

Projekt zlepšení využití informačního systému za účelem controllingu ve společnosti XY, a.s.

Bc. Michaela Pfefferová, DiS.

Diplomová práce
2011



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav financí a účetnictví

akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Michaela PFEFFEROVÁ, DiS.**

Osobní číslo: **M09758**

Studijní program: **N 6202 Hospodářská politika a správa**

Studijní obor: **Finance**

Téma práce: **Projekt zlepšení využití informačního systému za účelem controllingu ve společnosti XY, a.s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši z oblasti controllingu a informačního systému podniku.

II. Praktická část

- Charakterizujte společnost XY, a.s.
- Analyzujte současné využití informačního systému v rámci controllingových činností v uvedené společnosti.
- Vypracujte projekt zlepšení využití informačního systému za účelem controllingu ve společnosti XY, a.s.
- Proveďte zhodnocení ekonomické náročnosti a přínosů navrženého projektu.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- [1] ESCHENBACH, R. a kol. Controlling. 2.vyd. Praha: Aspi, 2004. 816 s. ISBN 80-7357-035-1.
- [2] FIBÍROVÁ, J. Reporting: moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy. 2. vyd. Praha: Grada, 2003. 116 s. ISBN 80-247-0482-X.
- [3] KONEČNÝ, M.; ŘEZŇÁKOVÁ, M. Controlling. 3.vyd. Brno: Cerm, 2005. 153 s. ISBN 80-214-2869-4.
- [4] MOLNÁR, Z. Efektivnost informačních systémů. 1.vyd. Praha: Grada, 2000. 142 s. ISBN 80-7169-410-X.
- [5] SODOMKA, P. Informační systém v podnikové praxi. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2006. 351 s. ISBN 80-251-1200-4.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Karel Šteker, Ph.D.**
Ústav financí a účetnictví
Datum zadání diplomové práce: **24. června 2011**
Termín odevzdání diplomové práce: **15. srpna 2011**

Ve Zlíně dne 24. června 2011


prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka




prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí:
 - bez omezení;
 - pouze prezenčně v rámci Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 8.3.2011

Michaela Pfeifferová

⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídně k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Předmětem diplomové práce je návrh projektu na zlepšení využití informačního systému za účelem controllingu. Práce obsahuje teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsou využity poznatky z odborné literatury pro vysvětlení pojmů jako controlling a informační systém podniku. Praktická část je rozdělena na část analytickou a projektovou. V analytické části je charakterizována společnost XY, a.s. a provedena analýza využívání informačního systému pro provádění controllingu. Na základě této analýzy je zpracováno doporučení pro lepší využití informačního systému v rámci controllingu v podobě definování postupů a sestav, které lze použít. Závěr tvoří časový harmonogram, náklady, přínosy a rizika projektu.

Klíčová slova: analýza, controlling, hotelový systém, informační systém, kontrola, plánování, reporting, rozpočty.

ABSTRACT

The subject of the thesis is to draft a project to improve the use of the information system for controlling. The work includes theoretical and practical parts. The theoretical parts are used findings from the literature to explain concepts such as controlling and information systems company. The practical part is divided into a part of the analytical and project. The analytical part is characterized by XY, Inc. and perform analysis of information using the system for controlling. Based on this analysis of recommendations for better use of information system in controlling the form of defining procedures and reports that can be used. The conclusion is the timetable, costs, benefits and risks of the project.

Keywords: analysis, controlling, hotel system, information system, checking, planning, reporting, budgets.

Na tomto místě bych ráda poděkovala všem za poskytnutí potřebných informací, rad a obětavý přístup. Mé poděkování patří zvláště vedoucímu diplomové práce Ing. Karlu Štekerovi, Ph.D. za jeho odborné vedení a čas, který věnoval mé diplomové práci.

Děkuji také celé mé nejbližší rodině za pochopení a podporu po celou dobu mého studia.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

| | |
|--|-----------|
| ÚVOD | 10 |
| I TEORETICKÁ ČÁST | 11 |
| 1 ÚVOD DO CONTROLLINGU | 12 |
| 1.1 VÝVOJ CONTROLLINGU | 12 |
| 1.2 POJEM CONTROLLING | 12 |
| 1.3 SYSTÉM A FILOZOFIE CONTROLLINGU | 14 |
| 1.4 CÍLE, FUNKCE A ÚKOLY CONTROLLINGU | 15 |
| 1.4.1 Cíle controllingu..... | 15 |
| 1.4.2 Funkce controllingu | 15 |
| 1.4.3 Úkoly controllingu | 16 |
| 1.5 CONTROLLER A JEHO ZAČLENÍ DO ORGANIZAČNÍ STRUKTURY PODNIKU | 17 |
| 1.5.1 Controller | 17 |
| 1.5.2 Organizační začlenění controllera..... | 18 |
| 1.6 ČLENĚNÍ CONTROLLINGU | 20 |
| 1.6.1 Strategický controlling | 20 |
| 1.6.2 Operativní controlling | 22 |
| 1.6.3 Strategický versus operativní controlling..... | 23 |
| 2 ZÁKLADNÍ SLOŽKY CONTROLLINGOVÉHO SYSTÉMU ŘÍZENÍ | 24 |
| 2.1 PODNIKOVÉ PLÁNOVÁNÍ A KONTROLA | 24 |
| 2.2 MANAŽERSKY ORIENTOVANÉ ÚČETNICTVÍ..... | 27 |
| 2.3 VÝKAZNICTVÍ (REPORTING) | 28 |
| 3 INFORMAČNÍ SYSTÉMY | 30 |
| 3.1 ZÁKLADNÍ POJMY A ČLENĚNÍ | 30 |
| 3.2 PODNIKOVÝ INFORMAČNÍ SYSTÉM | 32 |
| 3.2.1 ERP systém | 33 |
| 3.2.2 Ekonomické informační systémy | 36 |
| 3.2.3 Hotelové systémy | 36 |
| 3.3 CONTROLLING A INFORMAČNÍ SYSTÉMY | 37 |
| II PRAKTICKÁ ČÁST | 39 |
| 4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI XY, A.S. | 40 |
| 4.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI XY, A.S. | 40 |
| 4.2 CÍLE SPOLEČNOSTI | 41 |
| 5 ANALÝZA SPOLEČNOSTI XY, A.S. | 43 |
| 5.1 ZÁKLADNÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI..... | 43 |
| 5.2 PERSONÁLNÍ OBLAST..... | 45 |
| 5.3 PŘEHLED VYUŽÍVANÝCH INFORMAČNÍCH SYSTÉMŮ | 46 |
| 5.4 ANALÝZA EKONOMICKÉ SITUACE..... | 50 |
| 6 ANALÝZA SOUČASNÉHO VYUŽITÍ IS V RÁMCI CONTROLLINGOVÝCH ČINNOSTÍ VE SPOLEČNOSTI XY, A.S. | 59 |
| 6.1 ČINNOSTI CONTROLLERA A VYUŽÍVÁNÍ IS..... | 59 |
| 6.1.1 Rozpočtování..... | 59 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 6.1.2 | Kontrola..... | 62 |
| 6.1.3 | Reporting..... | 64 |
| 6.1.4 | Doplňující činnost controllingového oddělení..... | 65 |
| 6.2 | ZÁVĚR K ANALÝZE..... | 66 |
| 7 | PROJEKT ZLEPŠENÍ VYUŽITÍ IS ZA ÚČELEM CONTROLLINGU VE SPOLEČNOSTI XY, A.S..... | 68 |
| 7.1 | ZAŘAZENÍ POZICE CONTROLLERA DO ORGANIZAČNÍ STRUKTURY..... | 68 |
| 7.2 | VYTVOŘENÍ PŘÍSTUPU CONTROLLERA DO IS..... | 69 |
| 7.3 | DEFINICE CONTROLLINGOVÝCH ČINNOSTÍ S NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ VYUŽITÍ IS..... | 70 |
| 7.3.1 | Rozpočtování..... | 71 |
| 7.3.2 | Kontrola plnění rozpočtů..... | 72 |
| 7.3.3 | Plánování CF..... | 73 |
| 7.3.4 | Sledování tržeb..... | 74 |
| 7.3.5 | Kontrola kalkulací a stavu zásob..... | 76 |
| 7.3.6 | Reporting..... | 77 |
| 7.4 | FÁZE PROJEKTU..... | 78 |
| 7.4.1 | Fáze zahájení..... | 79 |
| 7.4.2 | Fáze plánovací..... | 79 |
| 7.4.3 | Fáze realizační..... | 79 |
| 7.4.4 | Fáze ukončení..... | 80 |
| 7.5 | ČASOVÝ HARMONOGRAM PROJEKTU..... | 80 |
| 8 | ZHODNOCENÍ EKONOMICKÉ NÁROČNOSTI A PŘÍNOSŮ A RIZIK PROJEKTU..... | 81 |
| 8.1 | EKONOMICKÁ NÁROČNOST PROJEKTU..... | 81 |
| 8.2 | PŘÍNOSY PROJEKTU..... | 83 |
| 8.3 | RIZIKA PROJEKTU..... | 84 |
| | ZÁVĚR..... | 85 |
| | SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY..... | 87 |
| | SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK..... | 89 |
| | SEZNAM OBRÁZKŮ..... | 91 |
| | SEZNAM TABULEK..... | 92 |
| | SEZNAM PŘÍLOH..... | 93 |

ÚVOD

Ten, kdo se alespoň trochu zajímá o podnikové řízení, a nebo je přímo manažerem či majitelem firmy, nevyhnul se pojmu controlling. Je známo, že controlling je výborným nástrojem pro efektivní řízení podniku směrem k úspěchu. Od svého vzniku změnil nejenom teorii o ekonomice a řízení organizací, ale i styl jejich řízení a vypracoval se na samostatnou vědní disciplínu, která má velmi velké uplatnění v praxi.

Není správné chápat controlling jen jako kontrolu. Nejobecněji ho lze popsat jako metodu, jejímž smyslem je zvýšit účinnost systému řízení pomocí neustálého a systematického srovnávání skutečnosti a žádoucího (předem stanoveného, plánovaného) stavu o podnikatelském procesu, vyhodnocováním zjištěných odchylek, nalezením jejich příčin, návrhu opatření k jejich úpravě, popřípadě k aktualizaci stanovených cílů.

Management firmy se nesmí spoléhat na to, že zavede controlling a všechny problémy budou rázem vyřešeny. Firma se neustále vyvíjí, a to co vyhovovalo před rokem, může být letos nedostatečné. Controlleri by se proto měli neustále vzdělávat a sledovat nejnovější vývoj v oboru. Nelze spoléhat jen na podnikatelskou intuici a improvizaci schopnosti (talent) řídit firmu.

Řídící pracovníci potřebují pro svá rozhodnutí o chodu podniku velké množství informací. Nemusí si je sami vybírat a následně vyhodnocovat a hledat řešení (např. odchylek od plánu), ale mohou volit pouze z nabídnutých variant, které jim předloží pracovník controllingu, controller. Podpora této činnosti je dnes nemyslitelná bez využití informačních technologií, pomocí nichž se daří controllerovi zlepšovat poskytování informací (lépe vybírat z velkých objemů dat) a tím účinně podporovat celý systém controllingu.

Controlling představuje ucelený informační systém a v rámci controllingu se plně tvoří manažerský informační systém (MIS).

Téma *Projekt zlepšení využití informačního systému za účelem controllingu ve společnosti XY, a.s.* jsem si vybrala hlavně proto, abych analyzovala systém controllingu (co se plánuje a následně sleduje a pomocí jakých reportů, sestav) a využití informačního systému společnosti v rámci prováděných controllingových činností (informačních technologií, účetních informací). Na základě takto provedené analýzy navrhnou řešení pro možné zlepšení využití informačního systému za účelem controllingu.

Toto téma je mi blízké, protože jsem v oblasti controllingu již nějakou dobu pracovala.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ÚVOD DO CONTROLLINGU

V dnešní době si řada podniků klade otázku jak efektivně řídit společnost, jak zabezpečit trvalý rozvoj firmy a konkurenceschopnost společnosti. Většina již zjistila, že nejefektivnějším nástrojem pro úspěšné řízení podniku je controlling. Dříve se používal spíše v zahraničí, zejména v německy mluvících zemích a v USA. Dnes už našel své místo i v tuzemských firmách. Vrcholoví manažeři se ho naučili uplatňovat v mnoha oblastech.

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.

1.1 Vývoj controllingu

Již na konci 19. století se začala prosazovat správa finančních záležitostí u výrobních a dopravních podniků v USA, což bylo náplní práce controllerů. Postupem doby se tato správa rozšiřovala o další úkoly a to zejména plánování a poradenství. Controlling vznikl z praktických důvodů jako podpora vyšší účinnosti řízení podniku.

Firma General Electric Company byla prvním průmyslovým podnikem, která v roce 1892 zavedla místo controllera. Na základě nových úkolů vyplývajících z deprese, jež byla důsledkem světové hospodářské krize, byl v roce 1931 založen „Controllers Institute of America“, který byl v roce 1962 přejmenován na FEI (Financial Executives Institute). Zhruba na konci 50. let 20. století se pojem controller dostal i do Evropy, kdy začala být tato funkce nově zřizována u evropských dceřiných společností amerických firem. Controlling se hodně rozšířil ve Spolkové republice Německo (v roce 1971 vznikla Controller – Akademie). Zajímavé je, že i když funkce controllera pochází z USA, tak v této oblasti nelze najít samostatné publikace o controllingu. Naproti tomu je mnoho publikací německých autorů. U nás v roce 1994 založil rakouský Controller Institut (založený profesorem Eschenbachem) pobočku své firmy Contrast Consulting, zabývající se přenášením zkušeností z Rakouska, poradenstvím a vzděláváním v oblasti controllingu. V ČR je průkopníkem controllingové filozofie označován Tomáš Bařa. [3, 6, 11]

1.2 Pojem controlling

Na počátku je nutné si uvědomit, že controlling není kontrolou ani revizí podnikových aktivit. V praxi se někdy takto chybně označuje. Controlling je určitá metoda řízení podniku,

která má zajistit podniku jeho úspěšnou a dlouhodobou existenci, a kontrola je pouze jeho složkou (součástí).

Controlling je neurčitý tvar slovesa „to control“, jehož význam je vést, řídit, regulovat, ovládat. V angloamerické nauce o managementu je controlling vedle plánování, organizování atd. označován ústřední funkcí managementu, jíž by se měly zabývat řadové instance všech stupňů hierarchie, ne jen přímo controlleři. [2]

Existuje velké množství definic controllingu. Není možné stanovit jednotnou definici, protože každý, kdo se controllingem zabývá, ho vidí z jiného pohledu. Následně uvedu pár vybraných definic.

Např. Eschenbach ve své knize uvádí, že *„základem myšlenkového hlediska controllingu je řízení založené na plánování, řízení (dopředné vazbě) a regulaci (zpětné vazbě). Cílem řízení podniku splňujícího potřeby controllingu je zajištění životaschopnosti podniku a jeho schopnosti vytvářet hodnoty. Controlling podporuje uskutečnění těchto cílů řízení specifickými funkcemi controllingu, které jsou, je-li to třeba, poskytovány vlastním controllerem a systémy a nástroji controllingu.“* [2, s. 75]

Podle Konečného a Režňákové *„Controlling je subsystém řízení, zaměřený na všechny dílčí řídicí činnosti (úkoly), které koordinují plánování, analýzu a kontrolu, informační zabezpečení. Tyto úkoly provádí controller ve spolupráci s manažery.“* [6, s. 6]

Horváth označuje controlling jako *„Je to koncepce řízení zaměřená na výsledek, která překračuje hranice funkcí a koordinuje plánování, kontrolu a informační toky. Controller je do určité míry „hospodářským svědomím“ podniku.“* [5, s. 5]

Podle mého názoru nejlépe vystihuje definici controllingu český autor Král, který o controllingu praví: *„v nejobecnějším slova smyslu je chápán jako metoda, jejímž smyslem je zvýšit účinnost systému řízení permanentním srovnáváním skutečného průběhu podnikatelského procesu se žádoucím stavem, vyhodnocováním odchylek a aktualizací cílů.“* [7, s. 26]

Za zmínku stojí taky definice německých autorů Mayer a Mann, kteří definují controlling jako *„systém pravidel, který napomáhá dosažení podnikových cílů, zabraňuje překvapením a včas rozsvěcuje červenou, když se objeví nebezpečí, vyžadující v řízení příslušná opatření.“* [11, s. 412]

Controlling je v současnosti moderním systémem řízení podniku. Představuje zásadní změnu v přístupu k hodnocení ekonomické efektivity, rozborům a plánování oproti tradičním pojetím. Klasický přístup k řízení předpokládá většinu rozhodovacích procesů přehledně strukturovaných. Zavrhuje operativní řízení. Controlling zjednodušuje život řídicím pracovníkům, protože jsou v podniku většinou pevně dána pravidla a požadavky, jak controlling provádět. Je důležité si uvědomit, že controllingem se zabývat nemusíme, ale pokud to udělá naše konkurence, tak bude značně ve výhodě.

1.3 Systém a filozofie controllingu

V širokém smyslu je controlling určitá filozofie systematického řízení podle cílů orientovaných na budoucnost a taky na dosažení podnikatelských záměrů (především dosažení zisku) a na zajištění dlouhodobé existence podniku. [6]

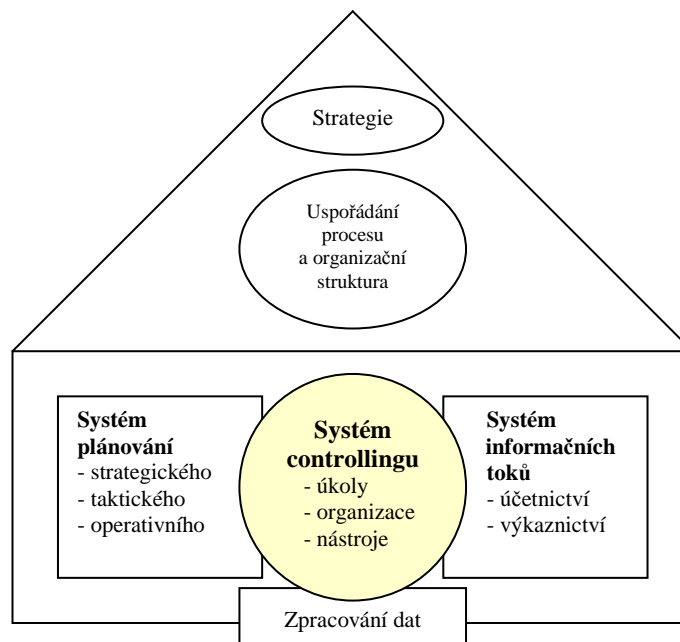
Základním předpokladem fungování podniku je jeho strategie a její sledování. Strategie se zajišťuje účelnou tvorbou provozních procesů a to vytvořením vhodné organizační struktury. Do této struktury je vložen systém controllingu. Controlling musí s ohledem na úkoly, organizaci a nástroje dávat jak celek, tak systém. Nejdůležitější součástí systému řízení, na které se zaměřuje controller, jsou:

- systém plánování a kontroly,
- systém zásobování informacemi. [5]

3 základní principy charakterizují filozofii controllingu:

- **orientace na cíle** - controlling se podílí přímo na stanovení podnikových cílů a jejich kontrole a zároveň pomáhá vypracovat vhodnou metodiku plánování,
- **orientace na úzké profily** - vybudování vhodného informačního systému, který by poskytoval dostatečné množství kvalitních dat a který by pomohl odhalit a na základě toho odstranit tzv. úzká místa, jež jsou překážkou pro splnění podnikových cílů, je smyslem controllingu,
- **orientace na budoucnost** - minulost je pro řízení zajímavá pouze v míře, jak ovlivňuje budoucnost a dokáže pomoci předcházet problémům. [11]

Následující obrázek (Obr. 1) ukazuje souvislosti v systému controllingu.



Obr. 1. Systém controllingu [5]

1.4 Cíle, funkce a úkoly controllingu

1.4.1 Cíle controllingu

Otázkou je: Proč byl vlastně systém controllingu vybudován? Bezprostředním cílem controllingu je zajistit životaschopnost podniku. Zajištění životaschopnosti podniku není cíl jednoduchý a obsahuje tyto dílčí cíle řízení:

- Zajištění schopnosti **anticipace a adaptace** prostřednictvím informací o změnách okolí a o možných budoucích změnách okolí;
- Zajištění schopnosti **reakce** zavedením informačního a kontrolního systému, na jehož základě lze sledovat průběžný vztah a provádět případné korektury;
- Zajištění schopnosti **koordinace** vytvořením předpokladů v technice řízení ke sladění aktivit jednotlivých podsystémů řízení podniku.

Tyto cíle jsou základním stavebním prvkem a důvodem pro vytvoření celého systému controllingu a taky jeho funkcí. [2]

1.4.2 Funkce controllingu

Funkce controllingu se s jeho vývojem neustále rozšiřovaly. Controlling plnil nejprve *funkci registrační* – jednalo se o sběr dat, to představovalo pasivní roli controllingu. *Navi-*

gační funkce je dalším stupněm a jedná se o aktivně orientovaný controlling, zaměřený na kontrolu hospodárnosti a na vypracování zlepšovacích návrhů. Controlling orientovaný na řízení je nejvyšším vývojovým stupněm. Důležité je vytvořit vlastní systém řízení, který musí využívat pro řízení všechny relevantní informace z oblasti plánování, kontroly a regulace podnikových aktivit. Jedná se potom o controlling v *inovační a koordinační funkci*. [11]

Základní funkce controllingu jsou:

- funkce plánovací (koordinační a poradenská),
- funkce informační (zajišťovací, dokumentační, kontrolní),
- reporting. [3]

1.4.3 Úkoly controllingu

V roce 1962 byl pro controlling americkým svazem controllerů „Financial Executives Institute“ (FEI) zformulován katalog následujících úkolů:

1. **Plánování:** Vytvoření plánovacího systému podniku, koordinace a provádění plánovacích prací, přispívat k optimální strategii podniku; sestavení, koordinace a administrativní zajištění podnikových plánů; působení na zkvalitnění rozpočtů a kalkulací; působení na intenzivní finančně ekonomickou motivaci vnitropodnikových jednotek.
2. **Výkaznictví a interpretace (rozbor):** Nákladové účetnictví a kalkulace, manažerské účetnictví, finanční účetnictví jako informační základna rozborů; sestavení výkazů, srovnání plán/skutečnost, analýza včetně příčin odchylek, interpretace průběhu činnosti, závěry týkající se podniku, výrobků, vnitropodnikových jednotek.
3. **Hodnocení a poradenství:** Poradenství pro manažery ve všech otázkách plánování, řízení, kontroly; vyhodnocování finančních a ekonomických důsledků důležitých rozhodnutí, zejména investičních, inovačních, diverzifikačních, restrukturalizačních apod.
4. **Daňové záležitosti:** Sledování všech daňových záležitostí.
5. **Výkaznictví pro státní účely:** Kontrola a koordinace všech výkazů pro státní instituce.
6. **Ochrana majetku:** Vnitřní kontrolní systém, revize a zajištění ochrany majetku včetně pojištění.
7. **Národohospodářské výzkumy:** Průběžná analýza vnějšího prostředí podniku. [6]

Konečný a Režňáková praví: „*O controllingu je možné mluvit až tehdy, má-li podnik ucelený a koordinovaný systém pro plánování, kontrolu a informační zabezpečení k podpoře vedení, který zajišťuje plnění celého souboru uvedených úkolů.*“ [6, s. 7]

1.5 Controller a jeho začlenění do organizační struktury podniku

1.5.1 Controller

Je rozdíl mezi controllingem jako funkcí a controllerem – nositelem funkce a toto se musí zásadně rozlišovat. Controlling představuje soubor úkolů, které mohou být plněny různými osobami nebo samotným obchodním vedením, aniž by byla některá z osob označována jako controller. Jedná-li se o malý nebo střední podnik, vykonává většinou funkci controllera přímo vedení podniku nebo vedení účetního oddělení. Ve větších podnicích se zavádí pozice samostatných controllerů odpovědných za úkoly controllingu. Důležité je podotknout, že controller sám neplánuje a nekontroluje, tím se zabývá management. Koordináční úkoly controllera spočívají v tom, že zajišťuje, aby management prováděl plánování a kontrolu s ohledem na výsledek podniku a že jsou pro tuto činnost k dispozici potřebné informace. Úloha controllera při plánování spočívá tedy v tom, že koordinuje dílčí plány a organizuje celý proces plánování. [5]

Controller má povinnost vůči manažerům. Jeho úkolem je informovat manažery ihned a pravdivě o situaci, a to s dostatečným předstihem pro opatření, která by měl také navrhnout. Controller musí být neustále zaměřen na budoucnost. Práce controllingu není jen shromažďování informací, ale spočívá především v jejich analýze a využívání. Controller musí být napojen na informační toky a jeho práci není možné provádět bez využívání vhodného systému účetnictví. [6]

Tab. 1. Rozdělení úloh a zodpovědností mezi controllera a manažera [2]

| Controller | Manažer |
|---|--|
| Koordinuje základy plánování a rozhodování; je manažerem procesu tvorby rozpočtu. | Plánuje hodnoty rozpočtu, cíle podnikových výkonů a opatření k dosažení cílů a provádí rozhodnutí. |
| Periodicky informuje o výši a příčinách odchylek od cíle. | Stanoví nápravná řídicí opatření při odchylkách od cíle. |

| Controller | Manažer |
|---|---|
| Periodicky informuje o změnách v podnikovém okolí. | Vyvíjí činnost a reaguje, aby se cíle a opatření přizpůsobily měnícím se podmínkám okolí. |
| Nabízí podnikohospodářské poradenství. | „Kupuje“ podnikohospodářské poradenství. |
| Tvoří podnikohospodářské metodiky a nástroje a koordinuje rozhodnutí. | Vytváří předpoklady pro řízení podniku, orientované na cíl. |
| Spolupodílí se na vývoji podniku (např. podporuje inovaci). | Řídí s orientací na cíle a využívá přitom plánování a kontrolu. |
| Je navigátorem a poradcem manažera. | Chápe controllera jako nutného partnera v procesu řízení. |

1.5.2 Organizační začlenění controllera

Postupný rozvoj controllingových funkcí a rozrůstání controllingových úkolů v podniku je předpokladem pro začlenění controllera do organizační struktury podniku.

Interní a externí faktory, které předurčují postavení controllingového oddělení v podnikové organizaci, jsou např. nárůst množství řešených problémů, velikost podniku, existující zásady řízení příslušného podniku, existující trh práce, zboží, peněz a kapitálu, politické, legislativní a sociální okolí, hospodářská struktura země. [11]

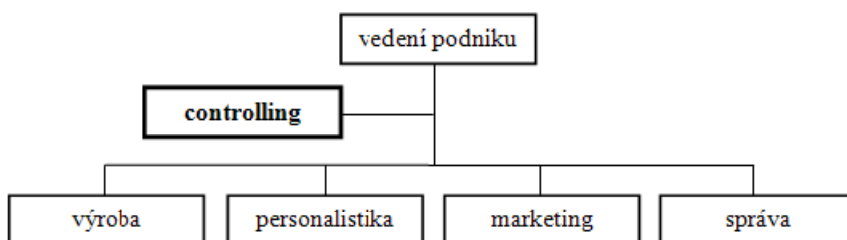
Pro integraci controllingu do podnikové hierarchie je třeba si odpovědět na otázky, zda mohou být přiděleny veškeré funkce controllingu již existujícím instancím, nebo zda je třeba zřídit samostatné pozice controllera nebo oddělení controllingu. [5]

Existují alternativy začlenění pozice controllera resp. controllingového oddělení:

1. Controlling jako štábní oddělení – pokud controlling pomáhá a ulehčuje řízení vedení, vykonává tedy jen servisní funkci, má být zařazen na pozici štábu. Controller pak bývá začleněn do osobního štábu vrcholového vedení, nejčastěji představenstva. [11]

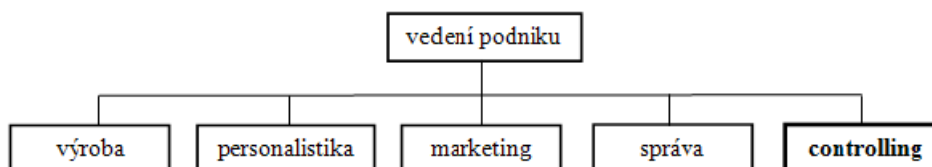
Štábní místa se vyznačují tím, že mají jen funkce poradní, připravují materiály pro rozhodování a nemají kompetence rozhodovací a nařizovací. Je-li controlling zaveden jako pozice štábní, je controller přímo podřízen podnikovému vedení. Funkce inovační a koordinační je tedy naplněna velmi obtížně.

Organizační schéma vypadá takto.



Obr. 2. Controlling jako štábní pozice [8]

2. Controlling jako liniové oddělení – vedoucí controllingu se pohybuje na stejné úrovni jako vedoucí např. marketingu, odbytu, výroby, nebo materiálového hospodářství. Controller neplní jen funkci poradní, ale stává se zodpovědným za přijatá rozhodnutí. Používá se při zařazení controllingu do nižších úrovní řízení. [11]



Obr. 3. Controlling jako liniová pozice [8]

3. Controlling jako průřezová funkce – v tomto případě vzniká tzv. promotérský model, kde liniový vedoucí a controller tvoří dvojici promotérů, kteří realizují řízení jak po linii výkonové (liniový vedoucí), tak odborné (controller). Controllerovi jsou přiděleny určité příkazovací pravomoce, např. v systémových otázkách plánování či kontroly s tím, že rozhodování pro předem vyčleněné situace probíhá společně s liniovou instancí. [11]

4. Externí controlling – v řadě menších a středních podniků není často zřízení controllingového oddělení ekonomicky výhodné, popř. není k dispozici kvalifikovaný personál. Pak se nabízí možnost využít dočasně či trvale služeb externích podnikových poradců. Jednoznačnou předností je velmi nízká míra konfliktů s vedením podniku a rychlejší zavedení controllingového systému (ve srovnání s interním controllingem). [11]

V ČR je controllingové oddělení zřízeno hlavně v souvislosti s přílivem zahraničního kapitálu a požadavkem na implementaci systému řízení mateřské firmy. V případě, že podnik má potřebu zřídit controllingové oddělení na základě svého rozhodnutí, většinou pak zřídí štábní útvar nejčastěji na 2. řídicí úrovni. Celkově v ČR převažuje tendence chápat control-

lingový útvar jako pomocný a jeho funkce bývají redukovány na kontrolu probíhajících procesů. [11]

Obecně je známo, že ideální řešení organizace controllingu neexistuje. Jsou dány ale určité tendence pro začlenění controllera do organizační struktury podniku. Controller by neměl být členem podnikového vedení.

1.6 Členění controllingu

Controlling z hlediska času a cílového zaměření rozdělujeme na oblast strategickou a operativní. V každé této oblasti se využívají různé nástroje, které pomáhají podnikovému vedení při řízení podniku. Operativní a strategický controlling nelze od sebe přísně oddělit, neboť existuje neustálé vzájemné působení mezi těmito oběma oblastmi. Operativní úvahy poskytují důležité impulzy pro korekci strategického vývoje podniku. Mezi operativním a strategickým controllingem existuje rovněž pravidelná výměna informací.

1.6.1 Strategický controlling

Strategický controlling se zabývá šancemi a riziky podniku a strategické nástroje se používají k určování a zlepšování těchto šancí a rizik. Nejprve si podnik vymeze své strategické cíle, ke kterým může patřit např. vývoj nových výrobků a služeb, výstavba kapacit, použití nových technologií, systematické školení zaměstnanců, dosažení dodatečného kapitálu, otevření nových trhů, zlepšení organizace, získání tržních podílů nebo otevření nových cest odbytu.

U strategického controllingu se jedná o dlouhodobé pojetí, které začíná v přítomnosti a obsahuje asi 4 až 5 let. Velký vliv na strategický controlling mají změny okolního prostředí. Podnikové vedení a vedoucí pracovníci musí mít schopnost včas rozeznat a analyzovat podnikové problémy. Informace, které jsou relevantní pro rozhodování, musí být ve správném termínu připraveny a být podnikovému vedení k dispozici. [13]

Stejně jako operativní controlling, strategický controlling pracuje s plánováním, informacemi, analýzou, kontrolou, nápravnými opatřeními. Úkoly těchto jednotlivých skupin činností se však ve strategickém controllingu jeví jinak než v operativním controllingu.

Ve strategickém controllingu jsou hlavními úkoly:

- **Plánování:** hlavním úkolem strategického plánování je hledání, vytvoření a používání předpokladů úspěchu (výnosu) k dlouhodobému zajištění existence.

- **Informace:** strategický informační systém má především za úkol po zavedení strategického plánování zajistit citlivost nositelům rozhodování pro strategické jednání. Dodává základní informace, které jsou potřebné pro určení strategických cílů a pro prosazení strategií.
- **Analýza / Kontrola:** zde jde o úkol srovnávat strategické plánované a skutečné hodnoty a vytvářet spojení s operativním controllingem.
- **Řízení nápravných opatření:** jde o operativní opatření a o dlouhodobé účinky nápravných opatření. V operativní oblasti je třeba uplatňovat taková opatření, která nejsou strategicky škodlivá. [6]

Hlavní nástroje strategického ekonomického řízení podle Hofmeistera a Stieglera představují:

- scénáře,
- plánování a vývoj portfolia zakázek,
- rozbor a vývoj strategických mezer,
- rozbor závislostí (strategická bilance),
- rozbor a vývoj silných a slabých stránek,
- systémy včasného varování, relativní vývoj a sledování. [4]

Jsou uváděny tyto základní metody strategického controllingu:

1. Strategický controlling v **podnikovém okolí:**
 - portfoliová analýza,
 - analýza konkurence,
 - strategická mezera,
 - technika scénáře.
2. Strategický controlling v **podniku:**
 - analýza slabých a silných stránek podniku a analýza příležitostí a hrozeb (SWOT analýza),
 - analýza potenciálů,
 - křivka průběhu výrobku,
 - komplexní řízení jakosti. [14]

Podrobný popis jednotlivých nástrojů strategického i operativního controllingu je uveden v knize H. J. Vollmutha *Nástroje controllingu od A do Z*. [13]

1.6.2 Operativní controlling

Stejně jako je pro podnik důležitá strategie, je důležité i provádění operativních analýz a nasazování operativních nástrojů, aby bylo dosaženo stanovených cílů. K nejpodstatnějším cílům podniku je řazeno zvyšování rentability, zajištění likvidity a zvýšení hospodárnosti. Pomocí operativních nástrojů můžeme včas rozpoznat odchylky od základního směru podniku. Vedení podniku a řídicí pracovníci jsou pak schopni zavádět nápravná opatření v jednotlivých oblastech odpovědnosti tak, aby bylo dosaženo stanoveného cíle. Operativní nástroje by měly být systematicky používány v průběhu obchodního roku. Při operativním plánování, řízení a operativní kontrole vycházíme z existujících zdrojů. K nim patří současná výroba a prodejní program, strojní vybavení podniku, stávající kvalifikace pracovníků a disponibilní kapitál. Řízení provozu probíhá na základě trvalého srovnávání plánovaných a dosažených výsledků. Plánované údaje jsou jednou za měsíc srovnávány s efektivními hodnotami, aby bylo možné rychle indikovat odchylky.

Těžištěm operativního controllingu je řízení tvorby zisku. S podporou operativních nástrojů je vedení podniku schopno přijímat lepší opatření. Operativní nástroje slouží vedení podniku k tomu, aby neztratilo z očí stanovené krátkodobé cíle. Zvyšující se tlak konkurence, rostoucí dynamika okolí podniku, rychle se měnící trhy a zužování podnikatelského prostoru legislativou, klade stále vyšší požadavky na řídicí pracovníky podniku. K udržení nebo zvýšení zisku je proto nutné zlepšovat plánování, kontrolu a řízení podniku. [13]

V operativním controllingu jsou hlavními úkoly:

- zajištění určeného vývoje (kurzu) pomocí plánování,
- vybudování controllingového výkaznictví k informování nositelů rozhodování,
- srovnávání skutečnosti s plánem jako prostředek k analýze a kontrole,
- řízení k dodržování určeného kurzu, cílů fixovaných v plánování. [6]

Hlavní nástroje operativního ekonomického řízení podle Hofmeistera a Stieglera představují:

- rozpočet výkonů – prognóza obrátů a výkonů, prognóza nákladů,
- finanční plán – plán likvidity, bilance pohybu majetku a kapitálu, plán financování,
- plánovaná bilance (rozvaha),
- kalkulace plánovaných nákladů – plánovaná množství, plánované ceny, plánovaná míra vytížení pracovníků a strojů. [4]

Základní metody operativního controllingu jsou:

- metoda ABC,
- investiční propočty,
- výpočet krátkodobého hospodářského výsledku,
- analýza kritických bodů (break-even-point),
- výpočet příspěvku na úhradu,
- plán likvidity,
- sestavení plánovaných bilancí. [14]

1.6.3 Strategický versus operativní controlling

V rámci strategického controllingu přijímá controller úlohu podpory strategického vedení podniku. Koordinace strategického plánování a kontroly je nad získáním informací relevantních pro strategii. Strategickému controllingu pak připadá funkce přeměny strategických plánů ve strategický management.

Úkolem operativního controllingu je podpora operativních plánů. Rozlišuje mezi krátkodobým vývojem (který se aktuálně projevuje nákladem a výnosem) a trendy. Úhel pohledu je zaostřen na podnik (nikoliv na jeho okolí) a operativní činnosti. [5]

Tab. 2. Rozdíly mezi strategickým a operativním controllinem [5]

| ZNAKY | TYPY | |
|------------------------|---|--|
| | Strategický controlling | Operativní controlling |
| Orientace | Prostředí a podnikání: Adaptace | Podnikání: Hospodárnost provozních procesů |
| Stupeň | Strategické plánování | Taktické a operativní plánování a rozpočtování |
| Dimenze | Šance / Rizika, Přednosti / Slabiny | Výdaje / Výnosy, Náklady / Výkony |
| Cílové veličiny | Zajištění existence, potenciál úspěchu | Hospodárnost, zisk, rentabilita |

2 ZÁKLADNÍ SLOŽKY CONTROLLINGOVÉHO SYSTÉMU ŘÍZENÍ

System controllingu musí minimálně zahrnovat:

- systém podnikového plánování a kontroly (především rozpočetnictví),
 - manažersky orientované účetnictví,
 - výkaznictví (informační systém), které musí mít dostatečnou vypovídací schopnost.
- [6]

2.1 Podnikové plánování a kontrola

Základem účinného fungování controllingu je označováno podnikové plánování a jeho integrace s kontrolou do jednoho subsystému. [7]

To, co je nejdůležitější k zachování podniku, je právě plánování, prostřednictvím něhož se určují a navzájem sladují cíle podniku a nutná opatření k jejich dosažení, jakož i potřebné vstupy prostředků. Je nutné si uvědomit, že podnik, který nesestavuje plány, nemůže dlouhodobě existovat. Jen plánování umožňuje průběžně se vypořádávat se změnami okolního světa. Konkrétními činnostmi zajišťujícími cílovost podniku jsou **plánování a rozpočtování**. Tyto činnosti mají velký význam právě v oblasti nejistoty podnikatelského prostředí. [5, 6, 7]

Někdy je pojem plánování definován jako uspořádání budoucnosti. Plánování není pevné a neměnné stanovení cílů a opatření k jejich dosažení, ale je to neustálý proces doladování a korekcí. Tohoto je možné dosahovat jen tehdy, když se běžně provádí srovnávání plánovaných úkolů a skutečností.

Plánování vždy předchází určení toho, co má být v budoucnu uskutečněno (nemusí být stanoven jen jeden cíl, ale může jich být celá řada), dále určení cest k dosažení plánovaných cílů (tyto cesty vedoucí k cílům jsou obsahem dílčích plánů, které bývají odsouhlaseny s nadřazenými cíli podniku) a v poslední řadě je to určení prostředků, kterými má být dosaženo daných cílů (jen tak je zajištěno, že plánování je reálné). [6]

Plány mohou být sestaveny na období krátkodobé – do jednoho roku, střednědobé – dva až pět let, dlouhodobé – více než 5 let. Jiným druhem odstupňování plánu je strategické, taktické nebo operativní plánování. O strategickém a operativním controllingu jsem se již zmínila výše.

System **rozpočtování** je subsystémem plánování a kontroly, jemuž lze přiřadit plánování a kontrolu orientované na formální cíle. Rozpočtování nebo „Profit Planning“ je vlastně plánování hospodářského výsledku. Formální cíle jsou vyjádřeny v peněžních veličinách určených cílů podniku. Pod pojmem rozpočtování může být chápán celkový proces rozpočtování, tzn. sestavení, schválení, kontrola a analýza odchylek rozpočtu. Rozpočet je hodnotově formulovaný plán, daný jednotce s rozhodovacími pravomocemi na určité časové období a s určitým stupněm závaznosti. [5, 6]

Ve vztahu ke lhůtám plánu se doporučuje nejdříve vytvořit roční plán a roční rozpočet, protože pro tento časový úsek lze zpravidla definovat cíle a kontrolní veličiny bez velkých nákladů. [5]

Roční plánování - v rámci plánování jsou nejdříve definovány cíle pro plánovací období a potom jsou zvažovány různé alternativy pro jejich dosažení. Jádrem ročního plánování je vypracování detailních opatření nutných k dosažení cílů a jejich kvantifikace. Pro každou jednotku podniku je vypracován plán, který jednoznačně kvantitativně definuje požadované cíle vyjádřené ve výkonech, nákladech, výnosech atd. Po předložení všech dílčích plánů mohou být odvozeny plány hospodářského výsledku následujícího roku. Následně je odvozen finanční výkaz zisků a ztrát. Vliv plánované obchodní činnosti na majetkovou a kapitálovou strukturu podniku je zapracován do plánované bilance. Pro posouzení finančních účinků plánování slouží finanční plán. V tomto plánu jsou plánované výdaje a výnosy převedeny na přijaté a vydané platby. [5]

Hlavní podnikový rozpočet (Masters Budget) je tvořen rozpočtovou výsledkovkou, rozpočtovou rozvahou a rozpočtem peněžních toků a vyjadřuje základní hodnotové cíle firmy pro takticky vymezené, obvykle roční období [7].

Rozpočtová výsledovka - základním rozpočtovým kritériem je hospodářský výsledek ve formě zisku nebo ztráty. Rozpočtovou výsledovku tvoří rozpočet zisku/ztráty z hlavní výdělečné činnosti podniku, který je nejvýznamnější částí. Jeho základ tvoří rozpočet výnosů, odvozený z plánu prodeje, a na něj navazuje rozpočet nákladů. [7]

Rozpočtová rozvaha - manažerská rozvaha se od rozvahy finančního účetnictví většinou liší svým obsahem a strukturou. Rozpočet oběžných aktiv a krátkodobých závazků vychází z rozpočtu peněžních toků a primárně směřuje k zajištění pracovního kapitálu, tj. výše dlouhodobě vázaného kapitálu, kterou bude třeba uvolnit ke krytí průměrné výše oběžných aktiv, resp. čistého pracovního kapitálu, kterým se rozumí výše oběžného majetku bez fi-

nančních prostředků, krytá dlouhodobými zdroji. U stálých aktiv a dlouhodobého kapitálu se uvádí i podrobné údaje o potřebách jejich pořízení, resp. financování. Ty vycházejí hlavně ze strategicky orientovaných investičních a kapitálových plánů a rozpočtů a vážou nejen na rozpočtovou rozvahu, ale také na rozpočet peněžních toků z investičních aktivit a financování. [7]

Rozpočet peněžních toků - slouží jako nástroj řízení solventnosti a likvidity a jako informační podklad pro řízení koordinačních vztahů mezi základními sférami (aktivitami), které jsou zdrojem tvorby finančních prostředků a jejich racionálního umístění. Sféry jsou hlavní výdělečná činnost, investiční aktivity a financování. Obsahuje dílčí rozpočet stálé potřeby financování, který kvantifikuje úroveň pracovního kapitálu. Propočty vychází z délky podnikatelského cyklu a bere se v úvahu zejména počet dní obrátky zásob, délka průměrného obchodního úvěru poskytovaného odběratelům a naopak délka průměrného obchodního úvěru, který podniku poskytují dodavatelé a ostatní obchodní věřitelé. Dále obsahuje rozpočet peněžních toků z hlavní výdělečné činnosti firmy. Tento rozpočet vychází z rozpočtu tržeb, z rozpočtu výdajů spojených s nákupem materiálu, z rozpočtu mzdových a ostatních osobních nákladů a z rozpočtu ostatních, zejména režijních výdajů. Tento rozpočet je v zásadě krátkodobý. [7]

Podniková kontrola

Kontrolní činnost v rámci controllingu zahrnuje následující oblasti:

- kontroly orientované na činnost útvarů při plánování,
- kontroly orientované na výsledek, tj. srovnání skutečnosti s plánem, analýza odchylek jako podklad pro aktivní nápravná opatření v budoucnosti.

Analýza odchylek obsahuje:

- a) analýzu příčin odchylek,
- b) hledání řešení k odstranění odchylek (nápravná opatření),
- c) sledování účinků nápravných opatření. [6]

V podniku musí existovat vzájemně sladěný systém plánování a kontroly, což musí zabezpečovat controlling těmito činnostmi:

- sestavení směrnice pro plánování a kontrolu,
- vypracování a zhodnocení informací typu „plán / skutečnost“, které jsou nutné pro plánování a kontrolu (zejména při plánování výsledku),

- běžné obsahové a časové srovnání plánu a kontroly. [6]

2.2 Manažersky orientované účetnictví

Abychom mohli podnik řídit, musíme mít k dispozici potřebné údaje, které nám umožňují plánování a kontrolu a informují nás o ziskovosti, hospodárnosti, platební schopnosti a likviditě. Údaje musí taky umožnit zjištění odpovědnosti. [6]

Finanční účetnictví pro tento účel nestačí. Základními výstupy finančního účetnictví je rozvaha, výkaz zisků a ztrát a cash flow (CF). Finanční účetnictví zajišťuje informace pro potřeby externích uživatelů, jako jsou banky, leasingové firmy, externí věřitelé firmy, investoři atd.

Manažerské účetnictví lze považovat za jeden z informačních nástrojů controllingu a je úzce spojeno s konceptem controllingu jako nástrojem řízení, který má za úkol koordinovat plánování, kontrolu a zajištění datové informační základny. Účetnictví je třeba chápat jako vrcholový informační nástroj, který nelze jen primárně orientovat na potřeby externích uživatelů (finanční účetnictví), zákonných požadavků (daňové účetnictví), ale je nutné je rozvíjet i podle potřeb manažerů, kteří se podílejí na řízení podnikatelského procesu a na rozhodování o budoucím vývoji firmy.

Manažerské účetnictví lze chápat jako účetnictví nákladů a výnosů orientované na rozhodování a plní tyto funkce:

- věrohodné a běžné zjišťování informací o výrobním procesu z různých hledisek,
- prognózu nákladů a výnosů,
- stanovení cílových veličin,
- kontrolu dodržování cílů. [6]

U všech systémů vnitropodnikového účetnictví se rozlišují 3 oblasti, a to:

- **účtování nákladových druhů**, určení jejich fixní a variabilní části, zavedení kalkulačních nákladů,
- **účtování střediskových nákladů**, přesné vymezení každého střediska, kde náklady vznikají,
- **propoččet nákladů kalkulačních jednic**, tj. kalkulace s uplatněním principu kauzality (na každý produkt musí být přiřazeny jen ty náklady, které způsobil) s určením příspěvku na krytí fixních nákladů a tvorbu zisku. [6]

Existují dvě zaměření controllingu pokrývající informace manažerského účetnictví, které jsou určeny pro potřeby řízení:

- **nákladový controlling**, který se primárně zaměřuje na řízení faktorů, jež ovlivňují výši zisku firmy, a tím přirozeně i na její náklady a výnosy;
- **finanční controlling**, který je zaměřen zejména na řízení finanční a kapitálové struktury firmy a na řízení jejích peněžních toků. [7]

2.3 Výkaznictví (reporting)

Úkolem controllingu je sladování zajišťování a používání informací. Tam, kde jsou informace potřebné, zpravidla nevznikají. Výkaznictví je základem pro plánování a kontrolu. Podle orientace uživatelů musí výkazy podávat takové informace, které jsou pro ně důležité a měly by se soustředit na problémy a usměrňovat možnosti jejich řešení.

Controller spolu s finančním řízením a účetnictvím vytváří fungující **informační systém**.

Přitom platí následující zásady:

1. určitému nositeli rozhodování se mají dávat jen takové informace, které může ovlivňovat,
2. informace musí být orientovány na rozhodování a na problémy,
3. každý nositel rozhodování musí dostávat informace pro ty oblasti, pro něž jsou formulovány jeho cíle.

Základem výkaznictví (reportingu) je měsíční výkaz hospodářského výsledku, který sestavuje controlling vedení podniku a obsahuje výsledek všech oblastí podniku v koncentrované formě, plánované a skutečné výsledky, odchylky měsíční a kumulované. Jeho posláním je analýza výsledku, kontrola plánovaných úkolů (předpokladů), odhalení úzkých míst. Výkazy, které by obsahovaly jen finanční výsledky, by nemohly být použity jako podpora pro plánování a kontrolu. [6]

Výkazy a zprávy musí mít určitou strukturu, která usnadní a urychlí rozhodování. Dbá se na to, aby nebyly příliš mnoho nebo příliš málo podrobné. Podrobnosti informací souvisí s úrovní podnikové hierarchie, která je má využívat. Dále se dbá na to, aby byly srozumitelné a přehledné. Vhodné je využití grafických prostředků pro zvýšení pozornosti. Důležité je, aby vyhodnocovaly pouze ovlivnitelné veličiny, kvantifikované jak v peněžním, tak i naturálním vyjádření. [3]

Obsah, úprava a četnost vyhotovování výkazu a zpráv závisí na potřebách konkrétního podniku.

Podle toho, zda jde o pravidelně poskytované zprávy nebo ne, se reporting dělí na:

-standardní – jedná se o zprávy vyhotovované v pravidelných intervalech, které mají předem stanovenou strukturu, např. informace o skutečných hodnotách, o odchylkách, analýzy odchylek, výpočty očekávaných hodnot na konci období atd. Obvyklé je měsíční, čtvrtletní, roční (souhrnné) podávání zpráv, ale v případě potřeby nelze vyloučit ani týdenní nebo čtrnáctidenní cyklus vyhotovování výkazů. I zde je ale třeba brát v úvahu efektivnost poskytovaných služeb;

-mimořádný – jedná se o zprávy vyhotovované na požádání, které mohou být mimořádné z hlediska termínu vyhotovení, ale se standardní strukturou, nebo může jít o obsahově zcela mimořádné zprávy a analýzy, např. analýza rizika, analýza sortimentních skupin atd., které nejsou běžně vyhotovovány. [3]

3 INFORMAČNÍ SYSTÉMY

3.1 Základní pojmy a členění

Základem všeho jsou informace, které jsou považovány za hlavní zdroj podnikání. V současné době se staly výrobním zdrojem, stejně jako pracovní síla, suroviny, výrobní zařízení či peníze. Je proto nutné informace efektivně získávat a využívat je za podpory metod pro řízení informací. [10, 12]

Informací rozumíme data, kterým jejich uživatel přisuzuje určitý význam a které uspokojují konkrétní objektivní informační potřebu svého příjemce. Nositelem informace jsou číselná data, text, zvuk, obraz a případně další smyslové vjemy. [9]

Informačním systémem (IS) rozumíme soubor lidí, technických prostředků a metod (programů), zabezpečujících sběr, přenos, zpracování, uchování dat, za účelem prezentace informací pro potřeby uživatelů činných v systémech řízení. [9]

Informačními technologiemi (IT) se rozumí určité nástroje, metody a znalosti pro zpracovávání dat na informace. Informační technologie je označení pro veškeré techniky zabývající se zpracováním informací (tzn. výpočetní, telekomunikační a organizační techniky, ale taky patřičné programové vybavení a organizační uspořádání). [9, 12]

Informační systém se skládá z následujících komponent:

- technické prostředky (hardware) – počítačové systémy různého druhu a velikosti, které jsou propojeny prostřednictvím počítačové sítě a napojeny na diskové pole pro práci s velkými objemy dat,
- programové prostředky (software) – tvořené systémovými programy, které řídí chod PC,
- organizační prostředky (orgware) – tvořené souborem nařízení a pravidel pro provoz a využívání IS a IT,
- lidská složka (peopleware),
- reálný svět (informační zdroje, legislativa, normy). [12]

Subjekty informačního systému jsou majitelé, manažeři, zaměstnanci a v konečném důsledku zákazníci. [9]

Podle úrovní řízení členíme IS na tyto části:

-Transakční systémy (Transaction Processing Systems – TPS) – slouží pro operativní úroveň řízení a jsou to vlastně provozní informační systémy, zajišťující základní procesy v organizaci.

-Informační systémy pro řízení (Management Information Systems – MIS) - vycházejí z účetních a ekonomických systémů a uživatelé si v nich vyhledávají ty informace, které je zajímají. Pro jejich potřeby se často vytvářejí periodické výstupy z transakčních systémů, provádějí se sumarizace, modelové agregace a výběry informací (reporty).

-Systémy pro podporu rozhodování (Decision Support Systems – DSS) – mají schopnost provádět rozmanité analýzy dat bez potřeby složitého ovládání. Především jsou stanoveny pro podporu středních složek managementu. Poskytují možnosti grafického zobrazení výsledků, jejich prezentaci a dokumentaci formou, která má pro řídicí pracovníky mnohem vyšší vypovídací schopnost.

-Manažerské aplikace byznys intelligence (EIS – Executive Information Systems a další) – slouží především vrcholovému vedení organizace, které se více zajímá o informace z okolí organizace (technické inovace, trh, banka, politická situace, konkurence apod.). Jsou navrhovány tak, aby jednak umožňovaly přístup k externím datům, jednak byly napojeny na informační systém firmy. Jejich typickou vlastností je multidimenzionalita, která umožňuje rychle a jednoduše vytvářet nové pohledy na data, jejich řazení do nových souvislostí, vyhledávání zákonitostí (trendových charakteristik), indikaci odchylek klíčových ukazatelů od plánovaných hodnot, práci s historií a anticipaci budoucího vývoje. Tyto systémy jsou charakteristické jednoduchým ovládáním (často intuitivním) a obsahují účinné prostředky pro přehlednou prezentaci dat (grafy, tabulky).

Dalšími aplikacemi, které lze v současné době využít pro podporu rozhodování na úrovni vrcholového řízení, jsou aplikace **umělé inteligence**.

Pro každou z těchto úrovní řízení existují softwarové aplikace plnící požadované funkce dané úrovně. [12]

V dnešní moderní době jsme zaplaveni informacemi, a tudíž jsme přímo odkázáni na používání **informačních a komunikačních technologií (ICT)**. Existuje velká nabídka v oblasti informačních technologií. Pokud chceme vše úspěšně řídit, musíme být schopni se správně rozhodnout o nasazení a užívání ICT. Základním předpokladem úspěšné práce

manažera je schopnost pracovat s rozsáhlými objemy dat, vyznat se v nich, umět z nich odvozovat relevantní závěry a na jejich základě rozhodovat. Tomu všemu pomáhají IS, podporované ICT, které zásadně ovlivňují, jak způsob práce s daty a informacemi, tak i způsoby rozhodování a komunikace. [12]

Účelem IS je zpracování informací. Musíme včas poznat, jaké informace a v jaké míře je třeba shromažďovat, správně a efektivně je zpracovávat, distribuovat a využívat. To umožní jen efektivní informační systém a tomu napomáhá **informační strategie**. Ta představuje dlouhodobou orientaci podniku v oblasti informačních zdrojů, služeb a technologií. Jejím smyslem je podpořit realizaci cílů organizace a podnikových procesů pomocí IS/ICT.

Vytváření informační strategie znamená uskutečnit tři důležité kroky:

1. Analyzovat a zhodnotit současný stav IS/ICT.
2. Definovat cílový stav IS/ICT.
3. Navrhnout postup, jak dosáhnout cílového stavu ze současných podmínek. [10, 12]

3.2 Podnikový informační systém

Sodomka ve své knize uvádí, že „*podnikový informační systém vytvářejí lidé, kteří prostřednictvím dostupných technologických prostředků a stanovené metodologie zpracovávají podniková data a vytvářejí z nich informační a znalostní bázi organizace sloužící k řízení podnikových procesů, manažerskému rozhodování a správě podnikové agendy.*“ [10, s. 44].

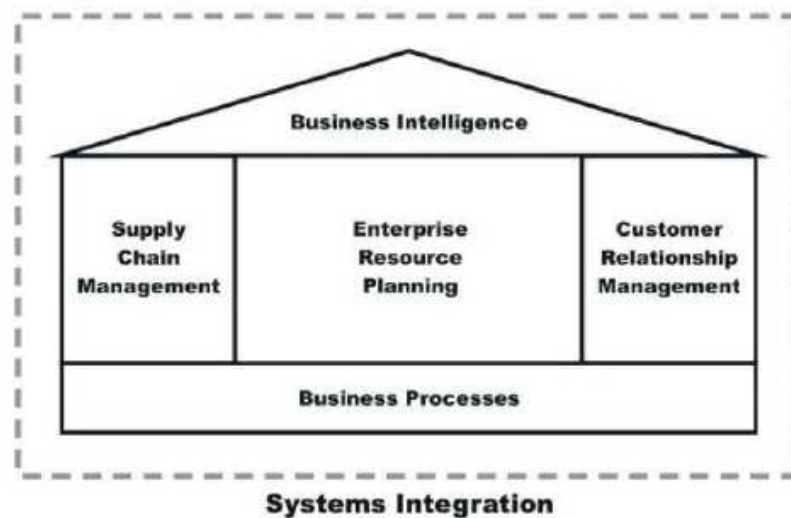
Tato definice nezdůrazňuje potřebu hardwaru a softwaru, tedy automatizaci zpracování dat. Ale přesto je samozřejmé, že nedílnou součástí podnikového informačního systému (PIS) je *hardwarová a softwarová infrastruktura*, která podmiňuje efektivní automatizované zpracování dat prostřednictvím softwarových aplikací do interpretovatelné a srozumitelné podoby.

Smyslem využití informačních technologií v rámci PIS je celková racionalizace řídicích, rozhodovacích a správních činností. Firmy využívají různé typy softwarových aplikací pro různé úrovně řízení a plnění specifických funkcí. Je zřejmé, že každý podnik má své unikátní podnikové procesy a je ovlivňován jedinečnými faktory, ať již uvnitř své struktury nebo od svého okolí. [10]

PIS je vhodné klasifikovat podle jejich praktického uplatnění, ve shodě s nabídkou dodavatelů a ve shodě s požadavky na řízení podnikových procesů. Rozhodující pro klasifikaci PIS je tzv. **holisticko-procesní pohled**, PIS na základě tohoto pohledu tvoří:

- **ERP jádro**, zaměřené na řízení interních podnikových procesů,
- **CRM systém** obsluhující procesy směřované k zákazníkům,
- **SCM systém** řídicí dodavatelský řetězec, jehož integrální součástí bývá APS systém sloužící k pokročilému plánování a rozvrhování výroby,
- **MIS – manažerský informační systém**, který sbírá data z ERP, CRM a APS/SCM systému (a také z externích zdrojů) a na jejich základě poskytuje informace pro rozhodovací proces podnikového managementu.

Tento zjednodušený pohled na PIS odráží situaci na trhu se standardními softwarovými aplikacemi (aplikačními řešeními), na jejichž základě se nejčastěji staví skutečný IS moderní síťové učící se organizace [10].



Obr. 4. Holisticko-procesní pohled na podnikové informační systémy [10, s. 78]

Strategickým cílem budování a řízení PIS je podpořit růst výkonnosti a hodnoty organizace. [25]

3.2.1 ERP systém

Enterprise Resource Planning – v českém překladu se ERP označuje termínem plánování podnikových zdrojů.

Informační systém kategorie ERP chápeme jako účinný nástroj, který je schopen pokrýt plánování a řízení hlavních interních podnikových procesů (zdrojů a jejich transformace na výstupy), a to na všech úrovních, od operativní až po strategickou. Ke klíčovým interním procesům patří *výroba, (vnitřní) logistika, personalistika a ekonomika*.

Mezi nejdůležitější **vlastnosti** ERP systému patří:

- Automatizace a integrace hlavních podnikových procesů;
- Sdílení dat, postupů a jejich standardizace přes celý podnik;
- Vytváření a zpřístupňování informací v reálném čase;
- Schopnost zpracovávat historická data;
- Celostní přístup k prosazování ERP koncepce. [10]

ERP systémy pracují převážně na *transakčním principu* a sdílejí data ve společných databázích nebo ke sdílení využívají vzájemného předávání datových vstupů a výstupů mezi jednotlivými moduly. Data jsou do ERP aplikace vkládána pouze jednou a každý jejich uživatel má přístup pouze k datům, se kterými potřebuje a smí pracovat.

Základními **komponentami** ERP systému jsou:

- Aplikační moduly;
- Moduly správy celé aplikace;
- Systémové moduly (operační systémy, moduly ošetřující rozhraní databázových systémů).

Příklady možných aplikačních modulů – nejběžněji požadovanými moduly ERP jsou:

- **Ekonomika:** účetnictví (hlavní kniha, pohledávky, závazky), řízení majetku;
- **Výroba:** plánování výroby, dílenské řízení, řízení výroby;
- **Obchod:** nákup, prodej, skladové hospodářství (řízení zásob);
- **Marketing;**
- **Lidské zdroje (personalistika);**
- **Řízení projektů.** [12]

Systémy mohou obsahovat celou řadu dalších modulů v závislosti na zaměření a velikosti daného podniku.

Určitou částí systémových modulů jsou moduly zajišťující v ERP operace s daty. Tyto moduly zabezpečují jednak zobrazení dat, jejich aktualizaci, provádí výpočty nad daty, prezentují vazby mezi daty a vybírají data dle výběrových kritérií.

V současnosti lze rozlišit zhruba tři typy ERP systémů:

- Komplexní ERP systémy (např. mySAP Business Suite, Karat atd.);
- Problémově orientované ERP systémy (např. VEMA, FEIS);
- ERP systémy pro střední a malé podniky a organizace (např. LCS Helios IQ, Microsoft Navision atd.).

ERP systémy pro střední a malé podniky a organizace nabízejí za přijatelnou cenu standardní ERP řešení s omezeným počtem aplikačních modulů a jejich funkcionalitou. Jejich funkce a počet nabízených modulů však stále roste. [12]

Dnešní podniky si mohou vybrat z velké škály možností, jak zabezpečit zpracování podnikových informací. Mohou se rozhodnout pro vývoj systému na míru, dodávku standardního ERP řešení, nebo pro pronájem IS po Internetu. [10]

Podniková praxe si postupem času vyžádala těsnější propojení interních procesů s externími procesy, u nichž není přesně definovaný vlastník a jejichž efektivní řízení nemá management podniku plně pod kontrolou (oblast řízení vztahů se zákazníky a řízení dodavatelského řetězce) a s procesy podporujícími manažerské rozhodování (reporting manažerských informací). ERP systémy se proto rozvinuly do podoby, která se označuje jako **ERP II**, nebo Extended ERP (ERP druhé generace). [10]

ERP systémy druhé generace zahrnují funkce a technologie dalších typů aplikací:

- řešení pro řízení vztahů se zákazníky (**CRM** – Customer Relationship Management),
- aplikace podporující výkaznictví a analýzy s využitím infrastruktury datového skladu (**Business Intelligence**),
- řízení nákladů spojených se získáváním produktů a služeb od externích dodavatelů (**SRM** – Supplier Relationship Management),
- řízení logistických řetězců (**SCM** – Supply Chain Management),
- Master Data Management, E-business Applications, popřípadě další,
- Aplikace pro podporu vývoje nových produktů (**PLM** – Product Lifecycle Management). [12]

ERP systémy patří k nepostradatelným nástrojům podnikové řízení, bez něhož dnes nemůže moderní středně velká a velká organizace napříč všemi odvětvími efektivně fungovat. [10]

3.2.2 Ekonomické informační systémy

Systémy pro nejmenší firmy a podnikatele, které řeší často pouze účetnictví a jemu nejbližší oblasti, se nazývají informační ekonomické systémy. Snad každý malý podnik začíná s využíváním softwaru při zpracování své ekonomické agendy, nevede-li ji za něj externí firma. K tomuto účelu můžeme na českém trhu nalézt nepřehledné množství nejrůznějších softwarových aplikací. Toto označujeme souhrnně pojmem ekonomické informační systémy, což vyplývá z funkční podstaty tohoto softwaru.

Ekonomické informační systémy se od ERP řešení liší zejména v těchto vlastnostech:

- jejich prioritním úkolem je zpracovávat ekonomickou a personální agendu,
- nejsou principiálně orientovány na integraci podnikových procesů a nepodporují tudíž ERP koncepci jako procesně orientovanou podnikovou strategii,
- nejsou od počátku primárně vyvíjeny pro práci na architektuře klient/server, což ale neznamená, že jejich dnešní vyspělé verze tuto architekturu nepodporují. [10]

Účetní systémy – jejich základem je účetní část, tedy základní agendy na zpracování daňové evidence nebo účetnictví. Součástí jsou však i další agendy, například agendy na vedení skladového hospodářství a objednávek, agendy pro majetkovou evidenci, finanční plánování a analýzy, kniha jízd, personalistika a mzdy apod. Všechny části systému by měly být dokonale provázány a každý krok učiněný v jedné části by měl vyvolat maximum efektu a promítnout se do systému jako celku.

3.2.3 Hotelové systémy

Hotelový systém představuje počítačový software zahrnující rezervaci ubytování, pokladní systém a skladový systém. Mnohdy může být napojen na externí systémy jako např. telefony nebo zámky. Funkcionalitu tohoto systému lze obecně rozdělit do několika vnitřně souvisejících podoblastí, které jsou zpravidla obsluhovány příslušnými systémovými moduly.

Existují tři základní moduly, které by měly být součástí každého hotelového softwaru:

1. **Front Office** – základní funkcí je správa pobytů, rezervací a účtů jednotlivých hostů nebo skupin hostů. Dnešní standardem jsou rezervace přes internet. Součástí bývá velmi často směnárna. Pokladna soustřeďuje všechna data ohledně plateb a slouží ke sledování finančních toků v hotelu dle jednotlivých pokladních míst, typů plateb atd..

2. **Pokladní systém** – jeho úkolem je řízení restauračního provozu, sledování toku financí a kontrola personálu. Tento systém zajišťuje vedení účtů, objednávek jídel i nápojů a vyúčtování hostů. Slouží také k přesné evidenci prodávaného zboží a ve vazbě na systém skladového hospodářství zajišťuje odtěžování zboží a surovin ze skladu. Měl by umožňovat platby nejen v korunách, ale i v eurech, případně dalších měnách. Personál se identifikuje pomocí přístupového hesla či elektronického prostředku – magnetické či čipové karty apod.. Častým rozšířením jsou přenosné pokladní terminály pro obsluhující personál, umožňující obsloužit hosta přímo od stolu.
3. **Food&Beverage Management** – skladové hospodářství je poměrně rozsáhlá oblast zajišťující příjem zboží, jeho evidenci a odtěžování. Odtěžování zboží se děje buď přímo, nebo prostřednictvím prodeje na pokladních terminálech. Pro jídla a míchané nápoje jsou obvykle tvořeny receptury, na jejichž základě k odtěžování dochází.

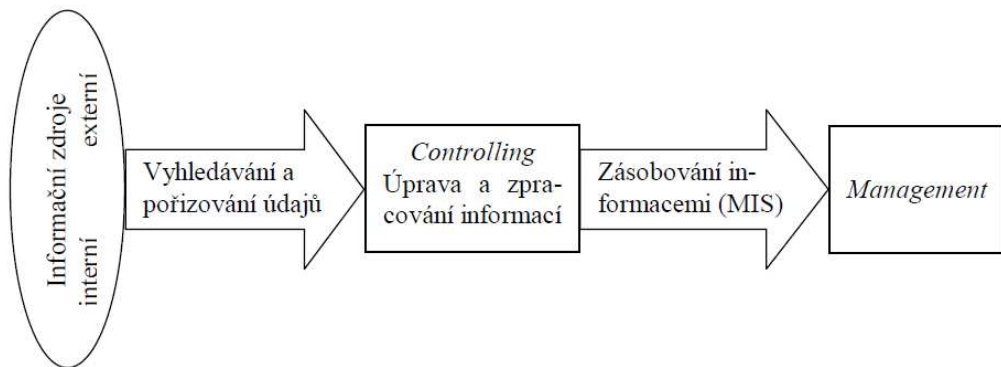
V případě propojení účetních systémů s hotelovým systémem se významně zvyšuje komfort práce a eliminuje ruční přepisování údajů z provozního systému do účetnictví. [17]

3.3 Controlling a informační systémy

Splnění informační úlohy (opatření informací, zhuštění informací, dodání a znázornění informací) je podstatnou funkcí controllera, která je podporována manažerským informačním systémem. Jako nástroj manažerského informačního systému může controller použít jak klasický „papírový reporting“, tak přehledy s klíčovými údaji, nebo informační systém podporovaný výpočetní technikou. Controlling si dnes pouze velmi těžko představíme bez podpory počítačovým zpracováním dat, protože musí pro vedoucí pracovníky dát k dispozici informace rychle, orientovaně na příjemce a způsobem odpovídajícím situaci, aby plnil svou úlohu.

Podporou výpočetní techniky dat může být značně zvýšen stav vývoje a účinnost controllingu. Implementace vhodného softwaru controllingu může též znamenat nárůst podnikohospodářského know-how. [2]

Na následujícím obrázku (Obr. 5) je znázorněn tok informací v podniku.



Obr. 5. Tok informací v podniku [1]

Controlling představuje ucelený informační systém, který slouží především pro potřeby ekonomicko-manažerského řízení, a to zejména pro strategické řízení ekonomické, obchodní a výrobní politiky. [15]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI XY, A.S.

Na úvod musím uvést, že název společnosti XY, a.s. a její divize GASTRO, holdingu XYZ, jakož i názvy hotelů, restaurací a barů, jsou názvy fiktivní, jelikož si společnost nepřála být v této diplomové práci jmenována z důvodu ochrany svých údajů.

4.1 Základní informace o společnosti XY, a.s.

Upravené údaje z OR [21]

Datum zápisu společnosti: 31. 12. 1998

Sídlo: Uherské Hradiště, Česká republika

Právní forma: akciová společnost

Předmět podnikání: -hostinská činnost,
-výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 a 3 živnostenského zákona,
-výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení,
aj.

Základní kapitál: 245 900 000,--Kč

Jediný akcionář.

Obchodní společnost XY, a.s. podniká především v oblasti výroby a distribuce technických zařízení. Společnost XY, a.s. je součástí mezinárodního holdingu XYZ. V roce 2009 došlo ke sloučení jedné společnosti holdingu XYZ, která se zabývala podnikáním v oblasti gastronomie a hotelnictví, se společností XY, a.s.. V rámci společnosti XY, a.s. tak vznikla nová **divize GASTRO**, která se věnuje provozování gastronomických a hotelových služeb na Moravě. [22]

Předmětem zájmu této diplomové práce je právě **divize GASTRO**.

Divize GASTRO provozuje

- **Hotel a restaurace „A“** - jedná se o nový zrekonstruovaný čtyřhvězdičkový hotel, který nabízí ubytování v celkem 15 klimatizovaných pokojích. Tyto pokoje dispo-

nují internetovou přípojkou, televizí a satelitním signálem a minibarem. Dominantou hotelu je jeho restaurace.

- **Hotel a restaurace „B“** - celková kapacita hotelu je 56 lůžek. Kromě vyhlášené kuchyně, příprav speciálních akcí „na klíč“ a široké možnosti sportovních a volnočasových aktivit, nabízí také služby wellness a relax centra.
- **Bary** - v každém baru jsou dvě bowlingové dráhy, možnost příjemného posezení a občerstvení. V současné době jsou provozovány následující 4 bary:
 - Bar „S“,
 - Bar „U“,
 - Bar „N“,
 - Bar „P“.
- **Penzion „G“** – nachází se v lyžařském areálu. Je vhodný nejen pro klidnou rodinnou rekreaci, ale i pro pořádání lyžařských výcvikových kurzů, škol v přírodě, školení, seminářů, svatebních hostin nebo dětských táborů.
- **Restaurace „K“** – taktéž se nachází v lyžařském areálu. Poskytuje zázemí pro návštěvníky sjezdovky i pro horskou službu.
- **Restaurace „L“** – je využívána na prestižní firemní akce, svatby, soukromé večírky, večery s hudbou a gastrotématy světových kuchyní.
- **Catering** - ve všech svých provozovnách je divize připravena zajistit firemní večírky, oslavy narozenin či jakékoliv jiné firemní nebo soukromé akce. Kromě tohoto zajišťuje také catering na nejrůznějších jednáních, prezentacích a jiných akcích.

4.2 Cíle společnosti

Cílem společnosti XY, a.s. je připravovat takové produkty a služby, které zákazníkům, jejichž nároky se každoročně zvyšují, splní jejich očekávání a přinesou jim dlouhodobý účinek. Je třeba zdokonalovat výrobní procesy, v jejichž důsledku je společnost schopná připravovat stále kvalitnější produkt.

Společnost XY, a.s. se soustředí na upevňování dobrých vztahů se svými dodavateli a odběrateli, postupně zavádí a zdokonaluje moderní metody řízení dodavatelsko-odběratelských vztahů. Současně je pro ni velmi významné řízení lidských zdrojů jako důležitá součást celého řízení společnosti. V této oblasti si společnost klade za cíl vytvářet přívětivé podmínky pro výkon povolání svých zaměstnanců ve všech profesích. Na což navazuje produktivita práce a motivační program pracovníků.

U divize GASTRO je patrné její rozšiřování. V roce 2011 došlo k zahájení provozu Restaurace „K“, Penzionu „G“ a Restaurace „L“.

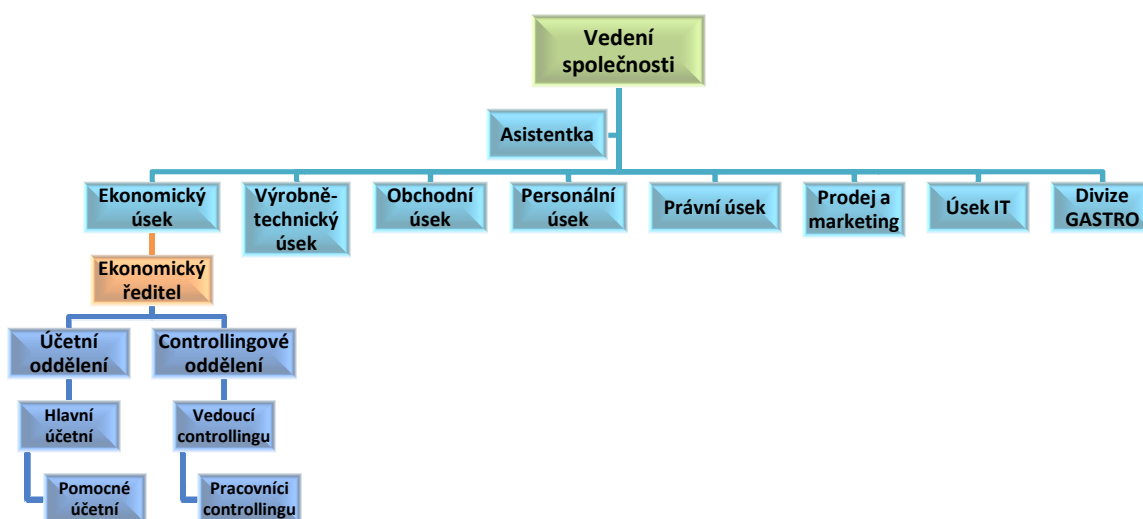
Cílem divize GASTRO je maximální zefektivnění stávajících provozů a tím dosažení celkového zkvalitnění nabízených služeb a získání nových zákazníků a udržení stávajících. Snaha o to, aby se hosté do hotelů, restaurací a barů vraceli a byli se službami, jídlem, obsluhou, ubytováním spokojeni, je nejdůležitější z hlediska dobrých ekonomických výsledků divize GASTRO.

5 ANALÝZA SPOLEČNOSTI XY, A.S.

V rámci této analýzy se zaměřím na popis základní organizační struktury, personální oblasti a vypracuji přehled využívaných informačních systémů společnosti. Na závěr shrnu ekonomickou situaci společnosti na základě vybraných ukazatelů finanční analýzy.

5.1 Základní organizační struktura společnosti

Řazení organizační struktury je hierarchické. Výkonným orgánem je ředitel, který je podřízen valné hromadě, nejvyššímu orgánu společnosti. Společnost je rozdělena na několik úseků. Základní organizační struktura je uvedena na následujícím obrázku (Obr. 6).



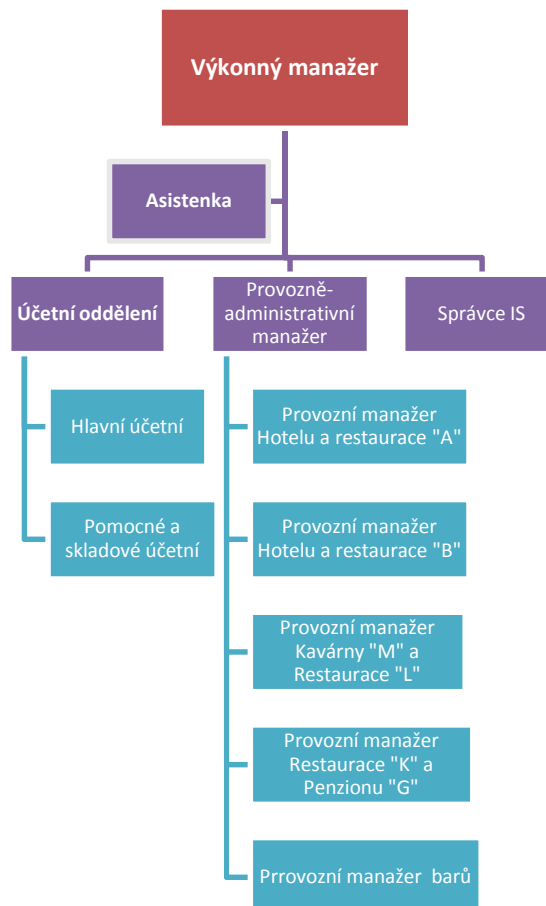
Obr. 6. Základní organizační struktura společnosti XY, a.s. [vlastní zpracování]

Controllingové oddělení – v organizační struktuře je zasazeno pod ekonomický úsek, který řídí ekonomický ředitel. Je v liniové pozici s účetním oddělením. V čele controllingového oddělení stojí jeho vedoucí, který je nadřízeným 4 pracovníkům controllingu. Vedoucí je zodpovědný za bezchybný chod celého oddělení a na základě požadavků vedení podniku a ekonomického oddělení vytváří celý systém controllingu. Mimo controllingových činností, které budou popsány v další části této práce, má na starosti komunikaci s bankami a s Českým statistickým úřadem. Velmi úzce spolupracuje s účetním oddělením.

Je nutné taky poznamenat, že controllingové činnosti nejsou zaměřeny jen na společnost XY, a.s. a její divizi GASTRO, ale i na celý holding XYZ. Kladně hodnotím vytvoření

samostatného oddělení controllingu. Společnost XY, a.s. je poměrně velkou společností a vytvoření tohoto controllingového oddělení bylo nezbytné.

Nyní se zaměřím na základní organizační strukturu divize GASTRA, která vypadá následovně:



Obr. 7. Základní organizační struktura divize GASTRA [vlastní zpracování]

Divize GASTRO je rozdělena na několik provozů – středisek. Již v předchozí kapitole č. 4 byly tyto jednotlivé provozy popsány.

Celý chod provozu vždy řídí jeho provozní manažer, pod jehož vedením pracují vedoucí směny, obsluha, šéfkuchaři, kuchaři, pomocní pracovníci kuchyně, uklízečky a v případě hotelů jsou to ještě recepční, pokojské a údržba. Tento provozní manažer je přímo podřízen provozně-administrativnímu manažerovi a ten výkonnému manažerovi celé divize.

Z obrázku (Obr. 7) vyplývá, že v rámci divize GASTRO není vytvořena samostatná pozice controllera. Pro své controllingové činnosti využívá controllingového oddělení celé společnosti XY, a.s..

5.2 Personální oblast

Pro společnost XY, a.s. představuje řízení lidských zdrojů a s ní spojený personální management důležitou součástí řízení společnosti. Společnost řádně, svědomitě a velmi důsledně dodržuje všechny právní předpisy v oblasti pracovněprávních vztahů. Jejím cílem je vytvářet přívětivé prostředí pro výkon povolání svých zaměstnanců ve všech profesích. Plně dbá na dodržování všech předpisů v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Řízení lidských zdrojů pak doplňuje škálou zaměstnaneckých benefitů, které se tak stávají určitým motivačním faktorem směřujícím k zvýšení produktivity práce.

Tab. 3. Vývoj počtu zaměstnanců a osobních nákladů v letech 2007-2010 společnosti XY, a.s. [vlastní zpracování]

| Náklady v tis. Kč | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|-----------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Průměrný počet zaměstnanců | 115 | 148 | 173 | 162 |
| Mzdové náklady | 29 673 | 41 148 | 61 903 | 54 808 |
| Náklady na sociální zabezpečení | 10 349 | 14 424 | 20 358 | 18 528 |
| Sociální náklady | 539 | 972 | 1 102 | 728 |
| Osobní náklady celkem | 40 561 | 56 544 | 83 363 | 74 064 |

Z tabulky (Tab. 3) je patné, že největší počet zaměstnanců byl zaznamenán v roce 2009, kdy došlo ve společnosti XY, a.s. k vytvoření divize GASTRO.

Nejvíce zaměstnanců divize GASTRA pracuje na provozech, jsou to hlavně číšníci/servírky a kuchaři/kuchařky. Jejich věková struktura je převážně 20-30 let. U takových zaměstnanců je výhodou jejich aktivní přístup k práci a profesionalita. Tím přispívají k budování dobrého jména podniku (provozu) a zákazníci se rádi a opakovaně vrací. Na druhou stranu nevýhodou mladých zaměstnanců je riziko jejich fluktuace.

Společnost musí dbát na motivační programy pracovníků (finanční prémie na základě tržeb, zaměstnanecké výhody ve formě zajištění pitného režimu, občerstvení, pracovních oděvů, stravenek atd.), aby nedocházelo k jejich fluktuaci. Ta velmi negativně působí na zákazníky. Časté personální změny se odráží i v pohledu např. dodavatelů, odběratelů a různých úřadů a institucí na společnost.

V oblasti provozování hotelů a restaurací se klade velký důraz na odbornost.

V období letní sezony, kdy narůstají nároky na počet zaměstnanců v důsledku otevření např. zahrádek a pořádání různých venkovních akcí, společnost využívá práce brigádníků jako výpomocných pracovníků.

5.3 Přehled využívaných informačních systémů

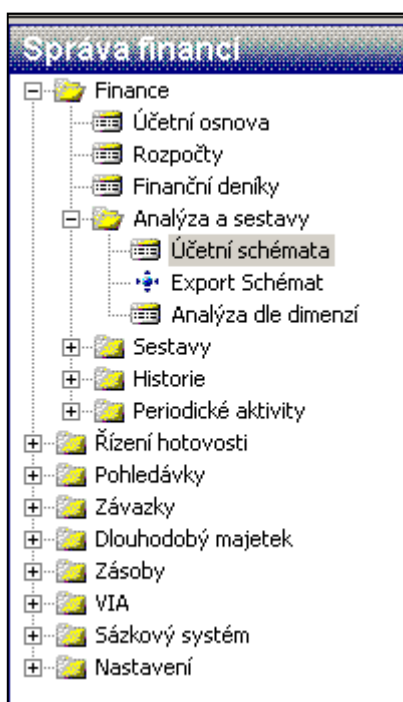
Základním v podniku využívaným informačním systémem je **Microsoft Dynamics NAV**, dříve známý pod značkou Navision (dále jen NAV). Je to ERP softwarový produkt společnosti Microsoft. Tento software má pomáhat firmám s účetnictvím a ekonomikou, řízením vztahů se zákazníky, dodavateli, provozní analytikou a e-komercí.

NAV je určený převážně pro středně velké společnosti a urychluje a zjednodušuje podnikové procesy. Při zavádění tohoto IS bylo výhodou, že má obdobné uživatelské prostředí jako další známé software společnosti Microsoft. A proto bylo pro pracovníky jednodušší se naučit s ním perfektně pracovat. Zkrátila se tak doba potřebná k učení se a reálnému užívání v praxi. Ovšem i v současnosti se občas vyskytne nějaká chyba nebo potřeba rozšíření funkce či nastavení, a to potom probíhají různá školení, která poskytuje firma provádějící správu tohoto IS. Další výhodou je ovládání NAV, které je velmi snadné a intuitivní. Taky flexibilitu řadí společnost mezi výhody tohoto IS. Obdobně snadné jako ovládání NAV je i úprava výstupů z tohoto systému. Pracovníci si sami můžou upravit vzhled jejich reportů, obrazovek, pořadí políček, můžou si vyfiltrovat data, setřídít jak potřebují atd.. NAV spolupracuje s ostatním software od společnosti Microsoft, například se sadou Microsoft Office. Je tak možný export dat ze systému NAV do MS Excelu. Toto je hojně využíváno.

Základním modulem NAV je **Správa financí**. Je ústřední aplikací NAV, ve které se účtují, sumarizují, zpracovávají a vykazují veškeré finanční informace. Nabízí základní funkce nezbytné pro standardní účtování jako například účetní osnovu, finanční deníky, funkce DPH, periodické deníky. Tento modul je ve společnosti nejvíce využíváný.

Mezi standardní komponenty modulu Správa financí patří **Rozpočty** – tato komponenta umožňuje pracovat s rozpočty účtů hlavní knihy. Jakmile je rozpočet vytvořen, může se tisknout bilance aktuálních výsledků v porovnání s rozpočtem a odchylky v %. Rozpočty se obvykle vytvářejí pro období (většinou měsíční nebo roční) na odpovídajících účtech hlavní knihy.

Další standardní komponentou modulu Správa financí jsou **Účetní schémata** – používají se pro finanční výkaznictví. Komponenta umožňuje vytvářet sestavy na základě údajů z účetní osnovy a rozpočtů, ale s jiným uspořádáním finančních částek, textů nebo detailů než v účetní osnově. Tato komponenta je jako filtr na účetní osnovu, který umožňuje vybrat si účty, které chceme zahrnout (nebo naopak nechceme). Dá se taky použít pro změnu pořadí účtů nebo kombinaci částek různými způsoby. Navíc je možné provádět jednoduché výpočty. Jak jsem již výše uvedla je možný export těchto dat do MS Excelu. [16]



Obr. 8. Náhled modulu Správa financí IS NAV [24]

Další moduly, které lze využít jsou uvedeny v následující tabulce (Tab. 4).

Tab. 4. Moduly IS NAV [24]

| | |
|------------------------|---------------------|
| Nákup a závazky | Prodej a pohledávky |
| Správce hotovosti | Sklad |
| Správce skladu | Lidské zdroje |
| CRM Marketing a prodej | CRM servis |
| Zdroje | Projekty |
| Dlouhodobý majetek | Výroba |

Dodatečnou funkcí NAV je **Dimenze**. Ta umožňuje jednodušší filtrování, třídění a vyhodnocování zaúčtovaných položek. S touto funkcí můžeme definovat neomezený počet charakteristik, jako jsou období nebo střediska, které mohou být dále použity pro transakce generující veškeré položky.

Středisko představuje další možnost klasifikace veškerých položek a objektů v NAV. Souvisí se strukturou podniku. Jde např. o výrobní oddělení, prodejní, servisní, ale i taková, která se přímo nepodílí na vytváření firemních produktů, ale poskytují vnitropodnikový servis ostatním. To jsou většinou režijní oddělení jako finanční sekce, vedení, administrativní a podobně.

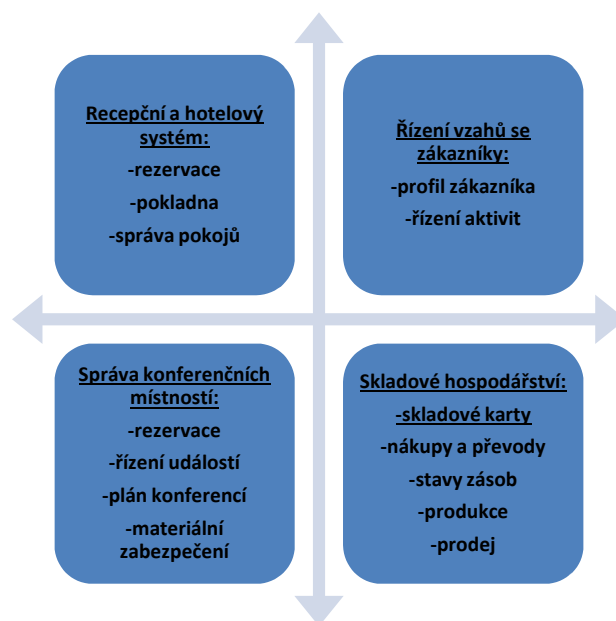
Jelikož předmětem podnikání divize GASTRO je hotelnictví a gastronomie využívá od roku 2008 taky hotelový systém **Micros-Fidelio Suite 8 (dále jen Fidelio)** od společnosti MICROS-FIDELIO Czech s.r.o..



Obr. 9. Náhled IS Fidelio [19]

Fidelio spojuje do jednoho systému recepci s řízením vztahů se zákazníky, skladovým hospodářstvím a pokladním systémem. V praxi to znamená, že veškerá data ze všech částí programu jsou zaznamenána do centrální databáze. Díky tomu mají zaměstnanci dle svého oprávnění okamžitý přístup ke všem zadaným informacím. **Fidelio** je vhodný jak pro malé a střední hotely, tak i pro velké hotelové provozy. Informační obrazovky systému jsou založeny na prostředí HTML, které umožňuje snadné přizpůsobení jejich vzhledu dle potřeb uživatele.

Vybrané moduly hotelového systému **Fidelio** jsou uvedeny na obrázku (Obr. 10).



Obr. 10. Moduly IS Fidelio [24]

Modul Správa konferenčních místností využívají jen velké hotely, které pořádají řadu konferencí.

Divize GASTRO využívá Fidelio pro správu recepce a skladu.

Pro správu skladu existuje skladový systém **Materials Control**. Poskytuje nezbytné informace přesně v místě a čase, ve kterém jsou vyžadovány. Pro podporu efektivních rozhodnutí je možné vyvolat si informace v jakýkoliv čas, za jakoukoliv definovanou dobu, ne pouze na konci zúčtovacího či inventárního období. **Materials Control** nabízí standardní, pro každý provoz nepostradatelné funkce, mezi které patří např. objednávání, příjem, inventura, kontrola stavu zásob, recepty, spotřeba surovin a předobjednávání. Materials Control se skládá z modulů jako systému skladu, hlavní data, skladovací doba, výroba, prodej, výsledky. [18]

Významnou funkcí tohoto systému je tvorba kalkulací. Proto tím, kdo tvoří kalkulace je samotná skladová účetní každého provozu. Tento skladový systém je propojen s recepčním (Fidelio) a pokladním systémem **Micros**, který je určen pro hotelové provozy, v nichž jsou i restaurace, bary aj.. Skladová účetní vytváří kalkulace na základě podkladů od kuchařů a zadává je do systému. Jakmile jsou kalkulace vytvořeny, může účetní zadávat položky jednotlivých menu a obsluha pak pouze markuje. Tím, že se namarkuje menu, pro které je zadaná kalkulace, odtíží se tím automaticky položky ze skladu. Skladová účetní pak účtuje

pouze převody v rámci skladů, inventurní rozdíly a spotřebu za použití, kterou se označuje výdej ze skladu v rámci pořádání např. rautů.

Problémem je to, že v současnosti neexistuje propojenost IS NAV s těmito systémy divize GASTRA. Práce hlavní účetní je tak zbytečně navýšena o účtování přijatých faktur a plateb za ně, účtování denních tržeb. Tímto problémem se zabývá již oddělení IT a výsledkem by mělo být vytvoření určitých převodových můstků dat.

Personál používá pokladní terminály s dotykovým displejem.



Obr. 11. Pokladní terminál [20]

Posledním co divize využívá je internetový portál **myMicros.net**, který zahrnuje hostovské aplikace pro pokladní systém a další aplikace. myMicros.net umožňuje managementu kdekoliv a kdykoliv z internetového prohlížeče sledovat prodeje restaurace, akce a dělat změny v menu a cenách.

5.4 Analýza ekonomické situace

Pro zhodnocení ekonomické situace společnosti XY, a.s. a její výkonnosti jsem využila vybrané ukazatele finanční analýzy, která patří k významným nástrojům finančního řízení podniku. Při analýze jsem vycházela z účetních výkazů, tzn. rozvahy, výkazu zisků a ztrát. Použila jsem auditované účetní závěrky společnosti XY, a.s. z roku 2007, 2008, 2009, 2010.

Zdůrazňuji, že analýzu ekonomické situace jsem provedla na základě údajů o společnosti XY, a.s. jako celku. Hospodářské výsledky divize GASTRO nejsou z pohledu výše celkového VH společnosti XY, a.s. tak významné a jsou v rámci celé společnosti XY, a.s. zahrnuty ve výkazech až od roku 2009. V roce 2009 se samostatná společnost holdingu XY,

a.s., která se zabývala podnikáním v oblasti gastronomie a hotelnictví, sloučila se společností XY, a.s..

Majetková a finanční struktura

K provedení majetkové a finanční analýzy společnosti XY, a.s. jsem nejprve vypracovala následující tabulku (Tab. 5), ve které je uvedena relativní odchylka vyjadřující procentuální změnu jednotlivých položek rozvahy v letech 2009 a 2010 a dále poměr jednotlivých položek k celkovým aktivům a pasivům v roce 2010.

Tab. 5. Majetková a finanční struktura společnosti XY, a.s. v letech 2007-2010 [vlastní zpracování]

| Položka rozvahy v tis. Kč | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2009/2010 | podíl na celku v % 2010 |
|---------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------------------------|
| AKTIVA CELKEM | 1 227 004 | 1 590 296 | 1 623 590 | 1 810 565 | 11,5% | 100,0% |
| <i>Stálá aktiva</i> | 613 753 | 653 670 | 599 067 | 698 286 | 16,6% | 38,6% |
| DNM | 5 331 | 30 465 | 36 337 | 30 159 | -17,0% | 1,7% |
| DHM | 248 206 | 251 320 | 196 442 | 241 072 | 22,7% | 13,3% |
| DFM | 360 216 | 371 885 | 366 288 | 427 055 | 16,6% | 23,6% |
| <i>Oběžná aktiva</i> | 611 893 | 932 327 | 1 019 502 | 1 105 745 | 8,5% | 61,1% |
| Zásoby | 163 992 | 196 792 | 170 116 | 149 892 | -11,9% | 8,3% |
| Dlouhodobé pohledávky | 9 074 | 52 444 | 67 918 | 151 636 | 123,3% | 8,4% |
| Krátkodobé pohledávky | 377 975 | 595 718 | 500 025 | 634 475 | 26,9% | 35,0% |
| Krátkodobý fin. majetek | 60 852 | 87 373 | 281 443 | 169 742 | -39,7% | 9,4% |
| <i>Časové rozlišení</i> | 1 358 | 4 299 | 5 021 | 6 534 | 30,1% | 0,4% |
| PASIVA CELKEM | 1 227 004 | 1 590 296 | 1 623 590 | 1 810 565 | 11,5% | 100,0% |
| <i>Vlastní kapitál</i> | 767 859 | 1 140 076 | 1 236 738 | 1 420 267 | 14,8% | 78,4% |
| Základní kapitál | 135 200 | 245 900 | 245 900 | 245 900 | 0,0% | 13,6% |
| Kapitálové fondy | 330 | 4 458 | 1 592 | 4 054 | -154,6% | -0,2% |
| Rezervní fondy | 24 111 | 27 040 | 45 540 | 49 180 | 8,0% | 2,7% |
| VH minulých let | 434 260 | 505 289 | 614 094 | 726 702 | 18,3% | 40,1% |
| VH běžného úč. období | 173 958 | 366 305 | 332 796 | 402 539 | 21,0% | 22,2% |
| <i>Cizí zdroje</i> | 459 145 | 450 220 | 386 827 | 382 158 | -1,2% | 21,1% |
| Dlouhodobé závazky | - | 88 509 | 24 582 | 22 772 | -7,4% | 1,3% |
| Krátkodobé závazky | 412 959 | 361 711 | 362 245 | 359 386 | -0,8% | 19,8% |
| Krátkodobé fin. výpomoci | 46 186 | - | - | - | - | 0,0% |
| <i>Časové rozlišení</i> | - | - | 25 | 8 140 | 32460,0% | 0,4% |

Z tabulky (Tab. 5) je zřejmé, že celková hodnota aktiv a pasiv v podniku v průběhu sledovaných let 2007-2010 vykazuje rostoucí trend. V případě aktiv se na tomto růstu v roce 2010 podepsaly více stálá aktiva, a to především růst DHM i DFM. U oběžných aktiv bylo zvýšení způsobeno hlavně nárůstem dlouhodobých i krátkodobých pohledávek. Lze sledo-

vat jejich neustálé navyšování, k největšímu nárůstu došlo v roce 2008. Toto zvýšení se dělo především v důsledku ekonomické krize, která se dotkla nejen odběratelů společnosti. Spousta odběratelů se nacházela ve finančních potížích. V roce 2009 společnost rozvázala distribuční smlouvu s jedním ze svých významných dodavatelů, a to se projevilo ve snížení stavu zásob v tomto i následujícím roce 2010. Podnik ke své činnosti využíval v roce 2010 stálá a oběžná aktiva v poměru 39:61, což je srovnatelné s podniky stejného odvětví. Nejvýznamnější položkou stálých aktiv je DFM, který představuje především CP a podíly v ovládaných a řízených osobách. DHM je tvořen převážně samostatnými movitými věcmi a soubory těchto věcí. Významnou položkou z oběžných aktiv jsou krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů.

U položek pasiv si nelze nevděkovat, že společnost využívá k podnikání především vlastních zdrojů. VH minulých let představuje největší položku pasiv a trend jeho vývoje je rostoucí. V případě cizích zdrojů využívá společnost krátkodobé závazky a je patrné, že neeviduje žádné bankovní úvěry ani výpomoci. V roce 2008 byl sice zaznamenán nárůst dlouhodobých závazků z obchodních vztahů, které ovšem v roce 2009 výrazně poklesly a klesly i v roce 2010.

Strategie financování prostřednictvím vlastního kapitálu není nejvhodnější. Vedení společnosti bych doporučovala zamyslet se nad svým financováním a krytím svého majetku, jelikož je obecně známo, že použití vlastních zdrojů k podnikání je daleko dražší než využívání zdrojů cizích.

Analýza výnosů

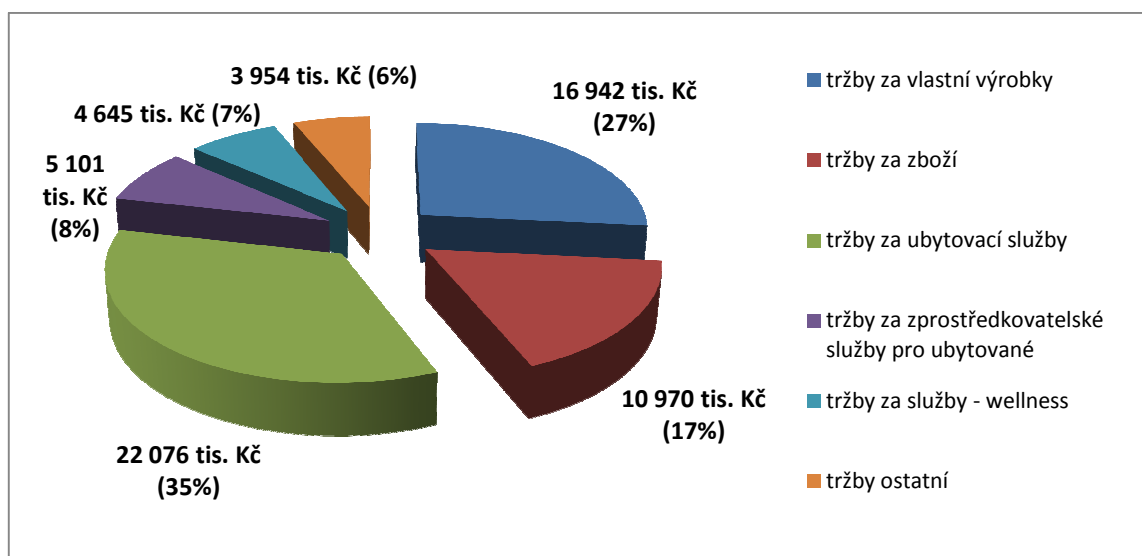
Tab. 6. Analýza výnosů společnosti XY, a.s. v letech 2007-2010 [vlastní zpracování]

| Položka VZZ v tis. Kč | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2009/2010 | podíl na celku v % 2010 |
|--------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|--------------------------------|
| VÝNOSY CELKEM | 1 123 473 | 1 585 724 | 1 475 090 | 1 696 971 | 15,0% | 100,0% |
| Tržby za prodej zboží | 405 035 | 250 866 | 142 190 | 138 882 | -2,3% | 8,2% |
| Tržby za prodej vl. výrobků a služeb | 532 192 | 1 155 777 | 1 159 266 | 1 322 746 | 14,1% | 77,9% |
| Změna stavu + aktivace | 66 796 | 45 250 | 60 275 | 101 244 | 68,0% | 6,0% |
| Tržby z prodeje DM a materiálu | 72 802 | 79 511 | 63 242 | 107 430 | 69,9% | 6,3% |
| Ostatní provozní výnosy | 3 757 | 2 644 | 2 308 | 2 820 | 22,2% | 0,2% |
| Tržby z prodeje CP a podílů | - | - | 15 793 | - | -100,0% | 0,0% |
| Výnosy z DFM | 1 906 | 10 700 | 16 359 | 5 700 | -65,2% | 0,3% |
| Výnosové úroky | 21 350 | 7 259 | 4 571 | 5 415 | 18,5% | 0,3% |
| Ostatní finanční výnosy | 19 635 | 33 717 | 11 086 | 12 734 | 14,9% | 0,8% |

Z výše uvedené tabulky (Tab. 6) je patrné, že celkové výnosy v roce 2010 oproti roku 2009 vzrostly o 15 %. Tento růst byl způsoben zvýšením celkových výkonů společnosti, tj. tržbami za prodej vlastních výrobků a služeb a změnou stavu zásob vlastní činnosti a aktivací. Tržby z prodeje DM a materiálu vzrostly o téměř 70 % hlavně v důsledku prodeje materiálu. Lze zaznamenat každoroční nárůst tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb, a to na úkor tržeb za zboží. Bylo to především, díky, tomu, že společnost uvedla na trh nový druh vlastního výrobku a tím vyplnila mezeru na trhu. Téměř 78 % všech výnosů představují tržby za vlastních výrobků a služeb.

V případě divize GASTRA tvořily v roce 2010 největší podíl na celkových tržbách tržby za ubytovací služby a následovaly tržby za vlastní výrobky a zboží.

Struktura tržeb divize GASTRA za rok 2010 je zobrazena na následujícím obrázku (Obr. 12).



Obr. 12. Struktura tržeb divize GASTRA v roce 2010 [vlastní zpracování]

Analýza nákladů

Tab. 7. Analýza nákladů společnosti XY, a.s. v letech 2007-2010 [vlastní zpracování]

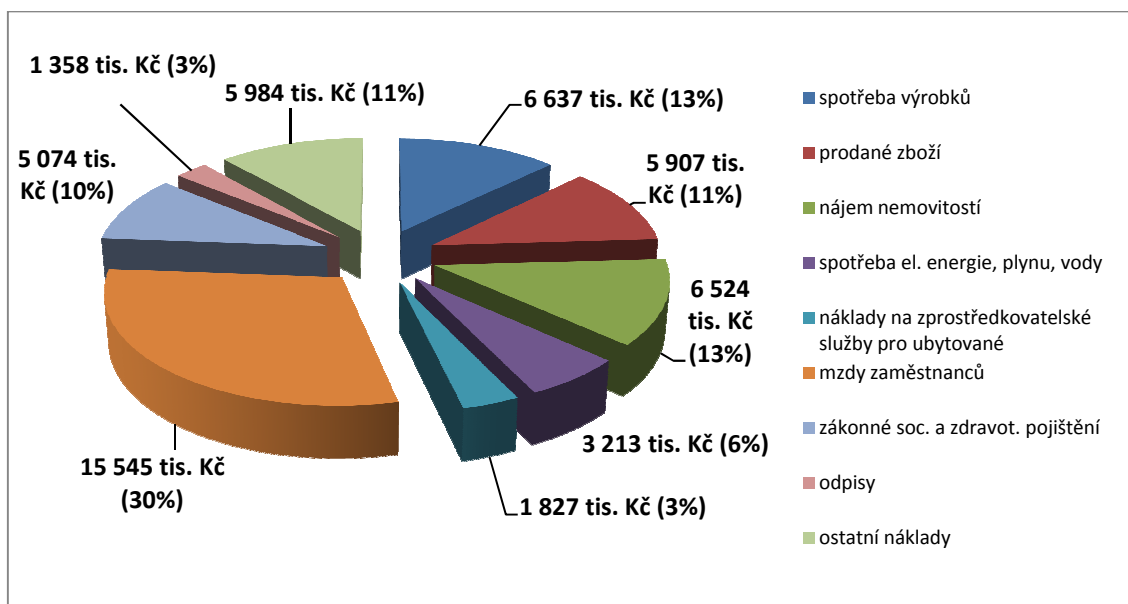
| Položka VZZ v tis. Kč | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2009/2010 | podíl na celku v % 2010 |
|-----------------------------------|----------------|------------------|------------------|------------------|--------------|-------------------------|
| NÁKLADY CELKEM | 893 941 | 1 120 021 | 1 067 692 | 1 199 249 | 12,3% | 100,0% |
| Náklady na prodané zboží | 321 423 | 149 788 | 85 941 | 83 788 | -2,5% | 7,0% |
| Spotřeba materiálu a energie | 265 627 | 566 127 | 482 290 | 550 670 | 14,2% | 45,9% |
| Služby | 93 930 | 133 314 | 220 917 | 273 702 | 23,9% | 22,8% |
| Mzdové náklady | 29 673 | 41 148 | 61 903 | 54 808 | -11,5% | 4,6% |
| Odměny členům orgánů spol. | 4 281 | 6 200 | 6 772 | 6 898 | 1,9% | 0,6% |
| Sociální a zdravotní pojištění | 10 349 | 14 424 | 20 358 | 18 528 | -9,0% | 1,5% |
| Sociální náklady | 539 | 972 | 1 102 | 728 | -33,9% | 0,1% |
| Daně a poplatky | 264 | 258 | 187 | 423 | 126,2% | 0,0% |
| Odpisy | 80 474 | 100 412 | 126 714 | 123 411 | -2,6% | 10,3% |
| Zůstatková cena maj. a mater. | 47 064 | 55 685 | 33 928 | 62 038 | 82,9% | 5,2% |
| Změna stavu rezerv a opr. položek | 598 | - 386 | 58 | 565 | -874,1% | 0,0% |
| Ostatní provozní náklady | 21 551 | 23 950 | 6 713 | 6 975 | 3,9% | 0,6% |
| Prodané CP a podíly | - | - | 1 861 | - | -100,0% | 0,0% |
| Nákladové úroky | 2 712 | 1 776 | 1 280 | 1 122 | -12,3% | 0,1% |
| Ostatní finanční náklady | 15 456 | 26 353 | 17 784 | 16 723 | -6,0% | 1,4% |

Jak je z tabulky (Tab. 7) vidět, u celkových nákladů došlo v roce 2010 oproti roku 2009 k nárůstu o 12,3 %. Společnosti se tak nepodařilo snížit své náklady jako v roce 2009. Snížení tržeb za zboží provází snížení nákladů na prodané zboží. Naopak vzrostla spotřeba materiálu, energie a služeb, což odpovídá zvýšení tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb. V roce 2010 v porovnání s rokem 2009 došlo ke snížení mzdových nákladů a tím i nákladů na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění a sociálních nákladů. Mzdové náklady vzrostly v roce 2009 oproti roku 2008 o 50 % na základě navýšení počtu zaměstnanců i v důsledku vytvoření divize GASTRO v rámci společnosti XY, a.s..

Největší podíl na nákladech v roce 2010 stejně jako v roce 2009 představuje spotřeba materiálu a energie, služby a odpisy.

Zaměřím-li se na divizi GASTRO, můžu konstatovat, že v každém roce tvoří největší položku z celkových nákladů mzdové náklady, následuje spotřeba výrobků, prodané zboží, nájem nemovitostí.

Struktura nákladů divize GASTRA v roce 2010 je uvedena na následujícím obrázku (Obr. 13).



Obr. 13. Struktura nákladů divize GASTRA v roce 2010 [vlastní zpracování]

Analýza zisku

Výsledky hospodaření společnosti v posledních letech jsou znázorněny v tabulce (Tab. 8).

Je zřetelné, že společnost si vede velmi dobře. Každoročně dosahuje zisku. Rok 2009 byl sice rokem horším, ale to bylo způsobeno zejména změnou portfolia výrobků a taky ekonomickou krizí, která postihla celou řadu obchodních partnerů. Pozitivně lze hodnotit, že firma se pohybuje ve stálém zisku a udržuje si své postavení na trhu a je schopná konkurence jiným podnikům v odvětví.

Tab. 8. Vývoj výsledku hospodaření společnosti XY, a.s. v letech 2007-2010

[vlastní zpracování]

| v tis. Kč | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|-----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Provozní VH | 204 809 | 442 156 | 380 514 | 491 718 |
| Finanční VH | 24 723 | 23 547 | 26 884 | 6 004 |
| Mimořádný VH | - | - | - | - |
| Nákladové úroky | 2 712 | 1 776 | 1 280 | 1 122 |
| Daň | 55 574 | 99 398 | 74 602 | 95 183 |
| EAT | 173 958 | 366 305 | 332 796 | 402 539 |
| EBT | 229 532 | 465 703 | 407 398 | 497 722 |
| EBIT | 232 244 | 467 479 | 408 678 | 498 844 |

Analýza zadluženosti a likvidity

Tato analýza ukazuje, v jakém rozsahu a pomocí jakých zdrojů jsou financována podniková aktiva. Doporučená hodnota celkové zadluženosti se pohybuje mezi 30 – 60 %.

Tab. 9. Ukazatele zadluženosti společnosti XY, a.s. v letech 2007-2010 [vlastní zpracování]

| Ukazatele zadluženosti | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|--------------------------------------|--------|--------|--------|--------|
| Celková zadluženost | 37,42% | 28,31% | 23,83% | 21,11% |
| Míra zadluženosti | 0,60 | 0,39 | 0,31 | 0,27 |
| Vlastní kapitál/Dlouhodobý majetek | 1,25 | 1,74 | 2,06 | 2,03 |
| Dlouhodobé zdroje/Dlouhodobý majetek | 1,25 | 1,88 | 2,11 | 2,07 |
| Úrokové krytí | 85,64 | 263,22 | 319,28 | 444,60 |

Výsledek celkové zadluženosti je velmi nízký. Jak jsem již výše uvedla, není to dobrá strategie. Podnik pouze v roce 2007 využil krátkodobé finanční výpomoci, jinak mezi své cizí zdroje řadí pouze dlouhodobé a krátkodobé závazky. Míra zadluženosti představuje poměr cizích zdrojů k vlastnímu kapitálu. Ukazatel úrokového krytí poukazuje na to, že by byl podnik schopen splácet úroky a otevírá se tak podniku možnost čerpat v případě potřeby úvěr.

Ukazatele likvidity vyjadřují schopnost podniku hradit své závazky. Podle Ministerstva průmyslu a obchodu ČR by měla běžná likvidita dosahovat hodnot v rozmezí 1,5 – 2, pohotová likvidita by měla nabývat hodnot 1 – 1,5 a hotovostní likvidita 0,2 – 0,5.

Tab. 10. Ukazatele likvidity společnosti XY, a.s. v letech 2007-2010 [vlastní zpracování]

| ukazatele likvidity | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|---------------------------|------|------|------|------|
| Běžná likvidita - L3 | 1,33 | 2,58 | 2,81 | 3,08 |
| Pohotová likvidita - L2 | 0,96 | 1,89 | 2,16 | 2,24 |
| Hotovostní likvidita - L1 | 0,13 | 0,24 | 0,78 | 0,47 |

Ukazatel běžné likvidity dosahuje od roku 2008 velmi vysokých hodnot. Oběžná aktiva až příliš mnoho pokrývají krátkodobé cizí zdroje.

Z pohledu pohotové likvidity se hodnoty ani v jednom sledovaném roce nenachází v doporučeném rozmezí. V případě hotovostní likvidity dosahuje tento ukazatel uspokojivého výsledku jen v roce 2008 a 2010. Společnost by měla lépe řídit svou likviditu.

Analýza aktivity a rentability

Vědět, jak podnik využívá jednotlivé majetkové složky, je taky důležité. Tyto ukazatele zpravidla vyjadřují počet obrátek jednotlivých složek zdrojů nebo aktiv v nějakém časovém intervalu (většinou roce 360 dny) nebo dobu obratu ve dnech (počet dní, za které se položka obrátí). Minimální doporučená hodnota pro ukazatel obratu aktiv je 1. U společnosti tohoto minima nebylo dosaženo. Poukazuje to na možné rezervy, které podnik má. Obrat zásob dosahuje dobrých hodnot. Doba obratu závazků je vhodné dát si do souvislosti s dobou obratu pohledávek. Doba obratu pohledávek je u analyzovaného podniku ve všech sledovaných letech vyšší, než doba obratu závazků, což společnosti nezajistí předstih inkasa pohledávek před nutností uhradit závazky.

Tab. 11. Ukazatele aktivity společnosti XY, a.s. v letech 2007-2010

[vlastní zpracování]

| Ukazatele aktivity | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Obrat aktiv (z tržeb) | 0,76 | 0,88 | 0,80 | 0,81 |
| Doba obratu zásob (dny) | 63 | 50 | 47 | 37 |
| Doba obratu pohledávek (dny) | 145 | 152 | 138 | 156 |
| Doba obratu závazků (dny) | 139 | 93 | 100 | 89 |
| Obrat zásob | 5,72 | 7,15 | 7,65 | 9,75 |
| Obrat pohledávek | 2,48 | 2,36 | 2,60 | 2,30 |
| Obrat závazků | 2,59 | 3,89 | 3,59 | 4,07 |

Abych mohla posoudit, jak je vázaný kapitál podniku zhodnocován, musela jsem vypočítat následující ukazatele. Z výpočtů vyplývá, že podnik je v celém sledovaném období trvale ziskový. Rentabilita tržeb ROS vyjadřuje ziskovou marži podniku. Rentabilita aktiv ROA je důležitý ukazatel, který měří výkonnost neboli produkční sílu podniku. V roce 2008 u analyzovaného podniku došlo k vysokému nárůstu EBIT a tím i EAT a v dalším roce 2009 zase k poklesu, tento vývoj všechny ukazatele rentability kopírují.

Tab. 12. Ukazatele rentability společnosti XY, a.s. v letech 2007-2010

[vlastní zpracování]

| Ukazatele rentability | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Rentabilita tržeb ROS (EAT/T) | 18,56% | 26,04% | 25,57% | 27,54% |
| Rentabilita aktiv ROA (EBIT/A) | 18,93% | 29,40% | 25,17% | 27,55% |
| Rentabilita vlastního kapitálu ROE (EAT/VK) | 22,65% | 32,13% | 26,91% | 28,34% |

Závěr k analýze ekonomické situace

Z výše uvedeného vyplývá, že společnost XY, a.s. je ekonomicky velmi silným podnikem. Každoročně dosahuje zisku ze své činnosti a její hodnota aktiv a pasiv v roce 2010 dosáhla 1 810 565 tis. Kč. Společnost ke svému financování nevyužívá žádné bankovní úvěry a její procento zadluženosti se pohybuje kolem 30. Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb v roce 2010 dosáhly hodnoty 1 322 746 tis. Kč a představují tak pro společnost nejvýznamnější část celkového obrátu. Spotřeba materiálu, služby a odpisy se nejvýznamněji podílí na celkových nákladech. V roce 2009 se společnosti podařilo oproti roku předchozímu snížit celkovou sumu nákladů o téměř 5 % v důsledku plánu úspory nákladů. Celkové náklady, ale v dalším roce 2010 vzrostly, což bylo způsobeno i růstem tržeb. Při výpočtu ukazatelů likvidity byly zjištěny hodnoty nad rámec doporučených a společnosti bych tak doporučovala zvážit lepší řízení své likvidity. Společnost dosahuje uspokojující rentability svých vložených aktiv, vlastního kapitálu i tržeb. Doba obrátu pohledávek je příliš vysoká a v každém sledovaném roce se pohybuje kolem 150 dnů. Doba obrátu závazků je také vysoká, ale nižší než doba obrátu pohledávek. Podnik by se tedy měl zaměřit na efektivnější řízení svých pohledávek a závazků.

6 ANALÝZA SOUČASNÉHO VYUŽITÍ IS V RÁMCI CONTROLLINGOVÝCH ČINNOSTÍ VE SPOLEČNOSTI XY, A.S.

V předchozí kapitole jsem uvedla, že ve společnosti XY, a.s. je zřízeno controllingové oddělení a znázornila jeho začlenění do organizační struktury. Připomínám, že controllingové oddělení spadá pod ekonomický úsek společnosti a bylo zřízeno v rámci společnosti i pro provádění controllingových činností pro celý holding XYZ. V kapitole č. 5 jsem taky uvedla přehled jednotlivých informačních systémů, které jsou v podniku využívány. Nyní popíši jednotlivé činnosti controllera v souvislosti s divizí GASTRO a definuji využití informačního systému pro provádění těchto činností.

6.1 Činnosti controllera a využívání IS

Základní činnosti controllera ve společnosti XY, a.s. divize GASTRO jsou:

- spolupráce s výkonným manažerem divize na tvorbě rozpočtů, plánů peněžních toků,
- spolupráce s výkonným manažerem divize při kontrole plnění rozpočtů, plánů peněžních toků - srovnání skutečnosti s plánem, výpočet odchylek a následná analýza odchylek, doporučení nápravných opatření;
- reporting vedení společnosti.

V současnosti má controllingové oddělení přístup do IS NAV, ale ne do hotelového IS Fidelio. Výkonný manažer divize má přístup jak do IS NAV, tak i celého hotelového systému.

6.1.1 Rozpočtování

Na základě požadavků vedení společnosti, aby bylo přehledně a systematicky prováděno rozpočtování hospodářských výsledků, zavedlo si oddělení controllingu určitý systém rozpočtování. Controller vymezuje podobu a strukturu rozpočtů a organizuje celý proces tvorby rozpočtů.

Ve společnosti nejsou využívány žádné nástroje strategického controllingu. Jsou aplikovány pouze vybrané nástroje controllingu operativního pro dosažení požadované úrovně zisku. Tvoří se krátkodobé (na 1 rok) rozpočty výnosů a nákladů a hospodářského výsledku. Stanovují se výše výnosů, nákladů a VH na jednotlivé měsíce a jednotlivá střediska (pro-

vozy). V divizi GASTRO se jedná celkem o 9 středisek (Hotel a restaurace „A“, Hotel a restaurace „B“, Restaurace „K“, Penzion „G“, 4 bary a Restaurace „L“).

Divize GASTRO rozlišuje své náklady jen podle jejich druhů a středisek. IS NAV umožňuje daným nákladům přiřazovat střediska, kde vznikly.

Sestavování rozpočtů není lehká záležitost. Rozpočty se sestavují na konci 3. čtvrtletí a celý proces končí až schválením rozpočtů vedením společnosti. Při tvorbě rozpočtů divize je základem všeho komunikace a spolupráce controllingového oddělení s výkonným manažerem divize. Ten má jasnou představu o tom, jakých hodnot by měl hospodářský výsledek v následujícím roce dosahovat. Tyto cíle si manažer stanovuje na základě informací o vnitřním chodu celé divize, o obsazenosti jednotlivých hotelů, které dostává od provozně-administrativního manažera, a o předpokládaných investicích.

Prvním krokem při tvorbě rozpočtů je zjištění skutečné výše výnosů, nákladů a VH za každý měsíc aktuálního roku. Controller tyto informace zjistí tak, že si z účetnictví (IS NAV) obstará přehled obrátů jednotlivých nákladových a výnosových účtů přímo z účetní osnovy v členění dle středisek. Tyto sestavy lze z IS NAV exportovat běžně do MS Excelu, kde je s nimi snadnější práce. Obraty účtů slouží jako podklad pro stanovení budoucích hodnot. V případě, že je mu něco nejasné, konzultuje toto s účetním oddělením.

Nyní již následuje samotný proces rozpočtování a spolupráce manažera divize a controllera. Budoucí hodnoty výnosů a nákladů jsou stanoveny odhadem jejich vývoje – navýšení o % z výsledku minulého období. Celý rozpočet je závislý na odhadu dosahovaných tržeb (tržby za výrobky, zboží, tržby za ubytování, tržby za zprostředkování služeb ubytováním).

Controller a manažer pracují při tvorbě rozpočtů v MS Excelu s tabulkou, kterou pro tento účel controller vytvořil. Jednotlivé řádky obsahují náklady a výnosy v členění dle účtů účetní osnovy, jejich sumy, provozní a celkový hospodářský výsledek. Sloupce představují jednotlivé rozpočtované měsíce, sumu, rozpočet roku předchozího a % odchylku.

Vše je zobrazeno v následující tabulce (Tab. 13).

Tab. 13. Tabulka pro tvorbu ročních rozpočtů [vlastní zpracování]

| účty | | měsíce | | | Rozpočet 2011 | Skutečnost+ rozpočet 2010 | % změna proti 2010 |
|-----------------------|-------|--------|-----|----------|------------------|------------------------------|-----------------------|
| číslo | název | leden | ... | prosinec | | | |
| 500 | | | | | | | |
| ... | | | | | | | |
| 599 | | | | | | | |
| Náklady celkem | | | | | | | |
| 600 | | | | | | | |
| ... | | | | | | | |
| 699 | | | | | | | |
| Výnosy celkem | | | | | | | |
| Provozní VH | | | | | | | |
| Celkový VH | | | | | | | |

Sloupec Skutečnost + rozpočet 2010 představuje sumu skutečných hodnot do konce 3. čtvrtletí a rozpočet pro 4. čtvrtletí roku předcházejícího rozpočtovanému období.

Jakmile jsou sestaveny rozpočty jednotlivých středisek, stanoví se celkový rozpočet divize GASTRA. Tento je předkládán ekonomickému řediteli a následně vedení společnosti ke schválení, za což odpovídá právě controller. Za správné vypracování, přesnost výpočtů odpovídá controller a za reálnost nastavených hodnot odpovídá výkonný manažer divize. Ten taky rozpočty jako i celé plány (plány provozu, investic, inovace, personální plány, výhledy a cíle) prezentuje vedení společnosti a podává komentář k jednotlivým krokům.

Nutné pro řízení celé divize je i vypracování plánu peněžních toků (plán cash flow-CF).

Plán CF je vypracován taktéž ve spolupráci controllera a výkonného manažera. Je stanoven na základě již vypracovaného rozpočtu výnosů a nákladů. Rozpočtované výnosy a náklady se převádí na výdaje a příjmy. Stav bankovního účtu (BÚ) na začátku období, tj. 1.1. se stanoví jako skutečný stav BÚ na konci 3. čtvrtletí + předpokládané příjmy do konce roku – předpokládané výdaje do konce roku. Vychází se z měsíčního plánu CF, ve kterém jsou zohledněny aktuální stavy pohledávek a závazků, aktuální odhad výdajů jako jsou mzdy, energie, nájmy, opravy, nákupy drobného majetku, zboží, platby za reklamu aj..

Výsledný plán CF je předložen ekonomickému řediteli a vedení společnosti ke schválení. Je nutné podotknout, že tento plán CF se na začátku rozpočtovaného období aktualizuje. Předpokládaný stav BÚ se opraví na skutečný stav BÚ a upraví se i výdaje a příjmy.

Controller pro tvorbu plánu CF zpracoval tabulku v MS Excelu. Následuje vzor této tabulky (Tab. 14).

Tab. 14. Tabulka pro tvorbu ročního plánu CF [vlastní zpracování]

| Stav BÚ na začátku: | | | | | | | 10 000 |
|------------------------------|--------|------|--------|-------|-----|----------|--------|
| Příjmy: | leden | únor | březen | duben | ... | prosinec | celkem |
| Tržby | 50 000 | | | | | | |
| ... | | | | | | | |
| Příjmy celkem | 50 000 | | | | | | |
| Výdaje: | | | | | | | |
| např. mzdy | 20 000 | | | | | | |
| | | | | | | | |
| Výdaje celkem | 20 000 | | | | | | |
| Rozdíl příjem - výdaj | 30 000 | | | | | | |
| Stav BÚ na konci | 40 000 | | | | | | |

Rozpočtování rozvahy vedení společnosti nevyžaduje.

V případě, že vedení společnosti rozpočty nebo plán CF neschválí, tyto se přepracují a předloží v nové verzi.

Schválený rozpočet divize a plán CF jsou evidovány na oddělení controllingu ve formě dokumentu MS Excel a jsou vytisknuty a připraveny k nahlédnutí.

6.1.2 Kontrola

Nestačí jen sestavovat rozpočty na dané roky, ale také sledovat jejich plnění. Kontrola ve společnosti se zaměřuje na porovnání rozpočtu se skutečností, výpočet odchylek a analýzu těchto odchylek.

Do 25. dne v měsíci musí mít účetní zaúčtovány veškeré účetní operace předcházejícího měsíce. Pak následuje měsíční kontrola výsledku hospodaření celé divize i jednotlivých středisek. Výkonný manažer divize GASTRO si z IS NAV vyfiltruje pohyb jednotlivých účtů nákladů a výnosů za daný měsíc. Zaměřuje se především na provozní náklady, provozní výnosy a provozní VH. Následně provede výpočet odchylek od stanoveného rozpočtu, a jestliže se objeví nějaké významné odchylky, provede jejich analýzu. Tu provádí podrobnějším rozbohem jednotlivých položek nákladů a výnosů a informací poskytnutých provozními manažery. Výkonný manažer musí být připraven výsledky hospodaření

okomentovat a vysvětlit souvislosti a příčiny, proč se odlišují od plánu. Je nutné podotknout, že k veškerému srovnání skutečnosti s rozpočtem, výpočtu odchylek manažer zase využívá MS Excel.

Pracovník controllingu vypracoval pro měsíční hodnocení hospodářských výsledků v MS Excelu tabulku. Následuje ukázka této tabulky (Tab. 15).

Tab. 15. Tabulka pro měsíční hodnocení hospodářských výsledků [vlastní zpracování]

| SPOLEČNOST | Provozní výnosy | | | Provozní náklady | | | Provozní VH | | |
|---------------|-----------------|------------|-----|------------------|------------|-----|-------------|------------|-----|
| | rozpočet | skutečnost | % | rozpočet | skutečnost | % | rozpočet | skutečnost | % |
| Divize GASTRO | 100 | 80 | 80% | 60 | 50 | 83% | 40 | 30 | 75% |

| Kumulovaný provozní VH | | |
|------------------------|----------|----|
| skutečnost | rozpočet | % |
| | | 0% |

Požadavkem vedení společnosti je sledovat hlavně vývoj provozního výsledku hospodaření. Do tabulky jsou zapsány ve sloupci rozpočet hodnoty ze schváleného rozpočtu pro daný rok.

Tuto tabulku zasílá e-mailem do 28. dne v měsíci výkonný manažer na oddělení controllingu. Controller zhodnotí dosažené výsledky a konzultuje je s výkonným manažerem. Může mu navrhnout a doporučit nápravná opatření, např. v podobě vytvoření plánu šetření nákladů. Měsíční výsledky jsou závazné pro následné hodnocení výkonnosti za čtvrtletí.

Do 5. dne v měsíci musí být taky aktualizován plán CF. Za aktualizaci odpovídá výkonný manažer a provádí ji na základě interních informací a účetních podkladů čerpaných z IS NAV (např. sestava Splatné pohledávky nebo Splatné závazky).

V divizi GASTRO je nově zaveden systém čtvrtletního hodnocení. Dříve se hodnotila výkonnost divize za pololetí. Čtvrtletní hodnocení s sebou přineslo právě výše zmíněné měsíční kontrolování dosažených výsledků a tak lepší přehled o tom, jak si divize vede. Podle názoru výkonného manažera to bylo nutné a může konstatovat, že se tímto zefektivnilo řízení celého chodu divize. Někdy totiž může dojít k situaci, že schválené rozpočty se ukáží jako nereálné až v průběhu roku. Z dosažených skutečných výsledků se může zjistit, že rozpočet je nadhodnocen. Může k tomu dojít například tak, že plánované zavedení nové nabídky služeb nebo otevření nového provozu se neuskuteční, neúměrně vzrostou náklady atd.. V tomto případě vedení společnosti povolí přepracovat schválené rozpočty v souvislosti se skutečností. V divizi GASTRO k tomu na začátku roku 2011 došlo po

předložení skutečných výsledků za 1. čtvrtletí. Rozpočet byl pak znovu schválený v podobě původně plánovaných výsledků 1. čtvrtletí a upravených hodnot pro čtvrtletí následující.

6.1.3 Reporting

Jak jsem již výše informovala, oddělení controllingu zodpovídá za předložení navrhovaných rozpočtů a plánů CF ekonomickému řediteli a vedení společnosti. Přijímají je ve formě tabulek vytvořených v MS Excelu. Po schválení daných rozpočtů a plánů CF má controller na starosti vypracování prezentací v MS Power Pointu. Ve společnosti je zavedeno, že veškeré schválené rozpočty na příští rok jsou prezentovány na poradě všem výkonným ředitelům a manažerům v rámci celého holdingu XYZ. V případě, že si vedení společnosti vyžádá od controllingu jakýkoliv schválený rozpočet v průběhu roku, musí controller pružně reagovat a mít tak rozpočty k dispozici.

Dalším, co v podobě reportu od controllingu vedení společnosti zajímá, je hodnocení dosažených výsledků hospodaření za jednotlivá čtvrtletí. Je zavedeno, že čtvrtletní hodnocení mají taky formu prezentací na poradách, kterých se účastní všichni ředitelé.

Výkonný manažer divize GASTRA si dosažené výsledky obhájí za pomoci své prezentace sám.

K prezentování čtvrtletních výsledků vedení společnosti byly controllerem navrženy tabulky v MS Excelu. Následují jejich ukázky.

Tab. 16. Tabulka pro čtvrtletní hodnocení všech středisek divize GASTRO [vlastní zpracování]

| střediska | provozní výnosy | | provozní náklady | | provozní HV | | |
|----------------------|-----------------|--------------|------------------|------------|-------------|------------|------------|
| | rozpočet | skutečnost | rozpočet | skutečnost | rozpočet | skutečnost | % |
| Hotel "A" | 1 000 | 900 | 600 | 550 | 400 | 350 | 88% |
| Hotel "B" | | | | | | | 0% |
| Penzion "G" | | | | | | | 0% |
| Restaurace "K" | | | | | | | 0% |
| Restaurace "L" | | | | | | | 0% |
| Bar "S" | 500 | 350 | 250 | 150 | 250 | 200 | 80% |
| Bar "U" | | | | | | | 0% |
| Bar "N" | | | | | | | 0% |
| Bar "P" | | | | | | | 0% |
| Celkem hotely | 1 000 | 900 | 600 | 550 | 400 | 350 | 88% |
| Celkem bary | 500 | 350 | 250 | 150 | 250 | 200 | 80% |
| Celkem divize | 1 500 | 1 250 | 850 | 700 | 650 | 550 | 85% |

Tab. 17. Tabulka pro čtvrtletní hodnocení středisek divize GASTRO
[vlastní zpracování]

| Hotel "A" | rozpočet | skutečnost | rozdíl | % |
|------------------|----------|------------|--------|-----|
| provozní výnosy | 1 000 | 900 | -100 | 90% |
| provozní náklady | 600 | 550 | -50 | 92% |
| provozní HV | 400 | 350 | -50 | 88% |

Tyto tabulky jsou následně převáděny do MS Power Pointu.

Ve společnosti XY, a.s. není nastaven systém reportingu na základě reportingových sestav přímo generovaných z IS NAV. Nevyužívá se tak předem definovaných sestav jako je třeba výkaz zisků a ztrát, rozvaha.

6.1.4 Doplnující činnost controllingového oddělení

Mimo výše uvedených základních controllingových činností je v podniku nastaven i určitý systém pro sledování a řízení pohledávek. Je jmenován tým pracovníků, kteří se každý měsíc schází na poradách a řeší případné „neplatiče“. Controller má taky možnost sám hodnotit stav a vývoj pohledávek. Využívá k tomu sestavy Splatné pohledávky v IS NAV (modul Správa financí), a to hlavně tehdy, kdy provádí kontrolu aktualizace plánovaného CF. Náhled na tuto sestavu je obrázek (Obr. 14).

| | | | | Částky po splatnosti | | | | |
|------------|-----------------------------------|----------|-----------|----------------------|------------------------|------------------------|------------------------|---------------|
| Číslo | Název | Kód měny | Saldo | Před splatností | 29.06.11 ..28.07.11 | 29.05.11 ..28.06.11 | 29.04.11 ..28.05.11 | Před 29.04.11 |
| CZ00000000 | Vlnný prodej/Maloobohod | KČ | -6 752,00 | 0,00 | -3 676,00 | -1 076,00 | -2 000,00 | 0,00 |
| CZ00001279 | STÁTNÍ TISKÁRNA CENIN, státní | KČ | -7 428,00 | 0,00 | -7 428,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| CZ00590844 | Střední škola průmyslová, hotelov | KČ | 1 952,00 | 0,00 | 1 952,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |

Obr. 14. Náhled sestavy Splatné pohledávky IS NAV [24]

Controller může pomocí filtrů vybrat jen určité období, které ho zajímá. IS NAV nabízí široké spektrum dalších sestav pro kontrolu pohledávek.

6.2 Závěr k analýze

Controller má přístup do IS NAV a všech jeho modulů. Z provedené analýzy vyplynulo, že v rámci svých činností pracuje převážně v modulu Správa financí, a to jen omezeně. Controller pro všechny své činnosti používá především tabulky vytvořené v MS Excelu.

Nevýhodou je, že controller nemá v současnosti vytvořen přístup do hotelového systému Fidelio a nemůže tak využívat informací právě z tohoto systému pro provádění svých controllingových činností. Nepovolený přístup do hotelového systému pro pracovníka controllingu pramení z toho, že tento IS není využíván celou společností, ale pouze v rámci divize GASTRO a jeho implementace proběhla teprve nedávno. Poznávám ale, že controller nevnesl ani požadavek na zpřístupnění tohoto systému, jelikož nemá potřebu provádět podrobnější controllingové činnosti pro divizi GASTRO. Důvodem k tomu ale je vytíženost controllingového oddělení prováděním controllingu pro celý holding XYZ.

Výkonný manažer divize přesto, že má přístup, jak do IS NAV, tak do hotelového systému a má tak možnost ho naplno využívat, nemá ho z nedostatku času zmapovaný.

Při analýze činností controllera a jeho využívání IS jsem zjistila, že controller spolupracuje s výkonným manažerem divize GASTRO na tvorbě ročních rozpočtů, plánů CF a jejich následné kontrole plnění a aktualizací. Po provedení analýzy musím ale konstatovat, že tato spolupráce je jen formální. Spoustu činností si provádí manažer sám jako např. měsíční aktualizace CF, kontrola odchylek od rozpočtu a jejich následná analýza. Hlavní problém spatřuji ve vytíženosti controllingového oddělení z důvodu, že vykonává spoustu činností, které se netýkají jen dané společnosti, ale i celého holdingu XYZ. Controllingové oddělení tak není schopno se naplno věnovat controllingovým činnostem v rámci divize GASTRO a využívat k tomu IS zavedené ve společnosti.

Navrhovala bych proto zřízení samotného místa controllera divize GASTRO, který by byl začleněn do její organizační struktury. Jistě by se to projevilo v efektivnějším řízení celé divize. Všechny controllingové činnosti by tak přešly na nového pracovníka, který by měl více prostoru pro práci s IS divize, což předpokládá vytvoření přístupu do všech těchto IS. Controlling divize by se mohl rozšířit i do dalších oblastí právě díky lepšímu využití IS.

IS nabízí spoustu funkcí, které lze využít pro controlling. V IS NAV je to třeba v rámci modulu Správa financí komponenta **Rozpočty a Účetní schémata**.

IS Fidelio taktéž nabízí spoustu možností. Přes internetový portál **myMicros.net** lze sledovat pomocí různých sestav celý provoz divize i denní tržby.

Tady vidím velké rezervy, které lze využít pro zlepšení využití IS společnosti za účelem controllingu ve společnosti XY, a.s. divize GASTRO.

Na základě definovaných nedostatků se v projektové části diplomové práce zaměřím na navržení opatření na jejich odstranění.

7 PROJEKT ZLEPŠENÍ VYUŽITÍ IS ZA ÚČELEM CONTROLLINGU VE SPOLEČNOSTI XY, A.S.

Hlavním cílem tohoto projektu je navrhnout takové opatření, která by vedla ke zlepšení využití IS za účelem controllingu ve společnosti XY, a.s. divize GASTRO. V této projektové části budu vycházet z předchozí analýzy současného stavu využití IS. Vyplynulo z ní, že problémem, od kterého se vše odvíjí je vytíženost pracovníků controllingu, kteří nejsou schopni se plně věnovat controllingovým činnostem v rámci divize GASTRO a využívat k tomu všech dostupných IS. Absence pozice controllera pro divizi GASTRO má za následek neefektivní využívání IS pro provádění controllingových činností.

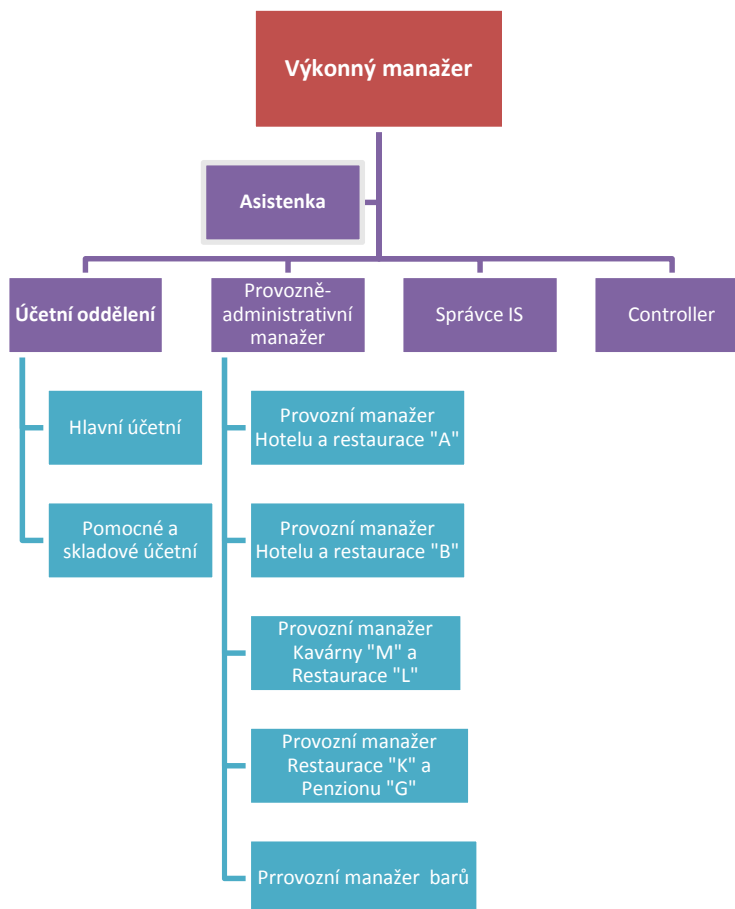
Pro podporu zlepšení využití IS tedy navrhuji:

- zavedení samostatné pozice controllera v divizi GASTRO a jeho začlenění do organizační struktury,
- vytvořit controllerovi přístup do všech IS,
- definovat controllingové činnosti a postupy využívání IS,
- rozšířit controlling do nových oblastí na základě možností, které IS nabízí.

7.1 Zařazení pozice controllera do organizační struktury

Současné organizační uspořádání a zařazení controllingového oddělení pod ekonomický úsek se jeví z pohledu divize GASTRO jako neefektivní. Divize GASTRO vyžaduje samostatnou pozici controllera k zajištění lepšího fungování systému controllingu v této divizi. Očekává se, že controller bude sám rozhodovat o způsobu provádění controllingových úkolů, měl by mít i kompetence nařizovací. Vzhledem k tomu se mi jeví zřízení štábní pozice jako nevhodné. V této pozici by měl controller funkci poradní, připravoval by podklady pro výkonného manažera. Navrhuji tedy zařadit controllera na liniovou pozici. Controller tak bude přímo podřízený výkonnému manažerovi, se kterým bude úzce spolupracovat. Dále bude potřebné informace získávat od účetního oddělení a bude provázán i s controllingovým oddělením celé společnosti XY, a.s.. Především musí dodržovat jejich již zavedený systém podávání zpráv ve stanovených dobách a určené formě. Výhodou je taktéž možnost konzultací týkajících se přímo IS Fidelio se správcem tohoto IS. Ačkoliv tento správce má na starosti běžný provoz pouze hotelového systému, je to nespornou výhodou.

Doufám, že tak bude možné vytvořit a udržovat celý systém controllingu co nejefektivněji.



Obr. 15. Základní organizační struktura divize GASTRA po začlenění pozice controllera [vlastní zpracování]

7.2 Vytvoření přístupu controllera do IS

Vytvoření přístupu do všech IS, které jsou divizí využívány, je základním předpokladem k tomu, aby mohl nový controller s těmito IS pracovat. Bude vznesen požadavek na správce IT a podána žádost o schválení vedení společnosti. Předpokládám, že s povolením přístupu do systémů nebudou žádné větší problémy.

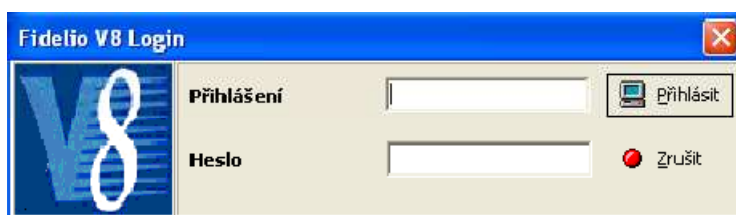
Controllerovi bude nastaveno uživatelské rozhraní v IS NAV především na modul **Správa financí**, ve kterém se zaznamenávají veškeré účetní operace. Všechny data z hotelového, skladového a pokladního systému lze využívat prostřednictvím přihlášení se na internetový portál **myMicros.net..**

Je ovšem třeba zdůraznit, že nový controller se musí s danými systémy velmi dobře seznámit, naučit se je ovládat a pracovat s nimi. Za tímto účelem navrhuji, aby proběhla celá

řada školení a následných konzultací. Při hledání osoby, která bude vykonávat tuto práci, doporučuji, aby byl kladen velký důraz na její ochotu a schopnost se učit novému a nesporně bude výhodou, když bude mít již jisté zkušenosti s těmito informačními systémy.

Při řešení technických záležitostí bude controller spolupracovat s IT oddělením celé společnosti a správcem IS divize.

Díky přístupu do IS bude controller schopný podávat pravdivé a úplné informace o ekonomickém a provozním dění divize.



Obr. 16. Náhled na přihlašovací okno IS Fidelia [24]

7.3 Definice controllingových činností s návrhy na zlepšení využití IS

Controllingové činnosti pro nového controllera navrhuji definovat jako:

- koordinace celého plánovacího procesu,
- sestavování ročních rozpočtů nákladů, výnosů a výsledků hospodaření jednotlivých provozů divize, jakož i celé divize,
- sestavování ročního plánu cash flow,
- měsíční aktualizování a řízení plánu cash flow,
- měsíční vyhodnocování provozních výsledků hospodaření (nákladů, výnosů),
- čtvrtletní vyhodnocování provozních výsledků hospodaření (nákladů, výnosů),
- porovnávání rozpočtů a skutečností, výpočet odchylek, analýza odchylek a návrh nápravných opatření,
- sledování denních tržeb,
- měsíční a čtvrtletní vyhodnocování struktury tržeb,
- reporting,
- ostatní činnosti jako sledování pohledávek, závazků, kontrola kalkulací, stavu zásob nebo např. příprava prezentací a dalších podkladů vyžadovaných vedením společnosti nebo výkonným manažerem.

Controller bude taky po ruce výkonnému manažerovi, bude mimo jiné i jeho pomocníkem a rádcem. Sbíráním, tříděním a analyzováním informací musí být vždy schopen poskytnout výkonnému manažerovi divize jako i vedení celé společnosti správné informace a poskytnout je včas. Musí mít taky přehled o celém dění v divizi, protože jen tak může pochopit souvislosti a doporučovat návrhy na zlepšení, které povedou k lepšímu řízení.

7.3.1 Rozpočtování

Celý proces rozpočtování se po vytvoření samostatné pozice controllera pro divizi GASTRO změní v tom, že rozpočty bude sestavovat controller sám na základě dostupných údajů od výkonného manažera a IS. Z IS NAV si obstará přehled jednotlivých obrátů na veškerých účtech nákladů a výnosů z předchozího roku. Proces rozpočtování je již popsán v kapitole 6.1.1 Rozpočtování. Nedostatkem současného systému je, že jsou rozpočty sestavovány v MS Excelu. Navrhují toto změnit a zavést využívání IS NAV. Jedná se především o modul **Správa financí** a jeho komponentu **Rozpočty**. V Rozpočtech si může controller vyfiltrovat jednotlivé účty účetní osnovy a tvořit pro ně rozpočty po dnech, týdnech, měsících, čtvrtletí, letech, jak je potřeba.

Roční rozpočty jsou v divizi GASTRO tvořeny na jednotlivé provozy (celkem 9 provozů). Pro zefektivnění práce s nimi je doporučuji zadat přímo do systému. Všechny provozy jsou v IS NAV členěny na střediska, což je předpokladem, aby se mohly jednotlivým provozům již při účtování a pak i při rozpočtování přiřazovat jejich výnosy a náklady.

Pokud jsou rozpočty zadány do systému, můžeme tak mít přehled o všech rozpočtech i let minulých a hlavně k nim má přístup každý, kdo s nimi chce v přehledné formě pracovat. Přesto s nimi bude pracovat hlavně sám controller. Výhodou bude, že při schvalování navrhovaných rozpočtů výkonným manažerem, může tento přímo nahlížet na rozpočty v IS NAV a nemusí tak být předkládány tabulky vytvořené v MS Excelu. Rozpočty pak mohou být kdykoliv v případě potřeby exportovány do MS Excelu.

Controller bude mít zodpovědnost za to, aby v IS NAV byly k dispozici rozpočty pro daný rok schválené vedením společnosti XY, a.s..

| čd | Název | Rozpočet (částka) | 01.01.00 | 01.04.00 | 01.07.00 | 01.10.00 |
|----|-------|-------------------|----------|----------|----------|----------|
| | | | | | | |

Obr. 17. Náhled komponenty Rozpočet IS NAV [24]

7.3.2 Kontrola plnění rozpočtů

Jak vyplynulo z analýzy současného stavu, provádí měsíční a čtvrtletní kontrolu plnění rozpočtů sám manažer za použití IS NAV, ze kterého získává pohyby jednotlivých účtů nákladů a výnosů a následně vypočte provozní výsledky hospodaření. S použitím MS Excelu vypočte i rozdíly skutečnosti a rozpočtu a % odchylky. Takto získané hodnoty provozních nákladů, výnosů a VH posílá na oddělení controllingu ve formě excelové tabulky (viz. Tab. 15).

Tím, že se v divizi vytvoří nové místo controllera, odpadne tato činnost výkonnému manažerovi. Srovnání rozpočtu se skutečností bude každý měsíc provádět sám controller, který bude taky zodpovědný za předání těchto výsledků controllingovému oddělení společnosti XY, a.s. v předepsané formě.

Pro lepší kontrolu plnění rozpočtů navrhuji využívat IS NAV modul **Správa financí** a komponentu **Účetní schémata**. Odpadne tak práce s MS Excel, ve kterém se provádí výpočty.

Účetní schémata umožňují nadefinovat si sestavy pro naši osobní potřebu. Je to vlastně druh výkazu o proběhlých operacích. V návrhovém zobrazení obsahuje jen řádky, jež lze libovolně pojmenovat, a ke každému z nich umožňuje přiřadit souhrn ze sledovaných účtů, kam byly účtovány jednotlivé operace. Tyto sumy lze pak dále libovolně kombinovat za použití standardních matematických funkcí. Ve finálním zobrazení vygeneruje Účetní schéma sestavu ve formě maticového pole, kde řádky odpovídají těm předem nadefinovaným a ve sloupcích se zobrazuje pohyb a saldo na příslušných účtech. To vše lze dále filtrovat pomocí časového rozměru a rozpočtu, jehož rámeček chceme sledovat.

| | | | | | |
|---------------------------|---------|----------------|--------------------------|--------------------|---------------------|
| Obecné | | Filtry dimenzí | Možnosti | | |
| Název účetního schém... | ANALÝZA | | Filtr data | | |
| Název rozložení sloupce . | VYCHOZÍ | | Filtr rozpočtu | | |
| Číslo řady | Popis | Pohyb (MD) | Pohyb (Dal) | Saldo do data (MD) | Saldo do data (Dal) |

Obr. 18. Náhled komponenty Účetní schéma IS NAV [24]

Pokud bude controller srovnávat skutečnost s rozpočtem, vypočítávat absolutní rozdíly a % odchylky, musí si jednotlivé sloupce takto nastavit za pomoci matematických funkcí.

Požadavkem vedení společnosti je sledovat provozní náklady, výnosy a provozní výsledek hospodaření. Navrhuji proto účetní schéma v následující podobě **příloha PI**.

Po uložení tohoto návrhu účetního schématu do IS NAV, lze jednoduše kdykoliv sledovat plnění rozpočtu jakéhokoliv provozu za období, které si controller vyfiltruje. Tím se podstatně ulehčí práce controllera. Nemusí pro tuto činnost využívat MS Excel.

Pokud je zjištěna vysoká odchylka od rozpočtu, provede controller analýzu odchylky. Může proto využít základní účetní schéma, které mu zobrazí pohyby na účtech, které si vyfiltruje, stejně jako jejich salda k datu. Po odhalení položek, které se nejvýznamněji odlišují od rozpočtu, podá controller hlášení výkonnému manažerovi spolu s návrhem na nápravné opatření, aby k tomuto negativnímu stavu nedošlo v dalším období.

7.3.3 Plánování CF

Vzhledem k tomu, že celý proces tvorby plánu CF (především měsíčního) je velmi náročný a je při něm potřeba spousta rozdílných informací, navrhuji ponechat dosavadní způsob stanovení plánu CF v MS Excelu.

Tvorba plánu CF a jeho měsíční aktualizace se stane hlavním úkolem controllera. Pro zjišťování informací, které je třeba zpracovat do plánu CF, bude používat hlavně IS NAV. Jak jsem již uvedla v kapitole 6.1.4 Doplňující činnost controllingového oddělení, může použít např. sestavu Splatné pohledávky. Stejně tak i sestavu Splatné závazky.

Nejdůležitější pro controllera ovšem je zjistit si informace, které se v IS nenachází. Tvorbu plánu CF proto bude konzultovat se všemi ostatními úseky divize, provozně-administrativním manažerem, účetním oddělením a taky s výkonným manažerem divize (např. předpokládané mzdové náklady na základě aktuálního počtu zaměstnanců, plánova-

né akce na provozech atd.). Výkonný manažer plán CF následně schválí a controller ho pošle na oddělení controllingu celé společnosti XY, a.s..

7.3.4 Sledování tržeb

Navrhuji, aby úkolem controllera bylo sledování tržeb jednotlivých provozů divize. Controller o nich bude podávat reporty výkonnému manažerovi i celému vedení společnosti. Doposud dostával výkonný manažer zprávy o denních tržbách provozů od provozně-administrativního manažera jen ústní formou nebo mu byly případně sděleny účetním oddělením. Zavedením samostatné pozice controllera tak odpadne tato povinnost provozně-administrativnímu manažerovi a vše bude zpracovávat a předávat dál právě controller.

Tady se nabízí možnost využívat již definovaných sestav hotelového systému prostřednictvím portálu **myMicros.net.**

Jedná se zejména o sestavu **Shrnutí tržeb mix.** Při spuštění sestavy je možno vyfiltrovat určité období a provoz, který nás zajímá. Tato sestava podává přehled o např. denních tržbách provozu v členění tržeb za jídlo, nealko, alko, pivo, víno, tabák atd..

| Shrnutí tržeb mix | | | | | | | | | | |
|-----------------------------|-----------------------|-------------|--------------------|-------------------|----------|-------------------|--------------|--------------------|------------------|---------------|
| Obchodní datumy | | | | | | | | | | |
| Umístění | | | | | | | | | | |
| Prodejní střediska | | | | | | | | | | |
| Položka skupiny | Čistě DPH před slevou | Slevové DPH | Čistě DPH po slevě | Hrubý před slevou | Slevy | Hrubé před slevou | % Tržby | Množství prodaného | % množství tržeb | Průměrná cena |
| Celkem tržby položky | 17 853,33 | 0 | 17 853,33 | 21 424 | 0 | 21 424 | 100% | 600 | 100% | 35,71 |
| Jídlo | 6 438,33 | 0 | 6 438,33 | 7 726 | 0 | 7 726 | 36,1% | 165 | 27,5% | 46,82 |
| Denni menu/0005 | 2 107,5 | 0 | 2 107,5 | 2 529 | 0 | 2 529 | 11,8% | 21 | 3,5% | 120,43 |
| Ryby/0005 | 1 274,17 | 0 | 1 274,17 | 1 529 | 0 | 1 529 | 7,1% | 12 | 2,0% | 127,42 |
| Masa/0005 | 724,17 | 0 | 724,17 | 869 | 0 | 869 | 4,1% | 9 | 1,5% | 96,56 |
| Akce jídlo/0005 | 667,5 | 0 | 667,5 | 801 | 0 | 801 | 3,7% | 8 | 1,3% | 100,12 |
| Polevky/0005 | 483,33 | 0 | 483,33 | 580 | 0 | 580 | 2,7% | 16 | 2,7% | 36,25 |
| Přilohy/0005 | 309,17 | 0 | 309,17 | 371 | 0 | 371 | 1,7% | 11 | 1,8% | 33,73 |
| Dezerty/0005 | 240 | 0 | 240 | 288 | 0 | 288 | 1,3% | 15 | 2,5% | 19,2 |
| Predkrmy/0005 | 165 | 0 | 165 | 198 | 0 | 198 | 0,9% | 4 | 0,7% | 49,5 |
| Speciality/0005 | 163,33 | 0 | 163,33 | 196 | 0 | 196 | 0,9% | 4 | 0,7% | 49 |
| Testoviny/0005 | 115,83 | 0 | 115,83 | 139 | 0 | 139 | 0,6% | 1 | 0,2% | 139 |
| Salaty/0005 | 107,5 | 0 | 107,5 | 129 | 0 | 129 | 0,6% | 1 | 0,2% | 129 |
| Pochutiny/0005 | 80,83 | 0 | 80,83 | 97 | 0 | 97 | 0,5% | 5 | 0,8% | 19,4 |
| Personální strava/0005 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,0% | 58 | 9,7% | 0 |
| xNealko | 5 167,5 | 0 | 5 167,5 | 6 201 | 0 | 6 201 | 28,9% | 237 | 39,5% | 26,16 |
| Teplé napoje/0005 | 2 245 | 0 | 2 245 | 2 694 | 0 | 2 694 | 12,6% | 118 | 19,7% | 22,83 |
| Nealko/0005 | 2 008,33 | 0 | 2 008,33 | 2 410 | 0 | 2 410 | 11,2% | 83 | 13,8% | 29,04 |
| Juice/0005 | 605,83 | 0 | 605,83 | 727 | 0 | 727 | 3,4% | 26 | 4,3% | 27,96 |
| Energetické napoje/0005 | 222,5 | 0 | 222,5 | 267 | 0 | 267 | 1,2% | 5 | 0,8% | 53,4 |
| Pivo lahve/0005 | 85,83 | 0 | 85,83 | 103 | 0 | 103 | 0,5% | 5 | 0,8% | 20,6 |
| Tabak | 2 500,83 | 0 | 2 500,83 | 3 001 | 0 | 3 001 | 14,0% | 39 | 6,5% | 76,95 |
| Tabak/0005 | 2 500,83 | 0 | 2 500,83 | 3 001 | 0 | 3 001 | 14,0% | 39 | 6,5% | 76,95 |
| xPivo | 1 873,33 | 0 | 1 873,33 | 2 248 | 0 | 2 248 | 10,5% | 97 | 16,2% | 23,18 |
| Pivo sudové/0005 | 1 751,67 | 0 | 1 751,67 | 2 102 | 0 | 2 102 | 9,8% | 91 | 15,2% | 23,1 |

Obr. 19. Náhled sestavy Shrnutí tržeb mix-I.str. IS Fidelio [24]

Druhou stranu této sestavy tvoří přehled **Top 20 prodávaných položek**. Controller tak může např. zjistit, které položky z nabídky jídel jsou nejvíce prodávány.

| Top prodaných položek | Čisté DPH před slevou | Slevové DPH | Čisté DPH po slevě | Hrubý před slevou | Slevy | Hrubé před slevou | % Tržby | Množství prodaného | % množství tržeb | Průměrná cena |
|-----------------------|-----------------------|-------------|--------------------|-------------------|----------|-------------------|---------------|--------------------|------------------|---------------|
| Marlboro 84.--.05 | 1 184,17 | 0 | 1 184,17 | 1 421 | 0 | 1 421 | 6,63% | 17 | 2,83% | 83,59 |
| Espresso.05 | 1 033,33 | 0 | 1 033,33 | 1 240 | 0 | 1 240 | 5,79% | 40 | 6,67% | 31 |
| Přizen12 0,5l.05 | 652,5 | 0 | 652,5 | 783 | 0 | 783 | 3,65% | 27 | 4,50% | 29 |
| Bolonske spagety.05 | 645 | 0 | 645 | 774 | 0 | 774 | 3,61% | 6 | 1,00% | 129 |
| Pražma kral 100g.05 | 545 | 0 | 545 | 654 | 0 | 654 | 3,05% | 6 | 1,00% | 109 |
| Gambrinus11 0,5l.05 | 507,5 | 0 | 507,5 | 609 | 0 | 609 | 2,84% | 29 | 4,83% | 21 |
| SpagetAglioOlio.05 | 495,83 | 0 | 495,83 | 595 | 0 | 595 | 2,78% | 5 | 0,83% | 119 |
| TygríkKrevety100g.05 | 454,17 | 0 | 454,17 | 545 | 0 | 545 | 2,54% | 5 | 0,83% | 109 |
| Radegast10 0,5l.05 | 402,5 | 0 | 402,5 | 483 | 0 | 483 | 2,25% | 23 | 3,83% | 21 |
| Coca Cola.05 | 390 | 0 | 390 | 468 | 0 | 468 | 2,18% | 18 | 3,00% | 26 |
| Viceroy 65.--.05 | 379,17 | 0 | 379,17 | 455 | 0 | 455 | 2,12% | 7 | 1,17% | 65 |
| Mikul-zw ros0,75.05 | 375 | 0 | 375 | 450 | 0 | 450 | 2,10% | 1 | 0,17% | 450 |
| LM.05 | 360 | 0 | 360 | 432 | 0 | 432 | 2,02% | 6 | 1,00% | 72 |
| vep.rizek, bramb.05 | 337,5 | 0 | 337,5 | 405 | 0 | 405 | 1,89% | 3 | 0,50% | 135 |
| Smazeny Syr.05 | 330 | 0 | 330 | 396 | 0 | 396 | 1,85% | 4 | 0,67% | 99 |
| Vep.VypeckyKned.05 | 330 | 0 | 330 | 396 | 0 | 396 | 1,85% | 4 | 0,67% | 99 |
| Recky salat oliv.05 | 322,5 | 0 | 322,5 | 387 | 0 | 387 | 1,81% | 3 | 0,50% | 129 |
| Carmel 77.--.05 | 320,83 | 0 | 320,83 | 385 | 0 | 385 | 1,80% | 5 | 0,83% | 77 |
| Bonaqua.05 | 315 | 0 | 315 | 378 | 0 | 378 | 1,76% | 18 | 3,00% | 21 |
| Bonaqua neperliv.05 | 281,67 | 0 | 281,67 | 338 | 0 | 338 | 1,58% | 13 | 2,17% | 26 |
| Top 20 | 9 661,67 | 0 | 9 661,67 | 11 594 | 0 | 11 594 | 54,12% | 240 | 40,00% | 48,31 |

Obr. 20. Náhled sestavy Shrnutí tržeb mix-2.str. IS Fidelio [24]

Tyto sestavy se dají ze systému uložit do počítače ve formátu PDF. Následně mohou být controllerem přeposlány výkonnému manažerovi divize nebo např. vedení společnosti XY, a.s..

Práce s těmito sestavami na internetovém portále **myMicros.net** je velmi snadná na obsluhu a lehce pochopitelná.

Další sestavou, která je velmi zajímavá, je sestava o přehledu např. denních tržeb třeba po ¼ hodinách.

| Služba části dne za čtvrt hodinu | | | | | | | | | | |
|--|-----------|---------|----------|---------|-------|--------------------|----------|-------------------|---------------|----------------|
| Obchodní datumy Umístění Prodejní střediska Order types | | | | | | | | | | |
| Čtvrt hodiny | Net Sales | % Tržby | Labor \$ | Labor % | Hosté | Tržby na zákazníka | Kontroly | Průměrná kontrola | Seznam obrátů | Průměrné minut |
| All day Totals: | 17 701 | 100% | 0 | 0% | 0 | 0 | 106 | 166,99 | 69 | 44,23 |
| 5:15 | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0,00 |
| 8:00 | 31 | 0,2% | 0 | 0,0% | 0 | 0 | 1 | 31 | 0 | 0,00 |
| 8:30 | 21 | 0,1% | 0 | 0,0% | 0 | 0 | 1 | 21 | 1 | 28,95 |
| 8:45 | 57 | 0,3% | 0 | 0,0% | 0 | 0 | 1 | 57 | 0 | 0,00 |
| 9:00 | 60 | 0,3% | 0 | 0,0% | 0 | 0 | 1 | 60 | 0 | 0,00 |
| 9:15 | 84 | 0,5% | 0 | 0,0% | 0 | 0 | 1 | 84 | 1 | 22,77 |
| 9:45 | 201 | 1,1% | 0 | 0,0% | 0 | 0 | 2 | 100,5 | 0 | 0,00 |
| 10:00 | 96 | 0,5% | 0 | 0,0% | 0 | 0 | 2 | 48 | 0 | 0,00 |
| 10:15 | 149 | 0,8% | 0 | 0,0% | 0 | 0 | 3 | 49,67 | 1 | 92,47 |
| 10:30 | 223 | 1,3% | 0 | 0,0% | 0 | 0 | 3 | 74,33 | 3 | 10,68 |
| 11:00 | 402 | 2,3% | 0 | 0,0% | 0 | 0 | 6 | 67 | 1 | 0,08 |
| 11:15 | 209 | 1,2% | 0 | 0,0% | 0 | 0 | 5 | 41,8 | 3 | 2,19 |
| 11:30 | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 19,11 |
| 11:45 | 238 | 1,3% | 0 | 0,0% | 0 | 0 | 2 | 119 | 2 | 28,60 |
| 12:00 | 625 | 3,5% | 0 | 0,0% | 0 | 0 | 2 | 312,5 | 0 | 0,00 |
| 12:15 | 1 181 | 6,7% | 0 | 0,0% | 0 | 0 | 2 | 590,5 | 0 | 0,00 |
| 12:30 | 984 | 5,6% | 0 | 0,0% | 0 | 0 | 1 | 984 | 3 | 23,92 |
| 12:45 | 1 064 | 6,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0 | 2 | 532 | 0 | 0,00 |
| 13:00 | 28 | 0,2% | 0 | 0,0% | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 50,22 |

Obr. 21. Náhled sestavy Služba části dne za čtvrt hodinu IS Fidelio [24]

Tuto sestavu může controller využít např. pro plánování pracovní doby obsluhy nebo cenovou strategii založit na časové analýze prodeje. Domnívám se, že tato sestava může být velmi využívána a controller by měl její výsledky předávat manažerům provozů a marketingovému oddělení.

System Fidelio nabízí sestavu, kterou může controller pro sledování tržeb taky dobře využít. Jde o sestavu, jež podává přehled o tržbách denních, měsíčních a ročních. To je nespornou výhodou, controller tak může tak vidět vývoj tržeb nejen za den.

| Tržba Brutto / Netto / Daň dne 7/27/2011 | | | | | | | | |
|--|------------------------|-----------------|---------------|--------------------------|-------------------|------------------|------------------------|---------------------|
| Oddělení | DENNÍ TRŽBA | | | MĚSÍČNÍ TRŽBA | | | ROČNÍ TRŽBA | |
| | Základ daně | Daň | Celkem | Základ daně | Daň | Celkem | Základ daně | Daň |
| | | | | Počátek měsíce: 7/1/2011 | | | Počátek roku: 1/1/2011 | |
| Tržby | | | | | | | | |
| Ubytování | | | | | | | | |
| 1000 | Ubytování | 1,363.64 | 136.36 | 1,500.00 | 12,379.09 | 1,237.91 | 13,617.00 | 215,581.82 |
| 1001 | Ubytování škotní pobyt | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 111,090.89 | 11,109.11 | 122,200.00 | 393,020.86 |
| 1005 | Storno poplatky | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | -3,084.00 |
| 1010 | Ubytování | 1,363.64 | 136.36 | 1,500.00 | 18,783.64 | 1,878.36 | 20,662.00 | 56,329.09 |
| 2000 | Snídaně | 218.18 | 21.82 | 240.00 | 1,745.45 | 174.55 | 1,920.00 | 2,054.55 |
| 2100 | Polopenze | 496.67 | 99.33 | 596.00 | 5,233.33 | 1,046.67 | 6,280.00 | 40,181.25 |
| 2200 | Plná penze | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 95,833.35 | 19,166.65 | 115,000.00 | 567,833.35 |
| 2201 | Plná penze školy | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 31,508.33 |
| | | 3,442.12 | 393.88 | 3,836.00 | 245,065.76 | 34,613.24 | 279,679.00 | 1,303,425.26 |
| Food and Beverage | | | | | | | | |
| 4000 | DPH zákl. | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 160,044.99 |
| 4100 | DPH zákl. | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 1,507,462.10 |
| 4105 | DPH zákl. sleva | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | -4,541.67 |
| 4200 | zákl DPH | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 32,260.83 |
| 4501 | G jídlo | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 11,279.17 | 2,255.83 | 13,535.00 | 74,428.34 |
| 4502 | G napoje | 20.00 | 4.00 | 24.00 | 19,950.00 | 3,990.00 | 23,940.00 | 19,950.00 |
| 4508 | G ostatní | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 950.00 | 190.00 | 1,140.00 | 1,090.83 |
| 4511 | G jídlo sleva | 0.00 | 0.00 | 0.00 | -2.50 | -0.50 | -3.00 | -2.50 |
| 4519 | G alko | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 367.50 |
| 4520 | G nealko | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 3,870.83 |
| 4521 | G víno | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 470.83 |
| 4522 | G pivo | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 5,252.50 |
| 4533 | G pochutiny | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 3,856.67 | 771.33 | 4,628.00 | 3,856.67 |
| 4601 | K jídlo | 7,940.83 | 1,588.17 | 9,529.00 | 119,060.00 | 23,812.00 | 142,872.00 | 206,040.83 |
| 4602 | K napoje | 3,565.83 | 713.17 | 4,279.00 | 72,265.00 | 14,453.00 | 86,718.00 | 72,265.00 |
| 4606 | K TIP | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| 4611 | K jídlo sleva | -130.83 | -26.17 | -157.00 | -1,306.04 | -261.21 | -1,567.25 | -1,505.23 |
| 4612 | K napoje sleva | -78.33 | -15.67 | -94.00 | -900.63 | -180.12 | -1,080.75 | -900.63 |

Obr. 22. Náhled sestavy Tržba IS Fidelio [24]

Bude již záležet jen na controllerovi a na požadavcích výkonného manažera či vedení společnosti, kterou ze sestav si vybere pro své sledování.

Navrhovala bych ovšem provádět měsíční a čtvrtletní vyhodnocování dosažených tržeb z hlediska jejich struktury. Tržby bych pak členila na tržby z ubytování, tržby z restaurací (jídlo, nealko, alko, pivo, víno, tabák), tržby wellness a tržby ostatní.

7.3.5 Kontrola kalkulací a stavu zásob

Již v analýze jsem uvedla, že kalkulace jídel tvoří skladová účetní každého provozu na základě podkladů od kuchařů. Účetní pracuje se systémem **Materials Control**. Navrhuji, aby úkolem controllera byla kontrola správnosti těchto kalkulací. Prodejní cena jídla jakož i dalších služeb např. ubytovacích a zboží je záležitostí provozně-administrativního mana-

žera a výkonného manažera divize. Ti spolupracují s marketingovým oddělením společnosti XY, a.s.. Pokyn od vedení společnosti je nastavení marže na 200 %, což není ovšem vždy reálné. Přístup do všech IS, které jsou v divizi využívány, bude controllerovi umožňovat sledovat kalkulace např. daného jídla z menu přímo ve skladovém systému **Materials Control**.

| Porce | NÁKL | NÁKL % | NAVÝS % | MARŽE | MARŽE % | Čistá | Prod. cena |
|-------|-----------|--------|---------|-----------|---------|-----------|------------|
| 1,00 | 114,275 | 49,87% | 100,54% | 114,893 | 50,13% | 229,167 | 275,00 |
| 10,00 | 1 142,751 | 49,87% | 100,54% | 1 148,920 | 50,13% | 2 291,670 | 2 750,00 |

| Pos. | T | Číslo zboží | Komponenta | POT | MNO | Jedn. | Text | Zhřta | 2 zhřta | AKT | Poč. | MNO/ZJ | ZJ | PRŮM | NÁKL | Váha | Excit | Depl. | Typ k |
|------|---|-------------|-------------------|-----|--------|-------|------|-------|---------|-----|--------|--------|----------|---------|---------|--------|-------|-------|-------|
| 1 | A | 1010045 | kuchna cela | | 13,000 | kg | | | | | 13,000 | 13,000 | Kilogram | 62,235 | 809,835 | 13,000 | | | |
| 2 | A | 1110008 | Sůl | | 0,100 | kg | | | | | 0,100 | 0,100 | Kilogram | 3,058 | 0,306 | 0,100 | | | |
| 3 | A | 1110011 | Pepr bílý | | 0,050 | kg | | | | | 0,050 | 0,050 | Kilogram | 858,349 | 42,917 | 0,050 | | | |
| 4 | A | 1150004 | Med | | 0,200 | kg | | | | | 0,200 | 0,200 | Kilogram | 69,579 | 13,916 | 0,200 | | | |
| 5 | A | 1110027 | Bobkový list | | 0,030 | kg | | | | | 0,030 | 0,030 | Kilogram | 114,770 | 3,443 | 0,030 | | | |
| 6 | A | 1110010 | Pepr celý | | 0,030 | kg | | | | | 0,030 | 0,030 | Kilogram | 301,500 | 9,045 | 0,030 | | | |
| 7 | A | 1110028 | Nové koření | | 0,030 | kg | | | | | 0,030 | 0,030 | Kilogram | 633,249 | 18,997 | 0,030 | | | |
| 8 | A | 1070014 | Jablka | | 0,400 | kg | | | | | 0,400 | 0,400 | Kilogram | 23,816 | 9,526 | 0,400 | | | |
| 9 | A | 1070004 | pomeranč | | 0,400 | kg | | | | | 0,400 | 0,400 | Kilogram | 24,860 | 9,944 | 0,400 | | | |
| 10 | A | 1060007 | Zelí kysané | | 3,500 | kg | | | | | 3,500 | 3,500 | Kilogram | 17,160 | 60,060 | 3,500 | | | |
| 11 | A | 1030010 | Spek uzený | | 0,400 | kg | | | | | 0,400 | 0,400 | Kilogram | 60,000 | 24,000 | 0,400 | | | |
| 12 | A | 1040001 | Cibule | | 0,700 | kg | | | | | 0,700 | 0,700 | Kilogram | 14,456 | 10,119 | 0,700 | | | |
| 13 | A | 1150005 | Brusinkový kompot | | 0,300 | kg | | | | | 0,300 | 0,300 | Kilogram | 95,658 | 28,697 | 0,300 | | | |
| 14 | A | 1150013 | Rozinky | | 0,200 | kg | | | | | 0,200 | 0,200 | Kilogram | 72,700 | 14,540 | 0,200 | | | |
| 15 | A | 1110022 | Cukr | | 0,150 | kg | | | | | 0,150 | 0,150 | Kilogram | 25,896 | 3,884 | 0,150 | | | |
| 16 | A | 1150011 | ocet | | 0,200 | l | | | | | 0,200 | 0,200 | Litr | 7,915 | 1,583 | 0,200 | | | |
| 17 | A | 1130006 | Houbový knedlík | | 3,200 | kg | | | | | 3,200 | 3,200 | Kilogram | 25,606 | 81,939 | 3,200 | | | |

Obr. 23. Náhled kalkulace jídla IS Materials Control [24]

Dále navrhuji, aby controller sledoval stavy zásob přímo v Materials Control a používal proto sestavu Finanční uzávěrka skladu – Souhrn podle skladů viz. **příloha PII**.

7.3.6 Reporting

Controller bude při této činnosti značně omezen předpisy controllingového oddělení celé společnosti XY, a.s.. Vedením společnosti je zadán jasný požadavek na poskytování reportů předepsaného obsahu a formy. Forma je převážně v excelových tabulkách. Nemůžou tak být využity generované sestavy přímo z IS NAV nebo Fidelio.

Controller bude tedy odpovídat za vytvoření a dodržování systému reportingu. Periodicita předkládání zpráv bude měsíční, čtvrtletní a roční.

Controller tak bude výkonnému manažerovi, controllingovému oddělení a vedení celé společnosti XY, a.s. předkládat:

- roční rozpočty, roční plán CF v souhrnu za divizi GASTRO i jednotlivé provozy ke schválení a následně již schválené,
- měsíční hlášení o dosažených provozních nákladech, výnosech a VH jednotlivých provozů i celku, jejichž součástí bude i komentář, analýza odchylek a doporučená nápravná opatření,
- měsíční aktualizaci plánu CF divize,
- čtvrtletní hlášení o dosažených provozních nákladech, výnosech a VH jednotlivých provozů i celku, součástí bude komentář dosažených výsledků, analýza odchylek a doporučená nápravná opatření.

Výkonnému manažerovi bude controller denně podávat hlášení o denních tržbách a jejich struktuře. Toto může případně vyžadovat i vedení společnosti XY, a.s..

Controller musí být připraven na požadavek mimořádných reportů jak od výkonného manažera, controllingového oddělení nebo vedení společnosti. Uzná-li controller za vhodné podat report, který není běžný, musí dbát na dodržení předepsané formy, která je obsahem vnitřní směrnice společnosti o předávání informací.

Velmi důležité pro splnění funkce reportu, je jeho zpětná vazba od příjemce. Není výjimkou, že příjemce zprávy má většinou dotazy a připomínky, které vedou k další komunikaci a řešení daného problému.

Controller taky podle předpisů controllingového oddělení bude vypracovávat prezentace jednotlivých výsledků hospodaření. Obvyklé je čtvrtletní hodnocení, kterého se na poradě účastní všichni ředitelé společností holdingu XYZ.

7.4 Fáze projektu

K tomu, aby mohla společnost úspěšně zavést mnou navrhované změny, je třeba vytvořit plán všech činností od počátku projektu až po jeho konec. Vytvořením plánu jednotlivých projektových činností se tak dá předejít určitým nesrovnalostem a celý plán projektu může být chápán jako podpora realizace záměrů.

Pro lepší řízení a kontrolu daných činností bývá projekt rozčleněn do projektových fází. Celý projekt lze rozdělit na 4 na sebe navazující projektové fáze, které jsou dále rozpracovány do dílčích aktivit. Vše je popsáno níže.

7.4.1 Fáze zahájení

Před tím, než je projekt v podniku zahájen je potřeba stanovit cíle a zhodnotit postupy, kterými jich může dosáhnout. Společnost musí mít jasnou představu o tom, co projektem získá. Zpracováním analytické části diplomové práce a jejího zhodnocení, jsem navrhla možný způsob řešení daného problému. Společnost si tak díky těmto doporučením může snadno stanovit své konkrétní a reálné cíle.

Je možné si v této fázi sestavit i projektový tým, který bude celý projekt řídit a bude odpovídat za jeho výsledky. Taky bych v této fázi navrhovala, aby byli všichni, kterých se dané změny v rámci projektu týkají, informováni o jeho zahájení. Bylo by výhodné uspořádat např. prezentaci projektu.

7.4.2 Fáze plánovací

Pro tuto fázi může být využita tato diplomová práce. V rámci plánovací fáze se předpokládá provedení analýzy současného stavu a následně se na jejím základě stanoví nápravná opatření. Potom můžou být přesně formulovány cíle a požadavky na zlepšení daného stavu. V případě, že se společnost rozhodne pro mnou navrhovanou variantu přijetí nového pracovníka na pozici controllera v divizi GASTRO, což by mělo za následek zlepšení využívání IS při provádění činností controllingu, musí se v této fázi naplánovat začlenění pozice controllera do organizační struktury a definovat jeho úkoly.

7.4.3 Fáze realizační

Aby mohl být projekt realizován, musí být nejprve schválen vedením společnosti. To je základ všeho. Teprve potom můžou následovat další kroky, kterými jsou obsazení pozice controllera. Může být buďto vyhlášeno výběrové řízení na obsazení pozice nebo může být navržen na tuto pozici i některý ze současných zaměstnanců společnosti. Došlo by tedy jen ke změně pracovního zařazení. Jakmile bude pracovník vyhledán a přijat, vybuduje se jeho pracovní a materiální zázemí potřebné pro výkon jeho funkce. Přesně se definují pracovní činnosti, resp. controllingové činnosti a doporučí se možný způsob jejich vykonávání. Důležité je taky vybudovat přístup nového controllera do všech IS divize GASTRO. S tím souvisí proškolení nového pracovníka v oblasti IS. Stanovit controllerovi kompetence, pravomoci a zodpovědnost za dané úkoly.

7.4.4 Fáze ukončení

V průběhu fáze realizační může dojít k mnoha problémům, které se nedají předem předpokládat. Jestli byl celý projekt nastaven tak, aby se jevil, jako schopný realizace se ukáže až v průběhu testovacího období. Když dojde k nějakým odchylkám od předpokládaného vývoje, musí být zjištěné nedostatky odstraněny.

Projekt může být ukončen až po zjištění, že bylo dosaženo stanovených cílů. Jakmile začne nový controller plnit svou funkci, využívá ke své práci efektivně IS divize a celý systém controllingu pod jeho vedením funguje tak jak má, může nastat ukončení této fáze. Na závěr je třeba zhodnotit celý projekt. Vypracuje se výsledná zpráva, v níž se okomentuje dosažení stanovených cílů a celkový průběh projektu. Dále se zpracuje i skutečný časový harmonogram a skutečný rozpočet projektu. Obsahem výsledné zprávy může být i samostatná zpráva controllera, který vyhodnotí své dosažené výsledky.

7.5 Časový harmonogram projektu

Jelikož se celý projekt skládá z několika dílčích projektových činností, je potřeba tyto sladit i z hlediska časového. Vytvořila jsem proto časový harmonogram projektu. Začátek projektu jsem stanovila na **1. říjen 2011**. Celkovou dobu trvání projektu jsem spočítala na **178 dnů** a datum jeho ukončení na **15. červen 2012**. Časové rozmezí projektu je především ovlivněno možnostmi pověřených pracovníků a taky na spoustě aktuálních okolností, se kterými nelze dopředu počítat. Doba trvání jednotlivých činností je jen doporučená doba, za kterou by měly být dílčí činnosti splněny.

Jak jsem již výše uvedla, celý projekt se skládá ze 4 fází a každou fází tvoří několik činností. V **příloze PIII** je uvedena tabulka Časového harmonogram projektu. Definovala jsem jednotlivé činnosti v rámci každé fáze projektu a stanovila jejich doporučený termín zahájení a ukončení.

8 ZHODNOCENÍ EKONOMICKÉ NÁROČNOSTI A PŘÍNOSŮ A RIZIK PROJEKTU

8.1 Ekonomická náročnost projektu

Každý projekt s sebou nese určité náklady. Jelikož se v podniku efektivně nevyužívá IS z důvodu vytíženosti pracovníků controllingu, navrhla jsem proto přijetí nové pracovníka na pozici controllera pro divizi GASTRO. Náklady projektu budou proto představovat především náklady na osobu controllera.

Celkové náklady bych rozdělila do 2 skupin:

- a) **Jednorázově vynaložené náklady** – představují výdaje na hledání vhodného pracovníka, výdaje na jeho materiální zajištění a nastavení IS, dále jsou to výdaje na školení pracovníka v oblasti IS. Zahrnula bych sem ovšem i náklady na úvodní prezentaci projektu pracovníkům.
- b) **Průběžné opakující se náklady** – představují výdaje v podobě měsíční hrubé mzdy nově přijatého pracovníka, sociálního a zdravotního pojištění, ostatní osobní náklady, mohou být tvořeny i dalšími náklady na průběžné školení pracovníka v souvislosti se změnami a úpravami v IS, ty je ovšem těžké stanovit, jelikož k nim nemusí dojít.

Společnost při hledání vhodné osoby na obsazení pracovního místa controllera, může jednak hledat mimo společnost, nebo může pracovní pozici obsadit svým zaměstnancem. V tomto případě je velkou výhodou, že zaměstnanec je již seznámen s celým chodem společnosti, má přehled o různých podnikových procesech, může si tedy dávat spoustu věcí do souvislostí. Další výhodou je i to, že společnost zná svého zaměstnance, jeho povahové rysy a hlavně kvalifikační předpoklady pro obsazení dané pozice controllera.

Jestliže dojde k tomu, že společnost najde vhodného kandidáta na obsazení pozice controllera ve svých řadách, odpadnou jí náklady spojené s hledáním nového zaměstnance. Ovšem nastane situace, kdy se musí obsadit pozice, kterou daný zaměstnanec uvolní, a tudíž náklady na hledání nového zaměstnance vzniknou. Z tohoto důvodu se při kalkulaci nákladů zaměřuji na alternativu hledání zaměstnance mimo společnost.

Ve společnosti se vyhledávají noví zaměstnanci prostřednictvím inzerce v tisku a nabídkou volného pracovního místa na webových stránkách společnosti.

Cena inzerce se odvíjí podle délky inzerátu, četnosti opakování a výběru tisku, ve kterém se inzerát objeví. Cenu inzerce jsem stanovila odhadem z průměrné ceny za podání inzerátu v několika místních novinách.

Výdaje na materiální zajištění zahrnují především vybavení kanceláře a odpovídající počítačové vybavení. Záležet bude i na možnosti využití stávajících zdrojů. Náklady na vytvoření přístupu do IS pro nového controllera nebudou brány v úvahu, protože toto provedou pracovníci IT oddělení, což je naplní jejich práce.

Významnou část jednorázových nákladů budou tvořit náklady spojené s proškolením nového zaměstnance v oblasti IS. Jelikož společnost využívá dva IS, je třeba zařídit zaměstnanci školení obou systémů. Cenu jsem stanovila na základě již dříve proběhlých školení zaměstnanců u dvou firem, které spravují IS podniku. Cena je jen odhadem, protože záleží na aktuálních cenách.

Pravděpodobně ve společnosti na úvod celého projektu proběhne prezentace projektu pracovníkům. Celkové náklady prezentace budou obsahovat výdaje na organizaci prezentace, odměny pracovníka, jež bude prezentovat a taky výdaje na občerstvení a informační materiály pro každého zaměstnance.

Tab. 18. Jednorázové náklady projektu [vlastní zpracování]

| Druh nákladu | Odhadovaná výše (Kč) |
|----------------------------------|----------------------|
| Podání inzerátu v tisku | 8 000 |
| Vybavení pracoviště | 25 000 |
| Školení zaměstnance v oblasti IS | 30 000 |
| Prezentace projektu zaměstnancům | 5 000 |
| Náklady celkem | 68 000 |

Náklady, jež jsou vynakládány průběžně každý měsíc, představují hrubou mzdu zaměstnance. Výši mzdy jsem stanovila na základě informací personalistky o průměrné mzdě ve společnosti.

Tab. 19. Průběžné náklady projektu [vlastní zpracování]

| Druh nákladu | Měsíční náklady | Roční náklady |
|------------------------|-----------------|----------------|
| Hrubá mzda zaměstnance | 20 000 | 240 000 |
| Sociální pojištění | 5 000 | 60 000 |
| Zdravotní pojištění | 1 800 | 21 600 |
| Ostatní osobní náklady | 3 000 | 36 000 |
| Náklady celkem | 29 800 | 357 600 |

Jedná se pouze o orientační výši nákladů, jelikož skutečné náklady projektu se odvíjí od mnoha dalších okolností, ke kterým může dojít a nedají se dopředu předvídat.

8.2 Přínosy projektu

Jako hlavní cíl této diplomové práce jsem si stanovila vypracovat projekt na zlepšení využití IS za účelem controllingu ve společnosti XY, a.s. divize GASTRO.

Pokud by se společnost rozhodla zavést mnou navržené změny a možnosti jak využívat svůj stávající IS, jistě by jí to přineslo řadu dlouhodobých přínosů.

Mezi ty největší přínosy bych zařadila následující:

- kvalitnější a efektivnější řízení společnosti, resp. divize,
- k dispozici bude více potřebných informací k rozhodování,
- rychlejší a snadnější přístup k těmto informacím,
- úspora času při zpracovávání informací,
- odpadne práce s nejrůznějšími nepřehlednými tabulkami v MS Excelu,
- okamžitý přístup k informacím podle zadaných kritérií,
- usnadnění procesu rozpočtování,
- zpřehlednění rozpočtů divize,
- zrychlení přípravy požadovaných výstupů, výkazů,
- controlling se může rozšířit do nových oblastí.

V současnosti není controllingové oddělení společnosti schopno plně využívat IS z důvodu vytíženosti pracovníků. Vytvořením samostatné pozice controllera divize GASTRO, by se dosáhlo následujícího:

- zpřístupnění do IS Fidelio a možnost využívat jeho sestav pro různé oblasti controllingu,

- výkonnému manažerovi by odpadla řada činností, které by příslušely controllerovi,
- vytvořil by se prostor pro zkoumání možností, které IS nabízí,
- výkonnému manažerovi by byla k dispozici řada informací, které by umožňovaly efektivnější řízení divize.

8.3 Rizika projektu

Nelze se zaměřit jen na přínosy projektu, ale je potřeba počítat i s možnými riziky projektu. Jedno z nejzákladnějších rizik představuje riziko, že podnik nebude otevřen změnám. Neochota měnit něco, co doposud funguje, je příliš velká. Je třeba si ale uvědomit, že chceme-li být úspěšní, musíme být schopni úspěšně provádět změny, s nimiž se při podnikání neustále setkáváme.

Rizika tohoto projektu lze rozdělit dále do několika oblastí:

- **Rizika personální** – vznikají již na počátku projektu nesprávným pochopením jeho cílů, může se vyskytnout nedůvěra zaměstnanců v zavedení změny, neochota spolupracovat. Patří sem taky špatný výběr zaměstnance, který má vykonávat práci controllera. Je důležité najít takového pracovníka, který má určité předpoklady, schopnosti a znalosti z oblasti controllingu a IS. Nový controller musí správně pochopit své kompetence, pravomoci a odpovědnost, v opačném případě nastává řada problémů.
- **Riziko organizační** – jestliže dojde k nesprávnému začlenění pozice controllera do organizační struktury. V případě, že se v praxi ukáže navrhované začlenění jako nevhodné, lze toto kdykoliv změnit.
- **Riziko časové** – v podobě prodloužení doby realizace projektu, toto riziko ovšem není tak významné, protože se jedná pouze o dílčí změny, nejde o změny celé koncepce controllingu.
- **Riziko informační** – je založeno na nesprávném nastavení přístupu do IS controllerovi, nebo nesprávném fungování IS. IS samozřejmě nebude využívat jen controller, a proto může dojít k různým změnám v nastavení např. účetních schémat jiným pracovníkem. Je na controllerovi, aby si toto pohlídal.
- **Riziko finanční** – vedení společnosti nebude chtít investovat do projektu. Může se obávat délky návratnosti investice. Je nutné si uvědomit, že náklady spojené s nastavením přístupu do IS controllerovi nejsou žádné, ale přínosy mohou být značné v podobě zefektivnění celého systému controllingu.

ZÁVĚR

V diplomové práci jsem se zabývala projektem zlepšení využití informačního systému za účelem controllingu. Předmětem zájmu byla společnost XY, a.s. především divize GASTRO, která podniká v oblasti hotelnictví a gastronomie.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsem využila poznatků z literatury, abych objasnila oblast controllingu a informačních systémů. Controlling si dnes jen velmi těžko můžeme představit bez podpory informačních systémů. Zvyšuje se tím stav vývoje a účinnosti controllingu.

V úvodu praktické části jsem charakterizovala společnost XY, a.s. a následně provedla její analýzu. Ve společnosti je zaveden systém controllingu a controllingové oddělení nevykonává své činnosti jen v rámci společnosti, ale i celého holdingu XYZ, jehož je společnost součástí. Z toho pramení značná vytíženost tohoto oddělení. Z analýzy ekonomické situace vyplynulo, že společnost XY, a.s. je velmi silnou společností, která každoročně dosahuje zisku.

Základním v podniku využívaným informačním systémem je Microsoft Dynamics NAV a dále je to hotelový systém Micros-Fidelio Suite 8, skládající se z pokladního systému Micros, skladového systému Materials Control a internetového portálu myMicros.net.

V analytické části jsem popsala činnosti controllera ve společnosti jako rozpočtování, kontrola a reporting a využití informačních systémů při jeho provádění. Zjistila jsem, že informační systém není efektivně využíván. Controller nemá přístup do hotelového systému a používá především tabulky vytvořené v MS Excelu a z Microsoft Dynamics NAV informace získává, ale nezpracovává je tam. Komponenty modulu Správy financí IS NAV jako jsou Rozpočty nebo Účetní schémata nejsou vůbec používány.

V druhé polovině praktické části tedy projektové části jsem nejprve stanovila cíl projektu a následně navrhla opatření pro jeho dosažení. Základem bylo vytvoření samostatné pozice controllera, aby bylo možno efektivně IS využívat. Na to navazovalo začlenění controllera do organizační struktury společnosti, umožnění přístupu controllera do hotelového systému Fidelio i NAV. Dále jsem definovala controllingové činnosti i s návrhy na zlepšení využití informačních systémů. Při rozpočtování jsem doporučila použít komponentu Rozpočty IS NAV, pro následnou kontrolu plnění rozpočtů komponentu Účetní schémata. Hotelový

system Fidelio umožňuje sledovat denní tržby prostřednictvím různých sestav, kontrolovat stavy zásob, kalkulace.

Celý projekt jsem rozdělila do několika na sebe navazujících fází. Sestavila jsem časový harmonogram. Na závěr jsem zhodnotila ekonomickou náročnost projektu, jeho přínosy a rizika.

V případě, že by společnost uplatnila mnou navrhované změny, došlo by nejen ke zlepšení využití IS, ale i k zdokonalení již zavedeného systému controllingu. Byla by škoda IS plně nevyužívat, když je k dispozici.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie:

- [1] BUCHHOLZ, L. *Strategisches Controlling: Grundlagen – Instrumente - Konzepte*. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2009. 313 s. ISBN 978-3-8349-8275-9.
- [2] ESCHENBACH, R. a kol. *Controlling*. 2. vyd. Praha: ASPI, 2004. 816 s. ISBN 80-7357-035-1.
- [3] FIBÍROVÁ, J. *Reporting moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy*. 2. vyd. Praha: GRADA, 2003. 116 s. ISBN 80-247-0482-X.
- [4] HOFMEISTER, R., STIEGLER, H. *Controlling*. 1. vyd. Praha: Babtext, 1998. 151 s. ISBN 80-85816-00-6.
- [5] HORVÁTH, P. a kol. *Nová koncepce controllingu: Cesta k účinnému controllingu*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2004. 288 s. ISBN 80-7259-002-2.
- [6] KONEČNÝ, M., REŽŇÁKOVÁ, M. *Controlling*. 3. vyd. Brno: CERM, 2005. 153 s. ISBN 80-214-2869-4.
- [7] KRÁL, B. a kol. *Manažerské účetnictví*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2006. 621 s. ISBN 80-7261-141-0.
- [8] MIKOVCOVÁ, H. *Controlling v praxi*. 1. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2007. 183 s. ISBN 978-80-7380-049-9.
- [9] MOLNÁR, Z. *Efektivnost informačních systémů*. 1. vyd. Praha: GRADA, 2000. 144 s. ISBN 80-7169-410-X.
- [10] SODOMKA, P. *Informační systémy v podnikové praxi*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 351 s. ISBN 80-251-1200-4.
- [11] SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 2. vyd. Praha: GRADA, 2001. 480 s. ISBN 80-247-9069-6.
- [12] TVRDÍKOVÁ, M. *Aplikace moderních informačních technologií v řízení firmy Nástroje ke zvyšování kvality informačních systémů*. 1. vyd. Praha: GRADA, 2008. 173 s. ISBN 978-80-247-2728-8.
- [13] VOLLMUTH, H. J. *Nástroje controllingu od A do Z*. 2. vyd. Praha: Profess Consulting, 1991. 360 s. ISBN 80-7259-029-4.
- [14] VYSUŠIL, J. *Integrované názvosloví v controllingu*. 2. vyd. Praha: Profess Consulting, 2001. 143 s. ISBN 80-7259-007-3.

Internetové zdroje:

- [15] *Controlling, s.r.o., Valašské Meziříčí* [online]. 2011 [cit. 2011-06-25]. Dostupné z WWW: <<http://www.controlling.sf.cz/>>.
- [16] ESSENCE, *Implementace ERP – Správa financí* [online]. 2011 [cit. 2011-07-11]. Dostupné z WWW: <<http://www.essencebs.cz/cz/implementace-erp/rozsireneneni-od-essence/sprava-financi>>.
- [17] KOTEK, P. *Základní funkce hotelového systému* [online]. 2011 [cit. 2011-07-11]. Dostupné z WWW: <<http://www.hotelovesystemy.cz/clanky/?id=11>>.
- [18] *Material Control* [online]. 2011 [cit. 2011-07-11]. Dostupné z WWW: <<http://www.micros.cz/produkty/pokladni-systemy/material-control.html>>.
- [19] *Micros Fidelio Suite 8 – Hotelový systém nové generace* [online]. 2011 [cit. 2011-07-11]. Dostupné z WWW: <<http://www.micros.cz/produkty/hotelove-systemy/micros-fidelio-suite-8.html>>.
- [20] *Micros 3700 RES* [online]. 2011 [cit. 2011-07-11]. Dostupné z WWW: <<http://www.micros.cz/produkty/pokladni-systemy/micros-3700-res.html>>.
- [21] *Výpis z obchodního rejstříku společnosti XY, a.s.* [online]. 2011 [cit. 2011-07-11]. Dostupné z WWW: <<http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>>.
- [22] *Webové stránky společnosti* [online]. 2011 [cit. 2011-07-11].

Interní zdroje:

- [23] Výroční zprávy společnosti XY, a.s. za rok 2007, 2008, 2009.
- [24] Podnikové informační systémy: Microsoft Dynamics NAV, Micros Fidelio Suite 8.

Akademická práce v elektronické podobě:

- [25] ŠTEKER, K. *Informační systémy podniků a jejich praktická aplikace pro řízení ekonomického procesu*. UTB ve Zlíně, fakulta managementu a ekonomiky, Diplomová práce, Zlín 2010. 214 s.
Dostupné z WWW: <<http://portal.utb.cz/wps/myportal>>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

| | |
|------|---|
| A | Aktiva. |
| BÚ | Bankovní účet. |
| CF | Cash flow. |
| CP | Cenné papíry. |
| CRM | Customer Relationship Management, řízení vztahů se zákazníky. |
| DFM | Dlouhodobý finanční majetek. |
| DHM | Dlouhodobý hmotný majetek. |
| DM | Dlouhodobý majetek. |
| DNM | Dlouhodobý nehmotný majetek. |
| DPH | Daň z přidané hodnoty. |
| DSS | Decision Support Systém, systém pro podporu rozhodování. |
| EAT | Earnings After Taxes, čistý zisk. |
| EBIT | Earnings Before Interest and Taxes, zisk před úroky a zdaněním. |
| EBT | Earnings Before Taxes, zisk před zdaněním. |
| EIS | Executive Information System, manažerská aplikace. |
| ERP | Enterprise Resource Planning, plánování podnikových zdrojů. |
| FEI | Financial Executives Institute. |
| ICT | Informační a komunikační technologie. |
| IS | Informační systém. |
| IT | Informační technologie. |
| KFM | Krátkodobý finanční majetek. |
| MIS | Manažerský informační systém. |
| MS | Microsoft. |
| NAV | Microsoft Dynamics NAV. |

| | |
|-----|---|
| PDF | Formát pro popis dokumentů Adobe Reader. |
| PIS | Podnikový informační systém. |
| ROA | Rentabilita aktiv. |
| ROE | Rentabilita vlastního kapitálu. |
| ROS | Rentabilita tržeb. |
| SCM | Supply Chain Management, řízení logistických řetězců. |
| SRM | Supplier Relationship Management, řízení nákladů. |
| T | Tržby. |
| TPS | Transaction Processing System, transakční systém. |
| VH | Výsledek hospodaření. |
| VK | Vlastní kapitál. |

SEZNAM OBRÁZKŮ

| | |
|--|----|
| Obr. 1. Systém controllingu..... | 15 |
| Obr. 2. Controlling jako štábní pozice..... | 19 |
| Obr. 3. Controlling jako liniiová pozice | 19 |
| Obr. 4. Holisticko-procesní pohled na podnikové informační systémy | 33 |
| Obr. 5. Tok informací v podniku | 38 |
| Obr. 6. Základní organizační struktura společnosti XY, a.s. | 43 |
| Obr. 7. Základní organizační struktura divize GASTRA | 44 |
| Obr. 8. Náhled modulu Správa financí IS NAV | 47 |
| Obr. 9. Náhled IS Fidelio..... | 48 |
| Obr. 10. Moduly IS Fidelio..... | 49 |
| Obr. 11. Pokladní terminál..... | 50 |
| Obr. 12. Struktura tržeb divize GASTRA v roce 2010..... | 53 |
| Obr. 13. Struktura nákladů divize GASTRA v roce 2010..... | 55 |
| Obr. 14. Náhled sestavy Splatné pohledávky IS NAV | 65 |
| Obr. 15. Základní organizační struktura divize GASTRA po začlenění pozice controllera | 69 |
| Obr. 16. Náhled na přihlašovací okno IS Fidelia..... | 70 |
| Obr. 17. Náhled komponenty Rozpočet IS NAV | 72 |
| Obr. 18. Náhled komponenty Účetní schéma IS NAV..... | 73 |
| Obr. 19. Náhled sestavy Shrnutí tržeb mix-1.str. IS Fidelio..... | 74 |
| Obr. 20. Náhled sestavy Shrnutí tržeb mix-2.str. IS Fidelio..... | 75 |
| Obr. 21. Náhled sestavy Služba části dne za čtvrt hodinu IS Fidelio | 75 |
| Obr. 22. Náhled sestavy Tržba IS Fidelio..... | 76 |
| Obr. 23. Náhled kalkulace jídla IS Materials Control | 77 |

SEZNAM TABULEK

| | |
|--|----|
| Tab. 1. Rozdělení úloh a zodpovědností mezi controllera a manažera..... | 17 |
| Tab. 2. Rozdíly mezi strategickým a operativním controllingem..... | 23 |
| Tab. 3. Vývoj počtu zaměstnanců a osobních nákladů v letech 2007-2010 společnosti XY, a.s. | 45 |
| Tab. 4. Moduly IS NAV | 47 |
| Tab. 5. Majetková a finanční struktura společnosti XY, a.s. v letech 2007-2010..... | 51 |
| Tab. 6. Analýza výnosů společnosti XY, a.s. v letech 2007-2010 | 52 |
| Tab. 7. Analýza nákladů společnosti XY, a.s. v letech 2007-2010 | 54 |
| Tab. 8. Vývoj výsledku hospodaření společnosti XY, a.s. v letech 2007-2010 | 55 |
| Tab. 9. Ukazatele zadluženosti společnosti XY, a.s. v letech 2007-2010 | 56 |
| Tab. 10. Ukazatele likvidity společnosti XY, a.s. v letech 2007-2010..... | 56 |
| Tab. 11. Ukazatele aktivity společnosti XY, a.s. v letech 2007-2010..... | 57 |
| Tab. 12. Ukazatele rentability společnosti XY, a.s. v letech 2007-2010..... | 57 |
| Tab. 13. Tabulka pro tvorbu ročních rozpočtů | 61 |
| Tab. 14. Tabulka pro tvorbu ročního plánu CF | 62 |
| Tab. 15. Tabulka pro měsíční hodnocení hospodářských výsledků | 63 |
| Tab. 16. Tabulka pro čtvrtletní hodnocení všech středisek divize GASTRO..... | 64 |
| Tab. 17. Tabulka pro čtvrtletní hodnocení středisek divize GASTRO..... | 65 |
| Tab. 18. Jednorázové náklady projektu | 82 |
| Tab. 19. Průběžné náklady projektu | 83 |

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Návrh účetního schéma
- P II Ukázka sestavy IS Materials Control Finanční uzávěrka skladu – Souhrn podle skladů
- P III Časový harmonogram projektu

PŘÍLOHA P I: NÁVRH ÚČETNÍHO SCHÉMA

| Číslo řady | název | rozpočet | skutečnost | absolut. rozdíl | odchylka v % |
|------------|---------------------------------------|----------|------------|-----------------|--------------|
| 1 | Tržby za výrobky | | | | |
| 2 | Spotřeba výrobků | | | | |
| 3 | Zisk na výrobcích | | | | |
| 3A | Marže na výrobcích v % | | | | |
| 4 | Tržby za zboží | | | | |
| 5 | Prodané zboží | | | | |
| 6 | Zisk na zboží | | | | |
| 6A | Marže na zboží v % | | | | |
| 7 | Tržby - ubytovací služby | | | | |
| 8 | Tržby -zprostřed. služby pro hosty | | | | |
| 9 | Tržby - ostatní | | | | |
| 10 | Ostatní provozní výnosy | | | | |
| 11 | Provozní výnosy celkem | | | | |
| 12 | Finanční výnosy | | | | |
| 13 | Výnosy celkem | | | | |
| 14 | Spotřeba materiálu a drobný HM | | | | |
| 14A | Kancelářské potřeby | | | | |
| 14B | Čistící prostředky | | | | |
| 14C | PHM | | | | |
| 14D | Nákup DDHM | | | | |
| 14E | Propagační a reklamní materiál | | | | |
| 15 | Spotřeba energií | | | | |
| 16 | Opravy a udržování | | | | |
| 17 | Náklady na reprezentaci | | | | |
| 18 | Služby celkem | | | | |
| 18A | Telefony | | | | |
| 18B | Nájem nemovistostí a ploch | | | | |
| 18C | Poplatky rozhlas a televize | | | | |
| 18D | Inzerce, propagace a reklama | | | | |
| 18E | Poradenství+právní služby | | | | |
| 18F | Softwarové služby | | | | |
| 18G | Zprostředkovatel. služby pro hosty | | | | |
| 18H | Ostatní služby | | | | |
| 19 | Osobní náklady | | | | |
| 19A | Mzdy | | | | |
| 19B | Odměny členům stat. orgánů | | | | |
| 19C | Zák. soc. a zdr. pojištění | | | | |
| 19D | Ostatní sociální náklady | | | | |
| 20 | Daně a poplatky | | | | |
| 21 | Manka a škody | | | | |
| 22 | Odpisy | | | | |
| 23 | Ostatní provozní náklady | | | | |
| 24 | Provozní náklady celkem | | | | |
| 25 | Finanční náklady | | | | |
| 26 | Náklady celkem | | | | |
| 27 | Provozní HV | | | | |
| 28 | Celkový HV | | | | |

PŘÍLOHA P II: UKÁZKA SESTAVY IS MATERIALS CONTROL FINANČNÍ UZÁVĚRKA SKLADU-SOUHRN PODLE SKLADŮ

| Sklad / Pohyby | | MC | | MICROS - FIDELIO | | Materials Control | | Od: 1.5.2011 | | Do: 31.5.2011 | | | | |
|----------------|---------------------------------|----------------|------------|------------------|-------------|-------------------|---------------------|-----------------|-----------------|--------------------|------------------|---------------|------------------|--------------|
| | | Počáteční stav | Příjem | Prevod + | Prevod - | Přírůstek celkem | Spotřeba za Použití | Spotřeba za POS | Inventura manko | Inventura přebytek | Inventura celkem | Pohyby celkem | Ocenovací rozdíl | Konečný stav |
| 1 | Hlavní sklad - pomocný materiál | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| 1 | Hlavní sklad napoje | 425 819,16 | 155 947,56 | 860,04 | -5 120,26 | 151 687,35 | -38 076,70 | -127 006,12 | -12 510,16 | 22 064,63 | 9 584,47 | 422 008,17 | -623,63 | 422 631,80 |
| 1 | Publ XXX | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| 1 | Kuchyně | 109 724,57 | 297 989,97 | 5 120,26 | -860,04 | 302 250,18 | -92 464,69 | -253 331,52 | -34 110,37 | 73 008,53 | 38 898,16 | 105 076,70 | 11 744,44 | 93 332,26 |
| 1 | Minibary | 10 554,27 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 10 554,27 | 0,00 | 10 554,27 |
| 1 | Pokojske - pomocný materiál | 7 878,52 | 3 017,15 | 0,00 | 0,00 | 3 017,15 | -6 371,79 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 4 523,88 | 0,00 | 4 523,88 |
| 1 | Udržba - pomocný materiál | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| 1 | Zahradka | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| 2 | Bar | 153 270,03 | 139 361,97 | 0,00 | 0,00 | 139 361,97 | -1 785,60 | -115 327,03 | -9 347,03 | 6 230,90 | -3 116,13 | 172 403,23 | -283,78 | 172 687,02 |
| 2 | Bar - pomocný materiál | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| 2 | Herna - inventar XXX | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| 2 | Kuchyně | 1 644,35 | 6 949,90 | 0,00 | 0,00 | 6 949,90 | -3 888,70 | -1 627,87 | -1 394,47 | 1 645,77 | 251,30 | 3 328,98 | -1,43 | 3 330,41 |
| 2 | - inventar XXX | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| 2 | inventar XXX | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| 2 | XXX | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| 2 | inventar XXX | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| 2 | inventar XXX | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| 2 | provoz XXX | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| 2 | XXX | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| 3 | Bar | 52 726,94 | 51 135,87 | 0,00 | 0,00 | 51 135,87 | -153,54 | -42 202,92 | -318,21 | 205,39 | -112,82 | 61 393,53 | 93,62 | 61 299,91 |
| 3 | Bar - pomocný materiál | 694,28 | 1 084,52 | 0,00 | 0,00 | 1 084,52 | -857,57 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 921,22 | 0,00 | 921,22 |
| 4 | Bar | 42 086,19 | 27 386,78 | 0,00 | 0,00 | 27 386,78 | 0,00 | -37 082,04 | -348,28 | 193,31 | -154,97 | 32 235,96 | -12,35 | 32 248,31 |
| 4 | Bar - pomocný materiál | 483,42 | 490,56 | 0,00 | 0,00 | 490,56 | -388,06 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 595,92 | 0,00 | 595,92 |
| 5 | Bar | 65 479,97 | 40 277,82 | 0,00 | -346,68 | 39 931,24 | -3 060,57 | -51 312,13 | -72,93 | 29,06 | -43,87 | 50 994,64 | 133,07 | 50 861,57 |
| 5 | Kuchyně | 91 764,83 | 188 009,30 | 0,00 | 0,00 | 188 009,30 | -46 144,60 | -135 637,42 | -41 934,89 | 44 932,41 | 2 987,52 | 100 889,63 | -5 252,24 | 106 241,88 |
| 5 | Pomocný materiál | 1 287,00 | 3 194,98 | 0,00 | 0,00 | 3 194,98 | -1 635,80 | 0,00 | -0,35 | 0,00 | -0,35 | 2 845,83 | 0,00 | 2 845,83 |
| 5 | Bar | 7 596,80 | 0,00 | 20 223,52 | -2 589,86 | 17 633,66 | -3 181,89 | -15 241,64 | -2 132,26 | 2 349,50 | 217,24 | 7 023,97 | -9,95 | 7 033,92 |
| 5 | Restaurant | 90 293,16 | 1 105,82 | 44 978,24 | -11 333,35 | 34 750,71 | -9 107,39 | -22 961,93 | -5 285,66 | 3 903,74 | -1 381,92 | 91 592,62 | 34,99 | 91 557,64 |
| 5 | Bar | 30 549,29 | 4 108,78 | 47 274,29 | -5 679,53 | 45 703,54 | -6 270,94 | -38 938,74 | -3 635,33 | 7 351,67 | 3 716,34 | 34 759,49 | -4,82 | 34 764,31 |
| 5 | Pasaz | 24 348,32 | 1 318,32 | 65 132,14 | -2 616,44 | 63 832,02 | -3 327,55 | -57 089,31 | -6 657,74 | 1 822,07 | -4 835,67 | 22 927,81 | -20,02 | 22 947,83 |
| 5 | Sklad bar | 322 614,05 | 161 255,97 | 20 760,77 | -175 801,11 | 6 215,64 | -11 112,53 | 0,00 | -18 317,47 | 7 909,58 | -10 407,89 | 307 309,26 | -293,43 | 307 602,70 |
| 6 | Hlavní sklad | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |

Finanční uzávěrka skladů - Souhrn podle skladů

| Sklad / Pohyby | Pocáteční stav | Prijem | Převod + | Převod - | Přirůstek celkem | Spotřeba za Použití | Spotřeba za POS | Inventura manko | Inventura přebytek | Inventura celkem | Pohyby celkem | Oceňovací rozdíl | Konečný stav | Od: 1.5.2011 Do: 31.5.2011 | |
|--------------------------------|---------------------|---------------------|-------------------|--------------------|---------------------|---------------------|----------------------|--------------------|--------------------|-------------------|---------------------|------------------|---------------------|----------------------------|--------------|
| | | | | | | | | | | | | | | 2 209 962,43 | 1 519 490,19 |
| 6 Kuchyni - pomocny material | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| 6 Kuchyne | 69 076,78 | 204 610,80 | 0,00 | 0,00 | 204 610,80 | -70 953,51 | -108 528,47 | -53 982,10 | 39 746,00 | -14 214,10 | 79 993,49 | -564,79 | 80 556,28 | 0,00 | 0,00 |
| 6 Lobby - pomocny material | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| 6 Lobby Bar | 114 365,35 | 113 943,02 | 180,64 | -9 570,13 | 104 553,53 | -12 831,60 | -106 216,52 | -8 773,01 | 11 484,83 | 2 691,82 | 102 562,58 | 18,13 | 102 544,45 | 0,00 | 0,00 |
| 6 Pivnice XXX | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| 6 Pokojiske - pomocny material | 9 646,78 | 16 659,57 | 0,00 | 0,00 | 15 659,57 | -13 934,98 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 11 371,67 | 0,66 | 11 371,01 | 0,00 | 0,00 |
| 6 Recepcie | 12 172,60 | 0,00 | 8 831,30 | 0,00 | 8 831,30 | -8 960,64 | 0,00 | -156,85 | 73,80 | -83,05 | 11 930,22 | 0,20 | 11 930,02 | 0,00 | 0,00 |
| 6 Wellness | 8 054,12 | 0,00 | 738,83 | -180,64 | 558,19 | 0,00 | -795,96 | -604,09 | 332,78 | -271,31 | 7 545,03 | 0,03 | 7 545,01 | 0,00 | 0,00 |
| 6 Wellness - pomocny material | 22 694,63 | 12 447,16 | 0,00 | 0,00 | 12 447,16 | -13 675,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 21 466,79 | 0,00 | 21 466,79 | 0,00 | 0,00 |
| 7 Bar | 29 991,45 | 46 398,98 | 0,00 | 0,00 | 46 398,98 | 0,00 | -47 171,18 | -1 031,76 | 10 380,61 | 9 348,85 | 38 568,11 | -7 758,39 | 46 326,50 | 0,00 | 0,00 |
| 8 - Kuchyne | 16 135,48 | 17 983,70 | 630,74 | -111,32 | 18 503,13 | -49,99 | -268,55 | -2 192,84 | 788,47 | -1 404,37 | 32 915,69 | 6,92 | 32 908,77 | 0,00 | 0,00 |
| 8 - Napoje | 34 585,55 | 3 945,92 | 2 872,26 | 0,00 | 6 818,18 | -112,18 | -795,45 | -632,22 | 472,78 | -159,44 | 40 336,67 | 0,01 | 40 336,66 | 0,00 | 0,00 |
| 8 - Kuchyne | 262 054,60 | -5 619,74 | 16 518,96 | -2 853,42 | 8 045,80 | -17 305,38 | -46 667,17 | -83 030,39 | 16 716,32 | -66 314,07 | 139 813,78 | 1 178,55 | 138 635,23 | 0,00 | 0,00 |
| 8 - Napoje | 183 986,12 | 26 416,27 | 1 935,64 | -3 038,34 | 25 313,57 | -929,16 | -19 528,72 | -7 123,93 | 5 771,21 | -1 352,72 | 187 491,09 | -8,17 | 187 482,92 | 0,00 | 0,00 |
| 8 Piv - | 1 384,00 | 554,32 | 0,00 | 0,00 | 554,32 | -408,39 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 1 529,93 | 0,00 | 1 529,93 | 0,00 | 0,00 |
| 8 Piv - | 7 005,82 | 514,80 | 0,00 | 0,00 | 514,80 | -650,94 | 0,00 | 0,00 | 399,75 | 399,75 | 7 269,44 | 0,00 | 7 269,44 | 0,00 | 0,00 |
| Celkovy souhrn: | 2 209 962,43 | 1 519 490,19 | 238 057,63 | -220 103,11 | 1 535 444,71 | -367 669,41 | -1 227 710,90 | -293 572,34 | 257 825,11 | -35 747,23 | 2 114 279,61 | -1 622,39 | 2 115 902,00 | 0,00 | 0,00 |

PŘÍLOHA P III: ČASOVÝ HARMONOGRAM PROJEKTU

| Označení | Název činnosti | Doba trvání (dny) | Zahájení | Ukončení |
|------------------------------------|--|-------------------|-------------------|-------------------|
| Projekt zlepšení využití IS | | 178 | 3.10.2011 | 15.6.2012 |
| Fáze zahájení | | 19 | 3.10.2011 | 27.10.2011 |
| A | Stanovení cílů projektu | 10 | 3.10.2011 | 14.10.2011 |
| B | Realizace projektového týmu | 5 | 17.10.2011 | 21.10.2011 |
| C | Prezentace projektu zaměstnancům | 4 | 24.10.2011 | 27.10.2011 |
| Fáze plánovací | | 23 | 31.10.2011 | 2.12.2011 |
| D | Situační analýza | 10 | 31.10.2011 | 11.11.2011 |
| E | Interpretace výsledků analýzy | 3 | 14.11.2011 | 16.11.2011 |
| F | Stanovení cílů pro zlepšení | 2 | 21.11.2011 | 22.11.2011 |
| G | Začlenění controllera do organizační struktury | 3 | 23.11.2011 | 25.11.2011 |
| H | Definování úkolů controllera | 3 | 28.11.2011 | 30.11.2011 |
| I | Předložení projektu vedení ke schválení | 2 | 1.12.2011 | 2.12.2011 |
| Fáze realizační | | 54 | 5.12.2011 | 17.2.2012 |
| J | Schválení projektu vedením | 10 | 5.12.2011 | 16.12.2011 |
| K | Výběrové řízení na pozici controllera | 31 | 19.12.2011 | 31.1.2012 |
| L | Sepsání pracovní smlouvy s novým controllerem | 3 | 1.2.2012 | 3.2.2012 |
| M | Školení controllera | 10 | 6.2.2012 | 17.2.2012 |
| Fáze ukončení | | 82 | 20.2.2012 | 15.6.2012 |
| N | Testovací období | 72 | 20.2.2012 | 1.6.2012 |
| O | Ukončení projektu a vypracování závěrečné zprávy | 10 | 4.6.2011 | 15.6.2012 |