

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Hodnocení controllingových aktivit podniku

Evaluation of the controlling activities in the company

Bc. Pavlína Beráková

Plzeň 2014

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Hodnocení controllingových aktivit podniku“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni, dne 23. 4. 2014

.....

podpis autora

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala panu Ing. Martinu Bauerovi a celému oddělení controllingu společnosti EvoBus Bohemia s. r. o. za umožnění spolupráce, poskytnuté informace, materiály a rady a především cenný čas, který mi při zpracování této diplomové práce věnovali.

Děkuji také panu Ing. Josefu Červenému, Ph.D., vedoucímu mé práce, za jeho vedení a odborné rady.

Obsah

Úvod	7
1. Controlling	8
1.1 Definice controllingu	8
1.2 Integrace controllingu	9
1.3 Profil controllera	13
1.4 Funkce a cíle controllingu	14
2. Fáze controllingu	15
2.1 Plánování	15
2.2 Kontrola a vyhodnocení odchylek	18
2.3 Reporting	21
3. Charakteristika vybraného podnikatelského subjektu	24
3.1 Identifikační údaje	25
3.2 Předmět podnikání	26
3.3 Historie společnosti	26
3.4 Dceřiná společnost	27
4. Posouzení pozice společnosti	28
4.1 Analýza interního prostředí	28
4.2 Analýza externího prostředí	34
4.3 SWOT analýza	40
5. Analýza controllingových aktivit	45
5.1 Produktový controlling	47
5.2 Finanční controlling	51
5.3 Controlling likvidity	61
5.4 Controlling pohledávek	63

6.	Zhodnocení controllingových aktivit a návrhy zlepšení	64
6.1	Oddělení controllingu	64
6.2	Informační systém	64
6.3	Cash-flow	66
6.4	Měsíční reporting	69
6.5	Externí zaměstnanci.....	70
7.	Závěr.....	72
	Seznam tabulek	75
	Seznam obrázků	76
	Seznam grafů	77
	Seznam použitých zkratk	78
	Seznam použité literatury	79

Úvod

Za posledních několik let se výrazně změnila funkce controllingu, který je dnes již brán jako významný podpůrný instrument pro management společnosti při hodnocení současného stavu, ale hlavně také při rozhodování o možném dalším směřování podniku. Controlling již tedy není výsadou pouze velkých společností, ale stává se nezbytnou součástí středních i menších firem.

Tento účinný nástroj řízení umožňuje průběžně sledovat a vyhodnocovat, zda je dosahováno plánovaných hodnot jednotlivých ekonomických faktorů, a identifikovat případné odchylky mezi plánem a skutečným stavem. Nehledá pouze důsledky, ale snaží se především odhalit příčiny a navrhnout opatření, která by do budoucna vedla k jejich eliminaci. Společnosti tak mohou pružněji reagovat na nepříznivé výkyvy vnitřních i vnějších vlivů, které se v dnešním dynamickém podnikatelském prostředí vyvíjejí mnohem rychleji. Díky controllingu tedy jednoznačně dochází ke zkvalitnění podnikového řízení.

Cíle a metodika práce

Cílem této diplomové práce bude na základě provedené rešerše odborné literatury charakterizovat pojem controlling a jeho začlenění v podniku. Dále budou v teoretické části práce definovány jednotlivé fáze controllingu a s tím související metody, techniky a kritéria.

Analýza controllingových aktivit bude provedena na procesech společnosti EvoBus Bohemia s. r. o., jejíž představení bude úvodem do praktické části této práce. Následovat bude analýza jejího vnitřního a vnějšího prostředí, která vyústí v identifikaci příležitostí, hrozeb a silných a slabých stránek společnosti, které budou zpracovány ve SWOT analýze.

Hlavním cílem práce je samotná analýza controllingu a jeho aktivit ve vybrané společnosti. Na základě všech získaných teoretických i praktických poznatků budou na závěr navrženy postupy, které by mohly vést k zefektivnění controllingových procesů ve vybrané společnosti.

1. Controlling

1.1 Definice controllingu

Definice pojmu „Controlling“ není jednoznačně vymezena. Tento výraz pochází z anglického slova „control“, respektive „to control“, které lze přeložit jako „řídít, ovládat“ nebo také jako „kontrolovat, prověřovat“. Controlling však nelze zaměňovat s běžnou kontrolou, která se na rozdíl od controllingu orientuje na minulost.

„Controlling doplňuje a integruje management jak v koncepčním, funkčním a institucionálním smyslu, tak i v personálním smyslu (při vytvoření vlastních míst controllerů). Controllingová filozofie (software) a infrastruktura controllingu (hardware) jsou sloupy doplnění řízení. S jejich pomocí bude možné dostat pod kontrolu komplexnost řízení podniku, což vysvětluje mimořádný úspěch a velkou poptávku po controllingu v hospodářské praxi“ (Eschenbach, 2004, s. 76)

Vollmuth definuje controlling jako velmi účinný nástroj pro zkvalitnění podnikového řízení, jako postup spojující jednotlivé oblasti a funkce podnikového řízení v plně související celek.

Controlling vidí jako nedílnou součást každého moderního podniku také Horváth, který uvádí, že se jedná o koncepci řízení, jež se zaměřuje na výsledek. Tím controlling překračuje hranice funkcí a koordinuje plánování, kontrolu a informační toky.

Dle Freiberga je pak controlling specifickou koncepcí podnikového řízení, která je založena na komplexním informačním a organizačním propojení plánovacího a kontrolního procesu.

Jako shrnující definice by pak mohl sloužit význam controllingu dle slovníku controllingu, kde se uvádí, že je controlling je výsledkem spolupráce manažerů a controllerů, která zahrnuje aktivity jako rozhodování, definování, stanovování a řízení regulace, a to především v oblasti financí a výkonů.

„V souladu s tím manažeři vykonávají controlling, jelikož jsou to oni, kdo rozhodují o cílech a vytvářejí obsahovou stránku plánu jejich dosažení. Oni nesou odpovědnost za dosažené výsledky. Controlling jako manažerská činnost by proto měl být využíván v každém podniku bez ohledu na velikost. Controlling není vázán na konkrétní osobu controllera.“ (Slovník controllingu, 2003, s. 35)

I tato definice podporuje myšlenku, že controlling by v dnešní době neměl žádný podnik postrádat, ale zároveň říká, že controlling nemusí nutně představovat samostatný organizační útvar.

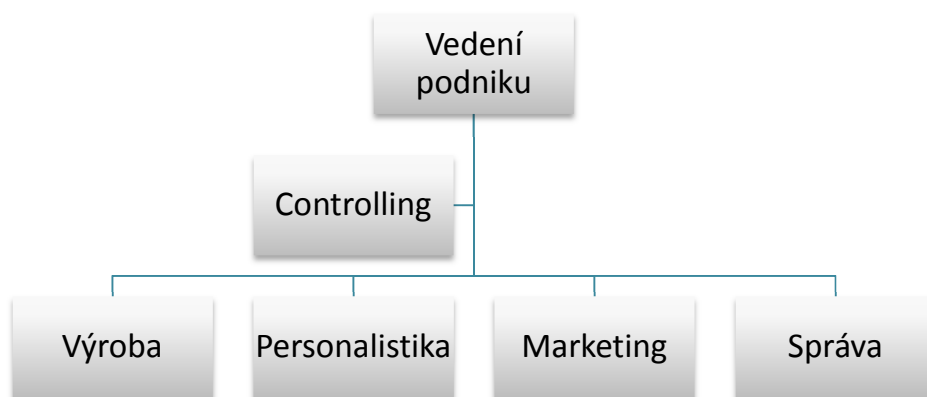
1.2 Integrace controllingu

Rozhodne-li se společnost o implementaci controllingu, nemusí nutně do své organizační hierarchie začleňovat konkrétní controllingový útvar. „*Controlling nepředstavuje primárně pozici nebo osobu, ale soubor úkolů, které mohou být plněny různými osobami nebo samotným obchodním vedením, aniž by byla některá z osob nositelem označení controller*“ (Horváth & Partners, 2004)

Všeobecně se autoři se shodují na členění dle velikosti podniku. Především ve větších podnicích, např. při počtu zaměstnanců nad 200 osob, vzniká samostatné oddělení controllingu s jedním či více controllery. Menší i střední podniky přenechávají funkci controllingu buď vedení podniku či účetního odboru. Funkce controllingu je pak integrována do stávající hierarchie.

Díky rostoucí dynamice podnikatelského prostředí se ale dnešní praxe s těmito teoretickými předpoklady neshoduje, a samostatný útvar controllingu se stává nezbytnou součástí stále většího množství moderních firem. Společnosti mají z hlediska pozice controllingu na výběr ze dvou možností – controllingové oddělení řešit centralizovaně nebo decentralizovaně.

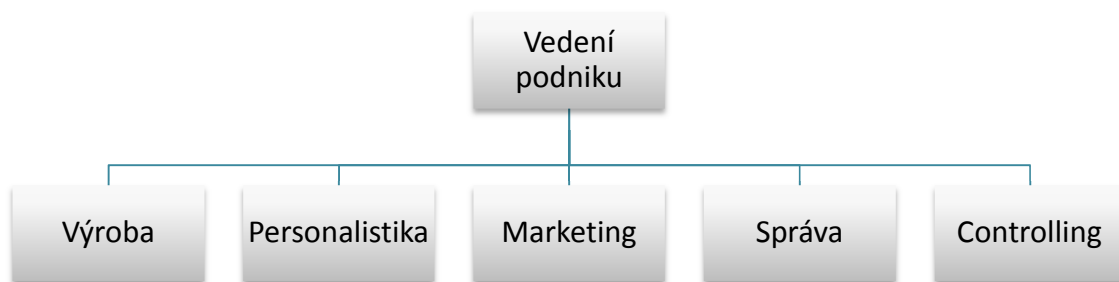
Obrázek 1: Controlling jako štábní útvar



Zdroj: Mikovcová, 2007, s. 20

V případě centralizace controllingu je tento útvar v organizační struktuře začleněn jako štábní útvar (viz obrázek č. 1). „Controller pak bývá začleněn do osobního štábu vrcholového vedení, nejčastěji představenstva, ve formě všeobecného štábu, který poskytuje služby ostatním manažerům.“ (Mikovcová, 2007, s. 20)

Obrázek 2: Controlling jako liniový útvar



Zdroj: Mikovcová, 2007, s. 20

Druhou možností je controlling decentralizovaný, kdy je controller na stejné úrovni jako vedoucí ostatních podnikových útvarů. Jelikož v tomto případě dochází ke snadnějšímu získávání potřebných informací, zdá se být toto řešení efektivnější.

Vnitřní struktura controllingového oddělení je pak podle Eschenbacha členěna podle následujících specializací:

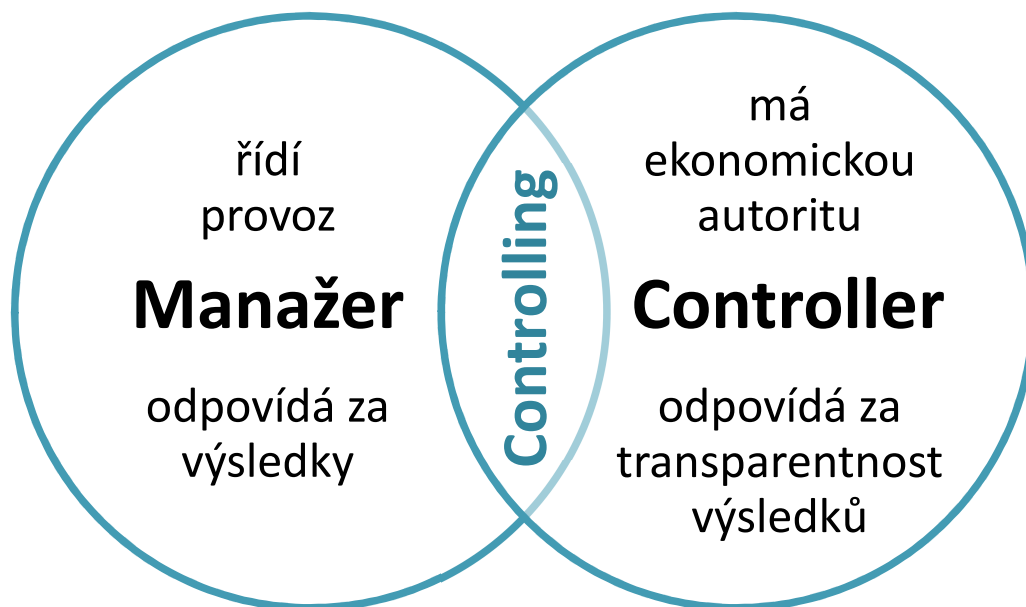
- specializace podle činnosti;
- specializace podle funkce;
- specializace podle adresáta.

Jako činnosti jsou chápány například podnikové plánování, tvorba rozpočtu, reporting či analýza investic. Při specializaci podle funkcí se controlleři rozdělují na controllera marketingu, materiálového hospodářství, logistiky, personalistiky či projektů. Tato dvě členění mohou příznivě působit na odbornost controllingových pracovníků. Zároveň však může příliš složité členění působit zmatek při rozdělování úkolů, přidělování odpovědnosti a podobně. Specializace podle adresátů je pak chápána především jako členění na jednotlivé divize či regiony. (Eschenbach, 2004)

Controlling není pouze záležitostí samotného controllera, ale také všech manažerů podniku. „Nezávisle na své pozici v hierarchii a na svém rezortu sleduje každý manažer cíle, plánuje svou cestu k jejich dosažení, sleduje úlohy, které z toho vyplývají, a určuje čas od času stav dosažení cíle. Nositelem procesu controllingu musí být všichni vedoucí pracovníci v podniku, kteří jej podpoří svými konkrétními výkony. Tím přebírá také management funkce a zodpovědnost controllingu.“ (Eschenbach, 2004, s. 117)

Z výše uvedené definice je patrné, že controlling není vázán pouze na konkrétní osobu controllera, ale je výsledkem spolupráce mezi controllerem a manažerem společnosti (viz obrázek č. 3). Manažer řídí provoz a je odpovědný za výsledky, controller je vnímán jako ekonomická autorita a nese odpovědnost za transparentnost výsledků.

Obrázek 3: Kooperace controllingu a managementu



Zdroj: Slovník controllingu, 2003, s. 35

Úlohy a odpovědnost obou skupin pracovníků se tedy prolínají a nelze je zcela přesně rozdělit. „Aktuální vývoj ukazuje, že hranice se stávají ještě prostupnější, než již jsou a posouvají se v obou směrech. Manažer přejímá úlohy controllera, controller vstupuje více do managementu. Podmíněn trendem narůstající decentralizace řízení podniku přejímá manažer stále více podnikohospodářské úlohy řízení.“ (Eschenbach, 2004, s. 122).

Typicky ideální dělba práce mezi manažery a controllery dle Eschenbacha je znázorněna v tabulce č. 1.

Tabulka 1: Dělbá úloh a odpovědnosti

Controller	Manažer
Koordinuje základy plánování a rozhodování; je manažerem procesu tvorby rozpočtu	Plánuje hodnoty rozpočtu, cíle podnikových výkonů a opatření k dosažení cílů a provádí rozhodnutí
Periodicky informuje o výši a příčinách odchylek od cíle	Stanoví nápravná řídicí opatření při odchylkách od cíle
Periodicky informuje o změnách v podnikovém okolí	Vyvíjí činnost a reaguje, aby se cíle a opatření přizpůsobily měnícím se podmínkám okolí
Nabízí podnikohospodářské poradenství	„Kupuje“ podnikohospodářské poradenství
Tvoří podnikohospodářské metodiky a nástroje a koordinuje rozhodnutí	Vytváří předpoklady pro řízení podniku, orientované na cíl
Spolupodílí se na vývoji podniku (např. podporuje inovaci)	Řídí s orientací na cíle a využívá přitom plánování a kontrolu
Je navigátorem a poradcem manažera	Chápe controllera jako nutného partnera v procesu řízení

Zdroj: Eschenbach, 2004, s. 122

1.3 Profil controllera

Na controllingové pracovníky jsou kladeny nemalé požadavky, což vyplývá z různorodých controllingových aktivit. Logicky je pak úspěšnost controllingu do značné míry závislá právě na osobních kvalitách controllerů. Dle Mikovcové lze požadavky, kladené na tyto zaměstnance, rozdělit do dvou hlavních skupin na osobní a odborné.

Osobní předpoklady controllera:

- ✓ odolnost vůči tlaku z nadřízených i podřízených míst,
- ✓ komunikativnost, snadné navazování kontaktů,
- ✓ schopnost předávat myšlenky a přesvědčovat o nich,
- ✓ analytické a globální myšlení,
- ✓ nezaujatost, spolehlivost, samostatnost,
- ✓ porozumění pro druhé, schopnost vcítění se.

Odborné předpoklady controllera:

- ✓ ekonomické vzdělání,
- ✓ schopnost využití výpočetní techniky,
- ✓ doplňující teoretické a praktické controllerské vzdělání,
- ✓ finanční účetnictví a finanční řízení,
- ✓ metody evidence a kalkulace nákladů,
- ✓ znalost a schopnost aplikace plánovacích a prognostických metod,
- ✓ znalost controllingových nástrojů pro analýzu odchylek,
- ✓ znalost podniku a podnikového okolí.

„Splnění všech těchto (a mnoha dalších) požadavků a vlastností by mělo přispět k tomu (ne však zajistit), že controller by měl být schopen řešit systematicky a systémově vznikající problémy a že by tak měl napomoci efektivnímu fungování managementu podniku.“ (Mikovcová, 2007, s. 18)

Kvůli již zmíněnému prolínání funkce controllera a manažera je důležité, aby měl controller osobní vůdčí předpoklady. Důležité je také analytické myšlení, které napomáhá controllerovi domýšlet důsledky svých rozhodnutí a samozřejmostí je i orientace v ekonomické a účetní problematice. V mnoha firmách je pak kladen důraz také na jazykovou vybavenost.

1.4 Funkce a cíle controllingu

Funkce controllingu se z výše uvedených důvodů těsně prolínají s funkcemi vrcholového managementu společnosti. Jedná se tedy zejména o:

- ✓ plánování,
- ✓ rozhodování,
- ✓ koordinování,
- ✓ motivování,
- ✓ informování,
- ✓ kontrolování.

Jedná se o činnosti, kterými controlling doplňuje a podporuje řízení podniku. (Eschenbach, 2004)

Hlavním cílem controllingu je dle Eschenbacha přispět k zajištění životaschopnosti podniku, neboli zajistit schopnosti:

- ✓ anticipace a adaptace,
- ✓ reakce podniku,
- ✓ koordinace.

Zajištění schopnosti anticipace je požadavkem na controlling, který má „zajistit, že budou vytvořeny předpoklady pro kroky k přizpůsobení se, což jsou obzvláště nutné informace. Stará se o poskytnutí informací o již existujících změnách okolí (schopnost adaptace), respektive o zprostředkování důležitých údajů o možných budoucích změnách okolí (schopnost anticipace).“ (Eschenbach, 2004, s. 94)

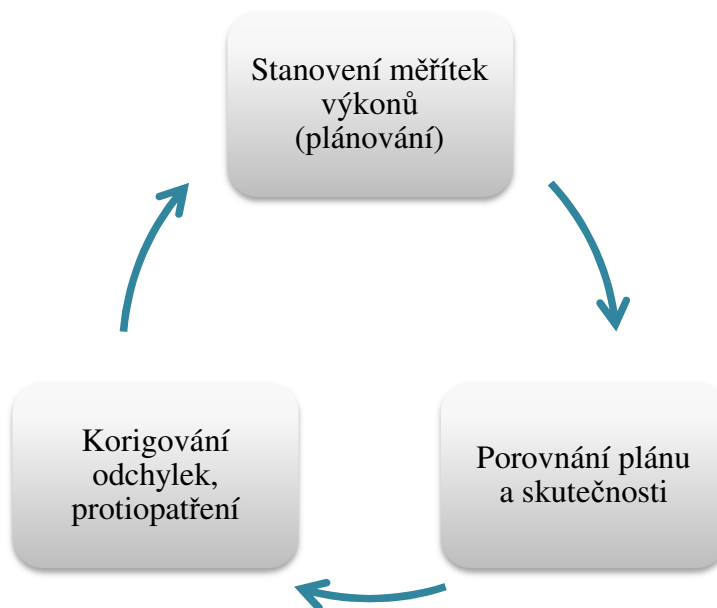
Ke schopnosti reakce podniku pomáhá controlling zavedením informačního kontrolního systému. Ten vedoucím pracovníkům průběžně ukazuje vztah mezi plánem a skutečným vývojem. (Eschenbach, 2004)

Nedílnou součástí dosažení cíle je schopnost koordinace neboli nutnost koordinovat plnění dílčích cílů podniku. „Controlling vytváří předpoklady pro sladění aktivit jednotlivých podsystémů řízení podniku, umožní manažerům vybalancovat střety zájmů jednotlivých zájmových skupin a držet je ve vzájemné rovnováze“ (Mikovcová, 2007, s. 13)

2. Fáze controllingu

Controlling je tzv. samoučící proces, který je zjednodušeně zobrazen na obrázku č. 4. Zásadou tohoto principu je brát odchylky jako výchozí bod pro přijetí opatření, nikoli je vnímat jako důkaz chyb. (Horváth & Partners, 2004)

Obrázek 4: Regulační okruh controllingu



Zdroj: Horváth & Partners, 2004, s. 12

Obecně jsou za nejdůležitější fáze controllingu považovány tvorba plánů, kontrola jeho plnění a zajištění zpětné vazby. Celý proces by se tak dal rozdělit na plánování, monitoring, kontrolu a vyhodnocení odchylek a v neposlední řadě také reportování managementu společnosti. Každá fáze využívá specifických nástrojů, metod a technik, která controllingu napomáhají dosáhnout požadovaných výstupů.

2.1 Plánování

Plánování z hlediska controllingu představuje základní složku systému řízení, jejíž součástí je také rozpočetnictví. Důležitým předpokladem je zohlednění všech podstatných vlivů a prognóza jejich budoucího vývoje. Především u strategického plánování, jehož cílovou veličinou je dlouhodobá prosperita podniku. Naopak při operativním plánování sledujeme aktuální nejlepší možné využití aktuální situace podniku.

2.1.1 Požadavky na plány

Časová provázanost

Abychom byli schopni odhadnout budoucí vývoj, neobejdeme se bez pochopení současnosti znalosti minulého vývoje. Strategické plány se obvykle soustředí na horizont následujících tří až pěti let. Operativní plány jsou pak jejich detailním rozpracováním na roční období. Samozřejmostí je upřesňování, případně změna těchto plánů, s ohledem na aktuální vývoj. Strategický plán se každý rok doplňuje o další roční období. Operativní obdobně přibývá po měsících. Jedná se o tzv. klouzavý princip plánování.

Věcná provázanost

Dílčí plány (plán nákladů, zisku, výroby, investic, personální plán a podobně) na sebe musí logicky navazovat tak, aby je bylo možné agregovat do plánů souhrnných, tedy do plánované rozvahy, výsledovky a finančního plánu.

Proveditelnost

Cílem plánování je zajistit budoucí rozvoj podniku, je však nutné, aby tyto cíle byly reálné a dosažitelné. V praxi se často setkáváme s tvorbou variant scénářů, které se nejčastěji tvoří pro optimistický, realistický a pesimistický vývoj. Největší váha je přikládána realistickému scénáři, pesimistický pak slouží jako podklad pro tvorbu krizového scénáře.

Kontrolovatelnost

Struktura plánu musí umožňovat srovnání mezi plánem a skutečností, aby byla zajištěna zpětná vazba na cíle podniku. Identifikace odchylek pak umožňuje korekci plánu.

Mezi další požadavky patří například elasticnost, která musí zajistit možnost plány aktualizovat. Dále je důležité zajistit systémovost plánu, tedy konkrétní metody a nástroje, které zajistí možnost kontroly plnění plánu. Dbát musí controlling také na hospodárnost plánu. Jeho závěry a použitelnost musí být v ekonomickém vztahu k nákladům na jeho vypracování. „*Role controllingu v oblasti plánování vždy spočívá v zajištění provázanosti plánů (koordinační role), ve volbě vhodné plánovací metodiky, v informačním zajištění plánovacího procesu a pochopitelně i v zodpovědnost za všechny tyto činnosti.*“ (Mikovcová, 2007, s. 114)

2.1.2 Způsoby sestavování plánu

Dle Mikovcové existují tři metody, na základě kterých se plány tvoří:

Retrográdní (top-down)

Plánování v tomto případě probíhá shora dolů.

„Globální plánovací rámec je stanovený podnikovým řízením a podřízené plánovací stupně ho na svých úrovních precizují a konkretizují. Přednost tohoto směru plánování je v tom, že cíle všech dílčích plánů odpovídají cílům podniku jako celku. Existuje ovšem také nebezpečí, že úkoly zadávané top managementem budou pro podřízené úrovně nesplnitelné.“ (Mikovcová, 2007, s. 114)

Progresivní (bottom-up)

„Toto plánování začíná na nejnižších plánovacích úrovních, dílčí plány jsou předávány nadřízenému stupni, který tyto plány koordinuje, shrnuje a předává dál, dokud není dosažena nejvyšší plánovací úroveň. Tato koncepce má výhodu v tom, že plány vychází od těch, kterých se jejich plnění bezprostředně týká a kteří mají také k dispozici aktuální informace. Problémem může být obtížná koordinace věcná i časová.“ (Mikovcová, 2007, s. 114)

Jedná se tedy o přesný opak retrográdního plánování. Zde se uplatňuje princip zdola nahoru.

Protisměrné plánování

V ideálním případě probíhá dle Mikovcové plánování formou informačních protitoků. Podnikové vedení tedy nejdříve sestaví předběžný rámcový plán, ze kterého odvozuje dílčí plány.

„Na nižších úrovních se přezkoumávají s ohledem na jejich realizovatelnost. Vzniklé odchylky se řeší v dalších cyklech. Plánovací proces probíhá tedy tak dlouho, dokud není dosaženo shody na všech úrovních. Poté se plán stává závazným pro všechny oblasti a vzniká odpovědnost konkrétních pracovníků za plnění dílčích plánů. Nevýhodou této plánovací koncepce je její relativní časová náročnost“ (Mikovcová, 2007, s. 114)

2.2 Kontrola a vyhodnocení odchylek

Smyslem kontroly v controllingu je porovnání plánovaného a skutečného stavu a zjištění odchylek – tedy chyb, ke kterým došlo při plánování nebo při realizaci plánu. Na základě identifikace těchto odchylek je pak nutné navrhnout opatření, která nejen pomohou chybu odstranit, ale především zabránit tomu, aby se situace znovu opakovala. Jde tedy především o nalezení příčiny, abychom odchylkám mohli v budoucnu předcházet.

„Orientace řízení na budoucnost však klade značně vysoké nároky na kvalitu informační základny i na kvalitu metod, které ke zpracování a vyhodnocování získaných informací slouží. Proto jsou v podnicích budovány manažerské informační systémy, což zjednodušeně znamená, že pro kvalitní kontrolu a řízení je nezbytné vybudovat informační systém šitý na míru konkrétnímu podniku, který dává veškeré relevantní informace pro co nejkvalitnější zhodnocení variant budoucího vývoje.“ (Mikovcová, 2007, s. 134)

2.2.1 Funkce kontroly

Na základě předchozího textu lze vyvodit, že kontrola plní dle Mikovcové 3 základní funkce v podniku:

Funkce informační

Při zavedení kvalitního informačního systému a metodiky sběru a zpracování informací umožňuje kontrola vytvořit dostatečné podkladové informace pro rozhodování podniku. Musí se však vždy jednat o relevantní informace.

Funkce analytická

Kontrola díky své analytické funkci napomáhá controllingu poučit se z minulosti, a to díky vyvozeným příčinám vzniku odchylek či nežádoucích stavů, ke kterým v minulosti došlo.

Funkce preventivní

„Přichází na řadu v okamžiku, kdy jsou po sběru informací a jejich analýze výstupy využity ke zlepšení či zpřesnění při tvorbě plánu, eventuálně jsou odstraněny příčiny analyzovaných odchylek tak, aby jim bylo v budoucnosti předcházeno.“ (Mikovcová, 2007, s. 135)

2.2.2 Fáze kontroly

Eschenbach rozděluje postup kontroly na tyto fáze:

- ✓ stanovení kontrolních měřítek,
- ✓ evidence dosažených skutečných hodnot,
- ✓ stanovení odchylek mezi kontrolními měřítky a výsledky,
- ✓ provedení analýzy odchylek,
- ✓ iniciování korigujících opatření.

Z výše uvedených etap lze pak odvodit rozdíly i provázanost mezi controllingem a kontrolou. Tyto vztahy jsou znázorněny v tabulce č. 2.

Tabulka 2: Souvislost mezi kontrolou a controllingem

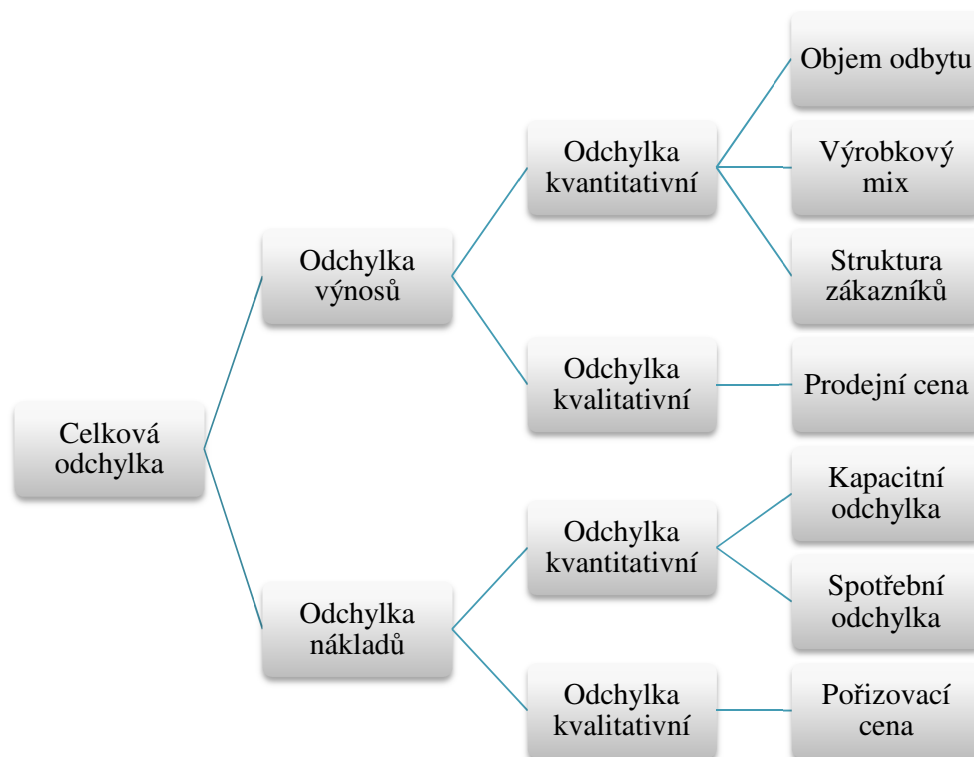
Stanovení kontrolních veličin	Kontrola v užším smyslu	Kontrola v širším smyslu	Controlling
Zjištění skutečných a přepočtených plánovaných veličin			
Porovnání plánu a skutečnosti			
Analýza příčin odchylek			
Návrhy korigujících opatření k dosažení cíle			

Zdroj: Eschenbach, 2004, s. 534

Kontrolní veličin bývají stanoveny na základě hlavního cíle podniku, kterým v drtivé většině případů bývá maximalizace zisku, případně maximalizace hodnoty podniku. Pro zjištění odchylek se pak sledují především náklady a výnosy a to jejich hodnoty plánované, předem stanované (tedy přizpůsobené kapacitě podniku) a hodnoty skutečné. Samotné vyhodnocení odchylek může probíhat buď v absolutních hodnotách (rozdíl skutečných a plánovaných hodnot), nebo v relativních jednotkách (tedy absolutný rozdíl vztahený k plánované hodnotě).

Odchytky mohou mít řadu příčin – nejčastěji jde o chybný výběr plánovacích metod a postupů, nereálně stanované cíle, chybnou analýzu trhu či nedostatečné informace. Může se ale jednat také o nepředvídatelnou změnu vývoje cen, vstup nového konkurenta a podobně. Identifikované odchylky pak lze klasifikovat jako odchylky nákladů nebo výnosů. Obě skupiny lze dále rozdělit na kvantitativní a kvalitativní. Celková odchylka je na odchylky dílčí rozložena na obrázku č. 5.

Obrázek 5: Rozklad odchylky



Zdroj: Mikovcová, 2007, s. 143

„Zjištěné odchylky tvoří podklad pro rozhodování při řízení celého podniku i jednotlivých útvarů. Pro jednotlivé oblasti jsou zpracovávány plány opatření, ve kterých musí být naprosto přesně definovány nápravné kroky, určeny termíny plnění a uvedeny zodpovědní pracovníci. Dílčí plány je nutné navzájem zkoordinovat, aby jejich působení bylo komplementární.“ (Mikovcová, 2007, s. 151)

Za nejčastější příčiny odchylek jsou dle Mikovcové považovány například:

- ✓ chybné plánování,
- ✓ špatná organizace,
- ✓ nesprávná realizace plánů,
- ✓ nereálně stanovené cíle,
- ✓ nepředvídatelné externí vlivy,
- ✓ organizační změny,
- ✓ zvýšení cen surovin,
- ✓ změna spotřeby,
- ✓ časový posun vzniku nákladů a výnosů a další.

2.3 Reporting

Další podstatnou součástí controllingu je reporting, jehož cílem je poskytnout relevantní informace všem úrovním managementu podniku. Reporting zahrnuje přípravu a zpracování aktuálních a kvalitních informací a jejich prezentaci vedení firmy.

„Aby bylo dosaženo vysoké vypovídací schopnosti reportu je nutné předem určit:

- ✓ *potřebné údaje,*
- ✓ *metodiku zpracování,*
- ✓ *výstupy z hlediska dat,*
- ✓ *finální výstupy jako doporučení.“* (Mikovcová, 2007, s. 156)

Controlling je nepřetržitý proces, takže žádné výstupy nelze brát jako konečné a musí existovat provázanost dat jednotlivých reportů, aby reporting skutečně plnil svou úlohu. Dále je třeba dbát na množství zpracovávaných výkazů - některé podniky jich zpracovávají zbytečně velké množství, aniž by společnosti přinášely jakoukoli hodnotu.

2.3.1 Data pro reporting

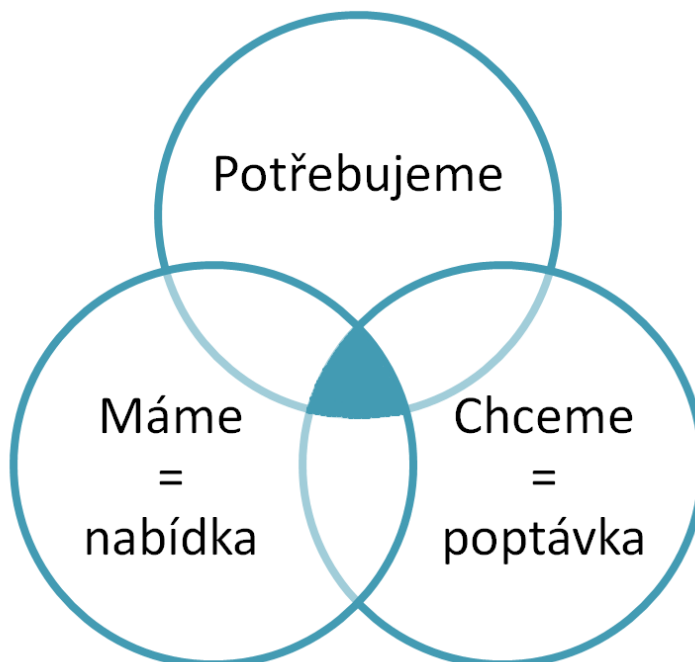
Reportovaná data by se měla skládat z interních i externích informací. Nejvýznamnějším zdrojem interních informací je bezesporu účetnictví. Tato data musí být doplněná také o informace týkající se podnikového okolí. V praxi však často nastává nesoulad mezi informacemi, které má firma k dispozici, které potřebuje a které management chce mít.

Podle Mikovcové mohou v podniku nastat tři problémové situace:

- ✓ Informace, kterou máme, není ta, kterou chceme.
- ✓ Informace, kterou chceme, není ta, kterou potřebujeme.
- ✓ Informace, kterou potřebujeme, není ta, kterou máme.

Průnik dat, která podniku přinášejí skutečně potřebné informace, na základě kterých je management schopen činit kvalitní rozhodnutí, je znázorněn na obrázku č. 6. Nepotřebné a nežádané informace, které máme, představují nadbytečné a nevyužité informace, které zbytečně zahlcují reporty (levý dolní kruh). Informace poptávané firmou, které dosud nemáme a musíme je získat, ačkoli ve skutečnosti nejsou pro firmu nijak přínosné, jsou nejen zbytečné, ale zároveň zvyšují náklady společnosti (pravý dolní kruh).

Obrázek 6: Vazba informací a rozhodnutí



Zdroj: Mikovcová, 2007, s. 157

Naopak často chybějí informace, které jsou pro firmu užitečné. Problém nastává, pokud tyto informace nemá controlling k dispozici a management je ani nepožaduje. Tyto informace jsou vyobrazeny v horní části horního kruhu.

Zpracovaná data, která jsou obsahem reportingu, by měla dle Mikovcové plnit především přispět k plnění strategických cílů podniku a zajistit rozhodování v souladu s těmito cíli, umožnit kontrolu (skutečnost x plán), napomoci k přijetí kvalitního rozhodnutí a umožnit posouzení následků přijatých opatření. Dále je jejich úkolem například umožnit delegování opatření na konkrétní osoby a stanovit termíny pro jejich realizaci.

2.3.2 Struktura reportingu

Obecně lze reporting rozlišit na interní, který slouží managementu firmy, a externí, který informuje třetí strany. Externím uživatelem těchto informací bývá v mnoha společnostech mateřská společnost, která má většinou vlastní specifické nároky na vypracování reportingu. Všeobecně očekávanými výstupy jsou především výkazy typu rozvaha, výsledovka, případně cash-flow.

Při sestavování reportů by měl controlling dodržovat především následující zásady, které ve své knize Controlling v praxi doporučuje Hana Mikovcová:

Objektivita

V rámci společnosti se mohou střetávat cíle zájmových skupiny (například vlastníků a managementu). Controlling by měl být na jejich vlivu nezávislý a rozhodnutí managementu podpořit pouze objektivními informacemi.

Ověřitelnost a srozumitelnost

Předkládané informace i zdrojová data musí být managementu srozumitelně přednesena. K tomu je zapotřebí zvolit vhodné metody.

Vhodný obsah, forma a struktura

„Konkrétní zpráva je určena konkrétního příjemci a právě jemu má dodat potřebné informace“ (Mikovcová, 2007, s. 162)

Včasnost

Při zpracování reportů je třeba dbát na aktuálnost, přesnost a úplnost. Nevyplácí se tedy reporty zpracovávat ihned, ale dodat je do předem zadaného termínu.

Obrázek 7: Časové schéma tvorby reportu



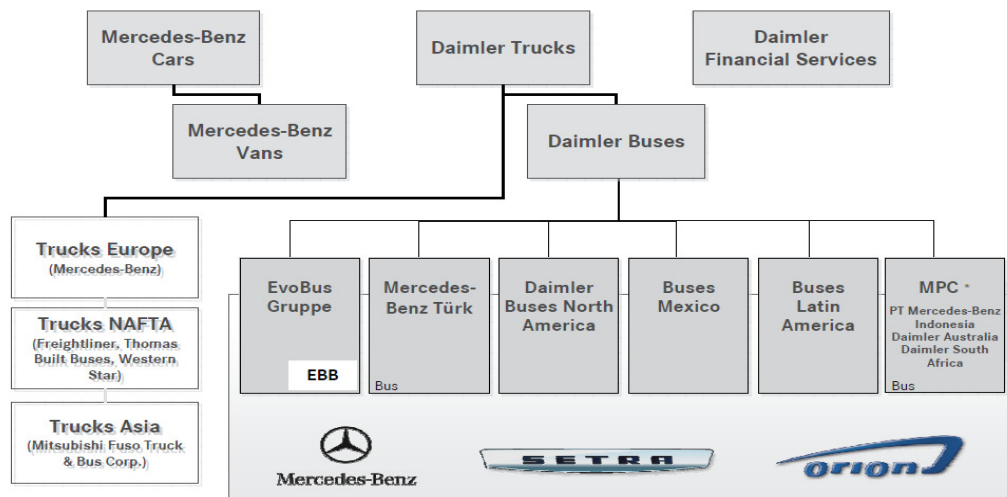
Zdroj: Mikovcová, 2007, s. 161

„Po celou dobu provádění reportingu je třeba mít na paměti, komu je výstup určen. Příjemcem informací je většinou manažer na příslušné hierarchické úrovni. Manažer je vlastně zákazníkem controllingových útvarů a je proto nutno si uvědomit, co od zpracovaných informací očekává.“ (Mikovcová, 2007, s. 160)

3. Charakteristika vybraného podnikatelského subjektu

Společnost EvoBus Bohemia s. r. o. (dále jen EvoBus Bohemia) je dceřinou společností EvoBus GmbH, která je součástí nadnárodní skupiny Daimler.

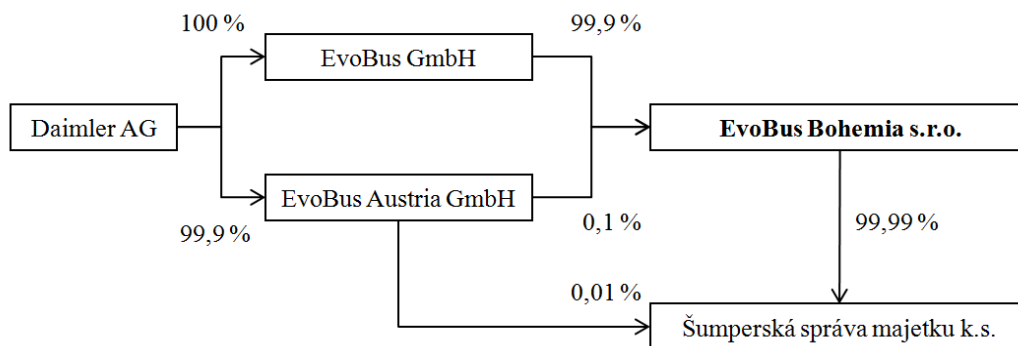
Obrázek 8: Struktura skupiny Daimler



Zdroj: Interní dokumentace EvoBus Bohemia s. r. o.

Společnost EvoBus Bohemia má v České republice dva závody. Holýšovský výrobní závod se zabývá výrobou komponentů pro mateřskou společnost a servisní centrum v Praze je zaměřeno na prodej autobusů konečnému zákazníkovi, na opravy a na prodej náhradních dílů. Dále má EvoBus Bohemia dceřinou společnost Šumperská správa majetku k. s. (dále jen Šumperská správa majetku), která je vlastníkem veškerých budov ve výrobním závodě v Holýšově. Menšinovým vlastníkem obou českých společností je EvoBus Austria GmbH (obrázek 9).

Obrázek 9: Struktura vlastníků EvoBus Bohemia s. r. o.

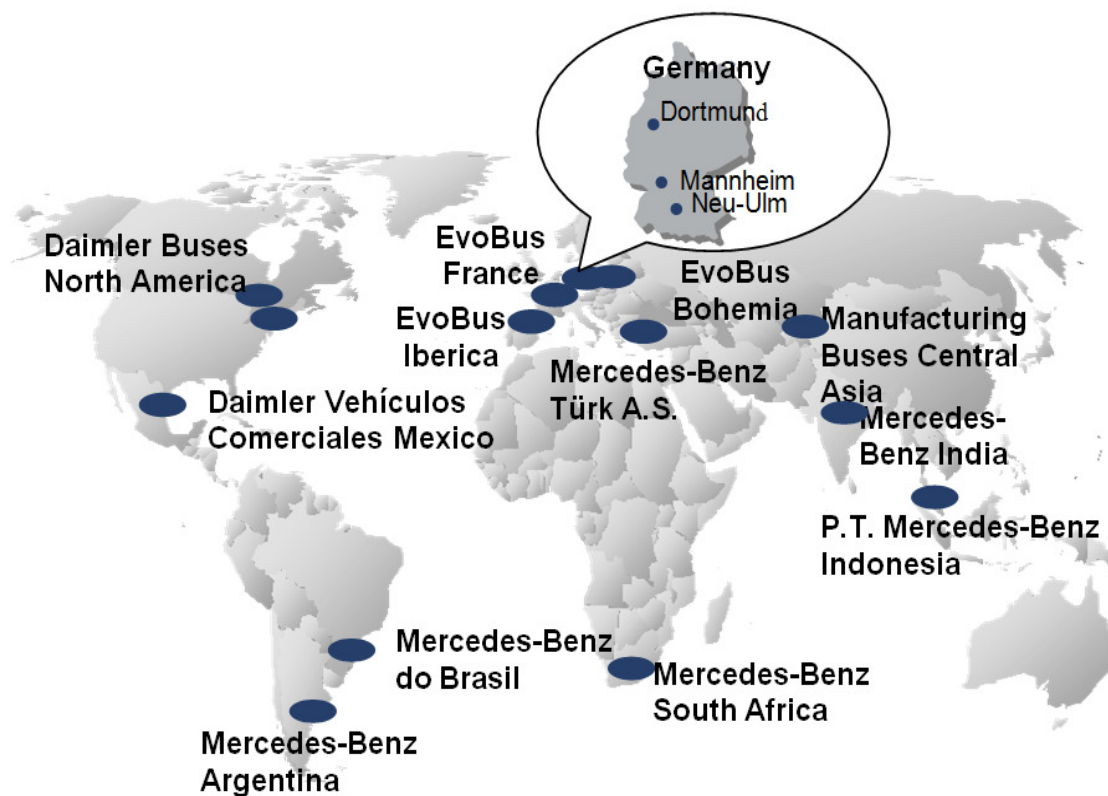


Zdroj: Interní dokumentace EvoBus Bohemia s. r. o.

3.1 Identifikační údaje

Obchodní jméno:	EvoBus Bohemia s. r. o.
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Sídlo společnosti:	Na Hůrce 211/10, 161 00 Praha 6 - Ruzyně
Výrobní závod:	K EvoBusu 610, 345 62 Holýšov
IČO:	25657704
DIČ:	CZ699002988
Jednatel:	Thomas Rohde
Prokuristé:	R. Springmeier, J. P. Ch. Heidecker, G. Kendlbacher
Mateřská společnost:	EvoBus GmbH, Mannheim

Obrázek 10: Mapa skupiny Daimler



Zdroj: Interní dokumentace EvoBus Bohemia s. r. o.

3.2 Předmět podnikání

EvoBus Bohemia se zabývá nákupem a prodejem autobusů Mercedes Benz a Setra, opravou silničních vozidel a především výrobou segmentů podvozků a základních konstrukcí pro téměř všechny typy autobusů výše zmíněných značek.

Hlavní předmět dle CZ-NACE:

293200 „Výroba ostatních dílů a příslušenství pro motorová vozidla“

Vedlejší předměty dle CZ-NACE:

257200 „Výroba zámků a kování“

469000 „Nespecializovaný velkoobchod“

772000 „Pronájem a leasing výrobků pro osobní potřebu a převážně pro domácnost“

771100 „Pronájem a leasing automobilů a jiných lehkých motorových vozidel, kromě motocyklů“

3.3 Historie společnosti

Společnost EvoBus Bohemia byla v České republice založena v dubnu roku 1998 v Holýšově na jižním Plzeňsku a o rok později převzala výrobu autobusových segmentů stávající výrobní společnosti SVA Trade Holýšov. V lednu roku 2000 byla dokončena výstavba vlastní výrobní haly a kancelářské budovy.

Z důvodu rozšíření výroby byly v letech 2003 – 2004 vybudovány postupně další dvě haly. Díky vysoce kvalifikované pracovní síle, husté síti kvalitních dodavatelů v okolí, patřičnému know-how a každoročním investicím na rozšiřování a zkvalitňování výroby, se v roce 2005 rozhodla mateřská společnost zahájit v holýšovském závodě výrobu segmentů i pro městský autobus Citaro.

V roce 2006 se společnost EvoBus Bohemia rozšířila o pražské servisní centrum, Praze, kde je situována prodejna náhradních dílů a servisní středisko autobusů. Ve stejném roce byla zahájena implementace informačního systému SAP, který také přispěl k posílení konkurenceschopnosti korporace.

Rozšíření produktového portfolia si vyžádalo výstavbu prozatím poslední haly, která byla slavnostně otevřena v květnu roku 2012. V průběhu dvanácti let tak společnost EvoBus Bohemia postavila v Holýšově celkem čtyři výrobní haly (obrázek č. 11)

Obrázek 11: Výrobní závod v Holýšově



Zdroj: Interní dokumentace EvoBus Bohemia s. r. o.

3.4 Dceřiná společnost

Společnost má pronajaty haly závodu v Holýšově od společnosti Šumperská správa majetku (původně DIL Czech Leasing Šumperk Koncernová s. r. o.), ve které v průběhu roku 2011 společnost poříдила vlastnický podíl 99,6 %. V roce 2013 byla ze společnosti EvoBus Bohemia převedena na společnost Šumperská správa majetku hala v částce 125 646 tis. Kč. Vlastnický podíl EvoBus Bohemia se tímto vkladem navýšil na 99,9 %.

EvoBus Bohemia hradí své dceřiné společnosti nájemné za pronájem hal ve výrobním závodě v Holýšově. Nájemné se však fakticky nehradí, ale započítává se proti úvěru, který byl dceřiné společnosti poskytnut v roce 2012. Jelikož plánování i účtování všech úkonů i této společnosti probíhá ve finančním oddělení EvoBusu, došlo v loňském roce ke skupinové registraci DPH, aby se snížila administrativní náročnost.

4. Posouzení pozice společnosti

Jedním z vhodných nástrojů pro posouzení pozice společnosti je SWOT analýza, které však musí předcházet detailní rozbor interního a externího prostředí.

4.1 Analýza interního prostředí

Analýza interního neboli mikroprostředí, se zabývá faktory uvnitř společnosti, které je organizace schopna sama ovlivňovat.

4.1.1 Produkt

Výrobní závod v Holýšově je výrobcem segmentů podvozků a základních konstrukcí pro téměř všechny typy autobusů značek Mercedes Benz a Setra, které se v obou případech dále člení na typy cestovní a městské „. Ročně odchází z Holýšova cca 5,5 tisíc jednotek segmentů, které jsou v mateřské společnosti použity ke kompletaci autobusů. Vzhledem k tomu, že je mateřská společnost odběratelem 98 % celé produkce, je zajištěn trvalý odbyt finálního produktu.

V roce 2012 byla zahájena sériová výroba nové generace cestovních autobusů Setra. Tento inovovaný produkt již s předstihem splňuje zákonné normy vstupující v platnost v letech 2014 až 2017. Díky nové generaci aktivních i pasivních bezpečnostních prvků zajišťuje tento autobus maximální ochranu celé posádky.

Řadu ocenění již získaly také nově vyráběné autobusy Citaro C2 a cestovní autobusy řady NCR, které jako první na trhu splňovaly nové emisní normy a normy pevnosti autobusu. Inovace výroby proběhla také díky instalaci zařízení 3D Laser. Jedná se o robotické zařízení pro dělení profilů a trubek, které EvoBus Bohemia instalovala jako první v rámci celé skupiny Daimler.

V roce 2013 získal holýšovský závod, coby Kompetenční centrum pro ocelové komponenty, nové zakázky i pro další závody skupiny Daimler a rozšířil tak produkci o výrobu nosných rámců pro nákladní automobily značky Unimog.

EvoBus Bohemia však není jen čistě výrobní společností. V servisním centru, které se nachází v pražském sídle společnosti, poskytují naši technici komplexní servis téměř všech typů autobusů značek Mercedes Benz a Setra, a je zde situována také prodejna náhradních dílů.

4.1.2 Plánované projekty

V příštích letech plánuje EvoBus Bohemia investovat do výrobního závodu v Holýšově minimálně 450 milionů korun, a to především do výstavby nové haly a rekonstrukce hal stávajících. V plánu je například přístavba třetího patra administrativní budovy, kam budou přesunuty všechny kancelářské prostory, které se dosud nachází v prostorách výrobních hal, které budou kvůli rozšíření výroby reorganizovány.

Součástí plánu je samozřejmě modernizace strojů a zařízení na zpracování materiálu. Investovat chce společnost mimo jiné do nákupu zařízení pro laserové svařování, které by mělo zefektivnit výrobu komplexních svařovaných dílů. Český závod bude tento přístroj, tzv. Laser Welding, instalovat jako první v rámci skupiny EvoBus.

Instalace této nové technologie s sebou přináší i nutnost investice do zaškolení zaměstnanců, při kterém se bude spolupracovat s technickými univerzitami a Hospodářskou komorou. Jde sice o poměrně nákladnou a rizikovou investici, ale její úspěšná realizace by mohla otevřít závodu dveře na nové trhy. V současné době se společnost snaží o získání investiční pobídky na částečné pokrytí svého investičního záměru. Tyto investice uplatňovaného přístupu Kaizen, neboli neustálému zlepšování procesů. *“Tento systém vyjadřuje úsilí o neustálá zlepšení v podniku, která se však nerealizují jed-norázovými velkými inovačními skoky, ale zdokonalováním i těch nejmenších detailů.”* (www.svetproduktivity.cz)

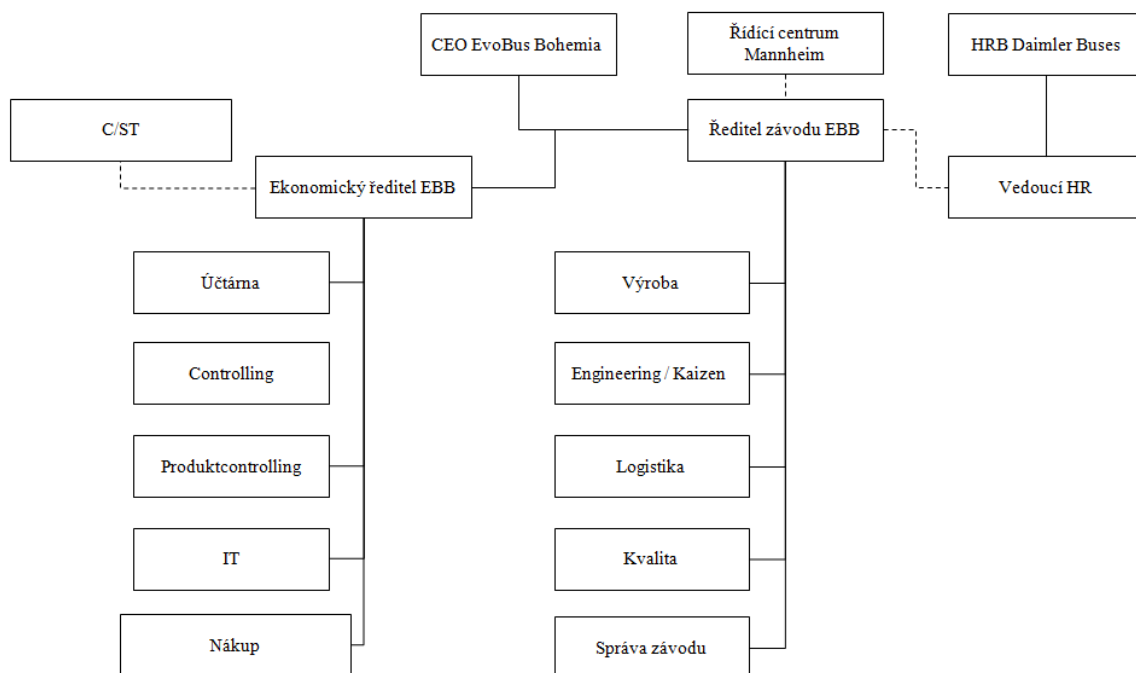
4.1.3 Organizační struktura

EvoBus Bohemia je součástí nadnárodního koncernu Daimler, jehož hierarchie je zobrazena na obrázku č. 8. EvoBus Bohemia patří do skupiny EvoBus Gruppe a je dceřinou společností EvoBusu GmbH. Následující organizační struktura holýšovského závodu ukazuje v horní linii návaznost na mateřskou společnost.

V čele holýšovského závodu je jeho výrobní ředitel, který spravuje jednotlivá oddělení, mezi něž patří výroba, Engineering a Kaizen, logistika, kvalita a správa závodu. O úroveň níže je pak ekonomický ředitel, který zodpovídá za oddělení účetnictví, finančního a produktového controllingu, IT a nákupu.

Podobné postavení má také HR manažerka, která zodpovídá za personální a mzdovou problematiku společnosti.

Obrázek 12: Organizační struktura EvoBus Bohemia s. r. o., Holýšov



Zdroj: Interní dokumentace EvoBus Bohemia s. r. o.

4.1.4 Zaměstnanci

V současné době je v holýšovském závodě zaměstnáno 419 pracovníků a dva tzv. expati. Jedná se o výrobního a ekonomického ředitele, kteří mají smlouvu s mateřskou společností, ale působí výhradně v České republice. V pražském servisním centru je pak dalších 32 zaměstnanců. Počet kmenových zaměstnanců ve výrobním závodě v Holýšově podléhá nařízením mateřské společnosti a případný nedostatek pracovních sil tak musí být řešen výhradně formou externích zaměstnanců.

V administrativě pracuje 84 zaměstnanců, kteří musí vždy splňovat potřebnou kvalifikaci, a většina z nich ovládá minimálně jeden světový jazyk, nejčastěji němčinu. Svým zaměstnancům poskytuje Daimler sofistikovaný systém dalšího vzdělávání, který je k dispozici i zaměstnancům české dceřiné společnosti. Přímo v Holýšově mohou zaměstnanci navštěvovat kurzy německého či anglického jazyka s českým lektorem, či rodilým mluvčím. Samozřejmostí je neustálé zvyšování odborné kvalifikace všech pracovníků jednotlivých oddělení.

Ve výrobě je zaměstnáno celkem 320 lidí, z nichž valnou většinu tvoří pracovníci na pozici svářeč, a dalších 15 zaměstnanců pracuje ve skladu. Vzhledem k pracovním

podmínkám dostávají dělníci různé příplatky – například za hluk a znečištěné pracovní prostředí. Pravidelně se pořádají povinná školení v oblasti BOZP a také školení Compliance, které se týká podnikové kultury. Samozřejmostí jsou školení na zvyšování kvalifikační úrovně. V současné situaci, kdy významně roste produkce, je však znatelný nedostatek kvalitních svářečů, kteří by pokryli současnou poptávku po těchto pozicích.

Všem pracovníkům nabízí EvoBus Bohemia širokou škálu zaměstnaneckých benefitů, zázemí silné mezinárodní společnosti a odpovídající platové ohodnocení. Jedná se navíc o odvětví, které má v Holýšově dlouholetou tradici – EvoBus Bohemia převzal v roce 1998 stávající výrobu tehdejší společnosti SVA Holýšov. Díky všem těmto faktorům se společnost vyznačuje patřičným know-how a nízkou fluktuací kmenových zaměstnanců.

4.1.5 Ekonomická situace

K nejsledovanějším výsledkům z oblasti finanční analýzy jsou ukazatele rentability, které slouží jako podklad pro výpočet transferových cen. Výrobní závod a servisní centrum mají dva zcela odlišné hodnotící ukazatele na výpočet Transfer Pricing. Výrobní závod v Holýšově je mateřskou společností hodnocen dle ukazatele ROA a servisní centrum v Praze dle ukazatele ROS.

$$\text{ROA} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Ø operativní aktiva}}$$

Holýšovský výrobní závod by měl na základě cíle stanoveného mateřskou společností dosáhnout u ukazatele Return on Assets hodnoty 5 %. Při výpočtu se do jmenovatele dosazuje průměrná hodnota operativních aktiv za poslední 2 roky. Za operativní aktiva se považují celková aktiva mínus krátkodobý finanční majetek, tedy peníze na bankovních účtech a v pokladnách.

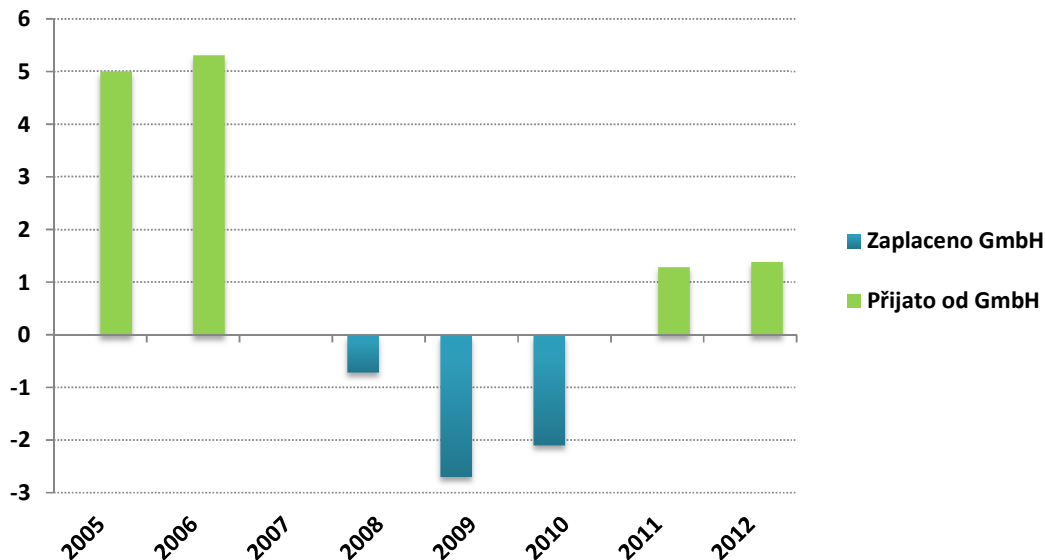
$$\text{ROS} = \frac{\text{EBIT}}{\text{čisté prodeje}}$$

Servisní centrum v Praze pak počítá ukazatel Return on Sales, jehož cílová hodnota je stanovena na 2 %.

Pokud se výsledné ukazatele liší od stanovených hodnot, vystavuje se tzv. vyrovnávací faktura, kterou mateřská společnost buď doplatí negativní výsledek, nebo naopak

požaduje nadlimitní výsledek zaplatit od EvoBus Bohemia. Vývoj poslední let je znázorněn na grafu č. 1. V roce 2007 byla hodnota vyrovnávací faktury nulová.

Graf 1: Vyrovnávací faktury 2005 – 2013 (v mio EUR)



Zdroj: Interní dokumentace EvoBus Bohemia s. r. o.

„Zjednodušeně lze konstatovat, že za převodní neboli transferové (obvyklé) ceny lze považovat „ceny“ uplatňované u transakcí uskutečňovaných mezi dvěma daňovými subjekty ekonomicky nebo personálně spojenými, v terminologii smluv o zamezení dvojího zdanění se užívá pojem sdružené podniky. Tyto ceny musí být stanoveny stejným způsobem, jak by postupovaly subjekty, které nejsou ekonomicky či personálně spojené (nezávislé podniky). Takto stanovené ceny jsou cenami stanovenými na základě principu tržního odstupu. V českých podmínkách lze zjednodušeně říci, že se jedná o použití cen obvyklých pro účely stanovení základu daně z příjmu, jak jsou uváděny v našich daňových zákonech.“ (Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů)

Společnost EvoBus Bohemia má pro účely převodních cen vypracovanou transfer-pricingovou dokumentaci – tzv. Master File, který velice podrobně popisuje jednotlivé toky mezi spřízněnými osobami. Společnost k výpočtu převodních cen využívá transakční metodu čistého rozpětí dle Zákona o daních z příjmů.

4.1.6 Informační systém

Od roku 2006 používá EvoBus Bohemia informační systém SAP, který je v současné době hojně využíván v mnoha velkých i středních korporacích. Jedná se o komplexní systém, který je využíván napříč všemi odděleními uvnitř firmy. Jelikož byl používán v mateřské společnosti, byla jeho implementace v dceřiných společnostech logickým krokem.

Mateřská společnost se pravidelně stará o aktualizace i skokové změny, které cca jednou za 3 roky provází celopodnikové školení v rámci tzv. SAP Redesign. Jednotnost systému a programátorská podpora mateřské společnosti má však pro EvoBus Bohemia i svou negativní stránku. Veškeré změny v nastavení musí být nejprve schváleny mateřskou společností, která ve snaze udržet jednotnost systému v rámci celé skupiny ne vždy vyjde vstříc.

Díky jednotnému informačnímu systému má EvoBus GmbH možnost získat od svých „dcer“ srovnatelná data, která všechny konsolidované společnosti exportují z SAP po uzavření každého měsíce a mateřské společnosti zašlou pomocí systému MIF (Management Information Factory). Jedná se o manažerský systém, který slouží mateřské společnosti ke konsolidaci výsledků všech společností patřících do skupiny Daimler. Ze strany mateřské společnosti dochází téměř každoročně ke zkracování termínů na závěrkové operace (měsíční a roční) pro dceřiné společnosti. V současné době platí, že druhý pracovní den v měsíci musí být hotová účetní závěrka za předchozí měsíc.

4.2 Analýza externího prostředí

Externí prostředí se skládá z makroprostředí, neboli vnějších vlivů, které společnost není schopna ovlivnit, a mezoprostředí, kam mimo jiné patří i analýza obchodních partnerů a konkurence.

4.2.1 Odvětví

„V Česku se nikdy nevyrobělo více autobusů než nyní. Loni došlo k nárůstu o 14 procent na 3 691 autobusů, což je podle dostupných údajů nejvyšší výroba autobusů na světě v přepočtu na počet obyvatel.“ (www.ihned.cz)

Dle průzkumu trhu putuje na export 86 procent produkce, přičemž více než třetina končí ve Francii. Mezi další velká odbytiště vyráběných autobusů patří Itálie, Německo, Slovensko a Belgie.

„Z dovážených autobusů je nejvýznamnější Mercedes-Benz, který má ale i české DNA, protože části podvozků vznikají v Holýšově na Plzeňsku. Hlavním zákazníkem Mercedesu je v Česku skupina Icom Transport, která zajišťuje autobusovou dopravu v devíti českých krajích“ (www.ihned.cz)

V rámci evropského trhu se v oblasti výroby městských a příměstských autobusů vyprodukuje celkem asi 12 tisíc jednotek a přibližně stejný počet se vyrobí i v oblasti zájezdových autobusů. Celková evropská produkce tedy činí 24 tisíc autobusů ročně, z čehož EvoBus obsáhne cca 7 200 autobusů. Díky tomu si EvoBus drží zhruba 30% podíl na evropském trhu. Včetně mimoevropské poptávky činí produkce EvoBusu celkem deset tisíc autobusů ročně.

Současným předpokladem odvětví je, že se v příštích 25 letech dojde ke zdvojnásobení objemu přepravovaných osob prostředky veřejné dopravy. Tento předpoklad staví na několika faktorech. Za prvé se stále zvyšuje počet obyvatel ve velkých městských aglomeracích, dále jsou náklady na cestování prostředky veřejné dopravy stále nižší, než náklady spojené s užíváním individuálních motorových dopravních prostředků. V neposlední řadě dochází k dopravním kolapsům v hlavních dopravních špičkách a velké městské aglomerace se tak stávají neprůjezdnými. Většina městských správ tak podporuje užívání hromadné veřejné dopravy. Ukázka řešení městské hromadné dopravy v Turecku je zobrazena na obrázku č. 13.

Obrázek 13: Řešení městské hromadné dopravy v Turecku



Zdroj: Interní dokumentace EvoBus Bohemia s. r. o.

4.2.2 Dodavatelé

Nespornou výhodou českého EvoBusu je hustá síť dodavatelů. Zhruba 89 % potřebných dodávaných dílů se nakupuje přímo v České republice, což v rámci skupiny zajišťuje EvoBusu Bohemia vysokou konkurenceschopnost. I díky dlouholeté tradici tohoto oboru přímo v Holýšově, má společnost k dispozici mnoho kvalitních dodavatelů, se kterými ji pojí dobré obchodní vztahy.

V současné době probíhá nákup materiálu více jak ze 70 % v eurech. Stále více firem se snaží své smlouvy uzavírat v eurech a vyhnout se případnému kurzovému efektu. Mezi největší ryze české dodavatele výrobního materiálu pak patří například Houdek & Houdek s. r. o.

Další důležitou skupinou obchodních partnerů jsou dodavatelé přípravků, tedy výrobního zařízení. Zde je nejvýznamnější plzeňská společnost MBtech Bohemia s. r. o. a dále například INOVA s. r. o. či Letasol spol. s r. o. Svářečky nakupuje holýšovský závod od firmy FRONIUS Česká republika s. r. o., která se zároveň stará o jejich servis.

Na opravy strojů, zařízení, ale také budov, je uzavřen outsourcing s firmou Johnson Controls International, spol. s r. o.

V případě náhlé potřeby zvýšit výrobu kvůli navýšené poptávce (hlavně na konci roku) dochází k situaci, že některé kapacity výrobních strojů jsou nedostačující. Pro tyto případy má EvoBus Bohemia v záloze stále obchodní partnery, se kterými je poji v oblasti kooperací vzájemná dlouholetá spolupráce. Patří mezi ně například Houdek & Houdek s. r. o. či Kovo Hrbáček s. r. o.

Kapacitní omezení postihuje společnosti i v oblasti lidských zdrojů. Kvůli nařízení mateřské společnosti, která přesně stanovuje počet kmenových zaměstnanců, musí EvoBus Bohemia v případě skokového zvýšení výroby najímat externí pracovníky. Nejvíce zaměstnanců takto získává od personálních agentur DEFACTORY s. r. o. a DESTORY s. r. o.

Přípravu obědů, ostrahu a úklid objektu zajišťuje společnost ISS Facility Services s. r. o. Významnou nákladovou položkou jsou samozřejmě i energie, které společnosti poskytuje EP Energy Trading, a. s.

4.2.3 Koncern

Vzhledem k tomu, že 98 % produkce směřuje z Holýšova přímo do mateřské společnosti v Mannheimu, je EvoBus GmbH zároveň jediným významným odběratelem. Díky tomu má česká dceřiná společnost zajištěn téměř stoprocentní odbyt veškerých segmentů, které ve svém výrobním závodě vyprodukuje. Výrobní závod obchoduje i s některými ze svých sesterských společností, jedná se však o zanedbatelné částky.

Začlenění firmy do koncernu s sebou přináší vedle již zmíněných pozitivních stránek i několik negativních možností. Trendem dnešní doby je posouvání výroby stále více na východ ve snaze o minimalizaci vstupních (především mzdových) nákladů.

Díky husté síti kvalitních dodavatelů, léty zdokonaleným know-how i každoročním vysokým investicím do nových technologií má výrobní závod poměrně vysokou konkurenceschopnost. Přesto však nemá v dnešní globalizované době vyhráno. Největším konkurentem v rámci koncernu je partnerská společnost v Turecku, která na rozdíl od svého českého protějšku dokáže vyrobit kompletní autobus. EvoBus Bohemia vyrábí pouze skelety – finální úprava stále probíhá v Německu.

Zázemí koncernu také pomáhá finanční stabilitě společnosti, která má díky Daimler skupině lepší podmínky pro dosažení většího množství úvěrů u bank.

4.2.4 Konkurence

Konkurenční boj však samozřejmě neprobíhá pouze v rámci koncernu. V rámci České republiky považuje EvoBus Bohemia za své největší konkurenty společnosti SOR Libchavy spol. s r. o. a IVECO Bus (Irisbus).

Společnost SOR Libchavy spol. s r.o. je významným českým výrobcem autobusů, který nabízí moderní typy autobusů a trolejbusů dle modelových řad i nestandardní provedení na přání klientů. IVECO Bus, nástupce Karosy, vyrábí autobusy značky Irisbus. Po EvoBusu je druhým největším výrobcem autobusů v Evropě. Hlavní výrobní závod skupiny se nachází ve Francii, v bývalém Renaultu v Annonay. Mimo to najdeme závod i v České republice ve Vysokém Mýtě.

Další konkurenty můžeme najít v rámci EU. Například polská společnost SOLARIS Bus vyrábí autobusy, trolejbusy a tramvaje a v současné době platí s 50% podílem na trhu za lídra mezi polskými producenty městských autobusů. Díky 10% podílu na německém trhu je pak třetím největším dodavatelem městských autobusů i na trhu této země.

Významným konkurentem je také společnost MAN, která vyrábí městské, meziměstské a zájezdové autobusy v různých velikost a s různým vybavením. Ročně vyprodukuje více než 5 tisíc autobusů. Mezi konkurenty, které mají zastoupení ve více než 100 zemích světa, patří například Scania či Volvo, které v roce 2013 prodalo téměř 5500 autobusů v Evropě a obsadilo tak 13% podíl na evropském trhu.

4.2.5 Technologie

Na výrobu autobusů má vliv celá řada legislativních úprav, které se týkají například ochrany životního prostředí, pracovních podmínkách ve výrobě či stále se zvyšující požadavky na bezpečnost vyráběných produktů.

EvoBus Bohemia neustále pracuje na zpevnění konstrukce a snižování hmotnosti, díky které klesá produkce emisí. V současnosti splňují všechny autobusy náročné emisní normy EURO 6. Navíc je při výrobě kladen důraz na dodržování ekologických

požadavků (emise, prach, odpadní vody) a na požadavky bezpečnosti práce. V této souvislosti je především snaha o snižování hluku na halách.

V roce 2017 vstoupí v platnost nové předpisy EU „ECE-R 66/01“, který nařizuje zavedení nových aktivních a pasivních bezpečnostních prvků. Výroba nových typů autobusů v holýšovském závodě tyto normy splňuje již dnes.

Kromě toho zavedla a používá systém managementu jakosti v oboru Výroba svařovaných segmentů pro městské a cestovní autobusy značky Mercedes-Benz a Setra a splňuje požadavky norem ISO 9001:2008, ISO 14001:2004 a ISO/TS 16949:2009.

Na autobusy budoucnosti jsou kladeny především tyto požadavky:

- Bezpečnost – dostatečný počet a kvalita aktivních a pasivních bezpečnostních prvků
- Pohodlí – kvalita a komfort, srovnatelné s osobním automobilem
- Ekologie – komplexní minimalizace negativních vlivů na životní prostředí

EvoBus Bohemia se snaží sledovat a včas reagovat jak na legislativní změny související s výrobou, tak i na požadavky zákazníků. Není tedy pochyb o tom, že si její produkty najdou své zákazníky i v budoucnu.

4.2.6 Měnový kurz

Tento faktor výrazně ovlivňuje finanční hospodaření společnosti EvoBus Bohemia. Výrobní závod prodává většinu své produkce mateřské společnosti v eurech, a zároveň nakupuje 68 % materiálu a další služby také v eurech.

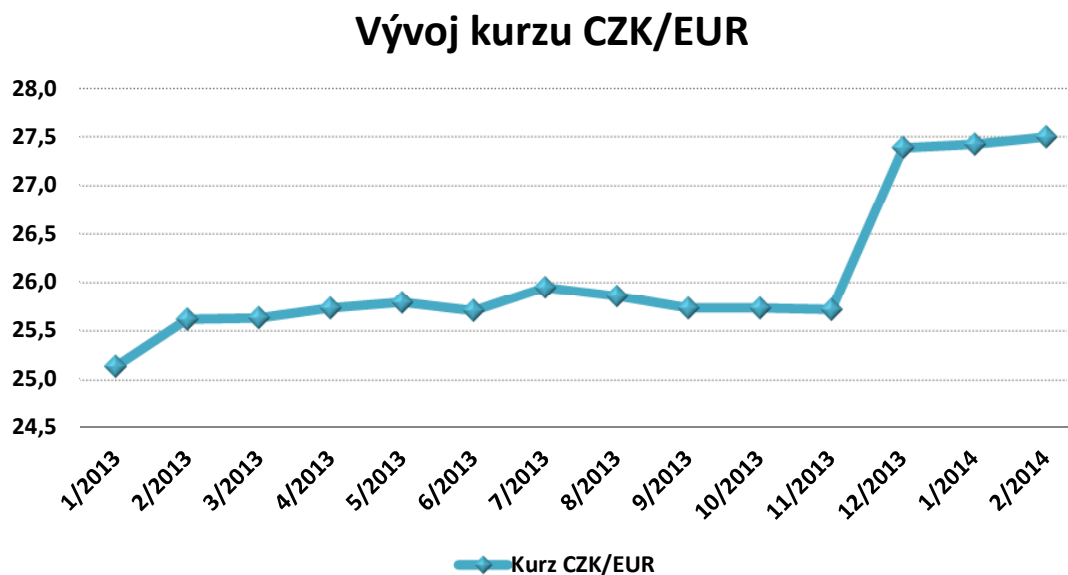
SC Praha nakupuje v eurech autobusy od mateřské společnosti, ale zákazníkům je prodává buď v eurech, nebo také v korunách. Stále více zákazníků přechází raději na smlouvy v eurech.

V listopadu loňského roku došlo k intervenci České národní banky, která ze dne na den změnila kurz českého koruny vůči euru téměř o dvě koruny.

Ačkoli v holýšovském závodě dochází k nárůstu výroby, který logicky doprovází zvýšená potřeba kapitálu (větší nároky na režijní náklady, investice, mzdové prostředky), vykazuje EvoBus Bohemia při plánování své mateřské společnosti úsporu rozpočtu v eurech (přepočten v minulých letech byl s kurzem 26 CZK/EUR, kurz pro plánování 1. IE 2013 byl stanoven na 27,5 CZK/EUR). To vše právě díky oslabení

koruny. Pokud bude tento trend pokračovat i nadále, bude společnost z měnového kurzu v návaznosti na úzkou spolupráci s Německem těžit i v následujících měsících.

Graf 2: Vývoj kurzu CZK/EUR



Zdroj: www.cnb.cz

Dle interních analýz je ověřeno, že změna kurzu CZK/EUR o 1 korunu má na provozní výsledek výrobního závodu v Holýšově vliv ve výši 900 TEUR za rok. Největší vliv mají následující položky, které probíhají v eurech – 100 % tržeb je fakturováno do GmbH, 68 % materiálu (zbylá část nakupována v korunách), 17 % režijních nákladů a také pronájem od dceřiné společnosti je fakturován v eurech.

4.3 SWOT analýza

SWOT analýza posuzuje vlivy vnitřního prostředí podniku, tedy jeho silné a slabé stránky, a pomáhá odhalit jednotlivé příležitosti a hrozby, které působí z vnějšího prostředí. Vždy se jedná pouze o faktory, které mohou ovlivnit budoucí vývoj podnikatelských aktivit. Jejich identifikace přispívá k posouzení konkurenceschopnosti společnosti a její pozici na trhu.

Silné stránky

EvoBus Bohemia navázal v Holýšově na dlouholetou tradici společnosti SVA. Díky tomu se pyšní kvalifikovanou pracovní silou a nízkou fluktuací kmenových zaměstnanců. Zároveň tak vlastní patřičné know-how a v oblasti technologií jde neustále kupředu, aby nabídl moderní a bezpečné autobusy, které splňují všechny předepsané normy i požadavky zákazníků.

Téměř stoprocentním přímým odběratelem je přitom mateřská společnost, která holýšovskému závodu zajišťuje odbyt vyráběných autobusů. Zázemí velké nadnárodní společnosti, která každoročně investuje nemalé částky do inovací, posiluje konkurenční schopnost podniku. Svým zaměstnancům nabízí EvoBus Bohemia moderně vybavené pracovní prostředí, zvýhodněné stravování ve vlastní kantýně a v neposlední řadě také širokou škálu benefitů.

Nespornou výhodou je geografická poloha výrobního závodu na jižním Plzeňsku. Díky blízkosti německých hranic je česká dceřiná společnost stále velmi výhodným dodavatelem segmentů. Pro svou výrobu navíc EvoBus Bohemia nakupuje 89 % potřebných dílů v České republice, jelikož se v okolí nachází hustá síť

Slabé stránky

Na jednu stranu EvoBus Bohemia čerpá výhody z pozice dceřiné společnosti, ale zároveň jí z tohoto vztahu plynou stejně důležité nevýhody, které proto mají stejnou váhu faktoru. Jedním z nejvýznamnějších omezení je počet kmenových zaměstnanců, které společnost smí zaměstnávat. V případě, že jsou zapotřebí další pracovníci, musí je společnost najmout externě. Ne vždy se pak ale jedná o dostatečně kvalifikované zaměstnance, jejich fluktuace je navíc vyšší, a tudíž stoupají i náklady na zaškolení a na pracovní pomůcky, které z hygienických důvodů nemůže použít jiný pracovník. Externí zaměstnanci jsou tedy jednoznačně dražší.

Další omezení vznikají například při plánování rozpočtů, či programových změnách v informačním systému. Vše prochází schvalovacím řízením v mateřské společnosti.

Na základě externí analýzy prostředí jsme vyhodnotili následující silné a slabé stránky, na jejichž základě sestavíme matici IFE, která vyhodnocuje vliv interního prostředí na prosperitu společnosti. Každému faktoru je přiřazena váha v rozmezí (0;1) dle důležitosti faktoru na úspěšnost v oboru. Suma vah se rovná 1. Hodnocení stupně vlivu na podnik je následující: silná (4) či slabá (3) silná stránka, silná (2) či slabá (1) slabá stránka. Celkový vážený průměr zde hodnotí interní pozici podniku, tedy závislost podnikatelských aktivit na interních faktorech. Nejvyšší možné hodnocení 4 značí vysoký vliv vlastních silných či slabých stránek na další vývoj podniku.

Tabulka 3: Matice IFE

Faktor	Váha faktoru	Stupeň vlivu	Vážený průměr
Silné stránky	0,6	-	2,2
Dlouholetá tradice výroby	0,2	3	0,6
Zázemí koncernu	0,2	4	0,8
Geografická poloha	0,2	4	0,8
Slabé stránky	0,4	-	0,8
Zaměstnanecká politika	0,2	2	0,4
Omezené rozhodování	0,2	2	0,4
Celkem	1	-	3,0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Interní pozice podniku je nadprůměrná. Vážený průměr zjištěný pomocí matice IFE činí 3,0, což znamená, že interní prostředí významně ovlivňuje společnost.

Příležitosti

Největší příležitostí je bezpochyby rostoucí poptávka, díky které produkce roku 2013 výrazně stoupla a předpokládá se, že tento trend si udrží i v následujících letech. Kvůli rostoucímu výrobnímu programu ve výrobě dochází k novým investicím a v následujících třech letech se plánuje i výstavba další nové haly. Rostoucí poptávka ovlivňuje růst celého odvětví a díky stále více prosazované městské hromadné dopravě se tento trend předpokládá i do budoucna.

Další příležitosti skrývají například investiční pobídky, které navíc podnikům nabízí možnost čerpání daňových úlev. Z minulých programů bylo daňové zvýhodnění možné čerpat až po dobu pěti let, ze současných programů je lhůta prodloužena na deset let. EvoBus Bohemia již jednu investiční pobídku čerpá a i nadále tyto možnosti sleduje. V současnosti usiluje o získání nové pobídky na podporu investic, které plánuje v nadcházejícím období.

Mezinárodní obchod nemalou měrou ovlivnila i intervence České národní banky, která byla vyhlášena koncem loňského roku. Vývoj měnových kurzů v současné době hraje ve prospěch společnosti.

Hrozby

Naopak za největší hrozbu spatřuje výrobní závod v Holýšově v potenciální konkurenci ze strany koncernu. Například turecká sesterská společnost je svým zaměřením velmi podobná, navíc ale vlastní KTL technologii, kde je celá konstrukce autobusů ponořena do kapaliny, která ochrání plechový segment proti korozi. Holýšovská výroba tento krok přenechává mateřské společnosti, která ochranu proti korozi provádí v Mannheimu. Kompletace autobusů probíhá také v Mannheimu, případně v Ulmu. I v této oblasti je turecký závod dál. Pokud by tedy došlo v budoucnu k omezení výroby, měl by EvoBus v Turecku nepochybně převahu. Dalším nebezpečím je trend přesouvání výroby dále na východ ve snaze snížit vstupní náklady. Vzhledem k tomu, že je produkce Holýšova z drtivé většiny závislá na zakázkách mateřské společnosti, je hrozba přesunu výroby do jiné země zásadní.

Konkurenci má EvoBus Bohemia samozřejmě i mezi konkurenčními podniky mimo koncern. Dokud však bude mít Holýšov své odbytí v mateřské společnosti, nebude

pro ni tato hrozba až tak významná. Může však samozřejmě způsobit do jisté míry pokles výroby.

K vyhodnocení výsledků interní analýzy nám poslouží matice EFE. Postup je podobný jako u matice IFE, rozhodujícími faktory jsou ale příležitosti a hrozby podniku. Jednotlivé faktory jsou ohodnoceny stupněm vlivu na fungování společnosti od nejvyššího (4) po nejnižší (1).

Tabulka 4: Matice EFE

Faktor	Váha faktoru	Stupeň vlivu	Vážený průměr
Příležitosti	0,5	-	1,4
Rostoucí poptávka	0,3	4	1,2
Investiční pobídky	0,1	1	0,1
Vývoj měnových kurzů	0,1	1	0,1
Hrozby	0,5	-	1,5
Konkurence v rámci koncernu	0,25	4	1,0
Konkurence v ČR	0,25	2	0,5
Celkem	1	-	2,9

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Pomocí matice EFE získáme celkový vážený průměr, jehož hodnota je 2,9 (viz tabulka č. 3). Vliv interních a externích vlivů je tedy na velmi podobné úrovni. Dáno je to především výhodami i nevýhodami, které plynou z účasti v koncernu Daimler. Na jednu stranu tedy zázemí mateřské společnosti poskytuje významné silné stránky, ale zároveň z tohoto vztahu plynou mnohá omezení, které se projevují spíše negativně. Zásadní je i hrozba, která by mohla nastat v případě, kdy by se matka rozhodla většinu produkce přemístit dále na východ.

Shrnutí SWOT analýzy

Matice IE pak hodnotí strategickou pozici pomocí citlivosti na interní a externí faktory. Tato metoda vychází z celkových vyčíslených vážených poměrů interních a externích faktorů. Na základě hodnot získaných z matic EFE a IFE se společnost řadí do IV. – V. kvadrantu (viz tabulka č. 4). Společnost má tedy vyrovnané vlivy interního a externího prostředí a pohybuje se spíše v pozitivních faktorech – převládají tedy silné stránky a příležitosti.

Vzhledem k výstupům analýzy je doporučeno držet se strategie podniku, a tedy nadále nabízet inovované produkty a rozšiřovat jejich portfolio, což je v souladu politikou celého koncernu.

Tabulka 5: Matice IE

Interní hodnocení

		4	3	2	1
		Silné	Střední	Slabé	
Externí hodnocení	Vysoké	I	II	III	
	Střední	IV	V	VI	
	Nízké	VII	VIII	IX	
		1			

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

5. Analýza controllingových aktivit

Controlling společnosti EvoBus Bohemia se vzhledem ke specifickým činnostem obou poboček řídí odděleně pro holýšovský výrobní závod a pro pražské servisní centrum. Kromě odděleného plánování se zvláště eviduje například i majetek, který v Holýšově sestává především z přípravků, svářeček, laserů a dalších strojů, které jsou využívány ke zpracovávání komponentů.

Technologický proces výroby v Holýšově

1) Nářezárna

Výroba plechových dílů - dle vypalovacího programu je díl na laserovém pálicím zařízení zhotoven a podle pracovního postupu je buď dále zpracován na ohraňovacím lisu, tzn. ohýbá se, či je transportován rovnou do fosfátovací linky.

Výroba dílů z tyčového materiálu – pomocí vypalovacího programu je díl na laserovém pálicím zařízení 2-3 D vypálen. Dle pracovního postupu je buď zpracován na ohýbacím lisu, nebo je transportován rovnou do fosfátovací linky.

2) Fosfátování

Zinkové fosfátování. Díky této úpravě je díl primárně zbaven veškerých mastných nečistot, které by mohly ovlivnit kvalitu svařovacího procesu. Díl taktéž dostane první vrstvu antikorozi ochrany.

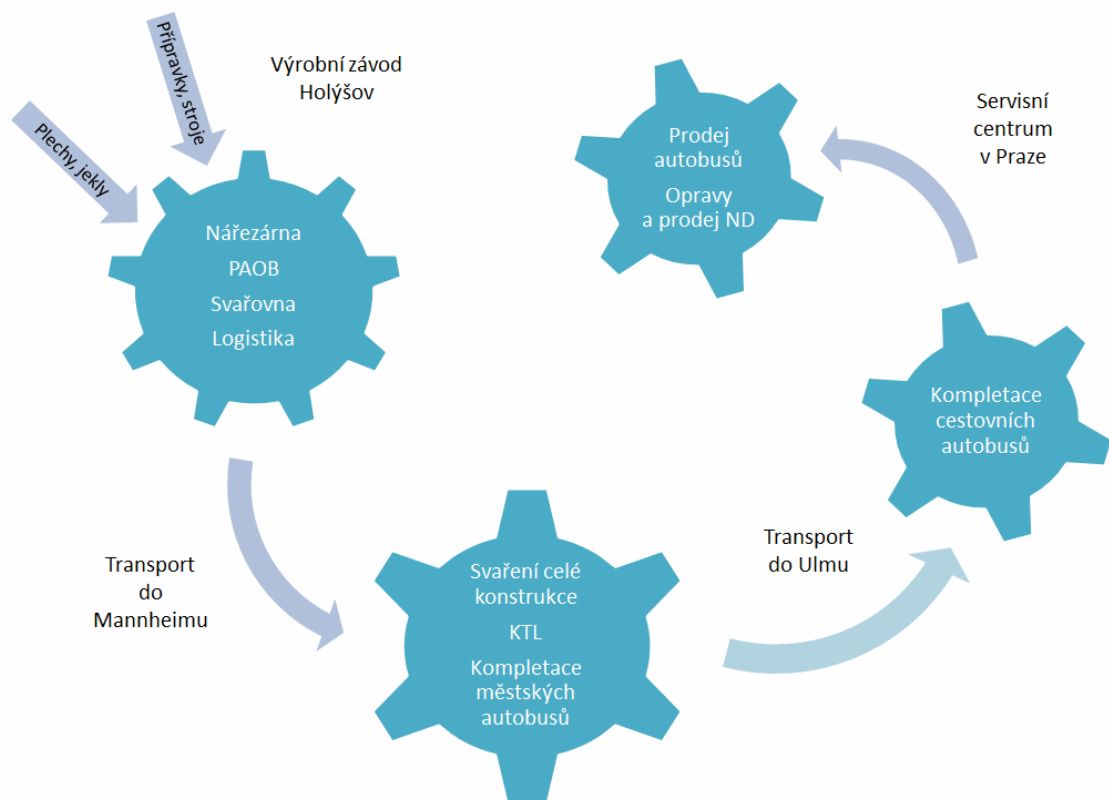
3) Svařovna

Nařezaný a nafosfátovaný materiál přechází do svařovny, kde je svařován v přípravcích do požadovaných polotovarů a finálních výrobků. Svařování probíhá jednak ručně pomocí svářeček nebo na svařovacích robotech.

4) Logistika

Příprava k transportu do GmbH, transport probíhá kamionovou dopravou. Segmenty jsou přepravovány na paletách manipulační technikou (vysokozdvíhací vozíky a jeřáby – jsou součástí investice) sloužící k dopravě a manipulaci s materiálem na ploše závodu.

Obrázek 14: Podnikatelské aktivity společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

V Mannheimu je celá konstrukce autobusu svařena dohromady a ponořena do tzv. KTL, neboli do kapaliny, která chrání plechový segment proti korozi. Následně jsou všechny městské typy autobusů zkompletovány a transportovány železniční dopravou do Ulmu, kde se nachází největší prodejní a servisní centrum mateřské společnosti. Zde je kromě prodeje a oprav realizována také kompletace cestovních autobusů.

Servisní centrum v Praze nakupuje autobusy (městské i cestovní) od mateřské společnosti a prodává je konečným zákazníkům. Na rozdíl od holýšovského závodu tak zaujímá pozici odběratele mateřské společnosti. Zákazníci si pak kupují autobusy přímo nebo prostřednictvím leasingové společnosti. Další významnou aktivitou pražského servisního centra jsou pak opravy autobusů a prodej náhradních dílů a obchodování s ojetými autobusy.

5.1 Produktový controlling

Controllingové aktivity společnosti vycházejí v první fázi z plánovaného objemu vyráběných autobusů. Objem produkce je dán pokyny od mateřské společnosti, která si určí počet a specifikaci segmentů, které chce v průběhu roku odebrat. Tato data slouží jako výchozí bod pro plánování nákladů a výnosů holýšovského závodu.

5.1.1 Výrobní program

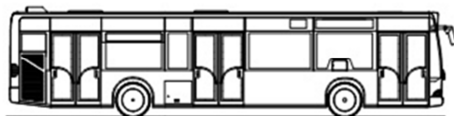
Výrobní program, neboli Jahresbauprogramm, je rozpracován na týdenní cykly a v rámci roku dochází k aktualizaci týdenních harmonogramů výroby. Vždy je zde uveden přesný typ autobusu, který si každý zákazník může nadefinovat zcela sám – každý vyrobený kus je originální, má jinou pracnost, spotřebu materiálu i časovou náročnost. Tyto požadavky přicházejí od mateřské společnosti, která je hlavním odběratelem produkce - z výrobního závodu v Holýšově odebírá 98% produkce. Vedení společnosti se neustále snaží získat zakázky i mimo mateřský závod, ale z důvodu velké vytíženosti strojů a ploch v roce 2013, se to daří jen ve velmi omezené míře.

Obecně platí pravidlo, že cokoliv si mateřská společnost objedná, musí být do pěti dnů vyrobeno a dodáno do GmbH. Každému objednanému autobusu je přiřazeno originální označení, tzv. BB neboli Baubeschreibung (např. BB6280850001: 628 = Citaro, 085 = 12 metrový autobus, 0001 = pořadové číslo). Každé BB se skládá z cca 30 produktů, jejichž náklady a cena se stanoví konkrétním kalkulačním vzorcem.

Protože každý vyrobený kus je originální a z Holýšova ročně odchází min. 5 500 segmentů, nelze vytvářet kalkulaci pro každý prodaný kus v rámci plánování zvlášť. Proto jsou zvoleny tzv. Baumustery (obrázek č. 15) – vzorové autobusy – jedná se o nejčastější prodávaný typ v daném segmentu např. CITARO 15 M a při plánování se nerozlišuje, zda má motor naležato nebo postavený nebo například vzdálenost mezi dveřmi a podobně.

Ve výsledku je tedy vytvořeno zhruba 60 kalkulací na jednotlivé typy autobusů. Vyčíslení ceny za kompletní Baumuster je již součtem jednotlivých kalkulačních vzorců - celková kalkulace segmentu zahrnuje přibližně 30 dílů, které dohromady tvoří produkt prodávaný mateřské společnosti.

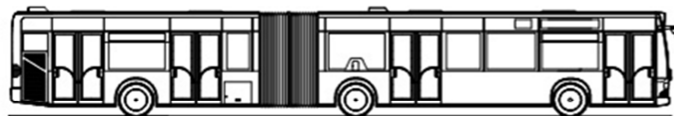
Obrázek 15: Baumuster Citaro



C 628.045.-13 Komplettbus 12 m
BM-Euro 4: C 628.085



C 628.145.-13 Komplettbus 15 m
BM-Euro 4: C 628.185



C 628.245.-13 Gelenkzug-Komplettbus 18 m
BM-Euro 4: C 628.285

Zdroj: Interní dokumentace EvoBus Bohemia s. r. o.

5.1.2 Kalkulační vzorec

Ke stanovení cen jednotlivých dílů, které vstupují do finálního segmentu, vychází produktový controlling společnosti z následujícího kalkulačního vzorce:

Tabulka 6: Obecný kalkulační vzorec

Přímý materiál	Přímé mzdy
Materiálová přírážka (9,4 %)	Ostatní sociální náklady (35 %)
Celkové náklady na materiál	Celkové mzdové náklady
Režijní náklady (177 % z přímých mezd)	
Výrobní náklady výroby	
Odbytové a správní náklady (19,2 % z výrobních nákladů výroby)	
Úplné vlastní náklady výroby	
Zisková přírážka (2 %)	
Prodejní cena	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

K přímému materiálu, který vstupuje do výroby konkrétního dílčího produktu, se připočítává tzv. materiálová přírážka ve výši 9,4%. Přímé mzdy se vypočítají jako násobek počtu hodin přímých zaměstnanců a mzdové hodinové sazby. Celkové mzdové náklady jsou pak součtem přímých mezd a ostatních sociálních nákladů, do kterých patří sociální a zdravotní pojištění odváděné za zaměstnance a jednoprocentní rezerva na zaměstnavatelem hrazenou nemocenskou.

Hodnota přímých mezd dále vstupuje do výpočtu režijních nákladů, po jejichž započtení vyjde hodnota výrobních nákladů. K těmto vypočteným nákladům se dále připočítá hodnota odbytových a správních nákladů (ve výši 19,2 % z výrobních nákladů), a dostaneme úplně vlastní náklady výroby.

EvoBus Bohemia má pak od mateřské společnosti povolenou ziskovou přírážku na každý díl ve výši dvou procent. Přičtením zisku k celkovým kalkulovaným nákladům dostaneme prodejní cenu. Suma cen jednotlivých dílů je pak přepočtena na eura a inkasována od mateřské společnosti za finální produkt.

Obrázek 16: Kalkulace dílu A.410.640.06.14

	Celkem	Fixní nákl.	Variabilní	Měna
Vlastní náklady výroby	3.329,40	493,36	2.836,05	CZK
Úplné vlastní náklady	3.968,65	493,36	3.475,29	CZK
Odbytové a správní náklady	639,25	0,00	639,25	CZK
Inventura (dle obchodníh...	0,00	0,00	0,00	CZK
Inventura (dle daňového ...	0,00	0,00	0,00	CZK

P...	Označ.náklad.prvku	Σ	Celkem	Σ	Fixní	Σ	Variabilní	Měna
10	FMaterial		2.397,70				2.397,70	CZK
20	MGK		225,38		151,06		74,32	CZK
30	FLohn		226,10				226,10	CZK
40	PNK		79,14				79,14	CZK
50	FGK		401,08		342,30		58,78	CZK
			3.329,40		493,36		2.836,04	CZK

Zdroj: Interní dokumentace EvoBus Bohemia s. r. o.

Kalkulace v SAP je zobrazena na obrázku č. 16, kde končí na pozici úplných vlastních nákladů výroby. Všechny náklady se pro reportování mateřské společnosti člení zvlášť na variabilní a fixní náklady.

5.1.3 Stanovení kapacit

Z plánu výroby je třeba spočítat také zdrojovou náročnost, tedy zda je firma plánovanou produkci schopna pokrýt z vlastních zdrojů. Zde hovoříme o kapacitě strojů a zařízení, o kapacitě na výrobní a skladovací plochy a v neposlední řadě kapacitě lidských zdrojů. EvoBus Bohemia má od mateřské společnosti zadány limity vlastních zaměstnanců, kteří jsou zde rozděleni do čtyř skupin (limity jsou stanoveny pro každou skupinu zvlášť).

„Direkte“, tedy přímí zaměstnanci, jsou závislí na výrobě (sváření, fosfátování, řezání, obsluha CNC stroje). Případnou rostoucí potřebu pracovníků řešit pomocí personálních agentur. Externí zaměstnanci sice nejsou vázáni smlouvou, ale jsou pro firmu dražší. Tímto způsobem se přijímají se z 95 % pouze svářeči. Díky této personální politice dochází k růstu fluktuace zaměstnanců.

Dalším krokem v případě nedostačujících kapacit strojů a zařízení jsou kooperace s konkurenčními firmami, kterým je zadána část produkce.

5.1.4 Kanban

Při řízení výroby se k dodržení výrobního programu využívá tahového systému kanban. „*Hlavním cílem systému Kanban je na každém stupni výroby podporovat "výrobu na objednávku", která umožňuje bez větších investic redukovat zásoby a zlepšuje přesnost plnění termínů. Aby to bylo možné dosáhnout, musí se už při návrhu výrobní dispozice vyvážit výrobní capacity.*“ (www.svetproduktivity.cz)

V praxi to znamená, že funkce řízení výroby se odehrává přímo za provozu ve výrobních halách, kde lze přísun materiálu a zpracování výrobních úkolů přizpůsobit okamžitým požadavkům. Vyrábí se tedy jen to, co je momentálně požadováno. Toho je docíleno díky využívání kanban karet, které jsou při výrobě v oběhu se zpracovávaným materiálem. Pro výrobní dělníky představují pomyslnou objednávku, která je postupně zpracovávána.

5.2 Finanční controlling

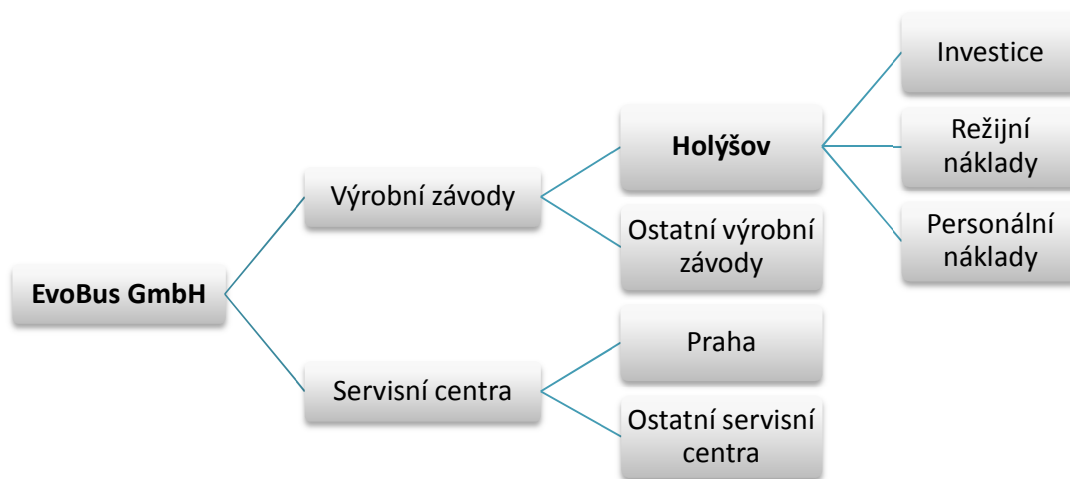
Jak již bylo zmíněno, plánování pro výrobní závod v Holýšově a pro servisní centrum v Praze probíhá zcela odděleně. Důvodem je časový nesoulad mezi hlavními činnostmi obou poboček – nejprve je naplánován prodej, a až pak teprve výroba. Dalším důvodem je rozdílnost výpočtu ukazatelů pro účely Transfer Pricing, kdy je nutná možnost porovnání rentability výroby u všech výrobních závodů v rámci skupiny s podniky stejného zaměření mimo skupinu (benchmarking) a porovnání rentability prodeje u s tím souvisejících služeb u servisních center v rámci skupiny se servisními centry mimo skupinu.

5.2.1 Plánování rozpočtů

Plánování rozvahy, výsledovky, investic, Cash-Flow a případná nutnost úvěrů, ROA, ROS probíhá standardně dvakrát ročně. Na začátku března se zpracovává tzv. 1. forecast – dochází k aktualizaci plánu z minulého roku pro současný rok a dvě následující období. Na konci srpna pak probíhá tzv. druhý forecast plánování do konce současného roku a na dvě následující období.

Příklad: Na konci srpna roku 2014 budeme plánovat 2.IE („Ist Erwartung“) 2014, neboli druhý forecast + OP („Operative Planung“) 2015 + OP 2016. Jedná se tedy o upřesnění 1. forecastu z letošního března. Na začátku března roku 2015 budeme plánovat 1.IE 2015 (aktualizace OP 2015 z minulého roku) + OP 2016 (aktualizace OP 2016 z minulého období) + OP 2017.

Graf 3: Proces schvalování rozpočtů v mateřské společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Každý rozpočet musí být schválen mateřskou společností (viz graf 3), která posuzuje odděleně výrobní závody a servisní centra. Holýšovský závod tedy zašle plánovaný rozpočet v členění na investice, režijní náklady a personální náklady mateřské společnosti, která po přijetí rozpočtů od všech výrobních nákladů svých dceřiných společností upraví jednotlivé rozpočty a zašle je zpět.

Rozpočetnictví navazuje na produktový controlling, který kalkuloval výrobní náklady a tržby na základě výrobního programu zadaného mateřskou společností. Z tohoto kroku jsou již známy rozpočtované celkové výrobní náklady včetně přímých mezd, které se plánují násobením počtu hodin, které by měly zaměstnanci odpracovat a hodinovou sazbou navýšenou o sociální a zdravotní pojištění a dále například příplatky za hluk a znečištěné pracovní prostředí. Z personálních nákladů tedy zbývá propočítat měsíční mzdy nepřímých a THP zaměstnanců a dále také plat výrobního a ekonomického ředitele, tedy tzv. expatů, kteří mají smlouvu přímo s GmbH a nikoli s EvoBusem Bohemia.

Z ročního plánu výroby a jeho týdenních programů se dále stanoví i náklady na transport. Dopravu nakupovaného materiálu, potřebného k výrobě, si hradí společnost sama. Transport finálních produktů do Německa jde pak na náklady matky.

Dále je zapotřebí stanovit celkové náklady na investice (Mittelbedarf), ze kterých vznikají náklady ve formě odpisů. Investiční náklady se člení na tři oblasti – tzv. Basis budget (IT, logistika, Kaizen), Product budget (nákup výrobních strojů a zařízení) a Center budget (investice do BOZP, obnovy strojů, ochrany životního prostředí). Plán odpisů je získáván přímo z SAP - k výsledné sestavě se musí přičíst odpisy z nových investic, které se pro daný rok plánují, případně je nutná úprava o plánovaný odprodej dlouhodobého odepisovaného majetku.

Režijní náklady (Sachgemainkosten; Overheads) bývají také označovány zkratkou SGK. Účtují se přímo do nákladů na jednotlivá střediska a rozlišují se fixní (bez ohledu na kolísání výroby) a variabilní náklady. V tabulce č. 6 je znázorněna zjednodušená podoba výkazu „Originärkostenblatt“, který slouží k plánování režijních nákladů. Personální náklady se plánují v členění na mzdy přímých, nepřímých a administrativních zaměstnanců a na ostatní personální náklady. Vzhledem k citlivosti údajů je v tabulce znázorněna pouze suma celkových personálních nákladů.

Tabulka 6: Režijní náklady „Originärkostenblatt“ (v tis. CZK)

Režijní náklady	IST 2013
Celkové personální náklady	198 350
Opravy a udržování	28 616
Úklid	4 393
Energie	26 149
Nářadí	3 838
Šrotace	837
Režijní materiálové náklady	14 992
Pronájmy	3 214
Služby – poradenské, právní, audit, IT	23 841
Cestovné	1 530
Občerstvení	1 026
Reklama	150
Daně a pojištění	2 824
Ostatní režijní náklady	5 332
Celkové režijní náklady	116 743
Odpisy	77 677
Nájemné – Šumperská správa majetku	20 868
Suma režijních nákladů	413 637

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Při plánování se vytváří rozpočet režijních nákladů pro každé středisko zvlášť. Náklady se ve společnosti EvoBus Bohemia sledují odděleně pro pražské servisní centrum a pro holýšovský závod. V Praze existuje pět okruhů nákladových středisek, které začínají vždy číslicí „7“. Holýšovská střediska mají v SAP nastavena číselná označení začínající pětkou, takže jsou od sebe oba nákladové okruhy snadno odlišitelné. V Holýšově jsou střediska členěna pro třináct vedoucích jednotlivých oddělení do celkem 79 nákladových středisek. Vedoucí jednotlivých oddělení jsou následně měsíčně hodnoceni za dodržování stanoveného rozpočtu. Na měsíční bázi jsou monitorovány a okomentovány případné rozdíly proti plánu – překročení i úspora.

Pokud od sumy režijních nákladů odečteme náklady na mzdy přímých zaměstnanců, dostaneme částku fixních režijních nákladů, která se musí shodovat s údajem v odvětvové výsledovce, tzv. Segmentergebnisrechnung (viz tabulka č. 7) Tento výkaz je sestavován v členění na 5 profitcenter. Produkce EvoBus Bohemia člení tzv. Segmentovou výsledovku do tří velkých skupin – Mercedes Benz, Setra a ostatní, přičemž u obou značek se navíc zvlášť sledují typy cestovních autobusů (raisedfloor) a městských autobusů (lowfloor).

Tabulka 7: Odvětvová výsledovka „Segmentergebnisrechnung“ (v tis CZK)

IST 2013	Mercedes Benz		Setra		Ostatní	Σ
	Raised floor	Low floor	Raised floor	Low floor	Ostatní	
Počet celkem	160	3 248	1 395	175	0	4 978
Čistý obrat celkem	36 131	587 371	321 068	28 168	66 708	1 039 445
Ostatní provoz. výnosy	0	0	0	0	10 492	10 492
Výnosy celkem	36 131	587 371	321 068	28 168	77 200	1 049 938
Přímý materiál	17 483	286 337	146 713	13 927	31 843	496 303
Kooperace, externí ZC	2 876	46 760	25 560	2 242	6 146	83 584
Doprava	306	5 034	2 717	238	653	8 886
Ostatní materiál	310	5 034	2 752	241	572	8 908
Materiál.náklady celkem	20 355	333 034	172 239	16 166	38 071	579 866
Přímé mzdy	3 825	62 750	38 565	2 977	16 387	124 504
Krycí příspěvek	11 938	191 383	110 153	9 014	22 717	345 204
Fixní režijní náklady	10 017	164 104	94 057	7 861	13 094	289 133
Provozní VH	1 921	27 279	16 096	1 153	9 623	56 071

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Provozní výsledek hospodaření, neboli Operativesergebnis, se musí dále upravit o plánované opravné položky k zásobám a pohledávkám, rezervy (přičítá se tvorba, odečítá rozpuštění rezerv) a případné dary, které společnost plánuje během roku poskytnout. Další položkou jsou kurzové zisky a ztráty, které plynou jednak z účtování

přijatých faktur v eurech, ale také z přecenění otevřených položek v eurech na konci každého měsíce (pohledávek a závazků) a přecenění přijatých a poskytnutých úvěrů. Po těchto úpravách vyjde plánovaný EBIT společnosti pro daný rok.

Tabulka 8: Výpočet výsledku hospodaření

Provozní výsledek hospodaření
± opravné položky k zásobám a pohledávkám
± rezervy
± poskytnuté dary
± kurzové rozdíly
EBIT
± Finanční výsledek hospodaření
EBT
± daně (DPPO, odložená daň)
EAT

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

EBIT je třeba upravit o finanční výsledek hospodaření, tedy nákladové a výnosové úroky z přijatých a poskytnutých úvěrů, abychom dostali hodnotu EBT. Posledním krokem je úprava o daň z příjmů a o odloženou daň, po kterém dostaneme čistý výsledek hospodaření neboli EAT.

5.2.2 Čerpání rozpočtů

Na každý rok controllingové oddělení naplňuje každému oddělení rozpočet, který může čerpat. V průběhu roku dochází k čerpání režijních a investičních nákladů. K čerpání plánovaných prostředků musí být založen požadavek objednávky do SAP v modulu L22. Zadavatel požadavku na objednávku musí rozlišit, zda se jedná o režijní náklady a bude se účtovat na nákladové středisko (typ „K“), nebo zda půjde o typ „F“, a tedy o pořízení investičního majetku, které se bude účtovat na zakázku.

Při založení požadavku musí mít žadatel minimálně dvě nabídky nebo uzavřenou smlouvu s dodavatelem. Dále je v této fázi již nutná přesná částka, množství, identifikace dodavatele, technický popis objednaného produktu a termín dodání.

Finanční controlling poté určí kontaci (režijní náklad nebo majetek) a zkontroluje, zda je v daném rozpočtu dostatečný obnos. Požadavek na objednávku v SAP je tedy podepsána výstavcem, odpovědnou osobou za konkrétní rozpočet, tedy vedoucím nákladového střediska (Kostenobjektverantwortlich) a nakonec finančním kontrolorem. Požadavek na objednávku nad 250 tisíc korun musí podepsat také prokurista.

Obrázek 17: Ukázka požadavku objednávky v SAP

R	S...	P...	P	P	Kr.text	Materiál	Σ	Množství	MJ	T	Dat.dodáv.	Skup.materiálu	Závod	Sklad	SKN
		10	F		EB_491-0407			1	KS	T	02.05.2014	NP050301	0230	0098	704
								1	KS						

Kód	Označení	Zpracovatel	Stav
ES	Ersteller der Banf		✓
KV	Kostenobjektverantw.		✓
KO	Kontierungsfrg.		✓
TF	Technische Freigabe		✓

Zdroj: SAP společnosti EvoBus Bohemia s. r. o.

Takto schválený Banf se odešle do oddělení nákupu, který v SAP zpracuje objednávku v modulu „Globus“ a zašle ji dodavateli. Musí být dodrženy všeobecné obchodní podmínky skupiny Daimler. Informační systém Globus vygeneruje číslo objednávky, které musí být uvedeno na faktuře, kterou společnost posléze obdrží od dodavatele. Objednavatel po přijetí zboží či služby udělá v systému příjem na objednávku, a je tudíž zodpovědný za to, že byly dodrženy stanovené podmínky. Na základě vytvořeného příjmu a obdržené faktury s uvedeným číslem objednávky může účetní oddělení konkrétní fakturu zaúčtovat.

Ve společnosti EvoBus Bohemia byl před dvěma lety zřízen elektronický archiv faktur. Veškeré příchozí faktury jsou rozesílány ve firmě již pouze elektronickou formou –

odpadl fyzický oběh faktur. Veškeré příchozí faktury jsou zadány do elektronického archivu ve formátu pdf. Jakmile je faktura zaúčtována, zapíše účetní k faktuře do archivu číslo dokladu, pod kterým byl do SAP zapsán. Tímto krokem se faktura automaticky uloží mezi archivované doklady a zmizí z přehledu, kde jsou pouze dosud nezpracované faktury. Chce-li si uživatel fakturu prohlédnout ještě po zaúčtování, musí vyhledat požadovaný doklad v archivu. V SAP je vidět pouze účtovací předpis.

Platební podmínky se při účtování nastaví automaticky dle podmínek stanovených na objednávce. Nejčastější platební podmínkou je 25. den následujícího měsíce, kdy společnost platí převážnou část svých závazků. Sjednocený termín plateb usnadňuje sledování a plánování cash-flow společnosti.

5.2.3 Reporting

Důležitou funkcí finančního controllingu je také reporting. Měsíčně jsou zpracovávány výkazy za holýšovský výrobní závod, které slouží k reportingu pro management společnosti. Zde jsou skutečně dosažené hodnoty pro dané období.

Mezi tyto reporty patří zejména:

- ✓ Originärkostenblatt = seznam režijních nákladů
- ✓ Segmentergebnissrechnung = odvětvová výsledovka
- ✓ Mittelbedarf = plán a čerpání investic

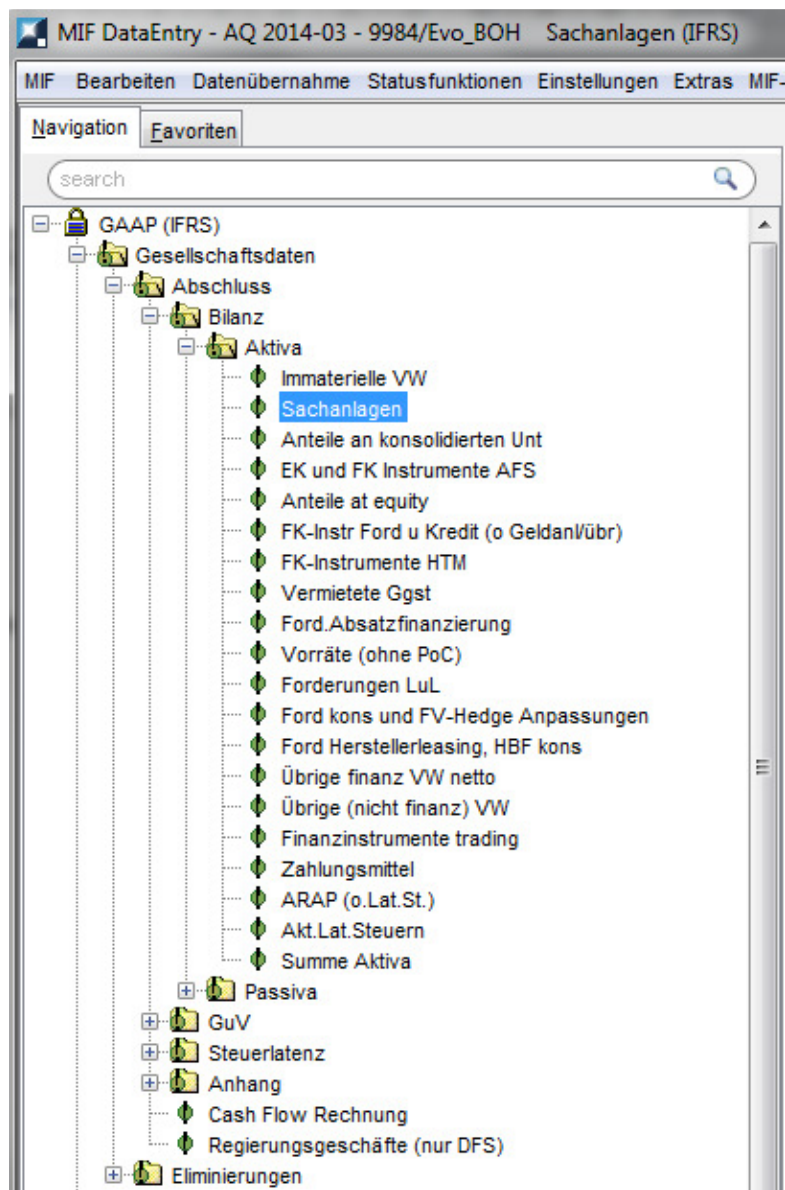
Tyto výkazy se zpracovávají v excelovských tabulkách, jejichž zjednodušené podoby byly ukázány v předchozí kapitole.

Obdobný proces probíhá také v servisním centru v Praze, které své reporty zasílá managementu společnosti zvlášť. Pro vykazování za celou společnost slouží IFRS výkazy v systému MIF, prostřednictvím kterého zasílá EvoBus Bohemia účetní data mateřské společnosti.

MIF slouží k reportování rozvahy, výsledovky, cash-flow, ale také tzv. eliminací. V této části všechny konsolidované společnosti vykazují pohledávky a závazky a náklady a výnosy, které evidují proti ostatním partnerským společnostem. Díky tomu má mateřská společnost možnost křížové kontroly vzájemných vztahů, které si mezi sebou musí na konci každého měsíce všechny spřízněné společnosti odsouhlasit.

Důležitější funkcí těchto eliminací je ale možnost správně konsolidovat data za všechny dceřiné společnosti, jelikož je nutné tyto náklady a výnosy při konsolidaci vyloučit, tedy eliminovat. Ukázka systému MIF je zobrazena na obrázku č. 18.

Obrázek 18: Systém MIF



Zdroj: MIF společnosti EvoBus Bohemia s. r. o.

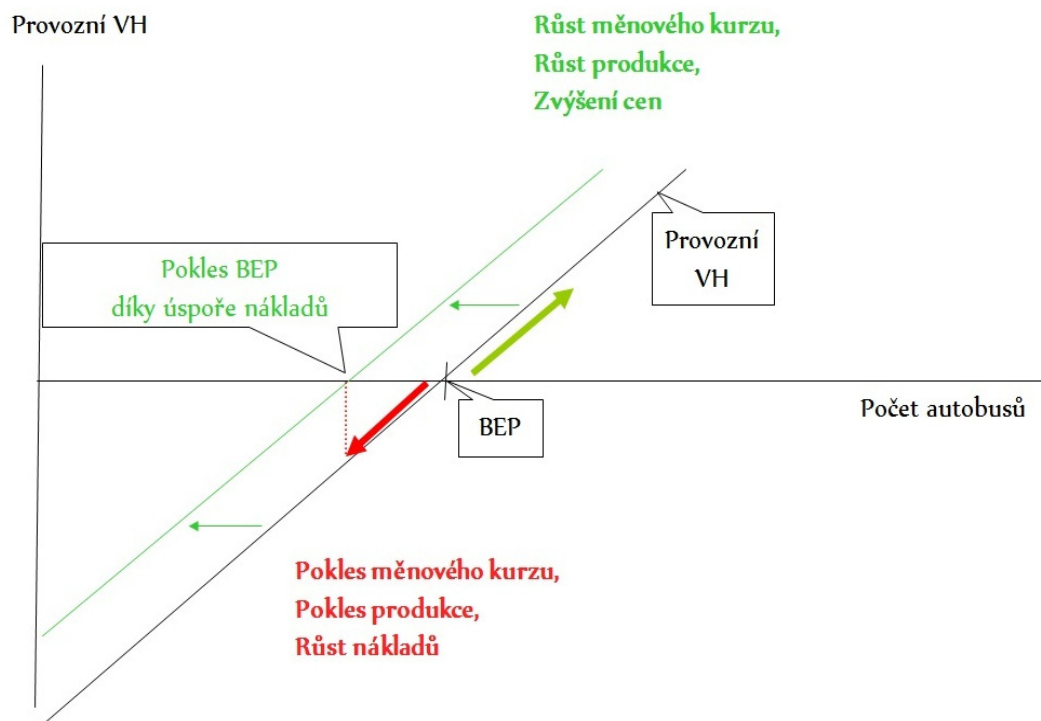
5.2.4 Monitoring

Průběžně se sleduje vývoj tržeb a nákladů a odhaduje se, zda dojde k naplnění plánu. Odchytky se vyhodnocují měsíčně a v případě nedodržení plánu se zjišťují příčiny a hledají se nápravná opatření, která by tyto výkyvy měla do budoucna omezit. Sleduje se také čerpání nákladů a investic – jednotlivá střediska musí být včas informována o blížícím se dočerpání rozpočtu.

V souvislosti s monitoringem nákladů se sleduje také krycí příspěvek, který se počítá jako tržby ponížené o náklady na materiál, transport, mzdové náklady přímých zaměstnanců, náklady na kooperace a na mzdy externích zaměstnanců. Výpočet souvisí také se sledováním bodu zvratu (graf č. 4).

Graf 4: Vlivy působící na změnu bodu zvratu

BEP – Vlivy působící na změnu BEP



Zdroj: Interní dokumentace společnosti EvoBus Bohemia s. r. o.

Dále je nutné sledovat výši obrátu. Je-li jeho roční hodnota větší než 2 miliardy, přechází společnost automaticky pod správu specializovaného finančního úřadu. K této situaci došlo právě v letošním roce, jelikož EvoBus Bohemia přesáhl tento limit za rok 2013. Pod správou tohoto úřadu musí zůstat minimálně tři roky. Pokud by došlo k přesažení limitu znovu, bude tato doba samozřejmě delší.

V neposlední řadě sleduje holýšovský závod již několikrát zmiňovaný ukazatel Return on Assets, neboli ROA, a pražské servisní centrum pak ROS, neboli Return on Sales. Na základě těchto ročních hodnot pak mateřská společnost vystavuje vyrovnávací fakturu, která dorovná rozdíl mezi skutečností a předepsanými hodnotami těchto ukazatelů. U ROA je požadována hodnota 5 %, u ROS 2 %.

5.3 Controlling likvidity

Dalším důležitým úkolem finančního controllingu je sledování cash-flow. Společnost má celkem 7 bankovních účtů – ve třech bankách má vždy korunový i eurový účet a navíc tzv. Intercompany konto, neboli IC konto, které je vedeno u banky koncernu. Na běžných bankovních účtech by společnost neměla držet přebytečné zůstatky. Volné peněžní prostředky by měla průběžně převádět právě na IC konto.

5.3.1 Bankovní účty

Komerční banka slouží výhradně k výběrům a vkladům z a do pokladny, jelikož její pobočka je jak v Holýšově, tak v blízkosti Servisního centra v Praze. UniCredit Bank má společnost kvůli úvěru, a zároveň tato banka poskytla servisnímu centru platební terminál, pomocí kterého mohou zákazníci platit za opravy či náhradní díly kartou. Nejvytíženější dvojicí bankovních účtů sloužící k příchozím i odchozím platbám jsou účty u LBBW. Odtud platí společnost všechny své závazky, především kolem 12. v měsíci jsou hrazeny mzdy a 25. v měsíci většina úhrad za dodavatelské faktury a platba DPH.

K automatizaci platebního styku využívá společnost program Multicash, odkud se denně stahují bankovní výpisy včetně datového souboru, který je kompatibilní se systémem SAP. Obdobně funguje i opačný směr, kdy se z SAP vygeneruje platební soubor, který je posléze nahrán do Multicash. Poté je zapotřebí dvou elektronických podpisů, aby byl soubor zaplacen. I zde je uplatněn princip 4 očí.

Controlling tedy musí průběžně sledovat stavy bankovních účtů, aby byl dostatečný zůstatek pro případnou potřebu pokladen, na plánované platby a vždy si udržovat určitou rezervu pro neplánované výdaje. Zároveň je třeba dbát pokynů mateřské společnosti a nedržet volné peněžní prostředky v českých bankách, ale zasílat je na konto u mateřské společnosti.

Ke sledování vývoje zůstatků všech bankovních účtů i pokladen slouží evidence v excelu, kam se na konci každého dne zapisují účetní zůstatky z SAP. Zároveň se zde evidují plánované příjmy a výdaje, kterou jsou finančnímu úseku známy. Kromě výdajů za mzdy a platby dodavatelům se zde evidují plánované platby záloh za energie, na daň z příjmů a podobně. Informace o příjmech pak přicházejí především ze servisního centra, které je v kontaktu s odběrateli.

5.3.2 IC konto

IC konto slouží jako prostřední banka mezi účtem mateřské společnosti a běžnými účty společnosti. Správa tohoto účtu probíhá v odděleném modulu, který není provázán se systémem SAP. Výpisy i platební styk prováděný přes IC konto se tedy musí zpracovávat ručně.

Obrázek 19: IC konto

DAIMLER

Foreign Transaction - RemitterPage 1 of 3

Cash Management

Intercompany Settlements

Payment Transactions

- IZV Giro Credit
- IZV Direct Debit
- Express Transfer (DTE)
- Foreign Transaction
- Int. Payment (RFT)
- SEPA Credit Transfer
- SEPA Debit Transfer

File Transfer

Distributed Signature

Configuration

Remitter: Edit New

Remitter Account:

Contact:

Amount: Equivalent in

Date of Execution:

Fees Regulation:

Fees Account:

Type of Execution:

< Previous Next > Cancel

Zdroj: IC konto společnosti EvoBus Bohemia s. r. o.

Mateřská společnost na IC konto zasílá platby za převzaté autobusy, a zároveň si peníze případně strhává. Dále mateřská společnost požaduje, aby na IC konta všechny dceřiné společnosti převáděly své volné peněžní prostředky, kterými momentálně disponují. Controlling tak musí sledovat plánované příjmy a výdaje a včas převádět dostatečný finanční obnos z IC konta na své běžné účty, a zároveň případné přebytky zasílat zpět na IC konto.

Tento bankovní účet je využíván také k platebnímu styku mezi sesterskými společnostmi. Jedná se o speciální závazky a pohledávky, které se neplatí klasickým způsobem. Společnost, která má pohledávku, si sama strhává splatné částky z IC konta partnerské společnosti, která vystupuje jako odběratel.

5.4 Controlling pohledávek

Z obchodních vztahů se spřízněnými společnostmi vyplývá tedy i potřeba controllingu závazků a především pohledávek. Jak již bylo zmíněno, platby těchto pohledávek probíhají přes IC konto, které je programově zcela odděleno od účetního systému. Pro stržení každé pohledávky je nutné se přihlásit do IC konta a platbu zadat ručně. Poté je i zde zapotřebí dvou elektronických podpisů oprávněných osob.

Na konci každého měsíce jsou všechny partnerské společnosti povinny písemně odsouhlasit své vzájemné závazky a pohledávky. Formulář, který vždy slouží pro dvojici společností, vystavuje ta z nich, která má pohledávku. Platí totiž pravidlo – kdo má pohledávku, má pravdu. První ze společností zapíše výši pohledávek, případně i závazků proti partnerské společnosti, která musí konečný stav schválit a v případě odlišného účetního stavu zapsat rozdíl. K těmto rozdílům dochází například při platbě na přelomu měsíce, která do partnerské společnosti do konce měsíce nedošla, nebo při zaúčtování došlé faktury až po závěrečném měsíce.

Cílem těchto confirmací je zajistit, aby společnosti zadávaly shodné údaje do MIFu, který křížovými kontrolami zjišťuje, zda je suma neuzavřených obchodů mezi jednotlivými dceřinými společnostmi vykázána ve stejné výši. Všeobecně je snahou nevykazovat žádné rozdíly a shodnout se již na účetním stavu. Ne vždy se to ale daří.

Controlling pohledávek se zákazníky mimo koncern je řešen více systémově. Upomínky jsou generovány automaticky po spuštění příslušné transakce v SAP, a to u pohledávek, které jsou 5 a více dní po splatnosti. Za dalších patnáct dní je v systému načtena druhá upomínka a třetí upomínka je generována více jak 35 dní po splatnosti. Ve výjimečných případech vystavuje kontrolor čtvrtou upomínku. Jedná se o pokus o smír, který je vystavován ručně. Obvykle je však po nezaplacení třetí upomínky předána pohledávka na mimosoudní vyrovnání. Pro průběžné kontroly je v SAP k dispozici několik transakcí, které v různé podobě zobrazují seznam pohledávek dle jejich splatnosti.

Po třetí upomínce společnost vytvoří účetní opravnou položku ve výši 50 %. Následuje snaha o mimosoudní vyrovnání. Pokud ani poté není pohledávka uhrazena a je zahájeno soudní řízení, vytvoří se stoprocentní opravná položka.

6. Zhodnocení controllingových aktivit a návrhy zlepšení

6.1 Oddělení controllingu

Controllingu ve společnosti EvoBus Bohemia je přisuzován velký význam. Jak lze vidět na obrázku č. 12, jedná se o liniový útvar a controlling je tedy tzv. decentralizovaný. Vzhledem k velikosti podniku a požadavkům mateřské společnosti je tato pozice controllingu logická. Funkci controllingu zde tedy zastávají specializovaní pracovníci, kteří splňují všeobecné předpoklady pro tuto pozici, včetně vysokoškolského vzdělání ekonomického směru a dobré znalosti německého jazyka, která je nutná kvůli prakticky každodenní komunikaci s manažery společnosti.

Controlling je členěn zvláště pro servisní centrum a pro výrobní závod, jehož aktivity jsou v práci analyzovány. Jedná se o dvě velké skupiny – controlling produktový, který se zaměřuje především na řízení nákladů, a controlling finanční (včetně řízení likvidity, pohledávek a ročních závěrkových operací), kterému je v práci vyčleněn největší prostor. Oddělení finančního controllingu je umístěn ve stejné kanceláři s účetním oddělením, což je vzhledem k provázanosti aktivit a vzájemnému předávání informací velmi praktické.

6.2 Informační systém

Všechny společnosti v rámci koncernu Daimler využívají informačního systému SAP, jehož hlavní předností je komplexnost a integrita procesů. Pro účely controllingu je tento nástroj tedy velmi vhodný. Nejedná se však o uživatelsky nejpříznivější systém, jelikož každý úkon vyžaduje znalost konkrétní transakce. Vzhledem k velikosti podniku a členitosti procesů však převažují výhody tohoto systému, který urychluje jednotlivé činnosti.

6.2.1 SAP

Výjimkou mezi konsolidovanými společnostmi je Šumperská správa majetku, neboli dceřiná společnost společnosti EvoBus Bohemia, které SAP dosud nevyužívá. Jednotlivé účetní případy jsou zaznamenávány do excelovského sešitu. Nevýhodou je pracnost a především riziko spojené s možnou manipulací s daty – to znamená, že například hrozí nechtěné smazání dat. Na konci měsíce je navíc i Šumperská správa majetku povinna zadat data ze své měsíční závěrky do systému MIF. Excel však

narozdíl od SAP nenabízí možnost dohledání analytických účtů, které se vztahují ke konkrétní pozici v MIFu.

Zavedení nového účetního okruhu v SAP, který by sloužil k účtování Šumperské správy majetku, by bezesporu vedlo ke zvýšení efektivity práce a zároveň ke snížení rizika. Vzhledem k nespokojenosti finančního oddělení i mateřské společnosti se stávajícím způsobem účtování této společnosti, se implementace SAP pro Šumperskou správu majetku dá v nejbližší době očekávat. K růstu efektivity by došlo i z hlediska zpracovávání konsolidované účetní závěrky mezi společnostmi EvoBus Bohemia a Šumperská správa majetku. Samotné migraci do ostré verze SAP, tzv. modulu BSP, by mělo předcházet otestování funkčnosti nového účetního okruhu v modulu BSM (testovací systém SAP), který k těmto účelům slouží.

6.2.2 IC konto

Další zdržení přináší také manuální platební styk na Intercompany kontě. Jednotlivé platby a následné zpracování výpisů probíhá ručně, ačkoli systémové propojení SAP s IC kontem možné je.

Doporučením tedy je zajistit programové nastavení, které by zajistilo podobné zpracování výpisů a přípravu plateb, jako tomu je u tuzemských bank, jejichž data jsou spravována v programu Multicash. Odpadla by tak především nutnost kontrol jednotlivých odběratelských účtů partnerských společností. U zpracování plateb s nespřízněnými společnostmi je totiž po spuštění příslušné transakce vytvořen platební soubor, do kterého se automaticky zařadí všechny splatné závazky v zadaném termínu. U partnerských společností by tato funkce musela být pozměněna tak, aby „platební soubor“ obsahoval všechny splatné pohledávky, které si EvoBus Bohemia může strhnout z IC konta partnerské společnosti. Díky této automatizaci by nemohlo docházet k opomenutí některých splatných pohledávek, ke kterým nyní dochází, a v konečném důsledku by tak toto opatření vedlo ke zlepšení cash-flow společnosti.

6.2.3 Ostatní systémy

Ke zrychlení oběhu dokladů slouží elektronický archiv faktur, díky kterému není nadále zapotřebí fyzický styk s fakturami. Veškeré příchozí faktury procházejí schvalovacím řízením, na jehož konci musí obsahovat dva podpisy odpovědných osob. Teprve poté může být doklad zaúčtován. Zápisem účetního čísla dokladu je pak zajištěna

provázanost mezi archivem a SAP. V případě, že je některá z faktur vyhledána v SAP a uživatel by se potřeboval podívat i na původní doklad, musí si zvláště otevřít i elektronický archiv. Efektivnější by bylo více provázat tyto dva systémy a docílit náhledu faktur přímo z SAP, aniž by se faktura musela vyhledávat ještě v archivu. Jedná se o vcelku běžnou funkci, která je v mnoha společnostech využívána. S inovací systému budou jistě souviset další náklady, ale nemělo by se jednat o příliš komplikovanou instalaci.

Dalším vylepšením v oblasti toku informací, je implementace nového e-mailového klienta, který usnadňuje komunikaci ve firmě. Novinkou je například možnost komunikace online, na bázi chatu, během které odesílatel vidí, zda je příjemce u svého počítače. Oběh informací a dokladů ve firmě tedy funguje velmi dobře.

6.3 Cash-flow

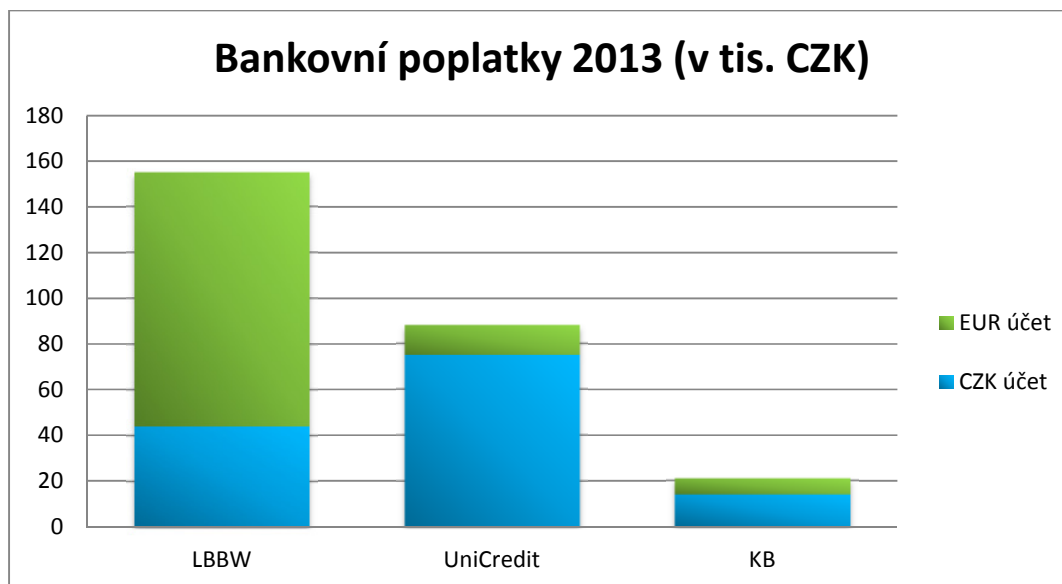
Controlling likvidity, který je fakticky součástí finančního controllingu, má pozitivní vliv na cash-flow společnosti. Na denní bázi sleduje stavy peněžních prostředků na všech sedmi účtech a čtyřech pokladnách. Tyto zůstatky dále manuálně přenáší do excelu, kde sleduje vývoj a výkyvy stavu finančních prostředků.

6.3.1 Bankovní poplatky

Firma spravuje poměrně velké množství bankovních účtů, což je neefektivní z hlediska bankovních nákladů i z hlediska náročnosti na jejich spravování.

Z grafu č. 5 vyplývá, že největší podíl nákladů přináší provoz LBBW banky, na které ale zároveň probíhá drtivá většina transakcí. Korunové poplatky u UniCredit jsou vesměs tvořeny 2% ziskem banky z každé transakce provedené přes platební terminál. Těmto nákladům se společnost tedy také nevyhne. Nejméně se na bankovních poplatcích podílí Komerční banka, která slouží převážně k pohybu peněžních prostředků mezi pokladnou a bankou.

Graf 5: Porovnání bankovních poplatků v roce 2013



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Z informací o účelu jednotlivých bank vyplývá, že KB společnost potřebuje kvůli strategickému umístění v blízkosti obou poboček, u UniCredit je pak společnost vázána úvěrem a navíc je tato banka poskytovatelem platebního terminálu. Úvěr by společnost mohla refinancovat, avšak platební terminál například banka LBBW vůbec nenabízí a Komerční banka si za jeho provoz účtuje vyšší poplatky. Z hlediska nákladovosti i z praktických důvodů by tedy bylo nejefektivnější ponechat si nadále pouze účty u dvou bank – Komerční banky a UniCredit Bank. Jedna z nich by pak musela převzít funkci hlavního účtu, přes který by probíhal platební styk s odběrateli a dodavateli.

Díky tomuto kroku by společnost šetřila čas i náklady při spravování účtů a sledování výše finančních prostředků. V neposlední řadě by tyto informace byly vzhledem k redukci sledovaných účtů přehlednější. Odhadem by takto společnost ušetřila ročně minimálně 25 tisíc na bankovních poplatcích. Průměrně totiž za jeden účet zaplatí měsíčně 600 korun a dalších 500 korun za vedení účtů v programu Multicash. Další úsporu představuje snížení počtu transakcí mezi účty, za které platí zhruba 200 korun. Tyto převody pak probíhají z „vedlejších“ bank průměrně pětkrát do měsíce.

6.3.2 Kurzové rozdíly

V souvislosti s užíváním dvou měn vznikají společnosti také značné kurzové rozdíly. Několikrát do měsíce je například nutné převést finanční prostředky v eurech na korunový účet v rámci jedné banky. Tento proces je většinou otázkou několika minut, avšak běžné banky rozhodně nenabízejí nejlepší možný kurz. U společnosti EvoBus Bohemia nejsou výjimkou ani převod v řádech sta tisíců eur, tudíž i sebemenší rozdíl v poskytnutém kurzu může mít na kurzové ztráty či zisky nemalý vliv.

Na trhu existuje několik platebních institucí, které nabízejí zajímavé podmínky v oblasti devizových obchodů. Peníze by pak ale musely být převedeny z účtu společnosti a na jeden až dva dny se tak „vytratit“ z cash-flow společnosti, což by pravděpodobně vedení společnosti ani mateřská společnost nemuselo schválit. Další nevýhodou je pak časová náročnost procesu, který dosud probíhá prakticky na počkání. Při objemu převáděných peněz v rámci účtů společnosti, by však tento krok stál za zvážení, jelikož pozitivní vliv na kurzové rozdíly by byl značný.

6.3.3 Cash-pooling

Společnost EvoBus Bohemia nesleduje volné peněžní prostředky jen proto, aby zjistila, zda má dostatečné množství peněz na úhrady splatných závazků, ale zároveň musí sledovat i opačný stav, tedy zda nemá aktuální zůstatky příliš vysoké. Tato situace je ze strany mateřské společnosti považována za neefektivní a je vyžadováno, aby volné finanční prostředky byly průběžně převáděny na IC Konto, které má EvoBus Bohemia vedené u banky mateřské společnosti.

Administrativa spojená se sledováním a samotnými převody by se dala zjednodušit, pokud by společnost zavedla cash-pooling. *„Cash pooling je metoda optimalizace vedení podnikových účtů, kterou dochází na denní bázi ke konsolidaci zůstatků na podnikových účtech. Tedy všechny zůstatky, ať už kladné či záporné, se převádějí na jeden tzv. master účet a teprve z něho se kalkuluje úroky. Podnik tak nezatěžuje úroky z kontokorentních úvěrů, poněvadž záporné zůstatky na jednom účtu jsou obvykle vyrovnány přebytkem na jiném účtu. Dalším plusem je rychlá a kvalitní kontrola cash - flow za celou skupinu, resp. podnik.“* (www.finance.cz)

Zavedením tohoto nástroje, který již několik sesterských společností ve světě používá, by urychlilo manipulaci s bezhotovostními prostředky a usnadnilo sledování cash-flow

společnosti. Zároveň by tak controlling měl jistotu, že volné finanční prostředky jsou převedeny na účtu mateřské společnosti. Dále by se zamezilo riziku spojenému s přečerpáním některého z účtů.

Vzhledem k faktu, že některé společnosti koncernu již tuto metodu využívají, a zůstatky automaticky převádějí na konci každého dne na své IC konto, nehrozí zde zřejmě nesouhlas ze strany mateřské společnosti. Na dalším posouzení je však také nákladovost tohoto bankovního nástroje, který by musela v tomto případě poskytnout banka mateřské společnosti.

6.4 Měsíční reporting

6.4.1 MIF

Po skončení každého měsíce jsou všechny partnerské společnosti povinny předat prostřednictvím systému MIF mateřské společnosti své výkazy. Formát výkazů je zde jasně předepsán mateřskou společností, která dbá na provázanost mezi systémy MIF a SAP. Jedinou částí, kterou je v tomto případě možné zefektivnit je již zmíněná migrace dceřiné společnosti Šumperská správa majetku k. s. do SAP. Díky tomu by data této společnosti byla snáze zpracovatelná do podoby výkazů v systému MIF.

6.4.2 Odsouhlasy

Díky zasláním informacím je mateřská společnost schopna křížovou kontrolou ověřit, zda se shodují výše pohledávek a závazků mezi jednotlivými konsolidovanými společnostmi. K potvrzení výše otevřených položek mezi partnerskými společnostmi slouží formulář, tzv. „Saldenabstimmung“, neboli odsouhlas pohledávek a závazků.

Uvedený proces je nastaven tak, že se musí dát za pravdu té společnosti, která eviduje pohledávek. Díky rozdílnému okamžiku vystavení faktury na jedné straně a jejímu potvrzení a zaúčtování na straně druhé, však může v extrémním případě dojít i k situaci, kdy pohledávku evidují obě strany. V rámci jednoho měsíce totiž logicky ne vždy dojde ke kompletnímu oběhu dokladů, převodu peněz, dodání materiálu a podobně.

Největším problémem se zdá být neomezený termín vystavování faktur na partnerské společnosti. Některé sesterské společnosti totiž EvoBusu vystavují faktury i během posledních dvou pracovních dnů v daném měsíci. V tomto případě dojde k zaúčtování pohledávky na straně sesterské společnosti, EvoBus Bohemia však fakturu obdrží těsně

před koncem období, nebo dokonce až na začátku následujícího měsíce, a tudíž závazek ve svém účetnictví neviduje. Po přijetí žádosti o potvrzení salda ale dle pravidel koncernu musí tento závazek oddělení finančního controllingu potvrdit, ačkoli ještě fakturu v systému nemá. Díky tomu může dojít i k situaci, kdy odpovědný pracovník fakturu zamítne (například z důvodu kvality dodaného materiálu), a doklad se tudíž vůbec nezaúčtuje.

K zefektivnění tohoto procesu by mohla vést koncernová směrnice, která by v rámci fakturace mezi konsolidovanými společnostmi dovozovala vystavovat faktury pouze do určitého termínu, například vždy do 20. dne v měsíci. I tak by mohlo docházet k případům, kdy se účetní zůstatky obou společností nebudou rovnat, ale zcela jistě by došlo ke snížení počtu podobných případů. Vytvoření směrnice na úrovni koncernu by však mohlo být problematické. Za pokus by však mohla stát i domluva mezi EvoBusem Bohemia a konkrétními problematickými sesterskými společnostmi, která by se tyto situace pokusila eliminovat.

V rámci samotné společnosti EvoBus Bohemia pak lze doporučit věnovat těmto závazkům větší pozornost, tedy již při přijetí faktur selektovat ty od partnerských společností a zpracovávat je přednostně, aby byly zaúčtovány ještě v rámci daného měsíce. Díky elektronickému archivu faktur je oběh dokladů ve firmě urychlen a je snáze dohledatelné, kde se konkrétní faktura právě nachází. Lze tak snadněji urgovat uživatele, kteří mají doklad na svém účtu ke schválení.

6.5 Externí zaměstnanci

Rozporuplným nařízením mateřské společnosti je limitní počet zaměstnanců. Na jedné straně přináší tato zaměstnanecká politika výhodu produktovému controllingu, který při plánování kapacit může snadno navýšit kapacitu lidských zdrojů o externí zaměstnanci. S těmi není společnost vázána smlouvou a může tedy měnit jejich počet téměř ze dne na den, což plně nahrává týdenním výrobním programům.

Na straně druhé je však toto řešení velmi drahé. Externí zaměstnanci sice nedostávají vyšší mzdu, ale personální agentury, které tyto zaměstnance zprostředkovávají, si za každého pracovníka účtují rizikovou přírážku. Náklady za tyto zaměstnance jdou však ještě dál. Každý pracovník výroby musí ke své práci obdržet mimo jiné svářecí helmu, rukavice a pracovní oděv a obuv. Z hygienických důvodů jsou některé tyto pracovní

pomůcky použitelné jen jednou, proto je fluktuace zaměstnanců nežádoucí. Agenturní zaměstnanci se však naopak vyznačují vysokou nestálostí, což se následně negativně projevuje na nákladech společnosti i na kvalitě odvedené práce.

V tomto případě nelze jednoznačně vznést doporučení na zvýšení efektivity, neboť služby personálních agentur přináší klady i zápory, a především jde o rozhodnutí mateřské společnosti, které nelze obejít.

7. Závěr

Cílem diplomové práce „*Hodnocení controllingových aktivit podniku*“ bylo zanalyzovat controllingové aktivity společnosti EvoBus Bohemia s. r. o. a na základě teoretických a praktických poznatků získaných v průběhu zpracovávání práce tyto aktivity zhodnotit a přednést návrhy, které by mohly vést k jejich zefektivnění.

Teoretická část, které byly věnovány první dvě kapitoly, byla zpracována na základě rešerše odborné literatury českých i světových autorů. První kapitola objasňuje pojem controlling a uvádí možné způsoby jeho integrace ve společnosti. Dále obsahuje vzorový profil pracovníků na pozici controller a představuje funkce a cíle controllingu. Druhá kapitola je přizpůsobena praktické části práce a je rozdělena do jednotlivých fází controllingu.

Úvod praktické části práce tvoří představení společnosti EvoBus Bohemia včetně jejího začlenění do mezinárodní skupiny Daimler. Následuje posouzení pozice společnosti, která vyplývá z analýzy interního a externího prostředí, a je zakončena shrnutím v podobě SWOT analýzy. Kapitola věnovaná samotné analýze controllingových aktivit na úvod seznamuje s výrobním procesem holýšovského závodu, která plynule přechází do problematiky produktového controllingu. Nejvíce prostoru je věnováno aktivitám, které spadají do oblasti finančního controllingu, případně controllingu likvidity. Krátce je zmíněn také controlling pohledávek.

Praktická část je pro ilustraci doplněna několika zjednodušeně zpracovanými výkazy, které controlling předkládá managementu společnosti v podobě podstatně složitějších excelovských reportů. Dále jsou v práci obsaženy ukázky různých informačních systémů, které společnost využívá, a které slouží jako programová podpora controllingu.

Na základě výše zmíněných analýz jsou v závěrečné kapitole shrnuty slabé stránky stávajícího systému controllingu a příležitosti, které by společnost mohla využít k jejich zefektivnění. Usnadnění pravidelných činností lze dosáhnout například programovými úpravami ve stávajícím informačním systému. Díky tomu by EvoBus Bohemia mohl spravovat data své dceřiné společnosti ve stabilnějším systému, který by usnadnil také konsolidaci účetních dat.

Doporučeny jsou také úpravy elektronického archivu faktur, jehož propojení se systémem SAP by vedlo ke snazšímu vyhledávání zaúčtovaných dokladů. Další úpravy systému by mohly výrazně urychlit a zjednodušit zpracovávání Intercompany konta a v konečném důsledku by došlo i ke zpřehlednění cash-flow.

Controlling likvidity by docílil vyšší efektivity například i regulací počtu bankovních účtů, která by jednak zjednodušila jejich správu a sledování peněžních prostředků, ale vedla by také k úspoře nákladů. Obdobný vliv by mělo i zavedení cash-poolingu. Společnost by mimo jiné nemusela neustále převádět své peněžní prostředky z jedné banky do druhé.

Doporučená zlepšení z oblasti reportingu se týkají především tzv. odsouhlasů, tedy vzájemného potvrzení pohledávek a závazků mezi partnerskými společnostmi na konci měsíce. Jejich úspěšnost je ale závislá především na domluvě a vstřícnosti sesterských společností.

Značnou úsporu nákladů, administrativy a snad i zvýšení kvality výroby by přinesla změna zaměstnanecké politiky. EvoBus Bohemia je v otázce počtu zaměstnanců vázán limity mateřské společnosti a v případě dodatečné potřeby lidského kapitálu do výroby je společnost nucena přijmout externí zaměstnance.

Tato i mnohá další omezení vyplývají ze závislosti na vlivu mateřské společnosti, které je na druhou stranu zdrojem mnoha silných stránek a příležitostí. Společnost tedy sama nemůže mnohá zlepšení realizovat, a doporučení, která by případně přednesla mateřské společnosti, pravděpodobně budou muset projít zdlouhavým schvalovacím řízením.

Navzdory výše zmíněným nedostatkům, které byly v rámci zpracování této diplomové práce identifikovány, funguje controlling společnosti velmi dobře. Jeho integrace v rámci společnosti a členění jednotlivých aktivit je logicky a funkčně uspořádáno, jeho pracovníci splňují obecné i osobností předpoklady pro tuto funkci a při své práci jsou v prakticky každodenním kontaktu s managementem společnosti.

Pravidelné controllingové aktivity jsou plněny v řádných termínech a v ustálených formách – často v rámci informačních systémů, které jsou ve společnosti neustále inovovány a odpovídají tak rostoucím požadavkům moderní doby.

Závěrem lze tedy konstatovat, že controlling výrobního závodu společnosti EvoBus Bohemia splňuje svou funkci podpory managementu a navzdory zmíněným slabým

místům tohoto systému převažují jeho silné stránky, na kterých může společnost i do budoucna stavět. Je však nutné i nadále reagovat na rostoucí dynamiku podnikatelského prostředí a pracovat na odstraňování nedostatků a plně využívat příležitostí, které se společnosti nabízí.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Dělbá úloh a odpovědnosti	12
Tabulka 2: Souvislost mezi kontrolou a controllinem.....	19
Tabulka 3: Matice IFE.....	41
Tabulka 4: Matice EFE.....	43
Tabulka 5: Matice IE.....	44
Tabulka 6: Obecný kalkulační vzorec	48
Tabulka 7: Odvětvová výsledovka „Segmenterbegnisrechnung“ (v tis CZK)	54
Tabulka 8: Výpočet výsledku hospodaření.....	55

Seznam obrázků

Obrázek 1: Controlling jako štábní útvar	9
Obrázek 2: Controlling jako liniový útvar.....	10
Obrázek 3: Kooperace controllingu a managementu	11
Obrázek 4: Regulační okruh controllingu	15
Obrázek 5: Rozklad odchylky.....	20
Obrázek 6: Vazba informací a rozhodnutí.....	22
Obrázek 7: Časové schéma tvorby reportu	23
Obrázek 8: Struktura skupiny Daimler.....	24
Obrázek 9: Struktura vlastníků EvoBus Bohemia s. r. o.....	24
Obrázek 10: Mapa skupiny Daimler	25
Obrázek 11: Výrobní závod v Holýšově	27
Obrázek 12: Organizační struktura EvoBus Bohemia s. r. o., Holýšov	30
Obrázek 13: Řešení městské hromadné dopravy v Turecku	35
Obrázek 14: Podnikatelské aktivity společnosti	46
Obrázek 15: Baumuster Citaro.....	48
Obrázek 16: Kalkulace dílu A.410.640.06.14	49
Obrázek 17: Ukázka požadavku objednávky v SAP.....	56
Obrázek 18: Systém MIF.....	58
Obrázek 19: IC konto	62

Seznam grafů

Graf 1: Vyrovňovací faktury 2005 – 2013 (v mio EUR).....	32
Graf 2: Vývoj kurzu CZK/EUR	39
Graf 3: Proces schvalování rozpočtů v mateřské společnosti.....	51
Graf 4: Vlivy působící na změnu bodu zvratu	59
Graf 5: Porovnání bankovních poplatků v roce 2013	67

Seznam použitých zkratk

AG	Aktiengesellschaft
GmbH	Gesellschaft tmit beschränkterHaftung
MIF	Management Information Factory
ROA	Return on Assets
ROS	Return on Sales
SAP	System Application and Products

Seznam použité literatury

Cash pooling – chytrý systém s více účty. [online] Finance.cz, 2014 [cit 2014-04-17]
Dostupné na [www:<http://www.finance.cz/zpravy/finance/215008-cash-pooling-chytry-system-s-vice-ucty/>](http://www.finance.cz/zpravy/finance/215008-cash-pooling-chytry-system-s-vice-ucty/)

Česká národní banka.[online][cit 2014-03-07] Dostupné na [www:<http://cnb.cz>](http://cnb.cz)

ESCHENBACH, Rolf. *Controlling*. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-035-1

FIBÍROVÁ, Jana; ŠOLJAKOVÁ, Libuše; WAGNER, Jaroslav. *Manažerské účetnictví - nástroje a metody*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. ISBN 978-80-7357-712-4

FREIBERG, F. *Finanční controlling: Koncepce finanční stability firmy*. Praha: Management Press, 1996, 199 s., ISBN 80-85943-03-4

HORVÁTH, Péter. *Controlling*. Mnichov: Verlag Valen, 2003. ISBN 3-8006-2992-5.

HORVÁTH & PARTNERS. *Nová koncepce controllingu*. Praha: Profess Consulting, 2004. ISBN 80-7259-002-2

Interní dokumentace společnosti EvoBus Bohemia s. r. o.

Kaizen – přístup k neustálému zlepšování procesů. [online] Slovník, 2014 [cit 2014-04-10] Dostupné na [www:< http://www.svetproduktivity.cz/slovník/Kaizen.htm>](http://www.svetproduktivity.cz/slovník/Kaizen.htm)

Kanban – tahový systém řízení výroby. [online] Slovník, 2014 [cit 2014-04-10] Dostupné na [www:< http://www.svetproduktivity.cz/slovník/Kanban.htm>](http://www.svetproduktivity.cz/slovník/Kanban.htm)

KOLEKTIV AUTORŮ. *Slovník controllingu*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-085-6

Koncepce, funkce a nástroje controllingu. Praha: Controller Institut, 2013

KRÁL, Bohumil. *Manažerské účetnictví*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-141-0

MIKOVCOVÁ, Hana. *Controlling v praxi*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s. r. o., 2007. ISBN 978-80-7380-049-9

PETŘÍK, Tomáš. *Ekonomické a finanční řízení firmy: manažerské účetnictví v praxi*. Praha. Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3024-0

Pokročilé techniky řízení ziskovosti. Praha: Controller Institut, 2013

REICHMANN, Thomas. *Controlling: concepts of management control, controllership and ratios*. Berlin: Springer, 1997. ISBN 3-540-62722-7

Sdělení k uplatňování mezinárodních standardů při zdaňování transakcí mezi sdruženými podniky – převodní ceny. Pokyn D-332 zákona č. 568/1992 Sb., o daních z příjmů

VOLLMUTH, Hilmar J. *Nástroje controllingu od A do Z*. Praha: Profess Consulting, 2004. ISBN 80-7259-032-4

Výroba autobusů v Česku je rekordní. [online] Hospodářské noviny, 2014 [cit 2014-03-24] Dostupné na [www:<http://hn.ihned.cz/c1-61889670-vyroba-autobusu-v-cesku-je-rekordni>](http://hn.ihned.cz/c1-61889670-vyroba-autobusu-v-cesku-je-rekordni)

Zavádění controllingu v praxi. Praha: Controller Institut, 2013

Abstrakt

BERÁKOVÁ, P. *Hodnocení controllingových aktivit podniku*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 80 s., 2014

Klíčová slova: controlling, plánování, rozpočet, kalkulace

Předložená diplomová práce je zaměřena na problematiku controllingových aktivit v podniku. Obsahuje teoretické vymezení pojmu controlling, jeho metod, technik a kritérií. V praktické části práce je nejprve představena vybraná společnost a na základě analýzy prostředí jsou vymezeny silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby společnosti, které jsou dále zpracovány ve SWOT analýze. Následuje charakteristika controllingu ve společnosti a analýza controllingových aktivit podniku. Největší prostor je věnován finančnímu a produktovému controllingu. Jsou zde popsány jednotlivé činnosti, včetně systémů, ve kterých jsou prováděny. Následuje zhodnocení controllingových aktivit společnosti a na závěr jsou uvedena doporučení, která by mohla vést k jejich zefektivnění.

Abstract

BERÁKOVÁ, P. *Evaluation of the controlling activities in the company*. Diploma Thesis. Plzeň: Faculty of Economics University of West Bohemia, 80 p., 2014

Keywords:Controlling, Planning, Budget, Calculation

This Diploma Thesis deals with the controlling activities of the company. The first part is limited to a description of controlling and its methods, techniques and criteria. In the practical part of the work the selected company is introduced. Based on the analysis of the environment the strenghts, weaknesses, opportunities and threats are indentified and ordered within the SWOT analysis process. The next part is about characteristics of the controlling department and its activities. The main part is focused on the financial and product controlling. It contains a descreption of the general activities and systems employed. Next comes the evaluation of the controlling activities in the company and finally several recommendations are given that could lead to an increase in efficiency.