VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
**BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY**

FAKULTA STAVEBNÍ
ÚSTAV STAVEBNÍ EKONOMIKY A ŘÍZENÍ

FACULTY OF CIVIL ENGINEERING
**INSTITUTE OF STRUCTURAL ECONOMICS AND MANAGEMENT**

# CONTROLLING VE STAVEBNÍM PODNIKU

CONTROLLING IN THE CONSTRUCTION COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE
DIPLOMA THESIS

AUTOR PRÁCE BC. MARTIN BARTIZAL
AUTHOR

VEDOUCÍ PRÁCE Ing. TOMÁŠ HANÁK, Ph.D.
SUPERVISOR

BRNO 2016

# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
# FAKULTA STAVEBNÍ

| | |
|---|---|
| **Studijní program** | N3607 Stavební inženýrství |
| **Typ studijního programu** | Navazující magisterský studijní program s prezenční formou studia |
| **Studijní obor** | 3607T038 Management stavebnictví (N) |
| **Pracoviště** | Ústav stavební ekonomiky a řízení |

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

| | |
|---|---|
| **Diplomant** | Bc. Martin Bartizal |
| **Název** | Controlling ve stavebním podniku |
| **Vedoucí diplomové práce** | Ing. Tomáš Hanák, Ph.D. |
| **Datum zadání diplomové práce** | 31. 3. 2015 |
| **Datum odevzdání diplomové práce** | 15. 1. 2016 |

V Brně dne 31. 3. 2015

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ fakulta stavební DĚKANÁT - 1 -

Korytárová

doc. Ing. Jana Korytárová, Ph.D.
Vedoucí ústavu

prof. Ing. Rostislav Drochytka, CSc., MBA
Děkan Fakulty stavební VUT

**Podklady a literatura**

1. Eschenbach R., Siller H. Profesionální controlling - koncepce a nástroje. Wolters Kluwer.
2. Vydání, 2012. ISBN: 978-80-7357-918-0.
2. Scholleová, H. Investiční controlling -- Jak hodnotit investiční záměry a řídit podnikové investice. Grada, 2009, ISBN: 978-80-247-2952-7.
3. Doležal J., Máchal P., Lacko B. a kolektiv. Projektový management podle IPMA, 2., aktualizované a doplněné vydání. Grada, 2012, ISBN: 978-80-247-4275-5.
4. Janišová D., Křivánek M. Velká kniha o řízení firmy. Praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace. Grada, 2013, ISBN: 978-80-247-4337-0.

**Zásady pro vypracování (zadání, cíle práce, požadované výstupy)**

Cílem práce je navrhnout zavedení/vylepšení nástrojů controllingu ve vybraném stavebním podniku. Výstupem práce bude praktický návrh controllingu ve vybraném podniku vycházející z analýzy zkoumaného podniku, a to včetně identifikace očekávaných pozitivních dopadů na jeho činnost/hospodaření.

1. Řízení podniku.
2. Controlling a jeho nástroje
3. Popis a analýza zkoumaného subjektu
4. Návrh zavedení/vylepšení nástrojů controllingu zkoumaného subjektu
5. Formulace závěrů/doporučení

**Struktura bakalářské/diplomové práce**

VŠKP vypracujte a rozčleňte podle dále uvedené struktury:

1. Textová část VŠKP zpracovaná podle Směrnice rektora "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchovávání vysokoškolských kvalifikačních prací" a Směrnice děkana "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchovávání vysokoškolských kvalifikačních prací na FAST VUT" (povinná součást VŠKP).
2. Přílohy textové části VŠKP zpracované podle Směrnice rektora "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchovávání vysokoškolských kvalifikačních prací" a Směrnice děkana "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchovávání vysokoškolských kvalifikačních prací na FAST VUT" (nepovinná součást VŠKP v případě, že přílohy nejsou součástí textové části VŠKP, ale textovou část doplňují).

.....

Ing. Tomáš Hanák, Ph.D.
Vedoucí diplomové práce

## Abstrakt

Předmětem diplomové práce je přispět k vylepšení controllingového systému ve stavebním podniku. Hlavní důraz je kladen na využití vhodných nástrojů controllingu, které by měli pozitivní vliv na hospodaření konkrétního podniku. Diplomová práce analyzuje oblast controllingu v akciové společnosti XYZ, a.s. V úvodu je vymezen pojem řízení podniku, controlling a jeho teoretická východiska, dále je popsán současný stav činností controllingu ve firmě. V poslední části diplomové práce jsou navrženy činnosti pro zlepšení fungování controllingového systému včetně zhodnocení přínosů pro daný podnik.

## Klíčová slova

Řízení podniku, controlling, controllingové nástroje, stavební podnik, plán, kontrola, reporting, finanční analýza, informační systém.

## Abstract

The subject of this thesis is to contribute to the improvement of controlling system in the construction company. The main emphasis is on the use of appropriate controlling tools, which would have a positive impact on the management of a particular enterprise. The thesis analyzes the area of controlling stock in XYZ Company, Inc. The introduction defines the concept of business management, controlling and its theoretical basis, further describes the current activities of the controlling company. In the last part of the thesis proposed actions to improve the functioning of the controlling system, including the evaluation of the benefits for the company.

## Keywords

Business management, controlling, controlling tools, construction company, plan, control, reporting, financial analysis, information system.

**Bibliografická citace VŠKP**

BARTIZAL, Martin, Bc.. Diplomová práce: *Controlling ve stavebním podniku.* Brno, 2016. 98 s., 8 s. příloh. Vysoké učení technické v Brně. Fakulta stavební, Ústav stavební ekonomiky a řízení. Vedoucí diplomové práce Ing. Tomáš Hanák Ph.D..

**Prohlášení:**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracoval samostatně a že jsem uvedl všechny použité informační zdroje.

V Brně dne 15. 1. 2016

…….

podpis autora

## Poděkování

Tímto bych chtěl poděkovat vedoucímu mé diplomové práce Ing. Tomáši Hanákovi, Ph.D. za čas, který mi věnoval při konzultacích a za jeho věcné rady a připomínky. Dále bych chtěl poděkovat společnosti XYZ, a. s. za poskytnutí materiálů a informací pro tvorbu praktické části mé diplomové práce. Největší poděkování patří mé rodině, která mě po celou dobu studia plně podporovala.

# OBSAH

ÚVOD……10
TEORETICKÁ ČÁST ..... 12
1 ŘÍZENÍ PODNIKU ..... 12
1.1 Formy řízení podniku ..... 12
1.2 Funkce řízení podniku ..... 13
1.3 Nedostatky v řízení podniku ..... 14
1.4 Stavební podnik ..... 16
1.5 Specifika řízení stavebního podniku ..... 17
1.5.1 Plánování ve stavebním podniku ..... 18
1.5.2 Organizace stavebního podniku ..... 18
1.5.3 Personální činnost ve stavebním podniku ..... 19
1.5.4 Zajištění a řízení subdodávek ..... 19
2 CONTROLLING ..... 21
2.1 Definice ..... 21
2.2 Historický vývoj controllingu ..... 22
2.3 Funkce, filozofie a cíle controllingu ..... 24
2.3.1 Funkce ..... 24
2.3.2 Filozofie ..... 24
2.3.3 Cíle ..... 25
2.4 Controlling podle cílové orientace ..... 26
2.5 Organizace controllingu ..... 28
2.5.1 Zařazení do podnikové hierarchie ..... 28
2.5.2 Controllingové kompetence ..... 29
2.6 Controller ..... 30
2.6.1 Vymezení předpokladů a funkcí controllera ..... 30
2.6.2 Organizační začlenění ..... 31
2.7 Controllingové úlohy ..... 32
2.7.1 Plánování ..... 32
2.7.2 Kontrola ..... 34
2.7.3 Reporting ..... 36
3 CONTROLLINGOVÉ NÁSTROJE ..... 38
3.1 Strategické nástroje ..... 39
3.1.1 Analýza podnikání ..... 39
3.1.2 Analýza prostředí ..... 40
3.1.3 Analýza SWOT ..... 41
3.1.4 Potencionální analýza ..... 42

3.1.5 Portfolio analýza ..... 43
3.2 Operativní nástroje ..... 44
3.2.1 Metoda ABC ..... 44
3.2.2 Analýza objemu zakázky ..... 46
3.2.3 Krátkodobý hospodářský výsledek ..... 47
3.2.4 Analýza bodu zvratu ..... 47
3.2.5 Příspěvek na úhradu ..... 48
PRAKTICKÁ ČÁST ..... 50
4 XYZ a.s. ..... 50
4.1 Vznik a vývoj společnosti ..... 51
4.2 Ekonomické ukazatele skupiny ..... 51
4.3 Organizační struktura ..... 53
4.3.1 Organizační struktura celé společnosti (skupiny) ..... 53
4.3.2 Organizační struktura v rámci České Republiky ..... 56
4.3.3 Závod České Budějovice ..... 59
4.4 Podnikový informační systém ..... 61
4.5 Controllingové činnosti v podniku (divizi) ..... 63
4.5.1 Výsledek divize (závodu) ..... 63
4.5.2 Zásobník zakázek ..... 75
4.5.3 Měsíční reporting ..... 79
4.5.4 Tvorba plánů ..... 82
5 NÁVRH VYLEPŠENÍ NÁSTROJŮ CONTROLLINGU ..... 86
6 ZÁVĚR ..... 91
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY ..... 93
SEZNAM TABULEK ..... 96
SEZNAM OBRÁZKŮ ..... 96
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ ..... 97
SEZNAM PŘÍLOH ..... 98

# ÚVOD

Controlling je jedním z nejdůležitějších nástrojů řízení v moderních firmách. Zprvu se používal hlavně v zahraničních firmách, zejména ve Spojených státech amerických a německy mluvících zemích. V současnosti už ho využívají i tuzemské podniky. Vrcholoví manažeři, kteří ho mají na starost, se ho naučili využívat v řadě činností podniku. Významnou roli hraje v oblasti nákladů, projektů i investic. Pomáhá při rozdělování režijních nákladů. Pokud se budou plánované hodnoty značně lišit od skutečných, může rozsvítit pomyslné varovné světlo.

Controlling je nástrojem univerzálním, použitelným snad ve všech odvětvích i u všech velikostí firem. Velké firmy ho využívají spíše komplexně, malé firmy si vystačí pouze s několika málo nástroji controllingu.

Synonymem pro 21. století je rychlost. Základem pro úspěšný controlling a tím i pro úspěšné řízení podniku jsou kvalitní informační systémy, které poskytují potřebné informace v požadované podobě a ve správný čas. Aplikování controllingu je proto celopodnikový proces, který umožní zvýšení efektivity na všech úrovních řízení za podmínky, že pracovníci na všech hierarchických úrovních jsou srozuměni s vnitropodnikovým systémem, s jeho procesy a využívají jeho možností a výstupů controllingu k maximálnímu zefektivnění jejich činností.

Cílem diplomové práce bude navrhnout vylepšení nástrojů controllingu ve vybraném stavebním podniku XYZ a.s., která by vedla k efektivnějšímu využívání informací o stavebních zakázkách při řízení realizační fáze stavby, při analýze odchylek z porovnání plánu a skutečnosti, stanovování nových cílů aj.

V první teoretické části své diplomové práce se pokusím vysvětlit pojem controlling pomocí některých základních definic. Přiblížit čtenáři historii controllingu, vývoj, funkce a cíle v podniku. Hlavní části pak rozeberu a popíši detailněji a budu se jim věnovat v jednotlivých kapitolách své práce.

V praktické části práce se zaměřím na stavební podnik XYZ a.s., ve kterém zjistím současný stav controllingu pomocí analýzy interních podnikových dokumentů a konzultací s pracovníky podniku. Na základě výsledků analýzy

současného stavu controllingu ve vybraném stavebním podniku určím jeho nedostatky a pokusím se navrhnout vylepšení nástrojů controllingu zkoumaného subjektu, které by mělo zvýšit efektivitu finančního řízení podniku.

# TEORETICKÁ ČÁST

# 1 ŘÍZENÍ PODNIKU

V této části práce přiblížím formy a funkce řízení podniku, definuju stavební podnik a jeho specifika. V kapitole se také zmíním o věcných příčinách nedostatků podniku, které ovlivňují jeho úspěšnost.

## 1.1 Formy řízení podniku

Máme dva naprosto rozdílné způsoby pohledu na řízení podniku. Konstruktivistický a systémový evoluční. Oba přístupy mají společné to, že se pokoušejí rozvést různé techniky a postupy. Jejich použití vede k logickému řešení problému. Tabulka č. 1 charakterizuje tyto pohledy.

*Tab. 1- Konstruktivistické versus systémově evoluční hledisko*

| Řízení podniku | |
|---|---|
| **Konstruktivisticky technomoforní přístup** | **Systémově evoluční přístup** |
| Management : | Management : |
| je řízení lidí | je tvorba a řízení celých institucí v kontextu jejich okolí |
| je řízení s menším počtem řídících pracovníků | je řízení s větším počtem řídících pracovníků |
| je úlohou s menším počtem řešitelů | je úlohou s větším počtem řešitelů |
| je zaměřen na optimalizace | je zaměřen na schopnost řídit |
| má široké a vcelku dostačující informace | nikdy nemá dostačující informace |
| má za cíl maximalizaci zisku | má za cíl maximalizaci životaschopnosti dané jednotky |

Zdroj: [3, str. 68]

**Systémově evoluční přístup** vnímá management jako vytváření a řízení celých systémů a institucí. Vytváření a řízení celkového systému není ekonomický, technický ani psychologický problém, ale nová vědní disciplína, která využívá poznatky kybernetiky v rámci vědy o řízení systémů. Systémové přístupy vycházejí z toho, že komplexní systémy podniku se nedají zcela úplně ovládat a kontrolovat a ukazují velkou nedůvěru ve správnost plánování. Podnik se nedá ovládat a jeho okolí není ve všech souvislostech svého působení popsatelné a srozumitelné.

Plánování nechápe jako myšlenkové předjímání budoucích poměrů, je spíše zaměřeno na postižení co největšího souboru budoucích dopadů v současném rozhodování, nebo na zavádění průběžného přizpůsobování podniku změnám okolí, či na nalezení dopadů určujících budoucnost z minulých rozhodnutí.

**Konstruktivistický přístup** se zakládá čistě na použití rozumu a předpokládá, že všechny problémy se dají řešit. Vše lze možné provést a dostat pod kontrolu. Ve středu tohoto postoje stojí formalizované a standardizované principy, spočívající na detailním plánování, na tvůrčím přístupu, jakož i na pokynech a nařízeních. Dávají přednost analytickému postupu řešení problému a jeho rozhodování. Z tohoto hlediska vychází větší část klasických nauk o managementu. Při ideálních podmínkách vede konstruktivistická metoda k lepšímu řešení problému než systémově evoluční metoda. Ve skutečnosti se však obvykle nevyskytují potřebné ideální podmínky.

## 1.2 Funkce řízení podniku

Řízení podniku [3, str. 68] je třeba vnímat jako soubor funkcí, které musí být v podniku splněny, aby byl schopen vlastní existence. Podniky jsou v neustálém vztahu spolupůsobení se svým okolím jako otevřené systémy. Aby přitom mohl podnik existovat jako systém, musí ovlivňováním a změnami, být schopen udržet svou průběžnou rovnováhu. Jednotlivé průběžné rovnováhy mají charakter dynamických rovnovážných stavů a znamenají, že se systém po porušení znovu nevrátí do původní rovnováhy, avšak nalezne nový rovnovážný stav. Nerovnovážné stavy jsou pro systém v proměnném okolí typičtější než rovnovážné stavy, protože se plánované hodnoty podniku v průběhu mění. Kvůli této nestabilitě dochází v podniku k evoluci. Nerovnovážné systémy mohou dosáhnout při překročení kritické linie nového uspořádání. Pokud se podnik zastaví ve stálé rovnováze, stane se neelastickým a náchylným k poruchám.

Hlavní úloha každé činnosti managementu se zakládá na dosažení požadovaného souladu mezi podnikem a okolím (vnější úloha harmonizace). S přihlédnutím k okolí podniku lze stanovit tyto předpoklady rovnováhy [3, str. 69]:

- snaha o personální hospodářskou rovnováhu zahrnuje to, že při vytváření pracovních podmínek a pracovních náplní budou splněna očekávání společnosti, spolupracovníků a zákonodárce,
- snaha o finančně hospodářskou rovnováhu obsahuje požadavek brát v úvahu dlouhodobé požadavky majitelů vlastního kapitálu na výnosy z tohoto kapitálu,
- informační hospodářská rovnováha odpovídá požadavkům, aby se objektivní nezbytnost informací podniku souhlasila s příjmem informací, vynuceným okolními podmínkami. Vnitřní úloha harmonizace staví management před úkol řídit pomocí koordinace a integrace, aby nedocházelo ke vzájemným posuvům aktivit a systémů. Vnitřní harmonizace může být vnímána jako originální úloha řízení, protože se tím teprve tvoří a získává určitý systémový charakter podniku. Vnější a vnitřní harmonizace splňují s ohledem na nejvyšší cíl životaschopnosti zprostředkující funkci. Ve spojení s veškerými aktivitami systému řízení mají charakter cílů řízení. Životaschopnost je vnímána jako schopnost přizpůsobit se měnícímu se okolí (schopnost přizpůsobení) a schopnost přijímat a uplatňovat zkušenosti, učením se a vyzráváním (schopnost pokroku),
- pro zbožně hospodářskou rovnováhu je nutné odpovídat co možná nejlépe očekáváním a požadavkům zákazníků.

## 1.3 Nedostatky v řízení podniku

To, že se podniky dostávají do problémů a nedokážou se z nich dostat, má své důvody. Často mezi důvody převažuje obava top manažerů, že přiznáním špatného ztratí reputaci. Problém podniku se nejprve zamlčuje, poté se nutná opatření nedůsledně realizují.

Nejčastější příčiny podnikových nedostatků:

- špatná rozhodnutí při rozvoji podniku,
- nákladová struktura,
- slabá místa v portfoliu výrobků a služeb podniku.

Když se změní situace na trhu a podnik stojí před úkolem přeorientovat se podle nové situace, nákladová situace se zpravidla nezmění. Méně příznivý vývoj provozních výsledků, ziskových přirážek a peněžního toku se většinou ignoruje.

Ukazuje se stále stejný důvod neúspěchu. Manažeři vidí realitu přes „růžové brýle“. Namísto včasného reagovaní, vymlouvají se. Je známe, že manažeři při rozhodování příliš optimisticky rozpočítávali tržby z prodeje, výnosy a tržní podíly. Jednou je hlavní příčinou problémů slabá konjunktura na vnitřním trhu, poté to jsou naopak krize na zahraničních trzích, slabé euro a silný dolar, jindy naopak, podle toho, co se právě hodí. Od prvních varovných příznaků problémů (platební neschopnost odběratelů, předlužení, ztráta konkurenceschopnosti produkce, nedostatky ve finančním řízení, osobní neschopnost managementu) uběhne v průměru dva a půl roku, než se podnikové vedení odhodlá k činnosti. Potřeba změny struktury je v 80% případě přijata podnikovým vedením teprve tehdy, až když začnou problémy s likviditou.

Přeměna českých podniků a přizpůsobování se tržní ekonomice proběhly v podmínkách nestability okolního prostředí a nejistoty. U mnoha našich podniků se tak management musel a musí potýkat s řešením neočekavaných situací. Privatizované podniky, ve kterých působí noví majitelé, prošli nebo procházejí fází obnovování řídících struktur, hledání nových systémů ekonomického řízení a restrukturalizace. Podle schopnosti managementu řešit tyto problémy, je dána kvalita těchto procesů.

Výrazně příznivější je situace v podnicích se zahraniční majetkovou účastí, kde noví majitelé přinesli do podniku kapitál, efektivní systémy řízení, know-how, přístup na nové trhy apod. Problémy mají hlavně velké podniky se státní účastí, které jsou špatně řízeny, dochází k nedostatečnému odbytu a

k problémům být konkurenceschopní. Malé a střední podniky se musejí činit hlavně tam, kde jsou majitelé zadluženi, mají problém získat úvěr nebo je podnik nedostatečně rentabilní. Současně hrozí nebezpečí střetu s nespolehlivými partnery, jak domácími, tak zahraničními. Existují omezené možnosti využívání kapitálového trhu pro získání dalších zdrojů.

## 1.4 Stavební podnik

Stavební podnik je právně, ekonomicky (hospodářsky) i majetkově samostatná organizace, která spojuje pod vedením podnikatele lidi a potřebné hospodářské prostředky (obchodní majetek patřící podnikateli a sloužící k podnikání).

„Stavební podnik vystupuje na stavebním trhu jako zhotovitel a dodavatel stavební výroby. Jeho cílem je zhodnocení vloženého kapitálu a dosažení prosperity prostřednictvím zisku ze stavební výroby“ [21, s. 8].

„Stavební výroba se řídí podle předem vypracovaného časového harmonogramu prací, stavební podnik lze tedy charakterizovat jako podnik s časově sladěným výrobním postupem“ [21, s. 9].

„Stavební podnik lze také charakterizovat jako materiálově intenzivní, neboť velkou část celkových nákladů tvoří náklady na materiál a suroviny. Vysoký podíl těchto nákladů klade požadavek na dostatečnou výši provozního kapitálu podniku a zvyšuje nároky na řízení stavu zásob. V některých případech vznikají podniku také vysoké náklady na pracovní stroje a zařízení, to znamená, že je podnik investičně náročný“ [21, s. 9].

Vznik a zánik stavebních podniků je určen obchodním zákoníkem. U stavebních podniků menšího charakteru převažuje forma společnosti s ručením omezeným (s.r.o.), u velkých podniků je právní forma akciová společnost (a.s.). Některé podniky se slučují do holdingů, zejména kvůli lepšímu využití výrobních kapacit a lepší situaci na trhu.

Dosahování zisku s co nejvyšší efektivností vloženého kapitálu je cílem stavebního podniku.

Stavební podnik se musí zabývat takovou činností, aby se prosadil na stavebním trhu a tomu přizpůsobit i systém výroby a způsob řízení společnosti. Zisky stavebního podniku ovlivňuje řada činitelů, hlavně rentabilita stavební výroby. Stavební výroba se vyznačuje řadou specifik. Za hlavní specifikum považuji přemísťování výroby za zakázkami na rozdíl od ostatních průmyslových odvětví, kde je výroba nepohyblivá. Stavební výroba je ve většině případů na zakázku, ke každé realizaci stavebního díla je zpracována stavební dokumentace podle individuálních požadavků investora. Nutno zmínit materiálovou náročnost a dlouhý proces výroby, kdy je potřebné zajištění dostatečného provozního kapitálu. Výroba stavebního díla musí být časově zharmonizována a předem naplánovaná kvůli mnoha účastníkům procesu realizace výstavby.

Na stavební podnik působí vnitřní a vnější rizika. Vnější rizika se nedají ovlivnit, jde hlavně o legislativní změny, o rizika na stavebním trhu (pokles poptávky), na finančním trhu a na trhu práce. Na tyto změny může podnik zareagovat i celkovými organizačními změnami. Vnitřní rizika jsou problémy uvnitř podniku, které souvisejí se zajištěním výroby, se zajištěním celkového prospěchu podniku a prodejem výroby.

## 1.5 Specifika řízení stavebního podniku

Můžeme se setkat se specifiky v oblasti řízení stavebního podniku jako organizační jednotky, jejímž cílem je dosažení zisku, a to převážně prostřednictvím realizací staveb. Řídící pracovníci podniku tedy musí brát na vědomí velké množství činitelů a specifik, které ovlivňují samotný chod společnosti a v návaznosti její úspěšnost.

### 1.5.1 Plánování ve stavebním podniku

Realizování každé stavby je náročný technologický proces, pokaždé probíhající v jiných podmínkách a v jehož průběhu dochází k mnoha změnám. Kvůli tomu je pro úspěšnou realizaci stavby rozhodující její příprava. Podnik, který se jí dostatečně nevěnuje, přichází o velké finanční prostředky. Každá chyba, jíž se dalo předejít při řádném plánování, se promítne do zvýšených nákladů a následně i do zisku podniku. Plánování je zároveň důležité kvůli dodržení dohodnutých termínů. Nedodržení termínů je vázáno na smluvní pokuty představující finanční ztráty. Hlavním podkladem pro sestavení plánu realizace stavby je projektová dokumentace, která definuje rozsah, technické parametry i vzhled budoucí stavby. „Zpracování projektové dokumentace závisí na fázi, ve které se stavba nachází – je tedy postupně doplňována a upřesňována“ [9, s. 101]. Plánování ve stavebním podniku „vstupuje do hry“ již při počáteční poptávce investora – možnosti, zkušenosti, zdroje nutné pro realizaci.

### 1.5.2 Organizace stavebního podniku

Je důležité, aby byly uvnitř podniku přesně definovány pravomoci podřízenosti a odpovědnosti za jednotlivé úkoly tak, aby všichni pracovníci znali svou pracovní náplň, protože ve stavebních podnicích musí být zajišťováno velké množství navazujících a doplňujících se úkolů na různých úrovních řízení. Když se úkoly a pracovní náplně špatně definují, může ve firmě dojít k improvizaci, která následně udělá ve firmě chaos, zvýší náklady a zároveň znemožní efektivní řízení a kontrolu fungování firmy. Kvůli tomu je důležité, aby měly stavební podniky vytvořený organizační řád, který upraví činnosti a vzájemné vztahy v oblasti řízení, správy a organizace. Pojem organizační řád je úměrný velikosti firmy (větší firma = obsáhlejší dokument) a jeho obsah by měl zahrnovat informace týkající se vnitřní organizace a členění firmy, pracovní náplně jednotlivých pracovníků, také informace o vztazích podřízenosti a odpovědnosti mezi jednotlivými složkami podniku. Neméně důležitým dokumentem jsou vnitropodniková pravidla, které definují jednotlivé závazné postupy uvnitř firmy. Samotná organizační struktura stavební firmy by pak měla být co

nejjednodušší, aby nebyly vytvářeny zbytečné mezičlánky, které často komplikují řízení firmy a zároveň zvyšují režijní náklady [9, s. 65-70].
Důležitost rozdělení jednotlivých funkcí a odpovědností a jeho napojení na efektivnost celého týmu zdůrazňuje i Atallah [1, s. 63]. Zároveň je důležitá hmotná zainteresovanost pracovníků, která může být hybnou silou snižování nákladů - vhodné je rozdělit firmu na jednotlivá hospodářská střediska s jasně zadaným úkolem s danými ekonomickými parametry [9, s. 70-71]. Hlavním problémem v oblasti organizování je pak podle Atallah [1, s. 16] nedostatečné delegování povinností a odpovědností vlastníky firem na nižší úrovně řízení.

### 1.5.3 Personální činnost ve stavebním podniku

U velkých stavebních podniků se o personalistiku stará personální ředitel. Tato pozice by ovšem neměla být zanedbávána ani u menších firem, jelikož personální práce v podniku nezahrnují pouze přijímání nových pracovníků a stanovování jejich odměny, ale jejich součástí je řada dalších činností jako např. hodnocení pracovníků, jejich rozvíjení apod. Linkeschová [20, s. 16-17] zdůrazňuje důležitost lidské manuální práce ve stavebním podniku, která hraje, i přes využívání velkého množství strojů, nejdůležitější roli. Dále uvádí, že se stavební podnik musí potýkat s problémem využití pracovní síly, protože se většina prací provádí od jara do podzimu. Tato skutečnost vyžaduje najímání sezónních dělníků, u kterých je často náročné zajistit zmíněnou dostatečnou kvalifikaci a také pracovní morálku. Problémem je dle jmenované také plynulé využití kapacity – je důležité průběžně získávat nové zakázky, aby mohli pracovníci přecházet z jednoho staveniště na druhé.

### 1.5.4 Zajištění a řízení subdodávek

Subdodávka je „specializovaná práce, kterou zhotovitel nedokáže vůbec nebo v daném okamžiku svými zaměstnanci či svou technikou, technologií zabezpečit, popř. ji dokáže zabezpečit, ale s vyššími náklady než subdodavatel“ [27, s. 143]. Subdodávky jsou pro stavební firmy typické, dokazuje to i fakt, že

se podílí na provedeném objemu stavebních a montážních prací často v rozmezí až 60 % - 80 %, což je dáno zvyšující se specializací firem [27, s. 143]. Stavební podniky se tak subdodávkám musí věnovat velmi pozorně, jelikož z velké části ovlivňují konečnou cenu stavby. Pro podnik je důležité, aby si řádně hlídal financování subdodávek proti financování stavby jako celku, aby nedocházelo k situacím, kdy lépe financuje své dodavatele, než má zajištěno od investora financujícího celou stavbu. Zároveň je nutné, aby si firma udržovala trvalý přehled o termínech subdodávek tak, aby korespondovaly s termíny vyplývajících ze smluv s investory [9, s. 157].

# 2 CONTROLLING

Controlling je v podnikových praxích velmi často využíván jako efektivní nástroj k řízení jednotlivých procesů a to v mnoha oblastech – finance, logistika, obchod aj. Pevnou pozici má zejména v takových procesech, kde je možné vstupy i výstupy snadno kvantifikovat.

Značně náročnější je jeho zavedení a následné využití v řízení a rozvoji lidských zdrojů. Lidským zdrojům je v podnicích obvykle věnována velká pozornost, protože právě lidé (zaměstnanci) ovlivňují, jak účelně se bude hospodařit s ostatními zdroji (finančními, informačními, technologickými). Personální controlling je jeden z nástrojů, který může velmi účinně pomáhat řídit jednotlivé personální činnosti.

## 2.1 Definice

Pojem controlling je odvozován slova „control“, mající v běžné řeči přes 50 významů. Jako příklady můžeme vyjmenovat tyto: vést, řídit, ovládat, vládnout, spravovat, kontrolovat, ale také dozor, kontrola, zkouška, rozkaz či moc. Už z nejednomyslného pojetí slova „control“ lze vyvodit, že nebude jednoznačná ani definice controllingu. Svou vlastní definici má skoro každý autor.

K tomuto termínu se v odborné literatuře váže mnoho definic. Některé controlling přirovnávají ke kontrole, další jej chápou jako vše spasitelný nebo vše řešící prostředek. Abychom se vyhnuli těmto extrémům, je možné controlling chápat jako určitý způsob ekonomického řízení podniku. Není to vlastně kontrola, ale aktivní metoda řízení podniku orientovaný na budoucnost. Controlling představuje funkční informační systém, sloužící hlavně pro potřeby ekonomicko-manažerského řízení, zejména pro strategické řízení, obchodní, ekonomické a výrobní politiky. V posledních letech je controlling často používaným pojmem zejména v souvislosti se snahou “lépe řídit“ a zdokonalit se ve smyslu systém podnikového řízení.

Controlling je výsledkem spolupráce manažerů a controllerů. Nazýváme jím celý proces stanovení cílů, plánování a řízení v oblasti financí a výkonů. Zahrnuje aktivity jako rozhodování, definování, stanovování, řízení a regulace.

Také další definice uvádí controlling jako nástroj informační podpory řízení podniku.

„Controlling je nástroj řízení přesahující řadu funkcí, který podporuje podnikový proces rozhodování a řízení prostřednictvím cílově orientovaného zpracování informací“ [5, s. 10].

Podle Mayer a Mann je controlling „systém pravidel, který napomáhá dosažení podnikových cílů, zabraňuje překvapením a včas rozsvěcuje červenou, když se objeví nebezpečí, vyžadující v řízení příslušná opatření“ [5, s. 10].

Základní princip zavedení strategie, hlavně tedy následné řízení tohoto procesu, spočívá v určení příslušných ukazatelů, jejich následném vyhodnocování a analýze. Na základě zjištěných odchylek následuje oprava, kterou manažeři zareagují na zjištěné odchylky mezi skutečnými a plánovanými hodnotami. Pro provedení vlastního hodnocení a následné analýzy, je nutné zajistit potřebná data. Tuto práci může snadno zastávat pracovník s nižší kvalifikací, důraz je kladen na důslednost, pečlivost, Svědomitost. Samotné pořízení a evidence dat slouží jako podklad pro následné controllingové řízení, nicméně vlastním controllingovým řízením není.

## 2.2 Historický vývoj controllingu

„Počátky controllingu lze sledovat již u známých amerických dopravních a výrobních podniků jako Atchison, Topeka and Santa Fé Railway System, General Electric, Ford Motor Company a další na přelomu 19. a 20. století“ [22, s. 10]. V té době se nedalo hovořit o úplném controllingu, ale o finančně správních záležitostí.

K výraznému rozšíření controllingu ve Spojených státech amerických téměř do každého podniku dochází až ve druhé polovině dvacátých let dvacátého století. Důvodem byla blížící se světové hospodářské krizi, kdy byly podniky nuceny více se zajímat o náklady a jejich řízení.

„Největší rozvoj zažil controlling v USA v období 50. a 60. let 20. století. Tehdejší controlleři měli širší zaměření, než jaké známe teď. Náplň jejich práce představovala oblast tvorby plánu, jeho vyhodnocení, srovnání se skutečností, návrh opatření, ale i řízení daňové problematiky, nákladů, financí, majetku podniku, jeho pojištění, tvorba metodického aparátu pro účetnictví a řada dalších“ [22, s. 10].

„V 70. letech se situace mění a funkce controllera plynule přechází do funkce finančního manažera, jehož úlohou je plánování, získávání kapitálu, účetnictví a controlling, hodnocení a poradenství.“[22, s. 10]. V dnešní době nalezneme controlling jako součást oblastí, označované jako krátkodobé (operativní) a dlouhodobé (strategické) finanční řízení, manažerské a nákladové účetnictví.

V západní Evropě se controlling prosazuje až po 2. světové válce v důsledku poválečné obnovy hospodářství a vstupu amerického kapitálu. V polovině 70. let pak vzrůstá tlak (díky stagnaci průmyslu a ropné krizi) na hospodárnost a efektivnost řízení podniků. Zavádění controllingu bylo jednou z možností, jak na tyto skutečnosti reagovat [22, s. 10].

V České republice se za největšího průkopníka controllingu považoval Tomáš Baťa. Baťa usiloval o ekonomické úkolování všech profesí. Kde nebylo možné úkol jednoznačně a měřitelně stanovit, uplatňovaly se režijní mzdy, přičemž každý vedoucí, který svou prací přímo ovlivňoval výsledek svého oddělení dostával kromě fixního platu též „účast na zisku“ svého oddělení (tvořila až trojnásobek fixního platu). V případě ztráty měl ovšem stejným procentem účast na ztrátě [10, s. 104].

Potě však dění ovlivnila válka a doba komunismu. Proto se o controllingu znovu začíná mluvit až v 90. letech 20. století a kdy je zřejmá jeho propojenost

se vstupem zahraničního (zejména rakouského a německého) kapitálu do českých podniků[22, s. 11]. Vývoj controllingu v ČR byl po revoluci ovlivněn nesouměrným vývojem v germanofonní a anglofonní oblasti. České publikace o controllingu čerpaly z německých textů.

Obecně můžeme říci, že controlling od svého vzniku prošel dlouhým vývojem, kdy se o správy finančních věcí (hlavně účetnictví) rozrostl až do komplexního systému podpory finančního řízení.

## 2.3 Funkce, filozofie a cíle controllingu

### 2.3.1 Funkce

„Funkce controllingu úzce souvisí s vývojovými stupni v oblasti controllingu, vývojově je controlling aplikován ve třech stadiích“ [11, s. 56].

V prvním stádiu se controlling zaměřuje na dodržení vnějších a vnitřních norem, controllingová role je v tomto případě pasivní a controlling plní tzv. registrační funkci. V druhém stádiu se controlling zaměřuje na kontrolování hospodárnosti, analýzu a vypracování návrhů na vylepšení (funkce navigační). Třetím, nejvyšším stupněm controllingu je systém orientovaný na plán, kontrolu a regulaci podnikových aktivit a používá všechny podstatné informace z těchto oblastí (inovační a řídící - funkce koordinační).

Je patrné, že dominantní z podnikového hlediska bude funkce controllingová, v oblasti řízení a následně inovací. Zároveň je integrací i dvou předcházejících vývojových stádii, v praxi tyto funkce nelze rozdělovat.

### 2.3.2 Filozofie

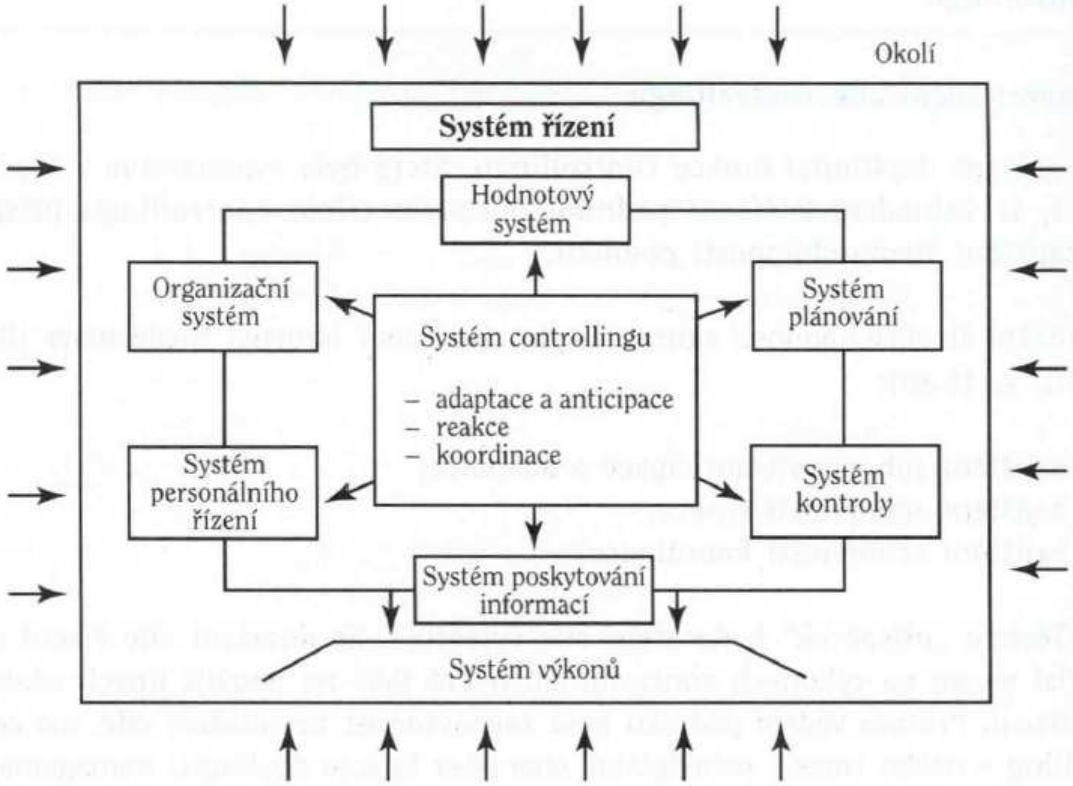
Controlling je možné chápat také jako systém řízení s vlastní filozofií, který funguje na třech hlavních principech:

- orientace na cíl – controlling se přímo podílí na stanovení podnikových cílů, na jejich kontrole a současně také pomáhá vypracovat vhodnou metodiku plánování.
- orientace na úzké profily – smyslem je vybudování vhodného informační systém, který poskytuje dostatečné množství kvalitních dat a který pomůže odkrýt a poté odstranit tzv. úzká místa, která jsou bariérou pro splnění podnikových cílů.
- orientace na budoucnost – pro řízení je minulost zajímavá jen v rozsahu, jak ovlivňuje budoucnost a dokáže pomoci předcházet problémům. [23, s. 13].

### 2.3.3 Cíle

Primárním cílem řízení podniku a tedy základním cílem controllingu je zajištění životaschopnosti podniku. Zajištění schopnosti:

- anticipace a adaptace – poskytování informací o existujících a o možných budoucích změnách okolí,
- reakce – prostřednictvím zavedení informačního a kontrolního systému zachycuje vztah mezi plánovaným a skutečným vývojem,
- koordinace – vytvoření předpokladů ke sladění aktivit jednotlivých podsystémů řízení podniku [3, str. 94].




*Obr. 1 - Cíle controllingu v systému řízení [3, str. 94]*

## 2.4 Controlling podle cílové orientace

V oblasti controllingu, jako nástroje řízení, se podle cílové orientace podniku začaly postupně prosazovat dva hlavní směry: controlling operativní a strategický.

*Tab. 2 - Základní charakteristiky operativního a strategického controllingu*

| Kritérium | Operativní controlling | Strategický controlling |
|---|---|---|
| **Časový horizont** | omezený | neomezený |
| **Veličina** | kvantitativní | kvalitativní |
| **Okolí** | zmapované, známé, předvídatelné | nespojité, vyvíjí se, obtížně předvídatelné |
| **Počet variant** | nízký | vysoký |
| **Charakter problému** | strukturované | jedinečné, obtížně strukturovatelné |
| **Stupeň detailizace** | vysoký | nízký |
| **Hierarchie řízení** | nízká | vysoká |

Zdroj: [22, s. 29]

**Strategický controlling** je směřován na dlouhodobější cíle, zjišťuje budoucí příležitosti a rizika, ziskový potenciál. Strategický controlling se upíná na hodnotu společnosti. Řízením hodnoty podnik hledá možnosti pro vytvoření přírůstkové hodnoty. Takovou činnost provádí podnik díky neustálé optimalizaci svých procesů a restrukturalizace. Jde o controlling zejména v oblasti tzv. strategických veličin.

**Operativní controlling** se snaží zajistit správné plnění stanoveného vývoje podniku, operativní aktivity. Cílem je hlavně optimalizace věcných, hodnotových, časových parametrů a probíhajících skutečných aktivit podniku. Své činnosti uskutečňuje hlavně v oblasti současného chování podniku při běžném reprodukčním procesu. Operativní řízení bývá shodně označováno jako krátkodobé řízení.

Také struktura organizace musí odpovídat požadavkům operativního a strategického controllingu. [3, s. 121]: „Operativní controlling vyžaduje pokud možno přesně vymezené oblasti odpovědnosti, často se objevuje vytvoření ziskových a nákladových středisek jako vhodný organizační princip. Strategický controlling vyžaduje zaměření organizace na potenciály úspěchu, na trh a na konkurenci.“ Controlling je účinný pouze, jsou-li odpovědnosti, pravomoce a oblasti činnosti v podniku vymezeny. Často však v praxi narážíme na

zanedbávané, špatně stanovené odpovědnosti a pravomoce vedoucích pracovníků.

„V propleteném systému regulačních okruhů zasahují operativní a strategický controlling jeden do druhého. Tak je možné ukázat působení strategických rozhodnutí a zajistit realizaci strategií v operativním plánování a následně prováděných opatření“ [3, s. 249].

## 2.5 Organizace controllingu

Nejdůležitější faktory, ovlivňují controllingovou organizaci jsou:

- **velikost podniku** – v malých a středních podnicích přebírá funkci controllingu vedení podniku nebo vedoucí účetního oddělení, ve velkých podnicích jsou to specializovaní pracovníci controllingu, oddělení controllingu nebo dokonce controllingové funkce v představenstvu.
- **dynamika prostředí** – u podniku ve stabilním prostředí se úkoly controllingu omezují na běžné činnosti, v dynamickém prostředí přebírá controller funkci navigátora, poskytuje kontrolní a plánovací činnost, v silně dynamickém prostředí stupá počet problémů k řešení a controller se spolupodílí na procesu řešení problémů[12, s. 248-249].

### 2.5.1 Zařazení do podnikové hierarchie

Oddělení controllingu může podle stavu vývoje a situace působit v podniku buď jako štábní, nebo liniová jednotka. Záleží na tom, zda je primárně považována za výkon řízení, nebo za podporu řízení. Kvůli tomu je obzvláště důležitý stav vývoje controllingu v podniku. Čím více plní controller své úlohy, tím více se jedná o charakter liniového zařazení.

Typickou úlohou štábní struktury je příprava rozhodnutí, opatření a vyhodnocení informací, koordinace dílčích plánů, dozor nad prováděním

přijatých rozhodnutí. Controllingu ve štábní pozici je považován, ale i proti takto koncipovanému systému controllingu, existují četné námitky:

- činnost controllera je pro podnik tak důležitá, že má nevyhnutelné právo nařizovat,
- jako štáb se musí controller odvolávat na podporu představených, což má za následek ztrátu autority;
- kromě svých opravných úloh má mít controller také rozhodovací pravomoce, např. povolat podnikové vedení při závažných odchylkách.

Controller má zodpovědnost za celopodnikovou průřezovou funkci v podniku a musí mít nezbytné nařizovací kompetence pro tento podsystém. Při nově zaváděném controllingu v podniku může být výhodnější zřídit nejprve štábní útvar. S dalším vývojem vzniká potřeba obdržet liniová oprávnění, k jejichž rozšíření dochází hlavně v krizových situacích podniku [3, s. 127].

### 2.5.2 Controllingové kompetence

Útvar controllingu je obvykle vybaven souborem oprávnění směřujících jak dovnitř, tak i vně útvaru. Problémovější otázkou je podoba kompetencí orientovaných vně controllingového útvaru. Zde se ukazuje z hlediska naplnění controllingových funkcí podniku jako potřebné vybavit controllingový útvar těmito kompetencemi:

- informační kompetence – právo na informace a určování jejich formy a obsahu;
- integrační kompetence – oprávnění k regulování vnitropodnikových vztahů a k účasti na tvorbě cílů;
- poradenské kompetence – oprávnění k poradenství při aplikaci nástrojů, metod a technik controllingu a při utváření plánovacího a kontrolního procesu
- koordinační kompetence – oprávnění zavádět a koordinovat opatření k dosažení podnikových cílů, včetně oprávnění spolurozhodovat o věcných a finančních zdrojích;

V metodických, systémových a finančně hospodářských otázkách může být útvar controllingu vybaven vůči ostatním útvarům i rozhodovacími a nařizovacími kompetencemi [7, str. 11].

## 2.6 Controller

Pro potřeby controllingu je nutné jeho personální zajištění. Je tedy třeba uvést úlohy, které má controller na starosti, jaké jsou požadavky na jeho profil a jak je organizačně začleněn. V malých a středních podnicích tuto roli řídícího ekonomického pracovníka zastávají finanční účetní. To může vést k chybnému chápání myšlenky ekonomického řízení podniku, případně k přetěžování těchto pracovníků. „Řídící ekonomický pracovník musí být dynamická, tvůrčí vedoucí osobnost a musí být schopen vyvozovat z čísel správné závěry“[10, str. 125].

### 2.6.1 Vymezení předpokladů a funkcí controllera

Controllingový systém nebude efektivní, pokud jej nebudou vykonávat kvalifikovaní a zodpovědní pracovníci podniku. K tomu jsou nutné nejenom osobní, ale i odborné předpoklady controllera.

Navíc v rámci controllingu dochází k neustálému informačnímu toku a změnám, o nichž musí mít controller dokonalý přehled. Jedním z nároků je tedy dlouhodobá a stálá působnost v určitém podniku. Mezi osobní předpoklady patří zejména schopnost analytického myšlení a jednání, velká přesnost, schopnost zvládat stres a zvýšenou zátěž, která působí na controllera většinou ke konci roku. Musí být také schopen spolupracovat s ostatními lidmi, tedy schopností týmové práce a s tím související prosazování svých potřeb.

Vzhledem ke zvláštní roli, jež controller zastává, musí umět prokázat také znalosti odborné. Kromě znalostí účetnictví, by se měl orientovat v strategickém řízení podniku, posuzování investic, plánování a sestavování rozpočtů a v oblasti kontroly. Vzhledem k tomu, že tvoří důležité podměty pro podnikové řízení, je orientace v prostředí podniku nezbytná. Jde například o znalost obchodních modelů, jednacích osob, rozsahu jejich výkonů, okolí

podniku v podobě nákupních a prodejních trhů či konkurence. V podniku lze jednotlivé úlohy rozdělit do skupin tak, že každý se orientuje pouze na určitou oblast [4, str. 55-57].

Jako hlavní úlohy controllingu označujjeme plánování, kontroli a řízení podniku. V logické návaznosti jsou úlohy controllera totožné. Neznamená to však, že by měl všechny tyto funkce zastávat sám controller, ale s pomocí řídících pracovníků jednotlivých úseků. V ideálním případě by měl tedy zastávat pouze funkci koordinační, poradce a navigátora, vedoucího k naplnění všech těchto úkolů a dosažení plánovaných zisků. V praxi se s tím ovšem setkáme jen málokdy. Konkrétně controller pomáhá vedoucím pracovníkům při volbě nových výrobků, analyzování konkurence, sestavování přehledu o silných a slabých stránkách podniku apod. Svými návrhy poté pomáhá k vytváření postupů eliminujících tato místa. Vytváří také nespočet analýz. Mezi ně patří i ABC analýza, která je považována za jednu ze základních nástrojů controllingu.

### 2.6.2 Organizační začlenění

Lze říci, že controller může jednat nejúčinněji, je-li umístěn v hierarchii na co nejvyšší úrovni. Controllerovi může být z hlediska organizace podniku přidělena pozice:

- štábní
- liniová

Není však možné dosáhnout účinného controllingu na základě štábního začlenění. Štábní pozice jsou specifická tím, že mají jen funkci poradní, připravují materiály pro rozhodnutí a nemají oprávnění rozhodovat a nařizovat. Tato oprávnění jsou bezpodmínečně nutné k tomu, aby bylo možno zavést a udržovat efektivní controllingový systém [30, str. 19].

V podnikové praxi se jako vhodnější varianta ukázala liniová pozice. V této pozici má controllerovi funkční nařizovací právo, z toho vyplívá, že může vytvářet a používat plánovací, kontrolní a řídící nástroj mnohem účinněji.

Controller se má pohybovat na stejné úrovni jako např. vedoucí marketingu výroby, odbytu, materiálového hospodářství apod., protože z těchto oblastí potřebuje řadu informací. S čímž souvisí i umění prosadit se na poradách [30, str. 20].

Pokud nemá podnikatel možnost vytvořit pro controllera speciální funkční místo, pak se doporučuje, aby sám zastával úkolů controllera. Potřebné informace mu vypracují vedoucí finančního a účetního oddělení. Toto řešení se mnohdy zdá jako velmi účinný převážně v menších či středních podnicích [30, str. 21]. Funkce controllera předpokládá jeho samostatné působení jako rovnoprávného partnera.

## 2.7 Controllingové úlohy

### 2.7.1 Plánování

Plánování je systematickou činností, pomocí které se podnik snaží ohraničit neurčitosti v podnikové budoucnosti a tím udělat celý rozhodovací proces účinným. Z toho vyplývá, že jsou rozebrány možné budoucí komplikace, navrženy možnosti řešení a z nich vybírány takové, které na dlouhou dobu optimalizují podnikovou činnost. Hlavním cílem pro plánování je hranice neurčitosti v budoucí aktivitě, nikoliv stanovování budoucích úkolů a kontrola plnění. Základem je stanovení cíle, v plánu pak jsou konkretizovány možnosti k jeho dosažení.

Mikovcová [22, s.109] plánování vysvětluje jako o „nosnou část a základní složku controllingového systému řízení“. Plánování je v podstatě nástrojem uplatňování podnikových politik nebo jiným způsobem vymezených taktických a strategických cílů jako celku. Takovými cíli mohou být cíle kvantitativního nebo kvalitativního charakteru. Kvantitativní cíle se mnohdy objevují v operativních plánech podniku a většinou bývají i prvkem reportingu, oproti tomu, s kvalitativními cíli se nejčastěji potkáme na úrovni strategií.

„Plán již představuje závazný výběr konkrétních cílů a jejich konkretizaci do podoby ukazatelů, které budou v podniku plněny, a zároveň i výběr cest, prostředků, metod či technik, jež vedou k dosažení naplánovaných cílů“ [22, s.109]. Plány mohou sloužit k různým účelům. Je možné využít je jako přímý nástroj řízení, nebo třeba jako podklad pro získání úvěru či dotace. Poté je potřeba plány předělat do podoby podnikatelských plánů, mající běžně souhrnný charakter, podrobnost a obsah závisí na účelu, pro jaký jsou určeny, na charakteru podnikání aj.

V podniku se obvykle sestavuje řada plánů, které se pro potřeby řízení člení podle:

- předmětu plánování (na programové plánování, plánování výstavby podniku, plánování podnikových procesů);
- cílového zaměření (na plánování výsledků, operativní plánování, likvidity strategické plánování a plánování vize podniku);
- časového hlediska (krátkodobé, střednědobé, dlouhodobé);
- účelu, kterému jsou plány potřebné;
- věcné náplně (struktury funkční) – souvisí s předmětem činnosti podniku – vedle obvyklých plánů (finančního, výroby, nákupu, lidských zdrojů, marketingu, výzkumu a vývoje, nebo obnovy a údržby) jsou v podnicích tvořeny plány, korespondující s náplní činnosti organizace (např. plán zdravotních výkonů u zdravotnického zařízení);
- a podle dalších hledisek, kterými mohou být formalizace plánů (formální – definované písemně, neformální – nejsou zachyceny písemně) či stupeň podrobnosti (detailní, hrubé, dílčí, souhrnné) atd.

Z výše uvedeného je patrné, že plánování je pro podnik důležitý nástroj, a z toho důvodu jsou kladeny přísné požadavky na jejich:

- věcnou provázanost;
- časovou provázanost;
- úplnost a přehlednost;
- variantnost a závaznost;
- kontrolovatelnost;
- proveditelnost;
- hospodárnost.
- systémovost;

Podobně jako u dalších činností controllingu je také u plánování potřeba kontroly. Jde o následnou kontrolu (tzv. zpětnou vazbu – porovnání plán – skutečnost) a o kontrolu předvídání (tzv. dopřednou vazbu – úvaha o budoucnosti a zabránění vzniku odchylek, které dosud nenastaly). Taková kontrola pomůže podniku zjistit budoucí odchylky a navrhnout řešení jejich eliminaci, dovolí mu tak dosáhnout vytyčených cílů.

### 2.7.2 Kontrola

Kontrola v podniku plní tři hlavní funkce [22, s.135]:

- „funkci informační“ – kontrola umožní vytvoření dostatečné informační základny;
- „funkci analytickou“ – analýza aktuálního stavu i se zkušenostmi získaných z rozboru příčin vzniku nežádoucích stavů a odchylek ;
- „funkci preventivní“ – nutné předcházet odchylkám

„Kontrola by měla nabízet podklady ke zjišťování chyb v plánování nebo chyb v realizaci, aby mohla být k jejich odstranění přijata správná opatření“[30, s. 33].

Obsahem je pojem kontrola založen na porovnání dvou nebo několika veličin, jedna vždy slouží jako závazná porovnávací hodnota.

V podniku může být využitou několik metod kontroly [30, s. 33]:

- „porovnávání v čase“ – v této metodě jsou dodatečně navzájem porovnány reálné veličiny;
- „odvětvové porovnávání“ – údaje podniku jsou srovnány s údaji jiných podniků;
- „porovnávání má býti - jest, tj. plánu se skutečností“ – porovnávání veličin skutečných s veličinami předepsanými.

Srovnáme-li plánované veličiny s veličinami skutečnými, objevíme většinou určité odchylky. Controller má za úkol včas tyto odchylky objevit. Podle odchylek se poté zpracovává analýza odchylek, díky níž se zjišťují důvody vzniku odchylek veličin reálných od plánovaných veličin. Důvody vzniku odchylek se zjišťují u odchylek kladných, ale i záporných. V návaznosti na to se vedení podniku snaží negativní vývoj pozastavit a kladný zintenzivnit [30, s. 34-35].

„Nejčastější důvody odchylek:

- špatná organizace,
- chybné plánování,
- nereálně stanovené cíle,
- nesprávná realizace plánů,
- organizační změny,
- nepředvídatelné externí vlivy,
- zavádění nových strojů,
- prováděné racionalizace,
- nové technologické postupy,
- zvýšení cen surovin,
- použití cizích výkonů,
- použití jiných materiálů,
- časový posun vzniku nákladů a výnosů,
- změna spotřeby,
- změna mzdových tarifů,
- chybné zaúčtování,

- chybějící materiál,
- chybný způsob řízení vedoucího příslušné oblasti,
- změna struktury zákazníků, sortimentu, trhů apod“ [22, s. 152].

Rozhodování o napravení by se mělo řešit na poradách, které by se měly uskutečňovat co nejdříve (měsíčně) po provedení odchylkové analýzy, a na kterých by byli všichni řídící pracovníci [30, s. 36].

### 2.7.3 Reporting

Reporting, jako jedna z velmi významných částí controllingu, má za cíl poskytnout všem úrovním managementu souhrnný systém informací a ukazatelů, které by měly vyhodnotit jak vývoj podniku jak celku, tak i části a pohledy na podnik, které jsou důležité z hlediska rozhodování.

Controllingový útvar nebo controller nese odpovědnost za přípravu reportingu, analýzu, zpracování, vyhodnocení, periodický sběr, ověření a poskytnutí informací, pokud je v podniku zřízen V současné době je do povinností controllera zahrnuto i vytvoření a užívání vhodného informačního systému. Důležitost používání informačního systému roste hlavně z důvodu postupného selhávání intuitivního řízení, které jsou v kontextu s růstem složitosti a velikosti podniků. Informační systém by měl, vedle porovnání plánovaných a skutečných hodnot standardního období, umožňovat i srovnání s původními plány a skutečností minulého roku. Tím zvyšuje vypovídací schopnost porovnání a zlehčuje i další procesy controllingu. V podniku hraje informační systém velmi důležitou roli jak na poli působnosti řízení věcných procesů, tak i v hodnotovém řízení.

„Ať už je reporting chápán jakýmkoli způsobem, vždy je jeho těžištěm zajištění aktuálních a kvalitních externích i interních informací, které jsou obsahem vypracované zprávy – reportu“ [22, s. 156]. Třídění výkazů a zpráv by mělo být uzpůsobeno požadavkům a potřebám uživatelů, vedoucích pracovníků jednotlivých úrovní řízení, tak, aby vyhovělo i těm nejnáročnějším informačním potřebám. Proto není pouze jediná zpráva, vypadající pro všechny cílové skupiny stejně.

Při sestavování reportů je upřen důraz na strukturu, tzn., aby reporty:

- nebyly málo nebo příliš podrobné;
- byly srozumitelné (a to i technikům) a přehledné (pomocí grafických prostředků);
- vyhodnocovaly jen ovlivnitelné veličiny (měřitelné jak v peněžním, tak v naturálním vyjádření).

Na potřebách podniku závisí i obsah, četnost a úprava zhotovování výkazů a zpráv, podle těchto kritérií se potom reporting dělí na:

- standardní – patří sem zprávy s dopředu určenou strukturou zpracovávané v pravidelných intervalech;
- mimořádný – zprávy zhotovené na požádání, jejich mimořádnost se odvíjí buď od obsahu zpráv, nebo od termínu (příp. intervalu) vyhotovení.

„Zprávy a v nich obsažené výkazy slouží nejen vedoucím pracovníkům na různém stupni podnikové hierarchie jako nástroj při rozhodování, ale i jako nástroj vrcholového řízení, který má umožnit rozpoznat, jak dalece jsou plněny (neplněny) jednotlivé předem stanovené cíle, a to každém stupni podnikové hierarchie a v každé oblasti podnikání. Do systému výkaznictví by měly být zahrnuty všechny oblasti a stupně existující v podniku, tzn. v podniku by nemělo existovat žádné bílé místo“ [5, s. 12].

Hlavním zdrojem údajů pro vytvoření reportu je většinou účetnictví. Aby byl reporting kvalitní, měly by být interní informace rozšířeny i o externí informace, týkající se okolí podniku.

# 3 CONTROLLINGOVÉ NÁSTROJE

V jednotlivých fázích a úrovních řízení se doporučuje používat řadu technik a metod.

*Tab. 3 - Nástroje controllingu v dílčích fázích*

| |
|---|
| Fáze analytická |
| • Analýza globálního (makro) okolí, např. PEST a PESTEL analýza |
| • Analýza odvětví (mikrookolí), např. Porterův model 5 sil |
| • Analýza podniku, zahrnující zejména: |
| ○ analýzu základního strategického postavení podniku (SWOT, strategická bilance) |
| ○ analýzu hodnotového řetězce |
| ○ analýzu funkčních oblastí |
| • Analýza produktu, využití např.: |
| ○ analýzy životního cyklu |
| ○ portfolio techniky |
| ○ analýzu stáří výrobního programu, analýzu progresivity výrobků |
| • Analýza cílů podniku, prováděnou z hlediska jejich hierarchie, významu a vzájemných vazeb |
| Fáze prognostická a koncepční |
| • Prognostické metody a techniky kvalitativního charakteru: |
| ○ individuální a skupinové výpovědi (kreativní a expertní techniky) |
| ○ techniky scénářů |
| ○ metody analogie |
| ○ strategické hry |
| • Prognostické metody a techniky kvantitativního charakteru: |
| ○ časové řady |
| ○ kauzální techniky |
| ○ modelování |
| • Metody pro hodnocení a výběr z variant |
| ○ porovnání nákladů, příspěvků na úhradu |
| ○ analýzy citlivosti |
| ○ propočty založené na časové hodnotě |
| ○ simulační postupy |
| ○ modely |
| Fáze realizační |
| • nákladové metody |
| • kalkulační metody |
| • kapacitní propočty |
| • analýza úzkých profilů |
| • tržní analýzy |
| • analýzy životního cyklu |
| • ABC analýzy |
| Fáze kontrolní |
| • kvantitativní a kvalitativní porovnání plánu a skutečnosti |
| • kvantitativní a kvalitativní porovnání plánu a očekávání |
| • analýza odchylek a analýza příčin odchylek |
| • systémy včasné výstrahy |

Zdroj: [22, s. 29-30]

Nástroje controllingu obsahují všechny pomocné metodické prostředky, které jsou používány v rámci controllingu ke splnění úkolů. Takové pomocné prostředky mohou být rozděleny na strategické a operativní nástroje. V závislosti na koncepci controllingu a úkolech přidělených controllingu, se počet a typy nástrojů controllingu mohou značně lišit.

V této teoretické části se pokusím přiblížit nejvíce používané controllingové nástroje. Většinu těchto nástrojů ovšem podnik, řešený v praktické časti, nevyužívá, pokusíme se tedy zdůvodnit proč tomu tak není, eventuelně proč by je měl zařadit mezi používané. Nástroje, které používá, jsou detailně popsané právě v praktické části (viz kapitola 4.5 Controllingové činnosti v podniku (divizi)).

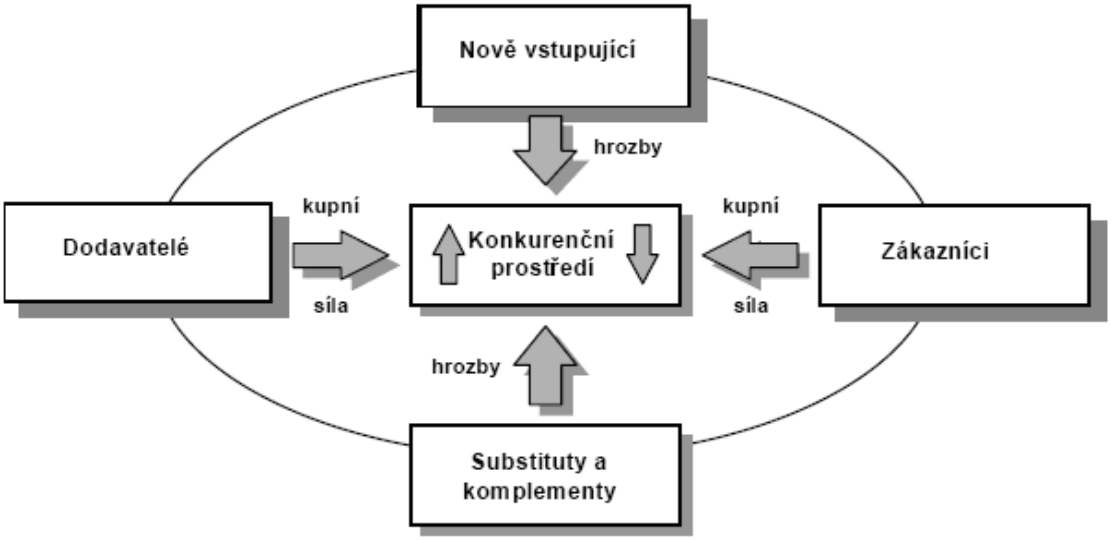
Většina těchto nástrojů je důležitá zejména pro malé a střední podniky, které nemají silné postavení na trhu.

## 3.1 Strategické nástroje

Strategie podniku je controllingem podporována i tím, že nabízí vhodné nástroje pro plánování, pomáhající při analýze situace podniku a při navazujícím vypracování strategií. Existuje řada nástrojů strategického controllingu, některé z nich v krátkosti představím.

### 3.1.1 Analýza podnikání

Pro analýzu podnikání je nejvíce používán Porterův model pěti sil, který určuje rivalitu na trhu, konkurenční tlaky, jež závisí na interakci a působení základních sil (dodavatelé, zákazníci, konkurence a substituty) a výsledkem společného účinku působení je možný zisk v odvětví.




*Obr. 2 - Porterův model 5-ti sil [37]*

Na základě působení pěti základních sil určuje model stav konkurence v odvětví. Těmito silami jsou:

1. rivalita mezi existujícími podniky uvnitř mikrookolí
2. riziko vstupu potenciálních konkurentů
3. smluvní síla dodavatelů
4. smluvní síla kupujících
5. hrozba substitučních výrobků

Někdy bývá ještě za šestý účinek považována vláda.

V rámci provedení analýzy je třeba položit si řadu otázek, aby vznikla představa o intenzitě jednotlivých sil, stanovil se jejich význam, odhadl potenciál odvětví (ziskový nebo ztrátový) a promítl tak síly do své strategie.

Tuto analýzu podnik v minulosti využíval, ale vzhledem k tomu, že jde o nadnárodní podnik, který je jedním z největších v oboru působnosti, není tato analýza z hlediska controllingu příliš důležitá.

### 3.1.2 Analýza prostředí

Analýza podstatná pro poznání okolí, v němž podnik působí, pro identifikaci trendů a změn, vyskytujících v podnikovém okolí a mohou ho ovlivňovat, a také ke stanovení toho, jak bude na vlivy těchto trendů a změn podnik reagovat. Představuje analýzu ekonomických, politických, sociálních a

technologických faktorů prostředí, které mohou ovlivnit podnikání firmy a její rozvoj. Do sociálního prostředí se započítává i kulturní a demografické prostředí.

Tato analýza není pro zkoumaný podnik nijak podstatná, z hlediska controllingu ji není důležité provádět. Podnik má silné postavení na trhu.

### 3.1.3 Analýza SWOT

SWOT analýza „je metoda, která integruje hlavní závěry externích a interních analýz“ [22, s. 55]. Zahrnuje a posuzuje silné stránky (Strengths), slabé stránky (Weaknesses), příležitosti (Opportunities) a rizika (Threats) hrozící podniku.

Analýza podnikových silných a slabých stránek poslouží ke zhodnocení aktuálního stavu podniku podle určitých kritérií. Používají se kontrolní dotazníky, pro posouzení stavu, ve kterém se podnik nachází, na základě dostatečně širokého pohledu. Jestli jde o silnou či slabou stránku, se určí s ohledem na nejvýznamnější konkurenty.

Naproti tomu otázka příležitostí a rizik směřuje k budoucímu vývoji. Jde o to, jaká rizika a jaké příležitosti plynou při nezměněných dosavadních strategiích z možného vývoje podnikatelského prostředí. Zvažují se různé alternativy toho, jak se může prostředí změnit a jaké hrozby nebo naopak jaké příležitosti z toho vyplývají. Pomoci při hledání odpovědi na tyto otázky nám pomůže analýza prostředí (PEST analýza - analýza ekonomického, politického, sociálního a technologického okolí podniku – viz kap. 3.1.2).

„Z porovnání důležitých silných a slabých stránek s významnými šancemi a riziky vyplývají tato čtyři východiska k plánování strategie:

• Přístup OS – ofenzivní podnikatelský přístup z pozice síly. Snaha využít všechny příležitosti a silné stránky. Snaha o vedoucí či útočnou pozici.

• Přístup OW – snaha o využití příležitostí z okolí. Pomalé posilování pozic. Snaha o nalezení silného spojence. Různé formy integrace.

• Přístup TS – snaha využít pozice silného postavení k blokování nebezpečí. Oslabení konkurence. Diversifikace výrobního sortimentu. Distribuční spojení.

• Přístup TW – uvažování o kompromisech. Spojení se silnou firmou i za cenu úpravy programu. Snaha o přežití. Opuštění trhu“ [22, s. 55].

Protože úkolem strategického plánování je posilovat silné stránky, v podniku by se měli preferovat strategie orientované na silné stránky (SO a ST).

„Vypovídající schopnost analýzy SWOT závisí především na kreativitě a posuzovací schopnosti plánovacího týmu. V teorii a praxi je nesporné, že do plánovacího týmu patří také controller. Jemu náleží úkol posilovat efektivitu dobrou přípravou plánovacích schůzí (fundovaná prezentace skutečného stavu, vypracování návrhů). Nesmí ovšem přespříliš determinovat směřování tvůrčího procesu“ [12, str. 72].

Doporučuje se vytvářet SWOT analýzu nejméně 1x ročně, aby se zjistily možné budoucí hrozby a jestli byla minulá opatření účinná.

SWOT analýzu podnik vytváří, ovšem pro controllingovou analýzu není tento nástroj důležitý, proto není v praktické části rozebrán.

.

### 3.1.4 Potencionální analýza

Abychom odhalili potenciál podniku, je nezbytné zjistit, jaké jsou jeho silné a slabé stránky. Analýzu silných a slabých stránek můžeme provést několika způsoby. Nejvýhodnější je provedení analýzy vedoucími pracovníky. Analýza je však poznamenána značným subjektivním pohledem. Řada vedoucích pracovníků nevnímá problémové oblasti nebo je podceňuje. Jinou možností je vypracování analýzy za pomoci celého kolektivu zaměstnanců. Je to nejobjektivnější, ale také organizačně metoda nejnáročnější. Střední cestou je provedení analýzy pomocí skupiny pracovníků, kteří mají dobré podnikové znalosti. Složení a velikost skupiny závisí na struktuře a velikosti podniku. Výsledky analýzy silných a slabých stránek by měly ukázat na slabá místa podniku a pomoci k odstranění zjištěných slabých stránek podniku a posílení existujících silných stránek. Provedení analýzy silných a slabých stránek je

náročným úkolem. Zanedbání a i některé maličkosti může analýzu zcela znehodnotit.

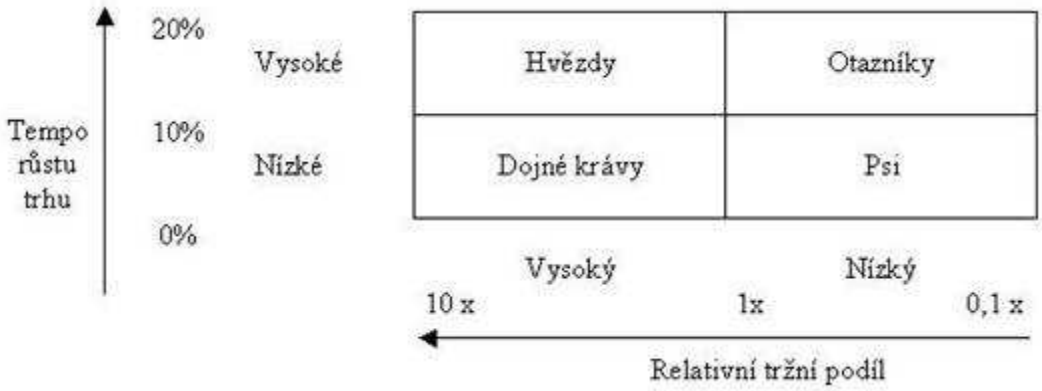
Tento nástroj zkoumaný podnik nevyužívá, nezajišťoval by potřebnou efektivitu. Navíc je podobná SWOT analýze, kterou podnik využívá.

### 3.1.5 Portfolio analýza

Portfolio analýza je v praxi velmi používaná, především pro určení strategických oblastí a pro to, jakou strategii vybrat. Cílem je posílat zdroje do těch oblastí, kde jsou nejlepší vyhlídky na úspěch, tedy tam, kde podnik využije konkurenční výhodu.

Při analýze portfolia jsou nejdříve vytvořeny strategické obchodní jednotky, to jsou jasně vymezené skupiny výrobků, které jsou vytvořeny oproti jasně definované konkurenci na jasně definovaném trhu. Z toho vyplývá, že strategická obchodní jednotka má své samostatné cíle, své zákazníky, svého jednoznačného konkurenta, a tedy může mít i „vlastní strategii, jejíž realizace (nerealizace) neovlivňuje plnění strategií ostatních“ strategických obchodních jednotek [22, s. 46].

Při analýze portfolia je nejčastěji používaná tzv. Bostonská matice, která má na ose obvykle „relativní tržní podíl“ a „růst trhu“. V této matici jsou strategické jednotky rozděleny do čtyř kvadrantů podle toho, jaký velký podíl na trhu strategické jednotky zaujímají a jaký se předpokládá rozvoj v konkurenčním okolí.




*Obr. 3 - Bostonská matice [38]*

Pro každou jednotlivou kategorii jsou v závislosti na situaci navržena strategická doporučení, která jsou současně jednotlivými strategiemi pro jednotlivé skupiny výrobků, které lze zjednodušeně popsat takto:

- dojné krávy – takové výrobky, které zajímají poměrně vysoký podíl na trhu, ale naděje na další růst jsou mizivé – sklízet, držet pozice;
- hvězdy – vysoký podíl na trhu a vysoké očekávané tempo růstu, jsou perspektivní – investovat, podporovat;
- otazníky – je to skupina výrobků, mající vysoký potenciál růstu, ale zaujímá poměrně nízký podíl na trhu, jejich budoucnost je nejednoznačná – selektivní postup;
- bídní psi – trh s takovými výrobky stagnuje, nebo klesá, nízký tržní podíl a slabá konkurenční schopnost – likvidovat, neinvestovat.

Tyto jednotlivé strategie by měly podpořit výběr strategie podniku jako celku.

Zkoumaný podnik má strategii jasně stanovenou, pravidelně tuto analýzu nevyužívá.

## 3.2 Operativní nástroje

Operativní controlling je takový systém řízení, který má za cíl zejména zvýšení hospodárnosti podniku, rentability a zajištění likvidity. Abychom ovlivnili tyto veličiny musí být systematicky nasazeny takzvané operativní nástroje. Tyto nástroje napomáhají včas zjistit odchylky od základního podnikového směru, to umožňuje řídícím pracovníkům a vedení ve správný čas zavést opatření k nápravě v jednotlivých oblastech odpovědnosti tak, aby dosáhl podnik stanoveného cíle.

### 3.2.1 Metoda ABC

V analýze ABC jsou srovnávány hodnoty a množství. V hodně podnicích reprezentují malá množství velké hodnoty, tzn., pokud se podnik řízením těchto malých množství dostatečně zabývá, může dosáhnout velkých úspěchů.

„Základním principem ABC analýzy je skutečnost, která vyplývá z tzv. Paretova pravidla, které říká, že 80 % veškerých důsledků je způsobeno pouze asi 20 % příčin“ [36].

V souboru nemají jednotlivé položky stejný vliv na sledovaný jev. V takovém případě je účelné seřadit položky podle jejich vlivu na sledovaný jev a rozdělit je do určitých kategorií. Právě v této oblasti se používá ABC analýza (Paretova analýza), která spočívá v rozdělení položek do třech kategorií, podle jejich procentuálního podílu na celkové hodnotě zvoleného parametru. Když například analyzujeme výrobní program podniku, tak zjistíme, že 75% ročního obratu tvoří jen malá skupina výrobků (např. 10%) a na druhé straně existuje rozsáhlá skupina výrobků (např. 70%), která se však na celkovém obratu firmy podílí jen nepatrně (např. 10 %). Když podrobíme výrobní program podniku takové analýze, je možné obvykle rozdělit výrobky do třech základních skupin:

- **A** - *významné výrobky* s ohledem na obrat podniku (10 % výrobků, 75 % obratu). Patří sem položky s největším podílem na obratu. Jim je věnovaná největší pozornost. Pro jejich nákup je potřebný detailní průzkum dodacích podmínek (kvalita, cena, dodací lhůta) pro každou položku zvlášť. Velikost potřeb je určovaná analyticky na základě výrobních plánů, kusovníků a norem spotřeby materiálu. Objednávání je realizované v kratších časových intervalech. I nepatrné snížení stavu zásob má výrazný dopad na snížení nákladů na skladování.
- **B** – *méně "významné" výrobky* (20 % výrobků, 15 % obratu). Patří sem položky se střední výškou obratu. Pozornost věnovaná těmto materiálům je obvykle orientovaná na jednotlivé materiálové skupiny (ne na jednotlivé druhy materiálů). Velikost potřeb může být určovaná i analyticky, ale většinou postačuje statistický odhad (forecasting). Při řízení zásob jsou objednávány ve větších objednávacích cyklech, protože zvýšení průměrné úrovně zásob u této skupiny položek nemá až takový výrazný vliv na výšku skladovacích nákladů jako u položek skupiny A.

- **C** - *"nevýznamné" výrobky* (70% výrobků, 10 % obratu). Do této skupiny patří nízkoobrátkové položky. Tyto jsou obstarávány vždy až na základě přímých požadavků [39].

Z analýzy ABC tak vyplývá, že nejvyšší stupeň priority mají v podniku zaujímat položky typu A. Analýza ABC má široké uplatnění. Díky této klasifikaci může být stanovena důležitost postupů, úkolů, skupin výrobků, materiálů, dodavatelů, skupin zákazníků, odbytových oblastí atd.

Podnik, který je analyzován, tuto metodu nevyužívá. Většina jeho zakázek tvoří největší podíl obratu.

### 3.2.2 Analýza objemu zakázky

Hlavní činností analýzy objemu zakázky je neustálé sledování, prostřednictvím měsíčního, či ročního výpočtu průměrné hodnoty zakázky, a následné zlepšování jejich skladby.

Analýza objemu zakázky spočívá v tom, že se jednotlivé zakázky rozdělí podle velikosti, poté se zjistí počet zakázek a výnos pro tento existující objem. Vypočítávají se hodnoty kumulované a absolutní [30, s. 27].

Speciální roli při analýze objemu zakázky mají malé zakázky, které představují jen velmi malé procento výnosu. Jelikož náklady jsou přibližně stejné, musí se systematicky snižovat, k čemuž je nutné přijmout a provést různá opatření. Při důsledném prosazování takových opatření lze, v krátké době, dosáhnout pozitivní změny struktury velikosti zakázek. Zisk podniku stoupne, pokud se sníží náklady zakázky [30, s. 27-36].

Ve zkoumaném podniku je využíván tzv. zásobník zakázek, který je této analýze podobný a je pro ní přínosnější, z hlediska požadavků na efektivnost controllingu.

### 3.2.3 Krátkodobý hospodářský výsledek

Pro vedení podniku a management je důležitý nástroj výpočet krátkodobého hospodářského výsledku. Protože z této zprávy je patrný pozitivní i negativní vývoj podniku a lze z něj odvodit silné a slabé stránky, proto by měl být managementu a vedení podniku měsíčně k dispozici.

Pomocí informací z výpočtu krátkodobého hospodářského výsledku se musí rozhodnout o nových opatřeních. Tyto informace mají význam pouze pokud se data, která obsahuje, budou každý měsíc projednávat a tvořit základ pro měsíční rozhovory managementu [30, s. 111-112].

„Pro výpočet krátkodobého hospodářského výsledku může být použita metoda celkových nákladů a metoda nákladů na prodané zboží, aby se vypočítal a přezkoumal výsledek podniku. Obě metody ale mají pro vedení podniku rozdílnou vypovídací schopnost. K řízení podniku se hodí metoda nákladů na prodané zboží nejlépe“ [30, s. 112].

Tento controllingový nástroj je v řešeném podniku využíván (viz kapitola 4.5.1).

### 3.2.4 Analýza bodu zvratu

V analýze bodu zvratu je cíl najít takový objem produkce či poskytnutých služeb, kdy se výše tržeb rovná výši nákladů, podnik tedy dosáhne nulové výše zisku z této činnosti. Proto je potřeba rozdělit náklady podle jejich fixní či variabilní povahy.

Fixní náklady se vynakládají bez ohledu na plánovaný objem produkce (např. nájemné, odpisy, nákladové úroky z investičního úvěru). Opakem jsou náklady variabilní, které jsou závislé na objemu výroby. Rostou s každou dodatečnou jednotkou produkce (spotřeba materiálu atd.). Díky rozčlenění nákladů (průběh nákladů lze odhadnout pomocí různých metod – např. grafickou metodou, metodou klasifikační analýzy, metodou dvou období) a ceně výkonů (průběh tržeb) lze provést analýzu bodu zvratu a stanovit tak minimální objem produkce, kdy tržby pokrývají celkové náklady podniku.

Analýza podává vedení podniku důležité informace pro jednodušší budoucí rozhodování, může být realizována pouze pro individuální oblasti, ale i pro celý podnik. Mezi individuální oblasti považujeme:

- kontrolu cenové politiky;
- stanovení cílového zisku;
- investiční rozhodování;
- výběr skupin výrobků, které přinesou podniku nejvyšší zisk;
- rozhodnutí o velikosti objemu výroby každého produktu atd.

Tuto analýzu podnik primárně nevyužívá. Je otázkou, jestli by měla takový účinek v rámci controllingu, aby zvýšila hospodárnost podniku.

### 3.2.5 Příspěvek na úhradu

Při výpočtu příspěvku na úhradu (příspěvku na úhradu fixních nákladů a zisku) se začíná s variantami obratu, od kterého se odečítají fixní a variabilní náklady, aby se zjistila výše hospodářského výsledku nebo zisku, která zůstane podniku při ceně, obvyklé na trhu. Výpočet se tak orientuje na tržní ceny, které nejčastěji vytváří v tržním prostředí konkurence. „Pomocí výpočtu příspěvku na úhradu mohou být také kalkulovány prodejní ceny a v takovém případě musí být nejdříve zadány požadované výše příspěvku“ [30, s. 70].

Je třeba rozlišovat mezi variabilními a fixními náklady. Na rozdíl od variabilních nákladů, které vznikají ve výrobě a při odbytu výrobků, závisejí na výkonech a mění se se stupněm využití kapacity, vznikají fixní náklady nezávisle na tom, jestli se prodávají výrobky, nebo probíhá výroba. Fixní náklady přibývají přímo úměrně s časem a není možné je posuzovat jako náklady výrobku na jeden kus [30, s. 67].

Daný podnik tento controllingový nástroj nevyužívá. Tyto funkce jsou zahrnuty v již využívaných analýzách (viz kapitola 4.5 Controllingové činnosti v podniku (divizi)).

## Náklady na prodané zboží

„Metoda nákladů na prodané zboží může být aplikována na základě výpočtu plných nákladů nebo výpočtu příspěvků na úhradu“ [30, s. 119].

Při metodě nákladů na prodané zboží jsou porovnávány rozčleněné náklady na výkony nebo výrobky s hodnotou odbytu výkonů nebo výrobků. Tím podnik získá výhodné informace o výnosnosti jednotlivých výkonů nebo výrobků.

„Metoda nákladů na prodané zboží zdůrazňuje tržní výkon podniku. Proto se tato metoda hodí pro vedení podniku, které je orientované na zisk“ [30, s. 119].

## Celkové náklady

„Metoda celkových nákladů se může realizovat s použitím plných nákladů nebo příspěvků na úhradu. Důraz je při této metodě kladen na celkový výkon podniku. Méně se bere zřetel na tržní výsledky.

Při metodě celkových nákladů se celkové tržby porovnávají s celkovými náklady zúčtovacího období. Tržby odpovídají prodaným množstvím. Náklady se oproti tomu odvozují od vyrobeného množství. Podnikový výsledek je správný jen tehdy, když prodej a výroba zúčtovacího období souhlasí také co do množství. Při rozdílech mezi výrobou a odbytem musí být dodatečně brány v úvahu změny zásob nedokončených a hotových výrobků a výkonů“ [30, s. 115].

# PRAKTICKÁ ČÁST

# 4 XYZ a.s.

V praktické části diplomové práce budu místo skutečného názvu podniku používat název XYZ a. s. z důvodu anonymity existujícího podniku.

Ve firmě XYZ a. s. je díky charakteru oboru, v jakém tento podnik působí, controlling zaměřen především na sledování staveb a výsledek závodu, ale je také součástí širokého rámce obsahující obchodní politiku, přípravu a kalkulace staveb, nabídkové kalkulace, proces sestavování plánů, řízení vybavení a řízení lidských zdrojů.

Metody firemního řízení se uplatňují v informačním systému (KHEOPS), pokrývající skoro celou oblast funkce společnosti. Jde o integrovaný systém, pracující s jedinou databází pro všechny společnosti stejnou, řídí informace ze všech oblastí a tak umožňuje součinnost všech úrovní.

Společnost XYZ a. s., dříve ABC, a. s., je jedna z nejvýznamnějších stavebních podniků v České republice a považována za jedničkou v dopravním stavitelství. Staví na svých bohatých zkušenostech, výborném technologickém zázemí a výkonnosti jednotlivých regionálních závodů a dceřiných společností. Skupina je organizována do šesti oblastí na území České republiky a Slovenska[33].

XYZ, a. s., poskytuje své služby zákazníkům už více jak 60 let. Jejím stoprocentním vlastníkem je od roku 2006 je francouzská společnost XYZ, která se angažuje v 18 zemích na světě a je součástí koncernu VINCI, který působí po celém světě [33].

## 4.1 Vznik a vývoj společnosti

1952 - 1. března vzniká z Dopravních staveb Havlíčkův Brod národní podnik Stavby silnic a železnic

1958 - vzniká tzv. „velké SSŽ“, v rámci reorganizací jsou do něj začleněny n. p. Baraba a n. p. Živičné vozovky. Firma v té době zaměstnává osm tisíc lidí. V listopadu se novým sídlem stává Palác Dunaj na Národní třídě v Praze

1965 – zahájení přípravy a realizace nejznámějšího mostu v Praze přes Nuselské údolí. Stavba je po dokončení oceněna titulem „Stavba 20. století“

1967 - zahájení prací na stavbě dálnice D1. SSŽ přebírají stavbu 13km úseku Čestlice – Mirošovice, o dva roky později další, 20,3km úsek dálnice D1 Mirošovice – Šternov

1978 – zahájení výstavby největšího mostního díla v Praze – Barrandovského mostu

1992 - v květnu se státní podnik mění na akciovou společnost, která je následně privatizována – téměř 82 % akcií kupónovou metodou a 15 % přímým prodejem společnosti Entreprise Jean Lefebvre. V červenci se majoritním vlastníkem SSŽ stává Entreprise Jean Lefebvre

2001 - majoritním akcionářem se stává francouzská společnost XYZ ze skupiny VINCI, největšího stavebního koncernu na světě

2006 - XYZ vlastní 100 % akcií SSŽ

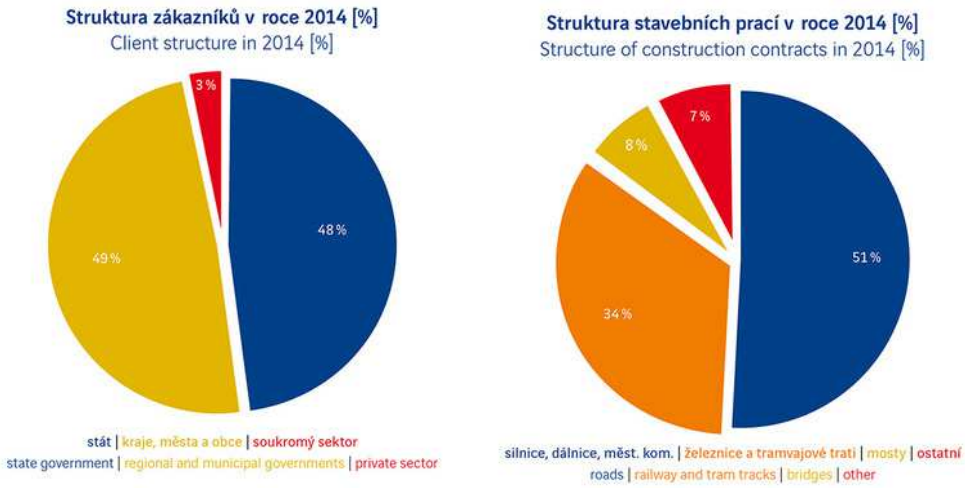
2008 - dochází ke spojení Staveb silnic a železnic se slovenskými společnostmi XYZ – Cesty a XYZ – Kamenolomy

2009 – společnost SSŽ se v dubnu přejmenovává na XYZ a. s. [33].

## 4.2 Ekonomické ukazatele skupiny

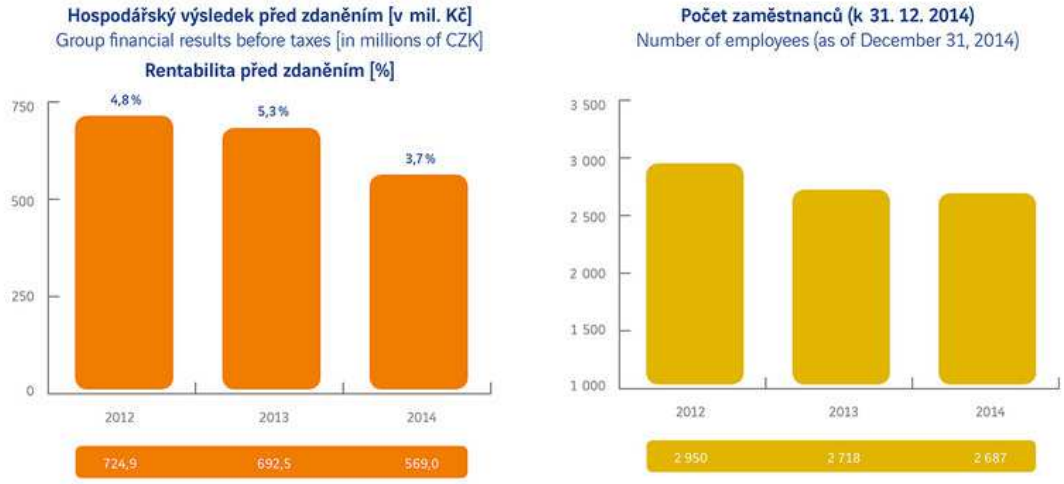
Na následujících grafech se můžete seznámit s ekonomickými ukazateli společnosti XYZ, a. s. za rok 2014

Z grafu struktury zákazníků je patrné, že hlavními zákazníky byli kraje, města, obce a stát. Podíleli se téměř stejnou měrou jako zadavatelé zakázek. Více jak polovina zakázek byly dopravní stavby a dále se velkou měrou podíleli i železnice a tramvajové trati.




*Obr. 4- struktura zákazníků a stavebních prací skupiny XYZ [33]*

Z dalších grafů je viditelné, že jak rentabilita, tak počet zaměstnanců za poslední roky klesá, což určitě není dobrá zpráva. Stavebnictví není zrovna na vzestupu, takže není možné očekávat nějaký prudký obrat situace.




*Obr. 5- Hospodářský výsledek a počet zaměstnanců [33]*

## 4.3 Organizační struktura

Controlling jako metoda řízení a organizace společnosti jsou od sebe neoddělitelné. Metody řízení není možné vysvětlovat bez předchozího popisu organizace.

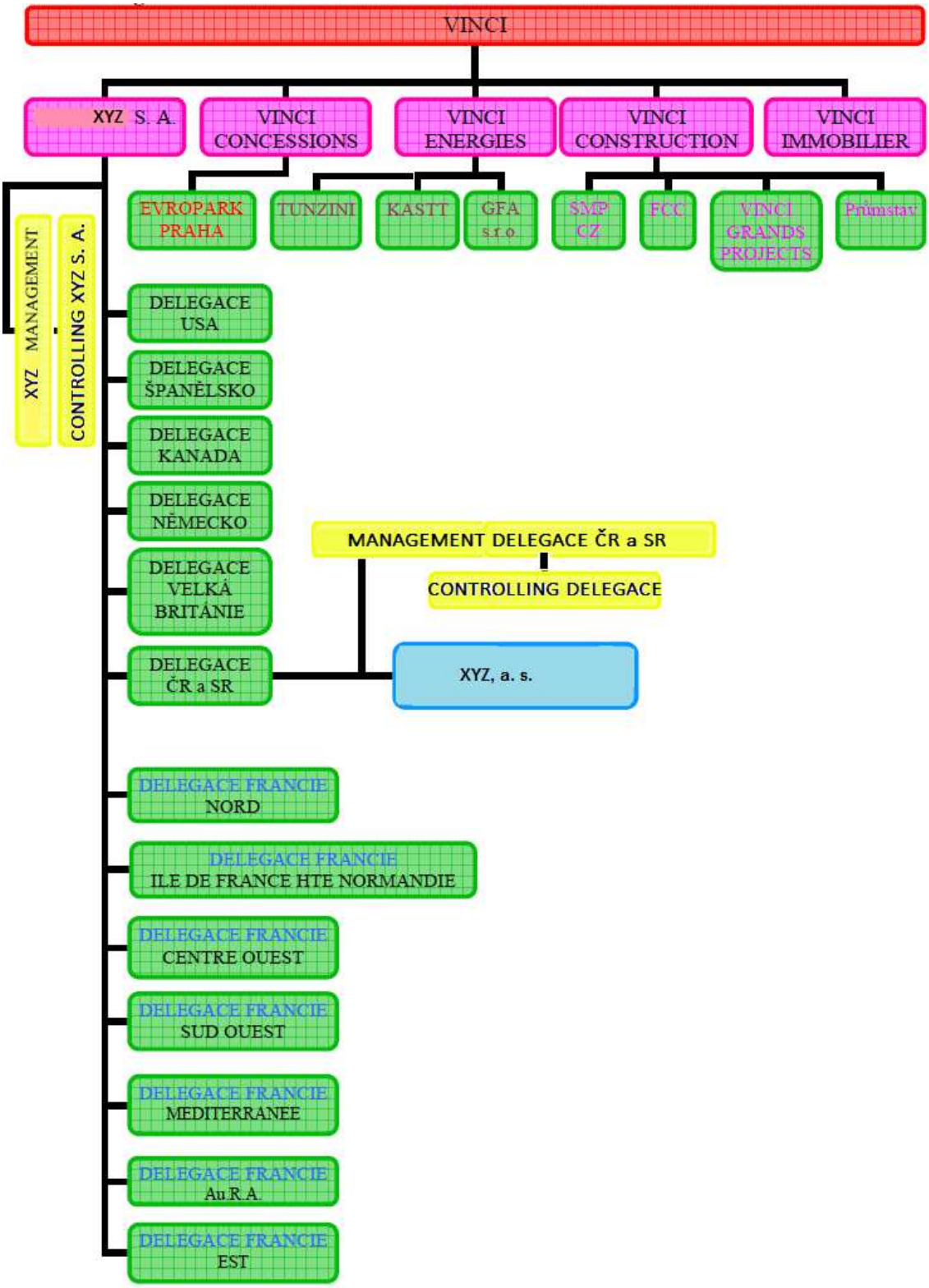
### 4.3.1 Organizační struktura celé společnosti (skupiny)

Rokem 2006 se stala stoprocentním akcionářem francouzská společnost XYZ S.A., člen mezinárodního koncernu VINCI, nezabývající se žádnou činností výroby a vlastní dceřiné společnosti ve Francii i v zahraničí.

Skupinu tvoří 14 delegací: Ve Francii 7 a dalších 7 v zahraničí.

V zahraničí je každý země, dosahují pro skupinu významných výsledků, jednu delegaci, další státy jsou zahrnuty v sedmé delegaci:

1. Velká Británie,
2. Německo,
3. USA,
4. Česká republika a Slovensko,
5. Kanada,
6. Španělsko,
7. ostatní země (Polsko, Belgie, Albánie, Litva, Nová Kaledonie, Polynésie, Chile, Martinique) XYZ S.A., je holding, v jenž vede generální ředitelství skupiny.




*Obr. 6 - Organizační struktura koncern VINCI [40, vlastní úprava]*

Společnost poskytující služby, pojmenovaná XYZ MANAGEMENT, je dceřinou společností XYZ S.A. Sdružuje jednotlivá ředitelství a pak odborné metodické útvary skupiny, které mají za úkol formalizovat směrnice od generálního ředitelství, zajistit jejich dodržení, poskytnout odborná posouzení v poli působnosti svých pravomocí, kontrolovat výrobní útvary a napomáhat v činnosti.

Organizace společnosti je taková:

- Útvar centrálních služeb s následujícími ředitelstvími nebo odděleními:
  - Lidské zdroje — Lidské zdroje
    Školení, vzdělávání
  - Finance — Finance
    Audit
    Finanční operace
    Účetní oddělení skupiny
    Účetní oddělení Francie
    **Controlling**
  - Technické — Mechanizace a Investice
    Technické / Středisko výzkumu
    Nákup
    Kvalita / Bezpečnost / Životní prostředí
  - Ostatní ředitelství — Výpočetní technika
    Právní a Pojištění
  - Marketing
  - Komunikace
- 7 francouzkých delegací, které řídí ředitel delegace, na které je napojeno 7 středisek centrálních služeb. Tato střediska jsou decentralizovanými středisky XYZ MANAGEMENT centrálních služeb a zahrnují totožné funkce. Za tyto funkce má odpovědnost:
  - ředitel mechanizace delegace a jeden nebo několik oblastních inženýrů pro mechanizaci (v případě XYZ vykonává tuto funkci investiční ředitel);

- finanční ředitel zajišťující: controlling, účetnictví, lidské zdroje, reporting, pojištění a právní otázky, výpočetní techniku;
- technický vedoucí (delegace) oblastní laboratoře (v případě XYZ funkce vykonávána technickým ředitelem).
- jeden nebo několik pracovníků delegace v oblasti bezpečnosti /jakosti/ŽP;

### Controllingové oddělení na úrovni skupiny XYZ S. A. a delegací

Jak již bylo výše zmíněno, controllingové oddělení na úrovni skupiny (XYZ S.A.), je součástí dceřiné společnosti XYZ Management. Útvar controlling spadá konkrétně do ředitelství FINANCE. Tento útvar řídí manažer controllingu na kterého dohlíží finanční řiditel XYZ Management. Manažer controllingu spolupracuje s dalšími útvary společnosti, shromažduje a vyhodnocuje informace od controllingových oddělení na nižších úrovních (viz obr. 4.3.1).

Na úrovni delegací je to obdobné. Delegace má svůj management (v našem případě Management delegace pro ČR a SR), který spadá pod skupinový XYZ Mangement. Controlling na této úrovni zajišťuje finanční ředitel, který má na starosti mimo jiné i účetnictví nebo reporting.

## 4.3.2 Organizační struktura v rámci České Republiky

Delegace (v České republice XYZ, a. s.) jsou děleny na oblasti, které zahrnují daný počet divizí, nebo-li závodů.

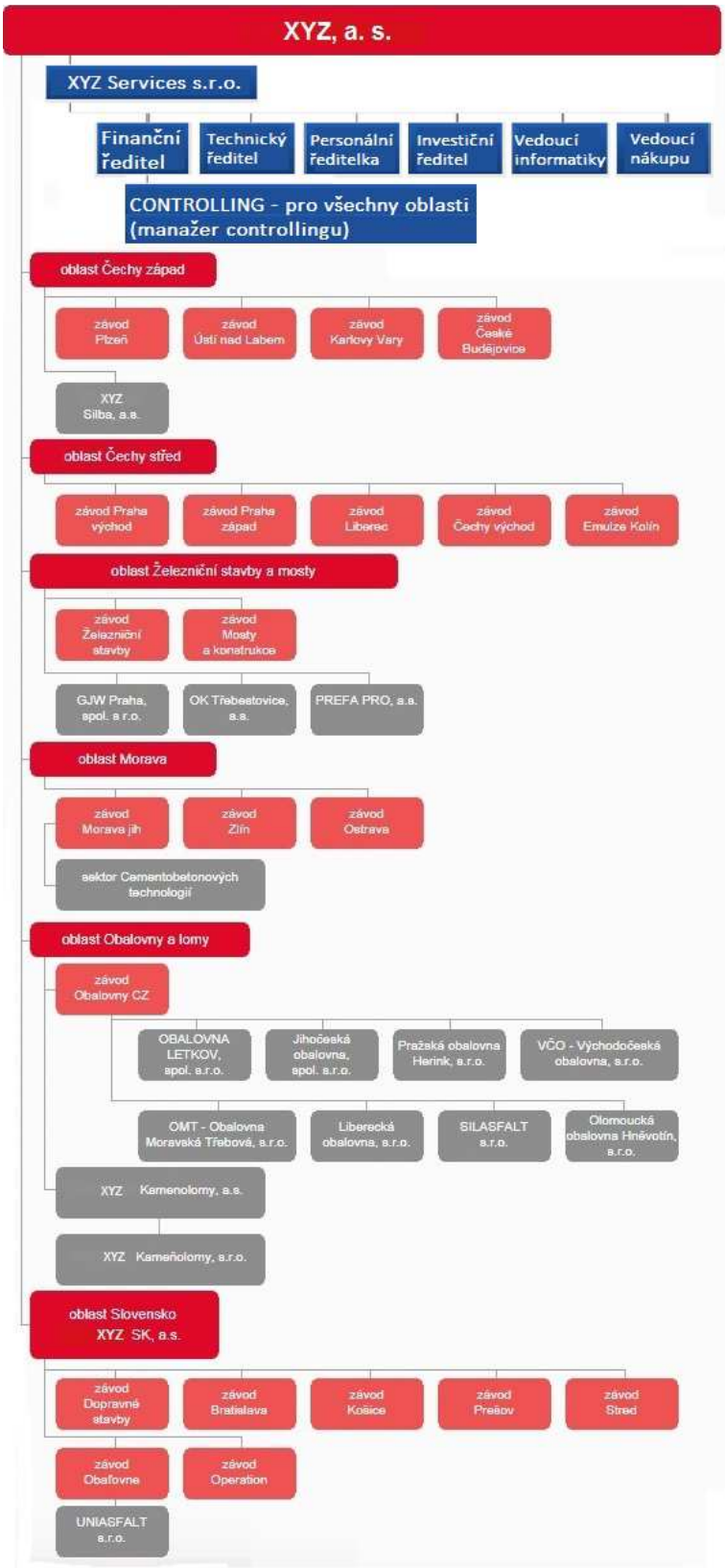
Divize je tedy základní jednotkou skupiny (u XYZ závod), která:

- pracuje s vlastními prostředky, tj. zaměstnanci a vybavením, které jsou přiděleny;
- obsahuje zisková střediska (tzv. profit centra) nebo i skupinu ziskových středisek (sektor), řízena jedním vedoucím pracovníkem;

- mnohdy zde pracují účetní a administrativní pracovníci, zajišťující ekonomické (finanční a administrativní) vedení divize.
- odpovídá za získání zakázky v rámci svých pravomocí, za svou výrobu a své smlouvy a inkasa plateb svých investorů, za realizaci a vyhodnocování svých staveb;

Oblastní controlling je zajišťován pomocí manažerů controllingu střediska centrálních služeb, kteří jsou přímo finančnímu řediteli podřízení.

XYZ, a. s. je podnikem provádějící stavební činnost specifického charakteru, jako jsou inženýrské, dopravní, vodohospodářské a průmyslové stavby. Svou činnost na území ČR zajišťuje firma XYZ, a. s. pomocí pěti odštěpných závodů, nebo-li oblastí, rozložených ve významných centrech v jednotlivých regionech, obsahující společnosti a závody s majetkovou účastí (viz Obr. 5).




*Obr. 7 - Struktura XYZ, a. s. [33, vlastní úprava]*

### Controllingové oddělení v rámci ČR na úrovni oblastí

Controlling v rámci ČR delegace, tedy podniku XYZ, a. s. zajišťuje podřízená společnost XYZ Sevices s.r.o., která se skládá z několika ředitelství. Controlling oddělení spadá pod útvar finančního ředitelství. Zde je prováděn pro všechny oblasti v rámci XYZ, a. s., a zajišťuje ho manažer controllingu, který je podřízený finančnímu řediteli (viz schéma na obr. 5).

## 4.3.3 Závod České Budějovice

Závod České Budějovice do organizační složky oblast Čechy západ. Dnes má závod České Budějovice hlavní územní působnost v okresech České Budějovice, Český Krumlov, Tábor, Písek, Prachatice, Strakonice, Jindřichův Hradec. Záměrem marketingu závodu je vstoupení do dalších segmentů trhu, a to hlavně při provádění zvláštních prací, které zajišťuje závod. Podílí se v plné míře na hlavních činnostech celé společnosti. Mezi nejdůležitější činnosti závodu České Budějovice patří stavební výkony a práce, dodávky částí staveb, stejně tak stavby v oboru dopravní inženýrské stavitelství, ale i speciální inženýrské stavby.

Souhrn rozsahu vyspecifikovaných dodávek:

- Realizace přeložek a obchvatů dopravní infrastruktury
- Realizace dopravních staveb
- Přeložky přípojových a dálkových trubních vedení pro naftu, plyn, teplo, páru a vzduch, chemické produkty – *působnost na území Čech, Moravy a Slezska*
- Výstavba železničních staveb, vleček a kolejových svršků, koridorů– *působnost na území Čech, Moravy a Slezska*
- Realizace štol, tunelů, vrtů, šachet, podzemních jímek s nádrží – *působnost na území Čech, Moravy a Slezska*
- Výstavba skládek odpadů vč. sanací – *působnost na území Čech, Moravy a Slezska*
- Rekonstrukce konstrukcí ze železobetonu (mostů, aj.)

- Výstavba, rekonstrukce a přeložky vodovodů a kanalizací – *působnost na území Čech, Moravy a Slezska*
- výstavba a rekonstrukce sportovních areálů i školních hřišť

Stav pracovníků k 31.12.2014 byl celkem 306 pracovníků, z toho technicko-hospodářských 113 a dělníků 193.

*Tab. 4 - Počet pracovníků v dělnických profesích*

| | |
|---|---|
| Stavební dělník | 15 |
| Zedník | 22 |
| Tesař | 10 |
| Svářeč | 8 |
| Automechanik | 4 |
| Elektrikář | 5 |
| Řidič nákl. aut a spec. techniky | 38 |
| Stavební strojník | 25 |
| Stavební a provozní zámečník | 13 |
| Železobetonář | 4 |
| Ostatní profese | 49 |

Zdroj: [32]

## Controllingové oddělení na úrovni závodu (divize)

Na této úrovni je jedna osoba v pozici controllera, která je podřízena řediteli divize, kterému podává hlášení o hospodaření divize. Controller spolupracuje s jednotlivými odděleními divize, které se podílejí na jeho činnosti (finanční, administrativní aj.)

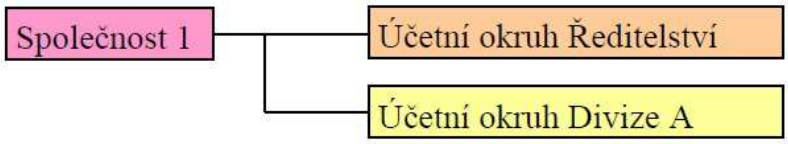
## 4.4 Podnikový informační systém

KHEOPS, to je název, vybrány pro označení informačního systému skupiny. KHEOPS je vybudován na podstatě programu řízení integrovaného (z anglického Enterprise Resource Planning, zkr. ERP) SAP. Parametry SAP byly nastaveny tak, aby napomáhaly skupinovým potřebám. Další pomůckou je PLANNING INTERNATIONAL, což je nástroj vyvinutý pro výrobně-ekonomickou přípravu staveb. Třetím nástrojem je PAPYRUS. To je nástroj pro sledování nákladů stavby a vkládání údajů.

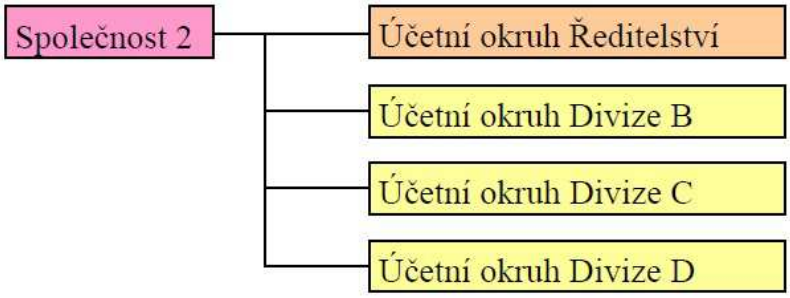
Do struktury SAPu byla integrována výše představená operativní struktura. Účetnictví, základní organizační složka, je v SAPu pojmenována účetní okruh, což je útvar, v kterém se pozorují položky rozvahy jako u společnosti samostatné. Jediný právní subjekt se skládá ze seskupení účetních okruhů (viz Obr. 6,7). Divizi tvoří buď účetní okruh jednoho právního subjektu, nebo skupina účetních okruhů více jak jednoho právního subjektu (viz Obr. 8).

Řídící jednotka představuje v SAPu jednotku, která vede analytické účetnictví a jsou tak sledovány výsledky. Představuje celek ziskových a nákladových středisek, jako je soubor výrobny, staveb, vybavení, správní režie atd. Kompletní finanční účetnictví nevede, pouze výkaz útvaru, analytické účetnictví a většinu ukazatelů, které jsou potřeba ke sledování výsledků.

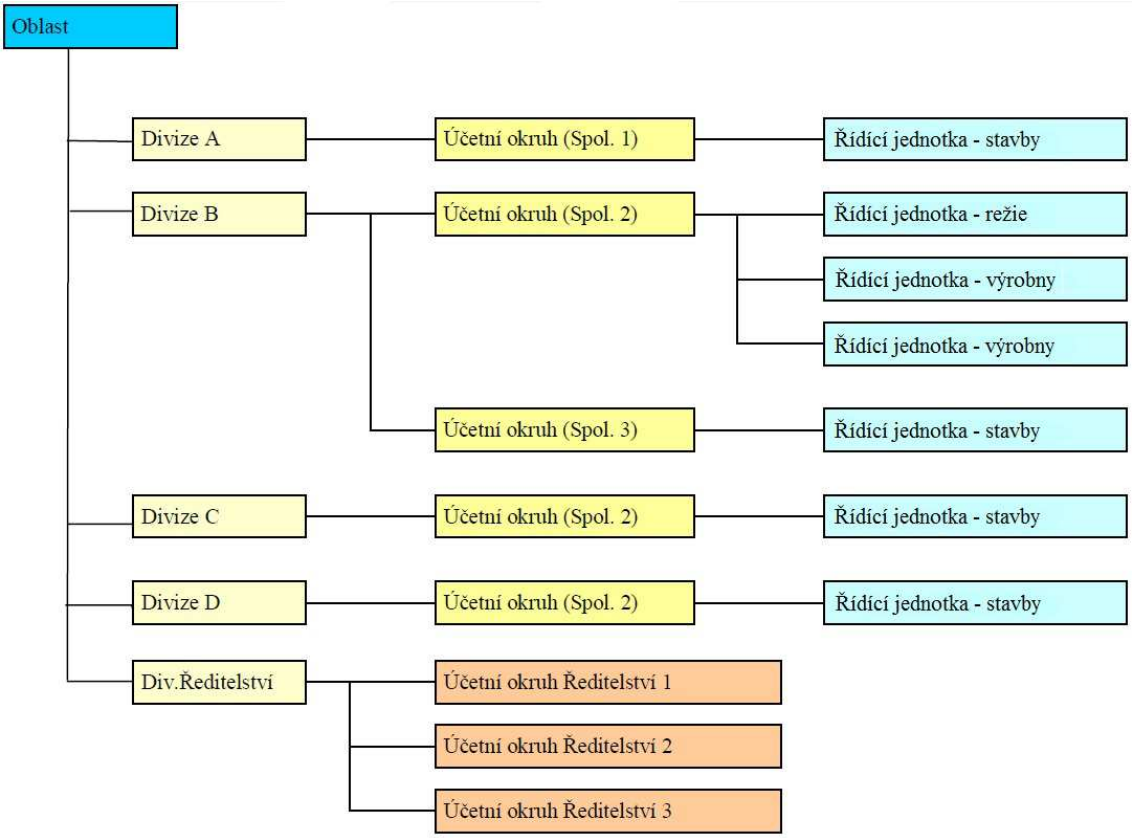
Totožný účetní okruh tedy může spojovat několik řídících jednotek a dovoluje řízení více sektorů v jedné divizi, vede v podstatě kompletní finanční účetnictví.




*Obr. 8 - Společnost s jednou divizí - právní struktura [vlastní úprava]*



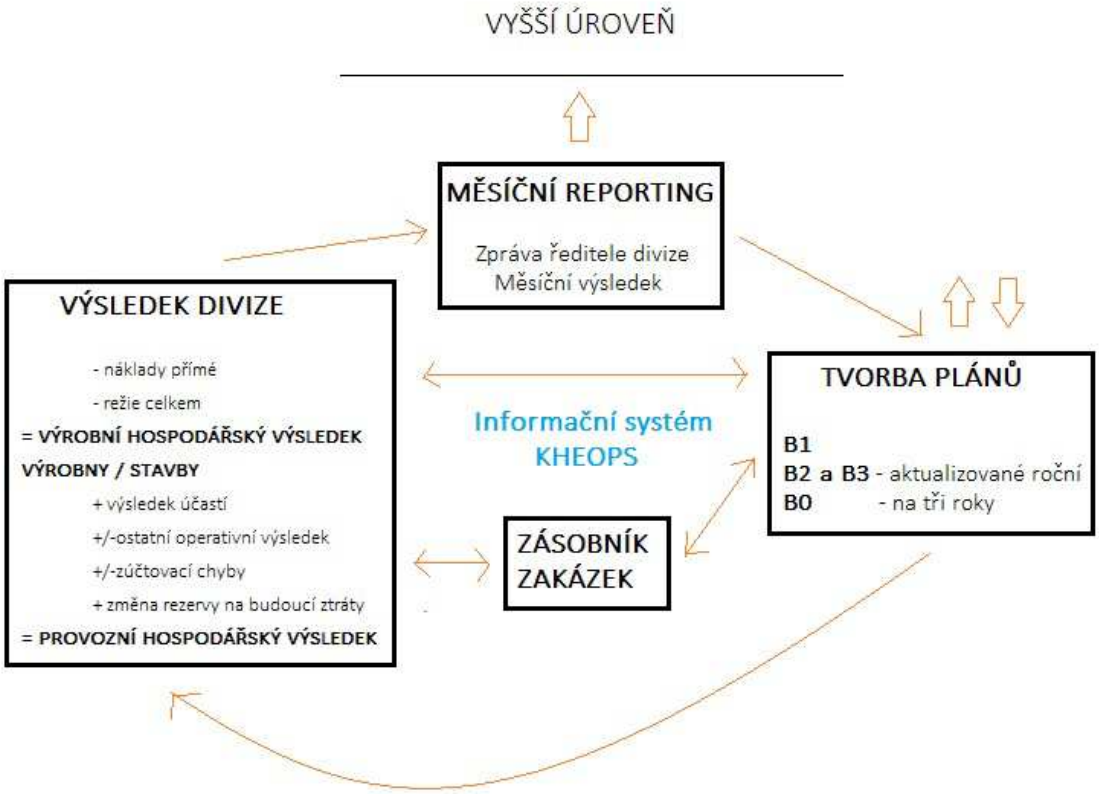

*Obr. 9 - Společnost s více divizemi - právní struktura [vlastní úprava]*




*Obr. 10 – Struktura odštěpného závodu - oblasti [32, vlastní úprava]*

Je potřeba uvést, že v každé oblasti, mající dceřiné společnosti, je vytvořena divize Ředitelství, do které patří Účetní okruhy Ředitelství daných dceřiných společností.

## 4.5 Controllingové činnosti v podniku (divizi)




*Obr. 11 - Schéma systému controllingu na úrovni divize [vlastní tvorba]*

### 4.5.1 Výsledek divize (závodu)

Pojem divize (u XYZ jde o závod či dceřinou společnost) je v dalších částech práce používán způsobem zjednodušeným. Výsledky všech řídících jednotek a jejich uskupení (závod s určitým počtem sektorů) se tvoří obdobným způsobem a prezentace výkazů je totožná. Pro výsledky divizí byl určen název provozní hospodářský výsledek (výsledek REC – z francouzského resultat courrant). Jde o výraz, střídající pojem operativní výsledek, který se donedávna užíval a nyní posluhuje účelu konsolidovaného výsledku. To je výsledek, hodnotící výkonnost jednotlivých závodů podniku.

Provozní hospodářský výsledek se spočítá následující formou:

**CELKOVÉ VÝKONY:**

- náklady přímé
- režie celkem

**= VÝROBNÍ HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK VÝROBNY / STAVBY**

+ výsledek účastí

+/-ostatní operativní výsledek

+/-zúčtovací chyby

+ změna rezervy na budoucí ztráty

**= PROVOZNÍ HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK**

## Celkové výkony

Do celkových výkonů patří:

- prodej výrobků a materiálů,
- výnos dle metody postupu prací anebo opravdu provedených prací k určitému dni (služby a stavby ),
- změna množství zásob kompletních výrobků výroben,
- pronájem externím firmám (vybavení),
- pohyb mezi jednotlivými útvary skupiny (práce nebo prodej),
- prodej asfaltu výrobnám,
- dodatky a odsouhlasené změny zákazníkem placené,
- smluvní pokuty (záporná hodnota),
- opakované úroky z prodlení, patřící k fakturacím výroben a staveb,
- revize cenové (kladné či záporné),

ale nepatří do nich:

- neschválené změny a dodatky,
- poskytování vybavení nebo pracovníků jiným útvarům skupiny (snižování nákladů),
- přefakturování správní režie nebo poplatků za technické a administrativní služby (snížení režií celkově),

- rezerva pro opravy staveb v záruce (účtuje se do ostatního operativního výsledku) a změnění stavu zásob vstupního materiálu (ovlivňuje náklady).

Celkové výkony se odlišují od konsolidovaného obratu, protože berou v úvahu změnu stavu zásob hotových výrobků.

## Náklady přímé

Náklady odpovídající reálné hodnotě všech nákladů přímých, které jsou zaúčtovány do výroben a staveb. Jedná se o všechny náklady přiřazené, týkající se dané stavby.

Náklady přímé obsahují:

- náklady na pracovníky, kteří jsou u podniku dočasně (pracovníci od zaměstnanecké agentury)
- personální náklady na pracovníky skupiny
- pohonné hmoty (nafta, benzín, apod.)
- vybavení (mechanizace a doprava)
- náklady na dopravu (např. nájemné nákladních aut)
- nájem od třetí strany
- zapůjčení pracovníků, včetně vybavení
- externí a interní subdodávky
- externí a interní dodávky, materiálová spotřeba, s nebo bez dopravy
- další náklady (náklady na geodeta, laboratorní práce, apod.)

Náklady přímé jsou účtovány od momentu, kdy je materiál či jiná dodávka přijata na stavbu nebo jsou služby subdodavatele provedeny. To znamená:

- bez řízení zásob stavby,
- bez čekání na příjem faktury od dodavatelů či subdodavatelů takovým způsobem, že se ocení služby a dodací listy.

Vnitřní (interní) náklady se řadí ke stavbě pomocí:

- vnitropodnikové hodinové ceny dělníků a řidičů nebo posádek;
- hodinové nebo denní vnitropodnikové ceny u stavbyvedoucích;
- vnitropodnikové prodejní ceny u dodávek od vlastních výroben skupiny (lomy, obalovny);
- denní vnitropodnikové ceny za pohonné hmoty a mazadla vybavení skupiny;
- denní vnitropodnikové ceny u vybavení skupiny;

Pokud trh existuje je nutné, aby se uplatňovaly vnitropodnikové ceny, které by se blížily opravdovým cenám a tržním cenám za nájem. Z podhodnocených vnitropodnikových cen vycházejí klamné výsledky staveb, neodpovídající skutečnosti a neumožňující krýt opravdové náklady vybavení a pracovníků, které ovlivní výsledek divize společnosti. Při nadhodnocení vnitropodnikových cen může dojít k nežádoucím důsledkům v analýze výsledků staveb, divizí (při změně stavu rezerv na budoucí ztráty) a zásobníku zakázek.

Vnitřní (interní) náklady jsou tak do stavby zaúčtovány pomocí standardní sazby. Vzniká u nich tak rozdíl mezi reálnou hodnotou a zaúčtovanými částkami do stavby. V tomto případě se zaúčtované náklady přímé dají formulovat tímto způsobem:

**Náklady přímé zaúčtované do stavby**

**- operativní odchylky** pohonných hmot a mazadel
vybavení
personálních nákladů

**= náklady přímé.**

S tím, že operativní odchylka:

*pohonných hmot*[1] = reálná hodnota – hodnota běžných sazeb zaúčtovaných ve stavebních nákladech

*vybavení*[2] = reálná hodnota[3] – hodnota běžných sazeb zaúčtovaných ve stavebních nákladech

---

1 reálná hodnota a výše standardních sazeb zaúčtovaných v nákladech stavby obsahuje spotřebu pohonných hmot

2 reálná hodnota a výše standardních sazeb zaúčtovaných v nákladech stavby obsahuje spotřebu vybavení, které bylo pronajato bez spotřeby pohonných hmot

3 výše ročních operativních odpisů se účtuje měsíčně 1/12

*personálních nákladů* = reálná hodnota – hodnota běžných sazeb zaúčtovaných ve stavebních nákladech

Vnitropodnikové sazby pracovníků jsou lépe popsány na dalším příkladu. V každé divizi se rozhodlo používat například 3 vnitropodnikové ceny, které odpovídají 3 kategoriím pracovníků:

1 hodinová vnitropodniková sazba dělníků stavby

1 hodinová vnitropodniková sazba řidičů nákladních aut, posádek

1 denní vnitropodniková sazba stavbyvedoucího

V každé kategorii se vytvoří plán ročních nákladů, který zahrnuje:

- veškeré složky hrubých mezd (z vlastních údajů):
  - mzda za měsíc nebo sazba za hodinu krát předpověditelné množství placených hodin,
  - smluvní odměna (např. ve Francii13. měsíc),
  - důsledek přesčasů (s výjimkou je, že se pro ně utvoří vnitropodniková cena),
  - ostatní odměny,
  - ostatní náhrady (stravné, dopravné);
- zdravotní a sociální pojištění z této příčiny podnikem placené.
- doprovodné výdaje (ochranné pomůcky, pracovní oblečení);

Do vnitřních nákladů se nepočítají výdaje, které se týkají plateb za PC, mobilní telefony, tablet atd., které se účtují do režie správní.

Po vytvoření propočtu ročních nákladů na pracovníky se počítají hodiny nebo dny, s kterými se uvažuje účtovat na stavbách. Pokud vydělíme rozpočtové náklady hodinami nebo dny odpracovanými na stavbě, dostaneme hodinovou nebo denní cenu pro danou kategorii.

Je podstatné využívat takové vnitropodnikové ceny, standardní sazby, aby se přibližovaly co nejvíce skutečnosti, protože tyto ceny se také využívají při kalkulování cen a sestavování stavebního rozpočtu. Pokud budou vnitropodnikové ceny příliš vysoké, mohou konkurenceschopnost divize zhoršit. Pokud vnitropodnikové ceny podhodnotíme, mohou mít na výsledek divize škodlivý dopad.

## Režie celkem

Celkové režie dělíme do tří položek, uváděné na třech jednotlivých řádcích výsledovky:

- vlastní režie správní (režie divize);
- licenční daně a holding & centrální služby.
- delegační režie & centrálních střediska služeb, což je u XYZ příspěvek na ředitelství a.s.

Vlastní režie správní (režie divize) zahrnuje zejména náklady na:

- ředitele divize, vedoucí sektorů,
- hlavní stavbyvedoucí,
- útvar přípravy staveb a kalkulace cen,
- administrativní a ekonomické pracovníky,
- geodety (nepřidělené stabilně k určité stavbě),
- výdaje na provoz (telefon, kancelářská technika, apod.),
- kanceláře a pozemky,
- pojištění, které spojené s provozem,
- poplatky, nenaúčtované na vybavení.

Do správní režie se nezapočítávají náklady na dílnu, vedoucího dílen, a opraváře, jsou zahrnuty mezi náklady na vybavení.

**Příspěvek na ředitelství a. s.** = režie střediska centrálních služeb & delegace je rozpočten mezi všechny divize delegace a na řídící jednotky, tvořící ji. Zaúčtování je formou paušálu za rok, vypočítaným podle plánu režií střediska centrálních služeb a delegace. Podstatou dělení jsou výkony celkové z předcházejícího roku zmenšené o vnitřní subdodávky nebo celkové plánované výkony u nově vzniklých organizačních útvarů, které jsou do okruhu začleněné. Paušál se účtuje měsíčně.

**Licenční poplatky, centrální služby a holdingu** označujeme výdaje, zahrnující poplatek skupině VINCI. Jsou také účtovány v podobě paušálních částek za rok. Částka, představující náklad každé delegace, se vypočítá podle plánu režií (licenčních poplatků) centrálních služeb a holdingu. Podstatou dělení jsou kompletní výkony za minulý rok zvýšené popřípadě o celkové plánované výnosy v nových organizačních útvarech, které vstoupí do jejího rozsahu

působnosti. Částka se přenese do každé divize delegace a na řídící jednotky, tvořící ji, na základě stejného členícího pravidla jako pravidla uplatňovaného u režií střediska centrálních služeb a delegace. Tato částka je paušálního charakteru a platí se měsíčně.

Částka obsahuje:

- vlastní procento každé delegace u režie na středisko centrálních služeb & delegaci,
- společné procento u licenčních poplatků centrálních služeb & holdingu za hranicemi.
- společné procento u licenčních poplatků centrálních služeb & holdingu ve Francii,

V následujícím příkladu popíši dělení režií celkem mezi řídící jednotky výrobny a stavební práce totožného účetního okruhu. V uvedeném příkladě je závod, který je tvořen jednou výrobní řídící jednotkou a jednou řídící jednotkou stavební práce:

| | |
|---|---|
| plánované celkové výkony u řídící jednotky st. prací | 12 000 000 € |
| plánované celkové výkony u řídící jednotky výrobny | 3 600 000 € |
| prodeje řídící jednotky výrobny do řídící jednotky st. prací | -2 400 000 € |
| plánované celkové výkony na divizi | 13 200 000 € |

Režie divize se dělí tímto způsobem:

| | |
|---|---|
| vlastní režie řídící jednotky st. prací (hl. stavbyvedoucí, posádka, kalk. cen) | 240 000 € |
| vlastní režie řídící jednotky výrobny (vedoucí výrobny) | 60 000 € |
| správní režie ředitelství divize řídící jednotky SPR (ředitelství divize, ekonomický úsek, prostory) | 1 020 000 € |
| celkově | 1 320 000 € |

Dělení režie správní ředitelství divize spravované řídící jednotkou režie správní bude:

Řídící jednotka stavebních prací $\frac{12\,000\,000}{13\,200\,000} \times 1\,020\,000 = 927\,000\,€$

Řídící jednotka výrobna $\frac{1\,200\,000}{13\,200\,000} \times 1\,020\,000 = 93\,000\,€$

Režie řídící jednotky stavebních prací tak má hodnotu

240 000 + 927 000 = 1 167 000 €

Režie řídící jednotky výrobny má hodnotu

60 000 + 93 000 = 153 000 €

Z toho je patrné, že řídící jednotka stavebních prací používá přednostnější prodejní ceny, nezahrnující celkové režie, započtené do nákladů řídící jednotky výrobna jenom jako vnější prodeje. Takové dělení se provádí shodně každý měsíc podle reálných čísel celkových režií a celkových výkonů. Licenční poplatky centrálních služeb & holdingu a příspěvku na ředitelství a. s. (střediska centrálních služeb & delegace), představující u divize paušál za rok, budou u řídících jednotek tvořit paušální hodnoty rozdělené podle celkových plánovaných výkonů, zde tedy 12.000 000 € a 1.200 000 € (vnější prodej).

## Výrobní hospodářský výsledek

Jde o výsledek a ten bere v úvahu veškeré přímé náklady a celkové režie. Po zaúčtování celkových režií se vypočte výsledek stavebních prací, který je možno vyjádřit tímto způsobem:

*Tab. 5 - Výrobní hospodářský výsledek*

| | |
|---|---|
| Σ | výrobních hospodářských výsledků (výrobny /stavby) |
| + | operativní odchylky vybavení |
| + | operativní odchylky personálních nákladů |
| + | operativní odchylka zaúčtování režií celkem |
| + | operativní odchylky pohonných hmot a mazadel |
| = | **výrobní hospodářský výsledek (výrobny / stavby)** |

Zdroj: [32]

## Výsledek účastí

V tomto řádku popisují dotčené země (především Francie, Německo):

- pokud je výsledek dělen mezi několik útvarů skupiny, poměrnou část výsledku vlastních konsolidovaných výroben,
- poměrnou část výsledku společností konsolidovaných ekvivalenční řídící metodou v rámci delegace (obecně to jsou společné výrobny: lomy, obalovny, atd.) a společností nekonsolidovaných.

Přiřazení obchodní správy jednotných výroben se může odlišovat (divize, delegace či oblast) na základě jednotlivých zemí a nezávisí nezbytně na právní vazbě. V úrovni provozního hospodářského výsledku divize se počítá poměrná část výsledku, před zdaněním společného podniku.

## Ostatní operativní výsledek

Položka ostatní operativní výsledek (z francouzského pertes et profits operationnels – zkr. PPO) obsahuje:

- bonus / přirážka bezpečnosti práce (jen ve Francii)
- finanční bonus / přirážka
  - zaveden, aby se zvýšila zainteresovanost útvarů skupiny na zajištění plateb inkasem
- hospodářský výsledek za prodej vybavení a strojů
  - tento hospodářský výsledek se vypočítá jako rozdíl mezi zůstatkovou hodnotou z rozvahy (cena pořizovací zmenšená o ekonomické odpisy) a cenou prodejní. Hospodářský výsledek za prodeje vybavení je připojen k divizi, v případě, že se jedná o vnější prodej nebo o převádění uvnitř skupiny
- změna stavu opravných položek na pohledávky
- náklady na restrukturalizaci a změna stavu rezerv

- změna stavu rezerv na záruční opravy
  - nižší náklady než 20 000 € jsou průměrně pokryty paušálními rezervami záručních oprav, vyšší náklady jsou předmětem zvláštních předpokladů s tím, že na nedokončené stavbě je přijatelné účtovat rezervy jenom na možná rizika oprav k realizaci před dokončením stavby
  - do ostatního operativního výsledku je účtována změna stavu rezerv na záruční opravy stavby
  - stavební výsledek neobsahuje žádnou operaci s rezervami
- ostatní operativní výsledek - jako ostatní operativní výsledek se účtuji ostatní náklady a výnosy, bez toho, aby byly připojeny k výrobnám, stavbám, celkovým režiím nebo k vybavení, např.:
  - slevy od dodavatelů,
  - bankovní služby a provize,
  - odpis příslušných konsolidačních rozdílů (např. lomy).
  - výsledek z pronájmu nemovitostí nevyužívaných k provozní činnosti nebo činnosti doprovodné.

## Zúčtovací chyby

Jde o technickou položku, která bere v úvahu chyby v analytickém účtování, mající vliv na řádky ve výkazech útvarů. V tomto řádku by se měla objevovat nulová hodnota. Když to tak není, musí se najít příčina a chyba musí být opravena v měsíci následujícím.

*Tab. 6 - Převod výsledku staveb na provozní HV divize*

| Souhrn staveb | Odchylky | Divize |
|---|---|---|
| **Výkony** | | **Výkony** |
| - personální náklady (standardní ceny) | +/- oper. odchylky pers. nákladů | - personální náklady (skutečné) |
| - náklady na dočasné pracovníky | | - náklady na dočasné pracovníky |
| - vybavení - int. provoz (standardní ceny) | +/- oper. odchylky vybavení | - vybavení - interní provoz (skutečné) |
| - pohonné hmoty a mazadla (standardní ceny) | +/- oper. odchylky pohonných hmot a mazadel | - pohonné hmoty a mazadla (skutečné) |
| - vybavení - externí nájem | | - vybavení - externí nájem |
| - doprava - interní provoz a externí nájem | +/- oper. odchylky interní dopravy | - doprava - int. provoz a ext. nájem |
| - spotřeba materiálu | | - spotřeba materiálu |
| - subdodávky | | - subdodávky |
| - poskytnutí pracovníků a vybavení | | - poskytnutí pracovníků a vybavení |
| - ostatní náklady | | - ostatní náklady |
| **- Přímé náklady** | | **- Přímé náklady** |
| - rozvržené režie | +/- odchylky režie | - správní režie divize (skutečná) |
| | | -režie střediska centrálních služeb a delegace (ředitelství a. s. XYZ) - časové rozlišení |
| | | - licenční poplatky a holding - časové rozlišení |
| **= Výsledek staveb** | | **Výrobní hospodářský výsledek** |
| | | +/- výsledek účastí |
| | | +/- ostatní operativní výsledek |
| | | +/- změna stavu rezerv na budoucí ztráty |
| | | +/- zúčtovací chyby |
| | | **Provozní hospodářský výsledek** |

Zdroj: [32]

## Změna rezervy na budoucí ztráty

Princip tvorby rezervy na budoucí ztrátu spočívá v zohledňování ztrát, které můžou nastat u staveb, které jsou uvedeny v zásobníku zakázek, ať už jsou účtovány metodou dle reálně provedených prací k danému dni nebo metodou dle postupu prací. Využití tohoto principu v řídících metodách (se souhlasem auditorů s ve shodě s podmínkami pro účetní uzávěrky) probíhá tímto způsobem:

- pro výpočet ztráty se zařadí pouze vlastní správní režie závodu, bez rozvržení příspěvku na ředitelství a. s. a licenčního poplatku, a pouze, když je její hodnota vyšší než 12 000 €,
- pouze ty stavby, jejichž plánovaný konečný výnos je vyšší než 250 000 €, jsou dotčenými stavbami,
- rezerva se tvoří v každém měsíci potom, když jsou stavby přidány do zakázkového zásobníku.

Kvůli zjednodušení je procento závodní režie zvolené pro výpočet změny stavu rezerv na budoucí ztráty to procento, vycházející z plánu B1. Nemění se v průběhu celého roku.

Více v následujícím příkladu, v němž stavba A vstupí do zásobníku zakázek v hodnotě 1 200 000 €.

**Příklad 1.**

| | |
|---|---|
| U prvního rozpočtu stavby A jsou přímé náklady odhadnuty | 1 080 000 € |
| Procento rozvržených režií celkem je 13%, tj. | 156 000 € |
| **Plánovaný výsledek stavby** | |
| **(1 200 000 - 1 080 000 - 156 000)** | **-36000 €** |
| | |
| Procento režií závodu je 10%, tj. | 120 000 € |
| **Změna stavu rezervy na budoucí ztráty** | |
| **(1 200 000 - 1 080 000 - 120 000)** | **0 €** |

**Příklad 2.**

| | |
|---|---|
| V dalším př. rozpočtu stavby A přímé náklady odhadnuty | 1 140 000 € |
| Procento rozvržených režií celkem je 13%, tj. | 156 000 € |
| **Plánovaný výsledek stavby** | |
| **(1 200 000 - 1 140 000 - 156 000)** | **-96000 €** |
| | |
| Procento režií závodu je 10%, tj. | 120 000 € |
| **Změna stavu rezervy na budoucí ztráty** | |
| **(1 200 000 - 1 140 000 - 120 000)** | **-60000 €** |

V obou příkladech jde o ztrátovou stavbu, ovšem jen u druhé stavby se začala vytvářet rezerva na budoucí ztráty.

## 4.5.2 Zásobník zakázek

Celkové výkony a výsledky jsou jen hodnoty shrnující minulost. Získávání zakázek a zásobník zakázek a jsou nástrojem pro plánování, umožňující i předjímat rozhodnutí. Je tak třeba, aby takové informace byly shodně spolehlivé, stejně jako informace žádané pro celkové výkony a výsledky.

Zásobník zakázek ukazuje k určitému datu hodnotu prací, jenž se stále musí realizovat, a také vyplývající plánovaný výsledek (po započtení celkových režií). Zásobník zakázek se eviduje v poslední den uplynulého měsíce.

Zásobník zakázek zahrnuje:

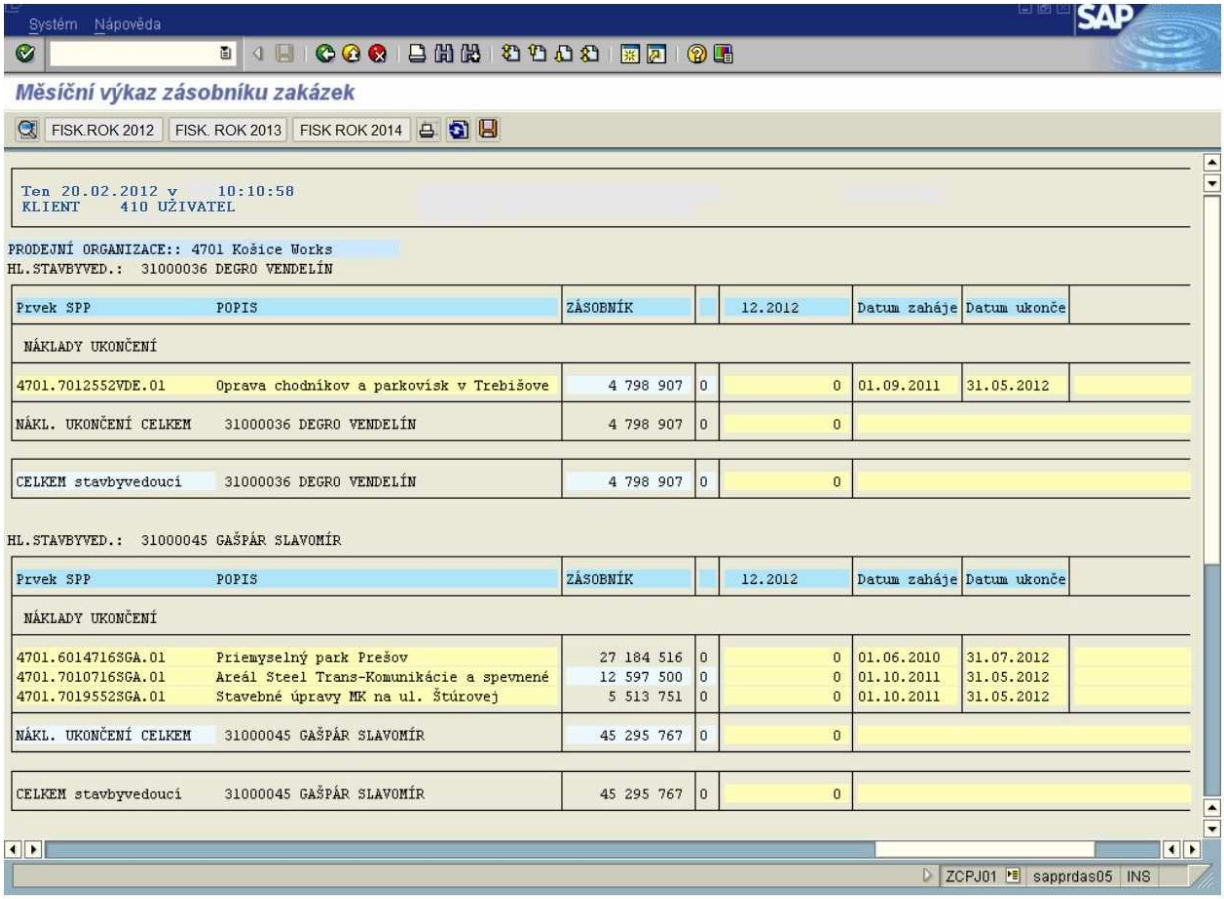
- dosud nezahájené stavby – poté co bylo obdrženo písemné potvrzení od investora, zakázka se může zavést do zásobníku zakázek;
- stavby probíhající – tady se počítá automaticky s výpočtem výsledku stavby, ať už je účtovací metoda celkových výkonů jakákoliv (metoda podle reálně provedených prací k určitému dni nebo podle postupu prací), takový postup vyžaduje správné chápání pojmu konečného výnosu.

Vkládaná hodnota odpovídá smluvní dohodnuté ceně zakázky, přestože tato cena odpovídá práci realizované v několika letech.

Aby se získali kompletní a odpovídající informace, musí každé hlášení o činnosti, zpracovávané ředitelem divize (kap. 4.5.3 Měsíční reporting) každý 25. den v měsíci, obsahovat seznam všech zakázek s hodnotou přesahující 3 miliony €, které se skutečně započtou do zásobníku zakázek v sledovaném měsíci:

- název stavby (zkrácený)
- částka
- jméno investora

Pokud jde o roční či několikaleté smlouvy, do zakázky se uvede, pokud nemáme přesné informace, minimální smluvená částka. Pokud půjde o roční smlouvu s automatickým prodloužením, započítá se jen minimální částka za rok, jenž bude opět vložena ke stanovenému dni prodloužení smlouvy.




*Obr. 12 - Měsíční výkaz zásobníku zakázek v KHEOPS [32]*

Podle zásobníku zakázek se zpracuje plán naplněnosti, který umožní hlavně:

- znát zásobník zakázek, tvořící se v účetním období v perspektivě ověření přepočtu plánu;
- vytvoření si představy o výsledku a činnosti na tři následující měsíce.

Získání zakázek tvoří hodnotu nových obchodních možností, které vstupují do zásobníku, opravené v dílčích případech o rozdíly mezi skutečnou realizovanou hodnotou a hodnotou vykázanou v moment zavedení do zásobníku nebo hodnotou plánovanou. Při dodržení vztahu se automaticky vypočte hodnota získaných zakázek:

| |
|---|
| zásobník zakázek na konci měsíce M-1<br>- celkové výkony měsíce M<br>+ získané zakázky měsíce M; |
| **= zásobník zakázek na konci měsíce M** |

nebo:

| |
|---|
| zásobník zakázek na konci roku<br>- celkové výkony na konci měsíce M<br>+ získané zakázky na konci měsíce M; |
| **= zásobník zakázek na konci měsíce M** |

Zásobník zakázek nebyl u výroben definován, proto se uvažuje následovně:

získané zakázky = celkový výkon

Pod pojmem očekávané zakázky rozumíme takové zakázky, které jsou ve fázi získávání, ale pro něž žádné písemné potvrzení od investora, umožňující zavést tyto zakázky do zásobníku zakázek, nebylo obdrženo. Taková informace je praktická při vypracovávání přepočtu plánu.

KHEOPS umožní firmě řízením nabídky získat detailní info a cenu pomocí aktivace specifického statutu (viz tabulka 6).

*Tab. 7 - Statut nabídek*

| Výběr | Název | Výklad |
|---|---|---|
| S01 | Příprava nabídky | Nabídka se připravuje |
| S02 | Bez sledování | Nabídka se připravuje, ale firma neusiluje o získání |
| S03 | Podáno | Nabídka odeslána k zadavateli |
| S04 | Odmítnuto | Nabídka odmítnuta nebo se firma umístila na druhém a dalším místě |
| S05 | Přijato | Nabídka byla nejvhodnější, SOD uzavřena |
| S06 | Získáno-SOD neuzavřena | Nabídka byla nejvhodnější, ale SOD dosud neuzavřena |
| S07 | Nepodáno | Nabídka nebyla podána |
| S08 | Získáno bez výběrového řízení | Získáno bez výběrového řízení |
| S09 | Zrušeno zadavatelem | Zrušeno zadavatelem |

Zdroj: [32]

S05 + S06+ S08 = získané nabídky

### 4.5.3 Měsíční reporting

#### Zpráva ředitele divize

Každý 25. den v měsíci zpracovává každý ředitel divize kvalitativní zprávu o činnosti, v které uvádí významné události daného měsíce. Jde o komentář rozsahu jedné strany, jehož pole je definováno a uvádí:

- řešené zakázky, smlouvy, kalkulace cen nebo očekávané zakázky;
- měsíční významné události (pracovníci, měsíční činnost);
- uskutečněné akce a ty, které je potřeba uskutečnit.
- plán naplněnosti;

Obsahem jsou především zakázky přesahující 3 miliony € vedené v zásobníku zakázek daného (hodnoceného) měsíce.

Zpráva o činnosti každé divize je předána řediteli delegace, který je zpracovává do souhrnného dokumentu a poté zasílána generálnímu ředitelství XYZ. Pro červenec a srpen se zpracovává pouze jedna zpráva. Přečtením všech těchto zpráv má generální ředitelství XYZ možnost utvořit si správný názor na vývoj na trhu a problémy, objevující se v terénu.

OBLAST :
DIVIZE :
**MĚSÍC :**

# MĚSÍČNÍ ZPRÁVA O ČINNOSTI
## DIVIZE STAVEBNÍ PRÁCE

VÝZNAMNÉ UDÁLOSTI MĚSÍCE : (úroveň činnosti, změna stavu pracovníků, nepřízeň počasí, zvláštní stavby)

TRH : (konkurenční podmínky, získání zakázek, perspektivní zakázky, « smlouvy na zimní údržbu »)

OBCHODNÍ PŘÍPADY > 90 miliónů Kč (3 000 000 €) (podíl skupiny) vstupující do zásobníku zakázek

| | |
|---|---|
| Krátký název<br>Investor<br>Částka (v tisících Kč) (K €) | Krátký název<br>Investor<br>Částka (v tisících Kč) (K €) |

PLÁN NAPLNĚNOSTI (v % obsazenosti čet)

| Sektor stav. prací (UG) | měsíc M+1 | měsíc M+2 | Měsíc M+3 |
|---|---|---|---|
| | | | |

REALIZOVANÁ A PLÁNOVANÁ OPATŘENÍ :

PLNĚNÍ POSLEDNÍHO PLÁNU (Načítaně za rok)

| | = | ↗ | ↘ |
|---|---|---|---|
| Ve výkonech : | | | |
| E výsledku : | | | |

Vyplňte příslušná políčka

Ředitel divize :

*Obr. 13 - Měsíční zpráva o činnosti [32]*

## Měsíční výsledek

Výsledné položky, které jsou posílány systematicky generálnímu ředitelství XYZ, mají dva typy:

- čtvrtletní statutární konsolidaci
- měsíční reporting řízení - obsahuje výsledek, zásobník zakázek a další ukazatele (pracovníci, obrátka pohledávek, atd.)

Reporting má stanovený svůj harmonogram začátkem roku a jeho cílem je komplexní dokument, který je posílán XYZ do 15. dne následujícího měsíce. Takovýto harmonogram na druhou stranu způsobí, že je třeba stanovit harmonogram účetních uzávěrek na úrovni divize, tedy dat ukončení vkládání údajů do systému KHEOPS, který je nutné bezpodmínečně dodržovat.

Harmonogram dat ukončení vkládání údajů je společný pro veškeré organizační jednotky vedené v systému KHEOPS. Míra vykazovaných údajů je stejná jako míra konsolidace a dodržují se stejná pravidla (poměrná nebo globální integrace). Tento reporting tvoří hlavně podklady vycházejí ze systému KHEOPS a jsou automaticky zaznamenány a zpracovány díky dvěma počítačovým nástrojům s nastavenými kritérii k tomuto účelu (Crystal Report a BW - viz Příloha 1). Podklady pro reportingové jsou rozšiřovány po doplnění a schválení střediskem pro centrální služby (XYZ Services, s. r. o.). Takové rozšiřování probíhá přes intranet (NEVA) a každý vedoucí pracovník smí nahlížet do pole své působnosti a do podkladů, k nimž dostal přístup.

Tento reporting řízení probíhá u zemí vedených v systému KHEOPS ve dvou úrovních:

- na úrovni skupiny, v eurech, ve francouzském jazyce,
- po jednotlivých zemích na místní úrovni, v měně a jazyce dle místa.

Hlavní důraz je přikládán na čtvrtletní výsledky, které jsou námětem vycházejícího z upevnění. Kvůli tomu je nutné na rozdíl od průběžných měsíčních výsledků (hlavně výkazu stavebních rozpočtů) těmto výsledkům za čtvrtletí věnovat velkou pozornost.

### 4.5.4 Tvorba plánů

Důvody proč sestavovat plány jsou:

1) v úrovni staveb:
   - řídí náklady a vyhledávají úspory,
   - zajišťují výrobně-ekonomickou stavební přípravu,
   - měří, analyzují výsledné hodnoty,
   - plánují provádění prací.
   - optimalizují rentabilitu;
2) v úrovni divizi (filiálky, závodu, sektoru):
   - ověřují, jestli prostředky, které byly svěřené, odpovídají situaci na trhu,
   - vedou k úvaze o orientaci střednědobé;
3) v úrovni skupiny slouží k:
   - informování akcionářů,
   - plánování investic a zdrojů,
   - rozhodování o opravných opatřeních.

Předběžný plán, nazývaný B0, je pro celou skupinu připravován controllingovým útvarem. Schvalován je generálním ředitelstvím koncem listopadu na základě plánů na tři roky, které zpracovávají delegace v polovině listopadu. Původní plán B1 a aktualizace B2 a B3 jsou ustálenými plány a aktualizacemi delegačních útvarů a jsou doplněny ostatními údaji, které dávají finální výsledek skupiny.

K těmto plánům je vypracován roční časový harmonogram, vypadající viz následující tabulka:

*Tab. 8 - Data odevzdání na útvar controllingu*

| Data odevzdání na útvar Controllingu | |
|---|---|
| Plán B1 | březen |
| Aktualizace B2 | červenec |
| Aktualizace B3 | říjen |
| Tříletý plán B0 | listopad |

Zdroj: [vlastní tvorba]

## Plán B1

Jde o souhrnný rozbor organizačních struktur, prostředků a možných problémů závodu vůči trhu a postavení na něm.

Dokument, který každý jednotlivý závod zpracuje, obsahuje rozborové výsledkové tabulky opsané do výsledovky měsíčního výsledku a jejich příloh, zmiňující podrobně režii správní, mzdové objemy, údaje o pracovnících a další ukazatele. Takové plány jsou ustáleny a doplněny na úrovni delegace o informace, které vstupují do výsledku před zdaněním (náklady na financování, rozdíly v odpisech, atd.) a výsledku operativního.

Složka rozpočtu závodu (viz. Příloha 2) pro každou divizi (případně řídící jednotku) obsahuje následující dokumenty:

- výkaz divize
- příloha výkazu útvaru a ukazatele
- tabulka režie správní
- příp. provozní účet výroben
- komentář plánu s osobními náklady po účtech
- plán dodávek materiálu a interních subdodávek

.

## Plán B2 a B3 - aktualizace ročního plánu

Když nedojde k situaci, která vyžaduje změnu obsahu korespondující s výše zmiňovaným popisem, aktualizace plánu se zakládá na zpracování jednoho dokumentu skládajícího se z těchto údajů:

- z toho, co bylo realizováno pro B2 do konce června a pro B3 do konce září;
- z toho, co ještě schází realizovat podle zásobníku zakázek z prací, které schází realizovat v určitém účetním období a také z perspektivních nebo očekávaných zakázek.

Analýza se zaobírá obratem, výsledkem staveb, operativními odchylkami – personálních nákladů a vybavení, úpravou prodejních cen jednotných výroben a dalších očekávaných slev nebo dobropisů, závodní režie, dalšího operativního výsledku nebo výsledku jednotných výroben proto, aby bylo možné stanovit nový plánovaný výsledek. Obsahy jednotlivých polí souhrnu pochází ze stejné skladby, tak jako plán B1.

Klíčový list je pro aktualizaci stavební výroby tzv. argumentář, který umožňuje jak plánování výkonů, tak i hospodářský výsledek staveb:

**Aktualizace = skutečnost + očekávaná zakázka + zásobník zakázky pro rok = skutečnost + výkony k realizaci**

Dokumentace obsahuje následující listy:

- výkaz divize
- argumentář (viz. Příloha 3)
- ukazatele
- správní režie
- příp. výrobny
- komentář

## Plán B0 – na tři roky

Je jediným dokumentem dodávaným za celou delegaci (plán B0 - viz Příloha č. 4) a zahrnuje:

- tabulku finančních toků.
- výsledkový výkaz dokládající vnější nárůst;

Plán B0 se týká celé delegace a každý ředitel delegace má na starost rozhodování o intenzitě zapojení jeho provozně řídící úrovně na jeho vypracování.

# 5 NÁVRH VYLEPŠENÍ NÁSTROJŮ CONTROLLINGU

Společnost XYZ, a. s. je jedním z nejvýznamnějších stavebních podniků v České republice, především v oblasti dopravního stavitelství. Podnik si zakládá na špičkovém technologickém zázemí, svých velkých mezinárodních zkušenostech, a výkonnosti 15 regionálních závodů a k tomu 13 dceřiných společností. V České republice je společnosti aktivní už více než 50 let. Podzimu roku 2006 se stoprocentním vlastníkem ABC, a. s. stala francouzská společnost XYZ, po které nese podnik v ČR od této události stejný název. XYZ spadá pod skupinu VINCI, která je největším stavebním a koncesním koncernem na světě, působící v 16 zemích.

Funkce mateřské společnosti je důležitá hlavně v optimální spolupráci obchodní činnosti a nastavení pravidel řízení podniku. Controllingu má tedy základ v jasné koncepci z této strany. Tato koncepce v podniku v mnoha případech funguje, ale určité činnosti ještě nejsou stále dotvořeny a ty, které jsou vytvořené, je potřeba neustálé zlepšovat tak, aby mohl podnik čelit narůstajícímu konkurenčnímu tlaku a neustále měnícím se trhům v oblasti jeho působnosti. Hlavním problémem většinou bývá, že předem nejsou známy nároky mateřské společnosti nebo jsou třeba změněny. Mohou se dotýkat jak struktury samostatných položek (obsažených v plánech například), tak vlastního obsahu. Controlling ale nejde provádět pokaždé jinou formou, musí mít pravidla. Kvůli tomu by měla odpovědná osoba z mateřské společnosti controllerovi sdělit jasnou cestu, jakou má controlling jít, a tím napomoci k jeho optimalizaci.

Jedná se hlavně odhalit vývoj pravidel do budoucna v oblasti ekonomického řízení dceřiných společností a závodů, to jest zajištění datové základny pro připravení manažerských zpráv a ideální využití kapacit. Konkrétně se jedná o pravidla:

- pro vnitropodnikové a vnitrozávodové nákladové zúčtování, pro kalkulaci nákladů na vnější výkony dceřiných společností a závodů, včetně pravidel pro užívání fixních a variabilních nákladů, a pro stanovení vnitropodnikových cen,
- pro používání účtové osnovy a tvoření ekonomické struktury pro všechny dceřiné společnosti a závody,

- pro hodnocení a řízení ekonomických jednotek skupiny a motivování pracovníků, kteří jsou zodpovědní,
- pro evidování údajů pro potřebu analýzy rentability oborů výroby a tvorby přidané hodnoty.

Významný je také rozvoj obchodní činnosti:

- uvedení do vzájemného souladu rozvoj výrobních oborů v celorepublikové působnosti;
- reklamní činnost a sponzoring, podmínky pro styk s veřejností;
- analytické činnosti – rozbory, práce s trhem, analýza konkurenčního prostředí, vyhodnocení nabídek, atd.

Nynější organizace plánů je málo přehledná a pro pracovníky, kteří mají o tyto data zájem, je jen těžce vysvětlitelná. Je založena na struktuře mateřské společnosti, to je rozhodně přínosné, ale potřebám divize a zejména stavbyvedoucích často až moc obsáhlé. Kvůli těmto důvodům pracovníci nejsou motivováni, aby se snažili o udávání správných hodnot, které jsou potřebné k sestavení optimálního plánů, a zejména nejsou zapojeni do plnění plánů. Je potřeba nastavit jasnou, pokud možno co nejjednodušší strukturu plánů na úrovni divize, odpovídající jejím potřebám. Dále je potřeba s novou strukturou seznámit pracovníky, kteří se podílejí svou činností na vytváření plánů, a hlavně jim vysvětlit, co určitá položka znamená a její význam. Když budou tito pracovníci pozitivní vztah k plánům (třeba jen na úrovni divize), proces se zefektivní a zjednoduší.

Když se podíváme na komplexnost podnikání společnosti XYZ, mělo by největší přínos vyhodnocování ekonomického přínosu dílčích organizačních jednotek nejen v členění dle jednotlivých staveb a divizí (závodů), ale také dle jednotlivých činností, podílejících se na kompletním procesu průchodu zakázky podnikem (nákup subdodávek, nákup materiálu, obchodní činnost, atd.). Pokud není tato činnost prováděna, blokuje tak vyhodnocení místa a příčiny tvoření či spotřebování přidané hodnoty při procházení zakázky společností. Dělení dílčích činností na poměrně stejnorodé činnosti a stanovení společných pravidel by mohlo vést ke zjištění přínosu jednotlivých činností k tvorbě zisku a přidané hodnoty.

Pokud by byl tento systém analýzy tvorby přidané hodnoty přijat, bylo by možné:

- srovnávat výkony divize vůči vítězným či odevzdaným nabídkám v členění dle dílčích aktivit a identifikovat možnosti jak zvýšit efektivitu a snížit náklady;
- rozhodovat, jaké činnosti by bylo výhodnější zajišťovat ve spolupráci s vnějšími dodavateli (outsourcing) a naopak jaké je lepší zajišťovat kapacitami vlastními (inhousing);
- pravidelně, efektivně a přesně definovat přínos jednotlivých aktivit k vytvoření přidané hodnoty podniku.

Další připomínkou je informační systém KHEOPS (SAP). Umožňuje sice správu dílčích projektů, dobré řízení a všichni uživatelé systému jsou odborně zaškoleni pro práci s ním, ale nejsou úplně využity možnosti pro obchodní účely, které v sobě obsahuje. Nastavení systému je znovu velmi ovlivněno tržním systémem ve Francii. Je potřeba, aby kritéria, která jsou nastavená, charakterizovala dílčí zakázky tak, aby fungovala především pro potřeby obchodního oddělení, které si pak může, na základě zmiňovaných kritérií, pomocí statistik vytvořit obraz o očekávaném tržním vývoji a vytvořit pro příští období plánovaný objem zakázek.

V současné době systém obsahuje například údaje konkrétní zakázky o:

- místě stavby (popis, kraj),
- zhotoviteli (dceřiná společnost, divize - závod),
- druhu stavby (například novostavba, rekonstruování),
- výrobním oboru (typ stavby – železnice, silnice, atd.),
- objednateli, ceně zakázky (název, adresa, IČO, DIČ),
- dodavatelském systému (sdružení, vyšší dodávka, poddodávka).

Dál už se nezmiňuje o dalších, pro trh v ČR, podstatných aspektech, jako jsou například:

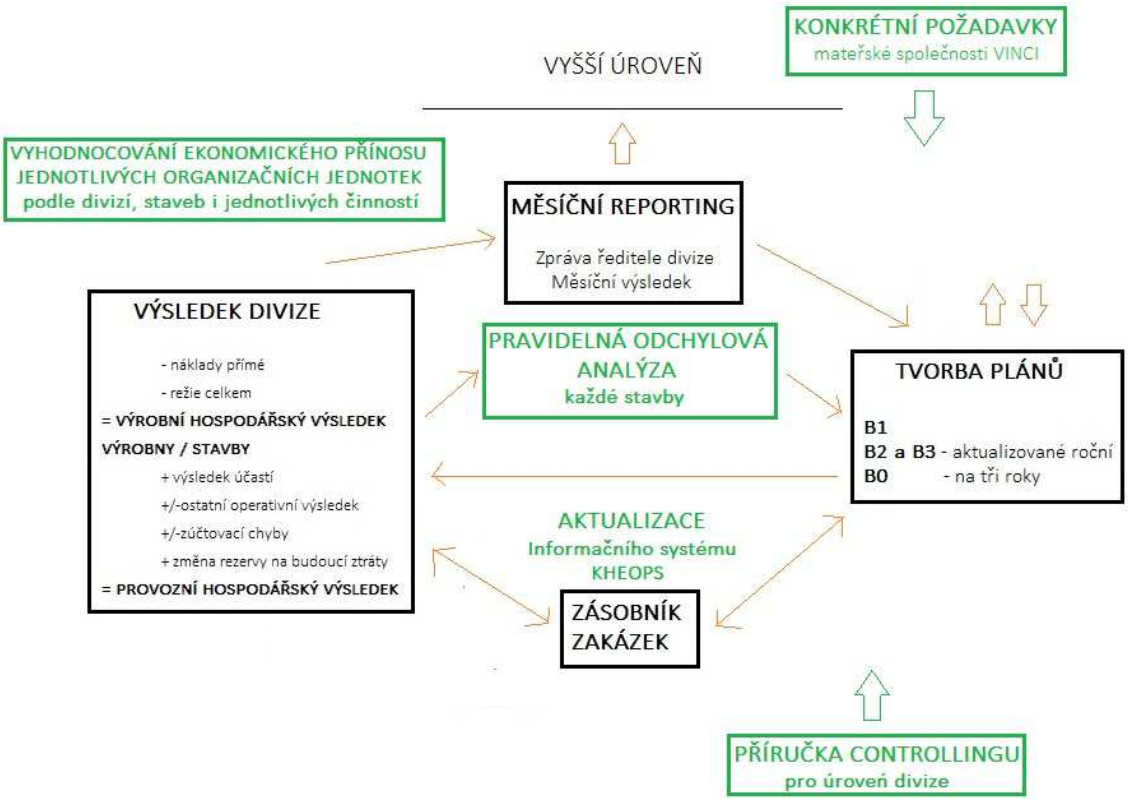
- způsob financování (strukturální fondy, privátní zdroje, státní rozpočet)
- kategorie objednatele (soukromý nebo veřejný sektor),

Velikým nedostatkem tohoto systému je rovněž duplikované zadávání informací v užším řízení o veřejných zakázkách, tím se informace o počtu vítězných a podaných zakázek zkresluje. Zakázka je nejdříve vložena do systému při zpracovávání tzv. prekvalifikace, to je v podstatě přihlášení do veřejné soutěže, jejíž částí je podmínka splnění kvalifikačních předpokladů, bez nastolení ceny. Když podnik v této prekvalifikaci uspěje, je poté stejná zakázka znovu zpracována, zadána do systému, ale už s cenou. S přihlédnutím k výše uvedeným nedostatkům musí být provedena aktualizace systému, s ohledem na konkrétní podmínky a požadavky trhu. To by dovolilo identifikovat a určit možnosti k udržení a dále rozšíření konkurenční výhody a zvýšení efektivity podniku.

Další navrhovaná změna je provádět pravidelné odchylkové analýzy každé stavby. To by napomohlo ke zlepšování řízení nákladů, plánování a motivaci jednotlivých pracovníků, která by vylepšila řízení na úrovni divize. Ve společnosti je sice prováděno pravidelné srovnávání plánu (plánovaného rozpočtu) se skutečností (ze smluv a dodatků ke smlouvám), které je supportem řízení nákladů, ale problém je odůvodnění zjištěných odchylek, popřípadě navrhnutí opatření pro nápravu. Velká část pracovníků, kteří jsou odpovědní, nevidí význam v tomto postupu a jejich připomínky jsou často jen špatný plán. Controller by tak měl spolupracovat na motivování pracovníků, kteří jsou odpovědní za jednotlivé stavby. Prvotní analýza odchylek by mohla být provedena controllerem, poté by následovalo rozesílání dílčích odchylek ke zhodnocení odpovědným pracovníkům a dále porada, kde by došlo ke zdůvodnění zmiňovaných odchylek za účasti manažerů a pracovníků, kteří komentáře vypracovali. Controller by měl na starost kontrolování a poradenskou činnost do té doby, než by tuto kontrolu pracovníci prováděli sami. V konečném výsledku jde hlavně o to, aby pracovníci odchylky sledovali a rozhodovali o nápravných opatřeních dříve, než je na to upozorní controller.

Posledním návrhem pro vylepšení controllingu podniku XYZ je vytvoření příručky controllingu, která by popisovala celkovou koncepci, vysvětlovala dílčí položky plánů a popisy postupů provozovaných na úrovni divize, ne však na úrovni společnosti mateřské, jak je tomu v současnosti. Velmi důležitá by byla

zvolená forma příručky. Měla by být vypracována tak, aby byla zejména srozumitelná. Tím by se dosáhlo toho, že by si lidé vytvořili kladný vztah ke controllingu, obrázek o tom, co controlling vlastně je, co obnáší, k čemu slouží,a kdo je za co odpovědný.




*Obr. 14 - Schéma návrhu vylepšení controllingového systému [vlastní tvorba]*

# 6 ZÁVĚR

Controlling je potřeba chápat jako neopomenutelnou součást v rámci moderní koncepce řízení podniku. To při snaze o budoucí úspěch podniku znamená plánovat systematicky, provádět účinnou kontrolu a zavádět jednotlivých nástroje řízení činností, díky kterým by podnik dosáhl svého cíle. K tomu všemu je ovšem nutné mít vhodně zpracovaný a fungující informační systém. Všemi těmito úkoly se zabývá právě controlling.

První cíl diplomové práce byl popsat teoretické poznatky z hlediska řízení podniku. Jeho formy, funkce, řízení stavebního podniku a jeho specifikace.

Následným cílem teoretické části bylo hlavní téma a to sice zmapovat pojem controlling, tak aby bylo patrné, co pojmem controlling zahrnuje a k čemu se používá. Tato část diplomové práce odpověděla na otázky, co vlastně controlling je, jak je v různých oblastech a různými odborníky chápán. Zmiňovaná část informovala nejen o filosofii, historii, ale také organizaci controllingu. V dalších kapitolách teoretické části byl kladen důraz na přiblížení nástrojů, metod a činností, které controlling představuje.

Dalším cílem byl rozbor provádění controllingu ve firmě XYZ, a. s., tomu byla věnována praktická část. Z vědomostí, které přinesla, hlavně v oblasti sledování výsledků, systému zásobníku zakázek a sestavování jednotlivých plánů, se dá říci, že controlling bude pro podnik neustálým pomocníkem, pokud se budou dodržovat daná pravidla a provádět určité činnosti, jejichž přehled je následující:

- Upřednostňování předpovědi vývoje před zjišťováním stavu minulého a potřeba rychle učinit nezbytná opatření pro nápravu.
- Měření výkonu ve všech útvarech skupiny podle vhodných kritérií – u divizí a staveb je možné provádět dané měření porovnáním s plánem (cílovým ukazatelem).
- Poskytnutí nástrojů k analýze příčin vzniku chyb.
- Použití nástrojů pro zvýšení rentability.

V této části diplomové práci je také možné se dozvědět, jakou úlohu má např. měsíční reporting nebo proces sestavování plánů na úrovni závodu.

Posledním významným cílem práce bylo navrhnout vylepšení systému controllingu v daném stavebním podniku, které by měly pozitivní dopad na jeho činnost. Protože je společnost XYZ, a. s. součástí holdingu, působícím po celém světě a má svou „matku“ ve Francii, je také controlling závislý na potřebách zejména této mateřské společnosti.

Navrhované vylepšení, splňují daný cíl, se týkají zejména těchto oblastí:

1) Zajištění jasný a srozumitelných požadavků od mateřské společnosti VINCI.
2) Aktualizace informačního systému KHEOPS (SAP) podle aktuálních tržních požadavků a podmínek.
3) Zajištění vyhodnocování ekonomického přínosu jednotlivých organizačních jednotek v členění podle divizí, staveb, ale také jednotlivých činností, které se podílejí na průběhu celé přípravy zakázky.
4) Stanovení co nejjednodušší struktury dílčích plánů na úrovni divize s následnou prezentací.
5) Pravidelná odchylková analýza, včetně zdůvodnění odchylek a návrhů na jejich nápravu.
6) Příručka controllingu (na úrovni divize).

Diplomová práce tak odpovídá na otázky, které sebou přináší controlling v řízení stavebního podniku. Na základě toho by mohla být ve firmě XYZ, a. s. zpracován komplexní systém controllingu.

# SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

## Odborné publikace


[1] ATALLAH, Patricia W. *Building a successful construction company.* Chicago: Dearborn Trade,A Kaplan Professional Company, 2006, 258 s. ISBN 978-141-9528-118.

[2] DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. Praha: C.H.BECK, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4

[3] ESCHENBACH, Rolf a kol. *Controlling*. 2. vydání. Praha: Aspi Publishing, 2004. 816 s. ISBN 80-7357-035-1

[4] ESCHENBACH, Rolf a Helmut SILLER. *Profesionální controlling: koncepce a nástroje*. 2., přeprac. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, xiv, 381 s. ISBN 9788073579180.

[5] FIBÍROVÁ, Jana. *Reporting*. 2 aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. 116 s. ISBN 80-247-0482-X

[6] FREIBERG, František. *Cash-Flow. Řízení likvidity podniku* 1. vyd. Praha: Management Press, 1993. 150 s. ISBN 80-85603-30-6.

[7] FREIBERG, F. *Finanční controlling : Koncepce finanční stability firmy*. 1. vyd. Praha : Ringier ČR, 1996. 12 s. ISBN 80-85943-034

[8] GRÜNWALD, Rolf – HOLEČKOVÁ, Jaroslava. *Finanční analýza a plánování podniku.* 1. vydání. Praha: Ekopress, 2007. 315 s. ISBN 978-80-86929-26-2

[9] HÁJEK, Vladimír. *Řízení stavební firmy*. 1. vyd. Praha: ŠEL, 1999, 212 s. Technická knižnice autorizovaného inženýra a technika. ISBN 80-902-6977-X

[10] HOFMEISTER, Roman – STIEGLER, Harald. *Controlling*. Praha: BaBtext, 2001. 151 s. ISBN 99-00-00239-X

[11] HORVATH, P. *Das Controlling, 1. vydání*. München: Landsberg, 1987. 124 s. ISBN 5-7910-0520-0

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

[13] INTERNATIONAL GROUP OF CONTROLLING. *Slovník controllingu*. Praha: Management Press, 2003. 395 s. ISBN 80-7261-085-6

[14] KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2004. 714 s. ISBN 80-7179-802-9.

[15] KLEINEBECKEL, Herbert. *Řízení financí a likvidity- rukověť a receptář pro praktický controlling*. 1. vyd. Praha: BABTEXT, 1993. 216s. ISBN 80-85816-00-8.

[16] KONEČNÝ, M.; REŽŇÁKOVÁ, M. *Controlling.* 1. vyd. Brno: PC-DIR, 1997. 121s. ISBN 80-214-0971-1.

[17] KRÁL, Bohumil. a kol. *Manažerské účetnictví.* 1. vyd. Praha : Management Press, 2002. 552 s. ISBN 80-7261-062-7.
[18] LANDA, M. *Finanční plánování a likvidita*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2007. 180s. ISBN 978-80-251-1492-6.
[19] LINKESCHOVÁ, Dana. *K otázkám managementu ve stavebnictví*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2005, 149 s. ISBN 80-720-4396-X.
[20] MARKOVÁ, L, *Stavební podnik, studijní opora*. 1.vydání. Brno: VUT v Brně, FAST, 2007
[21] MIKOVCOVÁ, Hana. *Controlling v praxi.* Plzeň: Aleš Čeněk, 2007. 183 s. ISBN 978-80-7380-049-9
[22] MIKOVCOVÁ, H.; KAFKA, T. *Controlling a interní audit na CD*. Praha: VŠE, 2006.
[23] SEDLÁČEK, Jaroslav. *Cash Flow*. 1 vydání. Brno: Computer Press, 2003. 190 s. ISBN 80-7226-875-9
[24] STEINOCKER, Reinhard. *Strategický controlling*. 1. vydání. Praha: BaBtext, 1992. 117 s. ISBN 80-900178-2-7
[25] ŠIŠKA, Ladislav. *Vybrané kapitoly z controllingu*. 1. vydání. Brno: MU, 2007. 193 s. ISBN 978-80-210-4495-1
[26] TOMÁNKOVÁ, Jaroslava, Dana ČÁPOVÁ a Dana MĚŠŤANOVÁ. *Příprava a řízení staveb*.Vyd. 1. Praha: České vysoké učení technické, 2008, 199 s. ISBN 978-80-01-04166-6.
[27] VALACH, Josef. *Finanční řízení podniku*. 2. vydání. Praha: Ekopress, 1999. 324 s. ISBN 80-86119-21-1
[28] VALACH, Josef. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. 2. přepracované vydání. Praha: Ekopress, 2005. 465 s. ISBN 80-86929-01-9
[29] VOLLMUTH, Hilmar. *Controlling - nový nástroj řízení*. Praha: PROFESS, 1990. ISBN 80-85235-54-4
[30] WÖHE, Günter – KISLINGEROVÁ, Eva. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C.H.Beck, 2007. 928 s. ISBN 978-80-7179-897-2

**Internetové zdroje**

[31] *Intranet XYZ* [online]. [cit. 2015-12-08]. Dostupné z: <http://ssz.intranet.xyz.com//>
[32] *XYZ, a. s.* [online]. [cit. 2015-12-08]. Dostupné z: <http://www.xyz.cz/cs/home>
[33] *PJCA – Controlling Agency* [online]. [cit. 2015-11-05]. Dostupné z: <http://www.pjca.eu/inpage/ruzna-pojeti-controllingu/>
[34] *RTS* [online]. [cit. 2015-10-14]. Dostupné z: <http://www.rts.cz/buildpower_s.html>

[35] *Časopis stavebnictví* [online]. [cit. 2015-10-15]. Dostupné z: <http://www.casopisstavebnictvi.cz/rizeni-stavebnich-zakazek-vybrane-problemy-k-reseni-a-podpora-it_N2837>

[36] *CIE – ABC analýza* [online]. [cit. 2015-11-16]. Dostupné z:http://www.cie-plzen.cz/index.php/cz/lexikon-metod/abc-analyza

[37] JAKASI.CZ – *Co je porterův model pěti sil* [online]. [cit. 2015-11-05]. Dostupné z: http://www.jakasi.cz/co-je-porteruv-model-peti-sil/

[38] Managerka.cz – *Bostonská matice* [online]. [cit. 2015-11-05]. Dostupné z: http://www.managerka.cz/bostonska-matice-%E2%80%93-matice-rustu-a-trzniho-podilu/

[39] IPA – *ABC analýza* [online]. [cit. 2015-11-05]. Dostupné z: http://www.ipaczech.cz/cz/ipa-slovnik/abc-analyza

[40] VINCI [online]. [cit. 2015-12-01]. Dostupné z: http://www.vinci.com/

# SEZNAM TABULEK

*Tab. 1 - Konstruktivistické versus systémově evoluční hledisko* ..... 12
*Tab. 2 - Základní charakteristiky operativního a strategického controllingu* ..... 27
*Tab. 3 - Nástroje controllingu v dílčích fázích* ..... 38
*Tab. 4 - Počet pracovníků v dělnických profesích* ..... 60
*Tab. 5 - Výrobní hospodářský výsledek* ..... 70
*Tab. 6 - Převod výsledku staveb na provozní HV divize* ..... 73
*Tab. 7 - Statut nabídek* ..... 78
*Tab. 8 - Data odevzdání na útvar controllingu* ..... 83

# SEZNAM OBRÁZKŮ

*Obr. 1 - Cíle controllingu v systému řízení* ..... 26
*Obr. 2 - Porterův model 5-ti sil* ..... 40
*Obr. 3 - Bostonská matice* ..... 43
*Obr. 4- struktura zákazníků a stavebních prací skupiny XYZ* ..... 52
*Obr. 5- Hospodářský výsledek a počet zaměstnanců* ..... 52
*Obr. 6 - Organizační struktura koncern VINCI* ..... 54
*Obr. 7 - Struktura XYZ, a. s.* ..... 58
*Obr. 8 - Společnost s jednou divizí - právní struktura* ..... 61
*Obr. 9 - Společnost s více divizemi - právní struktura* ..... 62
*Obr. 10 – Struktura odštěpného závodu - oblasti* ..... 62
*Obr. 11 - Schéma systému controllingu na úrovni divize* ..... 63
*Obr. 12 - Měsíční výkaz zásobníku zakázek v KHEOPS* ..... 76
*Obr. 13 - Měsíční zpráva o činnosti* ..... 80
*Obr. 14 - Schéma návrhu vylepšení controllingového systému* ..... 90

# SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

| | |
|---|---|
| aj. | a jiné |
| apod. | a podobně |
| a. s. | akciová společnost |
| ČR | Česká republika |
| č. | číslo |
| ERP | Enterprise Ressource Planning |
| KHEOPS | informační systém podniku XYZ |
| např. | například |
| Obr. | obrázek |
| PEST | analýza prostředí |
| REC | resultant courant |
| SR | Slovenská republika |
| SSŽ | Stavby silnic a železnic |
| SWOT | analýza - silné, slabé stránky, příležitosti, hrozby |
| s. r. o. | společnost s ručením omezeným |
| Tab. | tabulka |
| tzv. | takzvaně |
| USA | Spojené státy americké |
| vč. | včetně |
| viz. | odkaz na stránku |
| ŽP | životní prostředí |
| € | euro |

# SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č.1 - Formuláře z KHEOPSu – počítačová metoda Crystal Report.....99
Příloha č.2 - Plán B1.....102
Příloha č.3 - Argumentář plánu B2.....105
Příloha č.4 - Plán B0.....106

**Příloha č.1** - Formuláře z KHEOPSu – počítačová metoda Crystal Report

MU1503 STA České Budějovice

| 3 / 2012 | Mesic | | Kumul. | | | Rocni rocpocet B1 | | Kumul. | | 2011 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | KCZK | % | KCZK | % | % prog | KCZK | % | M-12 | % | 31/12 |
| Vlastní výkony | 0 | 0 % | 0 | 0 % | 0 % | 0 | 0 % | 0 | 0% | 0 |
| Fakturace | 0 | 0 % | 0 | 0 % | | 0 | 0 % | 0 | 0 % | 0 |
| Transfery | 0 | 0 % | 0 | 0 % | | 0 | 0 % | 0 | 0 % | 0 |
| Zm. st. rozpracovanosti a vliv IAS | 0 | 0 % | 0 | 0 % | | 0 | 0 % | 0 | 0 % | 0 |
| Změna stavu zásob dokončených vý | 0 | 0 % | 0 | 0 % | | 0 | 0 % | 0 | 0 % | 0 |
| Celkové výkony | 0 | 0 % | 0 | 0 % | 0 % | 0 | 0 % | 0 | 0 % | 0 |
| Dělníci Skupina | 0 | 0 % | 0 | 0 % | 0 % | 0 | 0 % | 0 | 0 % | 0 |
| Subdodávky mzdového charakteru | 0 | 0 % | 0 | 0 % | 0 % | 0 | 0 % | 0 | 0 % | 0 |
| Vybavení a doprava - vlastní | 0 | 0 % | 0 | 0 % | 0 % | 0 | 0 % | 0 | 0 % | 0 |
| PHM | 0 | 0 % | 0 | 0 % | 0 % | 0 | 0 % | 0 | 0 % | 0 |
| Vybavení - externí nájem | 0 | 0 % | 0 | 0 % | 0 % | 0 | 0 % | 0 | 0 % | 0 |
| Doprava - externí nájem | 0 | 0 % | 0 | 0 % | 0 % | 0 | 0 % | 0 | 0 % | 0 |
| Spotřeba materiálu | 0 | 0 % | 0 | 0 % | 0 % | 0 | 0 % | 0 | 0 % | 0 |
| Subdodávky | 0 | 0 % | 0 | 0 % | 0 % | 0 | 0 % | 0 | 0 % | 0 |
| Transfer nákladů | 0 | 0 % | 0 | 0 % | 0 % | 0 | 0 % | 0 | 0 % | 0 |
| Ostatní | 0 | 0 % | 0 | 0 % | 0 % | 0 | 0 % | 0 | 0 % | 0 |
| Přímé náklady | 0 | 0 % | 0 | 0 % | 0 % | 0 | 0 % | 0 | 0 % | 0 |
| Vlastní správní režie | 0 | 0 % | 0 | 0 % | 0 % | 0 | 0 % | 0 | 0 % | 0 |
| Příspěvek ŘAS SSŽ | 0 | 0 % | 0 | 0 % | 0 % | 0 | 0 % | 0 | 0 % | 0 |
| Licenční poplatky a holding | 0 | 0 % | 0 | 0 % | 0 % | 0 | 0 % | 0 | 0 % | 0 |
| Správní režie celkem | 0 | 0 % | 0 | 0 % | 0 % | 0 | 0 % | 0 | 0 % | 0 |
| Výrobní hospodářský výsledek | 0 | 0 % | 0 | 0 % | 0 % | 0 | 0 % | 0 | 0 % | 0 |
| PPO(Ostatní operativní výsledek) | 0 | 0 % | 0 | 0 % | 0 % | 0 | 0 % | 0 | 0 % | 0 |
| Operativní výsledek účastí | 0 | 0 % | 0 | 0 % | 0 % | 0 | 0 % | 0 | 0 % | 0 |
| Zm. st. rezerv na budoucí ztráty | 0 | 0 % | 0 | 0 % | 0 % | 0 | 0 % | 0 | 0 % | 0 |
| Ke kontrole-Chybné zaúčtování | 0 | 0 % | 0 | 0 % | 0 % | 0 | 0 % | 0 | 0 % | 0 |
| REC | 0 | 0 % | 0 | 0 % | 0 % | 0 | 0 % | 0 | 0 % | 0 |

| | Mesic | Kumul. |
|---|---|---|
| | K CZK | K CZK |
| REC | 0 | 0 |
| - Bonus/Malus na běžném účtu | 0 | 0 |
| Bonus / Malus - Bezpečnost práce | 0 | 0 |
| Rozdíl v odpisech | 0 | 0 |
| Odpočet Operativního výsledku účа | 0 | 0 |
| Ostatní | 0 | 0 |
| Operativní výsledek - podíl | 0 | 0 |
| Náklady na financování | 0 | 0 |
| Dividendy od nekonsolidovaných sp | 0 | 0 |
| Ostatní finanční a mimořádný HV | 0 | 0 |
| Hospodářský výsledek před zdaněn | 0 | 0 |

| MU1503 | STA České Budějovice |
|---|---|

| 3 / 2012 | Konec mesic K CZK | Rocpocet B1 K CZK | Konec mesic 2011 K CZK |
|---|---|---|---|
| Operativní odchylky-personální náklady | 0 | 0 | 0 |
| Stroje a zařízení Odchylky | 0 | 0 | 0 |
| Operativní odchylky - PHM | 0 | 0 | 0 |
| Operativní odchylky Celkem | 0 | 0 | 0 |
| - Bonus/Malus na běžném účtu | 0 | 0 | 0 |
| Bonus / Malus - Bezpečnost práce | 0 | 0 | 0 |
| Změna stavu OP na pohledávky | 0 | 0 | 0 |
| '+/- HV z prodeje vybavení | 0 | 0 | 0 |
| Zm. st. rezerv na záruční opravy | 0 | 0 | 0 |
| Náklady na restrukturalizaci | 0 | 0 | 0 |
| Poplatky a bankovní služby | 0 | 0 | 0 |
| Saldo školení | 0 | 0 | 0 |
| Účast zaměstnanců | 0 | 0 | 0 |
| Fakturace inženýrské činnosti | 0 | 0 | 0 |
| Odpis goodwillu | 0 | 0 | 0 |
| HV z prodeje nehmot. a nemovit. majetku | 0 | 0 | 0 |
| Ostatní (OPL) | 0 | 0 | 0 |
| PPO(Ostatní operativní výsledek) | 0 | 0 | 0 |
| + stav k počátku roce | 0 | 0 | 0 |
| - konec k počátku měsíce | 0 | 0 | 0 |
| Zm. st. rezerv na budoucí ztráty | 0 | 0 | 0 |
| Mesic zakázky | 0 | | 0 |
| kumul. zakázky | 0 | | 0 |
| Nedodělky | 0 | 0 % | 0 |
| Rok | 0 | | 0 |
| Očekávané kontrakty | 0 | | 0 |
| Rok | 0 | 0 % | 0 |
| Dny zpoždění | 0 | | 0 |

MU1503 STA České Budějovice

| 3 / 2012 | Rok 2012 Konec mesic | Rok 2012 Prumer | Rok 2011 Konec mesic | Rok 2011 Prumer |
|---|---|---|---|---|
| stav zaměstnaců podle smlouvy | 0 | 0 | 0 | 0 |
| +/- Zapůjčení pracovníci | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 'Dlouhodobá nemoc | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Částečné úvazky | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Údržbáři | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Produktivní | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Ředitelství | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Studie | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Hlavní stavbyvedoucí/Geometři | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Administrativní pracovníci | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Other jobs | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Správní režie celkem | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Stavbyvedoucí/Vedoucí výrobny | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Odpracovaný čas řidiče/posádky | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Dělníci | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 'Stavby/Výrobny | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Dílna | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Not assigned | 0 | | 0 | |
| Mzdy | 0 | | 0 | |
| Náklady na školení | 0 | | 0 | |
| Odpracované hodiny na stavbě | 0 | | 0 | |
| Subdod. mzdového charakteru počet odpr | 0 | | 0 | |
| Pracovní hodiny | 0 | | 0 | |
| Vykázané hodiny pro špatné počasí | 0 | | 0 | |

Zdroj: [31]

**Příloha č.2** - Plán B1

Rok 2012
- BA -

Delegace
>>
Oblast
>>
Divize
>>

VÝKAZ DIVIZE

| | Plán B1 2012 tis.Kč | Plán B1 2012 % | Skutečnost 2011 tis.Kč | Skutečnost 2011 % |
|---|---|---|---|---|
| Vlastní výkony | 0 | | 0 | |
| *Fakturace* | | | | |
| *Vnitřní prodeje Skupina* | | | | |
| *Vnitřní prodeje Delegace* | 0 | | | |
| *Vnitřní prodeje Oblast* | 0 | | | |
| *Vnitřní prodeje Závod* | | | | |
| *Vnitřní prodeje v rámci úč. Okruhu* | | | | |
| *Vnitřní prodeje práv.osoba* | | | | |
| *+/- Změna stavu IFRS a rozprac.* | | | | |
| *+/- Změna stavu zásob* | | | | |
| **Celkové výkony** | 0 | | 0 | |
| *Personální náklady Skupina* | | | | |
| Sezónní pracovníci | | | | |
| *Vybavení a doprava - vlastní* | | | | |
| *PHM a mazadla* | | | | |
| *Vybavení - externí nájem* | | | | |
| *Doprava - externí nájem* | | | | |
| *Spotřeba materiálu - Divize* | | | | |
| *Subdodávky - Divize* | | | | |
| *Poskytnutí pracovníků a vybavení* | | | | |
| *Ostatní náklady - Divize* | | | | |
| Přímé náklady | 0 | | 0 | |
| *Správní režie Divize* | 0 | | 0 | |
| *Režie Delegace a CSP (SSŽ ŘAS a ES)* | | | | |
| *Licenční poplatky a holding* | | | | |
| Správní režie celkem | 0 | | 0 | |
| **Výrobní HV** | 0 | | 0 | |
| PPO (Ostatní operativní výsledek) | 0 | | 0 | |
| Operativní výsledek účastí | | | | |
| Změna stavu rezerv na budoucí ztráty | 0 | | | |
| Ke kontrole - Chybné zaúčtování | 0 | | | |
| **VÝSLEDEK REC** | 0 | | 0 | |

| Zásobník zakázky pro rok na konci ledna | |
|---|---|
| částka >> | |
| % HV >> | |
| skutečnost M-12 >> | |
| % HV >> | |

Delegace
>>
Oblast
>>
Divize
>>

Rok 2012
- BB -

## REŽIJNÍ NÁKLADY PODNIKU

| | | B1 2012 | Skutečnost 2011 |
|---|---|---|---|
| 1 | OSOBNÍ NÁKLADY | | |
| 2 | CESTOVNÍ NÁKLADY | | |
| 3 | NÁKLADY NA PROVOZ VOZIDLA | | |
| 4 | REPREZENTACE A KOMUNIKACE | | |
| 5 | PROVOZNÍ NÁKLADY | | |
| 6 | NÁKLADY NA ADM.PROSTORY | | |
| 7 | HONORÁŘE | | |
| 8 | DANĚ A POPLATKY | | |
| 9 | POJIŠTĚNÍ | | |
| 10 | PŘEFAKTURACE REŽ.NÁKLADŮ | | |
| 11 | RŮZNÉ | | |
| | **CELKEM** (tis.Kč) | 0 | 0 |

| ZAMĚSTNANCI VEDENÍ V REŽIJNÍCH NÁKLADECH | |
|---|---|
| JMÉNO | FUNKCE |
| | |

| PŘEFAKTURACE REŽIJNÍCH NÁKLADU NÁZEV | ČÁSTKA | INTITULE | MONTANT |
|---|---|---|---|
| | | | |
| | CELKEM | TOTAL | 0 |

Delegace
>>
Oblast
>>
Divize
>>

Rok : 2012
- BC -

## PŘÍL.VÝK.ÚTVARU

| | B1 2012 | Skutečnost 2011 |
|---|---|---|
| Operativní odchylky - personální náklady | | |
| Operativní odchylky - vybavení | | |
| Operativní odchylky - PHM | | |
| **Operativní odchylky celkem** (tis.Kč) | 0 | 0 |
| Bonus/Malus finanční | | |
| Bonus/malus pracovní úrazy | | |
| Změna stavu OP na pohledávky | | |
| +/- HV z prodeje vybavení | | |
| Změna stavu rezerv na zár. opravy | | |
| Náklady na restrukturalizaci (+/-) | | |
| Poplatky a bankovní služby | | |
| Saldo školení | | |
| Účast zaměstnanců | | |
| Fakturace inženýrské činnosti | | |
| Odpis goodwillu | | |
| HV z prodeje nehmot.a nemov. majetku | | |
| +/- Ostatní (PPO) | | |
| **Ostatní operativní zisky a ztráty (PPO)** | 0 | 0 |
| stav rezervy na bud.ztráty k 01/01 | 0 | 0 |
| - stav rezerv na bud.ztráty k 31/12 | | |
| **Změna stavu rez.na bud.ztráty (tis.Kč)** | 0 | 0 |

## UKAZATELE

| | Stav k 31/12 2012 | 2011 |
|---|---|---|
| **Celkový stav zaměstnanců** | | |
| +/- Detašovaní (1) | | |
| - Dlouhodobě nemocní | | |
| - Zkrácené prac.úvazky (2) | | |
| - Údržba (3) | | |
| = **Produktivní pracovníci** | 0,0 | 0,0 |
| Vedení (4) | | |
| Nabídky (5) | | |
| Hl.stavbyved. / geometři / ostatní (6) | | |
| Administrativní zaměstnanci ,ved.výroben | | |
| **Pracovníci správní režie** | 0,0 | 0,0 |
| Stavbyvedoucí | | |
| Řidiči / posádky strojů | | |
| Dělníci | | |
| **Pracovníci staveb a výroben** | 0,0 | 0,0 |
| **Pracovníci dílen** | | |
| *Kontrolní součet (8)* | *0,0* | *0,0* |

| **Poměrové ukazatele** (tis.Kč) | 2012 | 2011 |
|---|---|---|
| Produktivita technických pracovníků | | |
| Produktivita administrativních pracovníků | | |
| Hodinový náklad práce sez.dělníků v Kč (9) | | |
| Produktivita výrobních pracovníků | | |

Delegace
>>
Oblast
>>
Divize
>>

**PLÁN VNITROPODNIKOVÝCH SUBDODÁVEK A DODÁVEK**

*Vydané*

| Přijímající divize nebo filiálka | V RÁMCI OBLASTI | | | | | V RÁMCI DELEGACE | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Závod SSŽ | | Filiálka | | CELKEM | Závod SSŽ | | Filiálka | | CELKEM |
| | Stavební subdodávky | Materiál a ostatní | Stavební subdodávky | Materiál a ostatní | | Stavební subdodávky | Materiál a ostatní | Stavební subdodávky | Materiál a ostatní | |
| Závod SSŽ | | | | | 0 | | | | | 0 |
| | | | | | 0 | | | | | 0 |
| | | | | | 0 | | | | | 0 |
| | | | | | 0 | | | | | 0 |
| | | | | | 0 | | | | | 0 |
| | | | | | 0 | | | | | 0 |
| | | | | | 0 | | | | | 0 |
| | | | | | 0 | | | | | 0 |
| | | | | | 0 | | | | | 0 |
| Filiálka | | | | | 0 | | | | | 0 |
| | | | | | 0 | | | | | 0 |
| | | | | | 0 | | | | | 0 |
| | | | | | 0 | | | | | 0 |
| | | | | | 0 | | | | | 0 |
| | | | | | 0 | | | | | 0 |
| CELKEM | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

*Přijaté*

| Přijímající divize nebo filiálka | V RÁMCI OBLASTI | | | | | V RÁMCI DELEGACE | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Závod SSŽ | | Filiálka | | CELKEM | Závod SSŽ | | Filiálka | | CELKEM |
| | Stavební subdodávky | Materiál a ostatní | Stavební subdodávky | Materiál a ostatní | | Stavební subdodávky | Materiál a ostatní | Stavební subdodávky | Materiál a ostatní | |
| Závod SSŽ | | | | | 0 | | | | | 0 |
| | | | | | 0 | | | | | 0 |
| | | | | | 0 | | | | | 0 |
| | | | | | 0 | | | | | 0 |
| | | | | | 0 | | | | | 0 |
| | | | | | 0 | | | | | 0 |
| | | | | | 0 | | | | | 0 |
| | | | | | 0 | | | | | 0 |
| | | | | | 0 | | | | | 0 |
| Filiálka | | | | | 0 | | | | | 0 |
| | | | | | 0 | | | | | 0 |
| | | | | | 0 | | | | | 0 |
| | | | | | 0 | | | | | 0 |
| | | | | | 0 | | | | | 0 |
| | | | | | 0 | | | | | 0 |
| CELKEM | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

**KOMENTÁŘ K PLÁNU B1 2012**

**Tabulka osobních nákladů B1 2012**

| Účet HK | Plán B1 2012 | Skutečnost 2011 |
|---|---|---|
| 641100 Mzdy a platy | | |
| 641110 Mzdové náklady - základní mzdy THP | | |
| 641120 Mzdové náklady - základní mzdy dělníků | | |
| 641201 Mzdové náklady OON | | |
| 641300 Mzdové náklady - prémie a odměny | | |
| 641410 Mzdové náklady - odchodné do důchodu | | |
| 641800 ČR mzd.nákl.-Tvorba rezerv na odměny | | |
| 641809 ČR mzd.nákl.-Čerpání rezerv na odměny | | |
| 641820 ČR mzd.nákl.-Tvorba rezerv na dovolenou | | |
| 641829 ČR mzd.nákl.-Čerpání rezerv na dovolenou | | |
| 653000 Odměny členům statutárních orgánů | | |
| 645200 Zákonné zdravotní pojištění | | |
| 645300 Zákonné sociální pojištění | | |
| 641400 Ost.soc.náklady - odstupné | | |
| 645310 Zák.soc.nákl.-penz.připojištění do 3%VZ | | |
| 647300 Zák.soc.nákl.-příplatky na stravování | | |
| 647500 Zák.soc.nákl.-prev.zdrav.prohlídky,BOZP | | |
| 648000 Ost.soc.nákl.-Živ.Úr.Poj.,ost. | | |
| 648110 Podřízená manažerská provize | | |
| 648120 Ost.soc.nákl.-penz.připojištění nad 3%VZ | | |
| Osobní náklady CELKEM | 0 | 0 |

Zdroj: [31]

**Příloha č.3** - Argumentář plánu B2

Delegace
>> **Česká Republika**
Oblast
>>
Závod
>>

B2

**ARGUMENTAIRE DU BUDGET**

**AGUMENTÁŘ PLÁNU**

| | Skutečnost červen 2011 tis. CZK | *Zás.zak. vč. int.subd. pro rok 2011* *v zásobníku* tis. CZK | *zbývá zajistit* tis. CZK | Zbývá realizovat tis. CZK | Plán B2 tis. CZK | *Očekávaná zakázka pro rok 2011* |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Celkové výkony** | 0 | *0* | *0* | 0 | | |
| **% plnění** | | | | | 100% | |
| Přímé náklady staveb | 0 | | | | 0 | |
| Rozvrhovaná režie staveb | | | | | | |
| **HV staveb (výrobní HV)** | | *zadat %* | | | **zadat %** | *zadat %* |
| **% HV** | | | | | | |
| Množstevní slevy | | | | 0 | | |

%správní režie ( B1 =

| | **Rok 2010** | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Skutečnost červen 2010 | *Zás.zak. vč. int.subd. pro rok 2010* *v zásobníku* | *získáno* | Zbývá Realizovat | Skutečnost rok 2010 | *Očekávaná zakázka pro rok 2010* |
| **Celkové výkony** | | *0* | *0* | 0 | | |
| **% plnění** | | | | | 100% | |
| Přímé náklady staveb | | | | 0 | 0 | |
| Přímé náklady staveb vč. odchylek | 0 | | | | 0 | |
| Rozvrhovaná režie na stavby | | | | | | |
| **HV staveb (výrobní HV)** | | *zadat %* | | | | *zadat %* |
| **% HV** | | | | | | |
| Operativní odchylky Celkem | | | | | | |
| Množstevní slevy | | | | 0 | | |

%správní režie ( B1 =

Zdroj: [31]

**Příloha č.4** - Plán B0

BUDGET ET RECALAGES(KCZK)

| Delegace>> Česká Republika<br>Oblast >> | P | B3 | B0 2012 | 2013 | 2014 |
|---|---|---|---|---|---|
| Celkové výkony | B | | | | |
| Přímé náklady | | | | | |
| *Režie závodů* | | | | | |
| *Režie Delegace* | | | | | |
| *Režie Holdingu a Centr.služeb* | | | | | |
| Režijní náklady podniku | | 0 | 0 | 0 | 0 |
| *v % obratu* | | *0,0%* | *0,0%* | *0,0%* | *0,0%* |
| Výrobní HV | | 0 | 0 | 0 | 0 |
| *Bonus/Malus finanční* | | | | | |
| *Bonus/malus pracovní úrazy* | | | | | |
| *Změna stavu OP na poch. pohledávky* | | | | | |
| *+/- HV z prodeje vybavení* | | | | | |
| *Změna stavu rezerv na zár. opravy* | | | | | |
| *Náklady na restrukturalizaci (-)* | | | | | |
| *Poplatky a bankovní služby* | | | | | |
| *Saldo školení* | | | | | |
| *Účast zaměstnanců* | | | | | |
| *Fakturace inženýrské činnosti* | | | | | |
| *Odpis goodwillu* | | | | | |
| *HV z prodeje nehmot.a nemov. majetku* | | | | | |
| *+/- Ostatní (PPO)* | | | | | |
| Ostatní operativní HV (PPO) | | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Operativní HV účastí | | | | | |
| HV př. zdaněním společností konsol. ekvival.metodou | | | | | |
| Změna stavu rezerv na budoucí ztráty | | | | | |
| Chybné zaúčtování | | | | | |
| HV REC | | 0 | 0 | 0 | 0 |

Zdroj: [31]