

Projekt implementace controllingu pro zlepšení systému řízení firmy SIGMA GROUP a.s.

Bc. Lenka Navrátilová

Diplomová práce
2005



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav podnikové ekonomiky

akademický rok: 2004/2005

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Bc. Lenka NAVRÁTILOVÁ

Studijní program: N 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

**Téma práce: Projekt implementace controllingu pro zlepšení
systému řízení firmy SIGMA GROUP a.s.**

Zásady pro vypracování:

- 1. Zhodnoťte teoretické podněty využitelné v projektu.**
- 2. Charakterizujte firmu, popište současný stav a systém řízení firmy. Definujte problémy a specifika průmyslového trhu čerpadel.**
- 3. Vymezte rozsah činností útvaru controllingu a jeho zařazení v organizační struktuře.**
- 4. Vypracujte projekt implementace controllingu do firmy SIGMA GROUP a.s. v návaznosti na efektivnější řízení firmy.**
- 5. Vyhodnoťte náklady, očekávané přínosy a rizika.**
- 6. Verifikujte projektové řešení v návaznosti na body 4. a 5.**
- 7. Formulujte a zdůvodněte závěrečná doporučení pro management firmy SIGMA GROUP a.s.**

ABSTRAKT

Abstrakt česky

V diplomové práci „Projekt implementace controllingu pro zlepšení systému řízení firmy SIGMA GROUP a.s.“ jsem se zabývala těmito náležitostmi. V teoretické části jsem rozebrala dostupné literární prameny. Poté jsem v analytické části představila společnost SIGMA GROUP a.s. se sídlem v Lutíně. Hlavní částí analýzy je objasnění současné situace stavu řízení ve společnosti. Byla použita SWOT analýza, Porterův model konkurenčních sil, analýza interních předpokladů pro zavedení controllingu do společnosti a analýza plánování. Na základě výsledků těchto analýz jsem stanovila východiska pro projekt.

V projektové části je již konkrétně řešeno jak tyto nedostatky napravit. Výsledkem projektu je návrh implementace controllingu do společnosti. Jedná se o začlenění controllingového oddělení do organizačního schématu společnosti, stanovení úkolů controllera, jeho pravomoci a odpovědnosti a kalkulaci nákladů na zavedení controllingu. Dále je stanoven strukturní plán projektových činností, časový harmonogram a rizika projektu.

Abstrakt v anglickém jazyce

The main aim of my diploma thesis is „The project of controlling implementation for improvement of management system in SIGMA GROUP a.s.“. In the first, theoretical section, I apply all available literary sources. Then, in analytical section, I introduce the SIGMA GROUP company, based in Lutín, the Czech Republic. The main part of the analytical section explains the current situation of the management system. I used SWOT analysis, Porter analysis, analysis of internal assumptions for controlling implementation to the company and planning analysis. On the basis of results from all of these analyses I determine basis for the project.

Project section suggests specific solutions how to solve the problems. The output of this project is suggestion of the controlling implementation to the company. It is about the incorporation of the controlling department to the company's organization structure, setting the tasks for the controllers, their competences and responsibilities and setting the

implementation costs. At the end of the diploma thesis is a structural plan of project activities, time schedule and risks of the project.

Na tomto místě bych chtěla poděkovat všem, kteří mi při zpracování této diplomové práce byli velmi nápomocní. Vedoucímu mé diplomové práce Ing. Petru Novákovi, za odborné vedení, za trpělivost, ochotu, četné rady a připomínky během konzultací. Dále bych ráda poděkovala konzultantovi ze společnosti SIGMA GROUP a. s., panu Ladislavu Smičkovi za ochotný přístup a poskytování nezbytně nutných informací, za cenné rady a poznatky z praxe a v neposlední řadě za vstřícné jednání po celou dobu naší spolupráce. Velmi si vážím jejich aktivního přístupu při zpracování této diplomové práce.

OBSAH

OBSAH.....	6
ÚVOD	9
I. TEORETICKÁ ČÁST	11
1 CONTROLLING	12
1.1 VÝZNAM CONTROLLINGOVÉHO SYSTÉMU ŘÍZENÍ	12
1.2 FILOSOFIE CONTROLLINGU	13
1.3 VÝVOJOVÉ STUPNĚ CONTROLLINGU	13
1.4 ZÁKLADNÍ PRVKY CONTROLLINGOVÉHO SYSTÉMU.....	13
1.4.1 Podnikové plánování.....	13
1.4.2 Podniková kontrola	15
1.4.3 Řízení podniku	16
1.4.4 Controllingový reporting.....	17
1.5 ČINNOSTI CONTROLLINGU	18
1.6 FUNKCE CONTROLLINGU	19
1.7 ÚKOLY CONTROLLINGU.....	19
1.8 ZDROJE INFORMACÍ PRO CONTROLLING	20
1.8.1 Finanční účetnictví.....	20
1.8.2 Nákladové účetnictví.....	21
1.9 POZICE CONTROLLERA	23
1.9.1 Požadavky kladené na controllera.....	23
1.9.2 Úkoly controllera	24
1.9.3 Organizační začlenění controllingu	24
1.10 VÝHODY A NEVÝHODY CONTROLLINGU	26
1.11 CONTROLLING JAKO SYSTÉM DOPLŇUJÍCÍ ŘÍZENÍ PODNIKU	28
2 NÁSTROJE CONTROLLINGU	31
2.1 OPERATIVNÍ CONTROLLING	31
2.2 STRATEGICKÝ CONTROLLING	31
3 TVORBA SYSTÉMU CONTROLLINGU A KRITICKÉ FAKTORY ÚSPĚCHU.....	33
3.1 MINIMÁLNÍ POŽADAVKY NA SYSTÉM CONTROLLINGU	33
3.2 MOTIVY, VEDOUcí K ZAVÁDĚNí CONTROLLINGU DO PODNIKU	33
3.3 TYPY KRITICKÝCH FAKTORŮ ÚSPĚCHU	34
3.4 FAKTORY NEÚSPĚCHU	35
II. PRAKTICKÁ ČÁST.....	37
4 PŘEDSTAVENí SPOLEČNOSTI SIGMA GROUP A.S.	38
4.1 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....	38

4.2	HISTORIE SPOLEČNOSTI	39
4.3	CÍL A STRATEGIE SPOLEČNOSTI, VÝROBNÍ PROGRAM.....	40
4.4	PROBLEMATIKA A SPECIFIKA PRŮMYSLOVÉHO TRHU ČERPACÍ 41	41
5	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ŘÍZENÍ.....	43
5.1	CHARAKTERISTIKA ODVĚTVÍ.....	43
5.2	ANALÝZA HLAVNÍCH PŘEDPOKLADŮ PRO ZAVEDENÍ CONTROLLINGU	43
5.2.1	SWOT analýza	43
5.2.2	Porterův model 5- ti sil.....	49
5.2.3	Shrnutí a závěry analýz	51
5.3	ANALÝZA INTERNÍCH PŘEDPOKLADŮ PRO ZVEDENÍ CONTROLLINGU	52
5.3.1	Organizační struktura	52
5.3.2	Podniková kultura	52
5.3.3	Evidence podnikových dat	53
5.3.4	Analýza současných podnikohospodářských metod a nástrojů	54
5.4	ANALÝZA PLÁNOVÁNÍ.....	54
5.4.1	System plánování a druhy plánů	54
5.4.2	Schvalování a kontrola dílčích plánů	57
5.4.3	Tvorba plánu hospodářského výsledku	57
5.5	VÝCHODISKA PRO ZPRACOVÁNÍ PROJEKTU ZAVEDENÍ CONTROLLINGU DO SPOLEČNOSTI SIGMA GROUP A.S.	58
III.	PROJEKTOVÁ ČÁST	60
6	PROJEKT ZAVEDENÍ CONTROLLINGU DO SPOLEČNOSTI SIGMA GROUP A.S.	61
6.1	DŮVODY A PŘÍNOSY ZAVEDENÍ CONTROLLINGU	61
6.2	ODDĚLENÍ CONTROLLINGU A POZICE CONTROLLERA.....	62
6.2.1	Pravomoci a odpovědnosti controllera.....	62
6.2.2	Organizační začlenění oddělení controllingu.....	62
6.2.3	Úkoly controllera	63
6.3	ÚKOLY CONTROLLINGOVÉHO ODDĚLENÍ	64
6.3.1	Obnova plánování	64
6.3.2	Přizpůsobení a rozšíření informačního systému	70
6.3.3	Obnova a rozšíření normování	72
6.3.4	Obnova kalkulačního systému	72
6.3.5	Koordinační a kontrolní funkce	74
6.3.6	Vytvoření reportingového systému	74
6.4	VSTUPNÍ INFORMACE PRO CONTROLLINGOVÝ SYSTÉM	79
6.5	KALKULACE ZDROJŮ POTŘEBNÝCH PRO VYTVOŘENÍ CONTROLLINGOVÉHO ODDĚLENÍ.....	80
6.6	POPIS PRACOVNÍ POZICE CONTROLLERA	81
6.7	STRUKTURNÍ PLÁN PROJEKTOVÝCH ČINNOSTÍ	83
6.7.1	Fáze zahájení projektu.....	83

6.7.2	Plánovací fáze	83
6.7.3	Realizační fáze	84
6.7.4	Fáze ukončení projektu	84
6.8	ČASOVÝ HARMONOGRAM POSTUPU IMPLEMENTACE SYSTÉMU CONTROLLINGU	85
6.9	RIZIKA PROJEKTU	88
6.10	ZHODNOCENÍ PROJEKTU, DOPORUČENÍ MANAGEMENTU	88
6.11	EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ PROJEKTU	90
ZÁVĚR.....		92
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY		93
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK		96
SEZNAM TABULEK		97
SEZNAM OBRÁZKŮ.....		98
SEZNAM PŘÍLOH.....		99

ÚVOD

Změna plánovaného hospodářství na prostředí tržní přinesla našim podnikům a organizacím nebývalé obtíže a starosti, v mnoha případech dokonce potíže existenční. V minulosti i dnes jsme svědky toho, že řada firem nebyla schopna adaptovat se na nové podmínky na trhu, jak domácím, tak světovém, což vedlo k létům živoření a nakonec i k jejich zániku. A netýká se to jen firem malých či nevýznamných, ale i těch, které byly svým způsobem dominantní a jejich jméno nebylo neznámé i na náročných zahraničních trzích.

V dnešním konkurenčním prostředí představují kvalita výrobků, nízké výrobní náklady a úspěšná prodejní strategie základní kritéria pro úspěšný vývoj firmy. Zajištění konkurenční schopnosti vyráběné produkce, zejména po vstupu do EU, nutí podniky racionalizovat výrobu, zvyšovat produktivitu práce a kvalitu výrobků, snižovat podíl neproduktivních nákladů atp. Jedním z účinných nástrojů k dosažení těchto cílů je zkvalitnění vnitropodnikového řízení - tedy vybudování podnikového controllingu.

Controlling je poměrně mladým a neznámým oborem pro většinu českých podniků. Dalo by se říci, že dříve byla tato činnost skryta pod pojmem plánování. Tudíž není zase ničím naprosto neznámým. Avšak ne všude hraje controlling tu správnou roli, ne všude je využit naplno, ne vždy funguje dokonale.

Diplomová práce je zpracována ve společnosti SIGMA GROUP a. s., se sídlem v Lutíně. Společnost SIGMA GROUP a.s. se zabývá především výrobou čerpací techniky, zejména velkých průmyslových čerpadel.

Strategií společnosti je vyrábět kvalitní čerpadlářská zařízení a snažit se upevnit a rozšířit postavení na tuzemském trhu i v zahraničí.

Cílem společnosti je trvale se zařadit mezi nejlepší výrobce průmyslových čerpadel. V neposlední řadě je cílem společnosti expandovat na asijské, africké a jihoamerické trhy. Splnění tohoto náročného cíle nutí společnost neustále se vyvíjet.

V analytické části diplomové práce jsou provedeny analýzy současného stavu řízení společnosti SIGMA GROUP a.s. Jedná se o analýzy interních a externích předpokladů pro zavedení controllingu do společnosti a analýza plánování.

Na základě provedených analýz jsou stanoveny nedostatky, které by měla společnost řešit. V projektové části bude navrženo jak tyto nedostatky související s controllingem zlepšit.

Výstupem diplomové práce je navržení controllingového oddělení, tak aby bylo vhodně začleněno do organizační struktury společnosti.

Součástí projektu je vymezení činností a úkolů controllingového oddělení, návrh pozice controllera, jeho pravomoci a povinnosti.

Cílem diplomové práce je tedy vytvořit pro management společnosti jednoduchý, srozumitelný a v praxi využitelný komplexní materiál, na jehož základě bude možné zřídit oddělení controllingu s jeho základními funkčními procesy.

Praktickým výstupem práce bude navržení oddělení controllingu tak, aby jej bylo možné bez větších zdržení a velkých problémů do firmy implementovat.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 CONTROLLING

1.1 Význam controllingového systému řízení

Controlling je metoda, jejímž smyslem je zvýšit účinnost řízení pomocí neustálého a systematického srovnávání skutečného průběhu podnikatelského procesu s požadovaným stavem (plánem). Těžištěm celého systému je analýza odchylek podle odpovědnosti a podle příčin vzniku. K zajištění těchto funkcí využívá controlling vzájemně propojené systémy. Mezi nejdůležitější patří systém plánování a kontroly, integrovaný informační systém a systém výkazů (reporting) [4].

Jedna z definic controllingu zní:

„Controlling je nástroj řízení, překračující funkční rámec dosavadního řízení a má vedení podniku a řídicí pracovníky podporovat při jejich rozhodování“ [13].

Cílem informací controllingu je komplexní podchycení nejdůležitějších událostí tak, aby byla vytvořena vhodná informační základna pro řízení. Systém měření a hodnocení by měl zahrnovat všechny oblasti podniku, měl by být transparentní, používat objektivní a jednoznačné principy vyhodnocování, tzn. s předem vymezenými a prodiskutovanými pravidly, konkrétními kritérii měření a hodnocení [4].

Protože se pojem controlling do evropské terminologie zavedl z USA, je poměrně obtížné vyhledání výstižného jednoslovného ekvivalentu, proto není tento slovní obrat překládán.

Slovním základem controllingu je pojem „control“, resp. „to control“, který lze chápat ve dvojím významu:

- ve významu řídit, ovládat, mít pod kontrolou,
- ve významu kontrolovat, prověřovat [6].

Překlad ve významu „kontrola“ je však velmi úzký, neboť controlling znamená v podstatě určitý způsob řízení podniku.

Poprvé byla funkce controllera zaváděna v rychle se rozvíjejících amerických podnicích již na počátku 20. století. Vedle pracovníků, kteří se zabývali problematikou vývoje finanční a ekonomické situace podniku jako celku, se nezbytným článkem vrcholového řízení podniku stali i pracovníci zodpovědní za informace vnitropodnikového řízení (controlleři).

V Evropě se pojem controller objevil zhruba na konci 50. let, kdy je tato funkce zřizována u evropských dceřinných společností amerických firem. Controlling je dále rozšiřován zejména v německy mluvících zemích a i přes jeho neustále rostoucí význam není dosud přesně definován [4].

1.2 Filosofie controllingu

Filosofii controllingu můžeme charakterizovat těmito základními znaky:

1. orientace na cíle,
2. zaměření na slabá místa,
3. zaměření na aktivity,
4. rozvíjení nepřetržitých analytických procesů v důsledku permanentního porovnávání plánu a skutečnosti,
5. zaměření na budoucnost,
6. získání impulsů pro budoucnost [6].

1.3 Vývojové stupně controllingu

V procesu tříbení controllingových funkcí lze identifikovat tři základní vývojové stupně:

1. Controlling zaměřený na dodržování vnějších a vnitřních norem (předpisů, směrnic apod.).
2. Controlling orientovaný na kontrolu hospodárnosti a její analýzu (controlling v navigační funkci).
3. Controlling orientovaný na systém plánování kontroly a regulace podnikových aktivit (controlling v řídicí a inovační funkci) [5].

1.4 Základní prvky controllingového systému

1.4.1 Podnikové plánování

Podnikové plánování má za úkol sestavit uzavřený systém dílčích plánů, ve kterých je obsaženo písemně formulované stanovení vypracovaných cílů, opatření a činností potřebných k jejich realizaci.

Provádí se na základě daných potenciálů (možností) podniku a s přihlédnutím k budoucím změnám těchto potenciálů. Podnikové plánování se vyznačuje těmito rysy:

- **orientace na cíle**, celá plánovací činnost se trvale orientuje v současné době na závazný systém cílů, neboť jen tak lze aktivně utvářet řízení podniku
- **tvůrčí charakter plánů**, tím je myšlen racionální způsob jednání při plánovacích pracích, zvláště schopnost věcně a časově sladit provádění plánovacích úkolů
- **orientace na budoucnost**, toto zaměření se projevuje zvláště v rozpoznání a rozhodování o nezbytných opatřeních k využití budoucích příležitostí, eventuálně k vyvarování se potenciálních nebezpečí. Jedině tak se může pozitivně ovlivňovat hospodářský vývoj podniku
- **procesní orientace**, tento rys se vztahuje na vzájemné závislosti dílčích plánů, které vyžadují trvalou zpětnou vazbu [13].

Podle časového hlediska se plánování dělí na strategické a operativní.

Dlouhodobé plánování

Dlouhodobé plánování postihuje finanční aspekty strategických rozhodnutí. Tvoří rámec přijaté strategie a vymezuje oblast působnosti firmy, ve které bude operovat při naplňování přijaté strategie. Klíčovou roli hraje zejména investiční politika, volba struktury kapitálu a dividendová politika, což úzce souvisí s finančním rozhodováním a jejich vzájemné vazby se promítají do dlouhodobého finančního plánu [12].

Operativní plánování

Na rozdíl od strategického plánování je operativní plánování krátkodobější. Vymezuje se zpravidla do jednoho roku. Pro plnění operativních úloh plánování je k dispozici mnoho nástrojů, na prvním místě je to rozpočet výkonů, finanční plán a plánová bilance [3].

Na základě strategického plánování jsou určeny krátkodobé cíle a opatření v podniku tak, aby byla zajištěna dlouhodobá rentabilita podniku. Přitom je také třeba dát pozor na dostatečné zajištění likvidity. Rentabilita a likvidita jsou nejvýznamnější veličiny v řízení podniku. Rentabilita je ovlivněna náklady a výnosy (spotřebou materiálu, energie a práce a dosaženými výkony). Likvidita se naproti tomu počítá z difference mezi příjmy a výdaji.

Výsledky plánovacích prací v oblasti operativního plánování by měly být ve svých jednotlivých částech velmi detailně rozpracovány. Pro nejdůležitější dílčí oblasti podniku je třeba sestavit též jejich samostatné operativní plány.

Také při operativním plánování se podobně jako při strategickém plánování začíná s plány odbytu a obratu. Ostatní dílčí plány se pak musí vypracovat na základě těchto údajů o dobytu a obratu. Jednotlivé plány by se pak měly rozdělit na 12 měsíců, abychom dostali lepší pohled na hospodářskou činnost podniku a následně mohli porovnávat skutečnost a plán.

V plánovacím procesu by mělo být dodrženo následující pořadí plánů:

- Plán odbytu (množství)
- Plán obratu (množství x cena)
- Plán nákladů (variabilní a fixní náklady)
- Plán zisku
- Plán výroby
- Plán investic
- Finanční plán
- Plán nákupu
- Personální plán
- Plánovaná rozvaha
- Plánovaná výsledovka (účet zisků a ztrát) [13].

Úlohou controllingu v oblasti plánování je zajistit především servis pro podnikový management. Tato pomoc spočívá např. ve výběru vhodných metod pro prognózování a plánování, v zajištění věcné a časové provázanosti podnikových plánů (popř. se controlleri spolupodílejí na tvorbě plánů), v zajištění takové struktury plánů, aby byla možná jejich kontrolovatelnost, v doporučení konkrétních nástrojů, vedoucích ke splnění stanovených cílů, nebo v zajištění důsledné zpětné vazby [11].

Controller je zodpovědný za průběh, koordinaci a celkový výsledek plánování. Jednotliví odborní vedoucí pracovníci jsou odpovědní za poskytnutí věcně i formálně správných podkladů ve stanovené formě a termínech [12].

1.4.2 Podniková kontrola

Stanovení cílů a z nich vyplývajících opatření ještě nezaručuje, že plánované veličiny budou skutečně realizovány. K této záruce by měla přispět kontrola, která neustále porovnává plán se skutečností. Plánování a kontrola se tímto vzájemně podmiňují a mají doplňující charakter. Na základě porovnání se dají zjistit odchylky, které mohou mít svou příčinu v oblasti plánování nebo v oblasti realizace [13].

Nezávisle na tom, jaké veličiny budou mezi sebou porovnávány, mohou být uplatněny následující kontrolní metody:

- porovnání v čase,
- odvětvové porovnání,
- porovnání plánu se skutečností.

U porovnání v čase, kde jsou skutečné veličiny dodatečně navzájem porovnávány, neexistuje žádný přímý vztah k plánování. U odvětvového srovnání je problém v rozdílných strukturách a rozdílném řízení podniků, které jsou porovnávány. Proto controlling pracuje především s porovnáním plánovaných veličin s veličinami skutečnými [13].

Zjištěné odchylky tvoří podklad pro rozhodování při řízení celého podniku i jednotlivých útvarů. Místo controllingu zde spočívá jak ve spolurozhodování, tak především ve vyhodnocování účinnosti používaných nástrojů. Odchylky mohou mít celou řadu příčin, mezi které patří např. chyby ve výběru plánovacích metod a postupů, nereálné stanovení cílů, existence informačních bariér - zejména o konkurenci, jejích nákladech a ziscích, chyby v analýze trhu, nepředvídatelné změny cen atd. Analýza odchylek by následně měla sloužit vedení podniku a jednotlivým oddělením k realizaci nápravných opatření [11].

1.4.3 Řízení podniku

Těžištěm controllingu je řízení. Na základě analýzy odchylek musí být vyhledána ta místa, na kterých by měla být provedena protipatření, aby bylo dosaženo stanovených cílů. Controller má informovat jednotlivé odpovědnostní oblasti prostřednictvím svých zpráv o dosahování stanovených cílů a pokud se objeví odchylky, poukázat na jejich příčiny.

Pokud by však controlling zajišťoval pouze tento tok informací, tj. porovnání skutečnosti s plánem a analýza odchylek, nebyl by úplný, protože by jen signalizoval stav, který již nastal. Proto v oblasti řízení, která je těžištěm controllera, musí controller zajistit, aby i přes vyskytující se odchylky probíhalo řízení podniku tak, aby cílové veličiny byly splněny. To znamená, že každé přijaté opatření je nutno přezkoumat v tom smyslu, zda bude pozitivně působit na stanovené cíle.

Pokud se začnou hledat možnosti nápravy až když se problém vyskytne, bude příslušná opatření účinkovat příliš pozdě. Proto controller musí pro podnik najít vhodné nástroje řízení, aby pomocí nich mohl co nejdříve zjistit, kde v podniku vznikají nebo už vznikly problémy. Tyto nástroje řízení musí být k dispozici podnikovému vedení a řídicím

pracovníkům, aby sami byli schopni, pokud možno samostatně, řídit příslušné procesy k dosažení svých cílů.

Charakteristické je, že řízení, které má zaručit dodržení žádoucího směru vývoje podniku, má být vždy orientováno na cíl a na budoucnost, neboť stanovené cíle budou realizovány teprve během nadcházejícího hospodářského roku. [13].

1.4.4 Controllingový reporting

Aby se zabránilo chybným rozhodnutím, musí být trvale a bezprostředně dodávána pravidelná hlášení o informacích z analýz skutečných aktivit podniku. Tomuto požadavku se vyhoví tehdy, bude-li v podniku vybudován a udržován informační systém pravidelných zpráv a hlášení (reporting). To je jeden z důležitých úkolů controllera. Vypracované zprávy, nazývané zprávami controllera, mají ukázat, v jakém rozsahu bylo cílů, o něž usilujeme v jednotlivých částech podniku, dosaženo [15].

Analýza nutná pro sestavení těchto zpráv má být prováděna ve spolupráci s odborným oddělením, vypracování zprávy přísluší pouze controllerovi. Aby bylo dosaženo jejich potřebné vypovídací schopnosti, na které v informačním systému zvláště záleží, musí být přihlédnuto k následujícím požadavkům: [15]

- Orientace na příjemce zpráv,
- Hospodárnost,
- Včasnost,
- Jednotnost,
- Srozumitelnost,
- Zábрана manipulace,
- Využívání jednotného zdroje informací.

Informační výstupy z controllingu slouží především pro majitelé firem a top-management při rozhodování o obchodní, výrobní, ekonomické i finanční strategii firmy. Tyto výstupy ve formě tabulek, vývojových časových řad a grafů pro nejrůznější finanční, ekonomické a množstevní ukazatelé, dávají komplexní přehled o vývoji firmy ve vzájemných vazbách [22].

Hlavní riziko manažera spočívá v rozhodování o tom, co je firma schopna vyrábět a za kolik, aby to pro ni bylo rentabilní při zachování konkurenční schopnosti. Pro tato rozhodnutí musí znát:

- skutečnou výrobní cenu svých výrobků a služeb, a to v členění na variabilní a fixní náklady,
- skutečné využití disponibilních kapacit, aby bylo možno zvažovat vliv fixních nákladů na prodejní cenu výrobku a na možnosti poskytování rabatů, při různé velikosti dodávek a objednávek,
- plánové výrobní kalkulace, jejichž porovnání s výslednými kalkulacemi ukazuje na efektivnost průběhu výrobního procesu,
- výsledné kalkulace prodejních cen výrobků v členění na variabilní a fixní náklady, aby bylo možno hodnotit pro každý výrobek (nebo odběratele) skutečnou rentabilitu, resp. příspěvek na úhradu, a podle toho pak definovat optimální prodejní strategii,
- porovnání kalkulovaných nákupních cen surovin se skutečnými pořizovacími náklady, aby bylo možno hodnotit efektivnost nákupní strategie dle jednotlivých nákupčích a dodavatelů,
- porovnání rozpočtových a skutečných nákladů pro hodnocení efektivnosti práce mistrů ,
- vývoj všech uvedených ukazatelů v časových řadách, které umožní lépe předvídat budoucí vývoj, a tak volit i pro budoucnost optimální výrobní a prodejní strategii [23].

Vedoucí pracovníci dostávají z controllingu komplexní a objektivní informace ve formě potřebné pro rozhodování a nemusí si vést různé příruční evidence a zprávy, které jsou navíc pracné, neobjektivní a často bez vazeb na účetní výsledky [23].

1.5 Činnosti controllingu

Synek ve své publikaci uvádí, že controlling je metoda řízení podniku, orientovaná na tvorbu zisku. Kontroluje nejen odchylky plánu od skutečnosti, ale podílí se i na vypracování podnikového plánu především v oblasti zisku. To znamená, že controlling zahrnuje následující činnosti:

- stanovení cílů,
- prognózy,
- plánování,
- porovnávání plánu a skutečnosti,

- analýza odchylek,
- opatření na odstranění odchylek,
- stanovení nových cílů [11].

1.6 Funkce controllingu

Controlling je podsystémem a částí řízení podniku, proto je možné objasnit účel, úlohy a instituce controllingu v první řadě pomocí funkcí řízení podniku:

- Plánování,
- Rozhodování,
- Koordinování,
- Motivování,
- Informování,
- kontrolování atd.

Za jmenovanými aktivitami řízení podniku stojí tři základní funkce managementu – lokomoce, koheze a motivace. Pod lokomocí chápeme celek takových akcí, které zajišťují v instrumentálním smyslu orientovaném na cíl: tvorbu, prosazování a zajišťování vůle vedoucích pracovníků. K tomu je nezbytná motivace zaměstnanců systému a jejich soudržnost (koheze). V tomto rámci provádí controlling výkony a služby pro řízení a podporuje management při plnění jmenovaných úloh.

1.7 Úkoly controllingu

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 následujících úkolů:

Plánování – vytvoření plánovacího systému podniku, koordinace a provádění plánovacích prací, přispívat k optimální strategii podniku (strategickými analýzami a prognózami v oblasti ekonomiky podniku, doporučeními k využití strategických možností a k odvrácení strategických hrozeb), sestavení, koordinace a administrativní zajištění

podnikových plánů, působení na zkvalitnění rozpočtů a kalkulací, působení na intenzivní finančně ekonomickou motivaci vnitropodnikových jednotek.

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.

Hodnocení a poradenství – poradenství pro manažery ve všech otázkách plánování, řízení, kontroly, vyhodnocování finančních a ekonomických důsledků důležitých rozhodnutí, zejména investičních, inovačních, diversifikačních, restrukturalizačních apod.

Daňové záležitosti – sledování všech daňových záležitostí (daňové plánování, kontrola daní, správa podnikových daní).

Výkaznictví pro státní účely – kontrola a koordinace všech výkazů pro státní instituce.

Ochrana majetku – vnitřní kontrolní systém, revize a zajištění ochrany majetku včetně pojištění.

Národohospodářské výzkumy – průběžná analýza vnějšího prostředí podniku [7].

1.8 Zdroje informací pro controlling

Funkce controllera a controlling samotný nemůže být spásou pokud v podniku nejsou takové informace, které jsou pro řízení třeba. Proto je nutné vybudovat řadu předsystémů, které budou nutné informace poskytovat. Jedná se zejména o:

- finanční účetnictví,
- nákladové účetnictví,
- strategické řízení s orientací na cíl.

1.8.1 Finanční účetnictví

U finančního účetnictví se dá předpokládat, že ve většině firmách funguje. Finanční účetnictví, které je založené na druhovém členění nákladů, však poskytuje informace, které mají jen omezenou vypovídací schopnost a nedávají podklady pro strategicko-ekonomické manažerské řízení.

Analýza zisku z výkazu zisku a ztrát nemá tu správnou vypovídající schopnost, protože tento výkaz je záměrně vytvořen tak, aby nebylo možno zjistit variabilní a fixní náklady a aby nešel dopočítat krycí příspěvek nebo bod zvratu. To má své opodstatnění, protože s tímto výkazem přijde do styku mnoho cizích pracovníků (finanční úřad, auditoři atd.) a podnik nemá zájem tak důvěrné informace šířit mimo velmi úzký okruh lidí vymezený zpravidla jen nejvyšším managementem [21].

1.8.2 Nákladové účetnictví

Nákladové účetnictví je v mnoha firmách největším problémem, přitom hlídání nákladů musí být jednoznačně prioritou, protože náklady z největší části ovlivňují zisk. Správná kalkulace nákladů může uvolnit ruce při cenové tvorbě a tvorbě marketingové strategie. Pro manažera je totiž podstatné znát jaké jsou skutečné výrobní náklady na výrobek (službu) v členění na variabilní a fixní náklady, aby věděl, za jakou cenu může ještě výrobek prodávat, aby jeho výroba byla pro firmu efektivní při zachování konkurenční schopnosti [23].

Náklady a výnosy podle místa jejich vzniku

V podniku existuje ekonomická struktura hospodářských a nákladových středisek, v nichž se odvíjejí jednotlivé podnikové činnosti. Hospodářská střediska představují nejnižší podnikový útvar, vykazující své náklady a výnosy. Pro každé hospodářské a nákladové středisko existuje osoba, odpovědná za jeho výsledky. Při přiřazování nákladů a výnosů je třeba dodržet zásadu, že podnikovým útvarům jsou přiřazeny pouze ty položky z výkazu zisku a ztrát, jež daný útvar může ovlivnit. Zbývající část je ponechána na ústředí podniku [10].

Nákladová střediska jsou u nás všeobecně známá a používají je všechny podniky, které vedou nějakou formu vnitropodnikového účetnictví. Mají však jeden zásadní nedostatek, a to ten, že to co se označuje jako „zisk střediska“ ve skutečnosti představuje jen úsporu střediska proti plánu. To sice ovlivňuje podnikový zisk jako celek, ale zisk za celý podnik se eviduje až v odbytovém středisku, které realizuje výnosy z prodeje. Proto controlling v oblasti střediskového hospodaření usiluje o přechod k tzv. ziskovým střediskům, kdy celopodnikový zisk se rozdělí na jednotlivá střediska a ta si potom budou předávat výkony mezi sebou v tržních cenách [17].

Kalkulační třídění nákladů

Při sestavování kalkulací je hlavním hlediskem pro členění nákladů jejich přiřaditelnost ke konkrétnímu výkonu. Náklady vynaložené v souvislosti s konkrétním výkonem nebo střediskem, kterému lze tyto náklady bezprostředně přiřadit, se označují jako jednicové (přímé) náklady. Je to např. spotřeba materiálu, který vchází přímo do výrobku, mzdové náklady pracovníka, který pracuje pouze na jednom výrobku nebo odpis zařízení specializovaného pouze na jeden výrobek, atd. Výše spotřeby jednicových nákladů na jednotku výroby je stanovena podnikovými normami.

Nepřímé (režijní) náklady jsou takové, které se vztahují k několika výkonům či střediskům a nelze je tedy vyjádřit na jednotku výkonu přímo. Jedná se o náklady vynaložené na obsluhu, zajištění a řízení. Na jednotku výkonu mohou být nepřímé náklady rozvrhovány:

- procentní sazbou ze zvolené rozvrhové základny, kterou tvoří vybraná položka přímých nákladů,
- podle procesů (activity based costing) [9].

Kapacitní třídění nákladů

Podle toho, jak se náklady chovají v souvislosti se změnou objemu produkce, rozdělují se na náklady fixní a variabilní. Variabilní náklady se mění s objemem produkce, kdežto fixní náklady se s objemem výroby nemění. Pro přiřazení nákladů do jedné ze skupin hraje velkou roli čas, protože z dlouhodobého hlediska se mění i náklady, jež se z hlediska krátkodobého chovají fixně. Čím je vyšší využití kapacit (větší prodej), tím klesá podíl fixních nákladů - možno tedy snižovat ceny a zvyšovat konkurenční schopnost [10].

Členění nákladů na variabilní a fixní je základem pro kalkulaci nákladů pomocí příspěvku na krytí fixních nákladů a zisku. Krycí příspěvek znamená "čistý příjem do firmy" z hlavní činnosti podnikání, ze kterého potom podnik pokrývá svoje fixní náklady. Pokud dojde k poklesu tvorby krycího příspěvku, znamená to, že dojde k poklesu tvorby zisku proti plánu. Proto je nutné mít informace o tom, že krycí příspěvek nedosahuje plánované úrovně co nejdříve, tak aby bylo možno hledat příčinu a co nejdříve navrhnout opatření k nápravě [20].

Hlavním přínosem analýzy krycího příspěvku jsou informace o tom, který produkt, odběratel nebo region přináší společnosti největší krycí příspěvek a naopak. Na základě

těchto informací se pak lze rozhodovat, který výrobek dále marketingově podporovat, do kterého řetězce dodávat více, popřípadě kde udržovat strategický sortiment krátkodobě nerentabilní s cílem oslovit široký okruh odběratelů apod. [19].

1.9 Pozice controllera

Je třeba rozlišovat mezi funkcemi controllingu a místem controllera. Funkce controllingu mohou být též převzaty jinými, již existujícími místy a instancemi. I když jsou zřízena místa controllera, není controlling věcí samotného controllera, nýbrž věcí každého manažera. Nositelem procesu u controllingu musí být všichni vedoucí pracovníci v podniku, kteří jej podpoří svými konkrétními výkony. Tím přebírá také management funkce a zodpovědnost controllingu. Oproti tomu controller řídí controlling. Příspěvky controllerů a manažerů se v controllingu doplňují [3].

1.9.1 Požadavky kladené na controllera

Požadavky, které budou kladeny na controllera, je třeba rozlišovat na osobní a odborné.

Osobní požadavky:

- nezaujatost,
- schopnost navázat kontakt,
- umění přesvědčovat,
- abstraktní myšlení,
- „šestý smysl“ v oblasti porozumění pro druhé,
- psychologická schopnost vcítění se,
- schopnost předání svých myšlenek,
- řízení spolupracovníků.

Odborné požadavky:

- znalosti v oboru podnikohospodářských koncepcí, nástrojů a technik, tj. dokonalá znalost tradičních metod evidence, kalkulace, plánování, financování a dále znalost nových controllingových přístupů,
- schopnosti metodicko-koncepčních přístupů.

1.9.2 Úkoly controllera

Úkoly controllera spočívají v získání, zpracování, sestavení přehledů a prezentaci interních a externích údajů pro to, aby mohla být učiněna správná rozhodnutí. Controller má tedy informace sbírat a **využívat**. Proto musí v podniku zavést plánovací, kontrolní a řídicí systém orientovaný na výsledky. Zavedení controllingové koncepce v podniku představuje trvalý proces učení pro všechny pracovníky. Controller se má starat o to, aby proces plánování, kontroly a řízení probíhal v postupných krocích a ve srozumitelné podobě.

Řídicí pracovníci musí být controllerem poučeni zvláště při provádění následujících úkolů:

- sestavování operativního a strategického plánu,
- provádění kontrol orientovaných na výsledky,
- zavádění cílových opatření v systému řízení.

Controller musí v podniku vyvinout a zavést takový systém, který řídicím pracovníkům umožní samostatně plánovat v jejich vlastním úseku. Na základě zpráv, které by měly být měsíčně k dispozici, mohou řídicí pracovníci ve velké míře sami kontrolovat, zda svých cílů dosáhli či nikoliv. Vyskytující se odchylky jsou pak podkladem pro rozhodnutí o tom, jaká zavést protiopatření v jednotlivých odpovědnostních oblastech, ve kterých řídicí pracovníci pracují. Řídicí pracovníci by měli také co nejsamostatněji řídit. Controller má svou funkci chápat jako funkci koordinátora, poradce nebo navigátora, který dbá na to, aby bylo skutečně dosaženo plánovaných zisků.

1.9.3 Organizační začlenění controllingu

Mezi nejvýznamnější otázky controllingu patří jeho organizační podoba. Zajištění základních funkcí controllingu je možné i bez výraznějších změn v existující organizační struktuře podniku. Každý podnik se totiž v různé míře procesy plánování a kontroly zabývá a je vybaven určitými informačními systémy. Controllingové funkce by se tak mohly v podniku prosazovat ve formě rozšiřování a zkvalitňování stávajících činností, zaváděním controllingových nástrojů, metod a technik, zkvalitňováním procesu plánování nebo kontroly [15].

Je třeba zjistit, na jaké úrovni podnikové hierarchie poskytuje umístění controllingové funkce to nejefektivnější zvládnutí úkolů. V zásadě lze konstatovat, že controller může nejúčinněji jednat, je-li umístěn na co nejvyšší hierarchické úrovni [13].

Z hlediska funkčnosti controllingu je vhodné podpořit controllingové funkce institucionálně a vytvořit controllingový útvar, který by vykonával s příslušnými kompetencemi předem definovaný soubor controllingových úloh.

Controllingová oddělení se většinou zřizují ve větších podnicích .

Controller může být organizačně začleněn hlavně dvojím způsobem:

- ve štábní pozici,
- v liniové pozici.

Další možnosti začlenění controllingu jsou tyto:

- spojení funkce controllera s funkcí vedoucího financování a účetnictví,
- spojení funkce controllingu s výpočetním střediskem,
- externí controller [15].

Štábní funkce

Jestliže je controllerovi svěřena pozice štábní, znamená to, že je controlling umístěn na vysoké hierarchické úrovni, protože štábní místo je přímo podřízeno jen podnikovému vedení. Štábní místa se vyznačují tím, že mají pouze funkci poradní, připravují materiál pro rozhodování a nemají kompetence rozhodovací a nařizovací. Tyto kompetence jsou však nutné k tomu, aby bylo možno zavést a udržovat v chodu efektivní controllingový systém [15].

Mezi výhody štábního začlenění controllingu patří odlehčení útvaru controllingu od prováděcích činností a vyšší neutralita útvaru. Naopak negativně může působit případné napětí mezi štábním útvarem a manažery liniových útvarů, které může ohrožovat účinnost controllingových funkcí [4].

Proti štábnímu zařazení controllingu je uváděn argument, že vedle servisních úloh má controller mít také rozhodovací kompetenci. Například aby mohl svolat podnikové vedení při závažných odchylkách, protože při štábním zařazením by se musel odvolávat na podporu představených, což má za následek ztrátu autority [3].

Liniová funkce

V některých podnicích se prokázalo, že je controlling v otázkách tvorby a užívání plánovacího, kontrolního a řídicího aparátu realizován efektivněji, činí-li controller svá opatření pomocí liniové pozice. Controllerovi tak přísluší funkční nařizovací a rozhodovací pravomoc a stává se zodpovědný za přijatá rozhodnutí. V organizační struktuře se controller má pohybovat na stejné úrovni jako vedoucí marketingu, výroby nebo skladového hospodářství [15].

Pro úspěšné zavedení controllingové koncepce je rozhodující nejen schopnost controllera, ale mnohem více i to, že koncepce musí pochopena, spoluzaváděna a podporována vedením podniku. Controller může mít trvale úspěch jen tehdy, má-li plnou podporu podnikového vedení [13].

Budování útvaru a činností controllingu je v podniku kontinuální proces, který je ukončený v okamžiku, kdy controlling tvoří ucelený systém začleněný do organizační struktury, který má vlastní funkce a nástroje [20].

Předpokládá se, že controller postupně zaujme klíčové postavení v celém systému řízení. Je proto nutná systematická zaváděcí strategie při zavádění controllingu, která má controllerovi toto postavení postupně zajistit.

Controller potřebuje podporu ze strany vedení podniku, hlavně v počátcích zavádění controllingu do podniku. Podpora musí mít konkrétní formy v podobě příkazů a pokynů ze strany vedení [13].

1.10 Výhody a nevýhody controllingu

Následující tabulka představuje nejdůležitější výhody vyplývající z používání controllingových koncepcí. Uvedené výhody controllingu se podílejí přímo na zvýšení dynamiky hospodářských výsledků, na zlepšení rentability a s tím souvisejícím zvýšení tržní hodnoty podniku [18].

Tab. 1. Přínosy ze zavedení controllingu

Oblast výhod	Výhody ze zavedení controllingu
1. základ	Zlepšení struktury plánů, rozšíření o plány obsahující vnější parametry,

	aktiva a pasiva, finanční toky a vybrané hodnoty ukazatelů Zvýšení přesnosti a kvality plánování Zlepšení účinnosti řídicí činnosti podniku prostřednictvím poznání slabých a silných stránek podniku, jeho úzkých míst Zvýšení motivace vedoucích pracovníků na nižších stupních řízení propojením plnění úloh s motivačním systémem odměňování
2. efektivnost	Zlepšení kontrolní činnosti Možnost monitorování Vyšší kvalita analýz
3. řízení	Větší důvěryhodnost získaných údajů Přesná formulace úloh Decentralizované rozhodování Zlepšení toku informací
4. systém evidence	Zkvalitnění evidence Rozšíření oblastí evidence Zrychlení oběhu informací Zlepšení komunikace v podniku mezi jednotlivým středisky a mezi středisky a ekonomickým oddělením
5. rozpočet nákladů	Sjednocení rozpočtů nákladů Zavedení výpočtu příspěvku na úhradu Rozlišení hospodářských středisek

Zavádění controllingu naráží na různé překážky, jejichž výčet uvádí následující tabulka.

Tab. 2. Bariéry zavedení controllingu

Druh bariéry	Bariéry zavedení controllingu
Ve vědomí	Problémy ve změně myšlení a návyků pracovníků Orientace vedoucích pracovníků na krátkodobé cíle
Personální	Málopočetný personál controllingových oddělení, zavalený velkým množstvím úloh Nedostatek pracovníků schopných plnit funkci controllera a zodpovědných za zavedení a fungování controllingu

Technicko-organizační	Problémy spojené se změnou organizační struktury podniku Nevhodné zařazení controllera v organizační struktuře a nesprávné vymezení jeho kompetencí Problémy v oblasti decentralizace řízení
Evidenčně-rozpočtové	Náklady fixní a variabilní jsou považovány za jednoznačně neměnné a jednoznačně variabilní Nedostatky v podrobné a systematické kontrole celkových nákladů
Informační	Vybavení podniku v oblasti výpočetní techniky a nedostatek programů podporujících zavedení controllingu
Finanční	Nedostatek finančních prostředků na zaměstnání kvalifikovaných odborníků Nedostatek finančních prostředků na nákup potřebné výpočetní techniky Omezení v oblasti finanční motivace na splnění stanovených cílů pracovníkům na středním stupni řízení

1.11 Controlling jako systém doplňující řízení podniku

K nejdůležitějším úlohám podporujícím řízení počítáme:

- Informace,
- přípravu rozhodování (strukturování problému, návrhy řešení problému, zhodnocení alternativ),
- coaching,
- podporu proces (od procesu analýzy a řešení problému),
- supervizi.

Jako podnikoví interní a externí nositelé těchto funkcí přicházejí v úvahu:

- štáby,
- interní a externí poradci,
- dozorčí rada,
- majitel.

Vedoucí pracovníci musí zvládnout tvorbu a řízení vitálního podniku na základě neúplné informace a pod enormním časovým tlakem. Z tohoto důvodu vznikly uvedené pomoci řízení (štáby, poradci, majitel atd.).

Potřeba systému doplňujícího souhrnně řízení podniku vyplývá z vlastností systému podniku a z aktuálních požadavků na řízení podniku. Potřeba controllingu, vyvolaná okolím, vyplývá z otevřenosti systému podniku vůči dynamickému a komplexnímu okolí a z nezbytnosti vnější harmonizace. Podnikem vyvolaná potřeba controllingu je na jedné straně důsledkem komplexnosti a dynamiky okolí, na druhé straně vyžadují systémové vlastnosti multifunkcionalitu, orientaci na výnosy (nutnost pokrytí nákladů), stejně jako vyhledávání cílů podle odpovídající podpory controllingu k vnitřní harmonizaci.

Přitom je potřeba mít na zřeteli, že potřeba doplnění řízení závisí podstatně na stupni vnitřní a vnější komplexnosti. Vnitřní komplexnost je určena zvláště velikostí a mezinárodním charakterem podniku, mnohohrstevnatostí vytváření a zhodnocování jeho výkonu (stupeň diverzifikace, šířka sortimentu, struktura zákazníků a struktura odběratelů). Vnější komplexnost je především určena dynamikou, mezinárodním charakterem a intenzitou odvětvové konkurence, zvratem očekávání vlastníků podniku a obecnými změnami okolí (v oblastech společnosti, politiky, práva, technologie, atd.).

Původním účelem controllingu je koordinace systému řízení pro zajištění vnitřní a vnější harmonizace a zajištění informací.

Koncepce controllingu doplňuje řízení podniku následujícím:

- controllingem jako filozofií řízení,
- funkcemi controllingu doplňujícími řízení,
- institucemi a nástroji controllingu.

Potřeba doplnit řízení controllingem se v podnikové praxi prokazuje v časovém a informačním nedostatku informací pro management, jakož i v chybějících podnikově-ekonomických odborných a detailních znalostech těch, kteří rozhodují. Manažeři jsou generalisté, musí realizovat a prosazovat mnoho podnikových rozhodnutí při neúplných informacích a při časovém nedostatku, a přitom jsou průběžně konfrontováni s omezenou znalostí situace a organizace. Z tohoto důvodu se má zachovávat osobní dělba práce mezi manažerem a controllerem k při které controller funguje jako ekonomický poradce a jako informační manažer s vlastními přínosy k tvorbě a prosazování podnikatelské vůle.

Při controllingu jde o jedinou koncepci poskytující celkovou pomoc řízení. Controlling doplňuje a integruje management jak v koncepčním, funkčním a institucionálním smyslu, tak i v personálním smyslu (místo controllera). Controllingová filozofie (software) a infrastruktura controllingu (hardware) jsou sloupy doplnění řízení. S jejich pomocí bude možné dostat pod kontrolu komplexnost řízení podniku [13].

2 NÁSTROJE CONTROLLINGU

Rozeznáváme dva typy controllingu: operativní a strategický.

2.1 Operativní controlling

Operativní controlling se zpravidla vztahuje na jeden hospodářský rok. V jednotlivých plánech a rozpočtech se stanoví, jaké aktivity se mají podnikovým vedením v nadcházejícím obchodním roce uskutečnit. Poněvadž se u operativního controllingu jedná o plánování krátkodobé, měly by být všechny důležité údaje rozpracovány co nejpodrobněji.

Na základě strategického plánování jsou určeny krátkodobé cíle a opatření v podniku tak, aby byla zajištěna dlouhodobá rentabilita podniku. Přitom je také třeba dát pozor na dostatečné zajištění likvidity. Rentabilita a likvidita jsou nejvýznamnější veličiny v řízení podniku. K řízení rentability a likvidity jsou zapotřebí různé orientační podklady. Rentabilita je ovlivněna náklady a výnosy (spotřebou materiálu, energie a práce a dosaženými výkony). Likvidita se naproti tomu počítá z difference mezi příjmy a výdaji [15].

Výsledky plánovacích prací v oblasti operativního plánování by měly být ve svých jednotlivých částech velmi detailně rozpracovány. Pro nejdůležitější dílčí oblasti podniku je třeba sestavit též jejich samostatné operativní plány [13].

Základní metody operativního controllingu:

- Analýza kritických bodů (break-even analysis),
- Výpočet příspěvku na úhradu,
- Výpočet krátkodobého hospodářského výsledku,
- Analýza úzkých profilů.

2.2 Strategický controlling

Strategické plánování je orientováno dlouhodobě a zahrnuje zpravidla období nejméně 4 let. Jedná se v první řadě o hrubé plánování, které bude v určitých časových odstupech

modifikováno a tedy zpřesňováno. Ve strategických plánech stanoví podnikové vedení cíle, kterých chce dosáhnout v dlouhodobém horizontu.

Po sestavení a schválení operativních plánů musí být strategické plány znovu přezkoumány a případně i modifikovány. Při modifikaci strategických plánů se přihlíží ke změnám externím a interním skutečnostem v podniku. Tyto modifikační práce podněcují u plánovacích pracovníků proces učení, který je pak spojen s plánovací činností a zvyšuje tak kvalitu jimi sestavovaných plánů [15].

Základní metody strategického controllingu:

Strategický controlling v podniku:

- Analýza SWOT,
- Potenciálová analýza,
- Podniková logistika,
- Vlastní výroba a subdodávky.

Strategický controlling v podnikovém okolí:

- Portfoliová analýza,
- Analýza konkurence,
- Strategická mezera,
- Technika scénáře [17].

3 TVORBA SYSTÉMU CONTROLLINGU A KRITICKÉ FAKTORY ÚSPĚCHU

3.1 Minimální požadavky na systém controllingu

Abychom si vytvořili ucelený obrázek, uveďme ještě alespoň v krátkosti minimální požadavky na systém controllingu, jehož vybudování s odpovídající technickou a informační podporou (IT/IS) je nutné, pokud chce podnik obstát ve stále náročnějším celosvětovém konkurenčním boji.

Požadavky jsou tyto:

- systém podnikového plánování a kontroly, zejména pak rozpočetnictví – úkolem controllingu je starat se o to, aby v podniku existoval vzájemně sladěný systém plánování a kontroly,
- manažersky orientované účetnictví – na rozdíl od finančního účetnictví a finančních analýz je orientováno také výhledově (zabývá se náklady a výnosy z vnitropodnikového pohledu, vytváření kalkulací, využívání metody direct costing atd.,
- výkaznictví (ekonomický informační systém) s dostatečnou vypovídací schopností – těžištěm výkaznictví by měl být měsíční výkaz hospodářského výsledku, sestavený controllingovým oddělením pro vedení podniku, který zobrazuje v souhrnné formě výsledky všech oblastí podniku, plánované a skutečné výsledky, odchylky, analýzy výsledků atd. [7].

3.2 Motivy, vedoucí k zavádění controllingu do podniku

Motivy zavedení controllingu do podniku, se dají odvodit z různých filozofií controllingu, které se vyskytují v praxi. Existují tři charakteristické formy:

- pasivní filozofie orientovaná na minulost (motivy: zajištění plánování a kontroly, kvalita početnictví),
- aktivní filozofie orientovaná na budoucnost (motivy: operativní řízení, konkretizace očekávané budoucnosti, zajištění informací),

- inovačně anticipující filozofie (motivy: Kritické svědomí podniku, strategické vedení, včasné rozpoznání).

Další motivy pro zavádění controllingu:

- hospodářské potíže,
- růstové prahy a s tím spojené problémy,
- strukturní problémy,
- poklesy obratu,
- rostoucí dynamika okolí,
- zvýšení interní koordinace,
- zlepšení připravenosti přizpůsobit se změnám okolí,
- úspora nákladů,
- personální změny ve vrcholovém managementu,
- změny u vlastníků (fúze atd.),
- zájmy o strategické otázky,
- požadavky koncernu,
- masivní změny okolí, které je třeba očekávat (integrace do EU),
- silnější kontrola dceřiných podniků.

Pro zavedení controllingu bývá zpravidla více motivů [3].

3.3 Typy kritických faktorů úspěchu

Rozlišujeme dva druhy faktorů úspěchu, tj. takové, na které je primárně třeba dbát v koncepční fázi a ve fázi zavádění, a jiné pro prosazení controllingu. Hranice mezi těmito dvěma skupinami je plynulá, neboť při dalším vývoji controllingu zůstávají v platnosti též některé faktory úspěchu pro zavádění.

Kategorie kritických faktorů úspěchu	Oblast působení
Faktory úspěchu vzhledem k akceptování	Akceptování controllera a controllingu pracovníky, akceptování externích a interních informací vykázaných controllingem
Faktory úspěchu vzhledem k chování vedení	Jednotlivé a skupinové chování controllera a liniového manažera
Strukturní faktory úspěchu	Organizační zakotvení controllingu, stupeň decentralizace, spolupráce s funkčními oblastmi blízkými controllingu
Faktory úspěchu orientované na procesy	Utváření a prosazování procesu controllingu, převedení plánování cílů do plánování aktivit a opatření, procesy komunikace
Podnikověhospodářské faktory úspěchu týkající se obsahu	Věcně obsahové utváření systému controllingu, např. dosah kalkulace nákladů, MIS atd.
Faktory úspěchu vztažené k moci	Moc (formální moc, moc expertů), kompetence a zodpovědnost controllingu, aliance s promotory moci (formální, neformální)
Faktory úspěchu vztažené ke zdrojům	Personální a technické vybavení controllingu (kvalitativní a kvantitativní), know how pracovníků controllingu
Faktory úspěchu vztažené k vývoji	Další vývoj systému controllingu: funkce učení, cesty vývoje controllingu (zavedení, rozvoj, konsolidace)
Faktory úspěchu vztažené k podnikové kultuře	Obraz nedůvěry/důvěry podniku, důvěra v systém controllingu, etika, zprostředkování smyslu
Faktory úspěchu vztažené ke komplexitě	Jednoduchost, rychlost, sebedůvěra v controllingu a ve vedení
Faktory výsledku vztažené k osobnosti	Znaky osobnosti controllera, odborné know-how, základní společenské, politické a podnikohospodářské vědomosti [3].

3.4 Faktory neúspěchu

Zrcadlově k faktorům úspěchu je třeba vidět příčiny neúspěchu:

- Orientace na interní audit a úkoly kontroly vztahující se k jednotlivým případům,
- Začlenění controllera jako paralelního manažera,
- Controlling jako pouhé ospravedlnění před vlastníky a mateřským koncernem,
- Controlling jako módní zboží,

- Controlling jako nástroj dodatečného vylepšování,
- Důraz na cizí kontrolu.

Mnohé podniky se chtějí zavedením controllingu představit jako „in“ (tzn. že nestojí mimo vývoj). Zkušenosti ale ukazují, že účinně mohou být použity pouze takové nástroje, které též vyhovují metodickým požadavkům.

Controlling nesmí být chápán jako funkce, která slouží pouze k tomu, aby dodatečně vylepšovala špatná rozhodnutí, nýbrž musí být zapojen už při schvalování těchto rozhodnutí. Proto musí controlling již v počáteční fázi doprovázet všechny aktivity, které podléhají životnímu cyklu.

Závazek ke controllingově orientované samokontrolě (vlastní kontrole) jako opak cizí kontroly se týká managementu. Dohled controllera vede přímo k disfunkčnímu chování liniových manažerů. Příkladem mohou být: otevřený nebo skrytý odpor, zamlčování informací nebo manipulace s nimi, nepřizpůsobivé a byrokratické chování, zanedbávání strategických hledisek, setrvávání na pozicích schválností [3].

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI SIGMA GROUP A.S.

4.1 Charakteristika společnosti

Obchodní jméno:	SIGMA GROUP a.s.
Právní forma:	akciová společnost
Sídlo společnosti:	ul. Jana Sigmunda 79, 783 50 Lutín
IČ:	25375407
Rok vzniku společnosti:	1868
Počet pracovníků:	563
Roční obrat (rok 2004):	450 mil. Kč.
Odvětvová klasifikace činnosti:	strojírenství

Předmět podnikání:

- Vývoj, projektování, výroba, montáž, opravy a údržba čerpadel, čerpacích zařízení, včetně technologických částí,
- Slévárenství,
- Inženýrská činnost v investiční výstavbě,
- Projektová činnost ve výstavbě,
- Modelářství,
- Pořádání odborných kurzů, školení a jiných vzdělávacích akcí včetně lektorské činnosti,
- Výzkum v přírodovědných oborech [26].

SIGMA GROUP a.s. je klíčovým členem Svazu výrobců čerpadel ČR, jako národního sdružení, které je také účastné v evropském sdružení čerpadlářů EUROPUMP.

SIGMA GROUP a.s. vlastní certifikát jakosti EN ISO 9001, dále vlastní oprávnění na výrobu čerpadel pro jadernou energetiku.

4.2 Historie společnosti

Založení firmy sahá až do roku 1868. Ludvík Sigmund zakládá v Lutíně živnost na zhotovování dřevěných ručních stojanových pump a hloubení studní.

Koncem 19. století nahrazuje dřevo kov, počátkem 20. století se již objevují čerpadla na strojní pohon. Další generace Sigmundů nezůstávají nic dlužné svému zakladateli. Třicátá léta minulého století již hovoří o významné pumpařské firmě v Lutíně, známé nejen doma, ale i v řadě dalších zení Evropy. Slogan „Na pumpy jsou Sigmundi“, spolu s ochrannou známkou ve tvaru Neptunova trojzubce a slovem SIGMA, se dostává do povědomí průmyslníků i široké veřejnosti a na trhu s čerpadly je skutečným pojmem.

II. světová válka, německá správa firmy a nově zavedená zbrojní výroba, na čas přerušují výrobu čerpadel a čerpacích zařízení. Již druhá polovina roku 1945 však znamená obnovu výroby čerpadel a její postupný rozvoj.

I když lutínští nebyli jediní, kteří se mezi strojírenskými výrobci zabývali výrobou čerpací techniky, přece jen výroba čerpadel začala být stále více spjata s Lutínem, se značkou SIGMA a obrazcem Neptunova trojzubce. Podnik se tak dostává do vůdčí a nosné role v oboru čerpadel, stává se mateřským podnikem v rodině čerpadlářů a je v podstatě i nositelem technického pokroku v tomto výrobním i vědním oboru.

Za dlouhou řádku let působení na trhu čerpadel byl v Lutíně vyvinut, vyroben a dodán nespočet čerpadel a investičních celků nejrůznějších typů, velikostí, výkonů a provedení nejen pro náš trh, ale i pro řadu zemí Evropy, Asie, Afriky i americký kontinent. Profilujícími dodávkami byla čerpací zařízení především pro energetiku, průmysl, vodní hospodářství a vodohospodářská díla, odpadní vody a zemědělství, ale též pro sféru komunální a spotřební.

Pro ilustraci o rozsahu a bohatosti sortimentu z nedávné minulosti lze např. uvést dodávky čerpadel pro elektrárny v Prunéřově, Tušimicích, Mělníku a Počeradech, pro jaderné elektrárny v Temelíně, Dukovanech a slovenských Jaslovských Bohunicích a Mochovcích, pro elektrárny v Rusku, Polsku, Ukrajině, Číně, Egyptě na Kubě i Argentině, dále vodní hospodářství v Maďarsku a ve Francii, různá čerpadla pro Minihut' NH Ostrava, VSŽ (Východoslovenské železářny) Košice, Chemopetrol Litvínov a mnoho dalších.

Po roce 1990 dochází i v Lutíně k nezbytným organizačním a transformačním změnám. Změny se však nedotkly toho zásadního - vlastního předmětu činnosti. Výzkum, vývoj a výroba čerpadel a čerpacích zařízení dále nesou svou tradiční a uznávanou známku, známý Neptunův trojzubec a neméně známé slovo SIGMA.

Organizačně právní změny nakonec vyústily do právní formy akciové společnosti s názvem SIGMA GROUP a.s. se sídlem v Lutíně (1997), která je nástupnickou organizací SIGMY Lutín ve všech jejích dřívějších právních podobách. Společnost má holdingový charakter. Rozhodujícím článkem je divize Průmyslová čerpadla.

Podrobnější organizační schéma je znázorněné v příloze (P I).

4.3 Cíl a strategie společnosti, výrobní program

SIGMA GROUP a.s. je společnost, která podniká v oboru čerpadel bezmála 140 let. Za tu dobu nashromáždila obrovské penzum znalostí, poznatků a zkušeností a vydobyla si i určité místo na trhu čerpadel v tuzemsku i zahraničí. Je logické, že i budoucí vize a strategie staví na tomto základě a na bohatství know-how.

Základní kameny současné i budoucí strategie společnosti tedy tvoří:

- dál podnikat v oboru čerpadel a čerpacích zařízení,
- upevnit a rozšířit postavení na tuzemském trhu,
- rozšířit export (Rusko, Polsko, Východní a Jižní Evropa, Střední východ, Egypt, Indie a Čína, Jižní Amerika),
- posílit ekonomiku společnosti a zvětšit její kapitál.

Důležitý je přitom záměr budovat společnost jako česká firma, s možnými kooperacemi s cizími konkurenty.

Hlavní profil výrobního programu tvoří čerpadla a čerpací zařízení pro:

- energetiku (klasická i jaderná),
- těžbu a dobývání surovin,
- petrochemii a chemii,
- vodní hospodářství středních a velkých výkonů.

4.4 Problematika a specifika průmyslového trhu čerpadel

Průmyslová čerpadla odebírají především velké firmy a společnosti. V případě společnosti SIGMA GROUP a.s. je to např. typické v energetice (ČEZ, na Slovensku SEZ), v konkrétnějším měřítku např. JE Temelín, ale také u řady dalších průmyslových podniků (chemie, hutě, doly atp.) Ani komunální oblast, např. ve vodárenství, odpadních vodách a v zásobování teplem, není o mnoho jiná (hlavní město Praha, další velké městské aglomerace atp.). Je přitom samozřejmé, že zákazník je zde vysoce kvalifikovaným subjektem, povětšinou také s rozsáhlým technickým a personálním zázemím (údržby, investiční útvary atp.). Často také zákazník nežádá jen “sólo” výrobek, ale celý kompaktní investiční celek (čerpací stanici s elektrozařízením, regulací a automatikou, s dalšími strojírenskými komplety – armatury, potrubí, jeřáby aj.). Někdy je požadavkem i dodání stavební části.

Průmyslový trh (někdy také nazýván investičním) je také postižen mnoha mikro, ale i makroekonomickými vlivy (např. celkovou úrovní ekonomiky, zájmy různých odvětví oborů a technologií, někdy také zájmy různých lobby, strategickými zájmy státu a společnosti, vlivy politickými a nakonec i mezinárodními). Velice často jsou tyto vlivy a jevy málo nebo stěží předvídatelné a vůbec postižitelné.

V tomto duchu prognózovat vývoj poptávky, velikostně i druhově, je nejen nesnadné, ale často i neuskutečnitelné (vzniklá chyba je enormní). To se samozřejmě také negativně promítá do vnitřního řízení čerpadlářských firem.

Možno také říci, že v podstatě neexistují trvalé a systematické informační toky jak v oblasti technické, tak obchodně – tržní. Duševní vlastnictví podléhá vysoké ochraně (know-how, goodwill), informace o konkurenci jsou jen obecnější a sporadické. V široké paletě evropských výrobců čerpadel, vysoce zdatných a kvalitních, se tento faktor projevuje velmi silně.

Průmyslový trh čerpadel vyžaduje rovněž velice citlivé a zároveň hospodárné, přitom zcela individuální přístupy k cenovým záležitostem a k cenové hladině v oboru všeobecně.

Zcela odlišně od známých forem je třeba přistupovat k propagaci a publicitě, či k “public relations” obecně. Převládá opět individuální řešení, ale přitom konkrétnější v technických parametrech a detailech, v odbornosti a kvalitě informací.

Průmyslový trh vyžaduje též specifické dodavatelské (nákupní) vztahy a vazby. Rozhoduje kvalita dodavatele obecně, jeho schopnost vyhovět vysokým a často zcela zvláštním nárokům na dodávané zboží, opatřit toto zboží atesty, certifikáty a dokumentačně vůbec.

I když nároky na dopravu a balení nemusí být vždy nejdůležitější, přece jen je třeba uvést, že důvody hmotnostní a rozměrové mohou nabýt na významu a někdy přerůst v těžce řešitelný problém. Není ale výjimkou, že právě v takovýchto lokalitách (zvláště v méně přístupných místech, v obtížném terénu atp.), se samo dílo nachází.

Porovnáme-li specifika a problematiku průmyslového trhu s trhem spotřebním, vidíme, že působení na průmyslovém trhu klade na výrobu zcela zvláštní a ojedinělé nároky. Vysoká odbornost, kvalita práce i výborná pověst jsou znaky zcela samozřejmé a nepostradatelné. K tomu všemu musí být přizpůsoben i vnitřní řídicí systém firem.

5 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ŘÍZENÍ

5.1 Charakteristika odvětví

SIGMA GROUP a.s. patří do strojírenského odvětví. Svými dodávkami působí buď přímo u investora nebo je poddodavatelem pro další strojírenské nebo obchodní firmy, dodávající zařízení „na dílo“ jako investiční celek (např. technologii elektrárny).

Je známou skutečností, že strojírenství po roce 1990 prodělalo řadu strukturálních změn, mnohdy ne právě šťastných, a ekonomicky bylo mnoho let na sestupu. Tato určitá krize neminula ani společnost SIGMA GROUP a.s.

V současném období se zdá, že je situace v odvětví strojírenství vyhraněnější a stabilizovanější, s mnoha projevy konsolidace a postupného vzestupu. Také další odvětví průmyslu, komunální sféra, zemědělství atp. ožívají postupně svůj rozvoj a stávají se potencionálními investory. Důležité také je, že řada zákazníků se začala odvracet od konkurence a vrací se k českému zboží.

Vstup do EU nijak zvlášť situaci SIGMY neovlivnil. Konkurenční tlaky se nezhoršily, respektive zůstaly stejné, otevřený trh EU působí zatím pomalu a nejistě. Aktivní obchod je však nutný a nezbytný.

5.2 Analýza hlavních předpokladů pro zavedení controllingu

K analýze současného stavu podniku jsem použila SWOT analýzu, která představuje komplexní zhodnocení silných a slabých stránek podniku spolu s hodnocením příležitostí a hrozeb a vystihuje tak všechny podstatné informace o firmě. Analýza je rozdělena na dvě části, jedná se o analýzu vnějšího prostředí a o analýzu vnitřního prostředí. Dále jsem k analýze současného stavu využila Porterův model konkurenčního prostředí.

5.2.1 SWOT analýza

Tab. 4. Analýza vnějšího prostředí: Demograficko-ekonomické a obchodní prostředí

Příležitosti	Ohrožení
Postupná obnova východního trhu	Obecně nasycenost trhu čerpadel
Postupný návrat na trh Slovenska	Sevřenost v silné evropské konkurenci

Obecně otevřenost trhů	Agresivní obchodní politika západní konkurence
Výhoda “střední” Evropy, dopravní a komunikační dostupnost a výhodnost	Nekalé způsoby konkurence (dumpingové ceny, provize, korupce)
Možnosti fungovat jako kvalifikovaný spojovací můstek mezi Západem a Východem	Stagnace ve většině průmyslových odvětví v tuzemsku (proklamovaný růst zatím není)
Vysoké ceny zahraniční produkce a zvlášť servisních služeb skýtají možnost postupného vytlačování konkurence z tuzemského trhu	Stále hrozící ekonomické kolapsy průmyslových i jiných firem v tuzemsku
Určité oživení trhu čerpadel v tuzemsku (dá se očekávat během 2-3 let)	Vstup zahraničního partnera do našich českých podniků s sebou přinesl změny a výběr dodavatelů ze zahraničí
Citelně se začíná projevovat návrat tuzemských zákazníků k českému zboží	Nízká úroveň reprodukce základních prostředků v tuzemsku (na hraně životnosti)
Postupně se rozvíjí nové partnerské vztahy na domácím trhu	Změna a zpřetrhání partnerských obchodních vztahů v tuzemsku
	Omezenější možnost prezentace a propagace na trhu čerpadel v tuzemsku a v zahraničí (z ekonomických důvodů)

Tab. 5. Analýza vnějšího prostředí: Technicko-technologické a kvalitativní prostředí

Příležitosti	Ohrožení
Schopnost nabízet ve značné širší průmyslový sortiment čerpadel na solidní technické a jakostní úrovni, převaha produkce na standardní evropské úrovni	Nabídka konkurenční čerpací techniky na vysoké technické úrovni, v krátkých lhůtách, s bohatým servisem
Schopnost využití aplikovaného výzkumu, vývoje a dodávek nových produktů a nových strojů “na dílo”	V některých zvláštních segmentech trhu existují specifictví a specializovaní zahraniční výrobci, kteří mohou nabídnout toto zboží rychle, na vysoké úrovni, s dobrým servisem (specializace), mnohdy i se solidní cenou.
Existence a možnost využití vlastního certifikovaného systému jakosti	Určitá “univerzálnost” vlastního sortimentu neumožňuje pak krýt tato technická specifika
Schopnost konkurovat vlastní technologií výroby, její úrovní i silou, s využitím doprovodných výrob (modelárna, slévárna neželezných kovů, kalárna aj.)	Z toho plyne nebezpečí velké šíře vlastního sortimentu, vysoce náročného na udržování a inovace

	Určitá materiálová problematika v pokrytí vlastní produkce (zvláště kvalifikované metalurgie)
--	---

Tab. 6. Analýza vnějšího prostředí: Politicko-právní prostředí

Příležitosti	Ohrožení
Existence mezinárodně uznávané a registrované ochranné známky	Značná náročnost vstřebání mezinárodních norem, po vstupu do EU dále se zesilující
Možnost využití další podpory ve výzkumu a vývoji ze státních prostředků (grantové projekty)	Negace plynoucí z vojensko-politických střetů (Jugoslávie, Blízký a Střední východ, Asie)
Schopnost širší spolupráce v oboru se zahraničními partnery (licenční, kooperační, výpomocné v kapacitách, Joint Venture apod.)	Zatím dobře nedefinovatelné vlivy a dopady ze vstupu do EU (volný pohyb zboží, kapitálu, pracovních sil)
	Útlum českého průmyslu, zvláště strojírenství (nastolení tohoto trendu, bezkoncepčnost vývoje, na okraji národohospodářského zájmu)
	Negativní dopady z titulu privatizačních a transformačních procesů ve všech odvětvích
	Chápání strojírenství jako neatraktivního a neperspektivního odvětví (zejména mezi mladými lidmi). Zpřetrhání vztahů a svazků mezi teorií a praxí (školy – podniky). Minimální výuka a výchova v těchto oborech (od učňovského školství po vysoké školy)

Tab. 7. Analýza vnitřního prostředí: Marketing a obchod

Silné stránky	Slabé stránky
Existence základní marketingové strategie	Stagnace tuzemského tržního podílu, ztráta některých zákazníků
Dobrá a tradiční pozice na trhu	Nízký podíl exportu
Odpovídající servisní služby	Méně rozvinutá obchodní síť, málo kvalitních obchodních zástupců
Výrobní program širokého průmyslového užití, dobrých technických parametrů a jakostní úrovně	V některých specifických případech se cenová úroveň blíží nebo přesahuje zahraniční úroveň (ztráta nákladové výhody)

Vlastní vývoj, vazby na výzkumné a vývojové instituce a vysoké školy	Omezená propagační činnost
V průměru solidní cenová úroveň výrobků	Poruchy v marketingovém řízení v širším slova smyslu, absence jednotného marketingu
Dobrá geografická pozice, schopnost rychlé "obsluhy" tuzemského a evropského trhu	Nedostatečné plánování v oblasti obchodu a marketingu (odbytové plánování)

Tab. 8. Analýza vnitřního prostředí: Finance a náklady

Silné stránky	Slabé stránky
Finančně několik let stabilizovaná společnost	Nízké finanční rezervy
	Nížší podíl zisku, vysoké fixní náklady
	Nízký a pomalý růst obratu
	Poruchy a problematika v normotvorném a kalkulačním systému, vazba na cenotvorbu
	Neúplné rozčlenění nákladů nákladových středisek, absence rozpočtů středisek
	Nedostatečné řízení nákladů, nedostatečné finanční plánování, chybí plán nákladů.
	Nedostatečné a nepřesné kalkulace výrobků

Tab. 9. Analýza vnitřního prostředí: Výroba, technologie, materiálové a energetické zabezpečení

Silné stránky	Slabé stránky
Výrobní zařízení a technologické metody odpovídající oboru, dostatečná technická a kvalitativní úroveň	Nížší úroveň obnovy a modernizace výrobně-technologického zařízení
Dostatečné kapacity	Určité problémy v zajištění zcela specifických a vysoce jakostních materiálových vstupů
Možnost technologicko-výrobní přizpůsobivosti případným změnám	Nedostatky v oblasti inovací technologie, neexistuje propracované investiční plánování
Akceptování krátkých dodacích lhůt	

(průběžné doby výroby)	
Vybudované dodavatelské (nákupní) vztahy, dobrá zajištěnost vstupů	
Vlastní energetická základna, včetně vybudovaných přípojek (rozvoden)	

Tab. 10. Analýza vnitřního prostředí: Organizace a řízení

Silné stránky	Slabé stránky
Zaběhlá a funkční vnitřní organizace	Výskyt nekonceptních organizačních změn
Kvalitní "top management" a exekutiva	Pomalá obnova a modernizace informačního systému, zastaralý a nedostatečný MIS
Podnikatelská orientace managementu, schopnost předvídavostí a přizpůsobení (pružnost)	Nedotažení marketingových zásad do vnitřní organizace a řízení
	Neúplné a nedostatečné plánování

Tab. 11. Analýza vnitřního prostředí: Personalistika, sociální aspekty

Silné stránky	Slabé stránky
Vysoce kvalifikovaný personál, značně penzum poznatků a zkušeností	Postupný odliv kvalifikovaného personálu (ve struktuře i profesích), nízká schopnost omezení tohoto jevu
	Nedostatečná obnova personálu (opět ve struktuře a profesích)
	Nižší mzdové ohodnocení již neodpovídající odbornosti a kvalitě oboru
	Minimální sociální zázemí a sociální funkce podniku
	Neexistující personální koncepce

Ze SWOT analýzy plyne, že společnost má poměrně dost dobrých příležitostí s vysokou pravděpodobností úspěchu, ovšem na druhé straně je závažně ohrožena tím, že uvedená ohrožení se s vysokou pravděpodobností objeví a otevřou.

Z analýzy silných a slabých stránek je zřejmé, že i přes řadu působících existenčních a vývojových problémů má společnost dostatečně silný vlastní potenciál, že má své přednosti. Další postup je podmíněn nepromarněním silných stránek, cílevědomým řešením

a ošetřováním těch faktorů, kritérií a vývojových předpokladů, v nichž se projevují negace, nedostatky, nezdravé tendence, či dokonce sestup. Jen tak lze čelit ohrožením a využít naopak příležitostí.

Z provedené analýzy vyplývají tyto body, na které by se měla společnost soustředit:

Marketing a obchod

- širší využití marketingové strategie, informovanost o ní, zapojení co nejširšího okruhu zaměstnanců do její realizace,
- zvýšení tržního podílu obecně,
- zvýšení exportu,
- rozšíření obchodních zastoupení, zvýšení kvality těchto služeb,
- v obchodu lépe využít možné “nákladové výhody”,
- řešit marketingové poruchy v řízení.

Finance a náklady

- usilovat o upevnění firemní pozice a vytvoření finančních rezerv,
- **zvýšit ziskovost, řešit hospodárnost v oblasti fixních nákladů a režii,**
- maximálně usilovat o růst obrátu,
- **řešit poruchy v systému norem, kalkulací a cen,**
- **zpracovávat chybějící plány (plán nákladů, finanční plán atd.).**

Výroba, technologie, materiál, energie

- započít s obnovou a modernizací výrobní základny a technologie obecně,
- řešit koncepčně dodavatele zvláštních materiálů a polotovarů.

Organizace a řízení

- dopracovat, udržovat a aktualizovat podnikatelskou orientaci,
- **inovovat informační systém nebo koupit nový IS,**

- realizovat pouze promyšlené, provázané a koncepční organizační změny,
- **do organizační struktury vhodně zabudovat controlligový útvar.**

Personální, sociální aspekty

- stanovit kriteria a podmínky pro zamezení odlivu kvalifikovaných pracovních sil,
- zahájit cílevědomý proces obnovy (reprodukce) lidských kapacit a zdrojů,
- posílit motivaci zaměstnanců a snažit se zvýšit mzdy,
- započít s budováním sociálních zařízení pro volný čas (spolu s orgány obce a regionu).

5.2.2 Porterův model 5- ti sil

Zákazníci

Vztah k zákazníkovi je třeba dlouho budovat, ošetřovat a stále rozvíjet. To klade také vysoké nároky na výrobce samotného – v kvalitaci, v přístupu k uživatelským potřebám. Zpravidla vztah nutně přeroste až do osobních, obchodně – partnerských kontaktů. V této situaci se neuplatní “běžný” distributor.

Tendrové řízení, včetně výběrového řízení u veřejných zakázek, je vždy velice obsáhlé, technicky i obchodně velmi náročné, souhrnně obtížné – ale také tvrdé. Přitom úspěšnost není zaručena nikdy.

V současnosti také platí, že trh se razantně mění a vyvíjí se. Mění se jak jeho struktura, tak i potřeby. V roce 2004 bylo obsluhováno zhruba 700 tuzemských zákaznických subjektů.

Zcela specifický je trh zahraniční. S ohledem na průmyslový sortiment společnosti je velice variabilní komoditně i teritoriálně.

Dodavatelé

Dodavatelské (nákupní) vztahy a vazby jsou v tomto oboru velice specifické. Kvalita dodavatelů je rozhodující, schopnost vyhovět vysokým a často zcela zvláštním nárokům na dodávané zboží, zajistit toto zboží atesty, certifikáty a dokumentačně vůbec často rozhoduje o volbě dodavatele. Těchto dodavatelů není v podstatě mnoho. Je tedy zřejmé, že vzájemné obchodní vztahy jsou velice úzké, s velikou znalostí věci i vlastních partnerů.

V posledních letech se situace na trhu změnila. Dodavatelé se v současnosti snaží dodávat ve stanovených termínech a zajistit kvalitní materiály, suroviny a polotovary. Důležité je, aby dodávky chodily včas a s dostatečnou dokumentací. Bohužel tomu v minulosti tak často nebylo a vznikaly tak firmě nemalé náklady, spojené s nespolehlivostí dodavatelů.

Protože firma vyrábí čerpadla také pro potravinářství, chemický průmysl apod., musí dbát na ochranu zdraví a životního prostředí. Důležitou roli hrají proto materiály, ze kterých jsou čerpadla vyráběna. Z těchto důvodů není nejdůležitějším parametrem pro výběr dodavatele cena, ale především spolehlivost a kvalita dodávky.

V současnosti společnost spolupracuje zhruba s 80 dodavateli, z nich je asi 10 hlavních. Patří mezi ně zejména metalurgické podniky (Královopolská slévárna Brno, SHOW Brno, ČKD Blansko, Roučka Brno), strojírenské podniky (elektromotory Siemens – MEZ, ŽDAS Žďár nad Sázavou) a hutní podniky (Vítkovice Ostrava, sklady Feron).

Hrozba substitutů

Hrozba substitutů v tomto případě neexistuje, v podstatě není možno principiálně nahradit čerpadlo jiným výrobkem nebo zařízením.

Rivalita firem působících na čerpadlářském trhu

Rivalita v čerpadlářském průmyslu je většinou založena na ceně, jak to platí na ostatních trzích. Důležitou roli ale hraje kvalita, velikost a výkon dodávaného čerpadla. Pokud se dodávají velké investiční celky, je nutno zdůraznit, že nejde jen o samotné čerpadlo. Většinou se jedná o „ucelenou dodávku na dílo“, tzn., že podnik musí dodat zařízení jako kompletní a funkční technologický celek, včetně dopravy, ukotvení čerpadla atd. Posléze se snažit o zajištění servisu. Z těchto důvodů není na trhu mnoho firem, které by byly schopny dodávat velké investiční celky. Jiná je situace na trhu čerpadel spotřebních, výrobců je mnoho a rivalita stále roste.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Hrozba vstupu zcela nových konkurentů je dle mého názoru relativně nízká. Fixní náklady na vstup do odvětví jsou vysoké, což je dáno technologickou náročností výroby a vysokými náklady na výzkum a vývoj. Nezanedbatelnou překážku pro nově začínající

firmy by byl nedostatek kvalifikovaného personálu a vysoké finanční vstupy na rozběh počáteční výroby.

V současné době společnost SIGMA GROUP a.s. považuje za své největší konkurenty tyto společnosti, jedná se zejména o firmy zahraniční.

Německé firmy KSB a GRUNDFOS, zabývající se výrobou jak průmyslových, tak i spotřebních čerpadel, švédskou firmu FLYGT, která vyrábí převážně kalová čerpadla, švýcarskou firmu SULTZER, tato firma konkuruje především výrobou těžkých průmyslových pump a anglickou firmu WEIR.

K provedené analýze dle Porterova modelu lze souhrnně uvést, že je třeba dbát zejména na měnící se trh, jeho potřeby a strukturu a nebezpečí ze strany existujících konkurentů.

5.2.3 Shrnutí a závěry analýz

Z provedených analýz firmy SIGMA GROUP a.s. vyplývá, že by se společnost měla soustředit na zlepšení řízení či odstranění nebo eliminování těchto problémů:

V oblasti marketingu nemá firma dotaženy marketingové řízení a strategie.

Průzkum trhu není dokonalý, příčinou často bývá nedostatek finančních a personálních prostředků.

Společnost by se měla zaměřit na zlepšení a propracování kalkulačního a normotvorného systému. Tyto nedostatky mají za následek, že řízení není schopno efektivně rozhodovat, protože nemá přesné a aktuální informace.

Negativní vliv na řízení má také omezená a roztržitá plánovací činnost společnosti.

Problémy vyplývají i z nedostatku moderních a kvalitních technologií. V této oblasti neprobíhá téměř žádná obnova. Investiční činnost firmy je náhodná a necílená, postrádající mj. základnu v investičním plánování. V podstatě probíhá obnova strojů a zařízení podle momentálních potřeb a závisí zejména na volných finančních prostředcích.

Velkým nedostatkem z oblasti organizace a řízení je informační systém. Firma má vybudovaný informační systém, který je již značně zastaralý a nevyhovující. Ve stávajícím informačním systému chybí provázanost jednotlivých částí systému. Systém vlastně nebyl vhodně zvolen již při nákupu, nevyhovoval složité kusové výrobě. S tím souvisejí problémy s informačními toky vznikající při chodu společnosti. Doporučuji

nákup jiného informačního systému, vhodného pro potřeby průmyslově orientované výrobní firmy.

Dalším problémem je nedostatek kvalifikovaného personálu. Není řízena obnova lidských zdrojů, prakticky neexistují personální plány. Odliv kvalifikovaného personálu je způsoben zejména stárnutím lidí. Dnes jsou problémy s jejich náhradou. Do strojírenství moc mladých lidí nepřichází, tyto obory se považují za neatraktivní a neperspektivní, zejména po stránce finanční (mzdové).

I když SWOT analýza a Porterův model mají širší analytický záběr, jsou její výsledky plně využitelné z pohledu controllingu, navíc je možno je chápat komplexněji a ve vazbě na další činnosti a procesy. V dalších bodech diplomové práce se již věnuji analýze těch oblastí a faktorů, které přímo souvisí s controllingem.

5.3 Analýza interních předpokladů pro zvedení controllingu

5.3.1 Organizační struktura

Současná organizační struktura společnosti je odrazem mnoha strukturálních a transformačních změn a privatizace v minulých 10 letech. Můžeme říci, že ji již nečeká mnoho dalších změn. S určitou pravděpodobností dojde v nejbližší době ke sjednocení obchodních a dodavatelsko inženýrských činností. Pro controlling je tato organizace společnosti přijatelná. Současná organizační struktura společnosti je uvedena v příloze

(P I).

5.3.2 Podniková kultura

Dlouhodobá existence společnosti vedla bezesporu i k celkovému pěstování podnikové kultury, a to ve všech funkcích společnosti, v jejích vnitřních procesech a aktivitách. Obdobně možno hovořit o celém koncernu SIGMA před jeho rozpadem v roce 1990.

Vývoj v posledních 10 až 15 letech ale některé klady, přednosti a souhrnnou kvalitu podnikové kultury narušil a snížil. Vyvolané strukturální a organizační změny, privatizace podniku, jeho nezbytné a také razantní zeštíhlení omezily, nebo dokonce zničily některé procesy a aktivity. Tyto vlivy a jevy samozřejmě vedly také ke snížení image a prestiže

společnosti na trhu čerpadel v celém resortu strojírenství, a to ke všeobecné škodě společnosti.

Tento stav je dnes překonán a společnost dnes sama stojí před obnovou a rekonstrukcí celého systému řízení.

Podrobněji budou tyto shora uvedené problémy analyzovány v dalších bodech.

5.3.3 Evidence podnikových dat

V tomto bodě pokládám za podstatná ekonomická data a informace.

Dodavatelem dat do systému je vnitropodnikové účetnictví. Vnitropodnikové účetnictví je plně funkční, s dostatečnou vypovídací schopností. Systém účetnictví je plně automatizován a využívá počítačové sítě Hewlett-Packard.

Hlavní vnitropodnikové útvary mají svá nákladová střediska. Výkazy zisku a ztráty jsou zpracovávány měsíčně. Určitým nedostatkem je, že některé celopodnikové náklady nejsou střediskově rozúčtovány.

Výsledky hospodaření zůstávají především k dispozici vedení společnosti a vedoucím středisek. Na nižší úroveň řízení se dostávají jen zřídka. **Zvláštní reporting, který by byl periodicky a trvale k dispozici, není ve společnosti zaveden.**

Jsou zpracovávány jen ty výkazy, které jsou základní a povinné (výkaz zisku a ztráty, rozvaha, výkazy pro centrální evidenci ČSÚ). Výkazy jsou přitom ve zpracování částečně decentralizovány.

Výkazy zisku a ztrát a rozvahy jsou zpracovávány měsíčně, se čtvrtletní a roční rekapitulací. Výkazy pro ČSÚ jsou zpracovány vždy podle požadavků a termínů ČSÚ.

Společnost je průběžně pod dohledem auditora, roční audit je proveden a ukončen vždy k 30.6. následujícího roku.

Pro funkci controllingu bude zřejmě nezbytné celý informační systém a evidenci dat posílit, a to jak v rovině ekonomické, tak v rovině rozšíření vstupní základny dalších dat a informací (marketing a obchod, technika, výroba, investice, personalistika, strategické záměry).

5.3.4 Analýza současných podnikohospodářských metod a nástrojů

Současné používané metody a nástroje jsou velmi omezené. Na základě plánu výroby jsou zpracovávány rámcové propočty hospodářského výsledku, a to na čtvrtletí a v hrubé prognóze na rok.

Kalkulace se užívají zejména na výrobek, a to především v cenotvorbě. V podstatě neexistuje kalkulační systém tak, aby mohly být zpracovány souhrnné kalkulace plánové a operativní. V okamžiku realizace výroby (výrobku) je automatizovaně zpracována výsledná kalkulace. Ukázka takovéto kalkulace je uvedena v příloze (P II).

Rozpočty středisek, případně bloků středisek, nejsou v současnosti dotáhnuty do konce a sledují se jen částečně, nemají tak potřebnou vypovídací schopnost. Taktéž není detailně rozpočtována výrobní a správní režie.

Pro úplnost je třeba uvést, že velice omezeně funguje normotvorný systém (normy pracnosti, materiálové normy, normy režii apod.).

Hodnotit celkově tuto oblast je obtížné a složité, už proto, že většina těchto činností byla před časem plně rozvinutá a funkční. Právě vnitropodnikové reorganizace a zeštíhlování útvarů přivodily tento nepřilíš uspokojivý stav. Z pozice controllingu a účinného řízení vůbec, jde však o činnosti důležité a nenahraditelné.

Další metody jako např. plánování, jsou rozváděny v další části diplomové práce.

5.4 Analýza plánování

V řízení podniku je plánování bezesporu prvkem nejzákladnějším a nejdůležitějším. Proto jeho analýze věnuji v diplomové práci také větší pozornost.

5.4.1 Systém plánování a druhy plánů

Analýza plánování by nebyla úplná a dostatečná, kdyby nebylo analyzováno i období před rokem 1990 – 1992. Plánování v tu dobu sice vycházelo ze zásad plánovaného socialistického hospodářství, ale na druhé straně mělo všechny nezbytné atributy, které tento systém má mít. Bylo by potřebné zdůraznit především: komplexnost, zacílení, provázanost, autoritu a zpětnovazební funkce.

Plán jako celek obsahoval více jak 20 částí, z nichž hlavní byly:

- plán odbytu,
- plán výroby,
- plán kapacit a jejich vytížení,
- plán práce a mezd (lidských zdrojů),
- plán investic,
- plán materiálně-technického zásobování (MTZ) a strojírenské metalurgie,
- plán technického rozvoje (VTR),
- plán nákladů,
- finanční plán.

Tento rozsah byl doplněn dalšími částmi, např. plánem vzdělávání, energetiky, životního prostředí, projektových prací, plánem oblastním, speciální techniky (pro vojenství) a dalšími.

Z časového hlediska byly zpracovávány:

- prognózy, koncepce, programy, projekty,
- střednědobé plány (pětiletý, klouzavý tříletý),
- roční prováděcí plán,
- operativní plány čtvrtletní s rozpadem do měsíců.

Jedinou vadou tohoto plánovacího systému byla až přílišná detailnost, snad až „přebujelost“, tím i obrovská pracnost a náročnost zpracování, i velice složitá a pracná kontrola, sledování a vyhodnocování plánu. Tento stav někdy působil až protichůdně proti dobrému původnímu záměru, např. ve snižování zájmu aktivity lidí.

Poslední zhruba 8 – 10 leté období je charakteristické postupným omezováním všech plánovacích činností až do roviny jeho zcela nezbytného minima. Hlavním důvodem bylo zejména:

- stálé zeštíhlování společnosti,
- organizačně-strukturální změny,
- úbytek kvalifikovaných sil v těchto profesích.

Je však třeba dodat, že tyto negativní vnitřní procesy byly vyvolávány a posilovány i podmínkami v okolí. Byly to:

- odklon od plánování byl zaznamenáván téměř ve všech podnikatelských subjektech a nakonec i na úrovni řízení a správy státu,
- plánování bylo považováno za činnost v řízení nedůležitou a nadbytečnou,
- totálně se změnily i podmínky na trhu, jeho struktura, nestabilita a vlastně i neplánovitost a nesystematičnost (náhodnost vývoje),
- zcela se také změnily zákaznické požadavky, v kontextu plánu jsou požadovány zejména enormně krátké dodací lhůty.

Tyto vývojové etapy jsou snad naštěstí za námi a dnes se projevuje reálný a nezbytný zájem o obnovu plánovacího systému.

Současný stav plánování v SIGMA GROUP a.s. lze charakterizovat a věcně popsat takto:

- operativní plán výroby, který je postupně klouzavě naplňován nabíhající zakázkovou náplní. Časový horizont tohoto plánu je jeden rok, přičemž konkrétní náplň je maximálně čtvrtletní až pololetní. Ukázky takových plánů jsou v přílohách (P III, P IV, P V).
- v návaznosti na to je tvořen zkrácený finanční plán,
 - roční (jako předpoklad)
 - čtvrtletní, což je vlastně plán reálného hospodářského výsledku za období
- zkrácený (rámcový) plán investiční, na 1 rok,
- roční plán rozvoje vědy a techniky,
- dispečerské měsíční plány výroby provozu.

Z výčtu těchto plánovacích aktivit je zřejmé, že jsou jen velice strohé a zcela omezené a hlavně, že také nedostatečně aktivizují výkonnost pracovní síly a společnosti jako celku.

Výjimku zde tvoří plán rozvoje vědy a techniky, který si jako jediný zachoval svou existenci, úlohu a postavení v hierarchii řízení. Na výsledcích z této oblasti je to však všestranně vidět a znát.

Z pozice dlouhodobého plánování lze snad ještě doplnit, že

- základní strategické záměry jsou zpracovávány pouze ojediněle, nárazově a účelově,
- chybí provázanost k prováděcím činnostem a k exekutivě,
- další nezbytné části plánu zcela chybí.

Ke shora uvedenému lze shrnout, že plánovací systém je neúplný a nedostatečný. Pro činnosti controllingu je zde značné pole působnosti pro nápravu stavu, pro realizaci plánování a jeho podstatný vliv na řízení a následně i vývoj a výkonnost společnosti. Je také možno říci, že pro obnovu a posílení plánování existuje ve společnosti ještě určité zázemí organizační, personální i kvalifikační.

5.4.2 Schvalování a kontrola dílčích plánů

Schvalování plánu nemá zvláštní režim či pravidla. Rozsah a průběh schvalování se nakonec odvíjí i od samotného obsahu, úlohy a role plánu v řízení.

Základní rámec a kvantifikaci plánu projednávají vlastníci a vrcholové vedení společnosti v závěru roku předcházející plánovaný rok a dále ještě na počátku plánovacího roku. Výsledkem je schválený plán roku v hlavních proporcích a ukazatelích.

Obdobně, ale v menším rozsahu, probíhají pojednávací a schvalovací procedury pro jednotlivá čtvrtletí.

Kontrola plánu, zejména v hlavních ekonomických kategoriích, je věnována značná a trvalá pozornost. Nástrojem pro to jsou zejména periodické týdenní porady představenstva a vrcholového vedení společnosti. Zde jsou též přijímána opatření pro odstranění odchylek a nápravu stavu. Podkladem pro kontrolu a jednání jsou běžné údaje z účetnictví.

Zvláštní hlášení, zprávy, informace apod. (reporting) nejsou připravovány a využívány.

5.4.3 Tvorba plánu hospodářského výsledku

Plánovaný hospodářský výsledek společnosti, jako výslednice všech předchozích plánovacích úkonů, vzniká tvorbou plánu popisovanou dříve (5.4.1). Je plánován jako roční hodnota a postupně se zpřesňuje ve čtvrtletních plánech.

Vychází se zejména z plánu výroby (prodeje) a výkonů, pro nákladové položky je využíváno především zprůměrovaných kalkulačních položek (statistických) a z nastavených sazeb režii. Plánové kalkulace se nezpracovávají, kalkulační systém není takto zaveden.

5.5 Východiska pro zpracování projektu zavedení controllingu do společnosti SIGMA GROUP a.s.

Provedená analýza vybraných oblastí a prvků řízení přinesla mnohá negativní zjištění, problémy a poruchy, které je možno charakterizovat a definovat takto:

- **informační systém** funguje jen v základních dimenzích, nezbytných pro současný systém a úroveň řízení. Data přitom nejsou běžně dostupná v každém okamžiku a na každé úrovni řízení. Chybí informace analytické i syntetické. Velmi málo dat je ze sféry mimoekonomické (např. ochod, výroba – kapacity, výrobní základna, zaměstnanost a mzdy).

Využívaná informační počítačová síť je již překonaná a vyžaduje komplexní náhradu v pojetí celého informačního systému.

Informační systém tak potřebuje rozšíření, posílení a modernizaci.

- **kalkulační systém** pracuje velmi omezeně. Kalkulační data v plánovacích (předrealizačních) činnostech jsou neúplná a nedokonalá. Využívá se zde především zprůměrovaných statistických dat. Kalkulační systém zasluhuje zásadní systémové řešení.
- obdobné nedostatky jsou i v **normovacím systému**. Zlepšení vyžaduje zejména oblast výkonových norem směrem k hodnověrnosti a možností zavedení kapacitních propočtů.
- zvlášť postiženou oblastí řízení negacemi, i když ji uvádím v posloupnosti jako poslední, je **plánovací systém**. Má-li být v řízení nejdůležitější, vyžaduje zcela zásadní rekonstrukci a obnovu, ale také obnovu jeho prestiže. Půjde o proces bezesporu nejjednodušší a velice obtížný, zasluhující si ucelený systémový přístup. Pro funkci plánování je pak nezbytné fungování dalších systémů, zejména informačního, kalkulačního, normovacího a kontrolního.

V hierarchii plánů musí nabýt na významu prioritní a výchozí části, jako odbyt, výroba, zaměstnanost, vědecko-technický rozvoj, investice.

Z dlouhodobého hlediska je nezbytné zavést dlouhodobé a strategické plánování.

Plán se musí také změnit v nástroj aktivizace všech sil společnosti.

- samozřejmostí je v systému řízení **kontrola a tok hmotných nezbytných zpětných informací**. Kontrola přitom musí být systematická a pravidelná, s výstupy do přijímaných opatření k nápravě.

Jmenované činnosti vyžadují pro své propojení a správné a účinné fungování perfektní zkoordinování. V procesu řízení pak tuto funkci nelze podcenit.

Uváděná problematika a úzká místa v řízení podniku poskytují dostatek námětů a důvodů a také dostatečný prostor pro zvažování funkce controllera a pro zavedení controllingu do řízení.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

6 PROJEKT ZAVEDENÍ CONTROLLINGU DO SPOLEČNOSTI SIGMA GROUP A.S.

6.1 Důvody a přínosy zavedení controllingu

V analytické části jsou popisovány a rozvedeny hlavní a podstatné nedostatky v řízení, které je třeba řešit a které může controllingový systém vyřešit nebo odstranit.

Dále je třeba vzít v úvahu, že společnost SIGMA GROUP a.s., tak jako každá jiná, se pohybuje v neustálém tlaku okolí a konkurenčního prostředí a vlastně každodenně svádí nelítostný boj o přežití a vlastní existenci.

Pro zavádění controllingu hovoří tedy více příčin, podmětů a motivů. Mimo již popisované a vzešlé z analýz je možno uvést např.:

- stagnace obratu,
- potřeba snižování nákladů,
- rostoucí dynamika a tlak okolí a konkurence,
- podstatné zesílení strategie a zaměření na ni,
- změny okolí a struktury trhu,
- změny v profesích a kvalifikaci aj.

Od projektu controllingového řízení ve společnosti SIGMA GROUP a.s. očekávám vybudování systému, který poskytne vedoucím pracovníkům přesné a aktuální informace pro řízení a rozhodování, a to od vrcholového řízení až po střední a nižší články řízení. Controlling se vlastně stává účinným systémem doplňujícím komplexní řízení podniku. Zavedením controllingu podnik získá:

- posílení prvku dlouhodobosti, vize a strategie, jejich trvalé a kontinuální propracovávání, jako východisko dalších kroků,
- provázání a sjednocení všech úrovní řízení,
- dokonalý přehled o hospodaření podniku,
- informace o odchýlení se od plánu a o příčinách odchylek,
- zpětné informace o vlivu rozhodnutí na hospodářský výsledek,

- zpřesnění kalkulací a plánů,
- přehled o tom, ve které části společnosti se spotřebovává nejvíce nákladů,
- přehled o výrobcích s největším přínosem pro společnost,
- přehled o přínosu jednotlivých odběratelů a obchodních zástupců,
- v konečném pohledu pak zvýšení obrátu a zisku, posílení pozice na trhu čerpadel, zvýšení image a prestiže mezi výrobcí čerpadel.

Uvedené důvody jsou pro zavedení funkce controllera jistě pádné a jednoznačné.

6.2 Oddělení controllingu a pozice controllera

6.2.1 Právomoci a odpovědnosti controllera

Controller doplňuje řízení podniku, a to z pozice „nejvyšší a nadhledové“ a také poradenské. Jeho vysoká odbornost je nezbytná a je podmínkou přirozené autority. Jeho pravomoci v tomto duchu jsou tedy velmi široké, avšak nenahrazují přímé vedení.

Jeho odpovědnost do značné míry plyne z funkčního a organizačního začlenění. Měl by však odpovídat za nejdůležitější systémy řízení, zejména za.

- plánovací systém,
- informační systém, včetně zpětnovazebních informací.

Další činnosti a odpovědnosti mohou být dále rozšiřovány.

Nelze také pominout svým způsobem výsadní roli controllera, a to funkci koordinační.

6.2.2 Organizační začlenění oddělení controllingu

Pro organizaci a začlenění controllingu do organizační struktury podniku neexistuje žádný ideální model nebo návod. V našem případě by se mohlo uvažovat o 2 variantách řešení, a to:

- I. varianta: controlling jako štábní oddělení
- II. varianta: controlling jako liniové oddělení

I. varianta

Představovala by pouze servisně-poradní funkci na úrovni vrcholového řízení (představenstva, generálního a odborných ředitelů). Funkce controllera by byla omezena hlavně z pohledu inovace a koordinace procesů. Odbor controllingu by byl začleněn přímo pod management společnosti. Tato varianta je patrná z přílohy (P VI).

II. varianta

Zdá se, že tato varianta je pro společnost v současné době nej přijatelnější. Je také vhodná pro podniky, které mají řídicí i hospodářské problémy. Controller zde pak přejímá větší díl odpovědnosti v řízení a rozhodování, v našem případě třeba za souhrnné plánování atp.

Podřízen by byl v tomto případě ekonomickému řediteli. Tato varianta je uvedena v příloze (P VII).

Myslím si, že tato varianta by byla pro společnost Sigma Group a.s. vhodnější, proto je také v projektu detailněji rozpracována.

Pro zavedení a rozběhnutí této varianty by bylo vhodné přemýšlet o tzv. controllingu s průřezovou funkcí, což znamená, že controller a přímý výkonný (liniový) vedoucí řídí a pracují společně, avšak pole působnosti v rozhodování mají předem vymezeno. Controller může mít pro určité záležitosti i právo veta.

6.2.3 Úkoly controllera

Úkoly controllera plynou do značné míry z jeho poslání všeobecně a také z předchozích bodů. Zaměření jeho práce a jeho hlavních úkolů by mělo postupovat v těchto krocích:

- obnova plánování,
- přizpůsobení a rozšíření informačního systému,
- obnova a rozšíření normování,
- obnova kalkulačního systému,
- souběžná funkce svodná, koordinační a kontrolní,
- souběžné vytvoření reportingového systému.

Detail činností a výsledků v těchto blocích by se postupně vyvíjel, konkretizoval a také dále podle potřeb rozšiřoval.

6.3 Úkoly controllingového oddělení

6.3.1 Obnova plánování

Projekt obnovy plánování bude rozdělen do 3 bloků. Jedná se o tyto části:

- plně funkční plány (VTR),
- částečně funkční plány (neúplné),
- chybějící plány.

Základem plánování bude plánování na rok (roční), ty se pak rozpracují na kvartály. Kvartální plány se budou vypracovávat tak, aby byl vždy jeden kvartál dopředu, a to např. 30. 11. předcházejícího roku na I. kvartál, 28. 2. na II. kvartál atd. Tyto kvartály se budou dále upřesňovat na měsíce.

Doporučuji společnosti pokračovat v systému klouzavých plánů, jen je detailněji propracovat. Používání tříletých klouzavých plánů, se osvědčilo již v minulosti.

Proces plánování bude controller jen koordinovat, nebude zodpovědný za dílčí plány. Controller bude mít za úkol stanovit, kdy mají být jaké plány předloženy, kdo je za jejich zpracování zodpovědný a co bude jejich obsahem.

Jádrem controllingu je na budoucnost orientované systematické řízení podle cílů, porovnávání plánovaných hodnot s hodnotami skutečně dosaženými, analytická práce zaměřená na diagnózu tendencí a budoucích výsledků a na hledání způsobů, jak je žádoucím způsobem ovlivnit.

V podniku musí být vybudován a zaveden úplný jednoznačný a kvalitní systém plánování.

V současné době existují ve společnosti tyto druhy plánů: plán výroby, finanční plán, investiční plán, plán rozvoje a techniky a dispečerské měsíční plány výroby. Většinou jsou tyto plány vedeny ve zkrácené podobě.

Z uvedeného vyplývá, že stávající plánovací systém je nedostačující a nevyhovuje potřebám controllingu a bude nutné systém plánování dopracovat.

Základem plánování je strategický plán od kterého se dále odvíjejí plány operativní.

Strategický plán je založen na následujícím:

Vizi společnosti je nadále působit na trhu čerpadel v tuzemsku, upevňovat a rozšiřovat své působení na trhu. Přitom expandovat na zahraniční trhy, do Ruska, Polska, Jižní Evropy, na Střední východ, Egypta, Indie a Číny, do Jižní Ameriky.

Cílem společnosti je posílit ekonomiku společnosti a zvětšit její základní kapitál.

Společnost si stanovila za cíl 5 – 8% meziroční růst výkonů.

Za strategické plánování je zodpovědné vedení společnosti SIGMA GROUP a.s.

Plně funkční plány

Jediný plán, který je v současnosti plně funkční a dostačující je, Plán technického rozvoje (VTR). U tohoto plánu se nebude nic měnit.

Částečně funkční plány

Plán výroby a plán výrobní kapacity

Plán výroby a plán výrobní kapacity bude vycházet z objemu prodeje jednotlivých druhů výrobků, z plánu obytu a z předpokládaného stavu zásob hotových výrobků a nedokončené výroby k začátku roku.

Plán výroby musí obsahovat plánovaný prodej jednotlivých výrobků v kusech, a za střediska či divize.

Tyto plány budou využity pro koordinaci potřeby výrobních kapacit v jednotlivých měsících, dle těchto údajů bude společnost schopna využít výrobní kapacity co nejefektivněji, případně chybějící kapacity doplnit. Kapacitní plány je třeba nově zavést.

Plán výroby a kapacitní plán vytváří rámcová data pro plán investic, plán údržby, plán nákupu a personální plán.

Za plán výroby odpovídá útvar výrobního plánování.

Finanční plán

Finanční plán vychází z plánu hospodářského výsledku, plánu rozvahy, hrubé změny peněžních toků v budoucím období.

Finanční plán spadá do kompetence ekonomického ředitele.

Plán hospodářského výsledku

Plán hospodářského výsledku je souhrnem jednotlivých dílčích oblastí směřujících ke společnému podnikovému cíli v budoucím období. Je sestaven z jednotlivých dílčích plánů vytvořených odpovědnými pracovníky za jejich tvorbu, z ekonomického informačního systému, ze stávajícího plánu ze skutečnosti za uplynulé období a z dalších podkladů, které jsou k dispozici.

Plán by měl obsahovat stručné informace o základních důležitých předpokladech, s nimiž plán hospodářského výsledku počítá ve svých částech. Dále by měl vysvětlovat souvislosti a vztahy plánů hospodářského výsledku k hospodářskému vývoji podniku v minulém roce.

Srovnání ročního plánu s očekávanou skutečností běžného roku a eventuálně dalšího předcházejícího roku umožňuje posoudit, zda je plán optimistický, pesimistický nebo realistický.

Investiční plán

Investiční plán by měl obsahovat investiční projekty společnosti, a to včetně investic nutných k udržení provozu podniku. Jednalo by se o plán oprav. Obsahoval by účel jednotlivých oprav, náklady na opravu, zda je nutné tvořit rezervy na opravu a na jak dlouho, ke kterému středisku opravovaný investiční majetek patří.

Plán investic pro následující období musí obsahovat veškeré investice, které se uskuteční v následujícím roce, které započaly v předchozích obdobích a budou v následujícím roce zakončeny nebo budou pokračovat. U každé investice musí být uveden účel investice, kterého střediska se týká, plánované vynaložení finančních prostředků, termín a časový harmonogram provedení investice.

Za plán oprav by byl zodpovědný technický ředitel, společně s výrobním a ekonomickým ředitelem.

Personální plán

Obsahem personálního plánu jsou počty pracovníků a plánované mzdy pro budoucí období. Personální plán by měl být rozdělen podle profesí zaměstnanců, podle útvarů, tarifních skupin, věku či vzdělání.

Personální plán by měl stručně porovnávat současný plán s minulým obdobím.

Mimo to by měly být v personálním plánu zaneseny informace o personálních a sociálních směrnících podniku, o zvláštních opatřeních plánovaných v následujícím roce v personální

oblasti, jako je např. počet pracovníků odcházejících do důchodu, plánované vzdělávání pro zaměstnance, zvyšování či snižování platů, odměny zaměstnancům a údaje o plánovaném snižování stavu pracovníků.

Personální plán vyžaduje celkové rozvinutí a zdokonalení, zejména v oblasti zaměstnanosti, mezd, motivace a stimulace zaměstnanců a sociálních faktorů.

Za tvorbu personálního plánu je zodpovědný personální ředitel.

Chybějící plány

Plán odbytu v jednotkách množství, plán tržeb, marketingový plán

Tyto dílčí plány by měly dokumentovat směrnice odbytové politiky podniku pro budoucí období. Tyto plány budou výchozími pro ostatní dílčí plány.

Marketingový plán zahrnuje zejména analýzu mikro a makro prostředí společnosti, marketingové cíle na následující období, strategii k dosažení těchto cílů, kvantifikaci prodeje, určení maximální tržní ceny a plánované náklady na marketingovou komunikaci.

Za marketingový plán nese zodpovědnost obchodní ředitel.

Plán nákupu

Controller by měl zajistit to, aby plán nákupu obsahoval následující informace. Budoucí směrnice nákupní politiky, situaci na hlavních nákupních trzích pro podnik, stručný popis pro podnik důležitých dodavatelů, včetně cen a dodacích podmínek, vývoj cen u hlavních nákupních skupin a konečnou kvantifikaci nákupu.

Plán nákupu poskytuje podklady pro plánování nákladů.

Plán nákupu by měl obsahovat také komentář a srovnání s dřívějšími obdobími tak, aby byl viditelný trend vývoje.

Za plán nákupu odpovídá vedoucí útvaru nákupu.

Plán energetiky

Účel tohoto plánu spočívá ve stanovení množství spotřeby energií tzn. elektrické energie – vysokého (od 6000V) a nízkého napětí (do 1000V), plynu, stlačeného vzduchu a stanovit jejich náklady. Je třeba podrobně rozplánovat spotřebu elektrické energie tak, aby nedocházelo k překročení nesmlouvaných limitů s energetickými závody. Limity se týkají množství odebraných MW elektrické energie za kvartál. Při nižším či vyšším odběru hrozí

penále či změna sazby, což zvyšuje nepředpokládané náklady. Z důvodů úspory je nutné využívat nízkých nočních a víkendových tarifů. Jedná se především o provoz na zkušebně, kde je extrémně vysoká spotřeba energií.

Pro úsporu plynu společnost instalovala systém MaR Control. Tento systém se využívá pro vytápění výrobních hal, pro ohřev TUV a vytápění kanceláří. Systém je plně automatizován. Je řízen počítačem, který je schopen lokálně vytápět potřebné prostory. Lze nastavit minimální a maximální teploty dle zadaných časových plánů, o sobotách a nedělích pracuje v útlumové křivce. Výhodou systému je především využití při přesčasových směnách.

Systém je též schopen řídit spuštění kompresorové stanice. Veškeré poruchy tohoto systému jsou hlášeny do systému, přes zařízení firmy LEVEL, který reaguje na 8 analogových a 8 digitálních vstupů. Poruchy systému, jako je ztráta napájení a změny vstupů a výstupů tlaku a teploty, jsou vyslány signálem do mobilního telefonu. Zodpovědný pracovník je pak povinen dostavit se k odstranění závady.

Plán ekologie

Kvantifikovat náklady na ekologii, hlavní cíle ochrany životního prostředí, stanovit konkrétně jak a čím společnost SIGMA GROUP a.s. zatěžuje životní prostředí, jak se bude snažit tyto nepříznivé vlivy eliminovat, stanovit povolené limity, zajistit jejich kontrolu a vyčíslit s tím spojené náklady.

Plán jakosti

Společnost SG je držitelem řady certifikátů:

Certifikát jakosti EN ISO 9001, který se týká používání systému managementu jakosti v oboru vývoj, výroba a servis čerpadel, projekce a dodávky celků čerpací techniky, výroba modelů, slévání neželezných kovů, a výroba ochranných filtrů.

Společnost je držitelem **Oprávnění k výrobě, montážím, opravám a rekonstrukcím čerpadel pro jaderné elektrárny**.

V plánu by mělo být objasněno zda společnost usiluje o získání dalších certifikátů a s tím spojených nákladů.

Za plán jakosti odpovídá manažer jakosti.

Organizační plán

V organizačním plánu je zdokumentována organizační a řídicí struktura společnosti pro následující období.

Organizační plán by měl vymezovat ve všech hlavních útvarech a odděleních pozice nadřízenosti a podřízenosti, příkazovací pravomoci a kompetence.

Tento plán by byl zpracováván nepravidelně (dle potřeby) a spadal by přímo do kompetence vedení společnosti.

Schvalování a kontrola dílčích plánů

Controller ve spolupráci s vedením, stanoví osoby odpovědné za zpracování dílčích plánů a výsledného plánu hospodářského výsledku a náležitosti dílčích plánů.

Vzhledem k tomu, že controllingové oddělení bude patřit v tomto projektu pod ekonomického ředitele, navrhovala bych za osobu zodpovědnou za plánování přímo tuto funkční pozici.

Controllingové oddělení sesbírá a zkontroluje všechny dílčí plány a předá je hlavnímu ekonomovi společnosti. Vyhodnocení dílčích plánů, včetně kontroly vynaložených finančních prostředků, provádí pracovníci na oddělení controllingu.

Zpracované dílčí plány jsou předloženy ke schválení a k dalšímu zpracování hlavnímu ekonomovi. Dílčí roční plány musí být zpracovány do 30. 11. předchozího roku.

Ekonomický ředitel předloží materiály posouzené a zkontrolované controllingovým oddělením vedení společnosti a následně společně rozhodnou, zda plány upravit či je přijmout bez výhrad na následující období. Závěry a opatření dílčích plánů jsou následně promítnuta do realizace plánu hospodářského výsledku na příští období a do vlastních plánů.

Veškeré dílčí plány se budou vypracovávat s roční četností, s rozpadem na jednotlivá čtvrtletí. Čtvrtletní ukazatele budou předávány do controllingového oddělení ve zjednodušených výkazech tak, aby controllingové oddělení mělo možnost průběžně porovnávat plány se skutečností.

Tvorba plánu hospodářského výsledku

Za sestavení plánu hospodářského výsledku zodpovídá ekonomický ředitel společnosti a schvaluje ho představenstvo a vedení společnosti. Plán hospodářského výsledku je

sestavován za celou společnost, a je rozdělen do kvartálů, případně do jednotlivých měsíců. Tištěná podoba plánu je určena pro vedení společnosti a vedoucí jednotlivých oddělení.

Každý měsíc je na controllingovém oddělení prováděna srovnání plánu hospodářského výsledku se skutečnými hodnotami a zjišťována odchylka. Vzhledem k rychle se měnícím podmínkám na trhu a výsledkům analýzy odchylek, je nutné jednotlivé plány neustále aktualizovat. Pokud jsou na základě analýzy odchylek stanovena nápravná opatření, jako je například redukce investic, snížení oběžného majetku nebo omezení výroby), je nutné tyto změny promítnout do dílčích plánů. Interpretace odchylek vychází z controllingového oddělení a provádí se analýza jejich příčin a vlivu na konečný hospodářský výsledek.

6.3.2 Přízpusobení a rozšíření informačního systému

Manažerský informační systém je jádrem controllingového systému. V současnosti je informační systém roztržštěn a není schopen poskytovat potřebné a aktuální informace k řízení firmy. Největším nedostatkem informačního systému je jeho neúplnost a neprovázanost.

Společnosti Sigma Group a.s. používá informační systém Material Management, který je značně zastaralý. Navrhuji nákup nového vhodného informačního systému. Vzhledem k finanční situaci společnosti je ale nepravděpodobné, že společnost nový IS zakoupí.

V této situaci navrhuji rozšíření stávajícího systému a doplnění chybějících částí. Tuto činnost by měla zajistit společnost Sigmasoft Lutín. Tato společnost je odnoží bývalé SIGMY Lutín s.p. Stávající zaměstnanci tudíž znají problémy spojené s čerpadlářskou výrobou a mohou tak lépe přizpůsobit části IS potřebám vedení.

SIGMA GROUP a.s. kalkuluje s investicí do informačního systému zhruba 5 až 7 mil. Kč.

Společnost vlastní elektronický archiv, který dodala firma Technodat Zlín, a dále spolupracuje s firmou DAGIS Praha, která dodává software pro oddělení konstrukce. Konstrukteři pracují s programem Autocad.

Rozšířený informační systém by měl být implementován do společnosti co nejrychleji, aby mohl podporovat controllingové a řídicí funkce.

Informační systém musí být tzv. „ušitý na míru“ společnosti SIGMA GROUP a.s., souvisí to s předmětem podnikání společnosti. Opěrnými body pro výběr systému budou výrobky, zákazníci, dodavatelé, výrobní provozy, útvary atd.

Před nákupem IS by měl být systém konzultován s jednotlivými útvary ve společnosti a brány v úvahu konkrétní připomínky zaměstnanců. Je nutné diskutovat o účelnosti a využitelnosti jednotlivých subsystémů rozšiřovaného IS. Protože je zavedení IS příliš nákladné, nelze připustit, aby se něco mohlo dodatečně měnit. Požadavky musí být předem jasné a zaručené.

Controller by měl sestavit soupis požadavků na controllingové moduly v IS. Např. účtový rozvrh, číselníky, databáze dodavatelů a odběratelů, vybudování nákladového systému, detailnější zpracování nákladů na jednotlivá střediska, rozčlenění fixních a variabilních nákladů. Je nutné přehledně a účelově uspořádat účtový rozvrh dle potřeb společnosti tak, aby odpovídal různým potřebám řídicího systému. Je důležité aby si z informačního systému vyjmul každý účastník řídicího procesu takové informace, které jsou pro něj v dané situaci důležité.

Požadavky na informační systém:

- musí poskytovat nositelům rozhodování správné, na problémy orientované a potřebně koncentrované informace,
- nezbytná provázanost s účetnictvím,
- přesné oddělení druhů výnosů a nákladů a jejich **původců (místo vzniku) i nositelů odpovědnosti**,
- on-line systém,
- schopnost zpracovávat plány v systému a porovnávat plánované hodnoty se skutečnými,
- vhodný kalkulační systém dle návrhu společnosti (managementu),
- zajištění permanentní aktualizace systému,
- IS musí obsahovat modul controllingu, který je vhodný pro specifickou průmyslovou výrobu (porovnávání odchylek, výkaznictví - reporting).

6.3.3 Obnova a rozšíření normování

Při obnově normování bude nezbytné:

- rozšířit, zkvalitnit a stále aktualizovat výkonové normy (normy spotřeby práce) na výrobek,
- zavést materiálové normy na výrobek,
- zavést normy režii (vybrané skupiny režii).

Normotvorná činnost je nezbytná pro fungování kalkulačního systému.

Za technickou část norem odpovídá technický ředitel a výrobní ředitel, za normy režii ekonomický ředitel.

Controller není schopen vytvářet normotvorný systém, zaváděcí fázi bude mít controller úlohu koordinační. Musí zajistit pracovníky, kteří budou schopni nové normy stanovit tak, aby vyhovovali procesu výroby.

6.3.4 Obnova kalkulačního systému

Tvorbu kalkulací má v současnosti ve společnosti SIGMA GROUP a.s. na starosti útvar výrobního plánování. Tato funkce by mu zřejmě i nadále zůstala. Controllingové oddělení nepřebírá odpovědnost za kalkulační systém. Controller může navrhovat nové kalkulační systémy, může dávat náměty na změny v kalkulacích, schvalovat kalkulace a kalkulační systémy.

Kalkulační vzorec společnosti je založen na členění nákladů na fixní a variabilní.

Stávající kalkulační vzorec vypadá takto:

přímý materiál
+ přímé mzdy (výrobních dělníků)
+ přímé náklady na kooperaci
= přímé náklady
+ výrobní režie
= výrobní náklady
+ správní režie

+ zisková přírážka

= prodejní cena

Rozvrhovou základnou pro správní režii jsou přímé mzdy, taktéž pro režii výrobní.

Kalkulace jsou ve společnosti sestavovány pouze jako výsledné. Cílem musí být **zavedení plánových kalkulací**. Dále pak zdokonalení kalkulačního vzorce pro lepší zprůhlednění náběhu nákladů.

Návrh nového kalkulačního vzorce:

přímé materiálové náklady

+ přímé náklady na kooperaci

+ přímé mzdy

+ ostatní přímé náklady

= přímé náklady

+ výrobní režie

rozvrhová základna * kalkulační sazba (např. přímé mzdy * sazba)

rozvrhová základna * kalkulační sazba (např. strojohodiny * sazba)

= výrobní náklady

+ správní a odbytové režijní náklady

+ ostatní jednicové náklady odbytu (doprava, ukotvení, obal)

= vlastní náklady = nákladová cena

Výrobní režie s použitím strojohodin - jedná o tu část výrobní režie, přímo se týkající výrobního procesu a lze ji přiřadit počet strojohodin.

Výrobní režie s použitím přímých mezd - jedná o tu část výrobních režii u kterých nejsme schopni zjistit přímou závislost na výrobní jednotce.

Díky provádění výsledných kalkulací společnost zná přesnou kalkulační cenu svých výrobků. Porovnáním s aktuálními prodejními cenami tak bude moci hodnotit skutečnou ziskovost výrobků. Zároveň bude mít přesné informace o tom, jak se jednotlivé výrobky podílely na celkovém zisku či ztrátě společnosti.

Při srovnání s plánovou kalkulací pak mohou být revidovány vynakládané náklady a jejich opodstatněnost.

Pro chod kalkulačního systému v oblasti plánu je potom nezbytná zejména normová základna, její správnost a aktuálnost.

Nejdůležitějším úkolem controllera bude v počátku projektu zajistit obnovu plánových kalkulací.

6.3.5 Koordinační a kontrolní funkce

Controllerovi musí být zpočátku vložena odpovědnost zejména za:

- rozběh útvaru controllingu,
- rozběh, obnovení, rozšíření a zavedení absentujících procesů a systémů (plánování, informační systém),
- dále odpovědnost za zpracování základních vizí, strategických záměrů a podobných vrcholových dokumentů,
- zpracování zadání pro spolupracující útvary (zejména plány),
- kontrola plnění plánu, analýzy odchylek, nápravná opatření,
- soustavný koordinační a poradenský kontakt se spolupracujícími útvary, zpětné vazby,
- zajištění reportingu.

6.3.6 Vytvoření reportingového systému

Pomocí reportingu (výkaznictví) zajišťuje controlling přenos informací mezi místy vzniku a použití informací.

Vedle zajišťování ústředního reportingu má zvláštní význam osobní předávání informací pomocí controllingu, neboť ten by měl informace v procesu řízení použít ke stimulaci rozhodování.

V současnosti probíhá zajišťování informací v podniku neformálně a je vytvořeno samotnými dotýčnými silami vedení.

Úkolem controllera je proto vytvořit komplexní systém informací a ukazatelů (např. nákladovost výroby, objem mezd na výrobek, produktivita práce, strojohodiny), které budou hodnotit nejen vývoj podniku jako celku, ale i v jeho dílčích částech, které jsou z hlediska řízení rozhodující. Controller si stanoví 2 – 3 ukazatele, které bude sledovat a při jejich hraničních hodnotách bude řešit jejich příčiny. Reporting by měl pokrýt všechny oblasti společnosti.

Základem reportingu je měsíční rozbor hospodaření, který se skládá z tabulek a slovního komentáře charakterizujícího dosažené hodnoty v jednotlivých oblastech. Viz. Měsíční zpráva controllera, Zpráva o odchylkách, Zpráva pro dozorčí radu.

Struktura systému reportingu

Prvním krokem pro vytvoření systému reportingu je určení uživatelů výstupů reportingu a jejich požadavků na zprávy a výkazy. Ve společnosti SIGMA GROUP a. s. bude controller zpracovávat informace pro:

- vrcholový management společnosti (představenstvo, generální ředitel, ekonomický ředitel a odborní ředitelé, vedoucí jednotlivých útvarů, manažer jakosti),
- ředitelé divizí a dceřiných společností,
- dozorčí radu.

Každá z uvedených skupin příjemců vyžaduje jiný rozsah, periodicitu a druh informací. Vrcholový management očekává informace za společnost jako celek, zatímco ředitelé nižších útvarů potřebují pro řízení detailněji zpracované informace o hospodaření výrobního provozu.

Tabulka č. 12 uvádí hlavní zprávy, které budou tvořit systém reportingu ve společnosti SIGMA GROUP a. s.

Tab. 12. Přehled hlavních zpráv představujících systém reportingu

Název zprávy	OBSAH	Termín	PŘÍJEMCE	Zpracovatel
Měsíční přehled činností	Objem výroby podle sortimentu Objem prodeje podle sortimentu v peněžních a	Měsíčně	Management Ředitelé divizí a dceřiných	Controller

	technických jednotkách Náběh zakázek		společností, vedoucí vnitropod. útvárů	
Měsíční zpráva controllera	Vývoj podnikové činnosti Vývoj HV Hodnocení finanční situace	Měsíčně	Management	Controller
Zpráva pro dozorčí radu	Čtvrtletní výsledky hospodaření Údaje podléhající schválení	Čtvrtletně	Dozorčí rada	Controller
Zpráva o hospodaření společnosti, provozu	Vývoj KHV v členění podle sortimentu Ekonomické ukazatele závodu Vývoj nákladových položek v čase	Měsíčně	Management Ředitelé úseků	Controller
Zpráva o odchylkách	Porovnání plán -skutečnost u KHV Analýza odchylek Plán opatření	Měsíčně	Hlavní ekonom	Controller
Výroční zpráva	Účetní závěrka Příloha k účetní závěrce	Ročně	Akcionáři Dozorčí rada Management	Představenstvo Controller Ekonomický ředitel

Vedle pravidelných zpráv bude controller zpracovávat další zprávy podle aktuálních potřeb vedoucích pracovníků. Může se jednat např. o propočet návratnosti investice nebo ekonomické zhodnocení zlepšovacích návrhů, které jsou ve společnosti realizovány. Dále bude zpracovávat zprávy pro externí uživatele, např. pro banky, úřady či média. Úkolem controllera bude zpracovávání výkazů pro statistický úřad – INTRASTAT (např. počet exportovaných výrobků). Dalším úkolem controllera bude zpracovávat grantové projekty ať už tuzemské, prováděné za podpory Ministerstva průmyslu a obchodu (MPO) nebo granty z EU.

Všechny zprávy zpracované controllerem budou mít jednotný design. Na titulní straně bude uveden název zprávy, období, které je předmětem hodnocení a jméno příjemce. Controller se při zpracování zprávy musí vyhnout faktorům, které snižují hodnotu zprávy. Těmito faktory jsou:

- příliš rozsáhlá zpráva,
- těžko pochopitelné pojmy,
- velké množství údajů, směšování důležitých a nedůležitých informací
- početní a logické chyby,
- absence písemného komentáře.

Pro účinné fungování systému reportingu je důležité, aby controller měl zpětnou vazbu na adresáty zprávy. Ke zprávám controllera je potřeba se zpětně vyjádřit tak, aby na základě připomínek a námětů mohl být systém reportingu zlepšován. Pouze to zajistí, že informace pro rozhodování budou v požadované struktuře, formě a čase.

Měsíční zpráva controllera

Pro management společnosti zpracuje controller každý měsíc souhrnnou zprávu nazvanou **Měsíční zpráva controllera**. Ve Zprávě bude hodnocen vliv rozhodnutí, která jsou v kompetenci vedení společnosti, na klíčové ukazatele hospodaření. V kompetenci vedení společnosti je:

- volba způsobu financování,
- volba cenové strategie,
- řízení dlouhodobých aktiv, rozhodování o jejich snížení nebo jiném využití
- řízení výše pohledávek a závazků,
- řízení likvidity.

Zpráva bude doplněna komentářem, který upozorňuje na mimořádné odchylky od plánovaných záměrů a analyzuje jejich příčiny. Komentáře je nutno zpracovat tak, aby jen slovně neopakovaly to, co lze vyčíst z tabulek a grafů, ale aby daly návod jak situaci zlepšit. Rozsahově by zpráva (slovní popis) neměla přesáhnout 5 stran. Měsíční zpráva bude zpracována do konce každého měsíce.

Zpráva pro dozorčí radu

Zpráva pro dozorčí radu bude strukturována stejně jako Měsíční zpráva controllera. Informace v ní budou shrnutím hospodaření společnosti za uplynulé čtvrtletí. Zpráva pro dozorčí radu bude navíc obsahovat očekávané hodnoty údajů o podnikové činnosti

podléhající schválení dozorčí radou, např. porovnání plánovaných a skutečných nákladů na investici.

Zpráva o odchylkách

Pro hlavního ekonoma společnosti zpracuje controller každý měsíc **Zprávu o odchylkách**. Při zpracování bude vycházet z plánu hospodářského výsledku, který srovná se skutečnou hodnotou hospodářského výsledku za sledovaný měsíc.

Na základě zjištěných příčin odchylek bude určena osoba, která nese zodpovědnost za nesplnění plánu, popř. osoba, která zpracovala plán, pokud byla odchylka způsobena nesprávným plánováním. Součástí zprávy bude návrh protiopatření, která mají být zavedena.

Kromě porovnání plánu se skutečností bude provedeno také hodnocení ve vztahu k předpokládané hodnotě hospodářského výsledku na konci roku.

V tabulce číslo 13 je uveden návrh záhlaví tabulky pro porovnání plánovaných hodnot nákladů, výnosů a hospodářského výsledku s hodnotami skutečnými podle divizí.

Tab.13. Návrh tabulky porovnání plánovaných hodnot nákladů, výnosů a hospodářského výsledku s hodnotami skutečnými, podle divizí.

Divize	Měs.	Výnosy			Náklady			Hospodářský výsledek		
(tis. Kč)		plán	skut.	Rozdíl %	plán	skut.	Rozdíl %	plán	skut.	Rozdíl %
DPČ										
D montáže										
D modelárny										
Celkem za SG a.s.										

Tabulka by měla být uváděna v tisících Kč, rozdílové ukazatele v %, kde rozdílem je plán/skutečnost, plán = 100%, tabulka se bude provádět každý měsíc.

Porovnání s předchozím rokem bude prováděno slovně a bude mít jen informativní charakter, celkové shrnutí bude prováděno až po uplynutí běžného roku.

6.4 Vstupní informace pro controllingový systém

Dosavadní rozsah informací pro správnou funkci controllingu s největší pravděpodobností nebude dostačovat. Mohl by být dostatečný snad v období náběhu, a to jen v převažujících ekonomických informacích.

Úkolem controllera je poskytovat aktuální a přesné informace pro rozhodování managementu společnosti. K tomu účelu musí přesně vědět, kde a v jaké struktuře informace získá. Jedná se především o spolupráci s obchodním úsekem a úsekem ekonomickým.

Pro systematické budování informačního systému je nutné, aby se do IS společnosti dostávaly informace za těchto oblastí:

- vrcholové informace vlastníků a vrcholového vedení společnosti o charakteru vize a strategie,
- informace z výzkumu trhu,
- marketingové informace,
- informace o běžném náběhu zakázek,
- informace z oblasti VTR,
- informace o kapacitách a technologických možnostech,
- informace investičního charakteru,
- informace o normách spotřeby (zejména na výrobek) a rozpočtech,
- informace kalkulační (výrobní, střediskové apod.),
- informace o vývoji jakosti,
- informace personální a o lidských zdrojích,
- běžné a rozšířené informace ekonomické, včetně účetnictví,

Rozsah těchto informací by byl postupně vytříben, zpřesněn a dle potřeby také doplněn.

6.5 Kalkulace zdrojů potřebných pro vytvoření controllingového oddělení

Personální obsazení controllingového oddělení bude představovat 2 - 4 pracovníky, kteří musí splňovat následující předpoklady:

Osobní:

- schopnost analytického myšlení,
- dobré organizační a komunikační schopnosti,
- prezentační dovednosti,
- kreativita a schopnost prosadit se,
- schopnost samostatné práce.

Odborné:

- VŠ vzdělání ekonomického směru (není třeba u pomocných a výkonných controllerů),
- dobrá znalost finančního a nákladového účetnictví,
- znalost metod plánování,
- znalost práce s PC.

V tomto bodě je vycházeno z toho, že náklady na zavedení je třeba minimalizovat a pokrýt je maximálně z již existujících zdrojů. Jde jak o náklady osobní (personální), tak věcné (režijní). Tento záměr je možno plně zrealizovat, protože lidské zdroje jsou k dispozici a je zde možnost výběru, totéž platí o dalším vybavení. Za těchto předpokladů mohou celkové náklady činit:

I. varianta

Byla by plně zrealizována z vlastních zdrojů. Na doplňkové vybavení oddělení (propojení informační sítě, nový hardware, školení, kancelářský nábytek a materiál atp.) je odhadováno v 1. roce zhruba 200 000 Kč, v dalších letech zhruba 100 000 Kč/rok. S mzdovými náklady se v této variantě nepočítá, neboť jsou již zahrnuty v běžném provozu společnosti, pracovník se jen přesune z jednoho oddělení na oddělení controllingu.

II. varianta

V této variantě je uvažováno se 2 novými pracovníky.

Personální náklady navíc by činily odhadem 720 000 Kč/rok. Což by činilo hrubou mzdu controllerů 30 000Kč (zahrnuto sociální a zdravotní pojištění).

Věcné náklady (pořízení nového hardware a vybavení kanceláře) asi 400 000 Kč v 1. roce, v dalších letech administrativní náklady kolem 150 000 Kč.

Celkem tedy přes 1 120 000 Kč v prvním roce zavádění controllingu.

Všechny ostatní náklady by byly pokryty z vlastních zdrojů společnosti:

Z hlediska personálního lze uvažovat takto:

- I. varianta
 - vedoucí controller
 - výkonný controller
- II. varianta
 - vedoucí controller
 - 2 výkonné controlleři
 - pomocný controller

I když tyto náklady jsou určitým zatížením ekonomiky společnosti, měly by je na druhé straně mnohonásobně vyvážit očekávané přínosy.

V nákladové rozvaze nejsou promítnuty náklady na obnovu celého informačního systému (jednalo by se především o rozšíření software a nový hardware), který má celopodnikovou působnost a takto také bude hrazen.

6.6 Popis pracovní pozice controllera

Hlavní úkoly controllera v jednotlivých oblastech jsou shrnuty v Popisu pracovní pozice. Popis pracovní pozice jasně vymezuje zařazení pracovníka v organizační struktuře, jeho cíle, úkoly, pravomoci a odpovědnosti.

Tab. 14. Popis pracovní pozice controllera

Sigma Group a. s.	POPIS PRACOVNÍ POZICE
-------------------	-----------------------

Jméno zaměstnance	
Popis pracovního místa	Vedoucí controller, výkonný controller, pomocný controller
Organizační začlenění	Odbor controllingu
Pracovník je podřízen	Ekonomickému řediteli, vedoucímu controllerovi
Cíl	Cílem práce controllera je zavedení a vybudování controllingového systému řízení, který bude poskytovat podklady pro plánování, rozhodování a řízení společnosti.
Hlavní úkoly controllera	<i>Oblast plánování</i> Poradenská funkce v procesu plánování Tvorba formulářů pro plánování Porovnání plánu se skutečností
	<i>Oblast reportingu</i> Vytvoření reportingu orientovaného na příjemce Vytvoření formulářů a tabulek pro reporting Zpracování analýz dle požadavků nadřízených a vedoucích středisek Srovnávací analýzy s ostatními podniky v oboru Vytvoření systému ukazatelů
	<i>Oblast řízení a kontroly</i> Analýza hospodářského výsledku společnosti Analýza odchylek Průběžná kontrola vývoje nákladů s cílem dosáhnout jejich úspor Dohled nad kalkulačním systémem Průběžné sledování plnění stanovených cílů
Pravomoci pracovníka	Rozhodovací a nařizovací pravomoci
Odpovědnosti pracovníka	Sběr informací a příprava zpráv pro management společnosti Kontrola plnění plánů a jejich aktualizace Kontrola nákladů a hledání úspor

6.7 Strukturní plán projektových činností

Projekt controllingového oddělení ve společnosti SIGMA GROUP a.s. je rozdělen do čtyř fází: fáze zahájení projektu, plánovací fáze, realizační fáze a fáze ukončení projektu. Každá fáze je rozpracovaná do dílčích činností uvedených na obrázku (Obr. 1).

6.7.1 Fáze zahájení projektu

S vhodností, potřebou a nutností zavedení controllingu musí být od počátku ztotožnění a přesvědčení o efektivnosti vlastníci a vedení společnosti. Je dobré na tuto úvodní fázi přizvat externí odborné konzultanty a hledat též pravdivé reference u cizích subjektů. S tím již také souvisí informovanost celé exekutivy řízení a taktéž přenesení potřebné informovanosti níže do všech činností společnosti.

Controlling a jeho funkce se tak musí dostat do povědomí většiny zaměstnanců. Teprve potom je možné přistoupit k dalším krokům zavádění controllingu.

V úvodní fázi bude určen cíl a vedoucí projektu. Vedoucím projektu musí být osoba z vrcholového vedení, která je na projektu zainteresována. Vhodnou osobou je hlavní ekonom společnosti, protože ten do současné doby vykonával většinu činností souvisejících s controllingem a vidí nedostatky v této oblasti. Jeho úkolem bude vytvořit ve společnosti povědomí o controllingu a informovat o jeho přínosech konkrétní pracovníky.

6.7.2 Plánovací fáze

V plánovací fázi bude vytvořena koncepce controllingu ve společnosti SIGMA GROUP a.s. Je vhodné v této další fázi uskutečnit určitý „předrealizační“ audit, který by analyzoval skutečnosti a odhalil (kritizoval) nedostatky a poruchy. Hovoříme o tzv. studii realizovatelnosti.

Prvním krokem k vytvoření koncepce controllingu je provedení vstupní analýzy interních a externích předpokladů pro zavedení controllingu. Externí analýza má za cíl odhalit charakter trhu, na kterém společnost působí a intenzitu konkurence. Interní analýza je zaměřena na současné metody a nástroje, které jsou při řízení uplatňovány. V této diplomové práci jsou již výsledky a závěry provedených analýz uvedeny výše. Na základě zjištěných předpokladů budou formulovány požadavky na controllingový systém. Cílem

by mělo nakonec být určení působnosti controllera a jeho nejdůležitějších úkolů. Úkoly controllera, jeho pravomoci a zodpovědnosti budou shrnuty do popisu pracovního místa.

Controller bude při získávání informací spolupracovat s pracovníky všech oddělení ve společnosti, proto musí být určen druh informací a struktura, v jaké budou tato oddělení informace controllerovi předávat. Také výstupy informačního systému musí být vytvořeny tak, aby vyhovovaly potřebám controllingu. Proto budou specifikovány požadavky na výstupy z IS a ty předány dodavateli IS.

Plánovaný koncept controllingu bude předložen ke schválení managementu společnosti. Návrh koncepce controllingu bylo hlavní náplní této diplomové práce

6.7.3 Realizační fáze

Tato fáze nastupuje v okamžiku počátku vlastního budování útvaru controllingu. Mělo by být zajištěno:

- oficiální vyhlášení organizační změny, tj. zřízení pracoviště a funkce controllera.
- výběr a jmenování hlavního controllera a jeho spolupracovníků, vyřešení podřízenosti a nadřízenosti, stanovení hlavních úkolů a působností, vyřešení vnitřních organizačních vazeb a informačních toků (spolupracující útvary a osoby, zejména jejich povinnosti, úkoly a pravomoci ve vztahu na controllingový útvar).
- fyzické budování pracoviště.
- zahájení spolupráce s dodavatelem IS, ohledně doplnění IS pro potřeby controllingu.

Zodpovědnost za uvedené činnosti ponese vedoucí projektu.

6.7.4 Fáze ukončení projektu

Projekt implementace controllingu je ukončen, jakmile je vytvořena pracovní pozice controllera a controller začíná plnit své úkoly. Controller bude dále systém controllingu rozvíjet podle potřeb vedoucích pracovníků. Do budoucna může být controlling detailněji zaměřen na jednotlivé funkční oblasti.

Oficiálním ukončením projektu je vydání závěrečné zprávy o výsledcích realizace a zahajovacím jednání vedení společnosti, controllera a výkonného vedení v den zahájení činnosti controllingu. Od toho okamžiku se controlling stává stěžejní a přitom běžnou součástí řídicího a rozhodovacího procesu.

6.8 Časový harmonogram postupu implementace systému controllingu

Tab. 15. Fáze projektu v měsících

Fáze projektu	Pro I.variantu (v měsících)	Pro II.variantu (v měsících)
1. Fáze zahajovací	1	1
2. Plánovací fáze	2	3
3. Realizační fáze	2	3
4. Fáze ukončení	1	1
Celkem	6	8

Stanovení období se jeví jako přijatelná a přiměřená doba, delší časový úsek by mohl vést k odvedení pozornosti od záměru i možný odklon od něj.

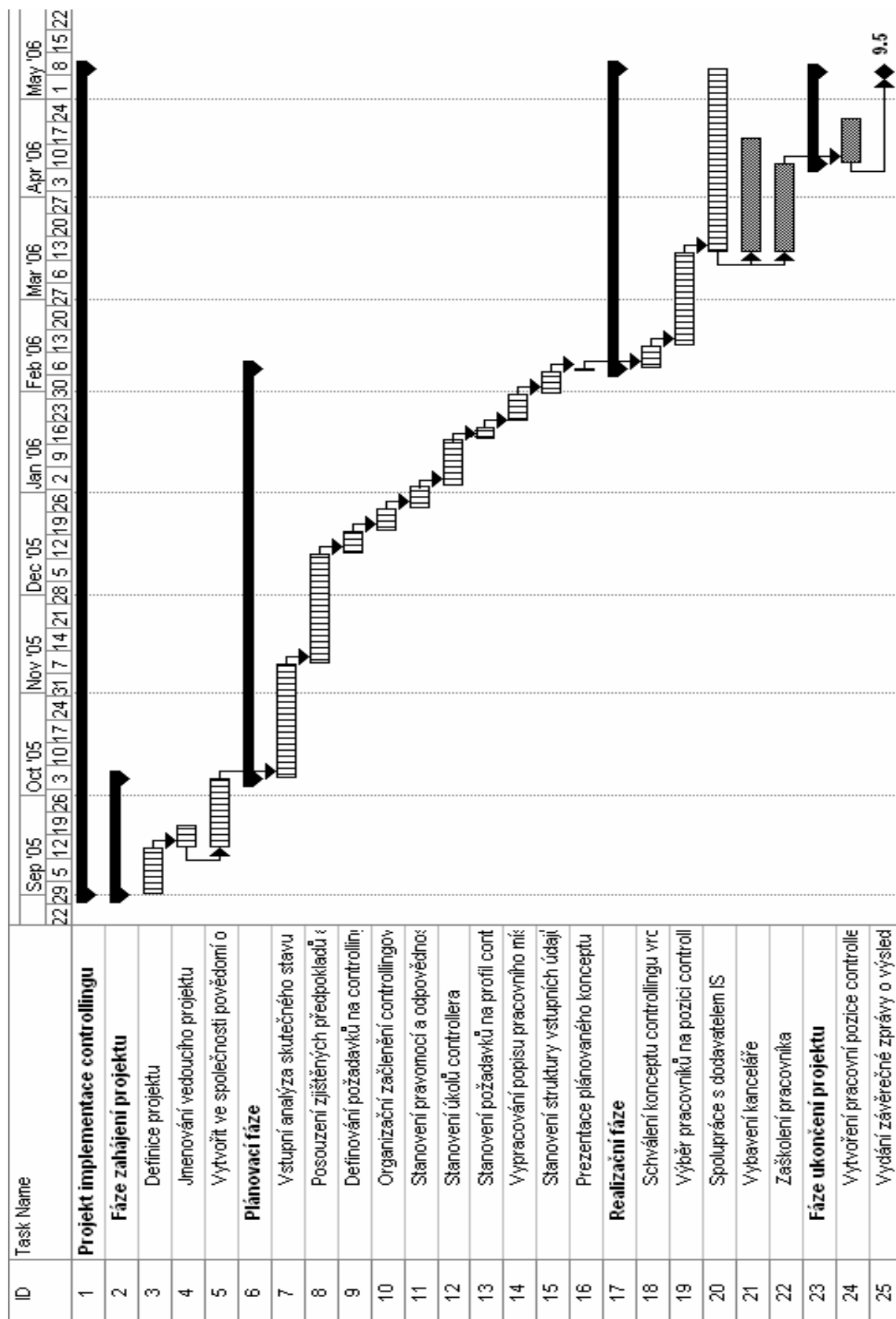
Je nutno zdůraznit, že některé činnosti probíhají v projektu současně.

Pro tvorbu časového plánu projektu je využit program MS Project. Prvním krokem pro tvorbu časového plánu projektu je jeho rozdělení do jednotlivých fází a dílčích činností. U každé činnosti musí být určena doba trvání. To je provedeno na obrázku (Obr. 1). Dále je nutné stanovit posloupnost jednotlivých činností a jejich vzájemnou závislost. Uvedená data jsou zadána do programu MS Project, který zpracuje grafické znázornění posloupnosti činností projektu. Zpracovaný harmonogram činností je uveden na obrázku (Obr. 2).

Datum zahájení projektu bylo po konzultaci s vedoucím diplomové práce ve společnosti stanoveno na začátek září 2005. Po zadání jednotlivých dílčích činností a doby jejich trvání bude projekt dle varianty II, ukončen 9. května 2006. Od tohoto okamžiku bude ve společnosti fungovat oddělení controllingu a controller bude plnit své úkoly a navržené činnosti.

ID	Task Name	Duration	Start	Finish	Predecessors
1	Projekt implementace controllingu	179 days?	Thu 1.9.05	Tue 9.5.06	
2	Fáze zahájení projektu	25 days	Thu 1.9.05	Wed 5.10.05	
3	Definice projektu	10 days	Thu 1.9.05	Wed 14.9.05	
4	Jmenování vedoucího projektu	5 days	Thu 15.9.05	Wed 21.9.05	3
5	Vytvořit ve společnosti povědomí o controllingu	15 days	Thu 15.9.05	Wed 5.10.05	4SS
6	Plánovací fáze	89 days?	Thu 6.10.05	Tue 7.2.06	
7	Vstupní analýza skutečného stavu (analýza externích a interních předpokladů pro zavedení controllingu)	25 days	Thu 6.10.05	Wed 9.11.05	5
8	Posouzení zjištěných předpokladů a stanovení potřeby jednání v jednotlivých oblastech	23 days	Thu 10.11.05	Mon 12.12.05	7
9	Definování požadavků na controllingový systém	5 days	Tue 13.12.05	Mon 19.12.05	8
10	Organizační začlenění controllingového oddělení	5 days	Tue 20.12.05	Mon 26.12.05	9
11	Stanovení pravomocí a odpovědností controllera	5 days	Tue 27.12.05	Mon 2.1.06	10
12	Stanovení úkolů controllera	10 days	Tue 3.1.06	Mon 16.1.06	11
13	Stanovení požadavků na profil controllera	4 days	Tue 17.1.06	Fri 20.1.06	12
14	Vypracování popisu pracovního místa controllera	6 days	Mon 23.1.06	Mon 30.1.06	13
15	Stanovení struktury vstupních údajů pro controllingový systém	5 days	Tue 31.1.06	Mon 6.2.06	14
16	Prezentace plánovaného konceptu controllingu vedení společnosti	1 day?	Tue 7.2.06	Tue 7.2.06	15
17	Realizační fáze	65 days	Wed 8.2.06	Tue 9.5.06	
18	Schválení konceptu controllingu vrcholovým vedením	5 days	Wed 8.2.06	Tue 14.2.06	16
19	Výběr pracovníků na pozici controllera (z interních nebo externích zdrojů)	20 days	Wed 15.2.06	Tue 14.3.06	18
20	Spolupráce s dodavatelem IS	40 days	Wed 15.3.06	Tue 9.5.06	19
21	Vybavení kanceláře	25 days	Wed 15.3.06	Tue 18.4.06	20SS
22	Zaškolení pracovníka	19 days	Wed 15.3.06	Mon 10.4.06	21SS
23	Fáze ukončení projektu	20 days	Tue 11.4.06	Tue 9.5.06	
24	Vytvoření pracovní pozice controllera	10 days	Tue 11.4.06	Mon 24.4.06	22
25	Vydání závěrečné zprávy o výsledcích realizace projektu	0 days	Tue 9.5.06	Tue 9.5.06	24SS

Obr. 1. Přehled činností spojených s implementací controllingu do společnosti



Obr. 2. Časový harmonogram činností projektu

6.9 Rizika projektu

Tak jako každá novinka, zejména v řídicích procesech, může být i controlling postižen nedůvěrou, kritikou i riziky. Na hlavní z nich upozorňuje následující tabulka.

Tab. 16. Hlavní rizika při zavádění controllingu do řízení

Druh rizika	Konkretizace
Organizační	Nevhodné zařazení controllingového oddělení v organizační struktuře Problémy s přenesením pracovních kompetencí na controllera
Personální	Problémy ve změně myšlení a návyků pracovníků Nedůvěra v controlling
Informační	Absence controllingového softwaru v podnikovém IS Nevhodná struktura vstupních dat pro controllingové analýzy Neochota poskytnout controllerovi informace
Finanční	Obtížné měření přínosu controllingu, obava z nízké (nebo žádné) návratnosti Finanční náročnost přizpůsobení informačního systému potřebám controllingu Náklady na controlling všeobecně Nedostatek finančních prostředků na pravidelná školení controllera

6.10 Zhodnocení projektu, doporučení managementu

Zavádění controllingových činností nebude bezproblematické a okamžité. Lze doporučit asi po půl roce fungování controllingu zhodnotit jeho fungování a přijmout příslušná opatření (pro controlling i spolupracující útvary). Tuto kontrolní činnost ještě zopakovat dle potřeby jedenkrát až dvakrát.

Další opodstatnění controllingu a jeho výsledky pak již budou hodnoceny v běžném řídicím procesu společnosti.

Doporučení managementu společnosti

Většinu návrhů jsem již zmínila v textu této práce. Jednotlivé návrhy vyplývají z provedených analýz a rozborů současné situace ve firmě.

Doporučovala bych co nejdříve začít se začleňováním controllingu do systému řízení a vytvářet povědomí o controllingu ve společnosti.

Vytvořit odbor controllingu a včlenit jej do organizační struktury dle navržených variant a časového harmonogramu. To předpokládá vyhledání odborných pracovníků pro řízení nově vzniklého oddělení. Tímto úkolem pověřím vedení firmy personální útvar. Pro plynulý chod controllingového odboru je dále zapotřebí vyhledat další pracovníky, kteří budou vykonávat běžnou činnost oddělení. To je možné provést jednak přeřazením stávajících pracovníků z jiných oddělení (především z oddělení ekonomického) a také vyhledáním vhodných pracovníků na trhu práce.

Po zřízení controllingového odboru pověřím pracovníky tohoto oddělení následujícími úkoly:

- Obnova plánování, zajištění tvorby nefunkčních či chybějících plánů
- Zpracování zadání pro spolupracující útvary
- Zajištění rozšíření IS,
- Následné využívání obnoveného a rozšířeného informačního systému, tak aby byli controlleři schopni podávat managementu informace potřebné k řízení společnosti,
- Obnova a rozšíření normování a kalkulačních systémů, zajistit zavedení plánových kalkulací na výrobek,
- Vytváření reportingového systému,
- porovnávání plánovaných hodnot se skutečnými a srovnání s minulými obdobími případně s odvětvím,
- odpovědnost za zpracování základních vizí, strategických záměrů a podobných vrcholových dokumentů,
- provádění neustálé kontroly dodržování operativních a strategických plánů, sledování odchylek a hledání řešení k nápravě vzniklých negativních odchylek,
- spolupráce mezi controllerem a managementem společnosti,

- soustavný koordinační a poradenský kontakt se spolupracujícími útvary, zajištění zpětných vazeb.

6.11 Ekonomické zhodnocení projektu

Na síle a postavení společnosti, na jejím zdraví a kultuře, na image společnosti se podílí mnoho procesů, i když controlling může být stavěn mezi prioritní.

Má-li společnost ve svých cílech stanoven 5 – 8% meziroční růst výkonů, pak controlling svým řízením přispěje jak k dosažení těchto temp růstu, tak především k růstu zisku společnosti.

Rámcové shrnutí je patrné z následujícího:

Tab. 17. Návrh tabulky výkonů a zisku na příštích 5 let. (v mil. Kč)

Ukazatel	Skutečnost 2004	Plán 2005	Výhled				Index 2009/2004
			2006	2007	2008	2009	
Výkony var. A (+5%meziročně)	515,6	550	578	606	637	669	1,298
Výkony var. B (+8%meziročně)	515,6	550	594	641	693	748	1,451
Zisk var. A (+5% meziročně)	8,1	12	15	17	19,1	22	2,716
Zisk var. B (+8% meziročně)	8,1	12	15,4	17,9	20,8	24,7	3,049

Porovnání těchto souhrnných hodnot s náklady spojenými se zaváděním controllingu vyjadřuje Tab. 18. Tabulka se vztahuje k variantě A, tzn. 5% meziroční růst výkonů.

Tab. 18. Náklady spojené se zaváděním controllingu v roce zavedení (2006)

Varianta	Náklady (tis. Kč)	% z výkonů var. A	% z nákladů var. A	% ze zisku var. A
I. varianta controllingu	200	0,03	0,04	1,3
II. varianta controllingu	1120	0,19	0,20	8,0

K celkovému hodnocení jsem mimo jiné využila dostupných podkladů k dlouhodobému ekonomickému výhledu společnosti.

Z uvedených tabulek je vidět, že zavedení controllingu do firmy je na jedné straně svým způsobem nákladné a přináší do společnosti další režijní náklady, na straně druhé vidíme, že controlling může přinést progresivnější ekonomické efekty, které mj. pokryjí bez větších problémů i předpokládané navýšení nákladů.

ZÁVĚR

Současná situace na trhu čerpací techniky je charakteristická silnou konkurencí, což management společnosti nutí rychle reagovat na stávající změny, zejména v oblasti cenové politiky. Pro správná rozhodnutí musí mít management dokonalé informace nejen o okolí společnosti, ale především o situaci uvnitř společnosti.

Ideou projektového řešení je zavedení controllingového systému řízení ve společnosti SIGMA GROUP a. s. Po provedení analýzy interních a externích předpokladů pro zavedení controllingu ve společnosti a konfrontaci těchto podkladů s literárními prameny, bylo zjištěno, že řada controllingových činností je již nyní ve společnosti realizována pracovníky různých oddělení. V projektovém řešení je navrženo vybudování odboru controllingu a vytvoření pracovní pozice controllera, na kterého budou controllingové činnosti převedeny, a který bude ve společnosti systém controllingu rozvíjet. Úkolem odboru controllingu bude shromažďovat a vyhodnocovat informace, tak aby management společnosti měl pro rozhodování vždy aktuální a přesné informace. Současně dávat návrhy na nová řešení a doporučení.

Pro úspěšné zavedení controllingu musí být splněn hlavní předpoklad, a to je podpora controllingu ze strany managementu společnosti. Tento předpoklad společnost splňuje. Management společnosti SIGMA GROUP a. s. má zájem na zavedení controllingu do řízení. Vede ho k tomu snaha poznat lépe sama sebe, zvýšit ekonomickou výkonnost a nutnost přizpůsobit se podmínkám trhu.

Dalším předpokladem pro úspěšné zavedení a fungování controllingu je informovat o jeho přínosech všechny zaměstnance, kteří budou poskytovat controllerovi informace nebo jejichž práce bude předmětem kontroly. Controller nesmí být chápán jen jako osoba hledající chyby v činnosti druhých, ale jako osoba, která na chyby včas upozorní a dá návod jak problémy řešit.

V současnosti není ve společnosti širší povědomí o controllingu, z tohoto důvodu jsem se v diplomové práci zaměřila pouze na základy fungování controllingu. Přesto doufám, že alespoň některé návrhy a doporučení budou ve společnosti uplatněny.

Doufám, že vypracováním diplomové práce získala společnost SIGMA GROUP a. s. základ pro úspěšnou implementaci controllingu, a že se controlling stane běžnou součástí řízení v této společnosti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BÁČA, Daniel, SLOVÁK, Tomáš: *Slovínk controllingu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 395 s. ISBN 80-7261-085-6.
- [2] BOWMAN, Cliff: *Strategický management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 152 s. ISBN 80-7169-230-1
- [3] ESCHENBACH, Rolf. *Controlling*. Přel. P. Fialová, E. Chmátalová. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2000. 812 s. ISBN 80-85963-86-8
- [4] FIBÍROVÁ, J. *Reporting moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy*. 2. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2003. 116 s. ISBN 80-247-0482-X.
- [5] FREIBERGER, F. *Finanční controlling*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1996. 199 s. ISBN 80-85943-03-4
- [6] HOFMEISTER, Roman, STIEGLER, Harald: *Controlling*. 2. vyd. Praha: BaBTEXT, 1992. 160 s., ISBN 80-900178-8-6
- [7] KONEČNÝ M., REŽŇÁKOVÁ M. *Controlling*, 2. vyd. Brno: PC – DIR Real, 1997, 121 s., ISBN 80-214-1535-5
- [8] KRÁL, Bohumil & kol.: *Manažerské účetnictví*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002. 550 s., ISBN 80-7261-062-7
- [9] LAZAR, J. *Manažerské účetnictví*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2001. 152 s. ISBN 80-7169-985-3
- [10] NEUMAIROVÁ, I., NEUMAIER, I. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2002. 216 s. ISBN 80-247-0125-1.
- [11] SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. 3. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2003. 472 s. ISBN 80-247-0515-X.
- [12] RMOUTIL, Radek. Optimalizace operativního plánování v praxi. *Controlling*, 2003, roč. 2003, č. 2, s. 17 – 19. ISSN neuveden.
- [13] VOLLMUTH, H. J. *Controlling nový nástroj řízení*. Přel. J. Vysušil. 2. vyd. Praha: Profess Consulting, 2000. 136 s. ISBN 80-85235-54-4
- [14] VOLLMUTH, H. J. *Nástroje controllingu od A do Z*. Přel. J. Vysušil, L. Sladká. 2. vyd. Praha: Profess Consulting, 1991. 360 s. ISBN 80-7259-029-2

- [15] VYSUŠIL, J., *Integrované názvosloví v controllingu*. Praha: Profess Consulting, 1999. ISBN 807259-007-3
- [16] VYSUŠIL, J. *Vnitropodnikový okruh účetnictví v souvislosti s controllingem*. Praha: Profess Consulting, 1999. ISBN 80-7259-004-9
- [17] VYSUŠIL, J. *Zdroje dat a jejich zpracování pro controlling*. Praha: Profess Consulting, 1999. 130 s. ISBN 80-7259-008-1

Internetové zdroje

- [18] BOBÁKOVÁ, Viktória. Zavádžanie controllingu do praxe. [online]. c 2002 ECONOMIA, a. s., [cit. 2004-10-29]. Dostupné z : http://modernirizeni.ihned.cz/3-11588920-controlling-600000_detail-87
- [19] HYNKOVÁ, Renáta. Přínosy controllingového řízení. [on-line], [cit. 2004- 10-29]. Dostupné z: <http://system.ccb.cz/site/controlling/control2.htm>
- [20] KALAFÚTOVÁ, Ludmila. Controlling malého podniku [on-line]. [cit. 2004-12-12] Dostupné z: <http://redilem.sjf.stuba.sk/files/download/Kalaf%FAtov%E1-verzia%202.pdf>
- [21] KEGLER, Libor. Jak pracuje Váš controlling [on-line]. c2004 CCB spol. s r.o. [cit. 2005-1-29]. Dostupné z: <http://system.ccb.cz/site/controlling/kviz.htm>
- [22] KUDĚLKOVÁ Štěpánka, Systém Controllingu [on-line]. Poslední revize 5.6.2003 [cit.2005-1-6]. Dostupné z: <http://controlling.sf.cz/>
- [23] KUDĚLKOVÁ Štěpánka, Význam controllingu [on-line]. Poslední revize 5.6.2003 [cit. 2005 -1-6]. Dostupné z: <http://controlling.sf.cz/>
- [24] Ministerstvo průmyslu a obchodu. [on-line]. c2005 [cit. 2005-03-03]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz>
- [25] SIGMA.CZ [on-line]. c2005 [cit. 2005-03-03]. Dostupné z: <http://www.sigma.cz>
- [26] Výpis z obchodního rejstříku. [on-line]. c2005 [cit. 2005-02-03]. Dostupné z: <http://www.justice.cz>

Ostatní prameny

[27] Interní materiály společnosti SIGMA GROUP a. s., Lutín

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

DPČ	Divize průmyslová čerpadla
HV	Hospodářský výsledek
IS	Informační systém
KHV	Krátkodobý hospodářský výsledek
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MTZ	Plán materiálně-technického zásobování
MW	Mega watt
SG	SIGMA GROUP a.s.
TUV	Teplá užitková voda
VTR	Plán technického rozvoje

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Přínosy ze zavedení controllingu.....	26
Tab. 2. Bariéry zavedení controllingu	27
Tab. 3. Kritické faktory úspěchu a jejich obor působnosti	34
Tab. 4. Analýza vnějšího prostředí: Demograficko-ekonomické a obchodní prostředí	43
Tab. 5. Analýza vnějšího prostředí: Technicko-technologické a kvalitativní prostředí	44
Tab. 6. Analýza vnějšího prostředí: Politicko-právní prostředí.....	45
Tab. 7. Analýza vnitřního prostředí: Marketing a obchod.....	45
Tab. 8. Analýza vnitřního prostředí: Finance a náklady	46
Tab. 9. Analýza vnitřního prostředí: Výroba, technologie, materiálové a energetické zabezpečení	46
Tab. 10. Analýza vnitřního prostředí: Organizace a řízení.....	47
Tab. 11. Analýza vnitřního prostředí: Personalistika, sociální aspekty.....	47
Tab. 12. Přehled hlavních zpráv představujících systém reportingu	75
Tab.13. Návrh tabulky porovnání plánovaných hodnot nákladů, výnosů a hospodářského výsledku s hodnotami skutečnými, podle divizí.	78
Tab. 14. Popis pracovní pozice controllera	81
Tab. 15. Fáze projektu v měsících	85
Tab. 16. Hlavní rizika při zavádění controllingu do řízení.....	88
Tab. 17. Návrh tabulky výkonů a zisku na příštích 5 let. (v mil. Kč)	90
Tab. 18. Náklady spojené se zaváděním controllingu v roce zavedení (2006)	90

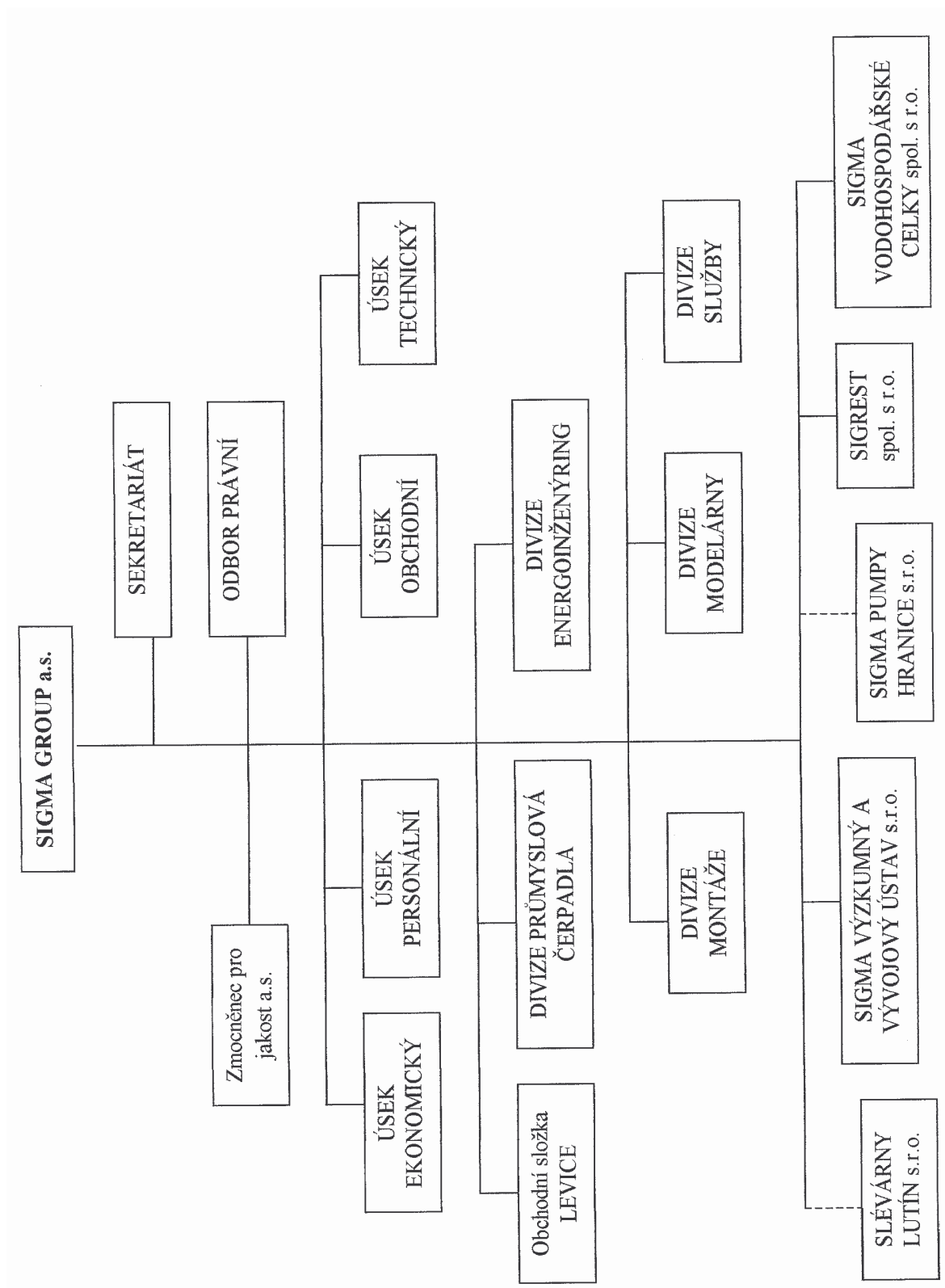
SEZNAM OBRÁZKŮ

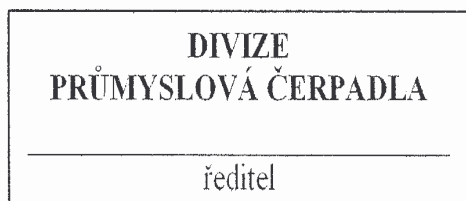
Obr. 1. Přehled činností spojených s implementací controllingu do společnosti	86
Obr. 2. Časový harmonogram činností projektu	87

SEZNAM PŘÍLOH

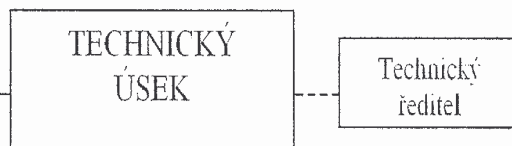
- P I Současné organizační schéma společnosti SIGMA GROUP a. s.
- P II Profil nákladů na výrobní zakázky (měsíčně).
- P III Klouzavý měsíční plán zakázek.
- P IV Rekapitulace náběhu zakázek (čtvrtletně).
- P V Plán zakázek (výroby).
- P VI Začlenění controllingového oddělení do organizační struktury SIGMA GROUP a.s. pro variantu I.
- P VII Začlenění controllingového oddělení do organizační struktury SIGMA GROUP a.s. pro variantu II.
- P VIII Rozvaha rok 2004.
- P IX Výkaz zisku a ztráty rok 2004.

PŘÍLOHA PI: SOUČASNÉ ORGANIZAČNÍ SCHÉMA SPOLEČNOSTI SIGMA GROUP A. S.

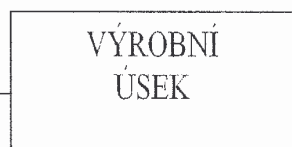




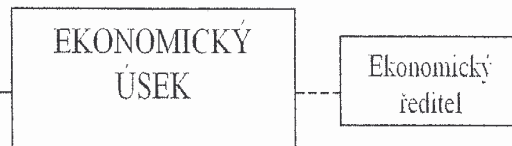
- nabídky
- tuzemský prodej
- export
- reklamace
- dílčí marketing



- koordinace technického rozvoje
- konstrukce
- technologie (vývojová a provozní)
- IT a správa dokumentace



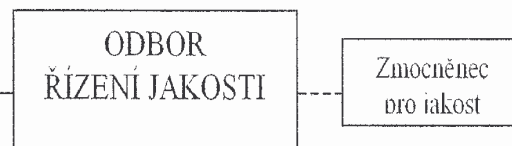
- plánování a řízení výroby (dispečink)
- zásobování
- výrobní provoz včetně operativní
- technické kontroly
- sklady a příprava výroby
- svářečská škola



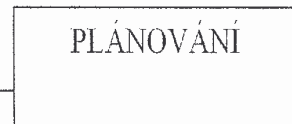
- ekonomické řízení
- finance
- účetnictví
- statistika



- vzdělávání
- mzdová účtárna
- archiv
- spisovna



- zkušebny
- měrové středisko
- vstupní kontrola
- výstupní kontrola



- průběh zakázky
- ceny
- kalkulace

PŘÍLOHA P II: PROFIL NÁKLADŮ NA VÝROBNÍ ZAKÁZKY

SIGMA GROUP a.s. ZK002EX		Profil nákladů na výrobní zakázku od 01/02/2005 do 28/02/2005 pro E?*						Datum : 01/03/2005
								Čas : 11:17:00
								Strana : 1
Zakázka	Zákazník	IČO	Poznámka č.2	SUMA	Realizace			
Položka	V/N Řp	Množ.	Mater*množ.	Koo*množ.	Mzdy*množ.	[Rež.*množ.]	UVN	FV
								Cena
E021479D AQUA - STYL spol. s r.o.		16367758						
								FV00326176
50-2731110146640	N	2.0000	59.71	0.00	0.00	0.00	59.71	34.00
50-2731148010500	N	2.0000	345.90	0.00	0.00	0.00	345.90	436.00
50-2731148010290	N	1.0000	367.00	0.00	0.00	0.00	367.00	490.00
50-2731148010200	N	1.0000	158.00	0.00	0.00	0.00	158.00	205.00
** Celkem za E021479D		:	930.61	0.00	0.00	0.00	930.61	1165.00
** Zisk za E021479D (cena - UVN)		:						234.39 25.19 %
E1448001 Sigma Výzkumný a vývojový		25355015	1x A-600-KIDM-800-150-S					
								FV00326176
50-1N528464	V 01	1.0000	350031.42	315.50	25679.38	349239.61	725265.91	924000.00
** Celkem za E1448001		:	350031.42	315.50	25679.38	349239.61	725265.91	924000.00
** Zisk za E1448001 (cena - UVN)		:						198734.09 27.40 %
E4094012 SIGMA DIZ		25354078	1x 150-CDB-400-22/16/OU-000-FE					
								FV00326176
50-1N528415	V 01	1.0000	757126.35	23622.21	68041.85	925369.13	1774159.54	2600000.00
50-4050649990040	N 02	2.0000	75652.00	0.00	0.00	0.00	75652.00	83200.00
** Celkem za E4094012		:	832778.35	23622.21	68041.85	925369.13	1849811.54	2683200.00
** Zisk za E4094012 (cena - UVN)		:						833388.46 45.05 %
E9040066 OKD, a.s., člen koncernu		00002593	ND 150-CDA					
								FV00326176
50-6327190070110	N 01	14.0000	5194.00	0.00	0.00	0.00	5194.00	6720.00
** Celkem za E9040066		:	5194.00	0.00	0.00	0.00	5194.00	6720.00
** Zisk za E9040066 (cena - UVN)		:						1526.00 29.38 %
E9045146 SIGMA - ENERGO s.r.o.		60702001	ND 250-KHX					
								FV00326332
50-5V533822	V 01	15.0000	742.95	3250.00	970.65	14657.10	19620.70	32700.00
** Celkem za E9045146		:	742.95	3250.00	970.65	14657.10	19620.70	32700.00
** Zisk za E9045146 (cena - UVN)		:						13079.30 66.66 %
E9054180 SIGAD, spol. s r.o.		25374494	ND VF 350/II					
								FV00326176
50-5V9-8299	V 01	4.0000	11199.88	0.00	1525.83	23040.04	35765.75	50280.00
50-5V9-8290	V 02	4.0000	10725.35	0.00	2088.12	31530.68	44344.15	49724.00
** Celkem za E9054180		:	21925.23	0.00	3613.95	54570.72	80109.90	100004.00
** Zisk za E9054180 (cena - UVN)		:						19894.10 24.83 %
E9055059 SIGMA SLOVAKIA, spol. s r.o.		36527980	Čep spojky BKN					
								FV00326176
50-3389001000180	N 01	50.0000	3481.82	0.00	0.00	0.00	3481.82	5000.00
50-3389001000280	N 02	50.0000	1926.50	0.00	0.00	0.00	1926.50	8500.00
** Celkem za E9055059		:	5408.32	0.00	0.00	0.00	5408.32	13500.00
** Zisk za E9055059 (cena - UVN)		:						8091.68 149.62 %
E9064201 SIGMA - ENERGO s.r.o.		60702001	ND 300-BQLV					
								FV00326333
50-5V114644	V 01	2.0000	1004.87	174.00	300.24	4533.62	6012.73	8828.00
** Celkem za E9064201		:	1004.87	174.00	300.24	4533.62	6012.73	8828.00
** Zisk za E9064201 (cena - UVN)		:						2815.27 46.82 %

PŘÍLOHA P III: KLOUZAVÝ MĚSÍČNÍ PLÁN ZAKÁZEK

SIGMA GROUP a.s. ZK003		Plán zakázek A00 (pouze stavy '0')		až A99	pro období 01/03/2005 do 31/03/2005		Datum : 02/03/2005 Čas : 07:06:00 Strana : 1
Zakázka	Ks	Typ čerpadla	Cena celk.	Zákazník Akce	IČO Datum KS	Dat. zas.	
A1000007			0.00	SIGMA GROUP a.s.	25375407	31/03/2005	
A1000014	2x	INDUCER K 50-CUAV a CUD 2	0.00	SIGMA GROUP a.s.	25375407	31/03/2005	
A1000015			0.00	SIGMA GROUP a.s. zkoušení čerpadel NVE	25375407	31/03/2005	
A1013003	1x	40-NED-315-6	0.00	SIGMA GROUP a.s. PROTOTYP	25375407	31/03/2005	
A1013006	1x	40-NED-250-5	0.00	SIGMA GROUP a.s. PROTOTYP - GRANT	25375407	31/03/2005	
A1013007		ověření třecích dvojic NED	0.00	SIGMA GROUP a.s.	25375407	31/03/2005	
A1013008	2x	MODELOVÉ ZAŘÍZENÍ	0.00	SIGMA GROUP a.s. MODEL PRO A1268004	25375407	31/03/2005	
A1013009		zkoušení META PLUS 8 a 12	0.00	SIGMA GROUP a.s.	25375407	31/03/2005	
A1024009	1 x	GFPF 150 - 15-E	0.00	SIGMA GROUP a.s. - DPČ PROTOTYP	25375407	31/03/2005	
A1043004	1xCUA	3-5.1-65-7-12-60	0.00	SIGMA GROUP a.s. - DPČ	25375407	31/03/2005	
A1043005	1x	CUE 3-6.1-65-7-12-60	0.00	SIGMA GROUP a.s. - DPČ	25375407	31/03/2005	
A1043007		CUD4-7.1(8.1)-100-4	0.00	SIGMA GROUP a.s. - DPČ	25375407	31/03/2005	
A1043014	1x	CUD6-12.1-150-3-12-42	0.00	SIGMA GROUP a.s. PROTOTYP	25375407	31/03/2005	
A1043015		PROTOTYP CU 7-14.1-200-5-12-42	0.00	SIGMA GROUP a.s.	25375407	31/03/2005	
A1147001	40-NVE-250-6-ZC-FE		85000.00	divize Montáže divize Montáže	25354795	31/03/2005	
A1486023	2 ks	A-250-KIDN-385-LN-FE	500000.00	SIGMA GROUP a.s. Rumunsko, El. Pitesti	25375407	31/03/2005	
A3666041	2x	250-CVE-460-32/2-LC	664000.00	SIGMA SLOVAKIA, spol. s r.o. U.S.STEEL	36527980 20/04/2005	31/03/2005	
A4016005	1x	125-CDB-350-20/12-CU-S	1489200.00	OKD, a.s., člen koncernu	00002593	31/03/2005	
A5536027	1x	ATYP-100-CJAV-230-12/6-OY-F	400000.00	SIGMA GROUP a.s. Export Indie - DLF Power	25375407 15/03/2005	31/03/2005	
A9014233	ND	350-KIDM	96778.00	SIGMA - ENERGO s.r.o.	60702001	31/03/2005	
A9014234	ND	300-KIDM	36900.00	Třinecké železářny a.s.	18050646	31/03/2005	
A9025050	ND	na 70 a 100-HET	198080.00	SIGMA DIZ	25354078	30/03/2005	
A9037467	ND	100-CHN	64080.00	SIGMA POLSKA Sp. z o.o. ND pro firmu ECO-TECH	5341472613	21/03/2005	
A9041109	ND	CES-200	9775.00	Ing. Zdeněk Havlena	65162633 07/02/2005	31/03/2005	

PŘÍLOHA P IV: REKAPITULACE NÁBĚHU ZAKÁZEK

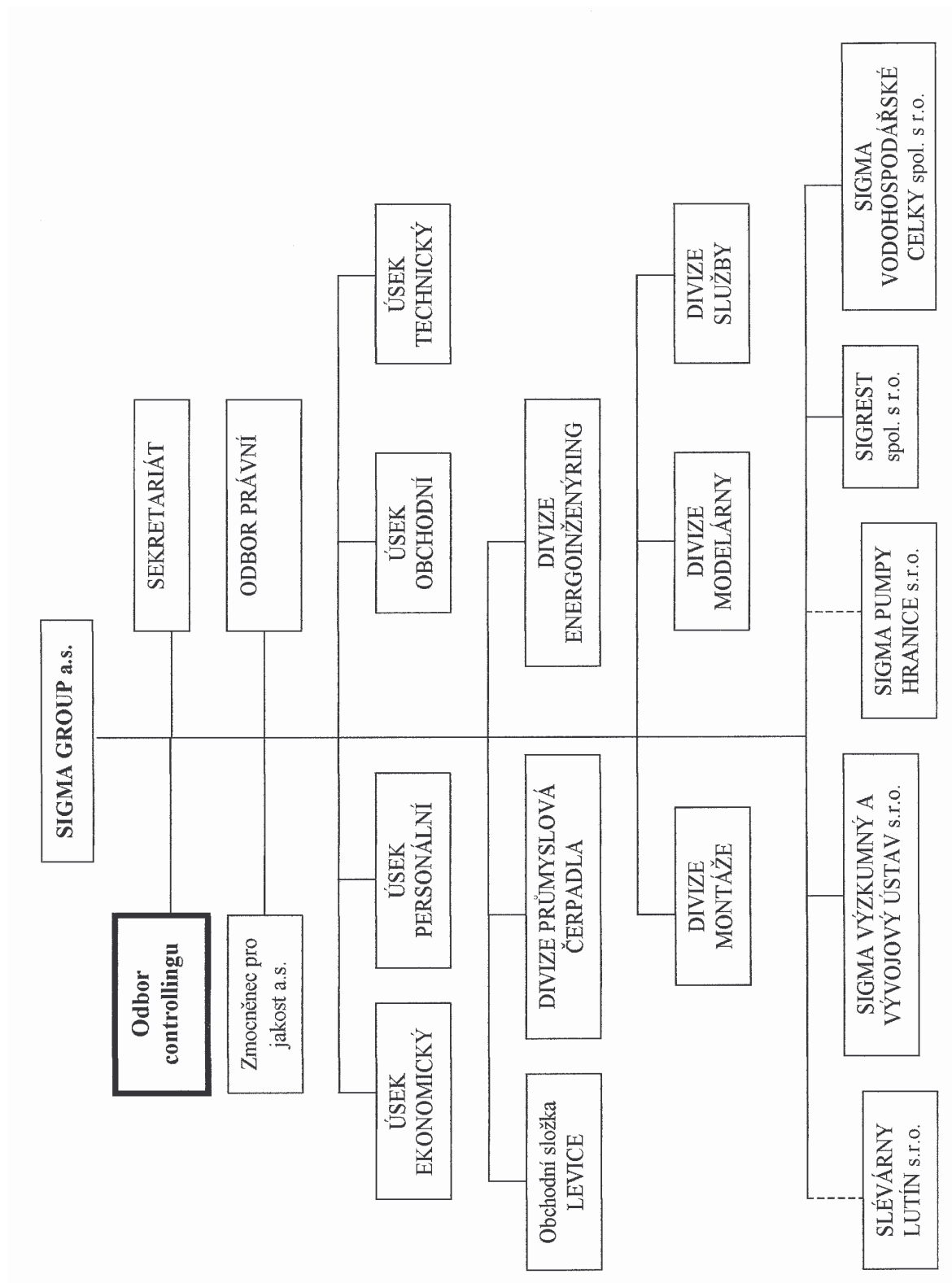
ZAKÁZKOVÁ NÁPLŇ NA ROK 2005 KE DN 11.03.2005

SIGMA GROUP a.s. DIVIZE PRŮMYSLOVÁ ČERPADLA						v roce 2005
IČO	25354833	25354078	25354795	60702001		
	DPČ	DEI	SVC / DIZ	SM	SIGMA-ENERGO	celkem
1	10 653 672 Kč	4 335 191 Kč	2 626 874 Kč	453 347 Kč	359 280 Kč	18 157 724 Kč
2	9 196 000 Kč	11 034 535 Kč	2 699 480 Kč	1 632 220 Kč	395 082 Kč	24 957 317 Kč
3	10 639 287 Kč	3 171 150 Kč	4 528 062 Kč	1 521 287 Kč	384 205 Kč	20 243 991 Kč
I.	30 488 959 Kč	18 540 876 Kč	9 854 416 Kč	3 606 854 Kč	1 138 567 Kč	63 359 032 Kč
4	9 714 294 Kč	3 051 837 Kč	3 069 781 Kč	1 370 144 Kč	430 000 Kč	17 636 056 Kč
5	7 153 055 Kč	12 341 185 Kč	662 270 Kč	319 924 Kč	666 664 Kč	21 143 098 Kč
6	1 955 691 Kč	14 207 880 Kč	- Kč	2 287 500 Kč	- Kč	18 451 071 Kč
II.	18 823 040 Kč	29 600 902 Kč	3 732 051 Kč	3 977 568 Kč	1 096 664 Kč	57 230 225 Kč
7	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč
8	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč
9	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč
III.	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč
10	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč
11	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč
12	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč
IV.	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč
	49 311 999 Kč	48 141 778 Kč	13 586 467 Kč	7 584 422 Kč	2 235 231 Kč	120 589 257 Kč

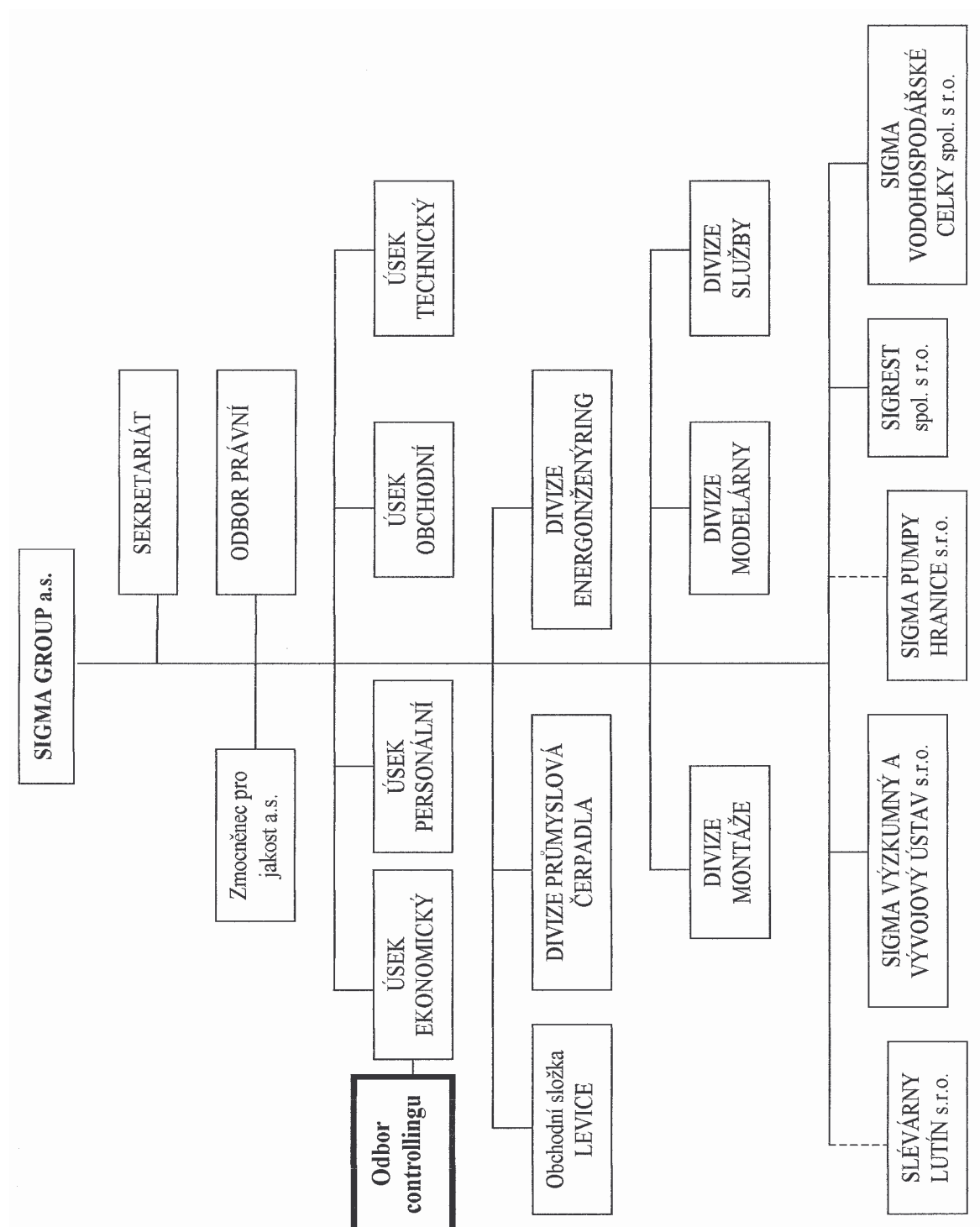
PŘÍLOHA P V: PLÁN ZAKÁZEK (VÝROBY)

SIGMA GROUP a.s.		Náběh zakázkové náplně zakázek		až		Datum : 29/03/2005		
ZK004		pro datum zadání hlavičky od		21/03/2005		Čas : 06:33:00		
		datum zadání RP		do 25/03/2005		Strana : 1		
		od		do 31/12/2099				
Zakázka	Ks	Typ čerpadla	Cena celk.	Zákazník Akce	IČO	Datum KS	Dat. zas.	Dat. zal.
A9014235	ND 200	KIDR.250 KIDM	25636.00	ENEZA. s.r.o.	25855344	29/04/2005	22/03/2005	
A9014236	ND 200-KIDF-440-LN.	v.č.941003	17720.00	ČEZ a.s.,Duhová 2/1444,Praha 4	45274649	30/06/2005	25/03/2005	
A9055541	ND CVAV, CJNV, KIDM		228293.28	SIGMA - ENERGO s.r.o.	60702001	30/06/2005	24/03/2005	
A9113390	ND 200-NEA, 100-NET, 100-NEA		104407.00	ISH a MSA ČERPADLA a.s.	25272365	29/04/2005	23/03/2005	
A9153395	ND 150-CVEV-305-19/4-LN-00-FE		36335.00	MHBH a.s.	25252445	29/04/2005	21/03/2005	
A9153396	ND 80-CVEV-200-10/8-LU-00-FE		27444.00	DEZA a.s.	00011835	31/05/2005	21/03/2005	
A9600246	reklamace 150 CVEV		0.00	VA TECH WABAG Brno Va Tech Wabag Brno-ČOV Břežno	60709472	30/03/2005	23/03/2005	
E1000017	kooperace 2 ks hřídel		362500.00	SIGMA GROUP a.s. El Ludus	25375407	15/07/2005	24/03/2005	
E2268001	2x 400-NQD-640-58-S5-000-F/2		2250000.00	divize Energoinženýring 62603 TREBOVICE	25354833	29/07/2005	25/03/2005	
E2268002	1x 400-NQD-640-58-S5-000-F/2		1114000.00	divize Energoinženýring 62603 TREBOVICE	25354833	31/08/2005	25/03/2005	
E2268003	2x 400-NQD-640-58-S5-000-F/2		2250000.00	divize Energoinženýring 62603 TREBOVICE	25354833	29/07/2005	25/03/2005	
E2268004	1x 400-NQD-640-58-S5-000-F/2		1114000.00	divize Energoinženýring 62603 TREBOVICE	25354833	31/08/2005	25/03/2005	
E2759006	1x 400-QVD-620-80-LU-000-F		640000.00	SIGMA GROUP a.s. Export Maďarsko-Tp Kelenföld	25375407	30/06/2005	22/03/2005	
E9016114	ND 300-QHP-670-42		23953.18	ČEZ a.s.,Duhová 2/1444,Praha 4	45274649	30/05/2005	21/03/2005	
E9027116	spojky pro QVD		108000.00	SIGMA GROUP a.s. Export Maďarsko - Tp.Kelenföld	25375407	20/05/2005	22/03/2005	
E9040071	ND 150-CDA		21970.20	Energetika Vítkovice. a.s.	25854712	30/05/2005	23/03/2005	
E9040072	ND A200-CDB-460-25/4-OU-00		27565.90	divize Energoinženýring	25354833	30/05/2005	23/03/2005	
E9064203	ND 600-BQLV		20400.00	Plzeňská teplotárenská a.s.	49790480	08/04/2005	23/03/2005	
E9064204	ND 1600-BQDV-2100		7160.00	SIGMA - ENERGO s.r.o.	60702001	30/05/2005	23/03/2005	
E9065047	ND 800 BQJV		69459.00	Elektrárny Opatovice. a.s.	45534292	26/05/2005	21/03/2005	
* Celkem za období 03/2005			8448843.56					
** Celkem			8448843.56					
Zpracoval : Ing. Dana Podmolíková				Schválil: Ing. Karel Czudek				

**PŘÍLOHA P VI: ZAČLENĚNÍ CONTROLLINGOVÉHO ODDĚLENÍ
DO ORGANIZAČNÍ STRUKTURY SIGMA GROUP A.S. PRO
VARIANTU I.**



**PŘÍLOHA P VII: ZAČLENĚNÍ CONTROLLINGOVÉHO ODDĚLENÍ
DO ORGANIZAČNÍ STRUKTURY SIGMA GROUP A.S. PRO
VARIANTU II.**



PŘÍLOHA P VIII: ROZVAHA ROK 2004

PŘÍLOHA P IX: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY ROK 2004