

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

**Analýza modulu Controlling systému SAP ve vybraném
podniku**

Analysis of SAP Controlling module in specific company

Bc. Frederika Lučkaiová

Plzeň 2020

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

Analýza modulu Controlling systému SAP ve vybraném podniku

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

Plzeň, dne

.....

podpis autora

OBSAH

Úvod.....	7
1. Podnikové informační systémy.....	9
1.1. Vývoj podnikových informačních systémů	10
1.2. Klasifikace ERP systémů	12
1.2.1. All-in-One	13
1.2.2. Best-of-Breed	13
1.2.3. Lite ERP systémy	13
1.3. Globální trh ERP systémů a jeho specifikace.....	15
1.3.1. Dodavatelé ERP řešení a jejich produkty	16
1.3.2. Trendy na trhu ERP systémů	19
1.3.3. Aktuální vývoj na českém ERP trhu a jeho trendy.....	21
2. Společnost SAP a její produkt	24
2.1. Mateřská společnost SAP SE	24
2.1.1. Vývoj společnosti	25
2.2. SAP Česká republika.....	27
2.3. Základy systému SAP R/3.....	28
2.3.1. Podnikové aplikace, komponenty, moduly a transakce.....	29
2.3.2. Odvětvová řešení SAP	30
2.3.3. Synergie modulů SAP	31
2.4. Řešení pro malé a střední podniky.....	32
2.4.1. SAP Business One.....	32
2.4.2. SAP Business By Design.....	32
2.4.3. SAP All-in-One	33
2.5. Řešení pro velké podniky – SAP Business Suite	33
2.6. SAP Enterprise Resource Planning	35
2.6.1. SAP ERP Financials	36
2.6.2. SAP ERP Human Capital Management	37
2.6.3. SAP ERP Operations	37
2.6.4. SAP ERP Corporate Services.....	38
2.7. SAP R/3 vs SAP S/4 HANA – porovnání	38

3. Controlling	42
3.1. Vývoj controllingu	42
3.2. Teoretické vymezení pojmu controlling	43
3.3. Organizační začlenění controllingu	44
3.4. Vztah controllingu a řízení	45
3.5. Cíle controllingu	47
3.6. Druhy a nástroje controllingu	48
3.6.1. Strategický controlling	48
3.6.2. Operativní controlling	50
4. Charakteristika společnosti Unipetrol a.s.	52
4.1. Základní informace	52
4.2. Provázanost s jiným subjektem	53
4.3. Předmět činnosti podniku	53
4.4. Stručná charakteristika podniku	54
4.4.1. Náročnost produkce	54
4.4.2. Lidské zdroje	55
4.4.3. Finanční zdroje	57
4.4.4. Možné problémy s obstaráváním vstupů	57
4.4.5. Distribuce výstupů	58
4.4.6. Formulace vize a poslání podniku	58
4.5. Analýza obecního okolí podniku (PESTEL)	59
4.6. Analýza oborového okolí podniku	61
4.6.1. Konkurence	61
4.6.2. Dodavatelé	62
4.6.3. Odběratelé	62
4.7. Interní analýza podniku	63
4.8. Organizační struktura	64
5. Úsek controllingu ve společnosti Unipetrol	65
5.1. Informační systém SAP – modul CO	67
6. Využití modulu SAP CO ve společnosti Unipetrol	73
6.1. Dotazníkový průzkum	73

6.2.	<i>Prezentace zjištěných výsledků dotazníkového průzkumu.....</i>	<i>74</i>
6.3.	<i>Zhodnocení výsledků dotazníkového průzkumu a stavu modulu CO systému SAP v společnosti Unipetrol</i>	<i>83</i>
7.	Vlastní zhodnocení a doporučení	85
	Závěr	87
	Seznam použité literatury a dalších zdrojů	89
	Seznam tabulek	
	Seznam obrázků	
	Seznam zkratk a symbolů	
	Seznam příloh	

ÚVOD

Podnikové informační systémy, taktéž označované jako ERP, už jsou v současné době považovány za nutnou součást úspěšného podnikání. Tyto systémy využívá většina zahraničních i tuzemských firem, od malých až středních podniků, po velké mezinárodní korporace. V dnešním globalizovaném světě pomáhají uspokojovat specifické požadavky zákazníků a zrychlit výměnu informací v rámci společnosti i s jejím okolím. Stály se tak prostředkem k celopodnikovému řízení a plánování financí, materiálních i lidských zdrojů.

Ve světě globalizace však vzrůstá i potřeba efektivního řízení a na manažery jednotlivých podniků jsou tak kladený čím dál tím vyšší nároky. Stoupa snaha podniku poznat sama sebe, zvýšit finančně hospodářskou výkonnost, adaptovat se a růst. K úspěšnosti manažerských rozhodování však často nemalou mírou přispívají prováděné analýzy podniku a jeho prostředí. Do popředí moderního řízení se tak v posledních letech dostává, jak v praxi, tak i v literatuře pojem „controlling“.

V době rostoucí složitosti podnikových systémů se controlling, jako fenomén integrující procesy zpracování informací, analýz, tvory podnikových plánů a jejich kontroly, stává nezbytným pro vedení každého podniku. Controlling má vrcholovým manažerům usnadnit rozhodování ve všech fázích rozhodovacího procesu poskytováním relevantních informací. Zkvalitňuje tak řídicí proces a mimo jiné přispívá k vyšší hospodárnosti a k omezování rizik.

Důležitost těchto dvou oblastí si uvědomuje i silná česká skupina, jejichž matkou je společnost analyzovaná v této diplomové práci. Vedení společnosti rozhodlo o zavedení podnikového informačního systému, konkrétně systému SAP, kterého nezbytnou součástí je i modul zabývající se právě controllingem. Jelikož patřím k zaměstnancům vybraného podniku a jsem uživatelem systému SAP, zvolila jsem si téma diplomové práce, které mě osobně zajímá – *Analýza modulu Controlling systému SAP ve vybraném podniku*. Značnou výhodou tak pro mě představuje poměrně dobrá orientace v podniku a jeho procesech. Mohu tedy vycházet i z vlastních postřehů a zkušeností získaných používáním systému SAP.

Cílem práce je zanalyzovat stav a efektivitu využívání modulu controllingu systému SAP ve vybrané společnosti, zhodnotit zjištěné výsledky a poskytnou případné návrhy na zlepšení využívání tohoto modulu, které by usnadnili a zefektivnili práci s vybraným

informačním systémem pracovníkům oddělení Controllingu. Představené návrhy pak může podnik využít jako návod na zlepšení. Hlavního cíle je dosaženo splněním dílčích cílů, mezi které patří:

- charakterizovat podnikové informační systémy a jejich vývoj,
- představit informační systém SAP a jeho možnosti,
- definovat pojem Controlling,
- charakterizovat modulu Controllingu systému SAP ve vybraném podniku,
- analyzovat funkčnost a využitelnost modulu Controllingu systému SAP ve vybraném podniku.

Diplomová práce se v první kapitole zaměřuje na vývoj podnikových informačních systémů. Čtenáři se přibližuje důležitost těchto systému pro fungování podniků. Druhá kapitola se pak zaměřuje konkrétně na informační systém SAP, představuje společnost SAP, která ho vyvinula, různé druhy řešení, které společnost nabízí svým zákazníkům apod. V této kapitole také nalezneme poznatky o SAP ERP, jeho vývoji či popis jeho základních modulů. Třetí kapitola diplomové práce obrací svou pozornost na oblast controllingu. Je v ní definován controlling jako pojem, jeho porovnání s managementem. Také se přibližují jeho druhy a hlavní cíle. V čtvrté kapitole se nachází popis charakteristika vybrané společnosti a její analýza. V kapitole páté je nastíněno fungování oddělení controllingu ve vybrané společnosti a popsán stav implementace modulu controllingu systému SAP v daném podniku. Šestá kapitola se pak věnuje konkrétní analýze využitelnosti modulu controllingu ve vybrané společnosti, díky zpracování dotazníkového průzkumu. V poslední sedmé kapitole jsou pak shrnutý naše postřehy a návrhy změn pro vylepšení daného systému a jeho fungování.

1. PODNIKOVÉ INFORMAČNÍ SYSTÉMY

První kapitola diplomové práce se věnuje podnikovým informačním systémům ve všeobecnosti, jejich vývoji a dělení. Popíšeme zde jejich význam pro podniky a různé funkcionality, které v podnicích zabezpečují. Také se budeme věnovat trhu podnikových informačních systémů, a to jednak globálnímu ale i českému.

Podnikové informační systémy, často zastoupené aplikacemi označovanými zkratkou ERP (z anglického Enterprise Resource Planning, tj. plánování podnikových zdrojů) jsou software, které představují jádro aplikační architektury informačních systémů podniku. Podporují důležité podnikové funkce, jako například plánování, prodej, nákup, logistiku, personalistiku či finance ale i e-business a m-business. V současnosti už ale také musí držet krok s trvalými požadavky na podporu efektivnosti, flexibility a inovace důležitých podnikových procesů, produktů a služeb.¹

L. Mejzlík definuje systémy ERP jako: „účinný nástroj plánování a řízení klíčových interních podnikových procesů, který využívá jednotnou datovou základnu a umožňuje přístup k jeho funkcím v reálném čase pro všechny úrovně řízení podniku, čímž umožňuje podniku co nejefektivnější transformaci vstupů na výstupy prostřednictvím dostupných zdrojů.“²

„Hlavní myšlenkou těchto aplikací je především sjednotit dílčí podnikové funkce na úrovni celého podniku. Proto se také někdy ERP aplikace označují termínem celopodnikové, který vyjadřuje snahu jejich tvůrců integrovat jednotlivé programy uspokojující informační potřeby jednotlivých oddělení nebo pracovníků v podniku do jedné aplikace sdílející společnou datovou základnu.“³ Jinými slovy je integrace dat potřebná především z důvodu, že uživatelé ERP softwarů jsou zaměstnanci organizací na všech úrovních - od pracovníků nejniž v struktuře podniku, přes vedoucí, manažery na středních pozicích, až po nejvyšší představitele podniku – a díky propojení jednotlivých aplikací, ve kterých jsou vykonávány dílčí úkoly, vzniká možnost řídit firmu jako celek. A je to právě tento celofiremní rozsah systémů, který je dnes činí nejen složitými, ale i kritickými pro mnoho společností po celém světě.

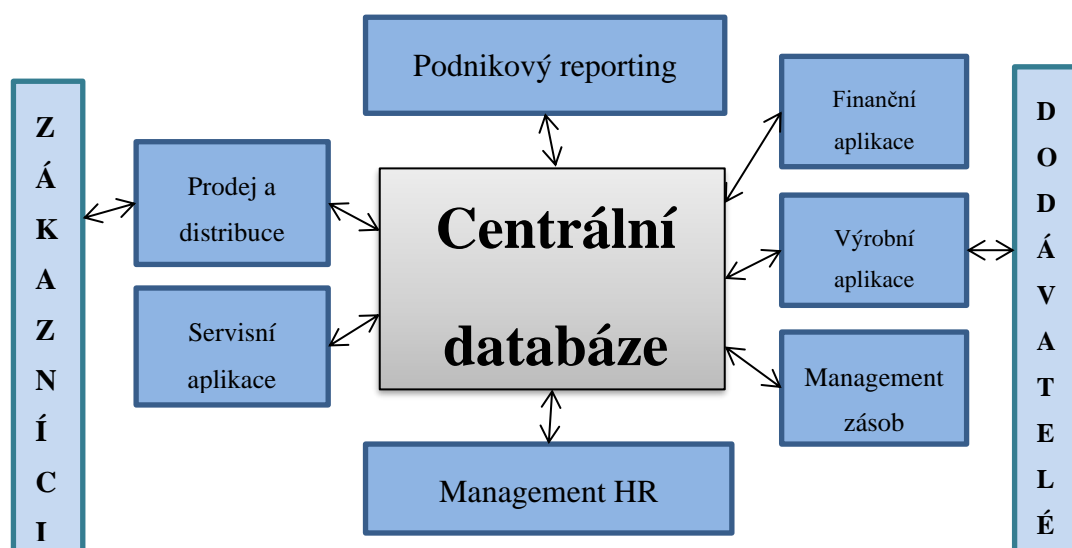
¹ SODOMKA, Petr. *Podnikové informační systémy. Podnik v informační společnosti*. 3.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN 978-80-247-4307-3

² MEJZLÍK, Ladislav. *Účetní informační systémy: využití informačních a komunikačních technologií v účetnictví*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2006, str. 173. ISBN 80-245-1136-3

³ GÁLA, Libor, POUR, Jan, ŠEDIVÁ, Zuzana. *Podniková informatika*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, str. 63. ISBN 80-247-1278-4

Základem ERP systémů je jedna kompletně propojená databáze, díky níž jsou jednotlivé aplikace nebo moduly v systému schopny zcela podporovat všechny procesy související s fungováním podniku.⁴ Zásadním je společné využití dat. I když jsou sdílené data v každém úseku využívány jiným způsobem, díky kompletní integraci mají všichni uživatelé sítě všechny aktuální informace sdílené v reálném čase, čím se zajišťuje lepší provázanost výrobního a finančního plánování. ERP software tedy v podniku pokrývá značnou část podnikového řízení, a to obzvláště na taktické a operativní úrovni.

Obr. 1 Koncept ERP systémů



Zdroj: RASHID, Mohammad, HOSSAIN, Liaquat, PATRICK, Jon. *The Evolution of ERP Systems: A Historical Perspective*. [online] Sydney: 2002. [cit. 20.02.2019]. ISBN 1-930708-36-X. Dostupné z: <https://faculty.biu.ac.il/~shnaidh/zooolo/nihul/evolution.pdf> (upraveno autorem)

1.1. VÝVOJ PODNIKOVÝCH INFORMAČNÍCH SYSTÉMŮ

Prudký rozvoj v oblasti počítačových hardware, software a náhlá dostupnost informačních technologií jako takových, byl následován bleskurychlým vývojem podnikových informačních systémů. Již v průběhu šedesátých let mnoho velkých podniků navrhovalo, vyvíjelo a implementovalo centralizované počítačové systémy na řízení výroby.⁵

Tyto prvotní systémy využívali metody MRP (Material Requirement Planning), která je dodnes obsáhnutá v jádře dnešních moderních ERP systémů. Tahle metoda zahrnovala

⁴ MAASSEN, André, et al. *SAP R/3: Kompletní průvodce*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 80-251-1750-7

⁵ RASHID, Mohammad, HOSSAIN, Liaquat, PATRICK, Jon. *The Evolution of ERP Systems: A Historical Perspective*. [online] Sydney: 2002. [cit. 20.02.2019]. ISBN 1-930708-36-X. Dostupné z: <https://faculty.biu.ac.il/~shnaidh/zooolo/nihul/evolution.pdf>

hlavně nástroje pro návrh výrobků, přípravu a návrh výrobních postupů a řízení samotné fyzické výroby, případně nástroje, které zajišťovali informace o složení výrobků a požadavky na součástky a materiál. Během osmdesátých let byla metoda MRP rozšířená z pouze výrobní oblasti na celou organizaci, tedy na plánování všech výrobních zdrojů, a vzniká koncept MRP II (Manufacturing Resource Planning).⁶

ERP systémy se poprvé objevují na konci osmdesátých a začátkem devadesátých let se schopností celopodnikové koordinace a integrace. Na základě, který položili MRP a MRP II, ERP systémy integrují business procesy včetně výroby, distribuce, účetnictví, finančního řízení, řízení lidských zdrojů, řízení zásob, projektového managementu, servisu a údržby, a dopravy. Zajistili tak dostupnost, přehlednost a konzistentnost v rámci celého podniku.⁷

I když výhody zavázení ERP systémů byly značné, stále šlo o systém, který byl omezen fyzickou lokací serveru. Integrace informací teda byla omezená hranicemi firmy, u větších společností hranicemi pobočky. Tohle omezení se ovšem odstranilo nástupem internetu, který umožnil přepojení ERP systému s počítačovou sítí. Díky tomu byla umožněná komunikace nejen v rámci jedné firmy, ale například i mezi informačními systémy různých společností.⁸ Prohlubuje se tak vzájemná spolupráce na úrovni dodavatelsko-odběratelských vztahů. Společné MRP plánování, sdílení výrobních katalogů, automatický monitoring úrovně zásob a procesně řízená fakturace jsou charakteristické pro druhou generaci ERP systémů.⁹

Rapidní rozvoj technických vymožeností, jakými jsou sociální sítě a nástroje pro spolupráci s webem, umožnili vznik třetí generace ERP. Díky výměně dat, kolaboraci nebo interakčním metodám jako jsou mobilní technologie, se ERP III dostává za hranice podniku ve virtuálním hodnotovém řetězci a připravuje půdu pro „podnik bez hranic“. Každopádně pojem ERP III se v literatuře zatím často neobjevuje. Táto generace ERP je nazývaná různě, například: cloudové ERP, virtuální ERP nebo postmoderní ERP.

⁶ PLOTĚNÝ, Luboš a Michal HAUZÍREK. *Minulost, současnost a budoucnost ERP systémů*. [online] Praha: 2004. [cit. 20.02.2019]. Dostupné z: trochu.kvalitne.cz/it_575/esej.pdf

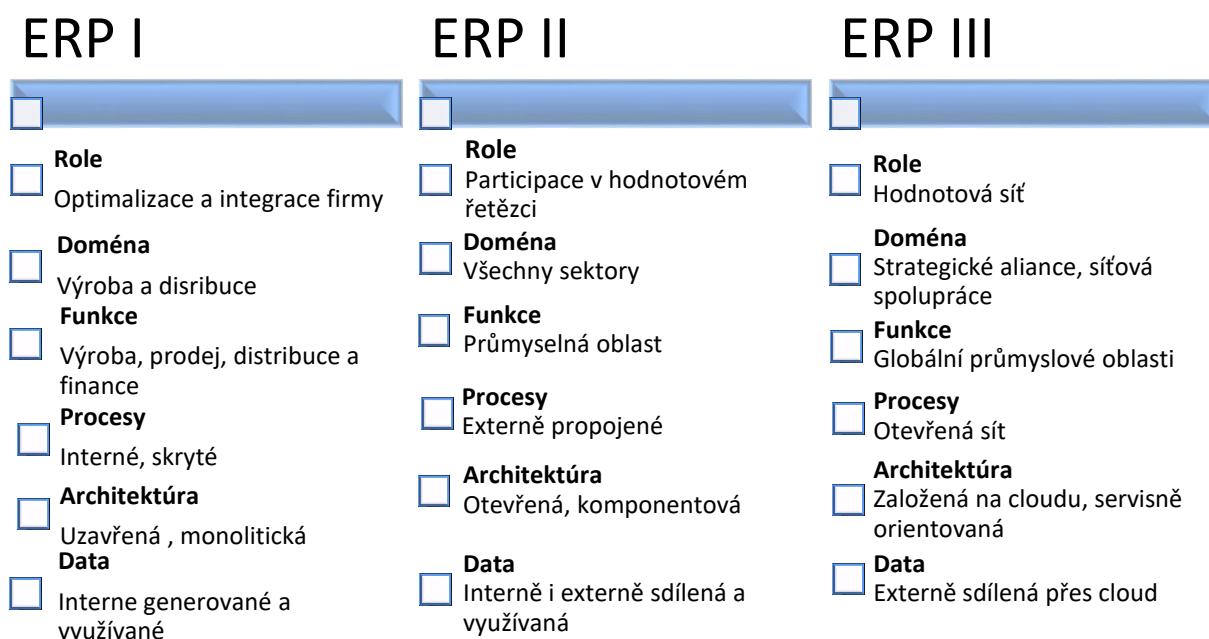
⁷ RASHID, Mohammad, HOSSAIN, Liaquat, PATRICK, Jon. *The Evolution of ERP Systems: A Historical Perspective*. [online] Sydney: 2002. [cit. 20.02.2019]. ISBN 1-930708-36-X. Dostupné z: <https://faculty.biu.ac.il/~shnaidh/zooloo/nihul/evolution.pdf>

⁸ SVATÁ, Vlasta. *Projektové řízení v podmínkách ERP systémů*. Vyd. 3. Praha: Oeconomica, 2007. ISBN 978-80-245-1183-2.

⁹ ZAVORAL, Petr. Historie ERP - krok za krokem. *Moderní řízení* [online]. 5/2011.[cit. 23.02.2019]. ISSN 1213 - 7693. Dostupné z: http://modernirizeni.ihned.cz/index.php?p=600000_d&&article%5bid%5d=5191477

Z nabízených možností ale název postmoderní ERP zatím nejvíce vystihuje současný stav. Dnešní ERP systémy kombinují fyzicky instalované software s hostingovými servery a cloudovými moduly, jsou teda jakýmsi hybridem a mezistupněm před skutečně plně funkčními cloudovými systémy.¹⁰

Obr. 2 Popis jednotlivých generací ERP systémů



Zdroj: HURBEAN, Luminita, FOTACHE, Doina. *ERP III: The promise of a new generation*. [online] Bukurešť: 2014. [cit. 23.02.2019]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/profile/Doina_Fotache/publication/265735922_ERP_III_THE_PROMISE_OF_A_NEW_GENERATION/links/541a9ecf0cf203f155ae3ebf/ERP-III-THE-PROMISE-OF-A-NEW-GENERATION (upraveno autorem)

1.2. KLASIFIKACE ERP SYSTÉMŮ

Sodomka a Klčová (2010) dělí ERP systémy podle schopnosti pokrýt a propojit čtyři interní procesy:

- Výrobu,
- nákupní, prodejní a výrobní logistiku,
- lidské zdroje,
- finance.¹¹

¹⁰ HURBEAN, Luminita, FOTACHE, Doina. *ERP III: The promise of a new generation*. [online] Bukurešť: 2014. [cit. 23.02.2019]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/profile/Doina_Fotache/publication/265735922_ERP_III_THE_PROMISE_OF_A_NEW_GENERATION/links/541a9ecf0cf203f155ae3ebf/ERP-III-THE-PROMISE-OF-A-NEW-GENERATION

¹¹ SODOMKA, Petr, KLČOVÁ, Hana. *Informační systémy v podnikové praxi*. 2. akt. a roz. vydání. Brno: Computer Press, a.s., 2010. 504 s. ISBN 978-80-251-2878-7.

1.2.1. All-in-One

Už jak název napovídá, tyhle systémy v sobě spojují všechny výše uvedeny interní procesy. Zahrnout sem můžeme také některá univerzální ERP řešení, které však nepokrývají jeden z klíčových řídicích procesů – řízení lidských zdrojů. Tento problém se při implementaci v podnicích řeší formou subdodávky od specializovaného dodavatele. Vzhledem k jednoduchému začlenění, dodavatel systémů ERP obvykle garantuje kompletní systém včetně této subdodávky a její integrace. Pro podnik teda tato volba představuje jen realizaci jednoho projektu.¹²

Typickými příklady All-in-One ERP systémů jsou Helios Green nebo Microsoft Dynamics NAV. Uvedené systémy a další jim podobné, představují na trhu substituty a jejich dodavatelé jsou převážně menší společnosti s porovnatelným podílem na trhu. Specifickými v této skupině jsou ERP systémy tvořené lídry světového trhu – Oracle E-business Suite a SAP Business Suite. Na rozdíl od výše zmíněných jsou charakteristická detailním pokrytím ve všech odvětvích.¹²

1.2.2. Best-of-Breed

Best-of-Breed (překládáno taky jako „nejlepší z plemene“ nebo „s nejlepšími vlastnostmi“), jsou systémy, které nepokrývají všechny čtyři výše zmíněné procesy, avšak pro zákazníka představují přidanou hodnotu kvůli detailnější, propracovanější funkcionalitě, nebo jsou specificky oborově orientované. V praxi tak jsou v podnicích implementované buď samostatně, nebo tvoří součást podnikové ERP koncepce společně s jiným podnikovým informačním systémem.¹²

Best-of-Breed jako kategorie je přesně vymežitelná, avšak o dost komplikovanější je její měření a určení podílů na trhu jejich dodavatelů, nakolik všechny systémy v této kategorii jsou velmi specificky oborově zaměřené. Například nelze porovnat implementace informačního systému Vema z oblastí lidských zdrojů a implementace systému Infor ERP Xpert v automobilovém průmyslu.¹²

1.2.3. Lite ERP systémy

Lite ERP jsou specifická řešení zacílena konkrétně na malé a středné podniky, které jim sice neposkytují kompletní ERP systém v plném rozsahu, jak pro velký korporátní

¹² SODOMKA, Petr, KLČOVÁ, Hana. *Informační systémy v podnikové praxi*. 2. akt. a roz. vydání. Brno: Computer Press, a.s., 2010. 504 s. ISBN 978-80-251-2878-7.

společností, ale dokážou pro ně zastřešit potřebné oblasti. Jejich výhodou je nižší cena a častokrát jednodušší implementace, nevýhodou zas různé omezení.¹³

Tyto takzvané „odlehčené ERP řešení“ mají své limity v konkrétních specifikacích, jako například:

- Budoucí rozšíření o další moduly,
- počet současně pracujících uživatelů,
- omezení funkcionality ve srovnání s původní verzí systému,
- možnost uživatelských úprav systému „na míru“,
- přechod na plnou verzi systému,
- šíře a komfort servisních služeb.¹³

Výše zmíněné omezení nedělají z Lite ERP systémů méně kvalitní, ochuzené verze. Častokrát jsou pro malé společnosti mnohem praktičtější řešením. Je však potřebné si před implementací takového řešení dobře zvážit další rozvoj společnosti a tím i systému samotného. K typickým představitelům Lite ERP systémů patří Vision32 LE, Money S4, ABRA G2 nebo Helis Green Now.¹³

Tab. 1 Rozdělení ERP systémů podle funkčního zaměření

ERP systém	Charakteristika	Výhody	Nevýhody
All-in-One	Pokrývá všechny klíčové interní procesy	Vysoká úroveň integrace, nastavení systému na míru, dostačující pro většinu podniků	Nižší detailní zaměření funkcionalit, nákladná customizace
Best-of-Breed	Zaměření na specifické procesy nebo obory, nepokrývá všechny klíčové procesy	Detailní funkcionalita, nebo specifická oborová řešení	Obtížnější koordinace procesů, nekonzistentnost sdílení informací, nutnost více IT projektů
Lite ERP	Zaměřené na trh malých a středně velkých firem, odlehčená verze ERP systémů	Nižší cena, orientace na rychlou a jednoduchou implementaci	Omezení ve funkcionalitě, možnostech rozšíření, servisu atd.

Zdroj: SODOMKA, Petr, KLČOVÁ, Hana. *Informační systémy v podnikové praxi*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Brno: Computer Press, a.s., 2010. 504 s. ISBN 978-80-251-2878-7. (upraveno autorem)

¹³ SODOMKA, Petr, KLČOVÁ, Hana. *Informační systémy v podnikové praxi*. 2. akt. a roz. vydání. Brno: Computer Press, a.s., 2010. 504 s. ISBN 978-80-251-2878-7.

1.3. GLOBÁLNÍ TRH ERP SYSTÉMŮ A JEHO SPECIFIKACE

Ve zkratce by se globální trh s ERP produkty dal nazvat velmi turbulentní, charakteristický tahem nabídky a ovlivněn asymetrií informací na obou stranách kupně-prodejných transakcí.¹⁴

Ve všeobecnosti platí, že pro trhy informačních technologií a informačních systémů je typický „tah nabídkou“. Právě do této kategorie spadá i trh s ERP systémy a podobnými aplikacemi. Obvyklým jevem však je, že parametry nabízených ERP systémů a nabízené podpůrné služby nepřesně odpovídají praktickému využití v reálných podnicích. Vzniká tak často rozdíl mezi očekáváním zákazníků a skutečnými možnostmi implementovaného systému. Tento nesoulad je navíc posilován tlakem dodavatelů na zákazníky, který mají snahu „vnutit“ jim vlastní představy o nabízených produktech. Hlavně v krátkodobém horizontu totiž zájmy dodavatelů na úspěšné implementaci spočívají spíše ve vyčíslitelných hodnotách vlastního úspěchu podnikání (jako je zisk, obrat, podíl na trhu), než na samotné efektivnosti jednotlivých implementací.¹⁴

Trhy některých odvětví jsou regulovány státním dozorem, kdy stát kontroluje například kvalitu zboží. Na trhu ERP je kvalita implementací a jejich efektivnost ponechána konkurenčnímu prostředí. Dodavatelů ERP systému je totiž skutečně hodně a nakolik jde o poskytování softwaru, zákazník není omezen hranicemi konkrétního státu. Může si klidně na základě referencí a doporučení zvolit dodavatele ze zahraničí bez toho, aby ho stála implementace víc. Tvrdý konkurenční boj tedy vede dodavatele k vyšší kvalitě dodávaných služeb, které jim pak zabezpečí pozitivní reference od klientů, příliv nových prodaných licencí a tím možnost dalšího vývoje a zlepšování kvality služeb a samotného řešení.¹⁴

Sodomka, za hlavní vlivy podporující rozvoj ERP koncepce a nárůst její nepostradatelnosti považuje:

- Globalizaci – tlak na vytváření jediné celistvé světové ekonomiky a globálního trhu,
- Bezprostřednost – podnětená globalizací staví společnosti do pozice, kdy musí na změny reagovat v reálném čase,

¹⁴ SODOMKA, Petr. *Analýza českého ERP trhu (závěrečná část)*. [online] Praha: 2004. [cit. 03.03.2019]. Dostupné z: <http://cvis.cz/hlavni.php?stranka=novinky/clanek.php&id=153>

- Integraci – nutí firmy i další subjekty přetvářet se na síťové organizace bez konkrétních hranic místa, města či státu, a přizpůsobovat tomu pružně i své řízení a organizační struktury,
- Kvalifikaci, resp. znalosti – které, kromě jiných faktorů, vedou vedení společností k otázkám efektivnosti IT řešení a přínosům nebo snižování nákladů, kterých by se dalo jejich optimalizací docílit.¹⁵

Naopak za negativní vlivy na rozvoj ERP koncepce považuje:

- Transakční náklady – alokace výrobních faktorů v praxi není určována cenovým mechanismem. Management firmy nedokáže vždy efektivně rozhodovat a v každém případě rozhoduje za vzniku transakčních nákladů,
- Informační a znalostní bariéru – asymetrie informací a znalostí působí proti efektivnímu nasazení a provozu ERP i proti růstu samotného ERP trhu,
- Nedostatečné investice – specifikum hlavně v středoevropských podmínkách – brání zavádění ERP koncepce do malých a středně velkých firem, nebo v některých průmyslových odvětvích,
- Strategické plánování a řízení – v praxi se často řeší ad hoc při zavádění informačních systémů, zejména u malých a středních firem.¹⁵

1.3.1. Dodavatelé ERP řešení a jejich produkty

Jak už bylo výše zmíněno, dnešní trh ERP systémů je velice konkurenční a velmi prudce se rozrůstá. Jednotlivé firmy mezi sebou každodenně soutěží o nové zákazníky, další prodané licence, či rozšíření portfolia o nové produkty. Nedá se však říct, že jejich ERP řešení by byli stejné a mohli by být dokonalými suplementy. Právě naopak – jedno řešení může být pro konkrétní firmu moc velké a doslova nevyužitelné, zatím co jiné bude moc malé a firma by ho dokázala za rok či dva přerůst. Vždy se musí zvážit konkrétní potřeby společnosti, aby se našel ten nejvhodnější ERP systém – akorát pro tu konkrétní firmu. Toto rozhodování je však velmi specifické, proto by před implementací měla každá firma velmi pečlivě zvážit jaký ERP systém a který konkrétní dodavatel je pro ni nejvhodnější.¹⁶

¹⁵ SODOMKA, Petr. *Analýza českého ERP trhu (závěrečná část)*. [online] Praha: 2004. [cit. 03.03.2019]. Dostupné z: <http://cvis.cz/hlavni.php?stranka=novinky/clanek.php&id=153>

¹⁶ COMPUTADATA, INC.. The Difference Between ERP Tier 1, ERP Tier 2, and ERP Tier 3. *CompuData*. [online]. Philadelphia: CompuData, Inc. © 2018 [cit. 04.03.2019] Dostupné z: <https://www.computadata.com/blog/the-difference-between-erp-tier-1-erp-tier-2-and-erp-tier-3/>

Na základě rozsáhlosti nabízených ERP řešení, můžeme dodavatele rozdělit do tří úrovní:

- 1. Úroveň ERP řešení – hlavními hráči prvé úrovně jsou v podstatě SAP a Oracle. Jejich systémy jsou navrhnuté se zřetelem na komplexnost procesu pro potřeby velkých, komplexních společností, které mají množství oddělení a globální, nebo mezinárodní působnost. Malé společnosti by mohli být na druhé straně ohromené jejich složitostí. Ve všeobecnosti jsou vybaveny množstvím funkcí, ale jejich implementace trvá dlouhou dobu a také jsou výrazně nákladné.
- 2. Úroveň ERP řešení – jakýmsi snížením komplexnosti a nákladů z řešení ERP 1. Úrovně jsou ERP systémy na druhé úrovni. Poskytuje je několik dodavatelů, jako Epicor ERP, Infor, Microsoft, Sage a mnoho vertikálních hráčů. Často se ale stává, že dodavatelé 1. i 3. Úrovně se pokouší posunout do téhle kategorie. Vyhovuje hlavně podnikům střední velikosti s jednou nebo více pobočkami. Obecně lze říct, že tyto řešení jsou méně složitá než předchozí, ale úroveň složitosti se v této skupině trochu liší. Objevují se tady totiž vertikální vývojáři, kteří se zaměřují pouze na jedno velmi specializované odvětví. Kvůli specifickému zaměření, jsou ale tihle dodavatelé finančně zranitelnější a tím náchylnější k převzetí dominantnějšími společnostmi.
- 3. Úroveň ERP řešení – na nejnižší úrovni nákladů najdeme dodavatele, jako jsou Baan, Compiere nebo Netsuite. S těmito nástroji pro malé firmy, získáte základní účetní schopnosti a někdy se nemusí ani kvalifikovat jako ERP systémy. Mají nízké vstupní náklady a jsou snadno realizovatelné. Rizikem ale je, že rostoucí společnost tento typ řešení rychle přeroste.¹⁷

¹⁷ COMPUTADATA, INC.. The Difference Between ERP Tier 1, ERP Tier 2, and ERP Tier 3. *CompuData*. [online]. Philadelphia: CompuData, Inc. © 2018 [cit. 04.03.2019] Dostupné z: <https://www.compudata.com/blog/the-difference-between-erp-tier-1-erp-tier-2-and-erp-tier-3/>

Tab. 2 Rozdělení dodavatelů ERP řešení

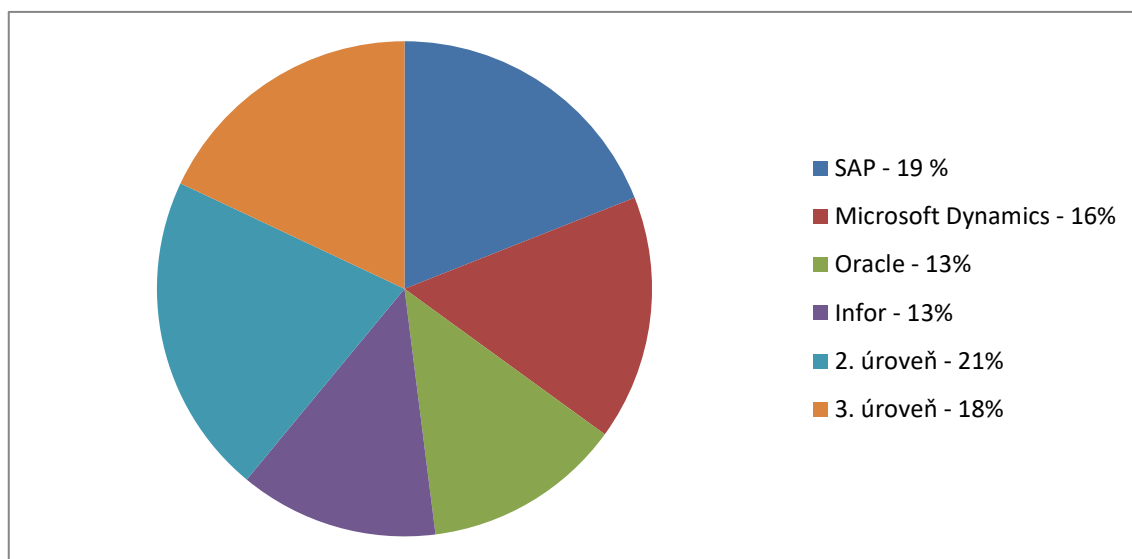
Vybraní dodavatelé		
Úroveň 1	Úroveň 2	Úroveň 3
SAP	Sage	Baan
Oracle	Workday	Activant Solutions Inc.
Oracle – eBusiness Suite	IFS	Bowen and Groves
Oracle – JD Edwards	Epicor	Compier
Oracle – PeopleSoft	Lawson	Exact
Infor	Ross	Netsuite
Microsoft		Visibility
		Blue Cherry
		HansaWorld
		Intuitive

Zdroj: MOTIWALLA, Luvai, THOMPSON, Jeffrey. *Enterprise systems for management*. [online] New Jersey: Pearson Education, Inc., 2012. [cit.04.03.2019]. Second edition. ISBN-13: 978-0132145763 Dostupné z: <https://slideplayer.com/slide/5679353/> (upraveno autorem)

V roce 2017 čtyři nejrozšířenější dodavatele ERP aplikací pokrývali více než 60 % celosvětového trhu s ERP aplikacemi, přičemž zbývajících 40 % se rozděluje mezi dodavatele 2. a 3. úrovně a ostatní. Lídrem se stal německý gigant, společnost SAP, s bezmála 19 % podílem na trhu, přičemž portfolio jeho zákazníků a počty prodaných licencí narůstají každým rokem i když by se dalo říct, že jeho podíl na trhu kvůli přibývajícím konkurencím. Dvojkou na trhu byla společnost Microsoft Dynamics, které se podařilo překonat dlouholetou dvojkou na trhu společnost Oracle. Ta se umístila jako třetí, následovaná společností Infor. Z grafu níže je ale zřetelné, že na trhu ERP systémů působí také velké množství menších společností. Spolu se tak dělí o zákazníky na mezinárodních ale i domácích trzích. Trh ERP systému se ale každoročně rozrůstá a má velký potenciál, proto i navzdory velké konkurenci láka stále další dodavatele, kteří na něj vstupují s novými inovativnějšími řešeními.¹⁸

¹⁸ PANORAMA CONSULTING SOLUTIONS, LCC. Clash of the Titans 2017. An independent comparison of SAP, Oracle, Microsoft Dynamics and Infor. *Panorama consulting*. [online] New York: Panorama Consulting Solutions, Lcc. © 2018. [cit. 04.03.2019] Dostupné z: <https://www.panorama-consulting.com/wp-content/uploads/2017/10/White-Paper-Clash-of-the-Titans-2017.pdf>

Graf 1 Podíly na trhu ERP aplikací



Zdroj: PANORAMA CONSULTING SOLUTIONS, LCC. Clash of the Titans 2017. An independent comparison of SAP, Oracle, Microsoft Dynamics and Infor. *Panorama consulting*. [online] New York: Panorama Consulting Solutions, Lcc. © 2018. [cit. 04.03.2019] Dostupné z: <https://www.panorama-consulting.com/wp-content/uploads/2017/10/White-Paper-Clash-of-the-Titans-2017.pdf> (upraveno autorem)

1.3.2. Trendy na trhu ERP systémů

V IT businessu je nejdůležitějším faktorem inovace. Dodavatelé IT služeb musí držet krok s moderními technologiemi, jinak riskují, že se stanou zastaralými a jejich zákazníci dají přednost konkurenci. Za poslední desetiletí je výborným příkladem přechod na cloud computing a licenční služba Software as a service (SaaS), které způsobili, že zavedené ERP modely stáli na prahu zastaralosti, protože hlavně menší společnosti začali vyhledávat inovace v obchodních procesech a jednodušší implementaci. Situaci tehdy obratně využili menší dodavatelé, jako například Salesforce.com, nebo Workday.¹⁹

Velké korporátní společnosti jsou však do dnes vůči cloudovým řešením tak trocha skeptické především v oblasti IT security. Bojí se rizika ztráty kontroly nad jejich daty a potenciálními bezpečnostními problémy při přenosu a práci s daty v online prostředí. Tenhle názor ale postupně upadá. Dodavatelé cloudových řešení si totiž byli plně vědomí bezpečnostních hrozeb a učinili tak velké pokroky v zajištění bezpečnosti a spolehlivosti svých produktů. Koneckonců skvělé systémové zabezpečení pak využívají jak silnou konkurenční výhodu. Důkazem pokroku zabezpečení cloudu se v roce 2017 stala studie

¹⁹ WOODIE, Alex. *Can ERP vendors deliver on Industry 4.0 expectations?* [online] 2018. [cit.04.03.2019] Dostupné z: <https://www.itjungle.com/2018/10/01/can-erp-vendors-deliver-on-industry-4-0-expectations/>

Alert Logic, která ukázala, že interní systémy měli o 51 % více incidentů než ty na cloudu. I samotní tvůrci studie však dodávají, že se to může časem změnit, právě rozšířením cloudových řešení a tím zvýšením jejich atraktivnosti pro hackery.²⁰

Od cloudu se ale dnes posouváme zas dál – konkrétně k začleňování rysů Průmyslu 4.0 do ERP systémů. Automatizují se pracovní postupy, finanční zpracování i dodržování předpisů. Díky strojovému učení jsou aplikace schopné už nejen přiřadit fakturu na správný účet, ale také doplnit informace z přečtených emailů přímo do systému, či přidávat schůzky do kalendáře. V některých případech by tak mohli být za pár let lidský pracovníci úplně nahrazeni, díky algoritmům podporovanými big data. Té určí přesně jak nejlépe splnit daný úkol, co je učiní efektivnějšími než lidské rozhodování. Stávající dodavatele se však prozatím vybírají cestou začleňování strojového učení do systémů ERP, které podporují zlepšování výkonnosti lidských pracovníků a jejich efektivitu.²¹

Na trhu s tak bouřlivým vývojem si silní hráči udržují své pozice průběžným nákupem vybraných technologií, know-how, patentů, týmů či dokonce celých společností. Světový trh ERP je charakteristický probíhajícími akvizicemi. Tyto akvizice lze rozdělit na dva základní druhy:

- Akvizice uskutečňované s cílem získání nových technologií a rozšíření produktového portfolia,
- Akvizice uskutečňované s cílem vstupu na nové trhy či získání tržních podílů a zákazníků.

Velmi známým příkladem akvizice je případ společnosti PeopleSoft, která v roce 2004 odkoupila společnost J.D.Edwards. Podle managementu obou zmíněných firem šlo tehdy o jednu z nejvíce přirozených akvizic, která byla motivovaná jasnou produktovou synergií. Avšak už o rok později byl PeopleSoft převzat společností Oracle. Situaci tehdy prověřovali i protimonopolní úřady ve Spojených státech a řada odborníků tento krok kritizovala. Oracle však situaci ustál a se skupováním firem i nadále pokračuje. Akvizice jsou pro tuhle firmu charakteristické, a právě díky nim získávají nové tržní podíly a zákazníky, čím udržují svoji pozici na trhu.²²

²⁰ BISTA SOLUTIONS INC.. Is cloud ERP security a problem? *Bista Solutions*. [online]. Atlanta: Bista Solutions, Inc. © 2019 [cit. 05.03.2019] Dostupné z:

<https://www.bistasolutions.com/resources/blogs/cloud-erp-security-problem/>

²¹ WOODIE, Alex. *Can ERP vendors deliver on Industry 4.0 expectations?* [online] 2018. [cit. 05.03.2019] Dostupné z: <https://www.itjungle.com/2018/10/01/can-erp-vendors-deliver-on-industry-4-0-expectations/>

²² SODOMKA, Petr. *Analýza českého ERP trhu (závěrečná část)*. [online] Praha: 2004. [cit. 05.03.2019]. Dostupné z: <http://cvis.cz/hlavni.php?stranka=novinky/clanek.php&id=153>

1.3.3. Aktuální vývoj na českém ERP trhu a jeho trendy

Z pohledu nasycenosti na straně poptávky po ERP systémech, Česká republika zaostává za průměrem EU-28, Německem či Rakouskem. V porovnání se zeměmi V4 je na tom ale líp, hlavně oproti Polsku a Maďarsku. Až na výjimku některých vertikál, je ale trh ERP na straně poptávky nenasycen a má stále obrovský potenciál. Je možný ho rozdělit na dvě části:

- Trh se zákazníky, kteří neužívají žádný plnohodnotný ERP systém – tvoří ho hlavně menší a střední podniky, které často zůstali uživateli ekonomických informačních systémů typu Pohoda, Money S3 nebo Premier. Bariérou pro jeho nasycení je oboustranná asymetrie informací a znalostí. Faktory na jeho akceleraci by mohli být růst ekonomiky, či zvyšující se požadavky na automatizaci a integraci procesů.
- Trh společností, které přemýšlejí o výměně nebo upgradu stávajícího systému – tyto společnosti prostřednictvím výběrového řízení srovnají konkurenci. Rozhodujícími pro jejich získání už nebudou jen informace a znalosti ale také jejich dosavadní zkušenost se zavedeným ERP systémem. Ty jsou v jednotlivých organizacích vysoce individuální, co může představovat pro nového dodavatele výhodu ale i nevýhodu.²³

Naopak na straně nabídky je trh ERP systémů přesycen a jeho potenciál není vyčerpán jen v několika specifických vertikálách. Podobně jako na světovém trhu ERP systémů i v České republice působí velké množství firem, které ERP řešení nabízí. Odborníci se shodují, že na trhu je reálně kolem 80 různých komplexních systémů, které se dají nazvat ERP. Z toho většinu tvoří střední a menší dodavatele s národní působností. Paletu pak samozřejmě doplňují nadnárodní korporace, které poskytují své služby v českých podmínkách hlavně velkým organizacím.²⁴

Dodavatele musí zvažovat zejména aspekt konkurenceschopnosti, obzvláště co se týče tuzemský producentů vůči globálním. Domácí dodavatelé začínají zaostávat v oblasti standardní funkčnosti systému a použitých technologií, a to z důvodu, že nemají dostatek prostředků na investice do průběžných kvalitativních inovací svých produktů. Týká se to však i dalších důležitých oblastí, jako je proveditelnost a náročnost implementace,

²³ SODOMKA, Petr, KLČOVÁ, Hana. *Trendy na českém ERP trhu a jeho aktuální vývoj*. [online] Praha: 2018. [cit. 06.03.2019]. Dostupné z: <https://m.systemonline.cz/erp/trendy-na-ceskem-erp-trhu-a-jeho-aktualni-vyvoj.htm>

²⁴ JIRÁSKO, Tomáš. *Jak vypadá český trh s informačními systémy ERP?* [online] Praha: 2015. [cit. 06.03.2019]. Dostupné z: <https://www.itbiz.cz/clanky/jak-vypada-cesky-trh-s-informacnimi-systemy-erp>

smluvní zajištění obchodního vztahu, servisní činnost a garance pro zákazníka atd. Na základě těchto faktorů pak nastavují individuální konkurenční strategii.²⁵

Největší konkurenční výhodou ale zůstávají nové verze a řešení, které slibují převratné funkce a zlepšení efektivnosti celé společnosti. Nacházíme se však v době, kdy jsou tato řešení prakticky nevyzkoušená a někdy i nezrálá. Nicméně i navzdory tomu podniky do nových verzí ERP investují – důvodem je dobrá globální ekonomická situace a narůstající rozpočty na takzvanou digitální transformaci.²⁶

Zmiňovanou digitální transformací se dnes myslí klíčový faktor inovací nesoucí označení cloud computing. Tento trend se už i v české republice rozšiřuje mezi stále menší společnosti. Důvodem je častý tlak dodavatelů ale i fakt, že jiné typy podnikových softwaru už mají migraci dávno za sebou. V porovnání se Severní Amerikou a Západní Evropou je ale Středoevropský trh a s ním i trh v České republice vůči tomuto trendu trochu rezervovaný. Minimálně se dosud nestal převládajícím provozním modelem pro nové implementace. Analytici však předpokládají, že se tak stane v průběhu následujících tří až pěti let.²⁷

Velkou oblibu ale zatím získal takzvaný smíšený, nebo hybridní model, který představuje určitý kompromis mezi on-premise a cloudovými systémy. Ten si společnosti volí zejména ve chvíli, kdy jsou se stávajícím on-premise ERP systémem v podstatě plně spokojené. Když se ovšem objeví potřeba zapojit dodatečnou funkcionalitu či nový modul můžou zvolit cloudovou verzi, čím rozšíří, respektive doplní svoje stávající interní řešení – samozřejmě za podmínky příznivé dodavatelské konstelace (ne každý ERP systém tuto možnost nabízí). Tento trend je v podstatě příznivý pro obě strany. Pro dodavatele představuje možnost uplatnit na trhu snadněji realizovatelná dílčí cloudová řešení, než se přepracují ke komplexním ERP cloudovým systémům. Zákazníkům to na druhou stranu nabízí možnost vyzkoušet si „na nečisto“ výhody cloudového systému – míru

²⁵ SODOMKA, Petr, KLČOVÁ, Hana. *Trendy na českém ERP trhu a jeho aktuální vývoj*. [online] Praha: 2018. [cit. 06.03.2019]. Dostupné z: <https://m.systemonline.cz/erp/trendy-na-ceskem-erp-trhu-a-jeho-aktualni-vyvoj.htm>

²⁶ NITEMEDIA, S.R.O.. *ERP systémy v roce 2018: Rozporné motivace zákazníků ITBIZ. Vaše jednička mezi nulami*. [online]. Praha: NiteMedia, s.r.o. © 2017 [cit. 06.03.2019] Dostupné z: <https://www.itbiz.cz/clanky/erp-systemy-v-roce-2018-rozporne-motivace-zakazniku>

²⁷ KŘÍŽ, Lukáš, ZAJÍC, David. *Trendy a inovace českého konzervativního trhu ERP*. [online] Praha: 2018. [cit. 06.03.2019]. Dostupné z: https://ictrevue.ihned.cz/c3-66086870-0ICT00_d-66086870-trendy-a-inovace-ceskeho-konzervativniho-trhu-erp

zabezpečení dat, škálovatelnost, aktuálnost či konektivitu odkudkoli, a i přes mobilní zařízení.²⁸

K dalším momentálně přesazujícím se trendům na českém trhu patří zpracování velkých objemů dat s podporou in-memory computingu hlavně v segmentu velkých organizací jako jsou finanční instituce, zdravotnická zařízení, komunikační či logistické společnosti. In-memory computing díky ukládání informací v hlavní paměti vyhrazených serverů, pomáhá podnikům rychle analyzovat masivní objemy dat, detekovat opakující se vzory a provádět standardní operace rychleji. Lze očekávat, že postupně bude růst poptávka po zavedení podobných funkcí i v ERP systémech a vzestup požadavků na vyšší stupeň automatizace procesů tak, aby se minimalizovali zásahy uživatelů do jejich průběhu.²⁹

S automatizací v ERP systémech potom souvisí i uplatňování nástrojů Business Intelligence a internetu věcí. Cílem je dosáhnout vyšších ekonomických přínosů z nasazení ERP systému a jejich konfigurovatelnost. To přináší možnost vysokého stupně standardizace procesů i pracovních postupů. Díky tomu bude přenos dat probíhat prostřednictvím příslušné infrastruktury bez zásahu člověka a umožní jejich vložení do ERP systému pro další transakční zpracování či analýzu.²⁹

²⁸ KŘÍŽ, Lukáš, ZAJÍC, David. *Trendy a inovace českého konzervativního trhu ERP*. [online] Praha: 2018. [cit. 06.03.2019]. Dostupné z: https://ictrevue.ihned.cz/c3-66086870-0ICT00_d-66086870-trendy-a-inovace-ceskeho-konzervativniho-trhu-erp

²⁹ PITTNER, Kamil. *ERP systémy na českém trhu*. [online] Praha: 2018. [cit. 06.03.2019]. Dostupné z: <http://www.techmagazin.cz/47183>

2. SPOLEČNOST SAP A JEJÍ PRODUKT

Další kapitola práce se věnuje světovému lídru trhu ERP systémů, společnosti SAP SE. Popíšeme zde nejen mateřskou společnost SAP SE, ale i její dceřinou společnost působící v České republice. V analýze se pak budeme věnovat nejúspěšnějšímu produktu, který společnost SAP nabízí na trhu ERP systémů – systému SAP R/3 a SAP ERP – a porovnáme ho s nejnovější verzí SAP S/4 HANA. Informace z této kapitoly budou východiskem pro zpracování praktické části práce.

2.1. MATEŘSKÁ SPOLEČNOST SAP SE

Již téměř před 50 lety, v 70. letech minulého století, vznikla společnost, která dodnes formuje a mění tvář podnikových informačních systémů. Zkratka SAP vyjadřuje počáteční písmena německých slov „Systeme, Anwendungen, Produkte in der Datenverarbeitung“. Zkratku však jde vyložit i pomoci anglických slov „Systems, Application and Products in Data Processing“, a právě ta je i navzdory mateřskému jazyku zakladatelů využívána více, protože oficiálním jazykem společnosti se stala angličtina.³⁰

Ekonomické podmínky i podnikatelské prostředí se od té doby změnili, ale vize společnosti SAP SE zůstala stejná – softwarový balík obsahující všechny možné podnikové funkce pro zpracování dat v reálném čase. V pozadí byla myšlenka nahradit 10 či dokonce 15 různých podnikových aplikací – od finančního účetnictví až po evidenci údržby a oprav – jediným integrovaným systémem. Systémem, který by bol dostatečně univerzální na to, aby odpovídal různým typům podniků v různých odvětvích.³¹

Společnost si od počátku kladla za cíl změnit svět informačních technologií a do dnešního dne pokračuje ve svém úsilí o dosažení tohoto cíle. V rámci této snahy v průběhu let vyvinuli vícejazyční a mnohonárodní platformu, do níž lze snadno zahrnout nové standardní podnikové procesy a postupy, na základě požadavků a výzev jejich zákazníků. Výsledkem tohoto dlouhodobého vývoje se stal významný software nesoucí jméno SAP ERP, který je navržen tak, aby vyhovoval základní potřebám jakéhokoliv podniku.³¹ Dnes je společnost SAP mezinárodním gigantem, nabízejícím široké portfolio řešení, čeho

³⁰ MAASEN, A., SCHOENEN, M., FRICK, D., GADATSCH, A. *SAP R/3 Kompletní průvodce*. 1. vydání. Brno: Computer Press, a.s., 2007. ISBN 978-80-251-1750-7

³¹ ANDERSON, George W. *Naučte se SAP za 24 hodin*. 1. Vydání. Brno: Computer Press, s.r.o., 2012. ISBN 978-80-251-3685-0

důkazem je přes 425 000 spokojených zákazníků ve více než 180 krajínách světa. Software vytváří a implementuje přes 96 000 zaměstnanců a 18 000 implementačních partnerů.³²

2.1.1. Vývoj společnosti

Příběh společnosti SAP má v sobě jisté kouzlo. Nezačal se totiž psát v pověstné americké garáži, ale v malém německém městečku poblíž Frankfurtu nad Mohanem. Stali se tak živím důkazem, že prosperující softwarová firma se nemusí zrodit jen na americkém kontinentu, jak je tomu v drtivé většině případů.

Nápad na vývoj nového software se zrodil v hlavách pěti inženýrů německé pobočky společnosti IBM, kterým byl na základě požadavku jednoho z klientů přidělen a následně velmi rychle odebrán projekt vývoje speciálního serverového podnikového systému. I po odebrání projektu se ovšem Dietmar Hopp, Hans-Werner Hector, Hasso Plattner, Klaus Tschira a Claus Wellenreuther nevzdali myšlenky na vývoj tohoto programu. Či už za tím byla křivda nebo touha a ambice dokázat něčeho velkého na vlastní pěst, přinutilo to pětici v roce 1972 opustit IBM a v malém městečku Weinheim založit vlastní firmu.³³

V té době ale nebylo jednoduché pořídit si vlastní počítače, na kterých by mohli pracovat. V roce 1972 vlastnili počítače jen velké zasilatelské firmy, pojišťovny, průmyslové podniky či výzkumná střediska. Počítače byly v tu dobu velice citlivé, obrovské a drahé. Hopp však přišel se skvělým nápadem – vzpomněl si, že se nedaleko nachází závod britské chemické společnosti International Chemical Industries (ICI). ICI byl uživatelem programového balíku pro finanční účetnictví, skladové a zakázkové hospodářství od IBM, na kterém Hopp spolupracoval. Napadlo ho, že by jejich firma mohla na tento softwarový balíček navázat a vytvořit nový program, který by dále poskytoval a prodával zájemcům. Chemický závod na tenhle plán bývalých zaměstnanců IBM přistoupil, povolil jim používat jeho počítač a od roku 1973 se stal jejich prvním zákazníkem.³⁴

³² SAP. *SAP Company Information. Fast facts* [online]. 2019. [cit. 22.03.2019]. Dostupné z: <https://www.sap.com/corporate/en/company.html>

³³ BUDAI, David. *SAP: Příběh německých programátorů, kteří dobyli Wall Street*. [online] Praha: 2010. [cit. 22.03.2019]. Dostupné z: <https://www.itbiz.cz/sap-pribeh-nemeckych-programatoru-kteri-dobyli-wall-street>

³⁴ *Příběhy úspěšných: Adecco, Andersen Consulting, Autodesk, Ericsson, Generali, Hewlett Packard, Norsk Hydro, Microsoft, Pocker & Gamble, SAP*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 1998. 139 s. ISBN 80-86119-10-6.

Povědomí o značce se od té doby začalo rozšiřovat. Přelomovým rokem byl rok 1977, v tomto roku se firma už jako společnost s ručením omezeným SAP GmbH přesunula do současného sídla ve městě Walldorf a také získala po prvé zákazníky mimo hranic Německa, když se její software rozhodli implementovat dvě Rakouské firmy. Významnou roli v úspěchu společnosti sehrál produkt SAP R/2, který je možné označit za první systém ERP. Byl složen ze samostatných modulů, od účetnictví po prodej a distribuci, přičemž každý zákazník si mohl vybrat přesně ty, které potřeboval. Nicméně jeho provoz stále vyžadoval použití sálových počítačů.³⁵

V 80. letech využívalo software společnosti SAP kolem 80 ze stovky největších německých společností. Povědomí o SAPu se tak zvýšilo i za hranicemi Evropy a společnost otevírá postupně nové pobočky mimo území Německa – ve Švýcarsku, Rakousku, později ve Francii, Velké Británii a Španělsku. Rok 1988 se stal opět transformačním. Společnost se mění na veřejně obchodovatelnou a vstupuje na německou burzu jako SAP AG.³⁵

Novou verzi svého systému začali dodávat v roce 1992 pod názvem SAP R/3. Ve srovnání s verzemi přecházejícími se jedná o zcela přepracovaný produkt, založený na architektuře klient-server a využití relačních databází. Tento produkt zahájil expanzi SAPu do malých a středních podniků. Během několika měsíců se tak SAP stal největším německým softwarovým výrobcem a ve světovém měřítku se zařadil na 7. místo. V následujícím období se pak rapidně zvyšují příjmy ze zahraničí, až se nakonec 3. srpna 1998 dostávají i na newyorskou burzu.³⁵

O pár měsíců později pak vedení oznamuje novou strategii, v rámci, níž se bude společnost orientovat na webové technologie a řešení v oblasti e-commerce a e-business. Stávající základní systém byl nahrazen v roce 2002 produktem SAP Web Application Server (SAP WebAS). Od roku 2004 se centrálním produktem stává balík mySAP Business Suite, ve kterém jsou na trh dodávány nově uspořádané komponenty – technologické komponenty zcela oddělili od aplikačních komponent – první verze SAP NetWeaver.³⁵

V dalších letech se pak zaměřili na akvizice a rozšiřování svého portfolia. V roce 2007 odkoupili společnosti Pilot Software, Yusa, OutlookSoft, Wicom a MaXware. Společnost

³⁵ BUDAI, David. *SAP: Příběh německých programátorů, kteří dobyli Wall Street*. [online] Praha: 2010. [cit. 22.03.2019]. Dostupné z: <https://www.itbiz.cz/sap-pribeh-nemeckych-programatoru-kteri-dobyli-wall-street>

tak ukázala, že se nebojí investování, pokud jde o obohacení jejího businessu. Po akvizici francouzské společnosti Business Object (2008), se stávají lídrem na trhu nejen v oblasti podnikových ERP softwarů ale i business intelligence. První dekádu 21. století pak uzavírají nejvýznamnější akvizicí – společností Sybase, největším dodavatelem business softwaru a služeb specializujícím se na mobilní využití dat – za rekordních 5.8 bilionu amerických dolarů. Tenhle počín se stal prvním krokem k vývoji „wireless“ řešení.³⁶

Strategické akvizice a neustále inovace tak udělali ze SAPu lídra na trhu e-commerce business. Poslední desetiletí se společnost věnuje rozvoji in-memory computingu, cloud computingu a internetu věcí. Všechny tyto nejnovější řešení se stali součástí softwaru nové generace, který společnost SAP uvedla na trh v roce 2015 pod názvem SAP S/4HANA. Nový software je plně postaven na pokročilé platformě SAP HANA využívající in-memory computing, aby prolomil všechna dosavadní omezení. Je navržen na moderních principech designu pro mobilní zařízení.³⁷

2.2. SAP ČESKÁ REPUBLIKA

Společnost SAP ČR je dceřiná společnost SAP SE. Svoji pražskou pobočku otevřela v roce 1992, jako společnost s ručením omezeným, a dnes má již více než 1 300 zákazníků, kterým pomáhá na cestě digitální transformace. SAP ČR zajišťuje obchodní aktivity včetně poradenství, implementace, školení a podpory zákazníků. Součástí SAP ČR je také brněnské vývojové centrum SAP Labs Česká republika, které je od roku 2016 součástí celosvětové sítě laboratoří SAP. Zabývá se podporou, lokalizací a vývojem produktů SAP S/4HANA včetně SAP Fiori, nového uživatelského prostředí pro software SAP.³⁸

Díky svým softwarovým řešením s vysokou působností a rozsáhlou funkčností, zaujal SAP mnoho velkých, středních i malých podniků na českém trhu. Významnost mezi klienty v České republice pak naznačuje fakt, že SAP je dodavatelem software pro 61 z top 100 a dokonce pro 9 z top 10 společností v ČR. Jedná se například o společnosti

³⁶ SAP. *About SAP AG. History 2001 – 2010*. [online] 2019. [cit. 22.03.2019]. Dostupné z: <https://www.sap.com/corporate/en/company/history/2001-2010.html>

³⁷ SAP. *About SAP AG. History 2011 – present*. [online] 2019. [cit. 22.03.2019]. Dostupné z: <https://www.sap.com/corporate/en/company/history/2011-present.html>

³⁸ SAP. *SAP Česká republika* [online] Praha: 2019. [cit. 24.03.2019]. Dostupné z: <https://www.sap.com/cz/about.html>

jako je Škoda Auto, ČEZ, RWE, ČSOB, České dráhy, Česká televize, Philip Morris ČR, Česká Pošta, Ministerstvo vnitra ČR a jiné.³⁹

2.3. ZÁKLADY SYSTÉMU SAP R/3

SAP R/3 je aplikace, která využívá třívrstvý model. Každou z vrstev je možno provozovat na samostatných hardwarech a softwarech, které však musí být propojeny sítí. Jedná se o vrstvy:

- prezenční – je důležitá pro vykreslování grafického uživatelského rozhraní. Právě ona komunikuje s uživatelem.
- aplikační – zabezpečuje realizaci jednotlivých funkcí souvisejících s řízením podnikové ekonomiky. V ní je uložena business logika.
- databázovou – zaznamenává a ukládá všechna data systému. Je programovaná pro běh nad relační databází.⁴⁰

System SAP R/3 je programován jazykem čtvrté generace ABAP/4 (Advanced Business Application Programming/4th Generation Language), který umožňuje vytvářet jednoduché, ale výkonné programy. Vedle provozního klienta, ve kterém probíhají všechny podnikové procesy, je v praxi nutné mít další klienty pro testování nových kustomizačních nastavení. Ta se do provozního klienta kopírují až po úplném odzkoušení pomocí speciálního nástroje. Kustomizace přitom technicky představuje jen úpravu databázových tabulek, takže pokud zákazník neprovádí zásahy do aplikační logiky, mohou být jak testovací, tak provozní klienti umístěni v jednom systému. V okamžiku, kdy je nutné doprogramování nějaké části funkcionality, už je kvůli zajištění bezproblémového provozu nutná instalace dalšího systému.⁴⁰

Samotné nastavení systému je velmi složité a při zavádění je SAP R/3 v každé společnosti nastaven jinak. Z tohoto důvodu si společnosti, které se rozhodly zavést SAP R/3, najímají SAP konzultanty, kteří programují a implementují systém SAP přesně dle potřeb a požadavků společnosti.⁴⁰

³⁹ SAP. *SAP Česká republika*. [online] Praha: 2019. [cit. 24.03.2019]. Dostupné z: <https://www.sap.com/cz/index.html>

⁴⁰ MAASSEN, André, at al. *SAP R/3: Kompletní průvodce*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007, str. 11. ISBN 80-251-1750-7.

2.3.1. Podnikové aplikace, komponenty, moduly a transakce

System SAP je téměř univerzálním řešením pro všechny typy podniků a odvětví v oblasti podnikových aplikací. Základním konceptem je pak specializace a integrace. Každá z aplikací či komponent softwaru slouží určitému účelu – například ulehčuje a kontroluje každodenní správu a řízení zdrojů a financí (*ERP*), odpovídá na požadavky na řízení životního cyklu produktů (*PLM*), propojuje různé systémy a ulehčuje tak jejich sjednocení (*NetWeaver Process Integration*), umožňuje správu databáze zákazníků a vztahů s nimi (*CRM*), podporuje proces porizení ve společnosti (*SRM*) a jiné. Společnost pak dělí celý systém na SAP Business Suite a SAP NetWeaver. SAP Business Suite představuje všechny podnikové aplikace. SAP NetWeaver naopak komponenty umožňující provoz SAP Business Suite, třeba nástroje pro business intelligence, vývojové nástroje a jiné. Z toho důvodu existuje i mnoho eventuálních řešení využívajících systém SAP, která mohou být sestavena a upravena pro téměř jakýkoliv podnik.⁴¹

Ovšem před tím, než přejdeme k podrobnějšímu popisu jednotlivých řešení SAP, měli bychom si vysvětlit určité základní výrazy – konkrétně rozdíl mezi komponentami, moduly a transakcemi systému SAP. Pojem komponenty často zaměňujeme za podnikové aplikace, případně zkráceně jen aplikace, a jejich význam je synonymický. Na druhou stranu moduly systému SAP nabízejí určitou funkcionalitu v rámci nějaké komponenty. Praktickou ukázkou v systému je modul finančního účetnictví, modul plánování výroby či modul materiálového hospodářství. Tyto jednotlivé moduly pak společně vytvářejí komponentu SAP ERP.⁴²

George W. Anderson se pak dále zabývá takzvanými podnikovými scénáři – teda probíhajícími podnikovými procesy. Názorným příkladem může být celý proces prodeje. Jeho součástí je mnoho různých transakcí, počínaje zadáním zákaznické zakázky do systému, přes správu požadavků na nákupní objednávky a nákup, odběr zásob, které mají být prodány, vytvoření dodávky a konče vystavením faktury za odeslané zboží. Každá transakce může být považována za krok v procesu. Když jsou provedeny všechny tyto transakce ve správném pořadí, je dokončen celý podnikový proces, v tomto případě tedy proces prodeje. V mnoha případech jsou všechny potřebné transakce součástí

⁴¹ HERNANDEZ, José A., KEOGH, Jim, MARTINEZ, Franklin. *SAP R/3 Handbook: Essential skills for SAP technical consultants*. USA: The McGraw-Hill companies, 2006. 3rd edition. ISBN 978-0-07-178217-3.

⁴² ANDERSON, George W. *Naučte se SAP za 24 hodin*. 1. vydání. Brno: Computer Press, s.r.o., 2012, s.33. ISBN 978-80-251-3685-0

jednoho modulu. Vyskytují se však i případy, kdy podnikový proces vyžaduje spouštění transakcí v několika různých modulech, někdy dokonce i v několika různých komponentách. Příkladem by pokojně mohl zůstat už zmiňovaný proces nákupů. Rozdíl by byl ale v tom, že objednávka by přišla na základě plánu z podnikového CRM systému. V dalším kroku by bylo možné propojit se s aplikací SCM, kde by mohli být nalezené další případné objednávky. Poté by mohla proběhnou kontrola se SAP NetWeaver Business Warehouse s cílem zjištění úvěrové historie či platební morálky zákazníků, díky čemu bychom se mohli vyhnout případnému riziku. Komponenta SAP ERP je teda v tomto případě propojená s dalšími komponentami jako CRM, SCM a NetWeaver.⁴³

2.3.2. Odvětvová řešení SAP

Kromě možnosti vytvářet a používat rozsáhle podnikové procesy, je společnost SAP známa i tím, že do svého softwaru komponuje osvědčené postupy různých odvětví. Díky možnosti přijmout osvědčené postupy systému SAP si může podnik ušetřit mnoho času, který by v opačném případě strávil vymýšlením postupů vlastních – stává se tak efektivnějším pro své zákazníky i investory. Právě proto je společnost SAP tak úspěšná: systém SAP drží krok s mnoha různými odvětvími, čímž podnikům působícím v jednotlivých odvětvích usnadňuje nejen implementaci samotného softwaru, ale i využití osvědčených postupů daného odvětví.⁴⁴

Odvětvová řešení společnosti SAP se historicky dělí do čtyř oblastí: Výroba, Služby, Finanční sektor a Veřejný sektor. Ve skutečnosti ale existuje celkem 24 různých skupin odvětví (viz. Tabulka č. 3). Tyto skupiny pak zahrnují celkem 40 různých odvětví. Podstatné je uvědomit si, že odvětvová řešení se instalují „nad“ ostatními produkty SAP: například řešení pro petrochemický průmysl (Oil & Gas) se instaluje „nad“ SAP ERP.⁴⁴

⁴³ ANDERSON, George W. *Naučte se SAP za 24 hodin*. 1. vydání. Brno: Computer Press, s.r.o., 2012, s.33. ISBN 978-80-251-3685-0

⁴⁴ ANDERSON, George W. *Naučte se SAP za 24 hodin*. 1. vydání. Brno: Computer Press, s.r.o., 2012, s.35. ISBN 978-80-251-3685-0

Tab. 3 Odvětvová řešení systému SAP

Finanční a veřejné služby	
SAP for Banking (SAP pro bankovníctví)	SAP for Higher Education and Research (SAP pro vyšší školství a výzkum)
SAP for Defense and Security (SAP pro obranu a bezpečnost)	SAP for Insurance (SAP pro pojišťovnictví)
SAP for Healthcare (SAP pro zdravotnictví)	SAP for Public Sector (SAP pro veřejný sektor)
Výroba	
SAP for Aerospace and Defense (SAP pro letecký a obranný průmysl)	SAP for Industrial Machinery and Components (SAP pro výrobce strojních zařízení a součástí)
SAP for Automotive (SAP pro automobilový průmysl)	SAP for Life Sciences (SAP pro vědy o životě)
SAP for Chemicals (SAP pro chemický průmysl)	SAP for Mill Products (SAP pro mlynářství)
SAP for Consumer Products (SAP pro spotřební průmysl)	SAP for Mining (SAP pro těžebnictví)
SAP for Engineering, Construction and Operations (SAP pro strojírenství a stavebnictví)	SAP for Oil and Gas (SAP pro ropný průmysl a plynářství)
SAP for High Tech (SAP pro Hi-Tech)	
Služby	
SAP for Media (SAP pro média)	SAP for Travel and Logistics Services (SAP pro cestovní kanceláře a přepravní služby)
SAP for Professional Services (SAP pro profesionální služby)	SAP for Utilities (SAP pro služby)

Zdroj: MANISH, Patel. *SAP ERP Financials – Podrobná uživatelská příručka*. Brno: Computer Press, a.s., 2010. ISBN 978-80-251-2488-8 (upraveno autorem)

2.3.3. Synergie modulů SAP

Jak jsme již zmiňovali, jednotlivé aplikace – jako například SAP ERP – lze rozdělit na mnoho různých modulů. Přitom každý modul řeší specifickou podnikovou funkci (která opět sestává z mnoha specifických podnikových transakcí). Lze říci, že každý modul řeší problematiku určitého pracovního úseku či funkční oblasti, za kterou může být odpovědné jedno konkrétní oddělení. Přitom ale všechna tato oddělení pracují společně, s cílem zajistit podnikání firmy s využitím systému SAP. Značná konzistence mezi

jednotlivými odděleními může být velkým přínosem pro celý podnik. Současně management podniku získá potřebný nadhled, který je nepostradatelný při přijímání veškerých strategických rozhodnutí potřebných pro zachování podniku v ekonomicky dobrém stavu.⁴⁵

Produkty společnosti SAP se používají k uspokojení potřeb různých podniků, velkých i malých, a umožňují jim starat se pouze o samotné podnikání. Všechny softwarové produkty společnosti SAP jsou o „velkém obraze“ a jistém nadhledu – o provozování podniku na základě propojení lidí, zdrojů a procesů na celé zeměkouli.⁴⁵

2.4. ŘEŠENÍ PRO MALÉ A STŘEDNÍ PODNIKY

Společnost SAP vyvinula a dodává tři různá řešení pro malé a střední podniky. Jedná se o cenově dostupná, snadno implementovatelná řešení určená speciálně pro potřeby vznikajících a dynamicky rostoucích malých či středně velkých podniků. Tato řešení jsou přizpůsobená požadavkům a potřebám jejich manažerů a napomáhají jim udržovat si náskok před konkurencí.⁴⁶

2.4.1. SAP Business One

Řešení určené pro malé podniky maximálně do 100 zaměstnanců pracujících v nejvýše pěti pobočkách či nezávislých dceřiných společnostech. Jde pro ideální řešení pro dceřiné společnosti nadnárodních koncernů, neboť ho lze snadno propojit s řešením SAP Business Suite, používaným centrálou koncernu. Základní myšlenkou je nahradit několik různorodých aplikací jediným softwarem, integrujícím klíčové procesy CRM, výrobu, skladové hospodářství, řízení zásob a finanční účetnictví. Řešení je navrženo tak, aby bylo dostupné. Výhodou tohoto řešení je krátká doba jeho nasazení (pár týdnů). Dále tento systém podporuje i web a nasazení jednoduchého řešení pro elektronický obchod.⁴⁶

2.4.2. SAP Business By Design

Toto řešení je nejnovější nabídkou určenou pro malé a středně velké podniky. Vychází z předpokladu, že bude poskytováno způsobem SaaS, tedy software jako služba. Vhodné podniky jsou takové, které zaměstnávají 100 až 500 zaměstnanců, přičemž systém

⁴⁵ ANDERSON, George W. *Naučte se SAP za 24 hodin*. 1. vydání. Brno: Computer Press, s.r.o., 2012, s. 35-36. ISBN 978-80-251-3685-0

⁴⁶ ANDERSON, George W. *Naučte se SAP za 24 hodin*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2012, s. 80. ISBN 978-80-251-3685-0.

podporuje i využití více lokalit a dceřiných společností. Zákazníci, kteří využívají toto řešení, platí za to, kolik má jejich systém uživatelů – pay-as-you-go (149 USD měsíčně za každého uživatele). Minimální počet uživatelů je pak 25. Součástí řešení jsou předem nakonfigurované osvědčené postupy pro řízení financí, vztahů se zákazníky, lidských zdrojů, projektů, procesu pořízení a dodavatelského řetězce. Díky tomuto systému se zákazníci mohou věnovat svému podnikání a nikoliv IT, nakolik o instalaci systému, jeho údržbu a upgrady se stará společnost SAP.⁴⁷

2.4.3. SAP All-in-One

Řešení SAP All-In-One vyhovuje potřebám středně velkých podniků se 100 až 2.500 zaměstnanci. Umožňuje využití několika lokalit a všech možných typů poboček či dceřiných společností. Jde o úplné podnikové řešení, které nabízí zlepšení řízení díky poskytování informací v reálném čase a umožňujících použití efektivnější workflow. Další výhodou je levnější implementace a intuitivní uživatelský prožitek. SAP All-in-One pro středně velké podniky znamená stejné výhody, jako přináší používání SAP ERP velkým podnikům. Součástí řešení SAP All-In-One jsou základní podnikové procesy, například analýzy, plánování, nákup, řízení zásob, výroba, odbyt, marketing, finanční řízení a controlling, řízení lidských zdrojů a další řešení specifická pro určitá odvětví např. maloobchod. Součástí SAP All-In-One jsou i funkce pro CRM, kam patří správa účtů a kontaktů, řízení aktivit, management prodeje, management kampaně a segmentace.⁴⁸

2.5. ŘEŠENÍ PRO VELKÉ PODNIKY – SAP BUSINESS SUITE

Společnost SAP nabízí poměrně hodně softwarových řešení pro velké podniky. A k nim dodává řadu nástrojů, které tato řešení rozšiřují či slouží k jejich správě a optimalizaci. Sada Business Suite společnosti SAP je nabídkou softwarového řešení pro některé z největších a nejznámějších společností na světě. SAP Business Suite tvoří z aplikačního hlediska jádro – obvykle nazývané jako SAP ERP (dříve SAP R/3) – a doplňkové součásti, které se společně s jádrem zavádějí velmi flexibilně a výlučně dle potřeb zákazníka. Bez jakýchkoliv pochyb lze tedy říci, že produkty tvořící součást sady SAP Business Suite patří k jejím nejznámějším produktům, konkrétně jde o řešení:

⁴⁷ ANDERSON, George W. *Naučte se SAP za 24 hodin*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2012, s. 83-84. ISBN 978-80-251-3685-0.

⁴⁸ ANDERSON, George W. *Naučte se SAP za 24 hodin*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2012, s. 85-86. ISBN 978-80-251-3685-0.

- **SAP Enterprise Resource Planning (ERP)**

Pod širokým pojmem ERP najdeme souhrn základních podnikových funkcí. Patří sem například: ERP Financials, ERP Operations, ERP Human Capital Management, ERP Corporate Services, a v neposlední řadě ERP Analytics. Tyto výše zmíněné komponenty řešení ERP si rozebereme podrobněji v další podkapitole.

- **SAP Customer Relationship Management (CRM)**

Je souhrnem podnikových funkcí pro prodej, služby a marketing. Dovoluje podniku zaměřit se na tři nejdůležitější a vzájemně související oblasti týkající se vztahu se zákazníky: udržení vysokých výnosů, docílení operational excellence a zvýšení pružnosti ve vztazích se zákazníky. Řešení obsahuje komponenty, které zvyšují efektivitu marketingu, zlepšují konzistentnost prodejních a servisních týmu v komunikaci se zákazníky či vedou k zvýšení prodeje a snížení nákladů díky využití internetu, coby kanálu služeb propojujícího podniky a zákazníky.

- **SAP Product Lifecycle Management (PLM)**

Řešení cenné především pro podniky, které se zabývají problematikou řízení životního cyklu produktu. Také je základem pro proces vývoje nových produktů a jejich uvedení na trh, díky efektivnímu provázání lidí a informací. Obsahuje nástroje pro kreativitu a inovaci ale umožňuje i seskupení partnerů, dodavatelů a výrobců pracujících na zakázkách podniku.

- **SAP Supply Chain Management (SCM)**

Umožňuje podnikům zjednodušit podnikovou síť logistiky, zdrojů i plánování, čím transformuje běžný dodavatelský řetězec na dynamický. Díky zlepšení přehledu o dodavatelích a zákaznících podniku, usnadňuje vytvoření více předvídatelného dodavatelského řetězce, co vede ke zvýšení rychlosti a ziskovosti.

- **SAP Supplier Relationship Management (SRM)**

SAP SRM funguje na podobném principu jako SAP CRM, je určen k optimalizaci a řízení vztahů mezi podnikem a jeho dodavateli. Zabezpečuje řízení a podporu procesu pořízení zboží a služeb, které podnik potřebuje ke svému každodennímu provozu. Komponenta

SRM je velmi úzce spjatá s komponentou PML, čímž se dosahuje velmi úzkého propojení mezi kupci produktu a dodavateli dílů.⁴⁹

V principu se dá říct, že jakýmsi základem pro provoz celé sady SAP Business Suite je aplikační a integrační platforma SAP NetWeaver. Je však nutné poznamenat, že pod shrnujícím označením SAP NetWeaver se ukrývá množství produktů, které by se dali dnes už rozdělit do různých oblastí. Tato platforma zahrnuje standardizované komponenty pro integraci uživatelských rozhraní, správu identit uživatelů, informací a aplikací. Poskytuje taky otevřený zdrojový kód a nástroje pro vývoj komponent systému. Dále zajišťuje přístup pro mobilní uživatele, integruje aplikace společnosti SAP s aplikacemi třetích stran, slouží k řízení a synchronizaci dat.⁵⁰

2.6. SAP ENTERPRISE RESOURCE PLANNING

Jak bylo zmíněno výše, v téhle podkapitole si povíme něco víc o nejvíce využívaném řešení společnosti SAP – SAP ERP – a také jednotlivých komponentách, které pod něj spadají.

Původně představoval systém R/3 jediný produkt společnosti SAP, systém ERP, dnes už ale, jak bylo zmíněno výše, společnost SAP nabízí širokou škálu produktů a nástrojů. SAP ERP ale pořád představuje centrální komponent, takzvané srdce nebo jádro systému.⁵¹

SAP ERP vzešel z evoluce prvotní OLTP aplikace SAP R/3, později nazývané SAP Enterprise. R v názvu označovalo „real-time“, zatím co číslo za tím představovalo počet vrstev v systému. Díky integraci technologické platformy SAP NetWeaver, podporuje verze tato nová verze SAP ERP otevřené standardy internetových a webových služeb. To znamená, že toto řešení je o mnoho víc rozšiřitelné a daleko výkonnější a flexibilnější v konfiguraci než jeho předchůdci.⁵²

SAP ERP se člení na několik různých oblastí, které kopírují podnikové funkce, ty se dál dělí na menší celky označovány pojmem podnikové moduly. Kombinaci těchto modulů

⁴⁹ ANDERSON, George W. *Naučte se SAP za 24 hodin*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2012, s. 75-79. ISBN 978-80-251-3685-0.

⁵⁰ ANDERSON, George W. *Naučte se SAP za 24 hodin*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2012, s. 79. ISBN 978-80-251-3685-0.

⁵¹ JONES, Peter, BURGER, John. *Configuring SAP ERP Financials and Controlling*. Indianapolis: Wiley Publishing, Inc. 2009. ISBN: 978-0-470-42328-8

⁵² ANDERSON, George W. *Naučte se SAP za 24 hodin*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2012, s. 103. ISBN 978-80-251-3685-0.

umožňuje systém ERP podniku řešit jeho osobité podnikové scénáře, jinak řečeno tyto moduly představují hlavní funkce při řízení podnikových akcí. Samozřejmě je, že podnik, který se pro ERP rozhodne, nemusí nutně implementovat všechny moduly. Je však velmi problematické zaměřit se pouze na jeden modul, z důvodu jejich provázanosti. Proto podniky obvykle volí implementování celé komponenty, tedy podnikového scénáře. Například pokud chce podnik využívat SAP pro finanční řízení a controlling, není nutné instalovat komponenty pro personalistiku, nákup, či logistiku. Podnik může nadále na řešení těchto oblastí jiné systémy a při implementaci SAP se pro něj vyvinou rozhraní umožňující komunikaci s těmito systémy.⁵³

Součástí SAP ERP je teda několik komponent, které si představíme níže.

2.6.1. SAP ERP Financials

Společnost SAP tvrdí, že jejich řešení SAP ERP Financials dokáže transformovat podnik po finanční stránce. Jde zejména o nové možnosti, které v účetnictví hlavní knihy mají snížit náklady na správu, zjednodušit proces odsouhlasení zůstatků a minimalizovat chyby uživatelů tohoto programu. Díky těmto možnostem má podnik možnost se zaměřit v této oblasti více strategicky. SAP ERP Financials, díky efektivní podpoře v spolupráci se zákazníky a dodavateli, přináší možnost řízení rizika, shody s místními zákonnými předpisy, zvyšuje obrátkovost zásob, uvolňuje hotovost a provozní kapitál, nabízí větší transparentnost v oblasti finančních operací a dokáže zjednodušit složité procesy, které se týkají fakturace a zpracování plateb. SAP ERP Financials zahrnuje následující oblasti finančního řízení:

- Řízení, správa rizik a zajištění shody,
- finanční a manažerské účetnictví,
- controlling (nástroje k řízení financí a podpora auditu),
- podnikový controlling,
- řízení treasury,
- služby globálního obchodování,
- řízení finančního dodavatelského řetězce.⁵⁴

⁵³ BASL, J., BENDA, L. Podpora podnikových procesů produkty SAP. 1. vyd. Praha: Oeconomika, 2003. 147 s. ISBN 80-245-0613-0.

⁵⁴ ANDERSON, George W. *Naučte se SAP za 24 hodin*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2012. ISBN 978-80-251-3685-0.

2.6.2. SAP ERP Human Capital Management

Modul ERP Human Capital Management se rozhodla společnost SAP zavést v 90. letech 20. století. Tímto počinem se významně odchýlila od původních kořenů spočívajících především v systémech pro řízení výroby a podporu financí. Důvodem se stala změna pohledu na lidské zdroje podniku – lidé by měli být považováni za největší majetek podniku a mělo by se s nimi také tak zacházet. Proto jedním z nejdůležitějších systému, které jsou nasazovány v podnicích, je systém řízení lidských zdrojů. SAP Human Capital Management je dělen na následující oblasti:

- Řízení personálního procesu,
- nasazení personálu,
- poskytování služeb koncovým uživatelům,
- řízení kvalifikovaných pracovníků,
- analýza personálu.

Modul Human Capital Management zlepšuje přehled podniku o talentech mezi zaměstnanci a jejich školení. Dále nabízí podklad pro nábor nových zaměstnanců, kteří by mohli být potenciálně novými talenty v podniku. Systém je schopný pracovat s jazyky i regulačními předpisy mnohých zemí a různými měnami, což znamená, že tento modul může být nasazen nadnárodními podniky, které potřebují konzistentní a komplexní metodu řízení všech svých zaměstnanců.⁵⁵

2.6.3. SAP ERP Operations

SAP ERP obsahuje několik řešení, která umožňují podnikům k dosažení **operational excellence**. Zejména prostřednictvím zvýšení efektivity procesů, pružnosti podniků a zjednodušení podnikových operací. Jedná se o logistické záležitosti, a proto součástí Operations jsou následující řešení:

- Nákup a logistické výkony umožňující koncovým uživatelům úplnou správu jejich každodenních procesů v nákupu a logistice. Současně je také možné využít tato řešení k optimalizaci fyzického toku materiálů.
- Vývoj výrobku a výroba, počínaje plánováním výroby přes samotnou výrobu, integraci výrobních prostředků, vývoj výrobku a podobně.

⁵⁵ ANDERSON, George W. *Naučte se SAP za 24 hodin*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2012. ISBN 978-80-251-3685-0.

- Odbyt a služby, sahající od samotného odbytu k řízení dodávky služeb a ke všem procesům nezbytným pro výplatu provizí a dalších druhů odměn používaných v odbytu.⁵⁶

2.6.4. SAP ERP Corporate Services

Poslední součástí SAP ERP je Corporate Services. V překladu jej můžeme nazvat jako koncernové služby. Tato součást má pomáhat podnikům v zjednodušení interních procesů. Mezi moduly této součástí patří:

- Služby globálního obchodování – slouží k řízení všech složností mezinárodního obchodu.
- Ochrana životního prostředí, zdraví a bezpečnost práce – pomáhá podnikům při zajištění shody se všemi předpisy, které se týkají bezpečnosti výrobků, nebezpečných látek, správy odpadů, emisí apod.
- Management jakosti – slouží k proaktivnímu řízení životního cyklu výrobku.
- Správa a údržba nemovitosti – pomáhá při řízení životního cyklu portfolia nemovitostí, počínaje jejich pořízením přes veškeré operace týkající se výstavby, výkaznictví a údržby a konče jejím prodejem.
- Správa podnikového majetku – řeší všechny fáze týkající se správy majetku v podniku.
- Řízení projektů a portfolia – umožňuje řízení portfolia projektů podniku.
- Řízení cesty – využívá se ke zpracování žádostí o cestu a k řízení plánování, změn rezervací a výdajů.⁵⁶

2.7. SAP R/3 VS SAP S/4 HANA – POROVNÁNÍ

V předešlých podkapitolách jsme si docela rozsáhle popsali dosud jeden z nejvyužívanějších produktů společnosti SAP – softwarový systém SAP R/3. A i když pro potřeby tyto práce budeme využívat hlavně výše zmíněné informace, protože společnost, kterou budeme analyzovat, pořád tenhle systém využívá, ráda bych ho porovnala s novější verzí, kterou společnost SAP uvedla na trh v roce 2015.

Podle posledních informací software SAP S/4 HANA nahradí stávající verze produktů SAP už v roce 2025 a to v plném rozsahu. Systému SAP ERP 6.0 (tedy stávající verzi)

⁵⁶ ANDERSON, George W. *Naučte se SAP za 24 hodin*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2012. ISBN 978-80-251-3685-0.

už nebude poskytována standardní podpora a nebude ani nijak dál rozvíjen. Jeho odběratele se tak chtě nechtě musí připravit na změnu. V čem teda spočívá největší rozdíl?⁵⁷

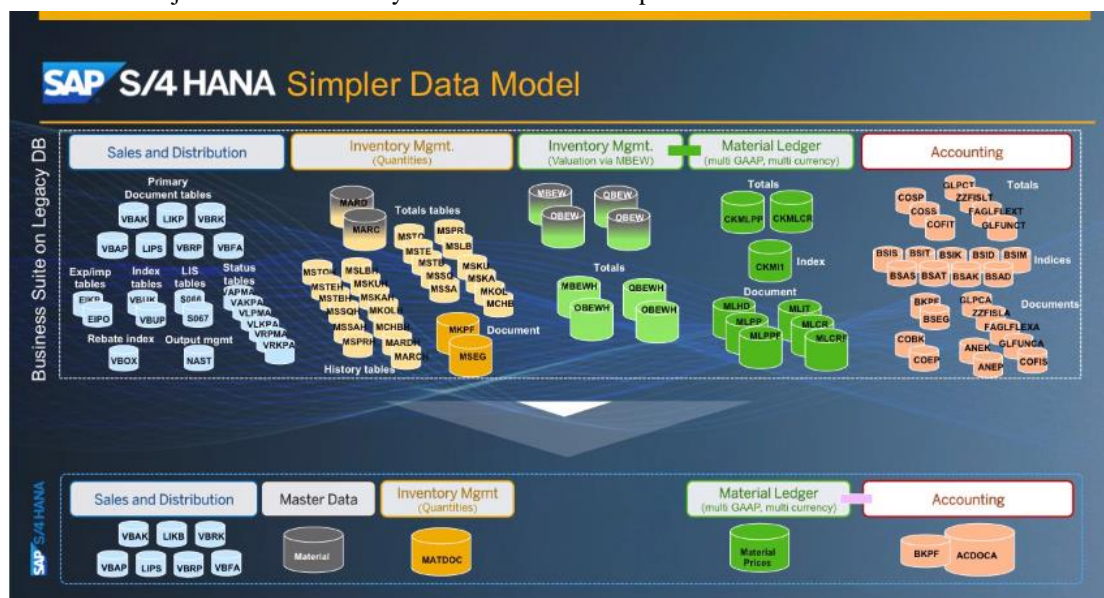
Jak už bylo zmíněno systém SAP R/3 funguje na technologické platformě SAP NetWeaver a data, s kterými pracuje, se přepisují do tří vrstvého systému (vrstva prezenční, aplikační a databázová). Díky tomu dokáže systém SAP R/3 pracovat v podstatě na jakékoli databáze a operačním systému. Jinými slovy, velkou výhodou SAP ERP byla možnost fungovat na databáze Oracle či IBM – co byl i častý případ, Oracle je i v dnešní době největším dodavatelem databázových řešení pro společnost SAP. Na rozdíl od něho systém SAP S/4HANA pracuje jen na databáze HANA. SAP S/4 HANA využívá schopnosti platformy HANA v oblasti in-memory computingu a specifického designu. Právě díky tomu, je tento systém schopný číst data rychleji než tradiční databáze, které načítají data z harddisku.⁵⁸

SAP S/4 HANA je také schopný kombinovat data z různých komponentů (Financial, Operations, apod.) do jedné zjednodušené tabulky nazývané jako univerzální deník. Právě díky tomuhle univerzálnímu deníku je schopná eliminovat výskyt agregátných a indexových tabulek a pracuje jen s daty, které v té chvíli skutečně využívá. Názorný příklad takto zjednodušené struktury dat zobrazuje Obr. 3.⁵⁸

⁵⁷ KÖNIGSMARK, Jan. *Nová generace ERP se blíží*. [online] Praha: 2019. [cit. 21.04.2019]. Dostupné z: <https://m.systemonline.cz/clanky/nova-generace-sap-erp-se-blizi.htm>

⁵⁸ KAAR TECHNOLOGIES. What is the difference between SAP S/4HANA and SAP ECC ERP? *SAP digital transformation blogs*. [online]. Kaar tech. © 2018 [cit. 21.04.2019] Dostupné z: <http://www.kaartech.com/blog/2018/08/10/sap-s4hana-sap-ecc-erp-differences/>

Obr. 3 Příklad zjednodušení struktury dat SAP S/4HANA oproti SAP Business Suite



Zdroj: SAP Technology. *SAP S/4HANA in 2 Minutes: Why SAP HANA?* [online]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=R1WvqomveJo>

Rozdíl je samozřejmě i v nových funkcích založených na Business Intelligence aplikacích. Příkladem může být zařazení nákladových účtů, se kterými pracuje modul controllingu, do rozhraní účetního deníku v module finančního účetnictví. Díky tomu není nutná reconciliace a uzavírání účetních období se tak stává mnohem jednodušším. Díky machine learning technologiím, je SAP S/4 HANA na základě předešlých řešení situací, schopný navrhnout uživateli možné scénáře, čím se zefektivňuje rozhodovací proces. Také se automatizují mnohé další kroky ve workflow – nové řešení nabízí například nastavení automatického hodnocení rizika u odběratelů, nastavení kreditního limitu, nebo taky nastavení automatických objednávek nového materiálu, na základě evidence skladových zásob.⁵⁹

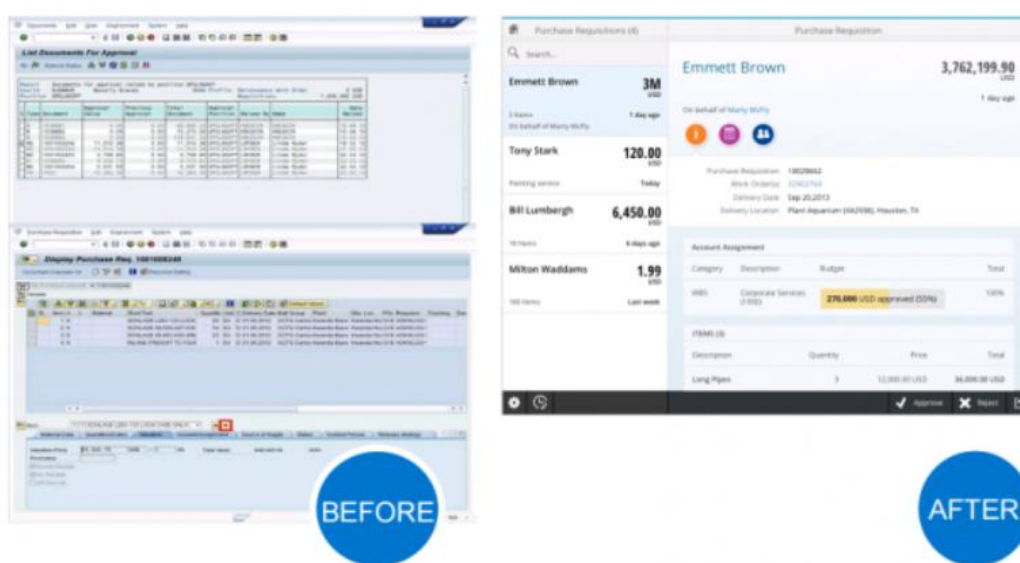
Systematická struktura dat a jednotná databáze, také nabízí možnost lepšího přístupu k systémům, ale i k chytrým reportům a analýzám generovaným na jedno kliknutí, a to jak z počítačů, tak i z mobilních zařízení, čím managementu společností umožňuje rychlejší přístup k informacím, větší kontrolu a možnost flexibilnějšího rozhodování. Tuto v dnešní době tak významní výhodu zabezpečuje změna uživatelského prostředí. SAP S/4 HANA využívá UX nazývané Fiori, které je proti starému uživatelskému

⁵⁹ KAAR TECHNOLOGIES. What is the difference between SAP S/4HANA and SAP ECC ERP? *SAP digital transformation blogs*. [online]. Kaar tech. © 2018 [cit. 21.04.2019] Dostupné z: <http://www.kaartech.com/blog/2018/08/10/sap-s4hana-sap-ecc-erp-differences/>

prostředí SAP GUI mnohem přehlednější a nabízí tak uživateli intuitivnější přístup k využívaným aplikacím.⁶⁰

Změna uživatelského prostředí na SAP Fiori představuje ale velké plus i pro řadové zaměstnance, kteří měli s UX SAP GUI častokrát problém a přišlo jim nelogické. V čistém a moderním designu SAP Fiori mnohem lépe orientuje a skutečně je na práci mnohem příjemnější. Rozdíl mezi starým rozhraním SAP GUI a novým SAP Fiori je znázorněný na obrázku 4 níže.

Obr. 4. Porovnání UX SAP GUI s SAP Fiori



Zdroj: Absoft Ltd. *The value of SAP UX for your business*. [online]. Dostupné z: <https://www.absoft.co.uk/blog-article/the-value-of-sap-ux-user-experience-for-your-business>

⁶⁰ VADREVU, Kiran. Architecture of S/4 HANA vs ERP. [online]. SAP Community. © 2015 [cit. 25.04.2019] Dostupné z: <https://blogs.sap.com/2015/11/06/architecture-of-s4-hana/>

3. CONTROLLING

Původ slova controlling pochází z anglického výrazu „to control“. V neanglicky hovořících krajinách je ale velmi komplikované ho přeložit, tak aby neztratil svůj plný význam. Často se překládá jen jako „kontrola“, co ale rozhodně není postačující a ani to nevystihuje obsah daného pojmu. Pojem controlling by mohl být totiž chápán jako mít kontrolu nad řízením jevu, co souvisí s důkladným řízením podniku. Vzhledem na tyto těžkosti s překladem se teda ponechává v původním tvaru.⁶¹

3.1. VÝVOJ CONTROLLINGU

První zmínka pojmu controlling se objevila v 15. století v Anglii a ve Francii, souvisejíc s oblastí veřejné správy. V té době šlo o osobu na královském dvoře, která prověřovala záznamy z obchodního styku.⁶² Počátek controllingu jako takého ale můžeme datovat na začátek 20. století. Vzniká v USA ve výrobních podnicích, jakými byli Ford Motor Company nebo General Electric Company, kde postupně nahrazoval manažerské účetnictví. V období světové hospodářské krize se ale pojem rozšiřuje – controllerům se přidělují další úkoly, jako příprava podkladů pro rozhodování a plánování, tvorba a kontrola podnikových cílů a poradenství pro vedoucí manažery. Největší rozmach nastává pak v 50. a 60. letech 20. století. V USA se už tak rozsáhlá práce controllera ještě rozšiřuje o další úkoly, které zahrnovali tvorbu plánů, jejich vyhodnocování, návrhy opatření, řízení daňových záležitostí, majetků, nákladů a tak podobně. V 70. letech se pak nakonec funkce controllera přetváří na funkci finančního manažera – ten se navíc staral o získávání prostředků, hodnocení efektivnosti společnosti a poradenství pro nejvyšší management. Funkce controllera se z USA do Evropy dostává až po druhé světové válce, a i to zejména přes americké společnosti působící v Evropě.⁶³

Do tehdejšího Československa se controlling dostává až po roku 1989 z německý hovořících zemí. Popravdě se ale často spekulovalo, či k nám ale spíš donesli pojem než samotnou controllingovou praxi, protože v podnicích se již dávno plánovalo, kalkulovalo, rozpočtovalo, či se převáděli analýzy odchylek. Je potřebné si ale uvědomit, že v měnících se ekonomických podmínkách, se museli měnit i zaužívané nástroje a metody.

⁶¹ ČAMBÁL, Miloš, BARAN, Dušan. *Controlling a manažment*. [online] Bratislava. [cit. 26.03.2019]. Dostupné z: https://www.mtf.stuba.sk/buxus/docs/internetovy_casopis/2005/2/baran.pdf

⁶² TUČEK, David a Roman ZÁMEČNÍK. *Řízení a hodnocení výkonnosti podnikových procesů v praxi*. Vyd. 1. Vo Zvolene: Technická univerzita vo Zvolene. 2007. ISBN 978- 80-228-1796-

⁶³ MIKOVCOVÁ, Hana. *Controlling v praxi*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. 2007. ISBN 978-80-7380-049-9.

Rozpočtování i analyzování se začalo dělat postupně jinými způsoby a controlling se tak stal každodenní praxí i podniků v našich zeměpisných šířkách. Vliv silné americké praxe byl u nás citelný zejména v podnicích jako Baťa Zlín, Zbrojovka Brno či Škoda Plzeň.⁶⁴

3.2. TEORETICKÉ VYMEZENÍ POJMU CONTROLLING

Podobně jak s překladem pojmu controlling se vyskytují problémy a polemika i ohledně jeho přesné definice. Představy o to, co všechno tenhle pojem zahrnuje a řeší, se dost podstatně odlišují i v závislosti na tom, či se problémem zaobírá teoretik řízení, výkonný manažér nebo analytik.⁶⁵ Tuto teorii neexistence konkrétně vymezené definice controllingu potvrzuje i Eschenbach, který řekl, že „každý má vlastní představu o tom, co znamená controlling, nebo co má znamenat, pouze tím každý myslí něco jiného.“⁶⁶

Pro lepší orientaci v problematice teda radši uvedu definici od několika autorů, aby jí mohl čtenář lépe porozumět a zorientovat se v ní.

„Controlling je integrovaný informační systém, který poskytuje komplexní informace pro ekonomicko-strategické řízení (integruje informační systémy jednotlivých složek nebo útvarů firmy). Tento systém zahrnuje jednak tvorbu plánovaných ukazatelů, a taky jejich porovnání s dosaženou skutečností a vyčíslením příslušných odchylek.“⁶⁷

„Controlling je nazýván i podsystemem systému řízení, pomáhá dosahovat podnikové cíle, zabraňuje překvapením a včas upozorňuje, když se objeví nebezpečství. Představuje specifickou formu práce s informacemi, které úlohou není řídit, ale pomáhat při řízení podniku prostřednictvím informací o reálných procesech.“⁶⁸

„V praxi controlling znamená stanovovat si cíle, následně z nich odevzdávat plány a porovnávat, či na základě stanovených plánů směřujeme k splnění vytýčených cílů.“⁶⁹

„Controlling představuje integrovaný informační systém podniku, kterého cílem je poskytovat komplexní informace pro ekonomicko-strategické řízení, a to porovnáváním plánovaných ukazatelů se skutečnými a zhodnocením vzniklých odchylek. Součástí

⁶⁴ TUČEK, David a Roman ZÁMEČNÍK. *Řízení a hodnocení výkonnosti podnikových procesů v praxi*. Vyd. 1. Vo Zvolene: Technická univerzita vo Zvolene. 2007. ISBN 978- 80-228-1796-7.

⁶⁵ KUDĚLKOVÁ, Štěpánka. *Controlling: Z čeho vychází a čemu slouží?* In: IT SYSTEM [online]. 7-8/2002. [cit. 26.03.2019]. Dostupné z: <https://www.systemonline.cz/clanky/controlling.htm>

⁶⁶ ESCHENBACH, Rolf. *Controlling*. Vyd. 2. Praha: ASPI, 2004, 814 s. ISBN 80-7357-035-1.

⁶⁷ CONTROLLING. [online]. [s.a.]. [cit. 26.03.2019]. Dostupné z: <https://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/controlling>

⁶⁸ BUČEK, Ondrej. *Kontrolling*. Žilina: Žilinská univerzita. 2004. ISBN 80-8070-284-5

⁶⁹ RÁKOŠ, Jan.: *Controlling jako nástroj riadenia*. [online]. [cit. 26.03.2019]. Dostupné z: <http://www.pulib.sk/elpub/FM/Kotulic2/13.pdf>

controllingu je i zpracování souhrnných technickoekonomických plánů a sledování trendů vývoje vybraných ukazatelů pro potřeby všech stupňů řízení – středisek, úseků a vrcholového vedení, včetně majitelů firem.“⁷⁰

Z charakteristických znaků vyplývajících z uvedených definic, bychom mohli činnost controllingu shrnout jako souhrn procesů, které sledují a koordinují vývoj podniku a přímo se podílejí na jeho řízení. Představuje podpůrný nástroj pro management při rozhodování.

3.3. ORGANIZAČNÍ ZAČLENĚNÍ CONTROLLINGU

O začlenění controllingu v organizační struktuře podniku je potřebné rozhodnout při jeho zakládání. Otázkou je, jak by měl být controlling zařazen do organizační struktury podniku – jestliže jako liniová nebo štábní funkce. Pravidlem se stalo, že controlling je v organizační struktuře zařazen co nejvýše. Tedy pokud je na liniové funkci, bývá nejčastěji podřízen přímo představenstvu. V opačném případě je štábní funkcí jednatele podniku, nebo představenstva. Toto rozhodnutí ovlivňují mnohé faktory, ke kterým je nutné přihlédnout. Může to být následovný:

Interní faktory:

- velikost podniku,
- program výkonů,
- technologie produkce výkonů a zpracování informací,
- právní forma a vlastnické poměry.

Externí faktory:

- celková hospodářská situace,
- trh práce a kapitálový trh,
- trh nákupu a poptávky,
- konkurenční poměry,
- technologická dynamika.

Personální faktory:

- stupeň vzdělání, odborná zkušenost,

⁷⁰ KUDĚLKOVÁ, Štěpánka. *Controlling: Z čeho vychází a čemu slouží?* In: IT SYSTEM [online]. 7-8/2002. [cit. 26.03.2019]. Dostupné z: <https://www.systemonline.cz/clanky/controlling.htm>

- podnikatelské myšlení zaměstnanců a připravenost převzít odpovědnost,
- vázaní na podnikání.⁷¹

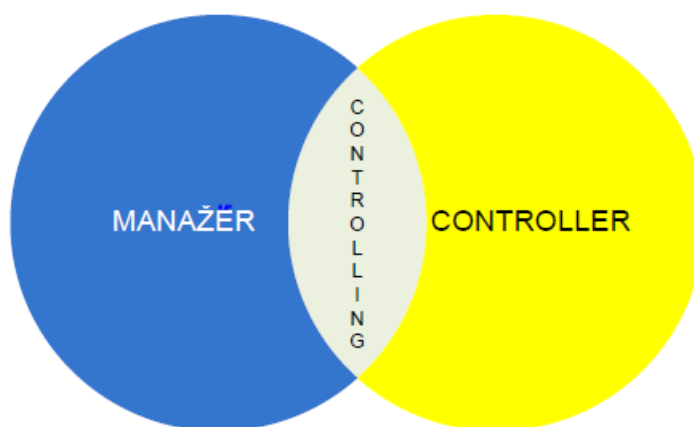
Podle Horváth & Partners jsou velikost podniku a dynamika okolního prostředí ale týmy nejdůležitějšími faktory. U malých a středních podniků je funkce controllingu rozdělená mezi vedení podniku nebo je součástí účetního oddělení – konkrétní pozice controllera tu neexistuje. Na druhou stranu ve velkých podnicích je není ničím výjimečným, zařazení celého oddělení controllingu do organizační struktury podniku.⁷¹

3.4. VZTAH CONTROLLINGU A ŘÍZENÍ

Z výše zmíněných definic controllingu a provázanosti v organizační struktuře lze vyvodit, že controlling je v teorii i praxi velmi úzce provázán s managementem a rozhodováním v podniku. Navzdory tomu tyto činnosti nejsou jedno a to samý, a teda není správné je ztotožňovat.

Eschenbach (2004) uvádí, že controlling není jen záležitostí samotného controllera, ale týká se i každého manažera podniku. Neexistuje přesná čára, která by oddělovala povinnosti a zodpovědnosti controllerů od těch manažerských. Hranice se postupně stávají více propustnější a posouvají se v obou směrech. Manažer přijímá úkoly controllera a controller zasahuje více do managementu. Tuto souvislost znázorňuje na obrázku 5, kde je zobrazen průnik množin manažerských a controllerských činností.⁷²

Obr. 5 Kooperace controllera a manažera



Zdroj: ESCHENBACH, Rolf. *Controlling*. Praha: ASPI Publishing, 2004.

⁷¹ HORVÁTH & PARTNERS. *Nová koncepce controllingu*. 1. české vyd. Praha: Profess Consulting, 2004. 288 s. ISBN 80-7259-002-2.

⁷² ESCHENBACH, Rolf. *Controlling*. Vyd. 2. Praha: ASPI, 2004, 814 s. ISBN 80-7357-035-1.

Navzdory tomu, že jsou tyto hranice nejasné a liší se velmi vzhledem k odvětví i k podnikům samotným, Eschenbach (2004) nastínil možné rozdělení úkolů mezi tyto dvě funkce. Toto rozdělení zobrazuje tabulka č. 4 níže.

Tab. 4 Rozdělení úkolů a zodpovědností mezi controlleri a manažéry

Controller	Manažér
Koordinuje základy plánování a rozhodování; je manažérem 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 přizpůsobili 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 (podpora inovací apod.)	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, Rolf. *Controlling*. Praha: ASPI Publishing, 2004, s.117.

Bez ohledu na svoje postavení v hierarchii podniku a na svém oddělení, sleduje každý manažér cíle, plánuje cestu k jejich dodržování, stanovuje úlohy, které z toho plynou, a v průběhu období také kontroluje efektivitu dosahování určených cílů. To platí jak pro management, tak pro podnik jako funkční jednotku. Nositelem procesu controllingu musí být všichni vedoucí pracovníci podniku, který ho ovlivňují svými konkrétními výkony. Naproti tomu controller řídí controlling, stará se o rámcové podmínky, dodává nástroje a výsledky analýz, a v neposlední řadě poskytuje poradenství o jejich použití, co nejvhodněji pro management. Jejich role se tedy značně doplňují.⁷³

Reálně může controlling správně v podniku fungovat jen za podmínky, že mezi managementem a oddělením controllingu existuje kooperace a bezproblémový dialog. I ten nejlepší controllingový systém, je totiž bezcenný, pokud nefunguje správně komunikace a aplikované metody nejsou akceptované.⁷³

⁷³ ESCHENBACH, Rolf. *Controlling*. Vyd. 2. Praha: ASPI, 2004, 814 s. ISBN 80-7357-035-1.

3.5. CÍLE CONTROLLINGU

Z informací, které shrnuli předcházející kapitoly, vyplývá, že nejhlavnějším cílem controllingu je podpora managementu pomocí zpracování informací o stavu a vývoje podniku a návrhu nástrojů na pro jeho řízení. Controlling, jako nástroj řízení podniku, může být funkční jen za předpokladu, že je orientovaný na plnění stanovených cílů. Podnikové cíle tak musí být stanoveny jasně. Formulace cílů by měla obsahovat:

- obsah (čeho se má dosáhnout),
- hodnotovou formulaci (exaktně stanovený ukazovatel),
- nositele cíle (kdo ho bude realizovat a v jaký oblasti),
- časový horizont naplnění cíle (za jaké časové období),
- zdroje (rozpočet prostředku na realizaci cíle).⁷⁴

Obecným cílem controllingu je přispět k zabezpečení vitality podniku. Toto zabezpečení zahrnuje následující cíle:

- **Zabezpečení schopnosti anticipace a adaptace** – teda přispívání k tomu, že budou vytvořeny předpoklady na přizpůsobení se externím změnám. Poskytuje informace o existujících změnách v okolí podniku a podává důležité predikce o možných budoucích změnách. Pochopení a popsaní situace však nestačí na zabezpečení schopnosti adaptace. Controlling musí být aktivní v celém procesu řízení od přípravy rozhodování přes realizaci až po kontrolu výsledků.
- **Zabezpečení schopnosti reakce** – zakládá se v zavedení informačního, a především kontrolního systému, který poukazuje na vztah mezi plánovaným a skutečným vývojem a umožňuje korektury interních a externích problémů.
- **Zabezpečení schopnosti koordinace** – vytvoření předpokladů v technice řízení na synergii aktivit jednotlivých podsystémů řízení. Tohle zabezpečení si vyžaduje určité kulturní a strukturální předpoklady v podniku. Koordinace se odehrává v jednotlivých systémech podniku a taky mezi těmito systémy (hodnotový systém, systém plánování a kontroly, informační systém, organizačný systém a systém personální).⁷⁵

⁷⁴ GURČÍK, Eubomír. *Podnikatel'ská analýza a kontroling*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, 2001. ISBN 80-7137-958-1

⁷⁵ BUČEK, Ondrej. *Kontroling*. Žilina: Žilinská univerzita Žilina, 2004. ISBN 80-8070-284-5

3.6. DRUHY A NÁSTROJE CONTROLLINGU

Z časového hlediska rozdělujeme controlling na dvě základní oblasti – strategický, který je zaměřený na dlouhodobé řízení, a operativní controlling, který se zabývá krátkodobým řízením podniku. Pro obě tyto oblasti mohou být použity různé nástroje.

3.6.1. Strategický controlling

Strategický controlling spočívá v zjišťování budoucích možností a rizik a přizpůsobování se jim. Jeho hlavním úkolem tedy je řízení a kontrola prováděných opatření potřebných pro uskutečnění a realizaci strategií. Jinými slovy, stará se o to, aby dnes byla přijatá opatření, která budou napomáhat budoucímu zajištění existence a ziskovosti. Ke strategickým cílům patří vývoj nových výrobků a služeb, využití nových technologií, systematické školení zaměstnanců, dosažení dodatečného kapitálu, průnik na nové trhy, získání tržních podílů a otevření nových cest odbytu.⁷⁶

U strategického controllingu se jedná o dlouhodobé pojetí, které začíná v přítomnosti a obsahuje častokrát až 4 či 5leté plány. Dříve než je možno rozpracovat nové strategie, musí se vedení podniku zabývat všemi potřebnými ukazateli a změnami okolního prostředí. Úspěch tak závisí na schopnostech vedení rozeznat, analyzovat a včas reagovat na problémy v podniku. Informace, které jsou relevantní pro rozhodování musí být včas připraveny a předloženy vedení. Účinný controlling je proto esenciální součástí všech strategických rozhodnutí.⁷⁶

Základní metody strategického controllingu můžeme rozdělit na dvě základní druhy, a to v podnikovém okolí a v podniku samotném.

- Metody strategického controllingu v podnikovém okolí:

- Portfolio analýza

Koncepce portfolií vyplývá z potřeby optimálně využít omezené zdroje podniku. Čím je trh atraktivnější a silnější je postavení podniku v určité oblasti, tím vyšší je prioritou přidělování zdrojů. Účelem analýzy portfolia je tedy strategické přidělování zdrojů podle vyhlídek zisku a rizik v závislosti na postavení na trhu a umístění v konkurenci. Příkladem a nejvíce v praxi využívanou portfolio analýzou je matice BCG od společnosti Boston Consulting Group.

⁷⁶ VOLLMUTH, Hilmar. *Controlling – nový nástroj řízení*. Praha: Profess Consulting, 2004. 135 s. ISBN 80-8523-554-4.

-
- Analýza konkurence

Pro podniky je stěžejný průběžně zjišťovat stav své konkurence na trhu – stávající i nové. Struktura odvětví a jeho rozvoj přímo ovlivňují konkurenci a tím nepřímo i strategii, kterou může podnik využít. Nejefektivnější je srovnání vlastního podniku s vedoucím podnikem na trhu.
 - Strategická mezera

Tato metoda spočívá v systematickém zjišťování, jak moc se bude žádoucí stav odchylovat od pravděpodobného vývoje podniku. Strategické cíle nám určují žádoucí vývoj. Pravděpodobný vývoj naproti tomu, je vývoj, když se v podniku nevykytnou žádná zvláštní opatření a když se nevytvoří žádné nové potenciály úspěchu (nové výrobky, nárůst tržního podílu, další trhy nebo zlepšení efektivity). Jestliže se žádné nové potenciály úspěchu v podniku nerealizují, začnou výnosy z obratu postupně klesat. Mezi dlouhodobě plánovaným rozvojem podniku a vývojem na základě potenciálu tak vzniká strategická mezera.
 - Technika scénáře

Nabízí lepší představu při řešení problémů souvisejících s náročným strategickým plánováním. Scénář je tak popisem představy budoucí situace podniku, zpravidla jsou vypracovány sady scénářů (optimistický, pesimistický a realistický), aby byl co nejvíce omezen výčet možných budoucích stavů.
 - Metody strategického controllingu v podniku:
 - SWOT analýza

Analýza silných a slabých stránek podniku a analýza příležitostí a hrozeb, která je všeobecně známa a velmi často využívaná. SWOT analýzu námi zkoumané společnosti najdete v další kapitole.
 - Analýza potenciálů

Využívá se ke stanovení dostupných potenciálů úspěchu. Základem je porovnání silných stránek podniku s nejdůležitějšími konkurenty a klíčovými faktory na trhu. Potenciál v tomto případě představuje schopnost vyřešit problém zákazníka lépe a efektivněji než konkurence. Například najímaní kvalifikovanější pracovní síly, dodávání lepších výrobků na trh a intenzivnější využití možností trhu.
 - Křivka průběhu výrobku

Je sestrojována na základě minulých zkušeností a budoucích predikcí. Průběh křivky může být různý pro různé druhy výrobku. Křivka nastiňuje životní cyklus produktu od zahájení výroby až do doby, kdy přestane být produkt vyráběn.

- Komplexní řízení jakosti

Představuje koncepci dlouhodobého a integrovaného řídicího systému pro zlepšení jakosti výrobků a služeb v podniku. Základním principem fungování společnosti a všech jejích pracovníků by měla být snaha o nepřetržité dosahování jakosti, její zlepšování a udržování příznivých nákladů. Konečným cílem je pak uspokojování potřeb zákazníků.⁷⁷

3.6.2. Operativní controlling

Nedá se říct, že by bylo možné od sebe operativní a strategický controlling striktně oddělit, existuje totiž neustále vzájemné působení mezi těmito oblastmi. Operativní controlling se však více zaměřuje na současnost, resp. krátkou budoucnost. Jeho hlavními cíli je udržení stabilní rentability, likvidity a kontrola hospodárnosti, přičemž se vychází z aktuálních personálních, strojních a finančních možností podniku.⁷⁸ Pomocí operativních nástrojů lze včas poznat odchylky od žádoucího směru podniku. Řízení podniku tak probíhá prostřednictvím nápravných opatření, zaváděných řídicími pracovníky, na základě informací z trvalého srovnávání plánovaných a dosažených výsledků (srovnání probíhá zpravidla jednou za měsíc, aby bylo možné rychle indikovat odchylky).⁷⁹

Mezi základní metody operativního controllingu můžeme zařadit:

- Metoda ABC

Controllingu umožňuje tato metoda cílené a hospodárné postupy. V průběhu analýzy se srovnávají objemy a hodnoty, přičemž může být zjištěno, že relativně malá množství z celkového objemu mohou vytvořit relativně velkou hodnotu a opačně. Podnik tak směřuje svou pozornost právě na ta malá množství, které jsou schopné vytvořit velké hodnoty.

- Investiční propočty

Metoda se využívá k prozkoumání, zda jednotlivé investice mohou být v žádoucí míře profinancovány. Investice můžeme zkoumat ze statistického hlediska, které nezohledňují časový faktor – využívanými metodami jsou v tom případě například

⁷⁷ VYSUŠIL, Jiří. *Integrované názvosloví v controllingu*. Praha: Profess Consulting, 1999. 143 s. ISBN 80-7259-007-3

⁷⁸ BUČEK, Ondrej. *Kontrolling*. Žilina: Žilinská univerzita Žilina, 2004. ISBN 80-8070-284-5

⁷⁹ FOLTÍNOVÁ, Alžbeta, KALAFUTOVÁ, Ludmila. *Vnitropodnikový controlling*. Bratislava: Ekonóm. 1997. 184 s. ISBN 80-225-0868-3

srovnávání nákladů, srovnávání zisku, výpočty rentability, výpočty do úhrady apod. Naopak dynamické metody finančně matematické metody, přičemž snahou je zachytit výhodnost investic po celou dobu užívání – například metoda čisté současné hodnoty, metoda vnitřní úrokové míry nebo metoda anuit.

- Výpočet krátkodobého hospodářského výsledku
Tento výpočet by měl být předkládán vedení podniku na měsíční báze, protože z této zprávy je velmi lehce čitelný pozitivní i negativní vývoj podniku. Porovnávají se hodnoty tržeb s variabilními i fixními náklady za daný měsíc a na základě výsledků jsou přijímaná opatření pro řízení podniku.
- Analýza kritických bodů
Kritické body mohou být taky označovány jako bod zvratu, mrtvý bod nebo break-even point. Metoda se zabývá vztahy mezi objemem výroby, výnosy, náklady a ziskem. Analýza se může provádět matematicky nebo graficky, přičemž grafické znázornění je lépe čitelné, no v praxi velmi komplikované na provedení.
- Plán likvidity
Je důležitou součástí finančního plánu podniku. Zabývá se vývojem likvidity v časovém horizontu do jednoho roka na základě, čeho se sestavuje časový plán výdajů a příjmů.
- Sestavení plánovaných bilancí
Metoda spočívá v sestavení plánované rozvahy (plán hmotného a nehmotného majetku, plán oběžných aktiv, plán změn vlastního kapitálu, plán závazků, plán hospodářského výsledku) a výsledovky (plán výrobních nákladů, finančních nákladů, výkonů a plán mimořádných nákladů a výnosů). Plán by měl taky zahrnovat časové rozlišení a s tím spojené dohadné položky.⁸⁰

⁸⁰ VOLLMUTH, Hilmar. *Nástroje controllingu od A do Z*. Praha: Profess Consulting, 2004. 360 s. ISBN 978-80-7259-032-2.

4. CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI UNIPETROL A.S.

Skupina Unipetrol je největší rafinérskou a petrochemickou společností v Česku. Zaměřuje se na zpracování ropy a na výrobu, distribuci a prodej pohonných hmot a petrochemických produktů – zejména plastů a hnojiv. Ve všech těchto oblastech patří k významným hráčům na českém i středoevropském trhu. Do skupiny Unipetrol spadají rafinérie a výrobní závody v Litvínově a Kralupech nad Vltavou, společnost Paramo se značkou Mogul v Pardubicích a Kolíně, neratovická společnost Spolana a dvě výzkumná centra v Litvínově a Brně. Součástí Unipetrolu je i síť čerpacích stanic Benzina, která je s počtem 413 stanic největším řetězcem v Česku. Rafinérská a petrochemická skupina Unipetrol je významnou součástí českého průmyslu. V České republice je jediným zpracovatelem ropy, jedním z nejdůležitějších výrobců plastů a vlastníkem největší sítě čerpacích stanic Benzina. V oboru rafinérské a petrochemické výroby je významným hráčem i ve střední a východní Evropě.⁸¹

V roce 2018, se ve vyhlašování „Českých 100 nejlepších“ společnosti v České republice umístila na 22. místě mezi domácími i zahraničními podniky působícími na území tohoto státu v rámci všech odvětví. V roce 2019 byla společností Sodexo oceněná jako třetí v soutěži „Zaměstnavatel roku“. Už to samotné vytváří o této společnosti určitý obraz a jméno. V následující kapitole bychom ale ráda blíže představila společnost Unipetrol a.s., mateřskou společnost skupiny Unipetrol, na základě jejich charakteristik a přiblížila čtenáři předmět jej činnosti.

4.1. Základní informace

<i>Název společnosti:</i>	Unipetrol a.s.
<i>Organizačně-právní forma:</i>	akciová společnost
<i>Sídlo společnosti:</i>	Main Point Pankrác, Milevská 5, 140 00, Praha 4
<i>IČO:</i>	61672190
<i>DIČ:</i>	CZ1672190
<i>Datum založení:</i>	17.2.1995, založena na dobu neurčitou

⁸¹ UNIPETROL. *Unipetrol, a.s. – Výroční zpráva 2018*. [online]. Praha: Unipetrol, ©2019 [cit. 10.09.2019] Dostupný z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=57132700&subjektId=2783&spis=75606>

<i>Rejstříkový soud:</i>	B 3020 vedená u Městského soudu v Praze
<i>Základní kapitál:</i>	18 133 476 400,- Kč
<i>Webové stránky:</i>	www.Unipetrol.cz
<i>Logo společnosti:</i>	



4.2. PROVÁZANOST S JINÝM SUBJEKTEM

Společnost Unipetrol a.s. k dnešnímu dni už plně patří pod polskou skupinu PKN Orlen, která je majoritním vlastníkem akcii – vlastní přes 94 % procent akcii společnosti Unipetrol a v současné době už probíhají poslední fáze squeeze-outu stávajících minoritních akcionářů.⁸²

K tomuto kroku se skupina rozhodla přistoupit, aby tak dokázala ukončit interní problémy přetrvávající v společnosti mezi jednotlivými akcionáři a managementem společnosti, které se poslední roky projevovali zejména během valných hromad společnosti. Společnost se tak patří pod skupinu PKN Orlen, která je největším zpracovatelem ropy ve střední Evropě a posílila tak svou pozici.

4.3. PŘEDMĚT ČINNOSTI PODNIKU

V ČR má společnost Unipetrol skutečně jedinečné postavení nakolik svou činností pokrývá celý zpracovatelský, transportní i prodejní řetězec. Tvoří důležitou součást českého průmyslu. Je jediným zpracovatelem ropy v České republice, jeden z nejvýznamnějších výrobců plastů a majitel největší sítě čerpacích stanic Benzina. Je

⁸² ČESKÉ NOVINY. *Akcionáři Unipetrolu schválili vytěsnění minoritních vlastníků*. [online] Praha: 2018. [cit. 01.04.2019]. Dostupné z: <https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/akcionari-unipetrolu-schvalili-vytesneni-minoritnich-vlastniku/1656390>

také významným hráčem v oblasti rafinérské a petrochemické výroby ve střední a východní Evropě.⁸³

Skupina Unipetrol provozuje:

- 2 rafinérie s roční konverzní kapacitou 8,7 miliónu ton ropy,
- 3 polyolefinové jednotky s roční kapacitou 595 tisíc ton,
- etylénovou jednotku s ročnou kapacitou 544 tisíc ton,
- přes 409 čerpacích stanic (počet k 31.12.2018),
- širokou škálu dopravních služeb.

Skupina Unipetrol tedy pokrývá dva klíčové obchodní segmenty a to downstream, což je část rafinérského odvětví zabývající se zpracováním ropy a zemního plynu a dalším prodejem rafinérských produktů spotřebitelům, a maloobchodních distribuce pohonných hmot. I midstream, co vlastně představuje sektor transportu, skladování a velkoobchodní prodej surových nebo rafinovaných ropných produktů.⁸³

Přesná specifikace vyráběných a prodávaných produktů se liší mezi jednotlivými společnostmi skupiny:

- Unipetrol RPA, s.r.o. – výroba a prodej rafinérských a petrochemických produktů
- PARAMO, a.s. – výroba asfaltu, maziv a dalších rafinérských produktů
- SPOLANA a.s. – výroba a prodej chemických výrobků (PVC, kaprolaktam), hnojiv, jiných chemikálií.
- BENZINA – odštěpný závod – maloobchodní prodej pohonných hmot Verva a Efekta, provoz čerpacích stanic a prodejen s občerstvením Stop Cafe⁸⁴

4.4. ŠTRUČNÁ CHARAKTERISTIKA PODNIKU

4.4.1. Náročnost produkce

Produkce rafinérských a petrochemických výrobků je náročná zejména, co se technické vybavenosti a vývojových investicí týče. Je potřeba, aby společnost, která se pro toto

⁸³ UNIPETROL. *Unipetrol, a.s. – Výroční zpráva 2018*. [online]. Praha: Unipetrol, ©2019 [cit. 10.09.2019] Dostupný z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=57132700&subjektId=2783&spis=75606>

⁸⁴ UNIPETROL. *Nabídka produktu*. [online]. Praha: Unipetrol, ©2017 [cit. 04.04.2019] Dostupný z: <http://www.Unipetrolrpa.cz/CS/NabidkaProduktu/Stranky/default.aspx>

odvětví rozhodne, byla ochotna investovat svůj kapitál nejen do výrobních zdrojů, ale počítala i s nutností rekonstrukcí a inovací, ať už svého technického zázemí, nebo produktů samotných.

Avšak při výrobě v tomto odvětví nejsou důležité jen technické a produkční možnosti společnosti ale i zákonem stanovené normy či omezení Evropské Unie. Rafinérský a petrochemický průmysl podléhá přísným kontrolám závodů samotných i vyráběných produktů. Zejména ve skupině velké jako je Unipetrol, je skutečně nezbytné tyto normy dodržovat a vyhnout se zbytečným sankcím.

I z tohoto důvodu společnost Unipetrol a.s. v posledních letech věnuje velkou pozornost oblastí inovací. Neustále vylepšuje pracovní a technologické postupy, aby nejen snižovala náklady na výrobu, ale především, aby dosáhla větší bezpečnost při práci svých zaměstnanců a dokázala nabídnout svým zákazníkům stále kvalitnější produkty. Všechny závody společnosti procházejí pravidelnou obnovou, kdy jsou do výroby instalovány co nejmodernější technologie.

Příkladem je i budování jednoho z nejmodernějších výrobních zařízení svého druhu v Evropě, který představuje největší investici v dějinách české petrochemie – řeč je o nové polyetylenové jednotce PE3 v litvínovském závodě. Jednotka by měla být dokončena začátkem roku 2020 a měla by zajistit lepší spolehlivost a optimalizaci celkové produkce skupiny.⁸⁵

4.4.2. Lidské zdroje

Skupina Unipetrol považuje lidské zdroje za jednu z nejpodstatnějších hnacích sil každé společnosti. Skupina Unipetrol v roce 2018 zaměstnávala 4824 zaměstnanců. Motivovaní a kompetentní zaměstnanci jsou hodnotou, která dává výrobním technologiím život a rozhoduje o úspěchu celé firmy. Snaží se proto vytvořit pro své zaměstnance příjemné pracovní prostředí, aby dosahovaly maximálních výsledků a tím podporovaly pozitivní vývoj celé skupiny. Možná i z tohoto důvodu patří Unipetrol k jednomu z nejvýznamnějších zaměstnavatelů v regionu.

Unipetrol se v roce 2019 v celorepublikovém hodnocení 17. ročníku soutěže o nejlepší zaměstnavatele umístil na třetím místě v kategorii společností do 5000 zaměstnanců a v

⁸⁵ UNIPETROL. *Unipetrol, a.s. – Výroční zpráva 2018*. [online]. Praha: Unipetrol, ©2019 [cit. 10.09.2019] Dostupný z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=57132700&subjektId=2783&spis=75606>

rámci Ústeckého kraje obsadil dokonce první místo. V celostátním měřítku se letos v kategorii do 5000 zaměstnanců registrovalo 87 zaměstnavatelů.

Porota soutěže ocenila v případě Unipetrolu prosazování moderních trendů v péči o zaměstnance, od široké palety benefitů až po podporu osobního a profesního rozvoje. Nově přijatí pracovníci absolvují intenzivní tříměsíční adaptační plán. Unipetrol klade velký důraz také na výchovu vedoucích z řad vlastních zaměstnanců. Důležitým pilířem je dlouhodobá podpora vzdělávání. Unipetrol spolupracuje s řadou středních škol a přímo ve svém litvínovském závodě umožňuje studium v Univerzitním centru Vysoké školy chemicko-technologické. Nadace Unipetrol navíc finančně podporuje úspěšné středoškolské a vysokoškolské studenty, střední školy a pedagogy.⁸⁶

Výcvik zaměstnanců skupiny UNIPETROL v roce 2018 byl ovlivněn především pokračující generační výměnou. Unipetrol RPA se soustředil především na nástupnictví a individuální rozvoj současných zaměstnanců. Jako každý rok společnost organizovala pro své zaměstnance firemní školení. Unipetrol se neustále snaží rozšiřovat možnosti vzdělávání svých zaměstnanců, aby vyšel vstříc jejich přáním a požadavkům, které na nich klade jejich pracovní náplň. Zaměstnanci tak i v tomto roce absolvovali povinné školení, odborné semináře a kurzy cizích jazyků. Někteří zaměstnanci se také zúčastnili školení financovaných z evropských fondů.⁸⁶

Tab. 5 Celkový počet zaměstnanců skupiny Unipetrol k 31. 12. 2016

Společnost	2016
Butadien Kralupy a.s. (51 %) ¹	10
ČESKÁ RAFINÉRSKÁ, a.s.	519
PARAMO, a.s.	440
PETROTRANS, s.r.o.	128
UNIPETROL, a.s.	10
UNIPETROL DEUTSCHLAND GmbH	16
UNIPETROL DOPRAVA, s.r.o.	409
UNIPETROL RPA, s.r.o.	2 188
UNIPETROL SLOVENSKO s.r.o.	25
Unipetrol výzkumně vzdělávací centrum, a.s.	119
UNIPETROL RPA Hungary Kft.	9
SPOLANA a.s.	682
HC VERVA Litvínov, a.s.	11
CELKEM	4 566

Zdroj: UNIPETROL. Výroční a pololetní správy. *Unipetrol, a.s. – Výroční zpráva 2018*. [online]. Praha: Unipetrol, ©2018 [cit. 05.04.2019] Dostupný z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=53003692&subjektId=2783&spis=75606>

⁸⁶ UNIPETROL. Tiskové zprávy. *Unipetrol je třetím nejlepším zaměstnavatelem v Česku, v Ústeckém kraji je jedničkou a studenty nejžádanější*. [online]. Praha: Unipetrol, ©2019 [cit. 15.09.2019] Dostupný z: https://www.unipetrol.cz/cs/Media/TiskoveZpravy/Stranky/20190619_TZ_Unipetrol_Nejlepsi_zamestnavatel_CR.aspx#

4.4.3. Finanční zdroje

Provozní financování skupiny je převážně zajišťováno na úrovni mateřské společnosti Unipetrol, a.s., a to z volných zdrojů v rámci stávajících cashpoolu, popřípadě z provozních úvěrů poskytnutých renomovanými bankami.

Díky plánované fúzi České rafinérské a Unipetrolu RPA došlo v roce 2016 k přeskupení kreditních linek v rámci skupiny s cílem existence bilaterálních úvěrových smluv jen mezi společnostmi Unipetrol, a.s. a bankami. Celková výška kreditních linek z těchto smluv činí 11 701 milionů Kč, přičemž formou kontokorentních úvěrů je možné čerpat finanční prostředky v celkové výši 10 123 milionů Kč.

Výnosy skupiny za rok 2018 činily 130 768 mil. Kč a byly o 7% vyšší než v roce 2017, a to především v důsledku vyšších cen finálních výrobků. Geografická struktura příjmů Skupiny zůstala stabilní, přičemž většina prodejů směřovala v roce 2018 do zemí EU.

Zisk skupiny z provozní činnosti na úrovni EBIT se snížil z 12 045 mil. Kč v roce 2017 o 2 289 mil. Kč na 9 756 mil. Kč v roce 2018. Výsledek hospodaření byl výrazně pozitivně ovlivněn zrušením opravných položek ze snížení hodnoty dlouhodobého majetku ve výši 5 mld. Kč. Nicméně, zhoršené makroekonomické prostředí, zejména rostoucí cena ropy a výsledně nižší marže, však negativně ovlivnily zisk skupiny.

Čistý zisk skupiny dosáhl ke konci roku 8 978 mil. Kč. Pro porovnání, v první polovině roku 2017 společnost vykázala čistý zisk v hodnotě 6,4 miliardy Kč.⁸⁷ Konsolidovaný výkaz zisku a ztráty, výkaz o finanční pozici a přehled o finančních tocích můžete najít v přílohách této diplomové práce (Příloha A, B a C)

4.4.4. Možné problémy s obstaráváním vstupů

Nejdůležitějším ze vstupů, které se dostávají do výrobního procesu ve společnosti Unipetrol je (kromě samotného kapitálu) ropa a zemní plyn. Jelikož se tyto suroviny v našich zeměpisných šířkách nevyskytují a je třeba je dovážet, je možným a častým problémem jejich přesun. Odstávky ropovodů byly v minulých letech velkým problémem, který v Evropě způsoboval nedostatek ropy a následné velké výkyvy cen produktů z ní vyráběných.

⁸⁷ UNIPETROL. *Unipetrol, a.s. – Výroční zpráva 2018*. [online]. Praha: Unipetrol, ©2019 [cit. 10.09.2019] Dostupný z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=57132700&subjektId=2783&spis=75606>

Právě takovým problémem se společnost Unipetrol snaží předcházet podepsanými bilaterálními smlouvami s dodavatelem ropy, jako jsou Rosněř a Tatneft a taktéž s přepravcem ropy MERO ČR, který se tak zavázal k pravidelným dodávkám ropy podle potřeb jednotlivých závodů, jak již bylo zmíněno dříve. Společnost tak minimalizuje vznik při obstarávání vstupů do výroby a optimalizuje tak celkový proces své produkce.

4.4.5. Distribuce výstupů

Ve velké míře využívá společnost Unipetrol na distribuci svých výstupů vlastní dopravu – společnosti Petrotrans a Unipetrol Doprava, které jsou dceřinými společnostmi. Co se týče externích distributorů produktů Unipetrolu, patří k nim jen smluvní přepravce – Čepro a.s. - s nímž společnost spolupracuje již dlouhou dobu a jeho služby využívá i v jiných oblastech.

Z hlediska problémů s distribucí je využívání vlastní dopravy velmi pozitivním faktorem. Společnost se tak nemusí spoléhat na dodavatele, kteří jsou často vytížení a množství dodávek tak nejsou schopni dodat na čas nebo vůbec. Snižují se tedy problémy s logistikou, které bývají způsobeny nepřímou komunikací nebo nepřesnými informacemi na straně dodavatele nebo odběratele služeb. Interní komunikace v rámci společnosti, je v určitých ohledech totiž určitě přesnější a spolehlivější.

4.4.6. Formulace vize a poslání podniku

Poslání a vize skupiny Unipetrol stojí na pěti základních hodnotách, kterými jsou zodpovědnost, rozvoj, lidé, energie a spolehlivost. Tyto hodnoty podporují pevné etické zásady a jejich cílem je zajistit dlouhodobý a trvalý růst hodnoty společnosti jako celku pro své akcionáře. Avšak s ohledem vůči zaměstnancům, zákazníkům i životnímu prostředí. Skupina Unipetrol si uvědomuje svou odpovědnost vůči těmto třem důležitým pilířem svého podnikání, protože zaměstnanci jsou její skutečnou hnací silou a energií pro vytváření přidané hodnoty, bez zákazníků by byla jejich výroba zbytečná a bez zdrojů, které jim nabízí příroda a životní prostředí by neměly z čeho vyrábět.

Právě na těchto myšlenkách je postavena i formulace jejich vize:

"Zpracováním přírodních zdrojů přinášíme silnou budoucnost."

Své poslání tedy společnost Unipetrol vidí v efektivním využívání přírodních zdrojů, aby tak mohla nabídnout svým zákazníkům, zaměstnancům i akcionářům vyhlídky na lepší a

stabilnější budoucnost ve světě, který je proměnlivý a nejistý. Společnost Unipetrol chce flexibilně přinášet nová řešení a inovace, aby tak život lidí zjednodušovala.⁸⁸

4.5. ANALÝZA OBECNÍHO OKOLÍ PODNIKU (PESTEL)

- Politické a legislativní aspekty:

Politická situace v České republice i v Evropské unii je momentálně v ohledu výroby a podnikání stabilní a pozitivně se vyvíjející. Tento aspekt již od počátku společnost Unipetrol ovlivňoval. Rozvoj společnosti byl podmíněn právě privatizací, k níž došlo v roce 1999. Od té doby společnost prošla pod správu soukromých vlastníků, avšak se státními organizacemi stále blízko spolupracuje.

Samozřejmě, v dnešních dnech je sporné, co přinese nová vláda v čele s panem Babišem, ale dosavadní vyhlídky zůstávají poměrně stabilní, protože společnost Unipetrol usiluje o dobré vztahy s vládou České republiky. Rozhodně nezanedbatelnou výhodou je i členství v EU a zóně volného obchodu, díky kterému měla možnost společnost Unipetrol rozšířit své působení i do Německa, Maďarska či na Slovensko. Členství v EU s sebou také přináší možnost čerpání eurofondů. Tuto možnost společnost již několik let pravidelně využívá ať už v oblasti modernizaci, technické obnovy závodů nebo na potřeby vzdělávání a rozvoj vlastních zaměstnanců.

Jediným z omezujících aspektů politické situace a členství České republiky v EU je v některých případech zákonný rámec. Zákonem určené kvóty musí společnost Unipetrol dodržovat v oblasti výroby, bezpečnosti či ochrany životního prostředí. Porušení těchto zákonů by mohlo stát společnost až stá tisíce korun.

- Ekonomické aspekty:

Celková makroekonomická situace v České republice byla v minulém roce oproti roku 2017 pro podnikání skupiny Unipetrol o něco horší. Zaznamenaný byl další nárůst cen ropy, který vedl k poklesu rekordně vysokých petrochemických marží z minulého období. I navzdory tomu ale dosáhla skupina na konci roku 2018 zas o něco vyšší zisk než v roce 2017.

⁸⁸ UNIPETROL. Naše hodnoty a etický kodex. *Zodpovědná firma*. [online]. Praha: Unipetrol, ©2019 [cit. 15.09.2019] Dostupný z: <http://www.unipetrol.cz/cs/ZodpovednaFirma/Hodnoty-a-principy-chovani/Stranky/default.aspx>

Nynější ekonomické poměry také vytvářejí výborné podmínky pro investování a budoucí růst. Díky nízké úrokové míře je možné dostat se k poměrně levnému kapitálu a využít ho k překlenutí přechodného období, kdy jsou zdroje vázány v jiných projektech nebo podobně. I to byl jeden z aspektů, proč společnost v předloni spustila výstavbu tak velkého a finančně náročného projektu jako je PE3. Polyetylénová jednotka bude mít podle předpokladů velmi pozitivní dopad na vývoj společnosti jako celku a přispěje k jejímu dalšímu rozmachu.

- Sociální aspekty:

Nezanedbatelnou součástí obecního okolí podniku jsou i sociální aspekty. Lidé, kteří společnost obklopují, jejich kultura, zvyky a tradice. Tyto podněty ovlivňující z venku musí společnost vnímat a ctít. Ať už jde o dny pracovního klidu během státních svátků nebo zachování zvyků, které v daném regionu přetrvávají už generace. I přesto, že společnost je situována převážně v Česku, její management je zastoupen z většinové části Poláky. Země sice sousední a s podobnou historií, avšak v mnoha aspektech tak odlišná. Jedním z největších rozdílů je náboženství. Polsko jako silně katolická země si v jistých ohledech musí zvykat na podnikání v ateistické zemi jako je Česko.

Navzdory rozdílům je pro společnost Unipetrol velmi podstatné být vnímána jako společensky odpovědná firma, která si váží svých zaměstnanců a měst, v nichž má možnost budovat své podnikatelské záměry. Důležitou součástí její sociálních aktivit je dobrovolnictví jejich zaměstnanců, sbírky pořádané na pomoc dětským domovům v Kralupech nad Vltavou, Mostě a v Litvínově, nebo činnost nadace Unipetrol. Dlouhodobě také pomáhá městům, se kterými je nejvíce historicky spojena, a podporuje jejich sportovní a kulturní aktivity, na které by se jen těžko v rozpočtu našli volné zdroje.

- Technologické aspekty:

Technologie a technologické procesy uplatňované v petrochemickém průmyslu se vyvíjejí každým dnem. Staré způsoby se stávají neefektivní a neekonomické. Zejména v posledních desetiletích, kdy si společnosti skutečně začaly uvědomovat, že zásoby ropy nejsou nekonečné, nabírá pojem efektivnost využití zdrojů na důležitosti.

Je nutné podotknout, že společnost Unipetrol před pár lety na změny technologií a postupů nereagovala dost flexibilně a pravděpodobně i z tohoto důvodu bylo nutné v předloni pozastavit výrobu v obou hlavních zpracovatelských závodech. Prošly ale

rozsáhlou obnovou a k dnešnímu dni je stále citelný nárůst kapacit jejich výroby. Změnou vedení ve společnosti došlo i ke změně vnímání investic do technologií. Hledají se nové způsoby, jak případné vyčerpatelné zdroje využívat efektivněji a pokud možno v menší míře. A dbá se na vývoj možností udržitelného rozvoje společnosti.

- **Ekologické aspekty:**

Společnost Unipetrol jako firma podnikající v chemickém průmyslu čelí různým omezením ve výrobě, právě z důvodu ochrany životního prostředí. Tato omezení jsou jednak stanoveny normami Evropské unie a jednak zákony České republiky.

Významným faktorem ochrany životního prostředí je aplikace a kontrola dodržování jednotlivých prvků systémů řízení. Společnost Unipetrol zavedla a certifikovala environmentální systém řízení (EMS) podle ISO 14001, systém řízení kvality (QMS) podle ISO 9001 i systém řízení bezpečnosti při práci (HSMS) podle OHSAS 18001, které jsou mimo jiné zárukou systémového přístupu k ochraně životního prostředí.

Navíc k těmto systémům řízení se společnost dobrovolně zapojuje již od roku 1999 do celosvětového programu "Odpovědné podnikání v chemii – Responsible Care". Program boduje různé aspekty chemického businessu a na základě výsledků uděluje společnostem možnost využívat jejich logo, aby se tak veřejně prezentovali jako ekologicky odpovědná společnost.

Společnost také podporuje ekologická centra v Kralupech nad Vltavou a v Mostě, které poskytují objektivní informace o stavu životního prostředí, organizují ekologickou výchovu pro děti a další podobné aktivity.

Raritou je i skutečnost, že skupina Unipetrol chrání sokola stěhovavého, který se usídlil přímo v Chemparku v Záluží. Do dneška se tam už narodilo 18 mláďat.

4.6. ANALÝZA OBOROVÉHO OKOLÍ PODNIKU

4.6.1. Konkurence

Co se týče downstreamu má společnost Unipetrol jen velmi omezenou konkurenci. Žádná z Českých společností zabývajících se podobnými produkty totiž nemá tak komplexní strukturu a propojenost (od zpracování ropy, přes výrobu produktů, konče samotnou přepravou). Skupina Unipetrol tedy tvoří v určitých ohledech na Českém trhu monopol –

je jediným zpracovatelem ropy v České republice. Samozřejmě hrozí budoucí konkurence ze zahraničí, zejména ze Západních zemí.

Naopak v maloobchodním prodeji je konkurence výrazná. Benzina vlastní po České republice už 409 čerpacích stanic a plánuje odkoupení dalších (dohoda s OMW). Má však výraznou konkurenci v čerpacích stanicích Mol, které podobně jako Benzina nabízejí kromě klasických pohonných hmot na svých stanicích i občerstvení, wifi připojení nebo věrnostní kartu, se kterou můžete při koupi paliv ušetřit až několik procent z vaší útraty.

Právě to je jedním z důvodů proč se Benzina snaží nabízet svým zákazníkům stále nové vymoženosti – momentálně je například novinkou zavedení platby mobilem pomocí aplikace, díky které můžete zaplatit za tankování přímo při čerpacím stojanu a nebudete se muset zdržovat platbou u pokladny. Hlavně tedy jde o možnost většího pohodlí pro zákazníky s vyšším využitím technických vymožeností, které v podstatné míře přilákají hlavně mladé zákazníky.

Budoucí konkurence v maloobchodním odvětví spočívá hlavně v alternativních palivech, či elektromobilech. Elektromobily však momentálně zůstávají ještě pro Unipetrol jen vzdáleným konkurentem. Na druhé straně skupina se již dnes pohrává s myšlenkou vyvinutí alternativního paliva, které by v budoucnu také mohla prodávat na svých čerpacích stanicích. V současnosti je mezistupněm k tomu spolupráce se skupinou ČEZ, díky které je už dnes možné na vybraných čerpacích stanicích dobíjet elektromobily.

4.6.2. Dodavatelé

Hlavními zdrojem ropy, který společnost Unipetrol využívá, je ruská ropa od dodavatelů Rosněft a Tatneft. Také už ale v malých množstvích odebírá i ropu ze Saúdské Arábie. Hlavním ropovodem pro Unipetrol dosud zůstává ropovod Družba a vedlejším zůstává ropovod IKL, obě ve správě společnosti MERO, s níž má Unipetrol podepsanou smlouvu o dodávkách ropy.

4.6.3. Odběratelé

Mezi nejvýznamnější odběratele společnosti Unipetrol patří například letiště Praha Václava Havla, který jako velkoodběratel čerpají do letadel paliva společnosti Unipetrol. Klasickými odběrateli ale zůstávají téměř všechny závody, které využívají plasty společnosti Unipetrol na balení svých produktů, případně běžný spotřebitel pohonných

hmot, který natankují své auto na čerpacích stanicích Benzina. Pole odběratelů je tedy skutečně široké, pokrývající fyzické i právnické osoby.

4.7. INTERNÍ ANALÝZA PODNIKU

Tab. 6 SWOT analýza

<p>(S) Silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dominantní a v některých případech monopolní výrobce v ČR • Má pod kontrolou celý výrobní řetězec od ropy až po konečné výrobky, což má výrazný synergický efekt • Kvalifikovaná pracovní síla v oblasti chemie v ČR • Podepsané bilaterální smlouvy s významnými dodavateli ropy • Prezentace společnosti navenek a budování dobrého jména • Pravidelné tiskové konference udržují Unipetrol v povědomí médií i veřejnosti 	<p>(W) Slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vysoká přímá závislost na PKN Orlen • Byrokracie v rozhodování – schvalování rozhodnutí i přes PKN Orlen, časté jednání s Polskou společností • Odkup společností se ztrátovými výkazy z minulých období (Spolana)
<p>(O) Příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • Po výstavbě a spuštění PE3 by se mohla stát jednou z nejmodernějších a nejsilnějších středoevropských společností • Konkurenční výhoda na středoevropském trhu, díky investicím v minulém období • Možnost dalšího růstu čerpacích stanic Benziny i na zahraniční trhy, např. Slovensko (vyšší cash-flow a zisk) • Silný partner ze Západní Evropy by mohl zjednodušit průnik na západoevropský trh 	<p>(T) Hrozby</p> <ul style="list-style-type: none"> • Přičlenění k PKN Orlen, ztráta samostatnosti podniku • Neúspěšné spuštění jednotky PE3, velká finanční ztráta z investičních zdrojů • Sankce kvůli nedodržení kvót z Evropské unie • Vstup zahraničního výrobce podobných výrobků na trh ze Západu • Rozšíření alternativních paliv a elektromobility

Zdroj: Vlastní zpracování (2019)

4.8. ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

Nakolik je organizační struktura skupiny velmi rozsáhlá a díky existenci různých výrobních jednotek a závodů komplikovaná, pro potřeby diplomové práce se zaměříme na organizační strukturu finančního oddělení (Příloha D), pod které spadá i obor controllingu, kterému se budeme dále v práci věnovat.

Finanční oddělení společnosti Unipetrol má liniově-štabní charakter, kde jsou finančnímu řediteli podřízené štabní útvary. Tyhle útvary mají specializační funkci a pracují v určité vymezené míře samostatně. Avšak pro finančního ředitele, jako aj pro ostatní oddělení navzájem, poskytují podpůrné funkce.

Dalšími obory finančního oddělení, kromě controllingu, jsou jednotka dodavatelský řetězec, obor cenotvorby, úsek daní, úsek finančního řízení a s controllingem nejvíce provázaný, úsek reportingu a účetnictví. Obory controllingu a dodavatelského řetězce se pak dělí na další oddělení. Obor controllingu si pro potřeby práce rozdělíme na jeho pododdělení a definujeme si úlohy a činnosti, které ve společnosti plní.

5. ÚSEK CONTROLLINGU VE SPOLEČNOSTI UNIPETROL

Společnost Unipetrol má v úseku Controllingu v současné době plánovaných 31 pozic, přičemž obsazených je 30 pozic, přičemž 8 pozic jsou pozice vedoucích pracovníků a 1 představuje pozici ředitele controllingu, který je v organizační struktuře přímo pod finančním ředitelem. Controlling v společnosti Unipetrol má 8 separovaných oborů zabírajících se jednotlivými oblastmi fungování podniku. Úsek controllingu ve společnosti Unipetrol se dělí na:

- Obor bilancování
- Obor obchodních analýz
- Obor controllingu – CAPEX
- Obor controllingu – energy a VH
- Obor controllingu režii
- Obor controllingu výroby
- Úsek controllingu pro korporátní funkce
- Úsek controllingu pro prodej a logistiku

Tyto oddělení sídlí převážně v administrativní budově závodu v Litvínově a na centrále v Praze se nachází jenom úsek controllingu pro prodej a logistiku a úsek controllingu pro korporátní funkce. Tato lokalizace má svoje odůvodnění, nakolik úsek pro prodej a logistiku se zabývá převážně controllingem odštěpného závodu Benzina, který sídlí taky na centrále společnosti v Praze, a úsek pro korporátní funkce je v největším kontaktu s představenstvem společnosti.

Úkoly controllingu v podniku nejsou stanoveny organizačními směrnici, ale vychází z požadavků vrcholového vedení – zejména finančního ředitele. Mezi základní úkoly, které se od úseku controllingu vyžadují, ve všech zmiňovaných odděleních, patří: interpretace zpráv podle potřeby, porovnávání plán – skutečnost, analýza odchylek a jejich příčin, provádění opatření k nápravě, provádění nákladového účetnictví, interní poradenství, spolupráce při strategickém plánování, hodnocení investic, spolupráce v operativní podnikové oblasti, analýza a plánování nákladů u projektů výzkumu a vývoje a tak dále.

Každé pododdělení spravuje určitý logický celek v rámci společnosti, v kterém vykonává požadované úkoly. Například oddělení CAPEX provádí kontrolu, analýzu a reporting v oblasti kapitálových nákladů společnosti – tedy investiční náklady, jako například na

pořízení a obnovu fyzického majetku, nemovitostí apod. Na druhou stranu oddělení pro prodej a logistiku se věnuje obchodním transakcím a ve velké míře také maloobchodnímu segmentu, tedy odštěpnému závodu Benzina.

Zvláštní postavení mezi jednotlivými odděleními controllingu má oddělení pro korporátní funkce, které každý měsíc zpracovává pro vedení společnosti podrobný reporty, v kterých shrnuje údaje ze všech ostatních oddělení – tzv. business reviews, právě ty představují stěžejný podklady pro finanční rozhodování podniku. Toto oddělení je s vedením společnosti, hlavně s finančním ředitelem, v nejužším kontaktu a také reportuje situaci ve skupině do mateřské společnosti PKN Orlen na pravidelné báze. Na jeho činnost dohlíží přímo ředitel controllingu.

Hlavní odpovědnosti oddělení controllingu v společnosti Unipetrol jsou shrnutý v tabulce 7 i s bližším popisem.

Tab. 7 Odpovědnosti oddělení controllingu Unipetrol, a.s.

<p>Plánování a rozpočtování</p>	<ul style="list-style-type: none"> - plánování je v Unipetrole na poměrně vysoké úrovni. Controller je zapojen do plánovacího procesu. Spolu s oddělením strategie sestavuje souhrnné plány na základě dílčích plánu z jednotlivých oddělení, poskytuje jim podporu z ekonomického hlediska. - rozpočty se sestavují v podniku pravidelně jednou do roka, na základě nákladů z předešlého období a plánovaných investic v dalším období. Po změně vlastnické struktury bylo sestavení rozpočtu na rok 2020 ovlivněno takzvaným cuttingem – tedy snižováním plánovaných nákladů.
<p>Tvorba ekonomických podkladů</p>	<ul style="list-style-type: none"> - oddělení controllingu představuje poradní orgán pro oddělení strategie, cenotvorby i oddělení nákupu a pomáhá jím s vytvářením ekonomických plánů prodeje, cen i budoucích investic společnosti.
<p>Předpověď vývoje</p>	<ul style="list-style-type: none"> - oddělení controllingu předvídá ekonomické výsledky a cash flow už během roku. Tyto předpovědi slouží hlavně vedení podniku, aby tak svým řízením mohlo ovlivňovat konečný hospodářských výsledek na konci období (snižit zisk kvůli daním, zvyšovat zisk úspornými

	opatřeními). Periodicita predikcí není určená a přizpůsobuje se požadavkům vedení.
Vyhodnocování výsledků podniku a reporting	- oddělení controllingu na měsíční báze zpracovává reporty o průběžných výsledcích ekonomické činnosti podniku. Shrnuje data a potřebná informace z jednotlivých oddělení o výrobě, prodeji či tržbách a předkládá je jako ucelené informace vedení podniku a posléze i mateřské společnosti PKN Orlen. Vedení společnosti i mateřská společnost tak získává celkový, průřezový informační podklad pro podniková rozhodnutí.
Reakce na strategickou mezeru a návrhy opatření	- na základě zpracovaných podkladů a analýz reaguje oddělení na aktuální vývoj a případné odchylky od původních plánů nebo budgetů. Ředitel controllingu, případně jeho zástupce je v pravidelné kontaktu s finančním ředitelem a v případě potřeb mu tak dokáže navrhnout vhodná opatření na vzniklou situaci.

Zdroj: vlastní spravování (2019)

5.1. INFORMAČNÍ SYSTÉM SAP – MODUL CO

Jak už jsme v předchozích kapitolách zmiňovali, společnost Unipetrol využívá na správu svých dat softwarový program SAP R/3. Ten ji umožňuje vyhodnocovat a zpracovávat informace napříč celým podnikem v reálném čase. Modul Controlling (CO) v systému SAP R/3 tedy poskytuje pracovníkům controllingu a prostřednictvím nich i vedení společnosti, podpůrné informace pro manažerskou práci jako plánování, reportování a celkové monitorování podniku. Díky informacím, které tento modul poskytuje svému uživateli a jejich následnému zpracování, pak mohou být činěna závazná rozhodnutí.

Když rozdělíme účetnictví v systému SAP na interní a externí, modul SAP FI bude představovat externí účetnictví, které společnost vede pro externí subjekty (finanční úřad, audit apod.), zatím co modul SAP CO zastupuje interní účetnictví, které podnik spravuje pro vlastní potřebu. Modul CO je tedy mnohem víc orientovaný na manažerskou praxi.⁸⁹

SAP CO můžeme ale taky rozdělit na jedné straně na nákladové účetnictví, které má pod dohledem náklady a výnosy společnosti, a na straně druhé na tzv. manažerské účetnictví,

⁸⁹ PADHI, S.N. *SAP ERP Financials and FICO Handbook*. Sudbury, Massachusetts: Jones and Bartlett Publishers, 2011. ISBN 978-0-737-8080-7

keré podává nezbytné informace managementu, aby mohl přijímat strategické rozhodnutí. Je nástrojem v rukách managementu pro efektivní kontrolu nad celou společností.

SAP FI a SAP CO sú navzájem na sobě nezávislé komponenty. Avšak průtok dat mezi těmito dvěma komponenty je na regulární báze. Díky tomu, všechny data relevantní pro náklady plynou automaticky do modulu CO z modulu FI. Tedy všechny ekonomické transakce týkající se externích nákladů, výnosů a rozvahových položek účtované v ostatních modulech, se automaticky přenáší do modulu CO, kde se tyto data dále zpracovávají. Systém SAP, na základě údajů od zadavatele, přiřazuje tyto náklady a výnosy k specifickým controllingovým objektům jako například k nákladovému středisku, podnikovému procesu, projektu či zakázce. To dovoluje porovnávat a rekoncilovat hodnoty z CO v FI module.⁹⁰

Mezi základní komponenty modulu CO můžeme zařadit: účetnictví nákladových druhů (Cost Element Accounting), účetnictví nákladových středisek (Cost Center Accounting), interní zakázky (Internal Orders), kalkulace procesních nákladů (ABC), controlling nákladů na výrobek (Product Cost Controlling), analýzu ziskovosti (Profitability Analysis) a účetnictví ziskových středisek (Profit Center Accounting).⁹¹

Účetnictví nákladových druhů (Cost Element Accounting)

Tento komponent modulu CO poskytuje přehled o nákladech a výnosech, které se vyskytují ve společnosti. Většina hodnot se automaticky přenáší z finančního účetnictví do modulu CO. Účetnictví nákladových druhů jen kalkuluje náklady, které buď nemají další výdaje nebo jen jeden výdej ve finančním účetnictví. V této části modulu CO se tak vytvářejí účty nákladů a výnosů, které se vyskytují v organizaci. Vytváří se tak soulad mezi interním a externím účetnictvím, teda takzvané finanční reconciliace.⁹²

Účetnictví nákladových středisek (Cost Center Accounting)

Tenhle submodul nám poskytuje přehled o vnitropodnikové účtování mezi nákladovými středisky a ostatními objekty (zakázkami, projekty apod.) pomocí vnitropodnikových výkonů. Každé oddělení nebo jiná funkční jednotka podniku má přidělené své nákladové

⁹⁰ JONES, Peter, BURGER, John. *Configuring SAP ERP Financials and Controlling*. Indianapolis: Wiley Publishing, Inc., 2009. ISBN: 978-0-470-42328-8

⁹¹ PETŘÍK, Tomáš. *Ekonomické a finanční řízení firmy: Manažerské účetnictví v praxi*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2005. ISBN 80-247-1046-3

středisko a je tak jednodušší sledovat jejich vynaložené výdaje. Lze tak plánovat náklady a jednoduše zjišťovat vzniklé odchylky pro jednotlivá střediska.⁹²

Účetnictví profit center (Profit Center Accounting)

Účetnictví profit center sleduje skutečné výnosy automaticky převzaté z modulů odbytu a finančního účetnictví. Dále vyčísluje zisk či ztrátu jednotlivých nezávislých oblastí uvnitř organizace, které jsou zodpovědné za své náklady i výnosy, popřípadě rozvahových účtů všech organizačních stupňů. Hraje tedy velmi důležitou roli v sestavování a analýze výkazu zisku a ztráty.⁹³

Účetnictví interních zakázek (Internal Orders)

Zaznamenává náklady a výnosy na jednotlivé práce či činnosti podniku. Například propagační činnost, vozový park atd. V tomto submodulu lze snadno sledovat plánované náklady, rozpočet, aktuální náklady a výnosy zaúčtované v nákladové účetnictví nebo v ostatních modulech. Jde o náklady, které nejsou jednoduše alokovatelné na žádný z produktů nebo služeb podniku, tedy nepřímé, režijní náklady.⁹³

Kalkulace procesních nákladů (Activity Based Costing – ABC)

K určení, posuzování, kontrole a přiřazení nákladů využívá metody známe jako Activity Based Costing (metoda ABC), jinými slovy koncepcí nákladů tvořených aktivitami podniku. Analyzuje při tom business procesy mezi jednotlivými odděleními.⁹³

ABC je systém, s jehož pomocí lze režijní náklady příčinně přiřadit produktům, zakázkám nebo zákazníkům. ABC vede k lepší průhlednosti fixních režijních nákladů, vyšší efektivitě plánování a k přesnější kalkulaci produktů. Pomocí kalkulace procesních nákladů lze zjistit, které výrobky přinášejí zisk nebo které podnikové činnosti jsou dražší, než za kolik by mohly být nakoupeny zvenčí jako služba.

Controlling nákladů na výrobek (Product Cost Controlling)

Produkt Controlling Cost spočítává náklady, které se vyskytnou během výroby produktu nebo poskytování služby. To umožňuje podniku vypočítat minimální cenu, za kterou lze produkt výhodně prodávat a určit tak optimální cenotvorbu. Tento komponent obsahuje

⁹² PETŘÍK, Tomáš. *Ekonomické a finanční řízení firmy: Manažerské účetnictví v praxi*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2005. ISBN 80-247-1046-3

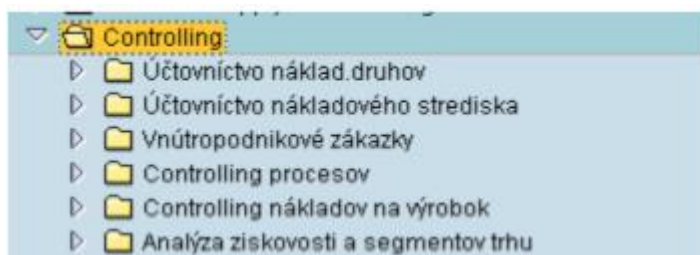
velmi užitečné kalkulační vzorce, které pomáhají podniku vhodnou cenu stanovit nejen na základě vstupních nákladů, ale i dle konkrétní zakázky, či periody produktu.⁹³

Analýzy ziskovosti (Profitability Analysis)

Táto komponenta analyzuje zisk nebo ztrátu organizace podle jednotlivých tržních segmentů. Systém přiřazuje odpovídající náklady k výnosům pro každý segment trhu. Analýza ziskovosti poskytuje základ pro rozhodování, například pro stanovení ceny, výběr zákazníka, úpravu a výběr distribučního kanálu. Management má tak díky ní přehled o podnikovém zisku nebo marži.⁹⁴

Díky tomuto rozdělení je orientace v modulu CO docela přehledná a uživatel tak nemusí trávit dlouhý čas hledáním konkrétních položek v systému. Pro představu čitatele přikládám níže názorný obrázek vstupní obrazovky Controllingového menu.

Obr. 6 Vstupní menu ke komponentám modulu CO

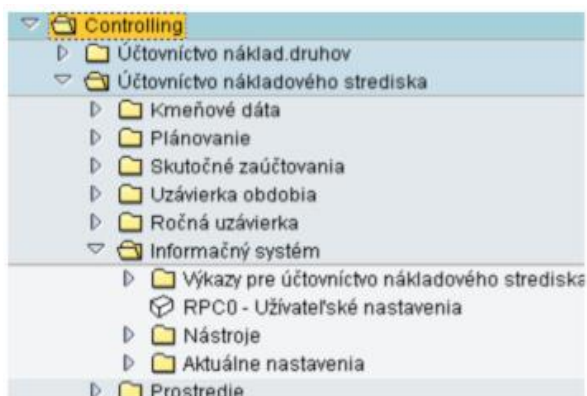


Zdroj: Interní systém společnosti Unipetrol

Po rozbalení konkrétní komponenty se zobrazí výběrová obrazovka, takzvaný strom výkazů, ze kterého je možné požadované výkazy vybírat a dále s nimi pracovat. Na obrázcích níže si ukážeme, jak vypadá práce s komponentem pro účetnictví nákladového střediska.

⁹³ PETŘÍK, Tomáš. *Ekonomické a finanční řízení firmy: Manažerské účetnictví v praxi*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2005. ISBN 80-247-1046-3

Obr. 7 Výběrová obrazovka – strom výkazů účetnictví nákladového střediska



Zdroj: Interní systém společnosti Unipetrol

Na Obr. 7 je zobrazení výkazového stromů pro komponentu Účetnictví nákladového střediska, ve které je možné vybrat požadovaný typ reportu, či výstupní sestavy. Ve stromě se pohybuje velice jednoduše kliknutím na požadovanou úroveň výběru. Po kliknutí na položku „výkazy pro účetnictví nákladového střediska“ se zobrazí účtování na jednotlivých nákladových střediskách podniku. Nejčastěji využívaným výkazem neboli reportem z této komponenty je výkaz pro zobrazení „skutečných jednotlivých položek“ (kód transakce KSB1). Obr. 8 zobrazuje vyhledávací obrazovku v tomto reportu, na této obrazovce je nutné vyplnit požadované nákladové středisko, nákladový druh nebo skupinu nákladů a datum případně období účtování.

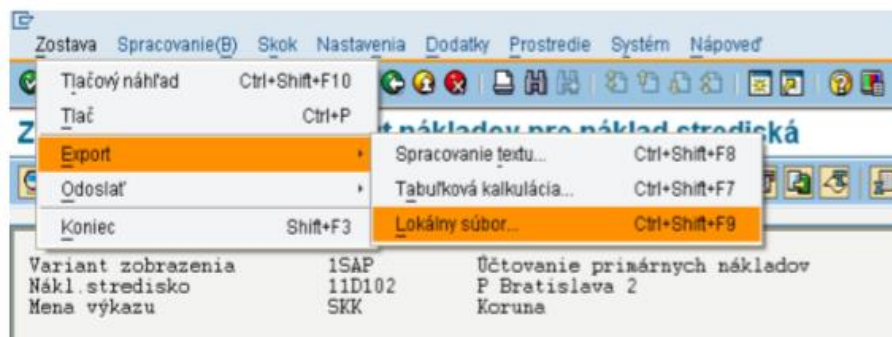
Obr. 8 Vyhledávací obrazovka reportu skutečných jednotlivých položek nákladového střediska

Zdroj: Interní systém společnosti Unipetrol

Všechny takto vyhledané reporty lze potom dále filtrovat a upravovat v systému SAP případně je exportovat ze systému ven a pracovat s nimi mimo něho, například

v programech jako jsou Excel nebo Power BI. Jak je viditelné na Obr. 9, exportování dat je velmi jednoduché a uživatel ho zvládne udělat na dvě kliknutí.

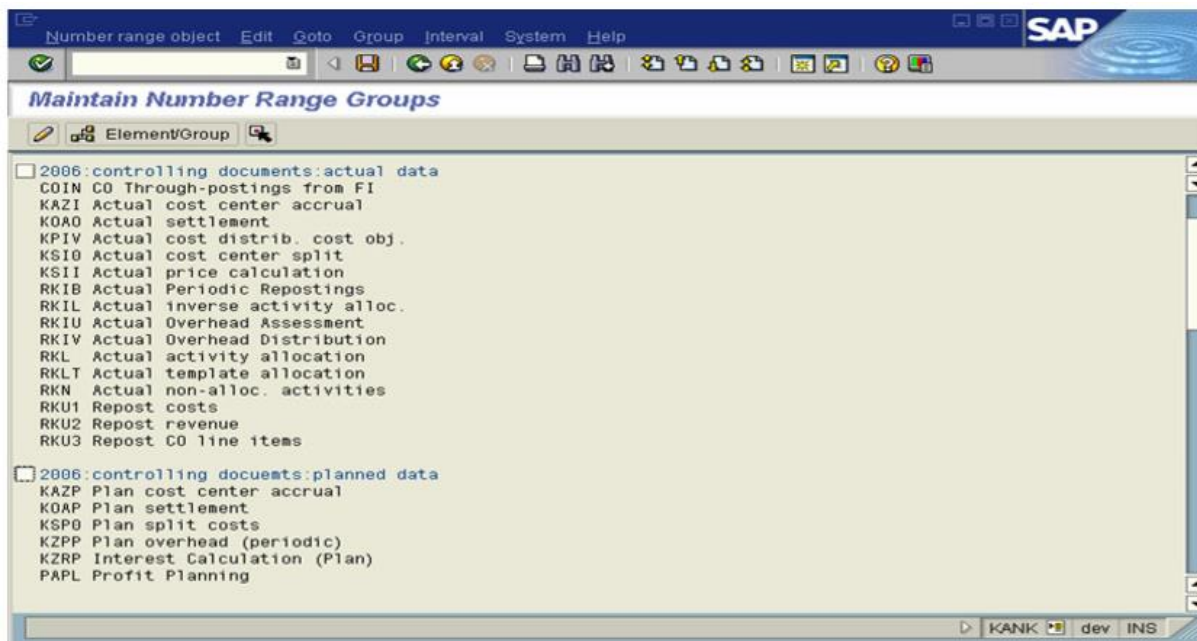
Obr. 9 Exportování dat ze systému SAP



Zdroj: Interní systém společnosti Unipetrol

Pro přehlednost a názornou ukázkou byli výše zmíněné transakce vykonávané přes menu a následné výběry možností. Vycházejíc ale z vlastní zkušenosti, je ale mnohem jednodušší a časově efektivnější využívat kódy transakcí, které uživatel může jednoduše napsat do příkazového okna na hlavní liště. Kódy transakcí využívají v SAP hlavně zkušení uživatelé, kteří pracují často krát na denní báze s konkrétními příkazy a moduly. Nejčastěji využívané kódy transakcí pro modul CO jsou uvedené na Obr. 10.

Obr. 10 Nejvyužívanější kódy transakcí pro modul CO



Zdroj: Interní systém společnosti Unipetrol

6. VYUŽITÍ MODULU SAP CO VE SPOLEČNOSTI UNIPETROL

Z informací zmíněných v předcházejících kapitolách je zjevné, že modul Controllingu systému SAP je rozsáhlý a plně přizpůsobený potřebám běžné Controllingové praxe. Poskytuje kontrolérům a díky nim i vedení společnosti přehled o jednotlivých nákladových střediskách, nákladech na konkrétní výrobky a služby, i analýzy budoucích možných scénářů. Tím pádem jim podává potřebné informace k manažerskému rozhodování a efektivnímu vedení podniku. Nakolik jsou ale funkcionality systému SAP účinně využívány ve společnosti Unipetrol? Jsou informace, které dokáže modul CO poskytovat svým uživatelům skutečně využívány k finančnímu rozhodování vývoje podniku? Na tyto otázky se pokusíme odpovědět v další části diplomové práce pomocí dotazníkového průzkumu.

6.1. DOTAZNÍKOVÝ PRŮZKUM

Na to, abychom mohli zanalyzovat využití informací z modulu Controllingu systému SAP ve finančním rozhodování společnosti Unipetrol, jsme zhotovili dotazník, kterého příprava je popsána v této podkapitole.

Při provádění průzkumu má na výsledky šetření velký vliv metodika, kterou při sbírání dat použijeme. Základné metody rozdělujeme do tří skupin, a to:

- doptávání – může být prováděno písemně (papírovou nebo elektronickou formou) nebo ústně (formou standardizovaného nebo nestandardizovaného rozhovoru),
- pozorování (taky může probíhat písemně nebo ústně),
- experiment.⁹⁴

Z širokého spektra průzkumové metodologie, jsme se pro účely diplomové práce rozhodli využít elektronickou formu dotazníku, který využijeme k získání informací o využití modulu CO systému SAP ve finančních analýzách a následném rozhodování ve společnosti Unipetrol.

Dotazník představuje formulář sestavený ze souboru pečlivě položených otázek, na které odpovídají vybraní respondenti. Výhodami elektronického dotazníku je například univerzálnost jeho obsahu a uplatnění, rychlost získání potřebných informací a přehledu o zkoumaném problému, ale také jeho poměrně nenáročné a nenákladné zpracování.

⁹⁴ Dotazník-online.cz. *Jak na dotazník*. [online]. Praha: Dotazník-online, ©2018 [cit. 16.10.2019] Dostupný z: <http://www.dotaznikonline.cz>

Je důležité ale už při tvorbě dotazníku mít zodpovězené základní otázky (za jednotlivými body jsou uvedeny postupy, které byly využity při koncipování dotazníku pro účely téhle diplomové práce):

- cíl průzkumu – námi realizovaný průzkum má za cíl zjistit využití modulu CO systému SAP při analýzách a finančním rozhodování v podniku Unipetrol, a.s.
- cílová skupina – průzkum je realizovaný na zaměstnancích oddělení controllingu v Unipetrol, a.s. V dnešní době je ve zmíněném oddělení zaměstnáno 30 lidí (údaj z 10.9.2019).
- metodologie – respondenti vyplňují dotazník jednotlivě
- časové hledisko – průzkum pro účely diplomové práce probíhá jednorázově
- distribuce dotazníku – dotazník byl rozposlán do emailové schránky každého osloveného zaměstnance ve formě odkazu na webovou stránku, kde jsme dotazník založili
- sběr dat – nakolik je dotazník rozposlán přes elektronický formulář, probíhá i sběr dat pomocí internetu z webových stránek
- zpracování údajů – sesbíraná data byli následně vyhodnocena pomocí programu MS Excel.⁹⁵

Po zpracování dotazníku do cílové podoby byl zkušebně vyplněný jednak zpracovatelem dotazníku ale i několika dalšími osobami, aby bylo možné položené otázky případně upravit nebo přeformulovat. Konečná forma dotazníku, která byla distribuovaná respondentům je k nalezení v Příloze E.

6.2. PREZENTACE ZJIŠTĚNÝCH VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉHO PRŮZKUMU

Jak už bylo několikrát zmíněno, informace vycházející z analýz podniku prováděných controllinem jsou pro manažerské rozhodování nepostradatelné. Využívat teda správně a efektivně interní systémy, které k jejich zpracovávání napomáhají je podstatné pro běh celé společnosti. Z tohoto důvodu by se pravidelně měli provádět aktivity, které napomáhají případné vznikající mezery v efektivnosti odhalovat a dané procesy vylepšit.

Na zjištění údajů pro určení efektivnosti využívání modulu CO, před zhodnocením a případným navržením změn, jsme využili metodu dotazníkového průzkumu, který byl

⁹⁵ Dotazník-online.cz. *Jak na dotazník*. [online]. Praha: Dotazník-online, ©2018 [cit. 16.10.2019] Dostupný z: <http://www.dotaznikonline.cz>

pomocí elektronického formuláře distribuovaný zaměstnancům oddělení controllingu ve společnosti Unipetrol.

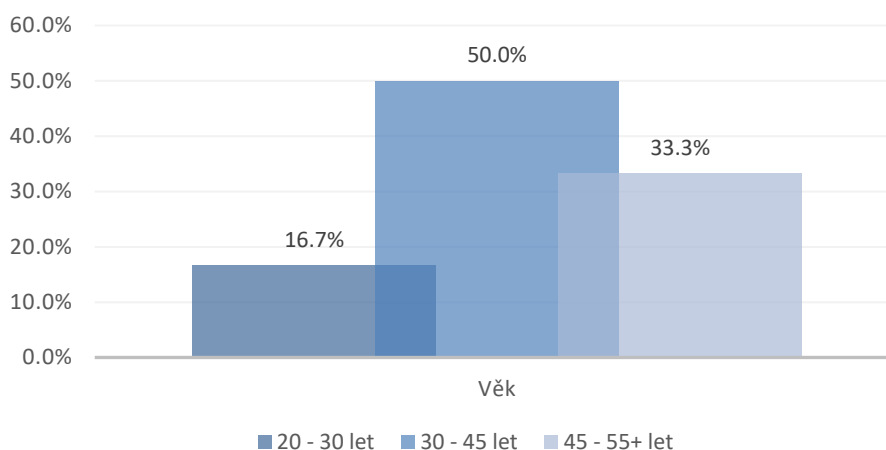
Otázka č.1

V první otázce jsme se ptali na věk respondentů. Tento faktor vnímáme jako důležitý z důvodu, že práce v controllingu je práce nejen s daty ale také s informačními systémy, která může být v určitých případech pro starší generace složitější k pochopení a může jim trvat déle, než se složitějšími systémy ztotožní.

Jak je možné vyčíst z Obr. 11, na oddělení controllingu ve společnosti Unipetrol pracují převážně lidi ve věku mezi 30 až 45 lety (až 50 %), dalších 33,3 % je tvořeno věkovou skupinou nad 45 let a jen 16,7 % představuje mladé lidi do 30 let.

Z toho můžeme usoudit, že společnost Unipetrol dává přednost zkušenějším pracovníkům, kteří jsou schopni zastupovat vyšší, zodpovědnější pozice. Za jeden z důvodů bychom ale taky mohli považovat to, že většina pracovníků controllingu sídlí v Litvínově, kde je věkový průměr vyšší, nakolik většina mladých lidí odchází za práci do větších měst.

Obr. 11 Kolik Vám je let?



Otázka č. 2

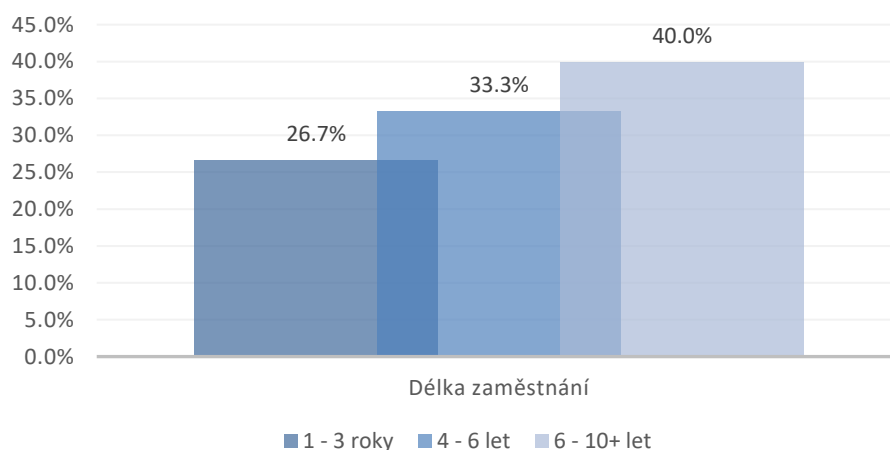
V druhé otázce zjišťujeme, jak dlouho jsou respondenti zaměstnanci ve skupině Unipetrol. S pomocí této otázky jsme chtěli zjistit, či společnost disponuje na oddělení controllingu spíše stálými zaměstnanci, nebo naopak novými. Vysoká fluktuace a mnoho nových zaměstnanců by totiž hlavně na oddělení jako je controlling mohla vést k značným potížím. Pro správnou interpretaci zkoumaných dat je potřeba pochopit, jak

procesy v dané společnosti fungují a pro nového zaměstnance by to ve velké společnosti, jako je Unipetrol, mohlo být ze začátku značně obtížné.

Z Obr. 12 můžeme vyčíst, že na oddělení controllingu ve společnosti Unipetrol pracuje déle než 6 let až 40 % zaměstnanců, 33,3 % zaměstnanců pracuje v rozmezí od čtyř do šesti let a 26,7 % tvoří poměrně noví zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti kratší dobu než 3 roky.

Z toho je možné usoudit, že společnost Unipetrol preferuje stabilní zaměstnance, kterým poskytuje potřebné vzdělání a zaškolení. Taky ale dává pořád ve výrazné míře šanci novým zaměstnancům. Jak už ale bylo zmíněno při otázce číslo jedna, poměrně nízká fluktuace je způsobená sídlem závodu v Litvínově. Pracovních příležitostí v Ústeckém kraji není tolik, takže lidi často nemají motivaci práci měnit.

Obr. 12 Jak dlouho pracujete ve skupině Unipetrol?

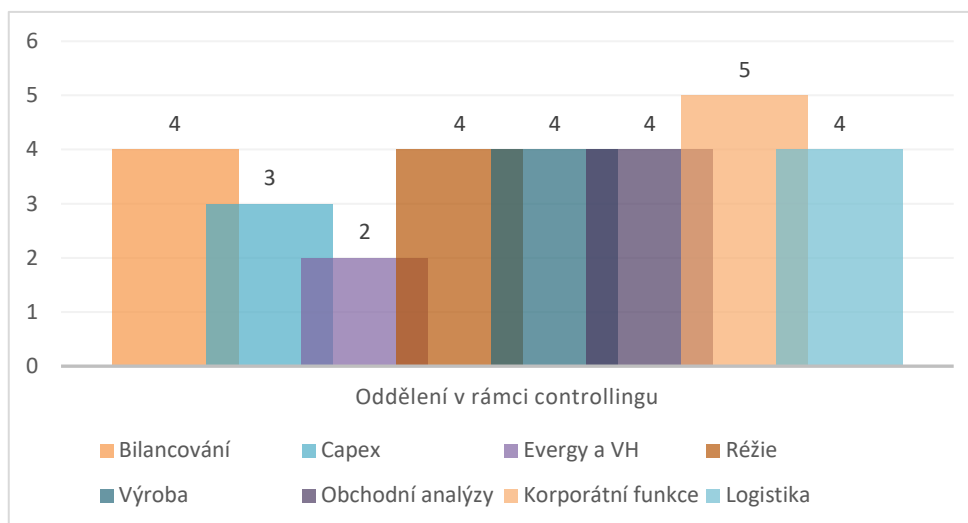


Otázka č. 3

Otázkou číslo 3 jsme chtěli zjistit v jakém oboru v rámci controllingu v společnosti optání pracují.

Z přehledu na Obr. 13 je možné konstatovat, že 5 odpovědí přišlo z oddělení korporátních funkcí, po 4 odpovědi z oddělení bilancování, režijních nákladů, výroby, logistiky a obchodních analýz, 3 odpovědi patřili zaměstnancům z oddělení CAPEXů a 2 odpovědi byli přijaté z oddělení energy a VH. Ze všech oddělení teda odpověděli všichni zaměstnanci.

Obr. 13 Na jakém oddělení v rámci Controllingu pracujete?

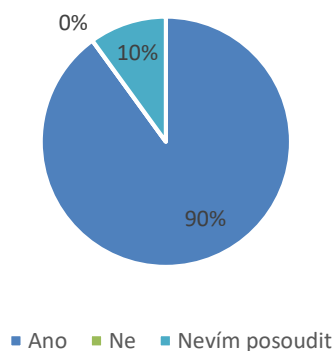


Otázka č. 4

Čtvrtá otázka žádá respondenty o jejich názor, zda jsou informace poskytované oddělením controllingu vedení společnosti důležité pro řídicí činnost podniku. Výsledky jsou zobrazeny na Obr. 14.

10 % respondentů, tedy 3 zaměstnanci, odpověděli na otázku, že neví danou situaci posoudit. Jeden z nich pak k své odpovědi dodal, že sice souhlasí s výrokem, že informace poskytované oddělením controllingu jsou důležité, avšak má pocit, že ne vždy jsou plnohodnotně využity. Ostatních 90 % hlasovalo pro možnost „ano“. Otázku jsme položili hlavně z důvodu, abychom zjistili, zda si zaměstnanci controllingu uvědomují důležitost svoje role pro celý chod podniku a taky, či se cítí být docenění, tím že je jejich práce skutečně využívána. Nakolik 27 z 30 zaměstnanců odpovědělo „ano“, vnímáme situaci v podniku velmi pozitivně.

Obr. 14 Jsou podle vás pro management a jeho řídicí činnost důležité informace získané z oddělení controllingu?



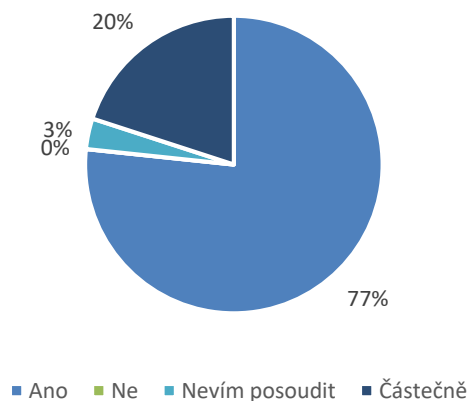
Otázka č. 5

Otázka číslo 5 se zaměřila na to, či zavedení systému SAP podle respondentů zefektivnilo jejich práci. Nakolik SAP by měl ulehčovat tvorbu potřebných dokumentů a poskytuje uživatelům větší přehled o celkovém fungování podniku, jsme očekávali převážně kladné odpovědi.

Z Obr. 15 vyplývá, že naše očekávání byli správné, nakolik 77 % soudí, že jejich práce je díky systému SAP efektivnější. Na druhé straně ale 20 % odpovědělo, že jim SAP zefektivnil práci jen částečně, což nás přivádí k myšlence, že možná nevědí všechny jeho funkcionality správně využívat a bylo by vhodné zabezpečit jim školení. Případně, že pro některý z jejich úkolů je práce se systémem SAP komplikovanější, než byla bez něho, což by si žádalo zásah do provedené implementace systémů. 1 respondent se v otázce vyjádřil, že situaci neumí posoudit.

Souhrnně se dá ale říct, že hodnocení systému SAP je mezi zaměstnanci controllingu v společnosti Unipetrol pozitivní.

Obr. 15 Přineslo podle Vašeho názoru zavedení systému SAP zefektivnění Vaší práce?



Otázka č. 6

Jak by zaměstnanci oddělení controllingu definovali využitelnost modulu CO systému SAP ve společnosti Unipetrol je tématem otázky číslo 6. Odpovědi na tuhle otázku pro nás byli největším překvapením. Souhrnné výsledky jsou uvedeny na Obr. 16.

Jen čtyři respondenti poznamenali na stupnici možnost 4, čímž označili modul CO za fungující bez problémů. Nejvíce respondentů zvolilo možnost 3 a to 18. Zůstávajících 8 odpovídajících zvolilo možnost 2. Když jednotlivé stupně vezmeme jako kvartály a spočítáme vážený průměr zjistíme, že využitelnost modulu CO systému SAP je podle

jeho uživatelů v společnosti Unipetrol 71,7 %. Tento výsledek není vyloženě špatný, když však bereme do úvahy, že implementace systémů SAP jsou jednotlivým společnostem dělané na míru a měli by tak splňovat všechny jejich požadavky a potřeby, není toto číslo ani úplně skvělým výsledkem.

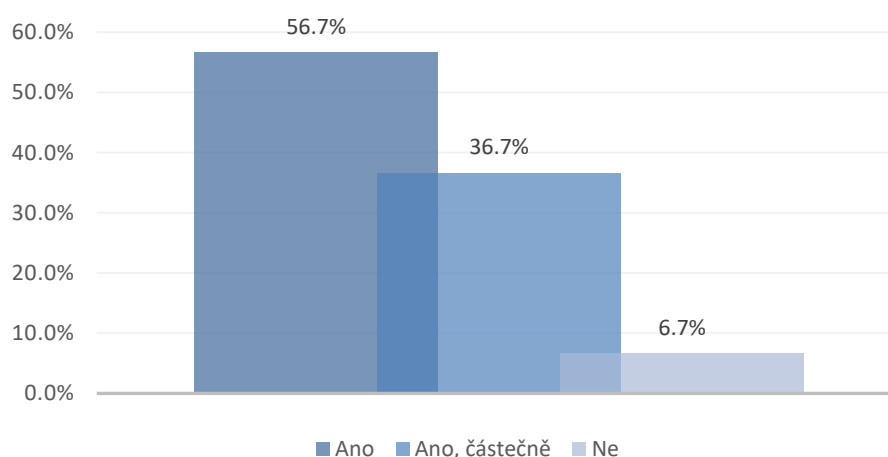
Otázka č. 7

Tahle otázka se ptá přímo na používání modulu CO při zpracovávání analýz pro potřeby managementu společnosti Unipetrol. Jinými slovy, nakolik je možné říct, že se data z modulu CO systému SAP využívají při řízení tohoto podniku. Dala by se tedy označit za stěžejní pro výsledky zkoumání této diplomové práce.

Výsledky uvedené na Obr. 16 ukazují, že 6,7 %, tedy dva zaměstnanci, analýzy za svoje oddělení vůbec nespravují s modulem CO systému SAP. 11 odpovídajících označili možnost „Ano, částečně. Analýzy ale zpracovávám v jiném programu.“, o čem nám následně vypoví další položená otázka a tedy, jaké programy využívají kromě SAP na zpracování zmíněných analýz. Zbylých 56,7 % zodpověděli otázku kladně.

Z výsledků lze usoudit, že modul CO systému SAP je při tvoření analýz o vývoji podniku podstatným nástrojem, avšak v některých případech není pracovníky oddělení controllingu využíváný, nebo jsou případně data z něho zpracovávány jinde, tedy slouží spíš jako databáze.

Obr. 16 Používáte při zpracování analýz pro management podniku modul CO systému SAP?



Otázka č. 8

V případě, že dotazovaní uvedli v otázce číslo 7, že na tvorbu analýz využívají i jiné programy, nebo že modul CO nevyužívají na tuhle činnost vůbec, jsme se jich v téhle

otázce doptávali, o jaké programy konkrétně jde. Důvodem pro tuhle otázku, je zjištění v kombinaci s jakými programy je modul CO v oddělení controllingu společnosti využíván.

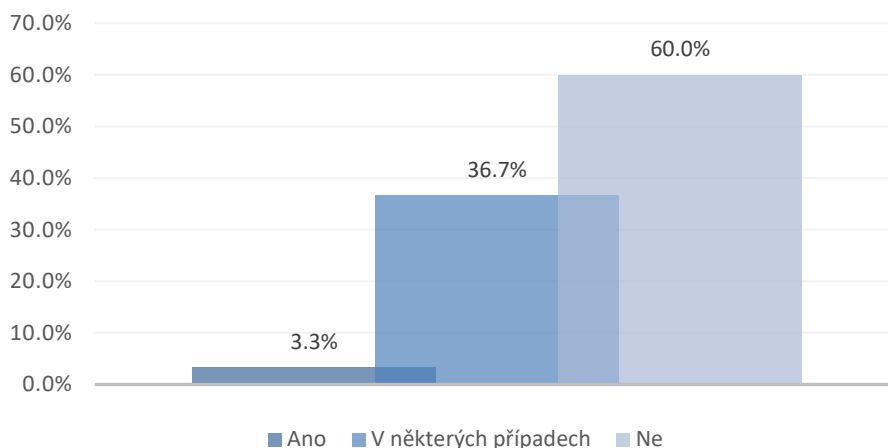
Odpověď na tuhle otázku jsme získali od 13 dotazovaných, přičemž se nám opakovali různé odpovědi. 5 lidí uvedlo, že na svou práci využívají program Hyperion od Oracle, který v některých částech Unipetrolu slouží jako substituce programu SAP z databázového hlediska. V oddělení controllingu je Hyperion plně implementován a lze ho tedy využít nejen jako databázi ale i pro další práci s daty. Dalších 6 lidí uvedlo, že častokrát pro další zpracování dat využívají tradičnější způsob, a to nástroje programu MS Excel. Jak už tedy bylo zmíněno je pravděpodobné, že SAP využívají v tom případě jen jako databázový zdroj a data dál filtrují a zpracovávají v programu Excel. Poslední dva z odpovídajících uvádějí, že využívají program Power BI. V tomto případě je odpověď spíše pozitivní. Nástroj Power BI je spíše doplňujícím nástrojem, který pomáhá získaná data přetransformovat do přehlednějších reportů a grafů. Tím pádem jsou údaje ze SAP jen upraveny do vizuálnější podoby a sdíleny v reálném čase s vedením společnosti, které k nim má tak bezproblémový přístup. Bylo by teda možno prospěšné zamyslet se nad rozšířením využívání tohoto nástroje i mezi ostatní členy controllingového týmu.

Otázka č. 9

Nakolik je už zjevné, že využití modulu CO systému SAP by v některých případech ve společnosti Unipetrol mohlo být efektivnější, další otázka se doptává na možný důvod vzniku tyhle odchylky a tedy, či je jeho využití pro pracovníky komplikované.

Výsledky zpracované na Obr. 17 vypovídají o tom, že většina pracovníků (60 %) nepovažuje práci s modulem CO systému SAP za komplikovanou a jsou tedy schopní plnit v něm všechny zadané úkoly a využívat ho ke své práci efektivně. Zároveň 36,7 % dotazovaných reaguje na otázku odpovědí, že v nastaveních programu jsou v některých ohledech potřebné úpravy ve fungování. Jen jeden dotazovaný odpověděl, že je pro něho práce s modulem CO systému SAP komplikovaná. Domníváme se, že v tomto případě může jít o zaměstnance, který není ve společnosti moc dlouho a funkcionality programu možná ještě neovládá na dostatečné úrovni. Bylo by možná vhodné zamyslet se nad účastí daného zaměstnance na specializovaném školení, které by mu mohlo jeho práci se systémem značně zjednodušit.

Obr.17 Je podle Vás využití modulu CO systému SAP ve společnosti Unipetrol komplikované?



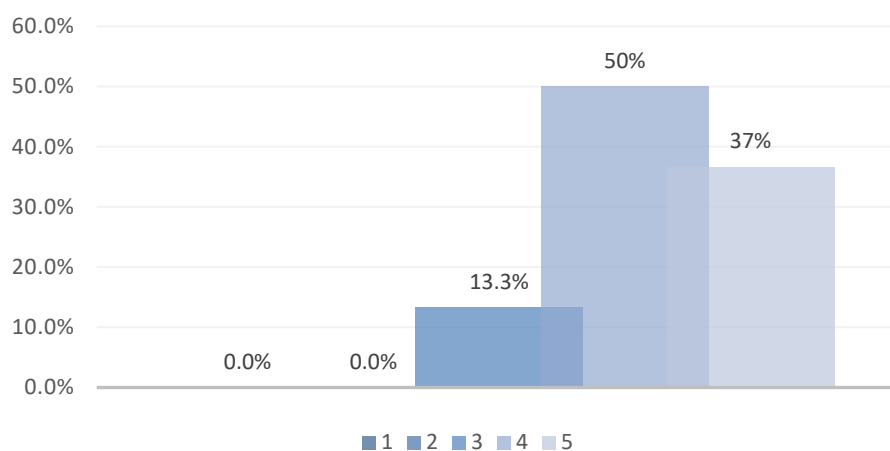
Otázka č. 10

Otázka číslo 10 se zabývá celkovým zhodnocením procesu analýz podniku a poskytováním potřebných informací ve formě reportů z oddělení controllingu pro vedení společnosti. V současné době je informování společnosti pomocí reportů (až na výjimečné situace) periodické a nařízené rozhodnutím vrcholového managementu. Pro prezentaci požadovaných informací se dokonce používá vzorový dokument, v kterém se na pravidelné báze aktualizují pro vedení potřebné informace.

Zaměstnanci tak v této otázce nehodnotí efektivitu a správnost svojí práce ale interní nařízení z pohledu druhé strany. Z tohoto důvodu považujeme odpovědi na tuto otázku za objektivní a pro náš výzkum taky velmi důležité.

Možnost odpovědět na otázku měli dotazovaní pomocí stupnice od 1 do 5, přičemž 1 představuje nevyhovující informovanost a styl podání informací a 5 naopak, že management má všechny potřebné informace o podniku. Z Obr. 18 lze vyčíst, že až 19 ze zaměstnanců oddělení controllingu v společnosti vidí možnost na zlepšení v podávání relevantních informací vrcholovému vedení společnosti – 4 z toho zhodnotili momentální stav hodnotou 3 a tedy vidí značný prostor na zlepšení a 15 jich zhodnotilo hodnotou 4 a tedy i když si myslí, že většina věcí je v reportování vedení nastavená správně, nacházejí se tam i určité mezery. Zůstávajících 37 % tedy 11 zaměstnanců hodnotilo momentální systém za plně funkční a vyhovující pro manažerské rozhodování.

Obr. 18 Zhodnoťte přínos momentálního nastavení reportingu pro vedení společnosti (periodicita, obsáhlost informací, zpracování...)



Otázka č. 11

Podobně jako otázka číslo 8, i otázka číslo 11 byla nepovinná, a tedy na ni neodpovídali všichni zúčastnění v dotazníkovém průzkumu. Tahle otázka byla otevřená. Podařilo se nám na ni získat celkem 14 odpovědí. Nakolik byl dotazníkový průzkum adresovaný kompetentním lidem, ptali jsme se na konkrétní změny, které by mohli vést k zvýšení efektivnosti využití modulu CO systému SAP při analýzách a následném manažerském rozhodování o vývoji podniku.

Tři z 14 získaných odpovědí byly konkrétní návrhy a to:

- Zlepšit propojenost v implementaci systému SAP mezi jednotlivými společnostmi skupiny,
- Zvolit konkrétní databázový ve kterém se má ve společnosti pracovat (nakolik některé oddělení využívají více systém společnosti Oracle, jiné zas systém společnosti SAP),
- Poskytnou zaměstnancům odbornější školení s ohledem na pokročilejší funkcionality systému.

Zbývajících 11 odpovědí bylo zaměřeno spíše všeobecně – změny byli navrhované v způsobu, jak jsou analýzy prováděné, co je jejich požadovanou součástí, případně v jiných procesních oblastech.

6.3. ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉHO PRŮZKUMU A STAVU MODULU CO SYSTÉMU SAP V SPOLEČNOSTI UNIPETROL

Provedením dotazníkového průzkumu na odděleních controllingu ve společnosti Unipetrol jsme získali velmi cenný vhled do momentální situace. Byli nám poskytnutí relevantní informace podložené osobními zkušenostmi respondentů, kteří jsou v mnoha případech dlouholetými a loajálními zaměstnanci společnosti Unipetrol.

Z našeho pohledu je velice pozitivní, že většina z doptaných vnímá svou roli v oddělení controllingu, jako důležitou pro vedení společnosti a tím i pro celkové řízení podniku jako takého. V zaměstnancích se tak vzbuzuje silná propojenost s celkovým fungováním společnosti a taky jsou více motivovaní ke své práci, a i jejímu případnému zefektivňování. O tom svědčí i fakt, že všichni oslovení respondenti se do dotazníkového průzkumu iniciativně zapojili, aby dopomohli k analýze jejich pracovních nástrojů a reálné využitelnosti jejich práce.

Dotazník se ale taky ve velké míře zabýval efektivností využívání systému SAP, konkrétně modulu Controllingu. Pokud možno hodnotit výsledky průzkumu, myslíme si, že ohlasy na systém SAP sú ve většinové míře pozitivní a zaměstnanci oceňují mnoho výhod, které jim práce s pokročilým informačním systémem nabízí. Častokrát je mezi zaměstnanci zmiňovaná jeho přehlednost, jednoduchá orientace v systému díky stromové struktuře menu a například to, že vás systém nenechá žádný podstatný údaj vynechat, protože bez něho neprovede požadovanou akci. Velkým pozitivem pro zaměstnance je i jeho komplexnost a provázanost na všechny procesy a funkce společností, čím poskytuje hlavně oddělení controllingu možnost takzvaného „big picture“ a vidění věcí v širších souvislostech.

Samozřejmě nelze ale přehlédnout i odpovědi v dotazníku, které nás nabádají k tomu, že ani tento moderní informační systém nefunguje úplně na 100 % a zaměstnanci se na něho nemohou spolehnout úplně vždy. Abychom doplnili chybějící souvislosti a doplnili tak informace proč tomu tak je, domluvili jsme si schůzku se současným ředitelem controllingu ve společnosti Unipetrol, panem Marcinem Abramem. Ten nám ochotně zodpověděl dotazy ohledně problému s modulem CO systému SAP, kterými se v dnešní době členové jeho týmů zabývají. Shrnutí informací z rozhovoru tak objasňuje vzniklou situaci a doplňuje celkový pohled na stav modulu CO ve společnosti Unipetrol.

Za jednu největších potíží podle pana Abrama může velikost a struktura skupiny. Je nutné si uvědomit, že Unipetrol není jednotnou společností. Unipetrol, a.s. je mateřská společnost skupiny Unipetrol, která se v dnešní době skládá z dalších 12 společností, které ani nebyli přičleňované ve stejném čase. Každá společnost tak má ve většině případů svůj vlastní interní systém, ve kterém operuje se svými daty. V lepším případě je tím systémem SAP, v horším úplně jiná platforma. Už jen z tohoto hlediska není častokrát možné vykonávat všechny potřebné analýzy v samotném systému SAP. Pracovníci Controllingu, tak při zpracování analýz musí operovat na různých platformách a kombinovat zjištěné výsledky do jednoho souhrnného reportu za celou skupinu. V tomto případě jde hlavně o zaměstnance z oddělení korporátních funkcí, kteří každý měsíc připravují pro vedení společnosti už zmiňovaný report Business review.

Za druhý důvod je možné považovat to, že v Unipetrolu jsou už historicky nainstalované dva databázové (ERP) systémy – SAP a už v dotazníku zmíněný Hyperion od společnosti Oracle. Zaměstnanci, tak častokrát volí systém, který momentálně víc preferují, či na základě toho s jakou částí podniku úzce spolupracují. Úsek controllingu pro prodej a logistiku tak nejčastěji pracuje se systémem a databází Hyperion, nakolik nejvíc jejich zodpovědností souvisí s odštěpným závodem Benzina, který své interní systémy vede pomocí systému Oracle.

Posledním zmíněným důvodem, který momentálně ovlivňuje využitelnost modulu CO systému SAP je lidský faktor a věkově složení controllingových oddělení controllingu. Je nutné brát v potaz, že většina těchto pracovníků jsou už zkušení analytici s 20letou možná i delší praxí, kteří už nějakou dobu zpracovávají požadované analýzy a reporty například v programu MS Excel. Nejde teda tak ani o to, že by dané analýzy nevěděli zpracovat v modernějším informačním systému, ale je jim zkrátka pohodlnější pracovat v prostředí, které znají. Stává se taky, že propojenost systému SAP, kteří mnozí považují za výhodu, může být taky jeho nevýhodou z pohledu jeho obšírnosti a detailnosti. Na druhou stranu mladší generace zaměstnanců také experimentuje s jinými možnostmi a pohrává si s myšlenkou zpracovávání požadovaných reportů například v programech jako je Power BI. Hlavní myšlenkou v tomto případě ale zůstává, že pokud reporty poskytované vedení společnosti plní svůj účel a jsou pro ně čitelné a srozumitelné, je v podstatě nepodstatné, jakým programem byli zpracované.

Myslím, že díky tímto poskytnutým informacím jsme zas o něco lépe pochopili situaci v společnosti Unipetrol a získali tak větší náhled.

7. VLASTNÍ ZHODNOCENÍ A DOPORUČENÍ

Společnost Unipetrol je v dnešní době podle našeho názoru jednou z firem v České republice, která využívá možnosti moderních technologií skutečně ve všech směrech. Její výroba je na pokročilé technologii, inovacích a rozvinutých informačních systémech přímo závislá. Skutečně málokdo z jejich zaměstnanců si už dnes umí představit výrobu, logistiku, skladování, ale v neposlední řadě taky finance a s nimi i controlling, bez informačního systému, jakým je SAP.

Z vlastních zkušeností můžeme posoudit, že společnost zvolený informační systém využívá poměrně efektivně. Je tomu tak zejména v oblasti plánování výroby, skladového hospodářství, logistiky ale například i účetnictví jednotlivých společností skupiny.

V oblasti controllingu je situace o něco komplikovanější vzhledem k velikosti a struktuře celé skupiny. Společnost Unipetrol má tak určitě možnost se v téhle oblasti dále rozvíjet. Jedním ze stěžejních zájmů společnosti by v téhle oblasti mohl být projekt, který by dokázal propojit systémy jednotlivých společností mezi sebou, aby byli schopné spolu efektivně komunikovat a přenášet mezi sebou potřebná data. Takový projekt by si ale vyžadoval novou implementaci systému, která by byla velmi časově i finančně náročná. Na druhý straně společnost by z výsledků tohoto projektu pak těžila velmi dlouhou dobu a taky by zefektivnila celkové fungování interních procesů.

Pro správné a efektivně fungování modulu CO je vždy velmi důležité primární nastavení tohoto modulu. Je nutné pečlivé nastavení kmenových dat a organizačního uspořádání nákladových středisek, profit center a interních zakázek. Právě proto se všechny implementace systému SAP provádějí na míru dané společnosti. Je ale podstatné dbát i na to, kdo má oprávnění, k jakým nastavením systémů, aby nedocházelo kvůli nezkušenosti k omylům, které mohou zkreslit celkové výsledky controllingových analýz a tím i ke špatným rozhodnutím vedení.

Z ekonomického hlediska bychom taky navrhovali společnosti zvážit výběr jednoho konkrétního systému, který bude ve společnosti využíván. Nakolik provoz a údržba dvou ERP systémů o rozsahu systémů SAP a Hyperion, jsou pro firmy velikosti Unipetrolu skutečně finančně velmi náročné. Společnost by takovým rozhodnutím mohla snížit provozní náklady o poměrně významnou částku a investovat je třeba do dalších inovací.

V neposlední řadě, a to i navzdory tomu, že tato diplomová práce se zabývá podnikovým informačním systémem SAP, bychom ale poznamenali, že přes sebe lepší a efektivní informační systémy, kterými společnost disponuje, hraje největší roly, jak v samotný implementaci, tak v následném využívání, lidský faktor. Samotné podnikové systémy představují jen nástroj k dosažení podnikových cílů a k realizaci podnikových strategií. Reálným hnacím motorem, který ale může společnost k daným cílům dostat, jsou její zaměstnanci.

Z tohoto důvodu bychom doporučili společnosti Unipetrol, aby svým zaměstnancům nabízela možnosti školení, které jim ukážou efektivní využívání funkcionalit zavedeného systému. Lidé jsou nejcennějším zdrojem, kterým firma disponuje a měli by být vedení k tomu, aby rozvíjeli svůj potenciál a učili se stále nové věci. Protože zaměstnanec, který má v práci pocit, že se stále vyvíjí a nestagnuje je o mnoho loajálnější. A na druhou stranu, firma, která má vzdělané a motivované zaměstnance dokáže být mnohem víc efektivnější a životaschopnější na dnešním vysoce konkurenčním trhu.

ZÁVĚR

V diplomové práci, která je věnovaná analýze modulu controllingu systému SAP ve vybraném podniku, jsem se pokusil o dosažení vytyčeného cíle, a to zhodnocení modulu SAP ERP Controlling pomocí dotazníkového průzkumu provedeného mezi zaměstnanci oddělení controllingu vybraného podniku včetně návrhu na zlepšení efektivnosti využívání daného modulu.

V první části jsme vysvětlili teoretická východiska potřebná pro psaní diplomové práce. Jednalo se především o podnikové informační systémy (ERP), jejich vývoj a dělení, analýzu současného stavu na trhu s podnikovými informačními systémy a také představení společnosti SAP včetně jejich nabízených produktů. Nastíněna byla taky problematika controllingu. Je definován pojem controlling, jeho porovnání s managementem a také se přibližují jeho druhy a hlavní cíle.

V části věnované analýze současného využití ERP systému ve vybrané společnosti, jsme uvedli potřebné informace o firmě a provedli její analýzu. Podané byly především informace o oddělení controllingu ve vybraném podniku. Zaobírali jsme se hlavně činnostmi pracovníků oddělení controllingu a využívanými podnikovými informačními systémy. Dále byl popsán stav implementace modulu controllingu systému SAP v daném podniku.

Zhodnocení stavu a využívání modulu controllingu systému SAP jsme provedli pomocí dotazníkového průzkumu zaměřeného na reálné zaměstnance oddělení controllingu ve zkoumané společnosti. Doplnujícím zdrojem výchozích informací byl rozhovor s ředitelem controllingu dané společnosti. Na základě takto získaných informací je následně zhodnocená využitelnost modulu controllingu při vytváření analýz o stavu podniku určených pro vedení společnosti. Dle provedených analýz a zjištěných informací je možné říct, že systém SAP i modul Controlling má zajisté ve zkoumané společnosti svoje místo. Je jedním z hlavních zdrojů informací, který při své práci zaměstnanci controllingu využívají na každodenní bázi. Není tedy pochyb, že při zpracování požadovaných analýz je nenahraditelným pomocníkem. V specifických podmínkách zkoumané společnosti má však také určité nedostatky, které práci s ním v některých případech komplikují, v jiných je dokonce nemožná. Právě tímto nedostatkům se věnuje poslední podkapitola.

V poslední kapitole jsou pak shrnutý naše postřehy a návrhy změn pro vylepšení daného systému a jeho fungování, které by mohli nejen zlepšit celkovou efektivitu práce se systémem SAP, ale taky dopomoci k vylepšení controllingem poskytovaných analýz a tím k zásadním ekonomickým dopadům na společnost.

V diplomové práci jsme konfrontovali teoreticky získané poznatky z této oblasti s praktickými zkušenostmi získanými ve vybrané společnosti. Z mého pohledu tak byli naplněné cíle práce a doufám, že má práce bude pro zkoumaný podnik přínosem a případně využije mé návrhy ke zlepšení fungování controllingového oddělení či modulu CO systému SAP.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A DALŠÍCH ZDROJŮ

1. ANDERSON, George W. Naučte se SAP za 24 hodin. 1. Vydání. Brno: Computer Press, s.r.o., 2012. ISBN 978-80-251-3685-0
2. BASL, J., BENDA, L. Podpora podnikových procesu produkty SAP. 1. vyd. Praha: Oeconomika, 2003. 147 s. ISBN 80-245-0613-0.
3. BISTA SOLUTIONS INC.. Is cloud ERP security a problem? Bista Solutions. [online]. Atlanta: Bista Solutions, Inc. © 2019 [cit. 05.03.2019] Dostupné z: <https://www.bistasolutions.com/resources/blogs/cloud-erp-security-problem/>
4. BUDAI, David. SAP: Příběh německých programátorů, kteří dobyli Wall Street. [online] Praha: 2010. [cit. 22.03.2019]. Dostupné z: <https://www.itbiz.cz/sap-pribeh-nemeckych-programatoru-kteri-dobyli-wall-street>
5. BUČEK, Ondrej. Controlling. Žilina: Žilinská univerzita. 2004. ISBN 80-8070-284-5
6. COMPUDATA, INC.. The Difference Between ERP Tier 1, ERP Tier 2, and ERP Tier 3. CompuData. [online]. Philadelphia: CompuData, Inc. © 2018 [cit. 04.03.2019] Dostupné z: <https://www.compudata.com/blog/the-difference-between-erp-tier-1-erp-tier-2-and-erp-tier-3/>
7. CONTROLLING. [online]. [s.a.]. [cit. 26.03.2019]. Dostupné z: <https://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/controlling>
8. ČAMBÁL, Miloš, BARAN, Dušan. Controlling a manažment. [online] Bratislava. [cit. 26.03.2019]. Dostupné z: https://www.mtf.stuba.sk/buxus/docs//internetovy_casopis/2005/2/baran.pdf
9. ČESKÉ NOVINY. Akcionáři Unipetrolu schválili vytěsnění minoritních vlastníků. [online] Praha: 2018. [cit. 01.04.2019]. Dostupné z: <https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/akcionari-unipetrolu-schvalili-vytesneni-minoritnich-vlastniku/1656390>
10. DOTAZNÍK-ONLINE. Jak na dotazník. [online]. Praha: Dotazník-online, ©2018 [cit. 16.10.2019] Dostupný z: <http://www.dotaznikonline.cz>
11. ESCHENBACH, Rolf. Controlling. Vyd. 2. Praha: ASPI, 2004, 814 s. ISBN 80-7357-035-1.
12. FOLTÍNOVÁ, Alžbeta, KALAFUTOVÁ, Ludmila. Vnútropodnikový controlling. Bratislava: Ekonóm. 1997. 184 s. ISBN 80-225-0868-3
13. GÁLA, Libor, POUR, Jan, ŠEDIVÁ, Zuzana. Podniková informatika. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, str. 63. ISBN 80-247-1278-4
14. GURČÍK, Ľubomír. Podnikateľská analýza a controlling. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, 2001. ISBN 80-7137-958-1
15. HERNANDÉZ, José A., KEOGH, Jim, MARTINEZ, Franklin. SAP R/3 Handbook: Essential skills for SAP technical consultants. USA: The McGraw-Hill companies, 2006. 3rd edition. ISBN 978-0-07-178217-3.
16. HORVÁTH & PARTNERS. Nová koncepce controlling. 1. české vyd. Praha: Profess Consulting, 2004. 288 s. ISBN 80-7259-002-2.
17. HURBEAN, Luminita, FOTACHE, Doina. ERP III: The promise of a new generation. [online] Bukurešť: 2014. [cit. 23.02.2019]. Dostupné z:

- https://www.researchgate.net/profile/Doina_Fotache/publication/265735922_ERP_I_II_THE_PROMISE_OF_A_NEW_GENERATION/links/541a9ecf0cf203f155ae3ebf/ERP-III-THE-PROMISE-OF-A-NEW-GENERATION
18. JIRÁSKO, Tomáš. Jak vypadá český trh s informačními systémy ERP? [online] Praha: 2015. [cit. 06.03.2019]. Dostupné z: <https://www.itbiz.cz/clanky/jak-vypada-cesky-trh-s-informacnimi-systemy-erp>
 19. JONES, Peter, BURGER, John. Configuring SAP ERP Financials and Controlling. Indianapolis: Wiley Publishing, Inc. 2009. ISBN: 978-0-470-42328-8
 20. KAAR TECHNOLOGIES. What is the difference between SAP S/4HANA and SAP ECC ERP? SAP digital transformation blogs. [online]. Kaar tech. © 2018 [cit. 21.04.2019] Dostupné z: <http://www.kaartech.com/blog/2018/08/10/sap-s4hana-sap-ecc-erp-differences/>
 21. KONIGSMARK, Jan. Nová generace ERP se blíží. [online] Praha: 2019. [cit. 21.04.2019]. Dostupné z: <https://m.systemonline.cz/clanky/nova-generace-sap-erp-se-blizi.htm>
 22. KRŽÍŽ, Lukáš, ZAJÍC, David. Trendy a inovace českého konzervativního trhu ERP. [online] Praha: 2018. [cit. 06.03.2019]. Dostupné z: https://ictrevue.ihned.cz/c3-66086870-0ICT00_d-66086870-trendy-a-inovace-ceskeho-konzervativniho-trhu-erp
 23. KUDĚLKOVÁ, Štěpánka. Controlling: Z čeho vychází a čemu slouží? In: IT SYSTEM [online]. 7-8/2002. [cit. 26.03.2019]. Dostupné z: <https://www.systemonline.cz/clanky/controlling.htm>
 24. MAASSEN, André, et al. SAP R/3: Kompletní průvodce. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 80-251-1750-7
 25. MAASEN, A., SCHOENEN, M., FRICK, D., GADATSCH, A. SAP R/3 Kompletní průvodce. 1. vydání. Brno: Computer Press, a.s., 2007. ISBN 978-80-251-1750-7
 26. MEJZLÍK, Ladislav. Účetní informační systémy: využití informačních a komunikačních technologií v účetnictví. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2006, str. 173. ISBN 80-245-1136-3
 27. MIKOVCOVÁ, Hana. Controlling v praxi. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. 2007. ISBN 978-80-7380-049-9.
 28. NITEMEDIA, S.R.O.. ERP systémy v roce 2018: Rozporné motivace zákazníků ITBIZ. Vaše jednička mezi nulami. [online]. Praha: NiteMedia, s.r.o. © 2017 [cit. 06.03.2019] Dostupné z: <https://www.itbiz.cz/clanky/erp-systemy-v-roce-2018-rozporne-motivace-zakazniku>
 29. PADHI, S.N. SAP ERP Financials and FICO Handbook. Sudbury, Massachusetts: Jones and Bartlett Publishers, 2011. ISBN 978-0-737-8080-7
 30. PANORAMA CONSULTING SOLUTIONS, LCC. Clash of the Titans 2017. An independent comparison of SAP, Oracle, Microsoft Dynamics and Infor. Panorama consulting. [online] New York: Panorama Consulting Solutions, Lcc. © 2018. [cit. 04.03.2019] Dostupné z: <https://www.panorama-consulting.com/wp-content/uploads/2017/10/White-Paper-Clash-of-the-Titans-2017.pdf>
 31. PETŘÍK, Tomáš. Ekonomické a finanční řízení firmy: Manažerské účetnictví v praxi. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2005. ISBN 80-247-1046-3

-
32. PITTNER, Kamil. ERP systémy na českém trhu. [online] Praha: 2018. [cit. 06.03.2019]. Dostupné z: <http://www.techmagazin.cz/47183>
 33. PLOTĚNÝ, Luboš a Michal HAUZÍREK. Minulost, současnost a budoucnost ERP systémů. [online] Praha: 2004. [cit. 20.02.2019]. Dostupné z: trochu.kvalitne.cz/it_575/esej.pdf
 34. Příběhy úspěšných: Adecco, Andersen Consulting, Autodesk, Ericsson, Generali, Hewlett Packard, Norsk Hydro, Microsoft, Pocker & Gamble, SAP. 1. vyd. Praha: Ekopress, 1998. 139 s. ISBN 80-86119-10-6.
 35. RÁKOŠ, Jan.: Controlling jako nástroj riadenia. [online]. [cit. 26.03.2019]. Dostupné z: <http://www.pulib.sk/elpub/FM/Kotulic2/13.pdf>
 36. RASHID, Mohammad, HOSSAIN, Liaquat, PATRICK, Jon. The Evolution of ERP Systems: A Historical Perspective. [online] Sydney: 2002. [cit. 20.02.2019]. ISBN 1-930708-36-X. Dostupné z: <https://faculty.biu.ac.il/~shnaidh/zooolo/nihul/evolution.pdf>
 37. SAP. About SAP AG. History 2001 – 2010. [online] 2019. [cit. 22.03.2019]. Dostupné z: <https://www.sap.com/corporate/en/company/history/2001-2010.html>
 38. SAP. About SAP AG. History 2011 – present. [online] 2019. [cit. 22.03.2019]. Dostupné z: <https://www.sap.com/corporate/en/company/history/2011-present.html>
 39. SAP. SAP Company Information. Fast facts [online]. 2019. [cit. 22.03.2019]. Dostupné z: <https://www.sap.com/corporate/en/company.html>
 40. SAP. SAP Česká republika [online] Praha: 2019. [cit. 24.03.2019]. Dostupné z: <https://www.sap.com/cz/about.html>
 41. SODOMKA, Petr. Analýza českého ERP trhu (závěrečná část). [online] Praha: 2004. [cit. 03.03.2019]. Dostupné z: <http://cvis.cz/hlavni.php?stranka=novinky/clanek.php&id=153>
 42. SODOMKA, Petr. Podnikové informační systémy. Podnik v informační společnosti. 3.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN 978-80-247-4307-3
 43. SODOMKA, Petr, KLČOVÁ, Hana. Informační systémy v podnikové praxi. 2. akt. a roz. vydání. Brno: Computer Press, a.s., 2010. 504 s. ISBN 978-80-251-2878-7.
 44. SODOMKA, Petr, KLČOVÁ, Hana. Trendy na českém ERP trhu a jeho aktuální vývoj. [online] Praha: 2018. [cit. 06.03.2019]. Dostupné z: <https://m.systemonline.cz/erp/trendy-na-ceskem-erp-trhu-a-jeho-aktualni-vyvoj.htm>
 45. SVATÁ, Vlasta. Projektové řízení v podmínkách ERP systémů. Vyd. 3. Praha: Oeconomica, 2007. ISBN 978-80-245-1183-2.
 46. TUČEK, David a Roman ZÁMEČNÍK. Řízení a hodnocení výkonnosti podnikových procesů v praxi. Vyd. 1. Vo Zvolene: Technická univerzita vo Zvolene. 2007. ISBN 978- 80-228-1796-
 47. UNIPETROL. Nabídka produktu.[online]. Praha: Unipetrol, ©2017 [cit. 04.04.2019] Dostupný z: <http://www.Unipetrolrpa.cz/CS/NabidkaProduktu/Stranky/default.aspx>
 48. UNIPETROL. Naše hodnoty a etický kodex. Zodpovědná firma. [online]. Praha: Unipetrol, ©2019 [cit. 15.09.2019] Dostupný z: <http://www.unipetrol.cz/cs/ZodpovednaFirma/Hodnoty-a-principy-chovani/Stranky/default.aspx>

-
49. UNIPETROL. Tiskové zprávy. Unipetrol je třetím nejlepším zaměstnavatelem v Česku, v Ústeckém kraji je jedničkou a studenty nejžádanější. [online]. Praha: Unipetrol, ©2019 [cit. 15.09.2019] Dostupný z: https://www.unipetrol.cz/cs/Media/TiskoveZpravy/Stranky/20190619_TZ_Unipetro1_Nejlepsi_zamestnavatel_CR.aspx#
 50. UNIPETROL. Unipetrol, a.s. – Výroční zpráva 2018. [online]. Praha: Unipetrol, ©2019 [cit. 10.09.2019] Dostupný z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=57132700&subjektId=2783&spis=75606>
 51. VADREUVU, Kiran. Architecture of S/4 HANA vs ERP. [online]. SAP Community. © 2015 [cit. 25.04.2019] Dostupné z: <https://blogs.sap.com/2015/11/06/architecture-of-s4-hana/>
 52. VOLLMUTH, Hilmar. Controlling – nový nástroj řízení. Praha: Profess Consulting, 2004. 135 s. ISBN 80-8523-554-4.
 53. VYSUŠIL, Jiří. Integrované názvosloví v controllingu. Praha: Profess Consulting, 1999. 143 s. ISBN 80-7259-007-3
 54. WOODIE, Alex. Can ERP vendors deliver on Industry 4.0 expectations? [online] 2018. [cit.04.03.2019] Dostupné z: <https://www.itjungle.com/2018/10/01/can-erp-vendors-deliver-on-industry-4-0-expectations/>
 55. ZAVORAL, Petr. Historie ERP – krok za krokem. Moderní řízení [online]. 5/2011.[cit. 23.02.2019]. ISSN 1213–7693. Dostupné z: http://modernirizeni.ihned.cz/index.php?p=600000_d&&article%5bid%5d=5191477

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Rozdělení ERP systémů podle funkčního zaměření	13
Tab. 2 Rozdělení dodavatelů ERP řešení	17
Tab. 3 Odvětvová řešení systému SAP.....	30
Tab. 4 Rozdělení úkolů a zodpovědností mezi controlleri a manažéry	45
Tab. 5 Celkový počet zaměstnanců skupiny Unipetrol k 31. 12. 2016	55
Tab. 6 SWOT analýza.....	62
Tab. 7 Odpovědnosti oddělení controllingu Unipetrol, a.s.....	65

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Koncept ERP systémů	9
Obr. 2 Popis jednotlivých generací ERP systémů	11
Obr. 3 Příklad zjednodušení struktury dat SAP S/4HANA oproti SAP Business Suite	39
Obr. 4. Porovnání UX SAP GUI s SAP Fiori.....	40
Obr. 5 Kooperace controllera a manažera	44
Obr. 6 Vstupní menu ke komponentám modulu CO	69
Obr. 7 Výběrová obrazovka – strom výkazů účetnictví nákladového střediska.....	70
Obr. 8 Vyhledávací obrazovka reportu skutečných jednotlivých položek nákladového střediska	70
Obr. 9 Exportování dat ze systému SAP	71
Obr. 10 Nejvyužívanější kódy transakcí pro modul CO	71
Obr. 11 Kolik Vám je let?	74
Obr. 12 Jak dlouho pracujete ve skupině Unipetrol?	75
Obr. 13 Na jakém oddělení v rámci Controllingu pracujete?	76
Obr. 14 Jsou podle vás pro management a jeho řídicí činnost důležité informace získané z oddělení controllingu?	76
Obr. 15 Přineslo podle Vašeho názoru zavedení systému SAP zefektivnění Vaší práce?	77
Obr. 16 Používáte při zpracování analýz pro management podniku modul CO systému SAP?	78
Obr.17 Je podle Vás využití modulu CO systému SAP ve společnosti Unipetrol komplikované?	80
Obr. 18 Zhodnoťte přínos momentálního nastavení reportingu pro vedení společnosti (periodicita, obsáhlost informací, zpracování...)	81

SEZNAM ZKRATEK A SYMBOLŮ

ABC	Activity Based Costing
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
BCG	Boston Consulting Group
CEA	Cost Element Accounting
CCA	Cost Centre Accounting
CO	Controlling
CRM	Customer Relationship Management
č.	číslo
ERP	Enterprise Resource Planning
FI	Financial Accounting
MM	Material Management
např.	Například
PA	Profitability Analysis
PCA	Profit Centre Accounting
PCC	Product Cost Controlling
PLM	Product Lifecycle Management
SAP	Systeme, Anwendungen, Produkte
SCM	Supply Chain Management
SRM	Supplier Relationship Management
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threads
Tzv.	tak zvaný
UX	User experience

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A Konsolidovaný výkaz zisků nebo ztráty	95
Příloha B Konsolidovaný výkaz o finanční pozici	95
Příloha C Konsolidovaný přehled o peněžních tocích	96
Příloha D Organizační struktura finančního oddělení společnosti Unipetrol	97
Příloha E Dotazník	98

Příloha A

Konsolidovaný výkaz zisků nebo ztráty a ostatního úplného výsledku

	Bod	2018	2017
Výkaz zisků nebo ztráty			
Výnosy	4.	130 788	122 478
Náklady na prodej	5.1.	(123 518)	(110 252)
Hrubý zisk		7 250	12 226
Distribuční náklady	5.2.	(2 506)	(2 752)
Administrativní náklady	5.2.	(1 717)	(1 813)
Ostatní provozní výnosy	6.1.	8 048	4 544
Ostatní provozní náklady	6.2.	(1 326)	(360)
Zúčtování opravných položek k finančním nástrojům	7.	7	-
Provozní hospodářský výsledek		9 756	12 045
Finanční výnosy	8.1.	1 405	493
Finanční náklady	8.2.	(360)	(1 914)
Čisté finanční výnosy/(náklady)		1 045	(1 421)
Zisk před zdaněním		10 801	10 624
Daň z příjmů	9.	(1 823)	(1 965)
Čistý zisk		8 978	8 659

Příloha B

Konsolidovaný výkaz o finanční pozici

	Bod	31/12/2018	31/12/2017
AKTIVA			
Dlouhodobá aktiva			
Pozemky, budovy a zařízení	11.	43 984	34 683
Investice do nemovitostí	12.	483	448
Nehmotný majetek	13.	2 001	1 626
Finanční majetek držený k prodeji		1	1
Odloužená daňová pohledávka	9.2.	127	48
Deriváty	14.	803	700
Ostatní dlouhodobá aktiva	14.	112	96
		47 151	37 502
Krátkodobá aktiva			
Zásoby	16.	16 630	14 983
Pohledávky z obchodních vztahů a ostatní pohledávky	17.	15 197	14 432
Deriváty	18.	1 118	666
Ostatní krátkodobá finanční aktiva	18.	6 347	5 686
Pohledávka z titulu daně z příjmů	9.	422	117
Peníze a peněžní ekvivalenty	19.	1 512	2 489
		41 225	38 343
Aktiva celkem		88 374	75 845
VLASTNÍ KAPITÁL A ZÁVAZKY			
VLASTNÍ KAPITÁL			
Základní kapitál	20.1.	18 133	18 133
Fondy tvořené ze zisku	20.2.	33	33
Fond zajištění	20.3.	1 261	830
Fond změny reálné hodnoty	20.4.	10	10
Fond rozdílu z konsolidace zahraničních společností	20.5.	11	11
Nerozdělený zisk	20.6.	39 818	30 886
Vlastní kapitál náležející vlastníkům mateřské společnosti		59 265	49 873
Nekontrolní podíly		4	(9)
Vlastní kapitál celkem		59 267	49 864
ZÁVAZKY			
Dlouhodobé závazky			
Rezervy	22.	803	798
Odloužený daňový závazek	9.2.	2 827	1 383
Ostatní dlouhodobé závazky	23.	276	238
		3 606	2 419
Krátkodobé závazky			
Závazky z obchodních vztahů a ostatní závazky	24.	22 630	20 733
Úvěry a jiné zdroje financování	21.	4	1
Daňové závazky	9.	21	1 072
Rezervy	22.	2 239	942
Výnosy příštích období	25.	23	16
Závazky ze smluv se zákazníky	26.	21	-
Deriváty	27.	66	398
Ostatní finanční závazky	27.	497	400
		25 501	23 562
Závazky celkem		29 107	25 981
Vlastní kapitál a závazky celkem		88 374	75 845

Příloha C

Konsolidovaný přehled o peněžních tocích

	Bod	2018	2017
Provozní činnost			
Zisk před zdaněním		10 801	10 624
Úpravy:			
Odpisy a amortizace	5.2	3 323	2 909
Kurzové (zisky)/ztráty		(1)	48
Úroky a dividendy netto		(75)	(56)
Tvorba/(rozpuštění) snížení hodnoty pozemků, budov a zařízení a nehmotného majetku	15.	(5 047)	36
(Zisk)/Ztráta z investiční činnosti		(487)	1 040
Změna stavu rezerv		2 106	592
Změna pohledávek a závazků z pojištění		(29)	1 355
Ostatní úpravy včetně změny z finančních nástrojů a změny výnosů příštích období		(1 737)	(272)
Změna stavu pracovního kapitálu	20.7.	(158)	(3 525)
<i>zásoby</i>		(1 650)	(1 191)
<i>pohledávky</i>		(644)	(1 724)
<i>závazky</i>		2 136	(610)
Zaplacená daň z příjmů		(2 214)	(980)
Čistý peněžní tok z provozní činnosti		6 502	11 791
Investiční činnost			
Pořízení pozemků, budov a zařízení a nehmotných aktiv		(8 381)	(7 303)
Příjmy z prodeje pozemků, budov a zařízení a nehmotných aktiv		19	25
Vypořádání finančních derivátů		410	(989)
Změny stavu v aktivech z cash poolu		317	(2 529)
Ostatní		85	37
Čistý peněžní tok z investiční činnosti		(7 530)	(10 739)
Finanční činnost			
Změna stavu půjček a úvěrů		3	-
Změny stavu závazků z cash poolu		88	50
Zaplacené úroky		-	(1)
Zaplacené dividendy		(6)	(1 525)
Ostatní		(6)	(4)
Čistý peněžní tok z finanční činnosti		79	(1 480)
Čisté snížení peněz a peněžních ekvivalentů		(949)	(428)
Efekt změn kurzových sazeb na penězích a peněžních ekvivalentech		2	(46)
Peníze a peněžní ekvivalenty na začátku roku		2 459	2 933
Peníze a peněžní ekvivalenty na konci roku	19.	1 512	2 459

Příloha E



Využití modulu CO systému SAP při tvorbě analýz jako podkladů pro finanční rozhodování v podniku

Vážení kolegové a kolegyně,

děkuji za čas, který strávíte vyplněním následujícího dotazníku. Vyplnění by Vám nemělo zabrat víc než tři minuty vašeho času. Výsledky průzkumu budou použity pro účely diplomové práce a nikde jinde nebudou zveřejňovány.

Děkuji,

Frederika Lučkaiová, studentka Západočeské univerzity v Plzni

* Povinné

1. Kolik Vám je let? *

- 20 - 30 let
- 30 - 45 let
- 45 - 55+

2. Jak dlouho pracujete ve skupině Unipetrol? *

- 1 - 3 roky
- 4 - 6 let
- 6 - 10+

3. Na jakém oddělení v rámci Controllingu pracujete? *

- Obor bilancování
- Obor obchodních analýz
- Obor controllingu – CAPEX
- Obor controllingu – energy a VH
- Obor controllingu réžii
- Obor controllingu výroby
- Úsek controllingu pro korporátní funkce
- Úsek controllingu pro prodej a logistiku

4. Jsou podle vás pro management a jeho řídicí činnost důležité informace získané z oddělení controllingu? *

- Ano
- Ne
- Nevím posoudit

5. Přineslo podle Vašeho názoru zavedení systému SAP zefektivnění Vaši práce? *

- Ano
- Částečně
- Ne
- Nevím posoudit

6. Jak by jste definovali využitelnost modulu CO systému SAP ve společnosti Unipetrol *

- | | | | | | |
|-----------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| Nefunkčný | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Fungující bez problémů |

7. Používáte při zpracování analýz pro management podniku modul CO systému SAP? *

- Ano
- Ano, částečně. Analýzy ale zpracovávám v jiném programu.
- Ne

8. Pokud používáte jiné programy, uveďte prosím jaké.

Vaša odpověď _____

9. Je podle Vás využití modulu CO systému SAP ve společnosti Unipetrol komplikované? *

- Ano
- V některých případech (potřebné úpravy nastavení)
- Ne

10. Zhodnoťte přínos momentálního nastavení reportingu pro vedení společnosti (periodicita, obsáhlost informací, zpracování...) *

1 2 3 4 5

Informovanost managementu je výrazně nedostatečná

Management společnosti má všechny potřebné informace v čas

11. Napadá vás konkrétní změna, co by vedla k zefektivnění využití modulu CO systému SAP?

Vaša odpověď

Odoslat

Abstrakt

LUČKAIOVÁ, Frederika. Analýza modulu Controlling systému SAP ve vybraném podniku. Plzeň, 2020. 106 s. Diplomová práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: podnikové informační systémy, systém SAP, modul Controllingu, Controlling, finanční analýzy

Diplomová práce je věnovaná analýze fungování modulu Controllingu systému SAP v podmínkách společnosti Unipetrol, a.s. Sú v ní definovány podnikový informační systémy, jejich vývoj a dělení i nabízené funkcionality. Přiblížen je informační systém SAP, jeho architektura i využití. V práci se analyzuje hlavně modul Controllingu systému SAP. Vysvětlen je pojem controlling, jeho definice, úlohy i cíle. Porovnává se v ní controlling s managementem, a pozice controllera a manažéra. Analýzou, prostřednictvím dotazníkového průzkumu, kterého výsledky jsou uvedeny i v grafický podobě, je zjištěn stav a efektivita využívání modulu Controllingu systému SAP ve zkoumaném podniku. Na zjištěné nedostatky jsou navrženy změny prostřednictvím doporučení pro podnik.

Abstract

LUČKAIOVÁ, Frederika. *Analysis of SAP Controlling module in specific company*. Plzeň, 2020. 106 s. Diploma thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Key words: Enterprise Resource Planning, SAP system, Controlling module, Controlling, financial analysis

The thesis is devoted to the analysis of the functioning of the SAP Controlling module in the conditions of Unipetrol, a.s company. It defines enterprise resource planning systems, their development and division as well as offered functionalities. The SAP information system, its architecture and usage are described. The thesis mainly analyses the SAP Controlling module. The term controlling, its definitions, tasks and goals are explained. It compares controlling with management, and the position of controller and manager. The analysis, through a questionnaire survey, the results of which are also presented in graphical form, establish the status and efficiency of the use of the SAP Controlling module in the surveyed enterprise. To the identified shortcomings are proposed changes through recommendations for the company.