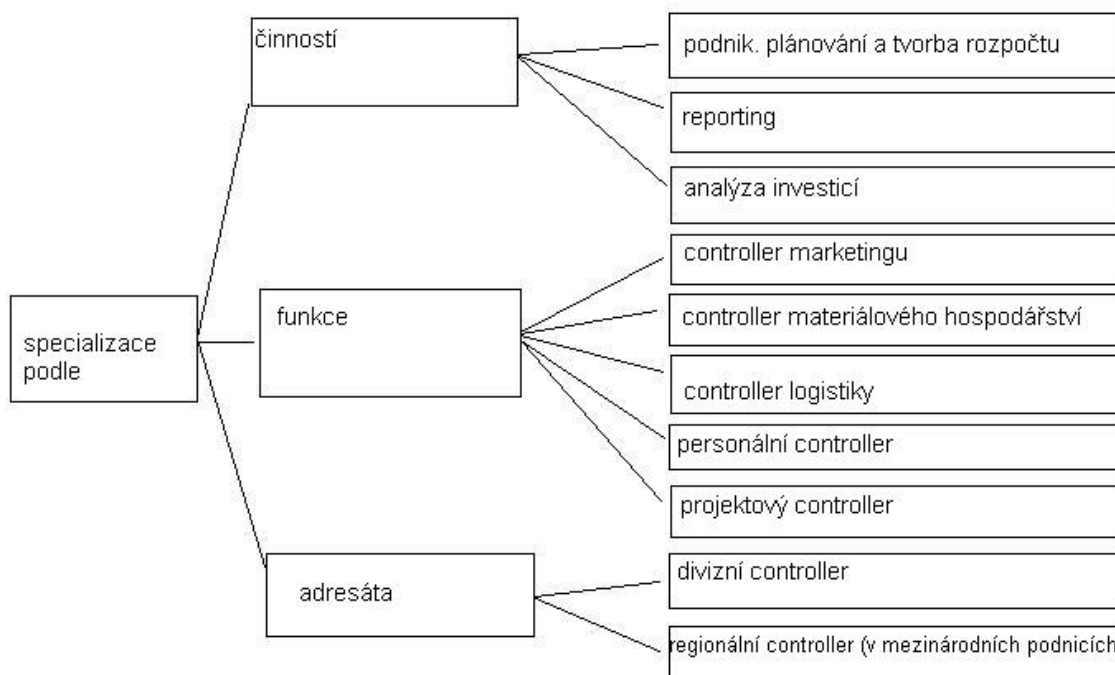


Zdroj: autorka

Každé controllingové oddělení by mělo mít vytvořenou svoji vnitřní strukturu, která bude korespondovat se specializací controllingu. Jestliže se budou jednotliví controlleři

specializovat na dílčí činnosti, docílí se tím získání mnoha informací ze všech sledovaných oblastí, což usnadní jednání s manažery společnosti. Na specializaci jednotlivých oddělení mají vliv provozní požadavky, historický vývoj podniku a jeho controllingu, nedostatečný vývoj controllingu v podniku, personální důvody a mnohé další. Především je nutné, aby jednotliví controlleři byli nezávislí a získali tak přesná data.

Obrázek 8 Specializace uvnitř controllingového oddělení



Zdroj: Controlling, str. 20

Předchozí obrázek 8 zobrazuje specializace, které controlleři zastávají. Jedná se především o specializace podle činností, funkcí, případně podle adresáta.

1.7 Strategický a operativní controlling

„Strategické plánování je systematické řízení jakékoliv organizace (např. instituce, podniku nebo města) zaměřené na to, aby tato organizace dlouhodobě naplňovala svůj hlavní účel či smysl.“ [1, s. 23] Z podnikového hlediska se jedná především o to, aby společnost dosahovala maximálního zisku. Toho je možné dosáhnout pouze v případě, kdy firma efektivně reaguje na změny okolí a využívá všechny vlastní zdroje. K dosahování cílů stanovených strategickým plánem se využívá operativního plánování. Operativní plánování a controlling se zaměřuje na období jednoho roku a využívá nákladů a výnosů. Strategický controlling tak oproti tomu zajišťuje dlouhodobou existenci podniku. [1]

Následující tabulka 1 zobrazuje rozdíly mezi operativním a strategickým controllíngem.

Tabulka 1 Rozdíl mezi operativním a strategickým controllíngem

Znaky / Typy	Operativní controlling	Strategický controlling
Orientace	Podnikání: hospodárnost provozních procesů	Prostředí a podnikání: adaptace
Stupeň	Taktické a operativní plánování a rozpočtování	Strategické plánování
Dimenze	Výdaje / Výnosy Náklady / Výkony	Šance / Rizika Přednosti / Slabiny
Cílové veličiny	Hospodárnost, zisk, rentabilita	Zajištění existence, potenciál úspěchu
Doba	1 rok	Bez omezení

Zdroj: Nová koncepce controllíngu, str. 188, autorka

Jak již bylo zmíněno výše, hlavním cílem strategického plánování je zajištění dlouhodobé existence podniku a maximalizace zisku. Využívá se k tomu řada analýz a kontrol, na jejichž základě dochází k porovnávání skutečných hodnot a hodnot vytvořených strategickým, případně operativním plánem. Operativní plánování musí být však v sounáležitosti se strategickým plánem a nesmí s ním být v rozporu. Existuje deset hlavních strategických pravidel, kterými by se měl každý podnik řídit. [1]

- *„Koncentrace na silné stránky*
- *Soustředit úsilí tam, kde je účinek největší*
- *Místo pasivního vyčkávání aktivně působit*
- *Útok je nejlepší obrana*
- *Nekoncentrovat se jen na jedno řešení*
- *Bez rizika nelze nic získat*
- *Vytváření autonomie a volného prostoru podnikání*
- *Dbát pravidel trhu a držet profesionální úroveň oboru*
- *Vytvářet jednoduchou organizační strukturu s malými štábními útvary*
- *Důslednost a přímý tah na branku při realizaci“ [1, s. 25]*

1.8 Nástroje controllingu

Stejně jako je možné rozlišit controlling na operativní a strategický, můžeme rozdělit i nástroje na nástroje operativního controllingu a nástroje strategického controllingu. V této kapitole budou pouze zjednodušeně definovány některé nástroje, které controlling využívá.

1.8.1 Nástroje operativního controllingu

Mezi nástroje operativního controllingu patří např. analýza ABC, analýza XYZ, hodnotová analýza, analýza objemu zakázky, analýza kritických bodů, výpočet příspěvku na úhradu, výpočet krátkodobého hospodářského výsledku, apod.

Analýza ABC se zabývá stanovením priorit. *„Při sledování podniku může být opětovně zjištěno, že relativně malá množství z celkového objemu mohou vytvořit relativně velkou hodnotu.“* [4, s. 9] Tato analýza se využívá především ve výrobě, kde hodnotíme hodnoty a přínos jednotlivých součástí. Touto analýzou se zjistí, kterým dílům, případně i dodavatelům, apod. se musí věnovat největší význam, jelikož jsou pro podnik největším přínosem, případně jsou nositelem největšího kapitálu. V případě A dodavatelů se podnik zaměřuje na dodavatele s největším obratem. Oproti tomu díly, případně dodavatele C sleduje minimálně, jelikož pro něj nejsou stěžejní a nejsou nositeli tak velkého kapitálu. [4]

Analýza XYZ se oproti analýze ABC, která se zaměřuje na vztah množství a hodnoty, zabývá rozdělením dle struktury jejich spotřeby. *„Materiál X se vyznačuje vysokou stálostí průběhu spotřeby. U materiálu Y stoupá nebo klesá průběh podle vývojového trendu. Spotřeba materiálu u skupiny Y může však podléhat také sezonním výkyvům. Materiál Z prokazuje jen nepravidelný průběh spotřeby.“* [4, s. 205] Tato analýza slouží k lepšímu rozhodování a plánování výroby a nákupu. Kombinací výše zmíněné analýzy ABC a XYZ dojde k přesnějšímu zobrazení situace u jednotlivých dílů, výrobků, apod., díky čemuž může podnik zefektivnit plánování. [4]

Posledním nástrojem operativního controllingu, který bude charakterizován, je analýza objemu zakázek. *„Cílem analýzy objemu zakázek je pravidelné sledování a zlepšování jejich struktury.“* [4, s. 27] Na základě této analýzy dospěje podnik často k výsledkům, že malé zakázky jsou jen malým procentem výnosu, oproti čemuž jsou velké zakázky velkým procentem výnosu. Na základě tohoto zjištění by mělo dojít k redukci malých zakázek a zaměřit se na zakázky velké, které zajistí podniku velký výnos. [4]

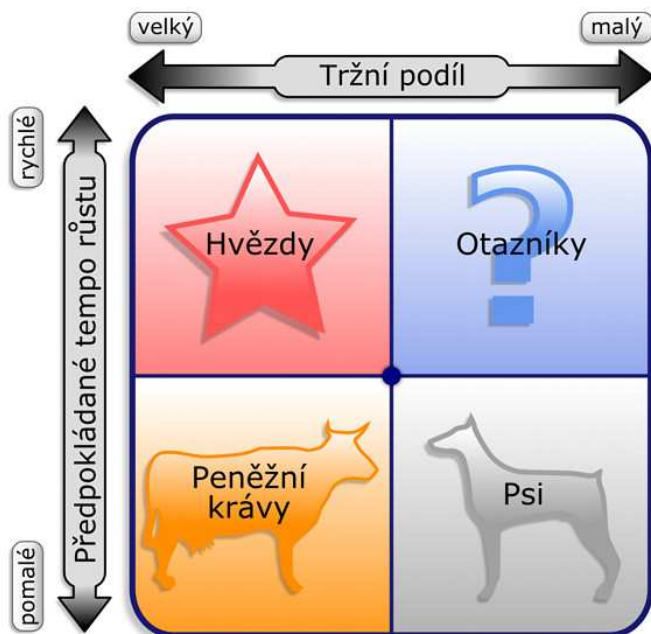
1.8.2 Nástroje strategického controllingu

Podobně jako byly představeny a následně charakterizovány nástroje operativního controllingu, budou zde představeny i nástroje strategického controllingu, které mají za cíl zajistit dlouhodobou existenci podniku. Mezi vybrané nástroje můžeme zařadit analýzu konkurence, portfoliovou analýzu, potenciální analýzu, křivku životního cyklu výrobku, analýzu slabých a silných míst, cílové řízení nákladů, apod. Následně budou charakterizovány dva nástroje strategického controllingu.

Nejprve bude charakterizována analýza konkurence, jelikož ta je pro podnik stěžejní. Bez této analýzy se může stát, že podnik zanikne právě kvůli konkurenci. Za konkurenci považujeme podnik, který nabízí stejné nebo podobné spektrum služeb a výrobků. Rozdíly jsou často pouze v designu a ceně, jež je často rozhodujícím prvkem při rozhodování zákazníka. Podnik by měl mít zanalyzovány své konkurenty, znát výrobky a služby jimi nabízené. Především ty, které firmě konkurují a snažit se odhadnout budoucí jednání konkurující společnosti. Mezi posuzovací kritéria konkurence může patřit výkonnost, zdroje a investice podniku, koncepce marketingu konkurenta, jeho zákazníci, výrobní sortiment, kapacita a flexibilita výroby, know – how, kvalifikace pracovníků, dodavatelé a ceny materiálu, apod. [4]

„Portfoliová analýza je nová metoda strategického plánování v podniku. Tato technika umožňuje analýzu podniku jako celku na delší období dopředu. Na základě výsledku portfoliové analýzy může vedení podniku a řídicí pracovníci udělat přesnější rozhodnutí o budoucích aktivitách podniku.“ [4, s. 259] Nejčastěji je využíváno kritérií relativního podílu na trhu a růstu trhu. Nejznámější portfolio těchto kritérií je BCG matice. Byla vyvinuta firmou Boston Consulting Group, odtud zkratka BCG. Při vzájemném porovnávání obou kritérií jsou výsledkem čtyři oblasti, které umožňují závěry a možnou úspěšnost daných výrobků. Matice BCG je znázorněna na následujícím obrázku 9.

Obrázek 9 Portfolio podílu trhu a růstu trhu



Zdroj: Vítězslav Hálek

Pokud se výrobek nachází v sektoru hvězdy, vyznačuje se rychlým tempem růstu a vysokým podílem na trhu. To znamená, že má na trhu významné postavení a perspektivu dalšího možného růstu. Dojná (peněžní) kráva je představitelem ideálního případu, ve kterém by se výrobek měl udržet co nejdéle. Představuje velký zisk pro společnost. Otazníky představují vysoké tempo růstu. Aby se výrobek dostal ze sektoru otazníků do hvězd, bude muset podnik vynaložit určité investice. Poslední částí jsou psi. Výrobek v tomto sektoru nepřináší skoro žádný zisk a je nutné se rozhodnout, zda výrobek kompletně zrušit nebo prodat. [5]

1.9 Reporting

Reporting je důležitou závěrečnou složkou celého controllingu. Jedná se o systém veškerých vnitropodnikových výkazů a zpráv, které se využívají ke kontrole a zhodnocení situace. Výstupy slouží také k plánování a rozhodování. Často jsou podnětem k nejrůznějším opatřením, která jsou nutná zaujmout. „Výkazy by měly být vytvářeny podle orientace uživatelů, obsahovat to, co je pro ně důležité, koncentrovat pozornost uživatelů na problémy a usměrňovat způsoby jejich šetření.“ [1, s. 40] Je však důležité, aby uživatelé dostali informace, které mohou ovlivňovat a nebyli zbytečně zahlcováni, pro ně nepotřebnými, dalšími údaji. Veškeré informace z výkazů by měly být objektivní a zaměřené na problémy

a další rozhodnutí. Předpokládá se pravidelné předkládání informací o hospodářském výsledku společnosti. Veškeré předané informace musí zahrnovat cíle, které byly společností vytvořeny. [1], [6]

2 Analýza současného stavu controllingu v CZ LOKO, a.s.

Dílčí část bakalářské práce s názvem „Analýza současného stavu controllingu v CZ LOKO, a.s.“ bude podrobně popisovat stav controllingu ve společnosti CZ LOKO, a.s. před zavedením nového systému a na počátku zavádění systému FIMIS.

2.1 Představení společnosti CZ LOKO, a.s.

Společnost CZ LOKO, a.s. působí na českém a zahraničním trhu již dlouhou řadu let. Je jedním z významných podniků železničního strojírenství. Zaměřuje se na výrobu, modernizaci a opravu kolejových vozidel. Další činností je servis vozidel. CZ LOKO, a.s. také pronajímá kolejová vozidla svým zákazníkům. Zaměstnává na 700 zaměstnanců a tržby jsou každoročně přibližně 2 miliardy Kč.

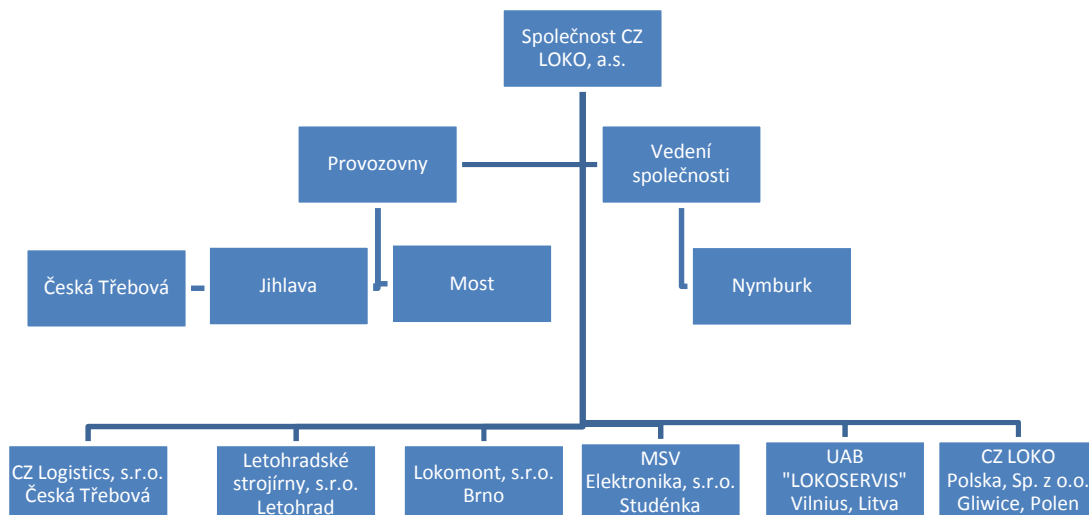
Společnost CZ LOKO, a.s. má dlouhou historii. V roce 1849 byl zahájen provoz železničních dílen v České Třebové. Stalo se tak na nově vybudované trati Brno – Česká Třebová, která se stala druhou tratí vedoucí do České Třebové. První tratí byla Olomouc – Praha, na níž byl zahájen provoz v roce 1845. Roku 1966 byly zahájeny opravy motorových lokomotiv, které mají hydrodynamický přenos výkonu. O rok později, v roce 1967, byly započaty opravy elektrických lokomotiv s elektrickým přenosem výkonu. Roku 1972 byla předána do provozu poslední parní lokomotiva. [7]

Rok 1992 se stal pro železniční dílny zlomovým. Podnik byl zprivatizován a rozšířen do Jihlavy, kde docházelo k modernizaci motorových lokomotiv. Rokem 1995 byla založena Českomoravská komerční společnost, a.s. (ČMKS, a.s.), která sídlí v Nymburku. Členem sdružení společností se staly v roce 1997 Železniční opravny a strojírna, s.r.o. se sídlem v České Třebové. Společnost se během celé historie snažila o vývoj a výrobu nových řad lokomotiv, což se jí také povedlo v roce 2003. Tohoto roku byla vyrobena první motorová lokomotiva s elektrickým přenosem výkonu. O rok později, v roce 2004, vstoupila do popředí společnost Phoenix – Zeppelin. Ta je českým zastoupením velkého koncernu CATERPILLAR a stává se důležitým partnerem společnosti CZ LOKO, a.s. Společnost ČMKS, a.s. se v roce 2006 přejmenovala na společnost CZ LOKO, a.s. a tento název má doposud. Roku 2007 vyrobila novou dvounápravovou lokomotivu řady 719.7 se střídavým elektrickým přenosem výkonu a asynchronními trakčními motory. O čtyři roky později, v roce 2011, vyrobila čtyřnápravovou lokomotivu řady 744.0. Tato lokomotiva má střídavý elektrický přenos výkonu a asynchronní trakční motory. [8]

2.2 Struktura holdingu CZ LOKO, a.s.

Společnost CZ LOKO, a.s. je vedoucím holdingu, který zastřešuje dalších šest společností. Jeho struktura je znázorněna na následujícím obrázku 10.

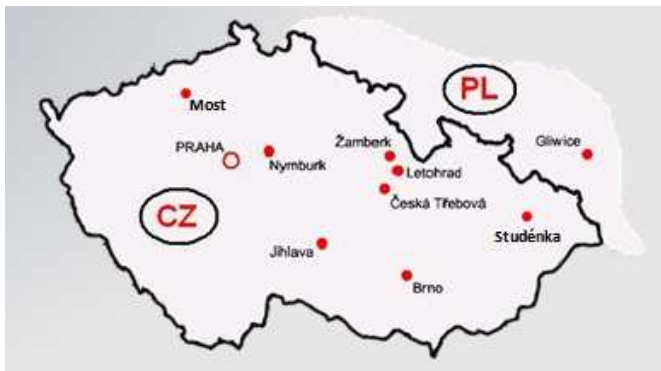
Obrázek 10 Struktura holdingu CZ LOKO, a.s.



Zdroj: interní materiály společnosti, autorka

Z obrázku 10 vyplývá, že vedení společnosti je v Nymburku, zatímco provozovny jsou v České Třebové, Jihlavě a v Mostě. Holding je složen celkem ze sedmi společností, z nichž tři jsou dceřinými společnostmi CZ LOKO, a.s. Dceřiná společnost CZ Logistics, s.r.o. sídlí v České Třebové a zabývá se poskytováním služeb spojených s přepravou, provozováním drážní dopravy a provozováním akreditačního školicího střediska. Letohradské strojírny, s.r.o. sídlí v Letohradě a provádí opravy a modernizace lokomotiv. Lokomont, s.r.o. sídlí v Brně též opravuje a modernizuje lokomotivy. [8], [9], [10]

Obrázek 11 Mapa Holdingu CZ LOKO, a.s.



Zdroj: interní materiály společnosti

Předchozí mapa na obrázku 11 zobrazuje sídla a provozovny společností spadající do holdingu CZ LOKO, a.s. vyjma UAB „LOKOSERVIS“ Vilnius.

2.3 Podnikový informační systém

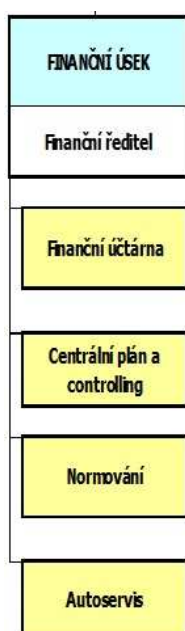
Společnost od roku 2009 využívá interní informační systém Microsoft Dynamics Axapta (dále jen Axapta). Tento systém umožňuje v několika rozhraních uchovávat skoro veškerá data, která jsou pro firmu důležitá. Jednotlivými rozhraními jsou Servis, který slouží pro servisní oddělení společnosti. V Projektu jsou nadefinovány jednotlivé výrobní projekty. Řízení zásob zase obsahuje veškeré informace o zásobách, materiálech a zboží, které ve firmě jsou a v jakém množství. Pohledávky a Závazky svým názvem přímo charakterizují jejich obsah. Hlavní kniha obsahuje účetnictví a rozhraní pojmenované Jakost se zaměřuje na kvalitu podniku. Poslední rozhraní nazvané Lidské zdroje obsahuje informace o zaměstnancích společnosti. Tento systém umožňuje rozpočtování na jednotlivé analytické účty, což zpřehledňuje situaci podniku.

Společnost se již v minulosti snažila o zapojení rozhraní pro controlling do tohoto systému. Po prozkoumání možností stávajícího systému se však zjistilo, že by systém nebyl schopen vytvářet výstupy, které se od něj očekávaly. Z toho důvodu nemůže být Axapta využita ke controllingovým reportům, ale je pouze nositelem dat. [8]

2.4 Controlling v CZ LOKO, a.s.

Controlling v CZ LOKO, a.s. funguje již 10 let. V roce 2003 bylo založeno controllingové oddělení tehdejším finančním ředitelem. Z toho důvodu je oddělení controllingu zařazeno v organizační struktuře pod finanční úsek, čímž se zpovídá finančnímu řediteli společnosti. V této části práci je znázorněn pouze výřez z celé organizační struktury na obrázku 12 z důvodu její rozsáhlosti. Celá organizační struktura je vložena do práce jako příloha 1.

Obrázek 12 Výřez organizační struktury



Zdroj: interní materiály společnosti

Tehdejší způsob fungování controllingu se kromě drobných změn prakticoval až do prosince 2012. Od ledna 2013 dochází k zavedení nového systému, jemuž se bude podrobněji věnovat kapitola 2.7. Stejný systém controllingu využívají všechny tři dceřiné společnosti, jejichž zástupci se též účastní veškerých jednání podobně jako jednotliví vedoucí úseků. [8]

2.4.1 Controllingové oddělení

Společnost má vlastní controllingové oddělení, které má pouze jednoho pracovníka, tj. vedoucí controllingového oddělení. Toto oddělení se nachází v centrále společnosti v Nymburku. Odtud řídí a reportuje veškeré informace. Společnost neměla žádný specializovaný controllingový systém, který by zjednodušil a urychlil zpracování dat, stále využívala Microsoft Office Excel (dále jen Excel). V tomto programu byly připravené

tabulky, do kterých se pomocí vzorců propojených s tabulkou rozpočtu naimportovaly hodnoty rozpočtu, ovšem ostatní hodnoty se musely ručně přepsat z účetního programu. Teprve poté mohlo dojít k vyhodnocení vložených dat. Ke zjednodušení práce v tabulkovém programu se využívaly OLAP kostky. „*OLAP kostka, neboli Online Analytical Processing, je multidimenzionální úložiště implementované v informačním systému, které umožňuje uspořádat velké objemy dat tak, aby z nich uživatel získal jasné a srozumitelné výstupy. Tyto reporty jsou pak využívány pro analýzu, rozhodování a plánování.*“ [11]

Vedoucí controllingu tedy po uzávěrce dat, na začátku každého měsíce, přepsala do připravených tabulek s aktualizovanými hodnotami rozpočtu hodnoty, která čerpala z OLAP kostek z interního systému za uplynulý měsíc. OLAP kostka využívala data z kontingenční tabulky, která byla čerpána z účetního systému Axapta. Data pak byla automaticky ukládána do tzv. datového skladu, ze kterého se čerpala a využívala k různým pohledům dle zadaných parametrů. Společnost využívá několik druhů OLAP kostek. Jsou jimi například ekonomická, servisní, obchodní a výrobní kostka. Každý úsek společnosti si tak může nadefinovat své vlastní parametry a data, která budou využívána OLAP kostkou. Do dané tabulky mohli nadále zasahovat pouze vedoucí pracovníci jednotlivých oddělení na základě povolení přístupu, a to pouze v případě, kdy upravovali výhledy (plány) finanční situace na další tři měsíce. [8]

2.5 Controlling v praxi

V současné době je controlling v CZ LOKO, a.s. zaměřen především na finanční controlling a rozpočetnictví, od čehož se také odvíjí jeho praktické fungování. Tvoření výsledků je zde ve třech fázích, při kterých se získané hodnoty ověřují, hodnotí a následně se tvoří reporty a hlášení. První fází je controllingové jednání, následuje controllingová porada a závěrečnou fází je tvorba týdenní statistiky.

2.5.1 Controllingové jednání

Controllingové jednání probíhá vždy ve dvou pracovních dnech, obvykle v polovině měsíce, po měsíční uzávěrce. Jednání probíhají v sídle společnosti, tj. v Nymburku a druhý den v České Třebové nebo v Jihlavě. Důvodem je snaha minimalizovat náklady a čas strávený cestováním na jednání. Během controllingových dnů, jak jsou tyto dny nazvány, se sjedou všichni vedoucí jednotlivých úseků a zástupci dceřiných společností do jednoho z míst konání controllingu, dle předem daného harmonogramu. Jednání, které je většinou půlhodinové, se

kromě vedoucího daného úseku účastní vedoucí controllingového oddělení, hlavní účetní a finanční ředitel.

Zástupci jednotlivých úseků zde obhajují data, která jsou uveřejněna v controllingové tabulce. Porovnávají data rozpočtovaná s daty skutečnými, ale i s daty z minulého kalendářního roku stejného měsíce. V případě, že je zde nějaké negativní vychýlení se od rozpočtu, musí sdělit přesný důvod a navrhnout opatření, aby se situace v následujícím měsíci již neopakovala. Důležité jsou hodnoty vytvořené ve sledovaném měsíci, ale i hodnoty vytvořené součtem jednotlivých měsíců v daném kalendářním roce. Někdy může dojít k případu, že aktuální hodnoty nedosahují hodnot plánovaných v rozpočtu, ale hodnoty souhrnné z měsíců v daném kalendářním roce plánovaných hodnot dosahují, případně je i překračují. Vždy však záleží na povaze každé položky. Například u tržeb se předpokládá dosažení nebo lépe i překročení plánovaných hodnot. Oproti tomu například u režijních nákladů je důležité hodnoty nepřekročit, nejlépe jich ani nedosáhnout.

V posledních měsících roku se zde projednává i plánovaný rozpočet na následující rok. Rozpočet se tvoří ve třech verzích s tím, že třetí, tj. poslední verze, musí být již definitivně schválena. Termín zpracování prvního návrhu finančního rozpočtu je do konce srpna. Druhý návrh, který je zpracován po vyhodnocení první verze finančním ředitelem, je vypracován do poloviny října. Po následném vyhodnocení je vyhotovena třetí, finální verze, která musí být odevzdána do konce listopadu. Každý úsek si tvoří svůj rozpočet. Celkový rozpočet holdingu následně vytvoří, případně krátí, finanční ředitel. Oficiální rozpočet společnosti je vydán v polovině prosince. [8]

2.5.2 Controllingová porada

Následně po controllingových jednáních s vedoucími jednotlivých úseků následuje porada vedení. Této porady se účastní finanční ředitel. Zde vyhodnotí jednotlivé, a následně i celkové, výsledky a vytvoří reporty obratu, hospodářského výsledku a rozpočtu. Veškerá získaná data porovnávají s daty z let minulých, na jejichž základě nejpřesněji vyobrazují vývoj jednotlivých úseků i celé společnosti. [8]

2.5.3 Týdenní statistika

Týdenní statistika je vytvářena vždy k pondělnímu dni a zobrazuje aktuálně veškeré tržby, pohledávky, zásoby, závazky, nedokončenou výrobu, zálohy, apod. Slouží k získání

celkového přehledu o okamžitém vývoji. Statistika je vytvářena jak pro samotnou společnost CZ LOKO, a.s., tak pro celý holding. [8]

2.6 Původní stav controllingu

Pro controllingová hodnocení bylo až do prosince 2012 využíváno controllingové tabulky, zpracované v Excelu, jak již bylo zmíněno dříve. V průběhu let se změnil pouze účetní program, kterým byl původně program Exact a ten byl v roce 2009 nahrazen informačním systémem Axapta. Účetní programy zde slouží k přesnému zobrazení hospodářské situace jednotlivých úseků i celé společnosti.

Tato tabulka byla zpracována pro jednotlivé úseky společnosti i pro dceřiné společnosti. Zpracování měla na starosti controllingová vedoucí a jednotliví vedoucí upravovali pouze danou část. [8]

2.6.1 Controllingová tabulka

V příloze 2 je zobrazena oficiální controllingová tabulka. Následně bude v práci podrobněji popsán obsah celé tabulky.

Tabulka je tvořena vždy na stejné období, kterým je kalendářní měsíc – v příloze 2 se jedná o období 10/12, tj. říjen roku 2012. Tabulka se rozděluje na několik sloupců, které mají svůj specifický úkol u každé položky. V prvním sloupci, pokud pomineme sloupec s pořadovým číslem položky, je nejprve uvedeno číslo a název střediska a poté jednotlivé položky, které budou charakterizovány později. Následuje sloupec s názvem „účetnictví“, který věrně zobrazuje aktuální zaúčtované hodnoty.

Ve sloupci „korekce“ se zobrazují částky, které byly naučtovány na špatný účet, případně na špatné středisko, a tak pro zobrazení věrné skutečnosti došlo k přesunu této částky na účet správný. Součet jednotlivých korekcí však musí být nula. „Časové rozlišení“ vyjadřuje překlenutí časového nesouladu mezi jednotlivými obdobími. Typickým příkladem jsou čtvrtletní nájmy, placení energie, apod. Na konci kalendářního roku musí být hodnota nulová. Následuje sloupec s názvem „controlling rok 2011“, který udává hodnoty vytvořené v controllingu ve stejném kalendářním období minulého roku. Na základě těchto podkladů se mohou porovnávat dvě stejná období v rozmezí dvou let.

Sloupec „rozpočet“ je rozdělen do dvou částí. První část nazvaná „měsíc“ zobrazuje plánovaný měsíční rozpočet na danou položku a daný měsíc. Oproti tomu druhá část, která je

nazvaná „postupně“, je sumou daného měsíce a všech předchozích měsíců daného kalendářního roku. V tomto případě to je suma měsíčních rozpočtů v období leden až říjen 2012. Další sloupec „controlling“ má velmi podobnou úlohu jako předchozí zmiňovaný rozpočet, avšak má již přesná a aktuální data daného měsíce opravená o korekce a časová rozlišení. Tudíž první část nazvaná „měsíc“ zobrazuje aktuální vytvořené hodnoty a druhá část „postupně“ je sumou reálně vytvořených hodnot v období leden až říjen 2012. V sloupci „poznámka“ může být uveden jakýkoliv komentář, vztahující se k dané položce. Velmi často tam je však informace vyjádřená v procentech, porovnávající sloupec „controlling postupně“ a „rozpočet postupně“.

Následující tři sloupce s názvem „výhled“ jsou vytvořeny pro tři následně jdoucí kalendářní měsíce. V tomto případě by se jednalo o listopad 2012, prosinec 2012 a leden 2013 (ten však již neuvažujeme z důvodu zavedení nového systému). Výhled slouží k upřesnění aktuální ekonomické situace a reálnějšímu vyjádření budoucích hodnot, které nemohly být při tvorbě rozpočtu přesně odhadnuty. Odchytky mohou být tvořeny hospodářskou krizí, neočekávanými výdaji, případně jinými aspekty. „Výhled 2012“ vyjadřuje celkově vytvořené hodnoty daného roku, které jsou upřesňovány pomocí předchozích sloupců – výhledů na jednotlivé měsíce. „Rozpočet 2012“ zachycuje plánované celkově vytvořené hodnoty jednotlivých položek. [8]

Následně budou podrobněji představeny jednotlivé položky, které se vyskytují v controllingové tabulce a slouží k reportům. Je jich celkem 57, z čehož ne každý úsek využívá všechny položky. Číslovány jsou přesně podle tabulky, uvedené v příloze 2.

- 1: Tržby za prodej výrobků, služeb a zboží – reprezentuje sumu veškerých tržeb úseku za dané období mimo holding na projekty
- 2: Změna stavu nedokončené výroby – změna stavu rozpracované výroby
- 3: Změna stavu hotových výrobků – změna stavu výrobků vlastní výroby
- 4: Aktivace – aktivace vlastní výroby
- 5: Vnitropodnikové výnosy – výnosy rozdělené dle jednotlivých projektů a společností v rámci holdingu
- 6: Celkem vytvořené hodnoty – suma položek 1 až 5
- 7: Přímé materiálové náklady a prodané zboží – spotřeba materiálu jednotlivých projektů
- 8: Kooperace (subdodávky) – kooperace na jednotlivé projekty mimo holding

- 9: Přímé náklady ostatní (doprava, pojištění) – tato položka obsahuje veškeré přepravné a zkušební jízdy
- 10: Energie – přímá – spotřeba elektrické energie, plynu, tepla, vodného a stočného potřebná přímo k výkonu společnosti
- 11: Dlouhodobý hmotný majetek (nástroje, formy, přípravky) – nákup drobného hmotného majetku pro výrobu do 40 000 Kč a běžné opravy výrobního zařízení
- 12: Vnitropodnikové náklady - přímé – náklady rozdělené do jednotlivých projektů a společností v rámci holdingu
- 13: Přímé mzdové náklady – mzdové náklady výrobních dělníků
- 14: Modifikace – zahrnuje náklady, které vznikly při zjištěné systémové chybě při reklamaci, a chyba se odstraňuje na vlastní náklady, aniž by byla nahlášena reklamace
- 15: Odvody z přímých mezd a bonusů 34 % - částka 34 % z přímých mzdových nákladů a modifikace
- 16: Přímé náklady celkem – suma položek 7 až 15
- 17: Krycí příspěvek I – hodnota vypočítaná dle vzorce: položka č. 6 minus č. 16. Zobrazuje hodnotu finančních prostředků, které jsou ještě k dispozici na úhradu režijních nákladů
- 18: % KP I – položka č. 17 lomeno hodnotou položky č. 6. Jedná se o hodnotu zobrazující, kolik finančních prostředků zbývá z každé jedné koruny na úhradu ostatních nákladů
- 19: Základní mzda – fixní – zahrnuje mzdové náklady režijních a technicko-hospodářských pracovníků
- 20: Bonusy fixní – položka controllingové tabulky, která se nevyužívá
- 21: Odvody z fixních mezd – 34 % - částka 34 % z položek číslo 19 + č. 20 + č. 22
- 22: Odměny členům orgánů, OON – případně DPP, DPČ – jedná se o vyplacené odměny členům statutárních orgánů a pracovníkům pracujícím na dohodu o provedení práce, případně na dohodu o pracovní činnosti
- 23: Fixní mzdové náklady celkem – suma položek 19 až 22
- 24: Spotřeba pohonných hmot – uvedený počet kilometrů na jednotlivá vozidla
- 25: Ochranné pomůcky – zahrnuje pracovní oděvy, obuv, apod. Je nutné vypočítat celkové náklady (suma: počet násobený cenou za jednotku)
- 26: Spotřeba materiálu na opravy a údržbu – materiál určený na opravu majetku režijního charakteru bez údržbové práce

- 27: Ostatní režijní materiál – zahrnuje spotřebu kancelářských potřeb, úklidové prostředky, tonery do tiskáren, apod.
- 28: Spotřeba el. energie, vody, plynu, paliva –fixní – obsah popisuje již název položky
- 29: Opravy a udržování – zahrnuje náklady na opravy automobilů a drobných oprav zařízení jednotlivých středisek. Může zahrnovat i náklady na opravy budov a strojního zařízení.
- 30: Cestovní náhrady – náklady na tuzemské a zahraniční pracovní cesty
- 31: Reprezentace – náklady na obchodní obědy a občerstvení
- 32: Výkony spojů a telekomunikací – zahrnuje náklady na poštovné a na veškeré telefonní poplatky, ať už se jedná o jednotlivé pevné linky či mobilní telefony
- 33: Nájemné a leasing – nájemné budov a kanceláří, pronájem salónek a leasing automobilů
- 34: Školení a kurzové pracovníků – náklady na semináře, školení, počítačové kurzy a výuku cizích jazyků
- 35: Reklama, inzerce, výstavní činnost, dary – náklady na reklamu a reklamní předměty, sponzorské dary a ostatní zákonné dary
- 36: Náklady na reklamaci – jedná se o náklady při odstraňování reklamačních závad
- 37: Ostatní služby – náklady na parkovné, ubytování, daňové služby, právní poradenství, překlady, ostrahu objektu, mytí vozu, likvidace odpadů a požadavky na změny softwaru
- 38: Ostatní sociální náklady + náklady na sociální zabezpečení – zahrnuje příspěvky na penzijní připojištění, zdravotní pojištění, stravování zaměstnanců a na zdravotní prohlídky
- 39: Daně, poplatky, pojištění (silniční, nemovitost,...) – tato položka zahrnuje veškeré náklady na ověřování pravosti dokumentů, kolky, dálniční poplatky, pojištění majetku, zákonné a havarijní pojištění a zákonné úrazové pojištění
- 40: Ostatní provozní náklady – do této kategorie spadají úrazy a náhrady škod fyzickým osobám, provozní náklady na jakost, případně příspěvky organizacím dané zákonem
- 41: Fixní věcné náklady celkem – souhrn hodnot položek číslo 24 až 40
- 42: Dlouhodobý hmotný majetek a dlouhodobý nehmotný majetek – nákup drobného majetku do 40 000 Kč, který má režijní charakter, tj. výpočetní technika, tiskárny, apod.

- 43: Odpisy – tato položka zobrazuje odpisy dlouhodobého majetku, který byl již zařazen do užívání, případně odpisy nezařazeného dlouhodobého majetku schváleného plánem investic
- 44: Finanční náklady – mezi finanční náklady zařazujeme kurzové ztráty, manka, škody, exekuční náklady, bankovní poplatky, případně úroky z bank
- 45: Finanční výnosy – v této položce jsou zahrnuty kurzové zisky, úroky z bank a půjček a výnosy z finančního majetku
- 46: Krycí příspěvek II – tato hodnota je vytvořena následujícím vzorcem: položka č. 17 – č. 23 – č. 41 – č. 42 – č. 43 – č. 44 + č. 45. Jedná se o hodnotu hospodářského výsledku bez bonusů a hodnot mimořádných nákladů a výnosů.
- 47: Bonus (z KPII a KPIII) – vyplacené odměny od vedoucích pracovníků a roční bonus, tzn. např. 13. plat
- 48: Odvod z bonusu 34 % - jedná se o 34 % z bonusu (položka č. 47)
- 49: Krycí příspěvek IV – hodnota vytvořena vzorcem: položka č. 46 – č. 47 – č. 48. Jedná se o hodnotu hospodářského výsledku bez mimořádných nákladů a výnosů.
- 50: Zúčtování rezerv, opravných položek, výnosů z odepsaných pohledávek – hodnota tvořena výnosy z odepsaných, postoupených či daňově neuznatelných pohledávek
- 51: Tvorba rezerv, opravných položek a odpisů pohledávek – náklady tvořené odpisy pohledávek, tvorbou zákonných rezerv, rezerv na sociální, ekologické a garanční náklady a tvorbou opravných položek
- 52: Mimořádné výnosy – zahrnuje prodej materiálu, náhrady za zmetky, tržby za dopravné a z pronájmu
- 53: Vnitrosprávní režie – režie v rámci holdingu
- 54: Mimořádné náklady – jedná se zde o zůstatkovou cenu prodaného dlouhodobého majetku, prodaný materiál, penále, rezervy a opravné položky
- 55: Odvod holdingu – finance odvedené holdingu k dalšímu užití
- 56: Daň z příjmů – hodnota daně z příjmů
- 57: Podnikový hospodářský výsledek – hospodářský výsledek daného úseku [8]

2.6.2 Výhody a nevýhody controllingové tabulky

Jako hlavní výhodu controllingové tabulky můžeme zmínit to, že její fungování a využívání nebylo náročné na programovou údržbu. Jednalo se pouze o soubor vytvořený v programu Excel, do kterého byla data přepsána a mohla být upravena kdykoli, kdy byl

dotyčný pracovník připojen k serveru společnosti. S tím však souvisí její hlavní nevýhoda, kterou je vznik chyb důsledkem špatného ručního přepsání údajů a možnost kdykoli získaná data změnit. Soubor byl vždy uzamčen až po kompletní úpravě korekcí, časových rozlišení a výhledů. Tudíž mohlo dojít na základě lidské chyby k zaměnění i jiných hodnot, což mohlo výrazným způsobem ovlivnit vypovídající hodnotu dat.

2.7 Nový systém FIMIS

Společnost CZ LOKO, a.s. zavedla v lednu 2013 nový controllingový systém, který má za úkol zjednodušit a zefektivnit práci controllera a přinášet jednoznačné výsledky automaticky, bez náročných a časově zdlouhavých úprav controllerem.

Systém FIMIS byl vytvořen společností DEFINITY Systems, s.r.o. podle požadavků a připomínek controllera. Jelikož systém nebyl vytvořen na míru společnosti, ale byl jí pouze přizpůsoben, je možné najít na internetových stránkách společnosti popis systému. FIMIS, neboli „*Finanční Manažerský Informační Systém je efektivní nástroj na podporu procesu rozpočtování (budgeting) a předpovědi vývoje rozpočtů (forecasting)*.“ [12] I z této definice je zřejmé, že se nejedná přímo o controllingový systém, ale o systém shrnující data rozpočtu a účetnictví. Systém využívá nejen společnost CZ LOKO, a.s., ale i její tři dceřiné společnosti. Jsou jimi CZ Logistics, s.r.o., Letohradské strojírny, s.r.o. a CZ LOKO Polska, Sp. z o.o.

Obrázek v příloze 3 znázorňuje právě nový systém FIMIS, který nabízí tři možná rozhraní. V systému se tvoří a zobrazuje „Rozpočet“, který je zde neustále k nahlédnutí. Druhou částí je „Výhled“, který je zobrazen v příloze 3 na měsíc březen a zobrazuje hlavní a stěžejní položky, přičemž celkové rozložení je stejné, jako tomu bylo u dříve využívané controllingové tabulky. Navíc jsou zde umístěny položky zabývající se personálním controllingem. Jako tomu bylo u popisu položek controllingové tabulky, budou zde doplněny informace o nových položkách.

- 58: Počet zaměstnanců – jak již název zmiňuje, budou zde uvedeny aktuální počty zaměstnanců, tak i počet zaměstnanců plánovaných. Je to suma položek 59 až 62.
- 59: Výrobní dělníci – počet výrobních dělníků
- 60: Režijní dělníci – počet režijních dělníků
- 61: Technicko – hospodářští pracovníci – počet pracovníků

- 62: Dohody o provedení práce – zde jsou zaznamenány počty pracovníků pracující na DPP a DPČ

Oproti původnímu využívání tabulky však systém přináší mnoho výhod, které jsou způsobeny automatizací a urychlením tvorby reportů. Popisem výhod se bude zabývat kapitola 2.7.1 této druhé části práce.

Poslední oblast, kterou systém nabízí k nahlédnutí je „Skutečnost“, jež zobrazuje aktuálně vytvořené hodnoty v daném měsíci, hodnoty plánované v ročním rozpočtu a hodnoty upravené výhledem v předchozích obdobích. U některých položek je možné ještě nahlédnout na informace o účetních dokladech. Zobrazuje se zde však jen číslo účetního dokladu, účet, na který byla položka dokladu zaúčtována, krátký popis a cena s měnou. Není možné doklad vidět, tzn., že doklad není uložen v elektronické podobě, ale můžeme pouze využít identifikačních údajů v případě potřeby jeho dohledání. [8]

2.7.1 Výhody a nevýhody systému FIMIS

Hlavní výhodou nově zaváděného systému je jeho provázanost s OLAP kostkami a aktuálnost. Data jsou čerpána a nahrávána pomocí OLAP kostek z programu Axapta a pravidelně ve 3 hodiny ráno nahrány do systému, který se tak zaktualizuje. Každý den tak jsou k vidění aktuálně vytvořené hodnoty jednotlivých úseků, které mohou pomoci při rozhodování. Další výhodou je, že oprávněný pracovník může zasáhnout pouze do některých hodnot, které může upravovat. Jedná se zde o výhledy na následující měsíce. V tomto systému může oproti původní tabulce upravovat výhledy všech měsíců v daném kalendářním roce, oproti následujícím třem, jak tomu bylo dříve. Nemůže však upravit již vytvořená data, jako jsou například náklady, tržby, apod., čímž nedojde k jejich znehodnocení. Další výhodou je možnost vytvářet roční rozpočet přímo v daném systému, čímž se též zamezí chybám vytvořených lidským činitelem. Veškeré Výhledy a Rozpočty budou v systému uchovávané, přičemž je možné do nich zpětně nahlížet. Systém umožňuje k některým položkám dopisovat komentáře, které mohou mít informativní charakter pro finančního ředitele, z jakého důvodu byla položka dosažena či naopak. U některých buněk je taktéž možné sledovat historii změn.

Nevýhodou je však zobrazení pouze finálního celkového finančního rozpočtu společnosti, a tím i jednotného měsíčního výstupu. Systém zatím neobsahuje jednotlivé rozpočty, ale pouze jeho hromadnou verzi, která je graficky shodná s částí „výhled / měsíc a rok“. Jednotlivými rozpočty jsou myšleny strategický rozpočet, obchodní rozpočty pro jednotlivé části Evropy, rozpočet realizace výroby a technického rozvoje, personální rozpočet,

investiční rozpočet a rozpočet oprav a poslední rozpočet nákupu a logistiky. Tyto rozpočty jsou naplánovány prozatím v původní tabulce a až výsledné hodnoty přeneseny do systému. Tím je systém na stejné úrovni jako původní tabulka, kdy se musí jednotlivě naplánované rozpočty přenést do celkového finančního rozpočtu, přičemž by měl být urychlením a zjednodušením práce. Další nevýhodou, která by jistě zefektivnila vyhodnocování dat a hlavně toto zhodnocení urychlila, jsou chybějící grafické výstupy. Jednotliví pracovníci často vytváří grafy sami, aby získali lepší přehled o vývoji, případně o poměru jednotlivých činností. V systému též chybí vyhodnocování strategických plánů, které jsou vyhotovovány vždy pro období pěti let.

2.8 Shrnutí analýzy současného controllingu v CZ LOKO, a.s.

V kapitole 2 s názvem Analýza současného stavu controllingu v CZ LOKO, a.s. byl charakterizován původní a nový systém controllingu. Původně se několik let využívala tabulka vytvořená v Excelu, přičemž docházelo k chybám zaviněným lidským faktorem při přepisování dat z jiných systémů, ve kterých byla potřebná data obsažena. Postupem času a s vývojem společnosti se stala tabulka nevyhovující a bylo zapotřebí najít lepší a praktičtější řešení. Nový systém nazvaný FIMIS se začal využívat v lednu tohoto roku a předpokládá se, že během fungování v tomto kalendářním roce bude hlavním cílem systém doladit do optimální podoby. Dle přání a potřeb vedoucích jednotlivých úseků bude nutné doplnit chybějící moduly, které by přispěly k zefektivnění jejich práce a snadnějšímu vyhodnocování dat, na jejichž základě budou tvořeny dílčí, ale i celopodnikové cíle. Především bude nutné zavést možnost grafických výstupů u jednotlivých položek, díky čemuž dojde k názornému zobrazení skutečnosti a usnadní to mnohá rozhodnutí. Další funkcí, která by zajisté neměla chybět, je možnost exportu dat ze systému do několika možných souborů, případně umožnit přímý tisk sestavy. Aby controlling fungoval efektivně, není nutné zavést pouze změny týkající se nového systému, ale je nutné zefektivnit všechny aktivity týkající se controllingu jako celku. V práci budou dále nastíněny možnosti úspory nákladů, jež vznikají při dojíždění pracovníků na jednotlivá jednání, týkající se controllingu a také zavedení automatizovaného oběhu účetních dokladů v rámci celé společnosti. Tím se urychlí mnohá rozhodnutí a řešení daného problému, přičemž se pracovník vyhne složitému dohledání dokladu v tištěné formě. Veškeré návrhy budou nadále rozpracovány v kapitole 3 s názvem Zhodnocení nového systému a možnosti rozvoje.

3 Zhodnocení nového systému a možnosti rozvoje

Jak již bylo popsáno v kapitole 2, systém FIMIS bude pro firmu přínosem. Každopádně je nutné doladit počáteční problémy a doplnit některé moduly, aby mohl být systém více využíván jednotlivými pracovníky společnosti, nejenom controllerem a finančním ředitelem. Právě tímto se bude zabývat třetí kapitola práce s názvem Zhodnocení nového systému a možnosti rozvoje. Jak již název vypovídá, nejprve dojde ke zhodnocení nového systému FIMIS. Již v závěru analýzy byly shrnuty některé výhody a nevýhody systému, které jsou patrné na první pohled. Zde však budou rozšířeny na základě osobních konzultací, případně e-mailové a telefonické komunikace, s jednotlivými vedoucími oddělení, kteří systém využívají. Na základě takto získaných informací bude systém podrobněji zhodnocen a budou navrženy změny, které by při zavedení systém mohly zefektivnit a učinit jej více užívaným. Následně bude uvedena kapitola 3.2 Návrhy na rozvoj controllingu ve společnosti, v níž budou navrženy změny týkající se nejenom daného systému, ale i fungování celého controllingového oddělení a controllingu ve společnosti jako celku.

3.1 Zhodnocení z pohledu pracovníků

Při osobních konzultacích, případně při vzdálené komunikaci, byly jednotlivým pracovníkům položeny čtyři stejné otázky. Získání dat probíhalo v období od poloviny března do poloviny dubna roku 2013. V době, kdy systém již 3 měsíce funguje a je plně využíván, neboť controllingová tabulka se využívala pouze do konce roku 2012.

První otázka: „Jaký má systém FIMIS přínos pro vaše oddělení? Jak ho hodnotíte?“ (Prosím o slovní ohodnocení, ale i zařazení na stupnici od 1 (nejlepší) – 5 (nejhorší). Např. 1 = systém je velice přínosný; 3 = systém využívám orientačně; 5 = systém pro mě není přínosem).

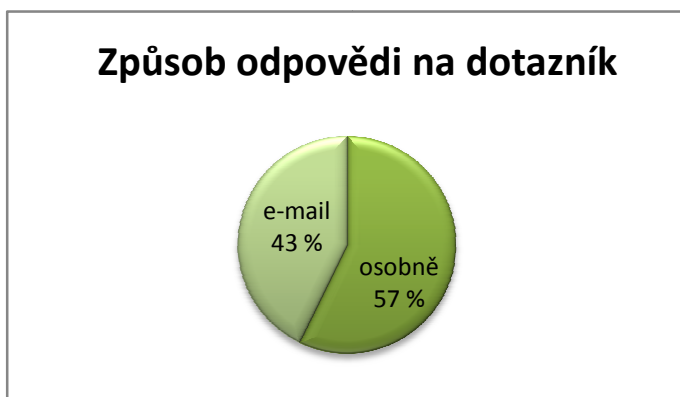
Druhá otázka zněla: „V čem shledáváte výhody, případně nevýhody, v porovnání s původní controllingovou tabulkou?“

Třetí otázka byla ve znění následujícím: „Co by konkrétně vaše oddělení uvítalo, aby systém FIMIS ovládal, jaká data zobrazoval, jaké poskytoval výstupy, apod.?“

Poslední otázka řešila celkové fungování controllingu a zněla: „Vaše další komentáře ke controllingu ve společnosti?“

Žádost o konzultaci, případně o jiný způsob zodpovězení krátkých otázek, které zabraly přibližně 10 minut času, byla zaslána celkem 31 odpovědným osobám. Celkem se vyjádřilo 14 osob. Z toho e-mailem odpovědělo 6 osob, tj. 43 %. Osobní schůzka proběhla s 8 pracovníky, tj. 57 %. Tento souhrn zobrazuje i následující graf na obrázku 13, z něhož vyplývá, že pracovníci využívají ke kratším jednáním raději elektronický způsob komunikace.

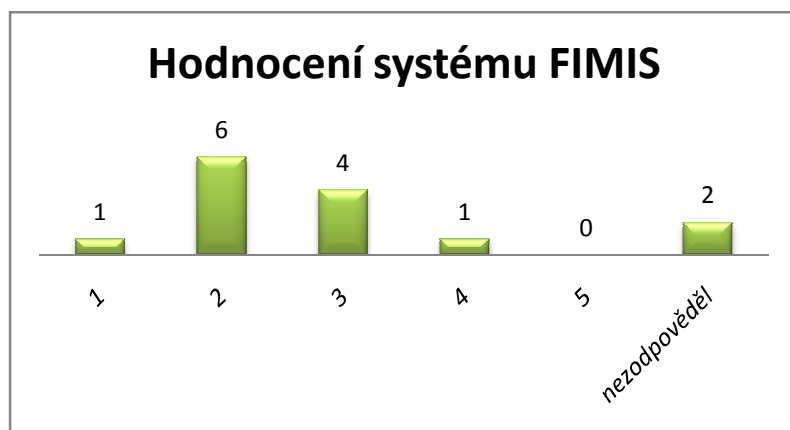
Obrázek 13 Způsob odpovědi na dotazník



Zdroj: autorka

První otázka se zabývala ohodnocením nového systému. Následující graf na obrázku 14 zobrazuje vyjádření celkem 14 pracovníků. Z grafu vyplývá, že 6 pracovníků hodnotí systém známkou 2. Jedná se tak o 43 % ze všech hodnocení. Hodnocení 1, 2 nebo 3 udělilo celkem 79 % pracovníků, kteří systém využívají. Zbývajících 21 % ohodnotilo známkou 4 nebo tuto otázku nezodpovědělo. Znamku 5 neudělil žádný pracovník. Z tohoto ohodnocení lze usoudit, že ačkoliv je používání systému na jeho počátku, pracovníci jej hodnotí převážně kladně a systém využívají.

Obrázek 14 Hodnocení systému FIMIS



Zdroj: autorka

Druhá otázka dotazníku měla 2 části. První část se zabývala výhodami systému FIMIS. Druhá část se zabývala naopak nevýhodami systému oproti původní controllingové tabulce. Některé poznatky pracovníků se často opakovaly. V případě výhod bylo v 9 z celkových 14 hodnocení zjištěno, že pro pracovníky je vítaným přínosem zjištění aktuálních účetních dokladů zaúčtovaných na dané položce. Dva pracovníci zmínili, že pro ně má velký přínos vpisování komentářů k jednotlivým položkám, čímž mohou ihned vysvětlit dané hodnoty. Často bylo také zjištěno, že pro pracovníky je důležité, že v průběhu měsíce mohou sledovat aktuální hodnoty na jednotlivých položkách, případně tak korigovat další chod jejich úseku, hlídat si náklady, případně se pokusit zvýšit tržby.

V případě nevýhod systému bylo zjištěno, že některým pracovníkům chybí grafické výstupy ze získaných hodnot. Jedná se o různé koláčové, případně sloupcové grafy, které by porovnávaly hodnoty aktuální s hodnotami v rozpočtu, případně s hodnotami z minulých let za dané období. Systém taktéž nenabízí tiskové výstupy dané sestavy, případně chybí export dat do Excelu nebo do formátu PDF.

V případě třetí otázky měli pracovníci prostor pro sdělení vlastních postřehů, co jim v systému chybí a co by uvítali, aby se systém stal pro jejich úsek přínosnějším. Ve velké míře se zde opakovaly poznatky, že v systému chybí výstupy, ať již tiskové nebo grafické, jak již bylo zmíněno u nevýhod systému. Byly zde také velice konkrétní požadavky, které v systému chybí, ať už se jedná o rozšíření personálního controllingu, případně o zavedení informace u jednotlivých účetních dokladů o čísle účtu, na který byl daný doklad zaúčtován a o středisku, případně zakázce, pod kterou zaúčtovaná položka spadá.

U poslední otázky se vyjádřili pouze někteří pracovníci k celkovému stavu controllingu ve společnosti. K tomu, co jim zde chybí, co by inovovali, případně jak ho celkově hodnotí. Někteří zde uvedli, že je pro ně časově i finančně neekonomické dojíždět každý měsíc na hodnotící porady do Nymburka, případně do České Třebové nebo do Jihlavy. Uvítali by jinou formu sdělení informací o rozdílech u jednotlivých položek v systému. Pro některé je naopak přijatelnější setkání přímo s finančním ředitelem, kdy si mohou vše osobně vyříkat a vysvětlit. Bylo zde také zmíněno, že pro některé pracovníky je nepochopitelné, jak mohou obhajovat nedosažení stanovených tržeb v rozpočtu, případně překročení nákladů, když se rozpočet sestavoval v listopadu předešlého kalendářního roku a v březnu aktuálního roku může být situace na trhu naprosto jiná, než se předpokládala. Často se pak i výhledy na další měsíce výrazně liší od plánovaného rozpočtu.

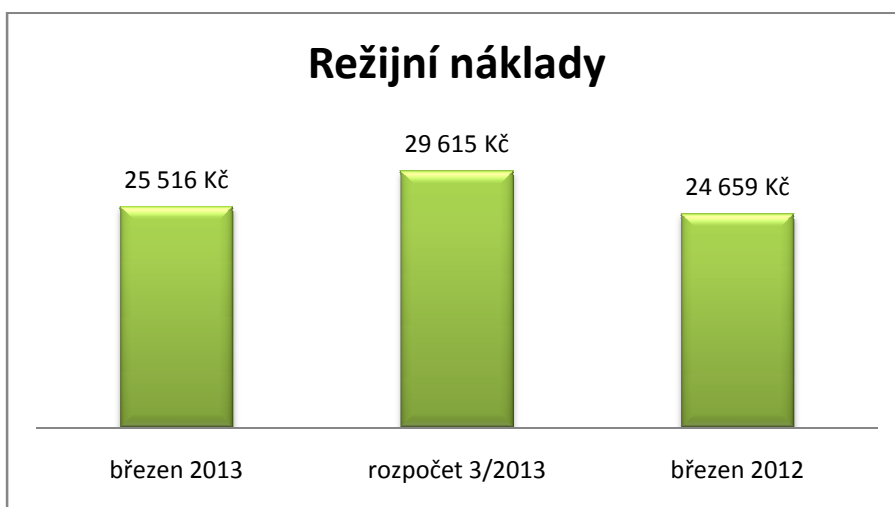
3.1.1 Opatření v návaznosti na získaná data od pracovníků

V předchozí kapitole 3.1 byly shrnuty poznatky, které byly získány od jednotlivých pracovníků společnosti. Tato kapitola se bude věnovat návrhům, jak systém FIMIS zefektivnit a přispět k jeho širšímu využití.

Většina pracovníků využívá v současné době systém pouze 1x měsíčně, a to v době, kdy na začátku následujícího měsíce upravují výhledy na měsíce následující a případně do komentářů uvádějí, proč byly nebo nebyly některé položky splněny nebo naopak překročeny. Aby byl systém využíván častěji a přispěl k ulehčení mnohých rozhodnutí ve společnosti, je nutné, aby každý den udával data aktuální a nedocházelo zde k chybám ve výpočtech, případně nemožnosti se k datům dostat. V tomto případě bude tedy nutné tuto část doladit se společností, která systém vytvořila a ujistit pracovníky, že systém je pro ně plnohodnotným pomocníkem. Jak již bylo zmíněno, pro mnoho pracovníků je velkou výhodou možnost zjistit informace o dokladu, který je na dané položce zaúčtován. Aby bylo možné dál zefektivnit práci a snížit potřebný čas k dohledání aktuálního dokladu, bylo by vhodné zavést automatizovaný oběh dokladů, kterým se bude podrobněji zabývat kapitola 3.2.2.

Často zmiňovanou nevýhodou byly chybějící grafické výstupy. Zde by bylo vhodné porovnávat tři hlediska: aktuální hodnoty v daném měsíci, rozpočtované hodnoty na daný měsíc a hodnoty získané ve stejném měsíci minulého kalendářního roku. Návrh je zobrazen na následujícím obrázku 15.

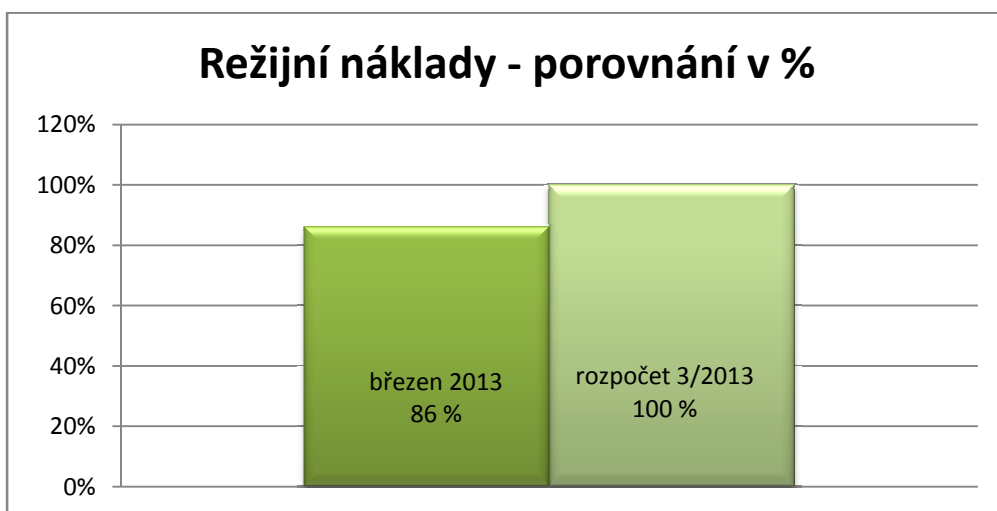
Obrázek 15 Návrh grafického výstupu



Zdroj: autorka

Na obrázku 15 je pro názornost vybraná položka s názvem režijní náklady. V měsíci březnu 2013 byly vytvořeny hodnoty ve výši 25 516,- Kč. V rozpočtu byla naplánovaná hodnota 29 615,- Kč. V březnu 2012 byly režijní náklady ve výši 24 659,- Kč. Z grafu na obrázku 15 je tedy zřejmé, že náklady v březnu 2013 převýšily náklady března 2012, ale nedosáhly možných 29 615,- Kč, které byly naplánovány v rozpočtu. Zde by byl vhodný druhý grafický výstup, který by porovnával aktuální a plánované hodnoty v procentech. Toto zobrazení je na obrázku 16, z něhož je zřejmé, že skutečně vytvořené hodnoty dosáhly 86 % z hodnot plánovaných na daný měsíc.

Obrázek 16 Návrh grafického výstupu v procentech



Zdroj: autorka

V některých případech by byl vhodný druhý typ grafu, kterým je graf koláčový. Jednalo by se především o poměr zastoupení jednotlivých podpoložek u hlavní položky. Na obrázku 17 je jako příklad uveden koláčový graf u položky cestovní náklady. Položka se skládá z pěti podpoložek, kterými jsou náklady na auto v tuzemsku a zahraničí, letenky, MHD (městská hromadná doprava) a na vlak. Celkové náklady na cestovní položky v březnu 2013 byly 250 939,- Kč, z čehož největší částí byly náklady na automobil v tuzemsku, které činily 166 598,- Kč. Z obrázku 17 jsou zřejmé další dílčí hodnoty. Stejně jako v minulém případě u sloupcového grafu by bylo vhodné, aby koláčový graf byl schopen zobrazit i procentuální poměr jednotlivých hodnot.

Obrázek 17 Návrh koláčového grafického zobrazení



Zdroj: autorka

Dalším nedostatkem je chybějící export dat ze systému do Excelu, případně do formátu PDF. Každý pracovník potřebuje s hodnotami a tabulkami nakládat jinak. V případě, že bude mít možnost exportu do těchto formátů, mnohdy mu to ušetří spoustu času, který by strávil ručním přepisováním dat. Tuto funkci je však nutné sdělit softwarové firmě, která tuto funkci zpřístupní. Spolu s exportem souvisí i přímá možnost tisku tabulek. I tato funkce je pro plnohodnotné využívání nezbytná a především šetří čas pracovníkům.

Jak již bylo také zmíněno u nevýhod, bylo by vhodné u zobrazení informací o účetních dokladech přidat informaci o čísle účtu, na který je daná položka zaúčtovaná spolu s číslem střediska, pod který spadá, případně které zakázky se týká. Zjednodušený návrh je zobrazen v tabulce 2. Prvních pět částí, které jsou označeny fialovou barvou, systém FIMIS aktuálně nabízí. Jedná se o číslo dokladu, popis, částku, měnu a datum vystavení dokladu. Nově by bylo vhodné zařadit číslo účtu a číslo střediska / zakázky. To je zobrazeno oranžovou barvou.

Tabulka 2 Rozšíření informací u účetních dokladů

Číslo dokladu	Popis	Částka	Měna	Datum vystavení	Číslo účtu	Číslo střediska / zakázka
Nyní	Nyní	Nyní	Nyní	Nyní	Návrh	Návrh

Zdroj: autorka

Aby byl systém komplexnější, bude do budoucna nezbytné zařadit další části controllingu, ať už se jedná o zařazení informací o personálním controllingu, o výrobě, o stavu zásob na skladě, apod. Je taktéž důležité, aby bylo možné v systému sledovat a vyhodnocovat strategické plány společnosti, porovnávat jednotlivé plnění kalendářních let apod. Na případné překročení plánu nebo neočekávané výkyvy hodnot by měli být pracovníci systémem automaticky upozorněni na jejich e-mail.

Do srpna roku 2013, kdy se tvoří rozpočet, by bylo vhodné propojení dílčích rozpočtů jednotlivých oddělení s celkovými rozpočty jednotlivých segmentů. Na základě toho by pracovníci tvořili rozpočet pro svá střediska přímo v systému a následně by se souhrnné hodnoty automaticky naimportovaly do jednotlivých rozpočtů, kterými jsou rozpočty obchodní, personální, apod. Následně by se všechny rozpočty projevíly v konečném, finančním rozpočtu celé společnosti.

3.2 Návrhy na rozvoj controllingu ve společnosti

Jelikož se předchozí část této kapitoly zaměřovala na konkrétní úpravy a změny přímo v novém controllingovém systému FIMIS, bude se tato část zaměřovat na navržené změny z pohledu celého controllingu. Bude zde uveden návrh zefektivnění meetingů v rámci controllingu, ale také navržen oběh dokladů, který zajistí všem urychlí a usnadní práci s účetními doklady, neboť již nebude nutné je při každé nesrovnalosti zdlouhavě dohledávat, ale budou k dispozici okamžitě.

3.2.1 Meetingy

Jak již bylo zmíněno v kapitole 2 Analýza současného stavu controllingu v CZ LOKO, a.s., je ve společnosti zaveden systém pravidelných měsíčních meetingů. Ty se konají v sídle společnosti, případně v České Třebové nebo Jihlavě. Z těchto informací vyplývá, že většina účastníků setkání je nucena měsíčně dojíždět. Toto dojíždění je též ve velké míře neekonomické zejména v situacích, kdy pracovník jede pouze na tento meeting a nemá s tím

spojené další pracovní schůzky v daném místě. V této části budou navrženy tři alternativy, jak u těchto controllingových dnů snížit náklady a zefektivnit controllingová setkání.

Nejprve zde budou vyčísleny náklady, které jsou průměrně vynaloženy na dojíždění pracovníků. Dle vyhlášky č. 472/2012 Sb., o změně sazby základní náhrady za používání silničních motorových vozidel a stravného a o stanovení průměrné ceny pohonných hmot pro účely poskytování cestovních náhrad je průměrná cena motorové nafty 36,50 Kč za 1 litr. Spotřebu budeme uvažovat 6 litrů na 100 km, jelikož vozový park společnosti má mnoho vozidel, ale jedná se o relativně nové modely, tudíž spotřeba se pohybuje mezi 5 až 7 litry na 100 km. Minimální stravné, které náleží zaměstnanci za pracovní cestu v rozmezí 5 - 12 hodin je dle vyhlášky č. 472/2012 Sb. 66,- Kč. Náklady na mzdu budeme uvažovat přibližně 120,- Kč za hodinu, jako přibližný průměr mezd pracovníků. Uvažujeme celkem dobu 6 hodin. Kalkulace je zobrazena v následující tabulce 3. [13]

Tabulka 3 Kalkulace nákladů při využití vozidla 1 pracovníkem

Úsek	Čas (h)	Počet km	Spotřeba nafty (l)	Spotřeba nafty (Kč)	Stravné (Kč)	Náklady na mzdu	Celkové náklady (Kč)
Česká Třebová - Nymburk	4 hodiny jízdy 2 hodiny na místě	2 x 123 km = 246km	246 km / 6 l = 14,8 l	540 Kč	66 Kč	6 x 120 Kč	1 326 Kč
Česká Třebová – Jihlava	4 hodiny jízdy 2 hodiny na místě	2x 104 km = 208	208 km / 6 l = 12,5 l	456 Kč	66 Kč	6 x 120 Kč	1 242 Kč

Zdroj: autorka

Z výše uvedené kalkulace vyplývá, že náklady na jízdu v relaci Česká Třebová – Nymburk, případně Česká Třebová – Jihlava jedním pracovníkem převyšují částku 1 000,- Kč. V kalkulaci ani nebyly zahrnuty náklady na opotřebení vozidla. Z tohoto důvodu budou navrženy tři návrhy řešení, jak tyto náklady snížit.

Prvním návrhem je tzv. spolujízda. Jedná se o hromadnou jízdu více pracovníků v jednom dopravním prostředku. Tím by se výrazně snížily náklady za využití služebního vozidla. V tomto případě je však důležité podotknout, že by se pracovníci museli vzájemně seznámit se svým pracovním plánem v místě jednání, aby nedocházelo k výrazným časovým prodlevám, kdy jeden čeká na druhého, popř. na třetího kolegu, apod. Spolujízdou by se docílilo i toho, že by se využilo pouze jedno služební vozidlo a další by zůstala k dispozici na

pracovišti. Následně je uvedena nová kalkulace v tabulce 4 pro dva spolujezdce v jednom dopravním prostředku.

Tabulka 4 Kalkulace nákladů při využití vozidla 2 pracovníky

Úsek	Čas	Počet km	Počet litrů nafty	Spotřeba nafty	Stravné	Náklady na mzdu	Celkové náklady
Česká Třebová - Nymburk	4 hodiny jízdy 2 hodiny na místě	246 km	14,8 l	540 Kč	2 x 66 Kč	12 x 120 Kč	2 112 Kč
Česká Třebová – Jihlava	4 hodiny jízdy 2 hodiny na místě	208 km	12,5 l	456 Kč	2 x 66 Kč	12 x 120 Kč	2 028 Kč

Zdroj: autorka

V následující tabulce 5 je zobrazen rozdíl, kdy je vozidlo využito 1 nebo 2 a více pracovníky. V případě jednoho pracovníka je částka přepočtena také na dva pracovníky, tj. 2 automobily.

Tabulka 5 Srovnání nákladů při obsazení vozidla 1 nebo 2 pracovníky

Úsek	2 auta po 1 pracovníkovi	1 auto se 2 pracovníky	Úspora v Kč	Úspora v %
Česká Třebová - Nymburk	2 652 Kč	2 112 Kč	540 Kč	20 %
Česká Třebová – Jihlava	2484 Kč	2 028 Kč	456 Kč	18 %

Zdroj: autorka

Z uvedené kalkulace vyplývá, že průměrná úspora při obsazení vozidla minimálně 2 pracovníky by byla kolem 20 % na jedné cestě. Záleží tedy pouze na dohodě jednotlivých pracovníků, zda se dovedou domluvit a zharmonizovat svůj pracovní plán tak, aby mohli jet spolu.

Druhým návrhem je zavedení tzv. videokonference. Jednalo by se o dálkový kontakt s pracovníkem a vedením. V tomto případě by byly ušetřeny veškeré náklady na vozidlo a cestu do místa jednání. Výrazně by se zkrátil i čas potřebný k dořešení veškerých problémů a projednání aktuálních otázek. V tomto případě by se vůbec neuvažovaly přibližně 4 hodiny strávené jízdou a i čas strávený jednáním by se výrazně snížil. Pracovník by byl časově zaneprázdněn pouze v době přímého kontaktu. Náklady by byly z tohoto hlediska minimální,

ovšem na druhou stranu by bylo nutné pořídit veškeré zařízení, které je k pořádání videokonferencí potřeba. Velkou výhodou videokonferencí je to, že „při videokonferenčním spojení se přenáší nejen **obraz** (video) a **zvuk** (audio), ale účastníci si během přenosu mohou vyměňovat také **data** (Content).“ [14]

Náklady na pořízení skupinové videokonference, kterou je možné využít i ve středně velkých místnostech, se pohybují od 80 000,- Kč až do 500 000,- Kč. Zde je nutné tedy zhodnotit rozsah využívání a technickou stránku zařízení a dle toho do videokonference investovat. [15] V následující tabulce 6 je přibližná kalkulace doby návratnosti investice.

Tabulka 6 Návratnost investice do videokonference

Požizovací cena	Počet využití za měsíc	Přibližné náklady na vozidlo a pracovníka	Návratnost
100 000 Kč	15 x / měsíc	1 000 Kč / jednání	7 měsíců

Zdroj: autorka

Z výše uvedené kalkulace vyplývá, že pokud by pořizovací cena jednoho zařízení videokonference byla 100 000,- Kč a zařízení bylo využito 15x v měsíci, byla by při přibližných nákladech 1 000,- Kč vynaložených na vozidlo, při cestě na jednání, návratnost investice do zařízení přibližně 7 měsíců. V kalkulaci se uvažuje využití 15x do měsíce, jelikož se předpokládá využití i k jiným účelům než jenom ke controllingu a i v případě controllingu bude zařízení využito více pracovníky. K návratnosti se dospělo výpočtem na obrázku 18.

Obrázek 18 Doba návratnosti investice do videokonference

$$\text{doba návratnosti} = \frac{\text{pořizovací cena}}{\text{využití} \cdot \text{náklady na vozidlo a pracovníka}} = \frac{100\,000\text{ Kč}}{15 \cdot 1\,000\text{ Kč}} = 6,67 \text{ měsíce}$$

Zdroj: autorka

Je nutné však zmínit, že propočtení je pouze orientační, ale při častějším využívání je návratnost relativně rychlá. Bylo by však nutné zohlednit, zda by do každé pobočky společnosti stačilo zakoupit jedno zařízení a vyhradit tomu místnost, případně jej umístit do zasedací místnosti, nebo by bylo nutné zakoupit zařízení více. Od toho by se pak musely odvíjet i veškeré, již konkrétní, kalkulace. Zde se jedná pouze o návrh, jak ušetřit náklady a zefektivnit jednání, v tomto případě při controllingu. Zařízení by se však využívalo víceúčelově, nesloužilo by pouze ke controllingovým jednáním. V případě pořízení videokonference je nutné zohlednit i fakt, že některým pracovníkům vyhovuje osobní setkání tváří v tvář. Bylo by tedy nutné zohlednit, zda by byli pracovníci ochotni zařízení využívat

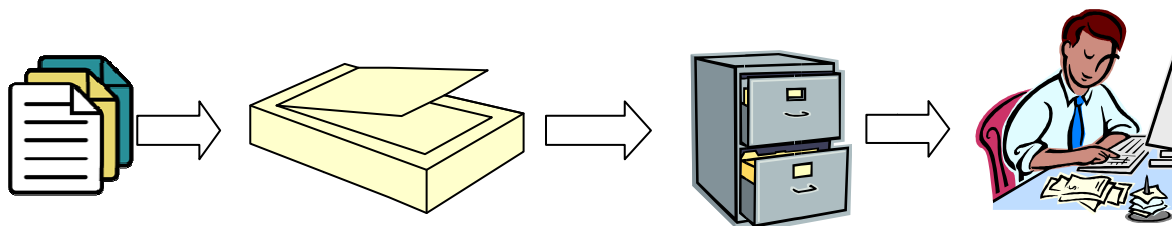
tak, jak by se očekávalo. Využívat videokonferenci by mohli především pracovníci, kteří jsou často na pracovních cestách, a některé cesty by bylo možné takto nahradit. V případě pracovníků, kteří vycestují právě jen jednou za měsíc na dané jednání, často spojí cestu s dalšími obchodními schůzkami. V tomto případě by zřejmě oni videokonferenci naplno nevyužili.

Třetí návrh na úsporu nákladů a zefektivnění controllingových jednání je v mnoha věcech podobný druhému návrhu. Jednalo by se o pořízení notebooků s vestavěnou webkamerou a mikrofonom. V tomto případě by bylo zavádění postupné. Stávající notebooky jednotlivých pracovníků by byly nahrazeny novými s webkamerou až v době, kdy by měli pracovníci nárok na nový notebook. Nejednalo by se tedy o jednorázovou investici, ale o postupnou. Namísto nových notebooků bez webkamery by se pořídily notebooky s webkamerou. Zde by oproti videokonferenci, kde by se jí mohlo účastnit více osob, jednalo o kontakt pracovníka s jednou konkrétní osobou na druhé straně spojení. Bylo by tedy možné průběžně komunikovat např. s controllingovou vedoucí a diskutovat s ní jednotlivé nesrovnalosti v controllingových výstupech, apod. Ihned v době jednání by bylo možné odesílat na e-mail konkrétní informace, o kterých právě probíhá diskuze. Notebooky s vestavěnou webkamerou jsou v současné době již běžně dostupným zbožím a cenově se pohybují od 7 000 Kč výše, dle požadovaných parametrů. [16]

3.2.2 Automatizovaný oběh dokladů

Jak již bylo zmíněno výše u zhodnocení nového systému FIMIS, zobrazení základních údajů jednotlivých účetních dokladů přináší pro mnohé pracovníky usnadnění jejich práce. Často dochází k výraznému úbytku potřebného času na dohledání dokladu. Aby byla práce ještě efektivnější a nákladově méně náročná, bylo by vhodné v tak velké společnosti, jako je CZ LOKO, a.s., zavést automatizovaný oběh dokladů. V současné době je přijat, případně vydán účetní doklad, který musí projít ve své papírové formě přes několik pracovníků, než bude finálně schválen. Nový proces by toto všechno odboural. Základní schéma automatizovaného oběhu dokladů je zobrazeno na následujícím obrázku 19.

Obrázek 19 Automatizovaný oběh dokladů



Papírová forma dokladu → Skenování → Archivace → Využití elektronické verze dokladu

Zdroj: autorka

Schéma znázorňuje, jak bude účetní doklad ve firmě postupovat. Po přijetí, případně vystavení, účetního dokladu bude účetní doklad odpovědnou osobou, většinou tou, která doklad přijala, naskenován do počítače, a tím vznikne elektronická verze dokladu. V tu chvíli je nutné dokladu přiřadit evidenční číslo, pod nímž bude uchován v papírové, ale i elektronické verzi. Je nutné zvolit takový systém, aby bylo snadné rozlišit přijatý doklad od vydaného dokladu a tuzemský doklad od zahraničního. Po naskenování bude originál v tištěné formě vložen do archivu, aby nedošlo ke ztrátě dokladu. Poté bude elektronická verze vložena do systému. Předpokladem je využití systému FIMIS, ve kterém budou nejen základní informace o dokladu, ale bude možné jej zobrazit. Tím se urychlí mnohá rozhodování většiny pracovníků. Nebude nutné doklad složitě dohledávat a nedojde tak ke zničení, případně ke ztrátě originálu. Elektronicky by fungovalo i ověřování formální a věcné správnosti účetního dokladu a jeho odsouhlasení odpovědnou osobou, na jejímž základě dojde k zaúčtování dokladu do účetnictví. Při vkládání elektronické verze do systému by však bylo nutné zadat, kterého střediska se účetní doklad týká, aby se nezobrazovaly stovky dokladů všem pracovníkům. Zde by bylo nutné nastavit kontrolu, aby se účetní doklady dostávaly do oddělení, do kterých patří. Příkladem může být faktura za nákup zboží, které bylo objednáno oddělením nákupu. V tuto chvíli by byl doklad odeslán na ověření správnosti a odsouhlasení úhrady oddělení nákupu. Dále by bylo zaevidováno, kde bude uložen originál dokladu pro případ jeho dalšího nezbytného použití. Při zjištění situace, že daný doklad nepatří danému středisku, by bylo možné toto středisko změnit a doklad by byl automaticky převeden na středisko nové. V systému by fungovalo automatické informování o přijetí dokladu, případně o postoupení dokladu ke kontrole. Informace by pověření pracovníci získávali do svých elektronických schránek. Po ověření či schválení dokladu by pracovníci odsouhlasili správnost v systému a doklad by postoupil k další odpovědné osobě, případně by byl zaúčtován a byl uchován v systému k dalším nahlédnutím.

Tento návrh předpokládá důkladné proškolení všech pracovníků, kteří jsou odpovědní za příjem, vystavení a případně zpracování účetních dokladů, aby nedocházelo k chybám a ztrátám dat. Musel by být zaveden systém archivace dokladů, aby byly veškeré doklady snadno k nalezení a možné využít v případě potřeby. Pořízení kvalitního hardwarového vybavení v podobě skeneru se považuje za samozřejmost z toho důvodu, že většina kanceláří je vybavena tiskárnou, skenerem, faxem a telefonem.

Zavedení automatizovaného oběhu dokladů by v mnohém usnadnilo a urychlilo controllingová jednání a případně další jednání, jelikož často dochází k rozporům v tom, proč jsou nějaké hodnoty jiné, než byly plánované apod. Zde by bylo možné objektivně vystihnout problém, proč je realita jiná, než se předpokládalo. Bylo by také snadnější dohledat chyby v účetnictví, které vzniknout zaúčtováním dokladu na špatný účet. V případě zavedení tohoto automatizovaného oběhu účetních dokladů se předpokládá důsledné školení všech vedoucích pracovníků, spolu s účetními, kteří budou odpovědní za správnost uložení dokladu na server společnosti, z něhož budou dále automaticky převedeny do systému FIMIS. Nezbytným krokem bude také vytvoření vnitřního předpisu, který by celý proces charakterizoval a určil odpovědné osoby, ale také by specifikoval elektronickou skartaci, přístupové práva k jednotlivým dokladům, apod.

3.3 Shrnutí návrhové části

Ve třetí části bakalářské práce byly shrnuty poznatky o novém systému FIMIS od jednotlivých pracovníků společnosti CZ LOKO, a.s. a pracovníků dceřiných společností v České Třebové a v Letohradě. Tyto poznatky byly shromážděny a ty nejdůležitější použity v této práci k dalšímu zpracování. Většina pracovníků hodnotí nový systém oproti původní controllingové tabulce vytvořené v Excelu za přínosnější, avšak její většina využívá pouze jednou měsíčně. Byly zde tedy navrženy grafické výstupy a možnosti exportu dat, které pracovníkům ulehčí rozhodování a čas, který by strávili ručním přepisováním dat do Excelu a z něj následně museli vytvořit graf. Následně se návrhová část zabývala úsporou nákladů a návrhem zefektivnění pravidelně se opakujících měsíčních hodnotících setkání, ke kterým dochází pravidelně v sídle společnosti a každý druhý měsíc buď v České Třebové, nebo v Jihlavě. Pro některé z pracovníků je cestování na taková setkání ztrátou času a především ekonomickým zatížením jejich úseku. Byly zde uvedeny zjednodušené kalkulace a navrženy tři varianty jak tyto náklady snížit. Posledním návrhem bylo zavedení automatizovaného

oběhu dokladů, které by se využilo nejen v případě controllingu, ale usnadnilo by práci a zvýšilo by efektivitu práce v celé společnosti. Všechny uvedené návrhy je před zavedením do praxe potřeba znovu zhodnotit a vytvořit přesné kalkulace s konkrétními čísly.

Závěr

Jelikož je systém FIMIS ve společnosti CZ LOKO, a.s. v jeho zárodku, je nutné, aby byl systém co nejdříve schopen vytvářet výstupy, které daný pracovník pro svoji práci potřebuje. Cílem práce bylo navrhnout změny v nově zavedeném systému FIMIS tak, aby byl systém více využíván nejen vedoucími pracovníky společnosti, ale i dceřinými společnostmi. Spolu s tímto návrhem byly navrženy možnosti úspory nákladů při cestování na controllingová jednání a možnost zavedení automatizovaného oběhu dokladů.

Nejprve se kapitola 3 Zhodnocení nového systému a možnosti rozvoje zabývala návrhem změn v systému, které spočívaly především v zavedení importu dat do souborů, ve kterých budou moci být dle jednotlivých požadavků pracovníků zpracovávány. Jednalo by se o export do programu Excel, případně do souboru PDF. Vhodná by byla též možnost přímého tisku sestav ze systému. Dalším návrhem bylo zavedení grafických výstupů jednotlivých dat. Jednalo by se o možnost automatické tvorby sloupcových a koláčových grafů jednotlivých položek. Tyto grafy budou sloužit ke zpřehlednění situace a grafické názornosti. Do budoucna je však nezbytné, aby byl systém rozšířen o další atributy, jimiž nebude pouze finanční controlling, ale také controlling personální, strategický, apod. V případě strategického controllingu by systém porovnával získaná data s daty plánovanými a díky zavedení grafických výstupů by byly výsledky ihned zřejmé. V případě tvorby rozpočtu v novém systému bude nezbytné propojit veškeré rozpočty jednotlivých středisek s hlavními rozpočty, kterými jsou např. rozpočty výroby, nákupu, apod. a nadále z nich vytvořit koncový finanční rozpočet.

Po návrzích, jak upravit nový systém, se návrhová část zabývala možnostmi úspory nákladů a také zavedením automatizovaného oběhu účetních dokladů. Jako alternativy jednotlivé jízdy pracovníků na controllingová jednání byly navrženy tři možnosti. První možností bylo zvolení spolujízdy pracovníků, přičemž by bylo nutné skloubit pracovní harmonogram a místo jednání oběma, případně více, pracovníkům. Druhá varianta se zabývala koupí a využíváním videokonference v každé z poboček společnosti, i v jejich dceřiných společnostech. Třetí možností je nákup a obnova pracovních notebooků jednotlivých pracovníků, přičemž by se jednalo o notebooky vybavené webkamerou a mikrofonem k urychlení komunikace a snížení nákladů za dojíždění.

V případě zavedení automatizovaného oběhu dokladů by bylo nutné ve společnosti zavést předpis, podle kterého by se jednotlivé doklady uchovávaly, umísťovaly do systému,

apod. Ideálním řešením by bylo využít nový controllingový systém FIMIS k zobrazování účetních dokladů uložených na centrálním serveru společnosti, jelikož v tomto systému by docházelo k jejich nejčastějšímu zobrazování, především před a v době controllingových jednání.

Použitá literatura

- [1] KAMPF, Rudolf a Jaroslav MORKUS. *Controlling*. Studijní opora. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2012.
- [2] FREIBERG, František. *Finanční controlling: Koncepce finanční stability firmy*. Praha: MANAGEMENT PRESS, 1996. 199 s. ISBN 80-85943-03-4.
- [3] Horváth & Partners. *Nová koncepce controllingu: cesta k účinnému controllingu*. 5. přeprac. vyd. Praha: Profess Consulting, 2004. 288 s. ISBN 80-7259-002-2.
- [4] VOLLMUTH, Hilmar J. *Nástroje controllingu od A do Z: přehledné a srozumitelné metody v řízení podniku*. 2. české vyd. Praha: Profess Consulting, 2004. 357 s. ISBN 80-7259-032-4.
- [5] Prezentace k přednáškám z předmětu MARKETING. *Vítězslav Hálek* [online]. [cit. 2013-03-31]. Dostupné z: <http://www.halek.info/www/prezentace/marketing-prednasky5/mprp5-print.php?projection&l=03>
- [6] *SystemOnline* [online]. [cit. 2013-03-31]. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/clanky/reporting.htm>
- [7] *JČ News* [online]. © 2013 [cit. 2013-01-11]. Dostupné z: <http://www.jcnews.cz/historie-zeleznice-v-cechach/>
- [8] CZ LOKO, a.s. *Interní materiály*
- [9] *CZ Logistics, s.r.o.* [online]. © 2010 [cit. 2013-02-11]. Dostupné z: <http://www.czlog.cz/onas.html>
- [10] *Opravy lokomotiv Letohrad, Ústí nad Orlicí, Letohradské strojírny, s.r.o.* [online]. © 2011 [cit. 2013-02-11]. Dostupné z: <http://www.opravylokomotiv.cz/>
- [11] OLAP kostka. *Stormware* [online]. © 2013 [cit. 2013-02-10]. Dostupné z: <http://www.stormware.cz/ucetni-pojmy/olap/>
- [12] *Definity Systems* [online]. © 2008-2013 [cit. 2013-03-05]. Dostupné z: <http://www.definity.cz/cz/sekce/produkty/fimis+%E2%80%93informacni+system+pro+financni+rizeni/>

[13] ČESKO. Ministerstvo práce a sociálních věcí. Vyhláška č. 472 ze dne 19. prosince 2013 o změně sazby základní náhrady za používání silničních motorových vozidel a stravného a o stanovení průměrné ceny pohonných hmot pro účely poskytování cestovních náhrad. In: *Sbírka zákonů, Česká republika*. 2012, částka 177, s. 6235. ISSN 1211-1244.

[14] *GESTO Communications* [online]. [cit. 2013-04-07]. Dostupné z:
<http://www.gestocomm.cz/gesto-communications-obor-co-je-videokonference-proc-se-vyplati-jak-funguje.htm>

[15] *Zboží.cz* [online]. © 1996-2013 [cit. 2013-04-07]. Dostupné z:
<http://www.zbozi.cz/?q=videokonference>

[16] *Heureka* [online]. Copyright 2000-2013 [cit. 2013-04-07]. Dostupné z:
[http://www.heureka.cz/?h\[fraze\]=notebook+s+webkamerou](http://www.heureka.cz/?h[fraze]=notebook+s+webkamerou)

Seznam tabulek

Tabulka 1 Rozdíl mezi operativním a strategickým controllingem	20
Tabulka 2 Rozšíření informací u účetních dokladů.....	45
Tabulka 3 Kalkulace nákladů při využití vozidla 1 pracovníkem	46
Tabulka 4 Kalkulace nákladů při využití vozidla 2 pracovníky	47
Tabulka 5 Srovnání nákladů při obsazení vozidla 1 nebo 2 pracovníky	47
Tabulka 6 Návržnost investice do videokonference.....	48

Seznam obrázků

Obrázek 1 Odpovědnost manažera a controllera	14
Obrázek 2 Schéma plánovacího procesu	15
Obrázek 3 Tvorba finančního plánu	15
Obrázek 4 Cyklus řízení	16
Obrázek 5 Systém controllingu	17
Obrázek 6 Vhodné zařazení controllingového oddělení do organizační struktury	18
Obrázek 7 Nevhodné zařazení controllingového oddělení do organizační struktury.....	18
Obrázek 8 Specializace uvnitř controllingového oddělení	19
Obrázek 9 Portfolio podílu trhu a růstu trhu.....	23
Obrázek 10 Struktura holdingu CZ LOKO, a.s.	26
Obrázek 11 Mapa Holdingu CZ LOKO, a.s.	27
Obrázek 12 Výřez organizační struktury.....	28
Obrázek 13 Způsob odpovědi na dotazník	40
Obrázek 14 Hodnocení systému FIMIS	40
Obrázek 15 Návrh grafického výstupu.....	42
Obrázek 16 Návrh grafického výstupu v procentech	43
Obrázek 17 Návrh koláčového grafického zobrazení.....	44
Obrázek 18 Doba návratnosti investice do videokonference	48
Obrázek 19 Automatizovaný oběh dokladů	50

Seznam zkratek

Axapta – Microsoft Dynamics Axapta

BCG - Boston Consulting Group

ČMKS, a.s. – Českomoravská komerční společnost, a.s.

DPČ – Dohoda o pracovní činnosti

DPP – Dohoda o provedení práce

Excel – Microsoft Office Excel

FIMIS – Finanční Manažerský Informační Systém

OLAP – OLAP kostka, neboli Online Analytical Processing

OON – ostatní osobní náklady

MHD – Městská hromadná doprava

PDF - Portable Document Format – Přenosný formát dokumentů

Seznam příloh

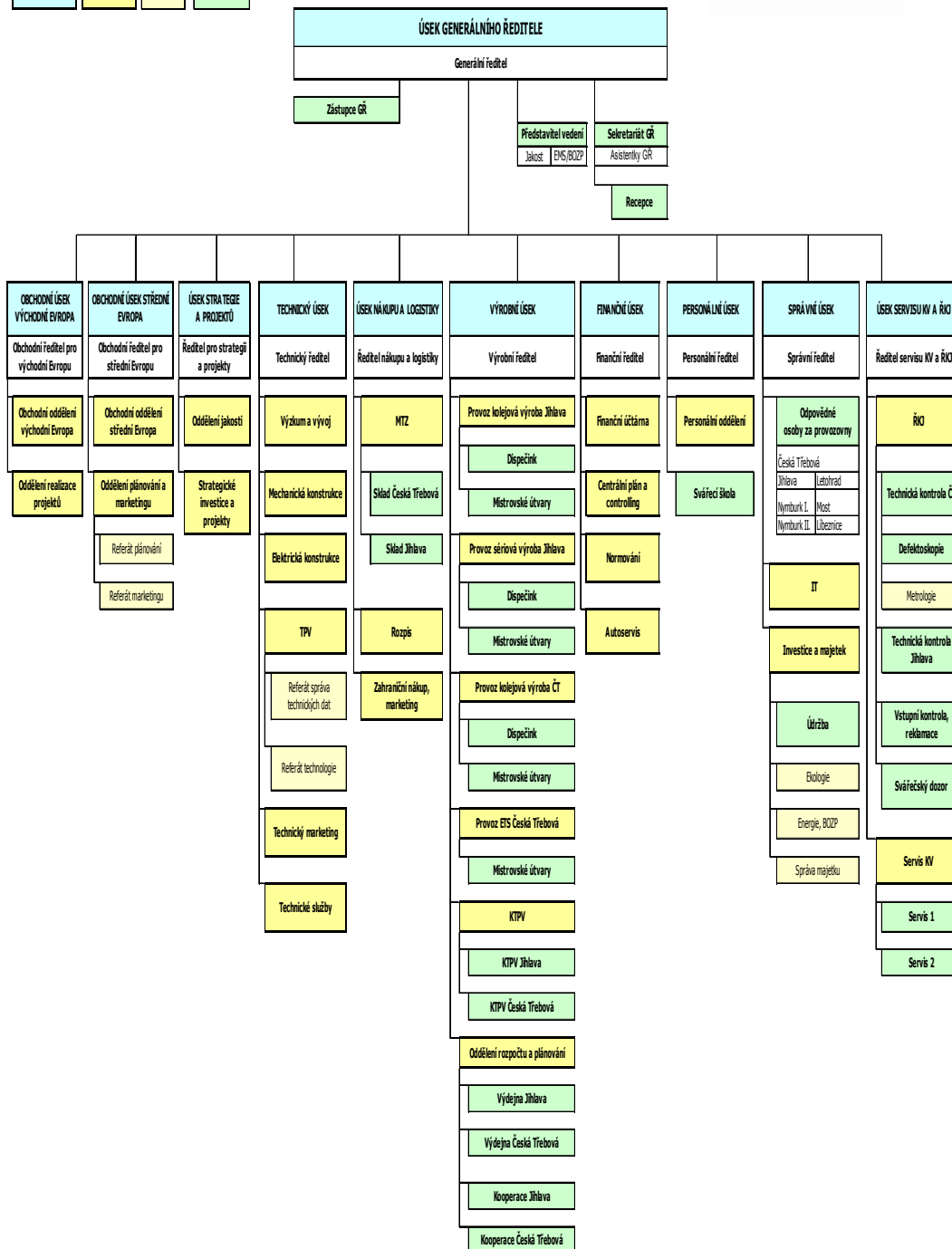
Příloha 1 – Organizační struktura společnosti

Příloha 2 – Controllingová tabulka

Příloha 3 - FIMIS

Příloha 1 - Organizační struktura společnosti

ORGANIZAČNÍ STRUKTURA CZ LOKO, a. s. 1. 8. 2012



Příloha 3 – FIMIS

účty	účetnictví		rozpočet		controlling		controlling / rozpočet		výhled					výhled / rozpočet 2013	
	měsíc 3/2013	postupné	měsíc 3/2013	postupné	měsíc 3/2013	postupné	rozpočet postupné	%	výhled 4/2013	výhled 5/2013	výhled 6/2013	do konce 2013	rozpočet 2013		
		LY													
6 Celkem vytvořené hodnoty	648	9 964	0	4 807	13 332	648	9 964	-25,26 %	4 500	4 500	4 605	30 863	54 432	58 217	-6,50 %
16 Přímé náklady celkem	533	7 685	0	3 995	10 614	533	7 685	-27,60 %	3 629	3 794	3 764	24 927	43 699	46 682	-6,39 %
17 Krycí příspěvek I	115	2 280	0	812	2 718	115	2 280	-16,11 %	871	706	841	5 036	10 733	11 535	-6,95 %
18 % KP I	18	64	0	17	62	18	64	4,24 %	19	-16	18	116	234	238	-1,50 %
23 Fixní mzdové náklady vč. SZP		768	0	406	1 219		768	-36,99 %	378	378	406	2 438	4 369	4 876	-10,41 %
41 Fixní věcné náklady celkem	55	718	0	321	1 074	55	718	-33,19 %	357	306	306	1 910	3 597	3 954	-9,02 %
46 Krycí příspěvek II	48	676	0	27	300	48	676	125,52 %	79	-35	71	1 343	2 133	2 064	3,34 %
49 Krycí příspěvek IV	48	608	0	27	300	48	608	102,99 %	21	-93	71	1 343	1 950	2 064	-5,55 %
57 Podnikový HV	48	559	0	27	300	48	559	86,63 %	-4	-118	71	1 343	1 851	2 064	-10,35 %
58 Počet zaměstnanců		0	0	18	54		0	100,00 %	18	18	18	108	162	216	-25,00 %