

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Nákladový controlling ve vybraném podniku

Cost control in selected company

Olga Khavrenkova

Plzeň 2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Mgr. Olga KHAVRENKOVA**
Osobní číslo: **K14B0246P**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Nákladový controlling ve zvoleném podniku.**
Zadávající katedra: **Katedra financí a účetnictví**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

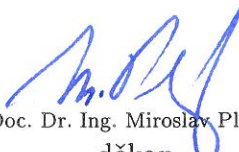
1. Definujte controlling jako nástroj podpory řízení podniku.
2. Analyzujte nástroje a kritéria controllingu ve vztahu k řízení nákladů.
3. Charakterizujte vybraný podnik a proveďte jeho SWOT analýzu.
4. Proveďte analýzu nákladového controllingu ve vybraném podnikatelském subjektu.
5. Vyhodnoťte efektivitu řízení nákladů ve vybraném podniku a navrhněte zlepšení.

Rozsah grafických prací: **neuveden**
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 60 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**
Seznam odborné literatury:


- **ESCHENBACH, Rolf.** *Controlling*. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-035-1
- **KRÁL, Bohumil.** *Manažerské účetnictví*. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-217-8
- **PETŘÍK, Tomáš.** *Ekonomické a finanční řízení firmy: manažerské účetnictví v praxi*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3024-0
- **POPESKO, Boris.** *Moderní metody řízení nákladů*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2974-9

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Josef Červený, Ph.D.**
Katedra financí a účetnictví

Datum zadání bakalářské práce: **25. října 2014**
Termín odevzdání bakalářské práce: **24. dubna 2015**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Prof. Ing. Lilia Dvořáková, CSc.
vedoucí katedry

V Plzni dne 25. října 2014

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„*Nákladový controlling ve vybraném podniku*“

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

Plzeň dne

podpis autora

Obsah

ÚVOD.....	5
1.TEORETICKÉ VYMEZENÍ CONTROLLINGU.....	7
1.1.Definice controllingu.....	7
1.1.1.Etymologie slova controlling.....	8
1.2.Historie controllingu ve světě a v České republice.....	9
1.2.1.Anglofonní svět.....	9
1.2.2.Germanofonní svět.....	9
1.2.3.Česká republika.....	10
1.3.Cíle controllingu.....	10
1.3.1.Zajištění schopnosti anticipace a adaptace.....	11
1.3.2.Zajištění schopnosti reakce.....	11
1.3.3.Zajištění schopnosti koordinace.....	11
1.4.Funkce controllingu.....	11
1.4.1.Koordinační funkce.....	12
1.4.2.Inovační funkce.....	12
1.4.3.Informační a poradenská funkce.....	12
1.5.Shrnutí koncepce controllingu.....	13
1.6.Úlohy controllera.....	14
1.7.Osoba controllera v podniku.....	16
1.8.Zvláštnosti controllingu v malých a středních podnicích.....	17
1.8.1.Zvláštnosti controllingu v malých a středních podnicích.....	17
1.8.2.Specifické cíle controllingu v malých a středních podnicích.....	19
1.8.3.Modifikace metod controllingu.....	19
1.9.Nástroje controllingu v dílčích fázích řízení.....	20
1.10.Nákladový controlling.....	21
1.10.1.Nákladové účetnictví.....	21
1.10.2.Členění nákladů.....	21
2.NÁKLADOVÝ CONTROLLING VE SPOLEČNOSTI SOFO GROUP a.s.....	22
2.1.Představení podniku.....	22
2.1.1.Základní údaje, historie.....	22
2.1.2.Služby.....	23
2.1.3.Organizační struktura SOFO Group a.s.....	23
2.2.SWOT analýza SOFO Group a.s.....	25
2.3.Controlling ve společnosti SOFO group a.s.....	28
2.3.1.Ekonomický software společnosti SOFO Group a.s.....	28
2.3.2.Náklady společnosti SOFO Group a.s.....	28
2.3.3.Globální analýza nákladů.....	32
2.3.4.Ukazatelé nákladového controllingu ve společnosti SOFO Group a.s.....	38
ZÁVĚR.....	41

ÚVOD

Za posledních 25 let prošlo podnikání nejen v ČR ale i ve světě velkými změnami. Současné technologické a komunikační možnosti, rozvoj států “třetího světa”, globalizace, dostupnost dopravy po celém světě, ekonomická integrace Evropy a poslední hospodářská krize žádají po managementu firem nové strategie řízení. V dynamickém prostředí stále rostoucí konkurence nestačí nabízet kvalitní výrobky a služby, je nutné se umět rychle přizpůsobit, reagovat na změny okolí, sledovat vývoj hospodářství, včas rozpoznat rizika a navrhnout opatření.

Je nezbytné mít co nejpřesnější informace o procesech podniku, rostou tedy i nároky na informační systémy, na přehlednost a vypovídací schopnost informací, na vzdělání a zvláště počítačovou gramotnost nejenom managementu, ale i ostatních zaměstnanců podílejících se na jednotlivých procesech. Bez zajištění kvalitních a včasných kontrol vývoje různých ukazatelů ekonomické úspěšnosti je podnik vystaven velkému riziku, že nedokáže včas rozeznat problém a nalézt opatření pro jeho eliminaci. Perfektní výrobky či služby, kvalitní personál, inovace nezachrání podnik, který negeneruje dostatečné finanční prostředky pro krytí aspoň provozních nákladů, je tedy nesmírně důležité se soustředit na sledování nákladů a výnosů v podnicích, neboť tyto jsou určující pro dosažení zisku.

Právě dosažení zisku, jak je známo, je cílem podnikání a můžeme tedy říct, že podnikání je vždy o výsledku hospodáření, který musí být vyjádřen exaktním způsobem. Nejlepšího výsledku může podnik dosáhnout pouze za podmínek ekonomické hospodárnosti, což vyžaduje stálé sledování nákladů, ovlivňování nebo přizpůsobování jejich struktury, výše či vývoje cílům podniku.

Právě význam nákladů zdůrazňuje nákladový controlling, kterému je věnována tato bakalářská práce. Náklady podniku mají zřejmý vliv na dosažení zisku. Manipulační prostor podniků v oblasti výnosů se neustále zúžuje. V dnešní době globální konkurence nemusí odběratelé vždy akceptovat rostoucí ceny. Také se zkracují životní cykly výrobků a je tu obrovský tlak na inovace, proto nabývá na významu sledování a řízení nákladů podniku, což má v kompetenci právě nákladový controlling. Jeho úlohou není pouze kontrola nákladů, ale také plánování, porovnání dosažených výsledků s plánovanými cíli, poskytování informací

managementu společnosti a podpora managementu při rozhodování a plánování. Nejde jenom o to popis stavu minulého období, ale o aktivní sledování a ovlivňování nákladů v budoucnu, poskytování výchozích dat pro budoucí strategie společnosti nebo pro operativní zásahy.

Nákladový controlling je specifickým typem finančního controllingu. Controlling jako doplňující systém řízení podniku a nákladový controlling jako jeho typ budou popsány v teoretické části této práce. Dále budou vyjmenovány nástroje a metody, které používá controlling a některá specifika a odlišnosti controllingu v závislosti na typu podnikatelského subjektu a jeho velikosti. Teoretické poznatky shrnuté v první části budou aplikovány na vybraný podnikatelský subjekt ve druhé – praktické - části bakalářské práce.

Pro zpracování analýzy a demonstrace vybraných nástrojů nákladového controllingu byl zvolen podnik SOFO Group a.s. V praktické části práce bude podnik představen a provedená jeho SWOT analýza. Dále budou popsány náklady podniku, jejich členění, provedena globální analýza nákladů a vypočteny vybrané ukazatele nákladového controllingu.

V závěrečné části této práce bude zhodnoceno současné využití nákladového controllingu ve společnosti SOFO Group a.s. a posouzená nutnost zlepšení.

1. TEORETICKÉ VYMEZENÍ CONTROLLINGU

Charakteristickými rysy současného hospodářského vývoje jsou globalizace trhů, rostoucí rivalita konkurence, krátké životní cykly výrobků, převis nabídky. Dnešní doba předpokládá rozvoj podniku orientovaného na šance a rizika. Rychlost tvorby rozhodnutí v podnicích se stává v současnosti kritickým faktorem úspěchu. Zavedení systému včasného varování, rychlé zpětné vazby mezi stanovenými cíli a reálnými výsledky zlepšují schopnosti reakce a adaptace podniku. V této souvislosti se mluví o finančním controllingu.

1.1. Definice controllingu

V literatuře existuje celá řada definic controllingu. Jednotný názor na controlling neexistuje, ale uveďme si raději několik příkladů vymezení, abychom mohli vidět v čem se liší a co mají společného.

Eschenbach a Siller pod controllingem představují “v rámci podnikové ekonomiky fundovanou regulaci norem, strategií, financí, trhu, procesů, informací a chování” (Eschenbach/Siller, 2012, s. 38). Účelem controllingu je podle autorů “podpora řízení, aby se dosáhlo společně dohodnutých podnikových cílů (transparentní monitoring)” (Eschenbach/Siller, 2012, s. 38). Svou definici Eschenbach a Siller dále podrobněji vysvětlují: “My chápeme controlling takto: ovládat jednu věc (problém ve smyslu námětu nebo projektu), držet ji pod kontrolou, být informován o věcném vyčísleném obsahu, o událostech a procesech, příp. jejich příčinách, faktorech vlivu (“driver”, urychlovač, veličiny dopředného řízení) a vědět o (možných) dopadech a být (moci být) iniciativní, aby řízení mohlo dosáhnout dohodnutých cílů” (Eschenbach/Siller, 2012, s. 39).

Podle Havlíčka se jedná o formu řízení jako “monitorování, nacházení odchylek, navrhování opatření a řízení problémových a krizových situací” (Havlíček, 2011, s. 13).

Lazar a Herman praví: “Controlling je samostatná větev ekonomického řízení vychýzející z údajů účetnictví a založená na kalkulaci neúplných nákladů, přičemž optimalizuje jak z celopodnikového hlediska, tak podle výrobků, segmentů trhu a míst odpovědnosti příspěvek na úhradu fixních nákladů a tvorbu zisku. Na této bázi provádí taky kalkulaci cen, čímž se stává mj. Nástrojem marketingu (Lazar, 2012, s. 175)”.

Mann a Mayer popisují controlling jako “systém pravidel, který napomáhá dosažení

podnikových cílů, zabraňuje překvapením a včas “rozsvěcuje červenou”, když se objevuje nebezpečí, které vyžaduje v řízení příslušné opatření”(Lazar, 2012, s. 175).

Preissler definuje controlling jako nástroj řízení, který “podporuje podnikový proces rozhodování a řízení prostřednictvím cílově orientovaného zpracování informací”(Lazar, 2012, s. 175).

Jako poslední bychom mohli uvést definici Horvátha, podle něhož je to “nástroj řízení, který má za úkol koordinaci plánování, kontroly a zajištění informační datové základny tak, aby se působilo na zlepšení podnikových výsledků”(Lazar, 2012, s. 175).

Výše uvedené definice controllingu demonstrují, že neexistuje jednotnost v jeho pojetí. Pokud bychom hledali v těchto definicích společná důležitá slova, tak bychom vybrali **řízení, plánování a kontrolu**. Některé definice zdůrazňují význam provádění controllingu pro budoucnost podniku a prevenci krizí, jiné upřednostňují kontrolu dosažení cílů podniku a takzvaný feed-back pro management.

1.1.1. Etymologie slova controlling

V odborné literatuře je také několik teorií o původu slova controlling. Na první pohled se zdá být zřejmé, že pojem controlling je odvozen od anglického slova “*to controll*”, který v překladu do češtiny znamená nejenom *kontrolovat*, ale také *ovládat, řídit, regulovat*, v určitém kontextu také *prověřovat*. Podobné překlady najdeme i v cizích slovnících jiných jazyků západního světa jako itaština, španělština, francouzština, kde taktéž existuje slovní základ *control*.

Některé prameny uvádějí a je to dost pravděpodobné, že slovní základ *control* byl odvozen od latinského pojmu *contra rolatus*, který představoval druhý, kontrolní zápis ve středověkých záznamech o pohybu zboží a peněz.

Další rozšířený názor na původ slova je jeho převzetí z francouzštiny. Slovo *compte* v překladu znamená *účet*, což taky obsahově zařazuje controlling do účetnictví, reportingu, nikoli do řízení, ovládání.

Podobně také v němčině najdeme *die Kontrolle*, která znamená pouze kontrolu, a *das Kontor* – účtárna, finanční základna.

Názory na původ termínu nejsou jednotné, ale všechny prameny se shodují, že controlling není pouze synonymem kontroly, má širší význam a je spjat s řízením či účetnictvím.

Do České republiky pojem controlling přišel z německy mluvících zemí na přelomu 80. a

90. let 20. století, samotné slovo controlling se objevuje ve slovníku neologismu až v roce 2004, ale můžeme s jistotou říct, že obsah controllingu, jeho úlohy a funkce nejsou v České republice tak nové, jako termín samotný.

1.2. Historie controllingu ve světě a v České republice

1.2.1. Anglofonní svět

Počátky controllingu můžeme nalézt u velkých výrobních podniků v USA již na přelomu 19. a 20. století. Většina pramenů zmiňuje rok 1880 a první pozici controllera ve společnosti Acheson, Topeka & Santa Fé Railway System. Některé prameny jmenují i další velké společnosti jako General Electric Company, Ford Motor Company v USA a zmiňují i popis pozice prvních controllerů, které byly pověřeny správou finančních záležitostí podniku, a to konkrétně dluhopisů, akcií a cenných papírů. Pracovní náplň controller spojovala tehdy povinnosti pokladníka a zapisovatele.

Počátky controllingu jsou tedy v anglofonním světě. V anglofonním světě došlo i k prvnímu velkému rozvoji controllingu, a to v USA v období před první hospodářskou krizí, kdy controlleri již připravovali informace nutné pro plánování a rozhodování management, také informace pro kontrolu dosahování podnikových cílů. Pozice controlleru byly zaváděny masivně ve výrobních podnicích, které hledaly cesty jak snížit jednicové náklady na výrobu. V roce 1931 byl otevřen Controller's Institut of America (Americký institut controllerů), který od roku 1934 vydává svůj vlastní časopis The Controller.

Největší rozvoj a nadšení z controllingu zažívá USA v 50. a 60. letech 20. století. Controlleri již mají širokou pracovní náplň, tvoří plány, vyhodnocují je, navrhují opatření, zavádí metodické aparáty pro účetnictví, řídí finanční, majetkové a daňové záležitosti v podnicích.

V 70. letech se pozice controller transformuje do funkce finančního manažera, nákladové účetnictví přerůstá v manažerské účetnictví, jehož nástroje se rozvíjí do dnešních dnů.

1.2.2. Germanofonní svět

V Evropě se controlling začíná prosazovat až v období po 2. světové válce, a to především v německy mluvících zemích, proto se mluví o controlling v germanofonním pojetí. Není překvapením, že nástup controlling byl jednak podmíněn vstupem amerického kapitálu, jednak souvisel s obnovou hospodářství zničeného válkou. Pozice controllera se objevuje především v

dceřiných společnostech amerických podniků, ale v prvních desetiletích po válce nebylo prioritní snižování nákladů na výrobu, ale spíše maximalizace výroby dostatečného množství produkce pro obnovu států. K úsporám docházelo jaks automaticky z rozsahu výroby.

V 70. letech dochází v Evropě k postupnému poklesu odbytu zboží na trzích a pozice controllera, který plánuje, sleduje, porovnává vývoj v podniku, se stává zajímavá v i pro evropské hospodářství. Od 70. let se rozvíjí controlling nejenom v podnikové praxi, ale také na akademické půdě, hledají se nové vzory, které se přizpůsobují evropským specifikům (např. převaha malých a středních podniků v Německu a Rakousku), ustupuje se od původně jednotného pojetí a controlling se vyčleňuje jako samostatná disciplína podnikové ekonomiky.

1.2.3. Česká republika

V České republice můžeme nalézt počátky controllingu již ve 20. letech 20. století ve větších průmyslových podnicích. Jako průkopník filosofie controllingu se uvádí Tomáš Baťa. Ekonomické řízení jeho továrny se opíralo právě o kalkulace a kalkulant měl důležité postavení ve společnosti. Taky se hodně používaly rozpočty, kterým se tak sice neříkalo, ale sestavování rozpočtu je právě v kompetenci controllingu. Také v jeho továrnách bylo zavedeno vlastní vnitropodnikové účetnictví.

Jako další příklady úspěšného ekonomického řízení z tohoto období můžeme uvést společnosti Koh-i-noor, Škodu.

V období po 2. světové válce se ekonomické řízení muselo přizpůsobit aktuální politické situaci v zemi, rozvoj controllingu tedy nebyl možný.

Po změně politického systému v roce 1989 se controlling opět vrátí do České republiky a dochází zase k jeho rozvoji v 90. letech 20. století.

1.3. Cíle controllingu

Dle Eschenbacha obecným cílem controllingu je přispět k udržení trvalé životoschopnosti podniku a jeho operativnosti (Eschenbach, 2000, s. 97). Konkrétně jde o přínos controllingu při zajištění:

- schonosti anticipace v podniku,
- schopnosti adaptace v podniku,

- schopnosti koordinace managementu,
- schopnosti proveditelnosti plánů v podniku.

Zde je důležité podtrhnout, že dosažení výše vyjmenovaných cílů nezávisí pouze na controllingu. Controlling má funkci doplňující, podporuje řízení, ale za dosažení cílů nesou zodpovědnost manažeři.

1.3.1. Zajištění schopnosti anticipace a adaptace

Systém controllingu by měl umožnit vytvoření předpokladů pro přizpůsobení se, měl by poskytovat informace o již existujících změnách v okolí (schopnost adaptace podniku) nebo o důležitých budoucích změnách (schopnost anticipace podniku).

1.3.2. Zajištění schopnosti reakce

Controlling by měl zavést informační a kontrolní systém, který by průběžně ukazoval stav mezi plánovaným a skutečným stavem v podniku a umožňoval tak přijímat cílená opatření.

1.3.3. Zajištění schopnosti koordinace

Controlling by měl přispět ke sladění aktivit podsystémů řízení podniku a zaručit tak koordinaci v systému řízení.

Výše popsané cíle bychom mohli shrnout a říct, že controlling se má postarat o aktuální informace o změnách v okolí podniku již provedených a o změnách budoucích. Controlling má umožnit tvorbu cílově zaměřených korektur v podniku. Controlling má zajistit, aby cíle podniku byly postupně schváleny na odpovídajících úrovních řízení podniku a aby plány a strategie byly prosazeny tak, jak se to zamýšlelo.

1.4. Funkce controllingu

Controlling je doplňující systém řízení, provádí výkony a služby pro řízení a tím podporuje management při plnění jeho úkolů.

Zde si stručně připomeňme nejdůležitější funkce řízení:

- plánování
- rozhodování

- koordinování
- motivování
- informování
- kontrolování

Obecně funkcí controllingu je podpora řízení, podpora managementu při plnění jeho úloh. Z funkcí řízení plní controlling zejména následující 3 funkce.

1.4.1. Koordinační funkce

Funkcí controllingu je vytvářet předpoklady pro koordinaci v systému řízení. Jde o formování koordinace spojující a vytvářející systém, tvorbu komunikačních vztahů, které umožní optimální propojení jednotlivých oddělení podniků. Podnik je také koordinován pomocí plánů, kontrol. Controlling vytváří předpoklady pro koordinaci v systému řízení, vyvíjí jednotlivé podsystémy řízení (hodnotový, plánování a kontroly, zajištění informací, organizační systém a systém personálního vedení) (Eschenbach, 2000, s. 100).

1.4.2. Inovační funkce

Inovační funkce souvisí s potřebou podniku inovovat. Controller je tedy zdroj impulsu změn, ale velký význam pro úspěch inovací má osobnost controllera. Inovace může být objektivní a subjektivní. Taky rozsah inovační funkce v podniku závisí na připravenosti managementu přiznat podíl controllingu při rozhodování o inovacích a také jestli je vůbec potřeba něco inovovat za daných podmínek (Eschenbach, 2000, s. 109).

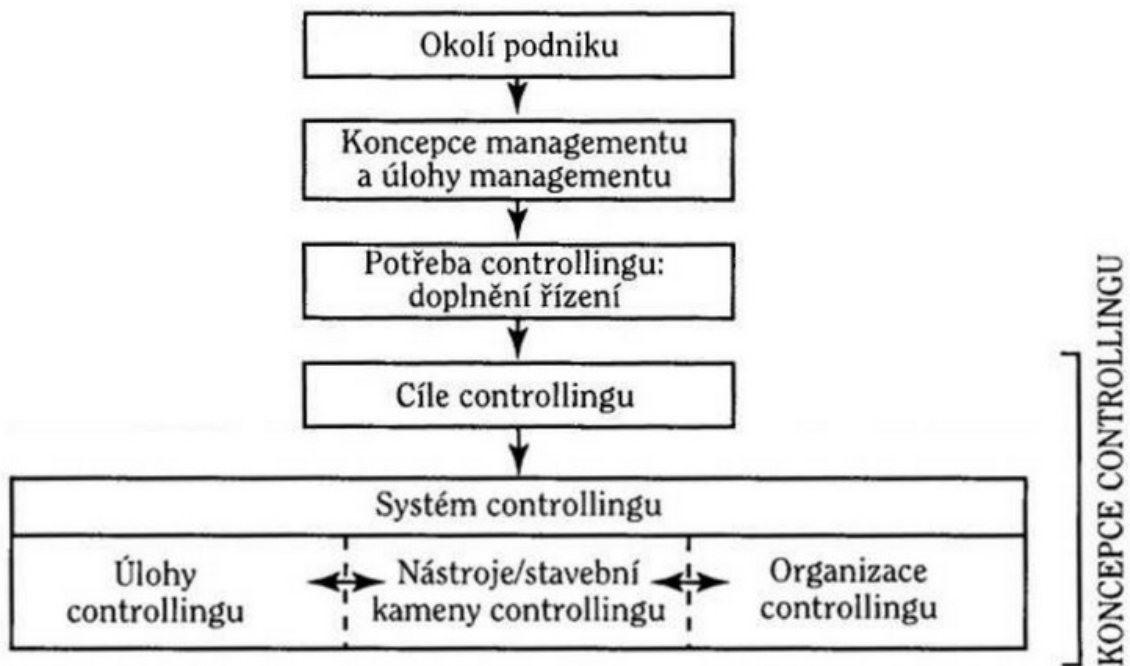
1.4.3. Informační a poradenská funkce

Controlling přebírá odpovědnost za správnou, včasnou a přiměřenou podporu manažera při plnění jeho úkolů. Controlling provádí výkony a služby pro podnik, které se dají popsat jako podpora regulace nebo řízení pomocí feed-back a feed-forward-information, podnikové ekonomické poradenství ve speciálních otázkách, informace vedoucích pracovníků. Tyto jednotlivé služby mohou být shrnuty jako informační a poradenská funkce controllingu. Každý proces plánování a rozhodování je předem určen informacemi. Controlling nejenom zaznamenává vše, co se odehralo v podniku, ale informace vybírá, shrnuje do vlastních přehledů a výkazů (Eschenbach, 2000, s. 111).

1.5. Shrnutí koncepce controllingu

Kdybychom chtěli shrnout teoretické poznatky a pojetí controllingu, jeho cílech, úlohách a místě v podniku, nabízí se přehledné schéma, které vypracoval Rolf Eschenbach a které je znázorněno na obrázku 1.

Obrázek 1: Koncepce controllingu



Zdroj: Eschenbach, 2000, s. 124

- Cíle controllingu spočívají v zajištění schopnosti koordinace, schopnosti reakce, anticipace a adaptace managementu podniku.
- Z cílů controllingu odvozujeme funkce controllingu. Controlling podporuje management tím, že se ujímá funkcí koordinační, informační a inovační, a to službami a výkony vedení.

Systém controllingu se skládá z následujících podsystémů:

- Úlohy controllingu, které zahrnují všechny jednotlivé činnosti vedoucí k uskutečnění cílů controllingu.

- Nástroje controllingu obsahují všechny existující pomůcky, metody, techniky, postupy, které jsou používány při plnění úloh controllingu.
- Organizace controllingu vymezuje možnosti, jak přistoupit k zavádění controllingu v podniku, tedy k vymezení pracovní náplně controllera (Eschenbach, 2000, s. 123).

1.6. Úlohy controllera

K tomu, aby se v podniku realizoval controlling není nezbytně nutné, aby byla zřízena specializovaná pracovní místa, která by vykonávala funkce controllingu. Tyto funkce mohou být převzaty jinými instancemi, což se poměrně často děje v malých a středních podnicích. Pro aplikaci controllingu je nezbytná kooperace s manažery. V některých publikacích se to znázorňuje jako průnik množin Manažera a Controllera, což vyjadřuje, že controlling patří do obou oblastí a je podmíněn kooperací a dialogem (Eschenbach, 2000, s. 117). Znázorňuje to obrázek 2.

Obrázek 2: Interakce manažera a controllera



Zdroj: Eschenbach, 2000, s. 117

Nasledující tabulka uvádí ideální dělbu práce mezi manažerem a controllerem.

Tabulka 1: Dělbba úloh a odpovědností

Controller	Manažer
Koordinuje základy plánování a rozhodování; je manažerem procesu tvorby rozpočtu	Plánuje hodnoty rozpočtu, cíle podnikových výkonů a opatření k dosažení cílů a provádí rozhodnutí
Periodicky informuje o výši a příčinách odchylek od cíle	Stanoví nápravná řídicí opatření při odchylkách od cíle
Periodicky informuje o změnách v podnikovém okolí	Vyvíjí činnost a reaguje, aby se cíle a opatření přizpůsobily měnícím se podmínkám okolí
Nabízí podnikohospodářské poradenství	“Kupuje” podnikohospodářské poradenství
Tvoří podnikohospodářské metodiky a nástroje a koordinuje rozhodnutí	Vytváří předpoklady pro řízení podniku, orientované na cíl
Spolupodílí se na vývoji podniku (např. podporuje inovaici)	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, 2000, s. 122

Aktuální vývoj ukazuje, že se hranice mezi controllingem a managementem stírají a controller postupně přebírá některé úlohy manažera a naopak. Níže uvádíme seznam úloh controllera dle International Group of Controlling, který uvádí ve své publikaci H. Mikovcová:

- Controlleři poskytují manažerům podpurné služby v oblasti plánování a řízení tak, aby management mohl plánovat a řídit podle stanovených cílů.
- Controlleři odpovídají za transparentnost podnikových výsledků, financí, procesů a strategie, a tím přispívají k vyšší ziskovosti.
- Controlleři koordinují dílčí cíle a plány a organizují systémy výkaznictví, které jsou

orientovány na budoucnost a pokrývají všechny části podniku.

- Controlleri moderují controllingový proces tak, aby každý nositel rozhodovacích kompetencí jednal v souladu se stanovenými cíli.
- Controlleri zajišťují informace potřebné k manažerskému rozhodování.
- Controlleri vytvářejí a aktualizují controllingové systémy.
- Controlleri jsou interními poradci všech nositelů rozhodovacích kompetencí v otázkách týkajících se plánování, výkonnosti a účetnictví (Mikovcová, 2007, s. 17).

1.7. Osoba controllera v podniku

Jedná se o práci náročnou z hlediska rozsahu vědomostí (propojení oborů jako jsou finance, účetnictví, ekonomie, matematika, statistika, IT, systémová analýza, programování), ale také z hlediska komunikace s lidmi (Lazar, 2012, s. 244).

Mikovcová uvádí výčet osobních a odborných požadavků kladených na controllery.

Osobní předpoklady:

- schopnost odolávat tlaku nadřízených a podřízených,
- schopnost komunikovat a navazovat kontakt,
- schopnost předávat myšlenky a přesvědčovat,
- schopnost analytického a globálního myšlení,
- nezaujatost, spolehlivost, samostatnost (Mikovcová, 2007, 17).

Odborné předpoklady:

- ekonomické vzdělání a porozumění IT,
- doplňující teoretické a praktické controllerské vzdělání,
- znalosti finančního účetnictví a finančního řízení obecně, metod kalkulace a evidence nákladů,
- znalost a schopnost aplikace plánovacích a prognostických metod,
- znalost controllingových nástrojů,
- znalost podniku samotného a jeho okolí (Mikovcová, 2007, 18).

1.8. Zvláštnosti controllingu v malých a středních podnicích

Původní anglofonní koncepce controllingu prošla v Evropě značnými modifikacemi. Je to způsobeno v neposlední řadě i tím, že se podniková ekonomika v USA tradičně orientuje na větší výrobní podniky, koncerny atd., ale evropský hospodářský život je značně ovlivněn malými a středními podniky. Také podnik, který byl zvolen pro praktickou ukázkou controllingu v této práci, patří právě do skupiny malých podniků, proto je na místě popsat zvláštnosti controllingu v takových společnostech.

Controlling v malých a středních podnicích je stejně důležitý jako controlling ve velkých mezinárodních společnostech. Jeho implementace se však přizpůsobuje specifickým požadavkům menších podniků. Je tedy nezbytná modifikace systému controllingu s ohledem na velikost podniku.

1.8.1. Zvláštnosti controllingu v malých a středních podnicích

Takto Eschenbach shrnuje zvláštnosti controllingu v malých a středních podnicích. Tabulka 2 níže popisuje významné zvláštnosti malých a středních podniků ve vztahu ke controllingu.

Tabulka 2: Významné zvláštnosti malých a středních podniků ve vztahu ke controllingu

Znaky malých a středních podniků	Působení na controlling
<p>Organizace a management</p> <ul style="list-style-type: none"> • vlastník-podnikatel • přetížení managementu • málo delegace • nejsou problémy s koordinací • nejsou vytvářena oddělení • hromadění funkcí • nízký stupeň formalizace • organizace osrientovaná na osobnost • patriarchální vedení • menší význam dosažení zisku • silná závislost na investorech 	<p>Neexistuje pozice controller. Funkce controllingu přebírají ti zaměstnanci, kteří se nejlépe hodí pro stávající úlohy. V mnoha případech se controlling stává věcí šéfa. Koordinační funkce controllingu ustupuje do pozadí, oproti tomu získávají na významu podpůrné funkce. Controller se stává sparingpartnerem managementu.</p>
<p>Plánování, řízení, kontrola</p> <ul style="list-style-type: none"> • chybějící znalost řízení podniku • nedostatečné informační hospodářství • chybějící znalosti o okolí podniku • nedostatečně vivinuté plánování • žádné strategické plánování • improvizace je v popředí • řízení a kontrola v neformálním osobním kontaktu • malé rozšíření kalkulace nákladového účetnictví a tvorby rozpočtu 	<p>V popředí stojí informační úloha controllingu. Formální plánování a kontrola získávají prostřednictvím controllingu na významu, neměly by ale potlačovat flexibilitu a připravenost k improvizaci, ale podporovat ji. Nástroje controllingu musí být snadno přístupné a nesmí předpokládat žádné rozsáhlé podnikohospodářské znalosti.</p>

Zdroj: Eschenbach, 2000, s. 689

1.8.2. Specifické cíle controllingu v malých a středních podnicích.

Dále popisuje Eschenbach specifické cíle controllingu v malých a středních podnicích.

Tabulka 3: Cíle controllingu v malých a středních podnicích

Cíle tvorby systému	Jednoduchá ovládatelnost Omezení na málo tools (nástrojů) Nástroje, které potřebují málo předchozích znalostí Nástroje, které nepotřebují žádné rozsáhlé informace
Cíle hospodárnosti	Ulehčit investiční rozhodování Pokles nákladů/růst výsledků Zvýšení schopnosti přizpůsobení
Cíle informačního hospodářství	Lepší podklady pro stanovení ceny Rozsáhlejší informace z podniku a z okolí podniku Odlehčení podnikatele
Cíle okolí	Odůvodnění vůči bankám, postupovatelům subvencí atd.

Zdroj: Eschenbach, 2000, s. 691

1.8.3. Modifikace metod controllingu

Modifikace metod controllingu v malých a středních podnicích můžeme shrnout takto:

- stačí malý počet nákladových středisek, v nejmenších podnicích můžeme od tvorby středisek upustit.
- nejsou účelné inventury, zjištění stavu skladu během roku, stačí evidence spotřeby materiálu dle objednávek.
- obecné použití postupu plánování není smysluplné, je účelné provádět odhad nákladů na druh nákladu.
- je vhodné mít v běžném plánování malý podíl kalkulačních nákladů a místo nich počítat s veličinami z účetnictví jako úroky cizího kapitálu, zákonné odpisy atd.

1.9. Nástroje controllingu v dílčích fázích řízení

V jednotlivých fázích řízení se používají určité techniky a metody controllingu. Výčet nejdůležitějších uvádí ve své publikaci Mikovcová:

Fáze analytická

- analýza globálního okolí (makrookolí), např. PEST a PESTEL
- analýza odvětví (mikrookolí), např. Paretův model 5 sil
- analýza podniku zahrnující SWOT analýzu, analýzu hodnotového řetězce a funkčních oblastí
- analýza produktu, např. životního cyklu, stáří výrobního programu
- analýza cílů podniku z hlediska jejich hierarchie, významu a vzájemných vazeb

Fáze prognostická a koncepční

- prognostické metody a techniky kvalitativního charakteru (techniky scénářů, metody analogie, strategické hry)
- prognostické metody a techniky kvantitativního charakteru (časové řady, kauzální techniky, modelování)
- metody pro hodnocení a výběr variant (analýzy citlivosti, simulační postupy, modely)

Fáze realizační

- nákladové modely
- kalkulační metody
- kapacitní propočty
- tržní analýzy
- ABC analýzy

Fáze kontrolní

- kvantitativní a kvalitativní porovnání plánu a skutečnosti
- analýza odchylek a jejich příčin
- systém včasné výstrahy

1.10. Nákladový controlling

Nákladový controlling představuje systémový přístup k řízení nákladů, sleduje vznik nákladu v podniku na různých odděleních, plánuje, analyzuje náklady, kontroluje vliv nákladů na tvorbu hospodářského výsledku podniku.

V oblasti nákladů se analyzuje především které položky budou dále sledovány a řízeny, sledují se pak skupiny nákladů, jejich vývoj, závislost na tržbách. Používají se nástroje jako nákladové modely, vertikální a horizontální anlyzy nákladů.

Dále se sleduje jakým způsobem budou náklady přiřazovány na nositele (služba, klient, výrobek). Rozhoduje se o podobě kalkulačního systému podniku a volbě vhodných ukazatelů.

1.10.1. Nákladové účetnictví

Nákladové účetnictví sleduje hospodářství uvnitř účetní jednotky zpravidla podle jednotlivých vnitropodnikových útvarů a v jejich rámci i podle jednotlivých podnikových výkonů. Neslouží pro fiskální potřeby státu, nýbrž pro potřeby podniku samotného, který rozhoduje o jeho struktuře a využití. Nákladové účetnictví má interní charakter, rozděluje evidenci podniku na jednotlivé útvary.

Rozpočetnictví je součástí nákladového účetnictví a je zaměřeno do budoucna, stanovuje úkoly a kontroluje je. Provádí kalkulace nákladů.

1.10.2. Členění nákladů

Tady si stručně připomeňme členění nákladů. Používá se členění:

- **druhov**é, které člení náklady podle druhu ekonomického zdroje, vyjadřuje se tím, že náklady se třídí ve finančním účetnictví podle účtů třídy 5
- **účelov**é, které sleduje náklady podle účelu jejich vynaložení, a to po linii výkonů (náklady a výnosy vztahujeme k výkonům) a po linii útvarů (vztahujeme náklady k místu jejich vzniku zejména podle středisek), používá se v manžerském účetnictví
- **kapacitní**, které třídí náklady podle vztahu k objemu výkonů na fixní a variabilní, je taky záležitostí manžerského účetnictví a controllingu.

Dále sa dají členit náklady na **prvotní** (převzaté z finančního účetnictví) a **druhotné** (vznikají z časového rozlišování a mezi středisky podniku).

2.NÁKLADOVÝ CONTROLLING VE SPOLEČNOSTI SOFO GROUP a.s.

V této části bakalářské práce bude představen podnik SOFO Group a.s., popsána jeho organizační struktura, provedena SWOT analýza a prakticky popsán nákladový controlling.

2.1. Představení podniku

2.1.1. Základní údaje, historie

SOFO Group a.s. je česká akciová společnost, která působí na trhu od roku 2005. Společnost má sídlo v Praze na adrese Ovocný trh 572/11 a dále dvě pobočky v Plzni a Ústí nad Labem. Předmětem činnosti podniku podle OR je výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení a rovněž výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. SOFO Group a.s. původně byla založena jako společnost s ručením omezeným, mezi nabízené služby patřily poradenství v oblasti IT, zpracování dat a správa sítí. Nabídka služeb se postupně rozšířila a v současné době se SOFO Group a.s. specializuje na 6 následujících oblastí:

- Optimalizace
- Zavádění standardů a vzdělávání
- Bezpečná komunikace
- Rozvoj lidských zdrojů
- IT sekce
- BOZP a PO

Za zásadní změnu oproti předchozím obdobím můžeme považovat změnu právní formy společnosti v roce 2007 na akciovou a zvýšení základního kapitálu v roce 2011 na 7 mil. Kč upsáním nových akcií (v současné době je tedy základní kapitál rozdělen na 7 000 ks kmenových akcií na jméno vedených v listinné podobě po 1 000 Kč jmenovité hodnoty).

Společnost má statutárního ředitele Václava Kotoru, který zastupuje společnost ve všech věcech. Správní radu tvoří Ing. Petr Sunek, Tomáš Trnka a Tomáš Kraus. SOFO Group a.s. má dceřinou společnost SOFO engineering s.r.o., která vznikla v roce 2011 a specializuje se na poskytování služeb v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Společnost SOFO Group měla ke konci posledního účetního období 31 zaměstnanců a její obrat nepřesáhl 10 mil. EUR, můžeme ji tedy považovat za malý podnik.

2.1.2. Služby

O nabídce služeb společnosti SOFO Group a.s. se dozvídáme z jejich internet stránek www.sofocz.cz.

Program SOFO Optimalizace nabízí klientům procesně-personální audity, které důkladně prověří procesy firmy a navrhnou zlepšení, které povede ke zvýšení výkonnosti firmy a optimalizaci nákladů.

Program SOFO Mezinárodní standardy ISO zajišťuje komplexní servis v oblasti standardizace činností dle požadavků mezinárodních standardů včetně související administrativy a pomoci při certifikaci.

SOFO Bezpečná komunikace se specializuje na zabezpečení dat a komunikace proti zneužití třetí stranou.

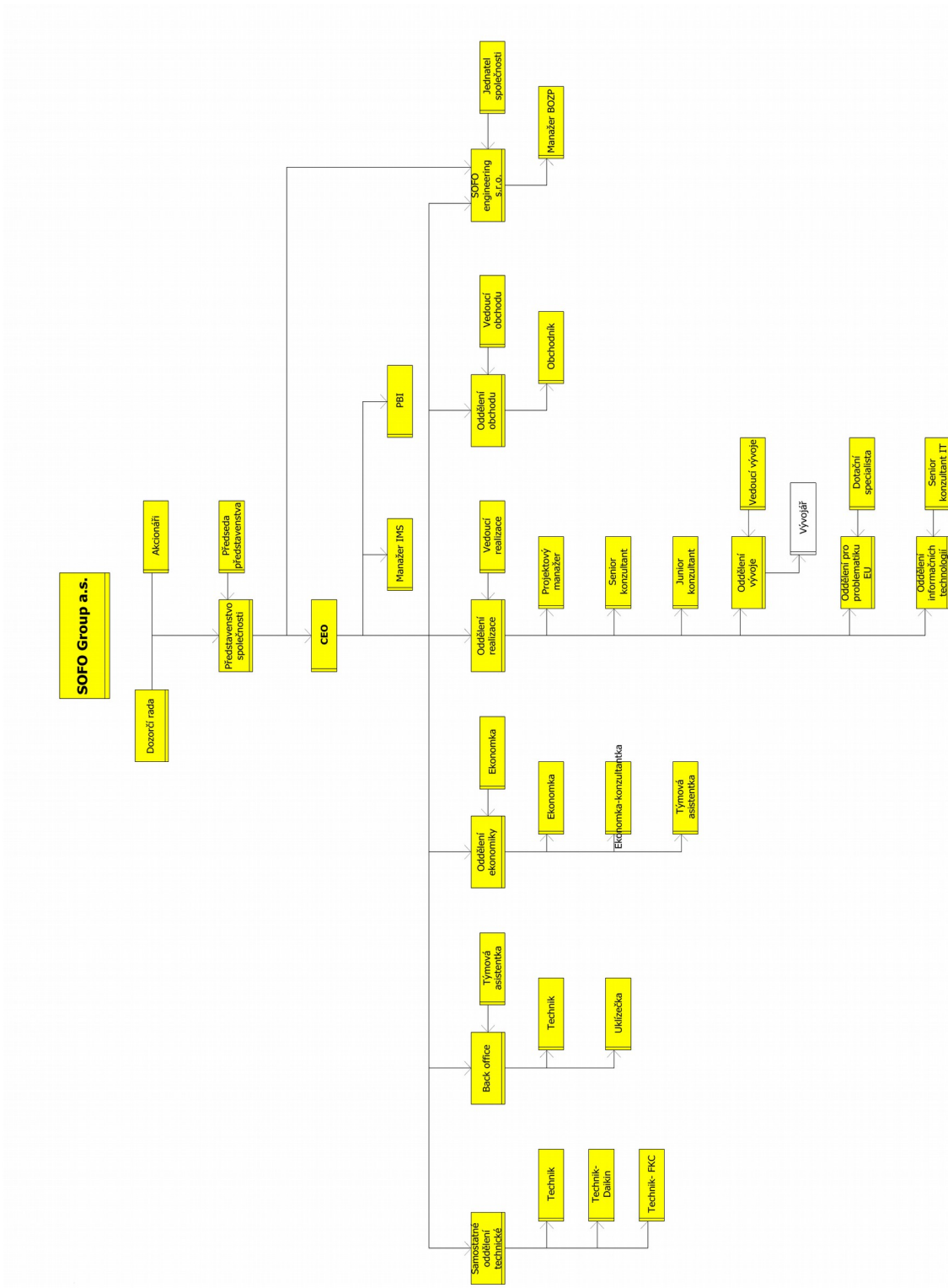
Program SOFO Rozvoj lidských zdrojů nabízí přípravu plánů rozvoje zaměstnanců firmy a dále kontrolu jeho plnění a evaluaci.

SOFO IT je historicky nejstarší sekcí společnosti, zaměřuje se na poskytování odborného poradenství v oblasti informačních technologií.

Program BOZP a PO rozšířil portfolio SOFO Group a.s. jako poslední, poskytuje komplexní řešení problematiky bezpečnosti práce na pracovišti a požární ochrany, což zahrnuje dokumentaci, komunikaci s příslušnými orgány, školení zaměstnanců, kontroly, řešení pracovních úrazů.

2.1.3. Organizační struktura SOFO Group a.s.

Společnost má několik oddělení, která jsou podřízená CEO: oddělení obchodu, ekonomiky, samostatné technické oddělení, dceřinou společností SOFO engineering s.r.o., Back office a oddělení realizace, které má pod sebou oddělení vývoje, oddělení pro problematiku EU a IT oddělení. Na obrázku 3 je představeno schéma organizační struktury SOFO Group a.s., které společnost poskytla pro účely této bakalářské práce. Na obrázku jsou znázorněny vazby a vztahy podřízenosti/nadřízenosti uvnitř společnosti.



Obrázek 3: Organizační struktura SOFO Group a.s.

2.2. SWOT analýza SOFO Group a.s.

Důležitým nástrojem controllingu je SWOT analýza, která integruje závěry interních a externích analýz a názorně je prezentuje v podobě matice SWOT (Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats). Níže v tabulce 4 uvádíme výstupy SWOT analýzy provedené společností SOFO Group a.s. SWOT analýzu je doporučeno sestavovat aspoň jednou za rok.

Tabulka 4: Matice SWOT podniku SOFO Group a.s.

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Heterogenní portfolio klientů, významné reference ▪ Tradice, dobré jméno (registrovaná ochranná známka) ▪ Strategie rozvoje společnosti (jasná vize, trendy) ▪ Vhodné místo podnikání (centrum pólu rozvoje, krajské město, dobrá dopravní dostupnost, sídlo univerzity, dostupnost důležitých institucí v Plzni i Praze) ▪ Osvojené metodiky, které lze vhodně kombinovat (vyzkoušené několikaletou praxí) ▪ Vlastní vývojový tým s dlouholetou odbornou i manažerskou praxí ▪ Personální politika (fungující motivační systém, invence zaměstnanců) ▪ V letech 2013 – 15 pozitivní cash-flow ze „success fee“ projektů realizovaných v letech 2010 – 2012 s pozitivním trendem do budoucna ▪ Perspektiva dalšího růstu (spojení oboru IT a optimalizací, hledání úspor) ▪ Propracovaný a klienty vítaný systém provize (% ze skutečné úspory klienta – protikrizová inovace) ▪ Kvalitní tým (kvalifikovaný, VŠ vzdělaný, zkušenosti) ▪ Podnětné prostředí pro rozvoj lidských zdrojů (dynamika; investice do zvyšování 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Limitované personální kapacity (časová vytiženost zaměstnanců) ▪ Současná nedostačující infrastruktura (výkonnost potřebná pro další vývojový projekt) ▪ Vysoká personální zatíženost, problematictější zastupitelnost ▪ Omezené vlastní volné finanční prostředky pro realizaci rozvojové strategie ▪ Použité vývojové technologie u starších částí SW nástroje

kvalifikace) <ul style="list-style-type: none"> ▪ Spolupráce se spolehlivými partnery (externisté, dodavatelé, odběratelé) ▪ Poměrně vysoká efektivita (malý kompaktní tým, vysoký objem realizovaných zakázek) ▪ Certifikace ISO 9001, 14001, 10006, 27001 (+ akreditace MV) 	
Příležitosti (O)	Ohrožení (T)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nabídka nového produktu/služeb, reagujícího na vysledované potřeby klientů (trhu) – nový, technologicky vyspělejší IS ▪ Prohloubení spolupráce s vysokými školami v oblasti inovací a personálních kapacit (lidské zdroje – noví zaměstnanci) ▪ Poměrně silný sociální kapitál managementu společnosti ▪ Aplikace služeb v oblasti veřejné správy ▪ Prosazení se na zahraničních trzích ▪ Zvýšení projektů v oblasti optimalizací ▪ Růst poptávky po ICT řešení a auditech (hledání úspor) ▪ Implementace SW nástrojů po procesních optimalizacích u stávajících projektů ▪ Využití spolufinancování fondů EU pro rozvojové projekty (dotace) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Odchod strategických zaměstnanců ▪ Vyšší mzdy konzultantů v hlavním městě ▪ Nízká ICT gramotnost klientů ▪ Nové požadavky trhu; překotně se vyvíjející oblast ICT ▪ Platební neschopnost odběratelů (pozdní splatnost) ▪ Živelné pohromy (poničení/krádež majetku potřebného pro podnikání) ▪ Rigidita nabízených služeb (nezachycení trendů, nových požadavků trhu, zaostání v inovacích)

Společnost SOFO Group a.s. je poradenskou společností, poskytuje služby klientům, které chtějí outsourcovat některé podpůrné činnosti jejich firem, aby mohly optimalizovat náklady na provoz a soustředit se na svou hlavní činnost podnikání. Metoda outsourcingu se provozuje ve světě již od 70. let a má dlouhou tradici i v České Republice, která přibližně poledních 10 let zažívala boom outsourcingu. Služby z portfolia SOFO Group a.s. jako např. správa počítačových sítí, poradenství v oblasti IT a optimalizačních procesů, zajištění informační bezpečnosti jsou již služby tradičně outsourcované. Ale po letech nadšení z outsourcingu přichází pokles zájmu o něj. Aktuální situace by se dala popsat takto: na trhu je velké množství konkurenčních podniků, které poskytují podobné služby, zájem o tyto služby je zatím velký, z důvodu poslední ekonomické recese je silná snaha snižovat náklady podniků, snižovat počet

zaměstnanců, hledat nová řešení v oblasti optimalizace procesů a lidských zdrojů, dlouhodobě ale spokojenost zákazníků klesá, průzkumy poradenských společností ukazují, že klesá zájem společností zajišťovat podpůrné procesy pomocí externích firem a profesionálů, což souvisí právě s trendem nespokojenosti s úrovní poskytovaných služeb. V České republice je velký počet malých a středních podniků, které nabízí stejné nebo podobné služby jako SOFO Group a.s., je tedy klíčové zajistit perfektní kvalitu služeb, mít dobré reference a kvalitní lidské zdroje popř. ověřené externí dodavatelé.

Jako silné stránky SOFO Group a.s. můžeme uvést právě zkušené zaměstnance, významné reference a dobré jméno, umístění v krajském městě s mnoha důležitými institucemi a univerzitou, spolehlivé partnery, vlastní systém provizí vítaný klienty.

SOFO Group a.s. má sídlo v hlavním městě a dvě pobočky v Plzni a Ústí nad Labem. Z toho plyne hrozba odchodu strategických zaměstnanců za vyššími platy do Prahy, což za zmíněných podmínek velké konkurence, možného budoucího poklesu zájmu o poskytované produkty a opravdu důležité spokojenosti zákazníků je významná hrozba. Lidský kapitál zejména pro oblast IT je opravdu drahý a není snadné nahradit zkušeného poradce nebo vyvojáře. Další hrozbou je nezachycení trendů trhu, SOFO Group a.s. není globální společností, která by díky existenci poboček ve velkých městech po celém světě věděla aktuální novinky v oblasti poskytovaných služeb, které se stávají trendem např. v USA, ale ještě nejsou vyzkoušeny v Evropě, také bychom zmínili hrozbu neschopnosti předvídat významné změny a zaostávání v inovacích. Konkurenti, kteří naopak mají globální zázemí, dokážou se mnohem rychleji přizpůsobit novým požadavkům trhu.

Jako příležitosti pro rozvoj společnosti se nabízejí aplikace služeb v oblasti veřejné správy, kde je stále zřejmý potenciál poskytování IT služeb, zavádění optimalizace a zajišťování bezpečnosti dat. Členství České republiky v Evropské unii poskytuje taky možnosti využití dotací fondů Evropské unie pro vybrané projekty. Umístění ve větších městech, které mají univerzity nabízí taky možnosti prohloubení spolupráce s vysokými školami a to jak v oblasti inovací IT a informačního managementu, tak i v oblasti získávání lidských zdrojů.

Slabými stránkami SOFO Group a.s. jsou limitované personální kapacity, málo zaměstnanců a jejich velká vytíženost a taky problematická zastupitelnost, což je typické pro outsourcingové společnosti, dále také technologie použité u starších částí SW, omezené vlastní

volné prostředky pro rozvoj.

2.3. Controlling ve společnosti SOFO group a.s.

Ve společnosti je zavedená pozice Vedoucí ekonomického oddělení a controllingu, ale jak se často stává v malých podnicích funkce controllingu přebírají i jiní zaměstnanci, kteří se na tuto roli hodí. To znamená, že částečně funkci controllera plní již zmíněný Vedoucí ekonomického oddělení a controllingu. Plány a rozpočty jsou řešeny vrcholově majiteli společnosti. U jednotlivých projektů odpovídá za plánování odpovědný manažer. Ten pak porovnává plánované a skutečné výsledky a závěry využívá v realizaci dalších projektů. Můžeme tedy říct, že vrcholový a střední management společnosti přebírá funkce a úlohy controllera, což je typické pro malé a střední podniky. U menších společnostech, které nemají např. zahraniční mateřskou firmu nebývá většinou potřeba nebo nátlak na zpracování složitých reportů a analýz, aby investor mohl sledovat zhodnocení své investice. Ve větších mezinárodních podnicích zpravidla zaujímá controlling institucionálně mnohem významnější postavení.

Cílem controllingu ve společnosti SOFO Group a.s. je především porovnávání plánu a skutečnosti, hledání úsporných opatření, podpora managementu při tvorbě rozpočtů. Vrcholový management společnosti v ní pracuje od založení a dobře zná podnik, nemusíme se tedy obávat, že by vedení mělo nedostatek informací, ale určitě by nebylo na škodu organizaci controllingu trochu zpřísnit.

2.3.1. Ekonomický software společnosti SOFO Group a.s.

Software, který používá společnost pro zachycení vlastní ekonomické činnosti hraje také důležitou roli pro controlling. Účetnictví pro společnost zpracovává externí firma, která používá účetní software Ekonom. Ekonom je vhodný pro malé podniky, je výkonný a cenově dostupný. Je zakoupena multiverze, která obsahuje nejenom základní klíčové moduly jako účetnictví, daně, výkazy, ale má také manažerskou nadstavbu s možností analýz, grafů, tabulek, statistik. Manažerská nadstavba zatím není společností SOFO Group a.s. využívána.

2.3.2. Náklady společnosti SOFO Group a.s.

Nákladový controlling sleduje vznik nákladů na jednotlivých střediscích podniku nebo při různých činnostech podniku, plánuje a řídí náklady a tím sleduje i hlavní cíl podniku, čímž je dosažení zisku cestou maximální hospodárnosti, ekonomické efektivnosti.

Společnost SOFO Group a.s. používá druhové členění nákladů podle druhů spotřebovaných ekonomických zdrojů.

Druhové členění nákladů SOFO Group a.s. uvádíme na obrázku 4 a 5.

Účelové členění na střediska se používá u vozidel a dotačních projektů.

Na ekonomickém oddělení společnosti vznikají režijní náklady spojené především s administrativou a řízením podniku, na oddělení realizace jsou to náklady na prodané zboží, subdodávky, reklamu, marketing, mzdy vlastních konzultantů a vyvojářů, telefony, internet, energie. S oddělením obchodu jsou spojené náklady odbytu. Náklady Back office a samostatného technického oddělení jsou náklady na technickou údržbu, úklid.

Účet	Název účtu	Počáteční stav	Za období od 01.04.		V termínu od 01.04.		Účet celkem
			Má datí	Dal	Má datí	Dal	
501	Spotřeba materiálu	0,00	275,44	0,00	275,44	0,00	275,44
501/001	Spotřeba materiálu	0,00	30908,85	0,00	30908,85	0,00	30908,85
501/002	PHM	0,00	339850,67	0,00	339850,67	0,00	339850,67
501/003	Režijní materiál	0,00	38608,66	0,00	38608,66	0,00	38608,66
501/005	DHIM	0,00	1320,84	0,00	1320,84	0,00	1320,84
501/900	PHM - Nedaňové	0,00	36600,90	0,00	36600,90	0,00	36600,90
	Účet 501 celkem:	0,00	447565,36	0,00	447565,36	0,00	447565,36
502/001	Energie	0,00	127298,00	0,00	127298,00	0,00	127298,00
502/003	vodné	0,00	15027,11	0,00	15027,11	0,00	15027,11
	Účet 502 celkem:	0,00	142325,11	0,00	142325,11	0,00	142325,11
504	Prodané zboží	0,00	872120,18	0,00	872120,18	0,00	872120,18
504/001	ICT zboží	0,00	95419360,90	3595674,34	95419360,90	3595674,34	91823686,56
504/002	Prodané zboží - pravidelná	0,00	4632989,16	0,00	4632989,16	0,00	4632989,16
	Účet 504 celkem:	0,00	100924470,24	3595674,34	100924470,24	3595674,34	97328795,90
511/001	Opravy a udržování aut	0,00	266588,72	0,00	266588,72	0,00	266588,72
511/002	Opravy a udržování - ostatní	0,00	2831,67	0,00	2831,67	0,00	2831,67
	Účet 511 celkem:	0,00	269420,39	0,00	269420,39	0,00	269420,39
512	Cestovné	0,00	60574,94	0,00	60574,94	0,00	60574,94
513	Náklady na reprezentaci	0,00	91059,66	0,00	91059,66	0,00	91059,66
518	Ostatní služby	0,00	38062536,79	0,00	38062536,79	0,00	38062536,79
518/001	Poštovné	0,00	8311,25	0,00	8311,25	0,00	8311,25
518/002	SW	0,00	1977214,38	0,00	1977214,38	0,00	1977214,38
518/003	Telefonní služby	0,00	172812,73	0,00	172812,73	0,00	172812,73
518/004	Ubytování	0,00	63244,02	0,00	63244,02	0,00	63244,02
518/005	Nájemné	0,00	197948,00	0,00	197948,00	0,00	197948,00
518/006	Doprava	0,00	2441,78	0,00	2441,78	0,00	2441,78
518/007	Leasing	0,00	64053,40	0,00	64053,40	0,00	64053,40
518/008	Ostatní služby	0,00	8430819,31	0,00	8430819,31	0,00	8430819,31
518/009	Reklama	0,00	838000,33	0,00	838000,33	0,00	838000,33
518/010	Subdodavatelské služby	0,00	47169769,64	9195944,07	47169769,64	9195944,07	37973825,57
518/011	OS - účetní a právní sl.	0,00	346976,00	0,00	346976,00	0,00	346976,00
518/012	Parkovné	0,00	21651,64	0,00	21651,64	0,00	21651,64
518/013	Odpad	0,00	4743,58	0,00	4743,58	0,00	4743,58
518/014	Sekuritas	0,00	9000,50	0,00	9000,50	0,00	9000,50
518/015	Služby SFE	0,00	123362,04	0,00	123362,04	0,00	123362,04
518/016	Výpisy	0,00	3785,12	0,00	3785,12	0,00	3785,12
518/017	Vzdělávání	0,00	32690,04	0,00	32690,04	0,00	32690,04
518/018	Úklid - pravidelná	0,00	123000,00	0,00	123000,00	0,00	123000,00
518/019	Nájemné - pravidelná	0,00	922681,76	0,00	922681,76	0,00	922681,76
518/020	Konektivita - pravidelná	0,00	800000,00	0,00	800000,00	0,00	800000,00
518/021	Správa ICT - pravidelná	0,00	8154461,00	0,00	8154461,00	0,00	8154461,00
518/022	Docházkový systém - pravidelná	0,00	298800,00	0,00	298800,00	0,00	298800,00
518/023	Reklama - pravidelná	0,00	6497280,40	0,00	6497280,40	0,00	6497280,40
518/024	Programátoři - pravidelná	0,00	1371800,00	0,00	1371800,00	0,00	1371800,00
518/025	Správa www - pravidelná	0,00	42000,00	0,00	42000,00	0,00	42000,00
518/101	Zpracování podkladů - OPPI	0,00	350000,00	0,00	350000,00	0,00	350000,00
518/102	OPPI - SW	0,00	295000,00	0,00	295000,00	0,00	295000,00
518/103	OPPI SOFOKLES 1 služby	0,00	4319094,00	0,00	4319094,00	0,00	4319094,00
518/104	OPPI SOFOKLES 2 služby	0,00	2647300,00	0,00	2647300,00	0,00	2647300,00
518/105	OPPI SŠ služby	0,00	21000,00	0,00	21000,00	0,00	21000,00
518/200	ICTvP - Analýzy	0,00	100000,00	0,00	100000,00	0,00	100000,00
518/900	Ostatní služby - NEDAŇOVĚ	0,00	67241,20	0,00	67241,20	0,00	67241,20
	Účet 518 celkem:	0,00	123539018,91	9195944,07	123539018,91	9195944,07	114343074,84
521	Mzdové náklady	0,00	1747048,00	0,00	1747048,00	0,00	1747048,00
521/100	Mzdové náklady SFG	0,00	1601267,00	0,00	1601267,00	0,00	1601267,00
521/500	Mzdové náklady OPVK	0,00	871752,00	0,00	871752,00	0,00	871752,00
521/600	Mzdové náklady SOFOKLES 2	0,00	2869229,00	0,00	2869229,00	0,00	2869229,00
	Účet 521 celkem:	0,00	7089296,00	0,00	7089296,00	0,00	7089296,00
524	Zákonné sociální pojištění	0,00	1030911,00	0,00	1030911,00	0,00	1030911,00
524/100	Zákonné sociální pojištění SFG	0,00	68445,00	0,00	68445,00	0,00	68445,00
524/500	Zákonné sociální pojištění OPVK	0,00	296398,00	0,00	296398,00	0,00	296398,00
524/600	Zákonné sociální pojištění SFK	0,00	996273,00	0,00	996273,00	0,00	996273,00
	Účet 524 celkem:	0,00	2392027,00	0,00	2392027,00	0,00	2392027,00
527	Zákonné sociální náklady	0,00	419565,07	0,00	419565,07	0,00	419565,07
531	Daň silniční	0,00	11598,00	0,00	11598,00	0,00	11598,00

Obrázek 4: Členění nákladů v podniku SOFO Group a.s.

Účet	Název účtu	Počáteční stav	Za období od 01.04.		V termínu od 01.04.		Účet celkem
			Má dáti	Dal	Má dáti	Dal	
532	Daň z nemovitosti	0,00	3579,00	0,00	3579,00	0,00	3579,00
538/001	Kolky	0,00	1000,00	0,00	1000,00	0,00	1000,00
538/002	Dálniční známky	0,00	12330,00	0,00	12330,00	0,00	12330,00
538/003	Správní poplatky	0,00	15300,00	0,00	15300,00	0,00	15300,00
	Účet 538 celkem:	0,00	28630,00	0,00	28630,00	0,00	28630,00
541	Zůstat cena prodaného DNHM	0,00	1544048,85	0,00	1544048,85	0,00	1544048,85
544	Smluvní pokuty a úroky z prod.	0,00	1797,06	0,00	1797,06	0,00	1797,06
548/002	Ostatní provozní náklady nedaň	0,00	6000,00	0,00	6000,00	0,00	6000,00
548/003	Zákonné pojištění zam.	0,00	25879,00	0,00	25879,00	0,00	25879,00
548/004	Pojištění	0,00	65855,18	0,00	65855,18	0,00	65855,18
	Účet 548 celkem:	0,00	97734,18	0,00	97734,18	0,00	97734,18
551	Odpisy dlouhodob.nemh.a hm.m.	0,00	5908893,60	0,00	5908893,60	0,00	5908893,60
562/001	Úroky úvěr CS	0,00	109092,22	0,00	109092,22	0,00	109092,22
562/003	Úroky kontokorent ČS	0,00	131465,13	0,00	131465,13	0,00	131465,13
562/006	Úroky úvěr 33561324	0,00	18280,28	0,00	18280,28	0,00	18280,28
562/007	Úroky úvěr 90048735	0,00	30509,70	0,00	30509,70	0,00	30509,70
562/009	Úroky kontokorent ČSOB	0,00	142037,40	0,00	142037,40	0,00	142037,40
562/011	Úroky hypotéka	0,00	95990,78	0,00	95990,78	0,00	95990,78
562/012	Úroky úvěr 7111342	0,00	41491,61	0,00	41491,61	0,00	41491,61
562/013	Úroky úvěr 33582916	0,00	19328,36	0,00	19328,36	0,00	19328,36
562/014	Úroky úvěr 33583945	0,00	19389,96	0,00	19389,96	0,00	19389,96
562/015	Úroky úvěr 1252308204	0,00	72205,00	0,00	72205,00	0,00	72205,00
562/016	Úroky úvěr 7206624	0,00	50240,18	0,00	50240,18	0,00	50240,18
	Účet 562 celkem:	0,00	730030,62	0,00	730030,62	0,00	730030,62
568/001	Poplatky banka	0,00	112201,07	0,00	112201,07	0,00	112201,07
568/002	Poplatky za poskytnutí úvěru	0,00	20000,00	0,00	20000,00	0,00	20000,00
568/004	Ověřování	0,00	630,00	0,00	630,00	0,00	630,00
568/007	Pojištění	0,00	106878,43	0,00	106878,43	0,00	106878,43
568/900	Haléřové vyrovnání	0,00	3,13	-9,00	3,13	-9,00	12,13
	Účet 568 celkem:	0,00	239712,63	-9,00	239712,63	-9,00	239721,63
591	Daň z příjmů z bež.čin.-splat.	0,00	482030,00	0,00	482030,00	0,00	482030,00
	Účtová třída 5 celkem:	0,00	244423376,62	12791609,41	244423376,62	12791609,41	231631767,21
602	Tržby z prodeje služeb	0,00	0,00	15881814,18	0,00	15881814,18	-15881814,18
602/001	ISO	0,00	0,00	1320862,50	0,00	1320862,50	-1320862,50
602/002	IT	0,00	0,00	10089467,87	0,00	10089467,87	-10089467,87
602/003	Ostatní poradenství a služby	0,00	0,00	91498043,50	0,00	91498043,50	-91498043,50
602/004	Zadávací dokumentace	0,00	0,00	4000,00	0,00	4000,00	-4000,00
	Účet 602 celkem:	0,00	0,00	118794188,05	0,00	118794188,05	-118794188,05
604	Tržby za zboží	0,00	0,00	33935985,00	0,00	33935985,00	-33935985,00
604/001	Tržby za zboží	0,00	0,00	70760299,75	0,00	70760299,75	-70760299,75
	Účet 604 celkem:	0,00	0,00	104696284,75	0,00	104696284,75	-104696284,75
623	Aktivace dlouhodobého NM	0,00	0,00	4989717,60	0,00	4989717,60	-4989717,60
641	Tržby z prodeje dlouhodob.NHM	0,00	0,00	1117381,00	0,00	1117381,00	-1117381,00
644	Smluvní pokuty a úroky z prod.	0,00	0,00	235000,00	0,00	235000,00	-235000,00
648	Ostatní provozní výnosy	0,00	0,00	1219629,40	0,00	1219629,40	-1219629,40
648/001	Plnění pojišťovny	0,00	0,00	163846,00	0,00	163846,00	-163846,00
648/100	Dotace - Sofokles 1	0,00	0,00	570150,00	0,00	570150,00	-570150,00
648/300	Dotace - Sofokles 2	0,00	0,00	1540882,00	0,00	1540882,00	-1540882,00
	Účet 648 celkem:	0,00	0,00	3494507,40	0,00	3494507,40	-3494507,40
662	Úroky	0,00	0,00	103,69	0,00	103,69	-103,69
663	Kursově zisky	0,00	0,00	38796,43	0,00	38796,43	-38796,43
	Účtová třída 6 celkem:	0,00	0,00	233365978,92	0,00	233365978,92	-233365978,92
	Celkem:	0,00	244423376,62	246157588,33	244423376,62	246157588,33	-1734211,71

Obrázek 5: Členění nákladů v podniku SOFO Group a.s.

2.3.3. Globální analýza nákladů

Součástí analýzy nákladů společnost je analýza absolutních položek a odhad jejich vývoje v čase. Dalším krokem může být procentní rozbor, kdy se dělá propočet podílů položek výkazu zisku a ztráty na celkových výnosech.

K dispozici v tabulce 5 máme část výsledkový společnosti SOFO Group a.s. v období 2008 – 2013.

Tabulka 5: Údaje z výsledovky za období 2008 - 2013

	2008	2009	2011	2012	2013
Tržby za prodej zboží	13,229.00	4,229.00	5,080.00	22,542.00	104,696.00
Náklady vynaložené na prodané zboží	5,289.00	3,676.00	4,010.00	13,635.00	97,329.00
Obchodní marže	7,940.00	553.00	1,071.00	8,907.00	7,367.00
Výkony	15,034.00	22,173.00	59,274.00	73,144.00	123,784.00
Výkonová spotřeba	20,941.00	21,317.00	56,477.00	73,840.00	115,354.00
Spotřeba materiálu a energie	245.00	3,250.00	222.00	336.00	590.00
Služby	20,695.00	18,067.00	56,255.00	73,840.00	114,764.00
Přidaná hodnota	2,033.00	1,409.00	3,868.00	8,212.00	15,764.00
Osobní náklady	724.00	962.00	1,605.00	3,704.00	9,901.00
Daně a poplatky	11.00	14.00	20.00	17.00	44.00
Odpisy dlouhodobého nehmotného a	1,101.00	77.00	1,270.00	2,373.00	5,909.00

hmotného majetku					
Ostatní provozní výnosy	0.00	0.00	60.00	1,618.00	3,730.00
Ostatní provozní náklady	19.00	154.00	490.00	438.00	100.00
Provozní výsledek hospodáření	178.00	265.00	543.00	3,298.00	3,147.00

Použijme výpočet podílů jednotlivých položek nákladů na celkových výkonech pro stanovení podstatných položek. Výsledné hodnoty obsahuje tabulka 6:

Tabulka 6: Procentní podíl nákladů

	2008	2009	2011	2012	2013
Náklady vynaložené na prodané zboží	35.18%	16.58%	6.77%	18.64%	78.63%
Spotřeba materiálu a energie	1.63%	14.66%	0.37%	0.46%	0.48%
Služby	137.65%	81.48%	94.91%	100.95%	92.71%
Osobní náklady	4.82%	4.34%	2.71%	5.06%	8.00%
Daně a poplatky	0.07%	0.06%	0.03%	0.02%	0.04%
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	7.32%	0.35%	2.14%	3.24%	4.77%
Ostatní provozní náklady	0.13%	0.69%	0.83%	0.60%	0.08%
Provozní výsledek hospodářství	1.18%	1.20%	0.92%	4.51%	2.54%

Dále vypočteme průměry podílů a jejich kumulativní součty. Výsledné hodnoty obsahuje tabulka 7:

Tabulka 7: Kumulativní součet průměrů podílů

	Průměr podílů	Kumulativní součet
Náklady vynaložené na prodané zboží	31.16%	31.16%
Spotřeba materiálu a energie	3.52%	34.68%
Služby	101.54%	136.22%
Osobní náklady	4.98%	141.20%
Daně a poplatky	0.05%	141.25%
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	3.57%	144.82%
Ostatní provozní náklady	0.47%	145.28%
Provozní výsledek hospodářství	2.07%	147.35%

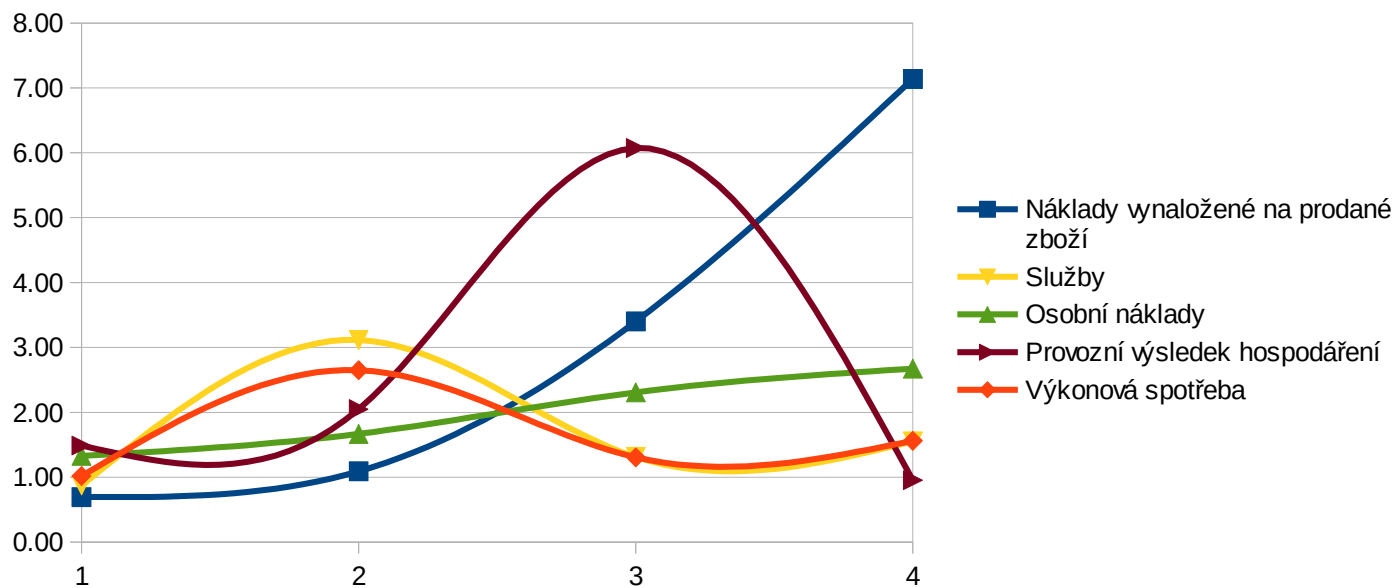
Nejvýznamnějším nákladem společnosti jsou subdodavatelské služby.

Pro další sledování zvolíme následující náklady: náklady vynaložené na prodané zboží, služby, osobní náklady.

Dále propočteme indexy růstu u námi zvolených položek nákladů. Výsledky obsahuje tabulka 8 a na obrázku 6 je prezentuje graf:

Tabulka 8: Meziroční tempa růstu výkonů, podstatných položek nákladů a provozního zisku

	2008	2009	2011	2012
Náklady vynaložené na prodané zboží	0.70	1.09	3.40	7.14
Výkonová spotřeba	1.02	2.65	1.31	1.56
Služby	0.87	3.11	1.31	1.55
Osobní náklady	1.33	1.67	2.31	2.67
Provozní výsledek hospodáření	1.49	2.05	6.07	0.95



Obrázek 6: Meziroční tempa růstu výkonů, podstatných položek nákladů a provozního zisku

2.3.4. Ukazatelé nákladového controllingu ve společnosti SOFO Group a.s.

Ukážme si teď v praxi několik ukazatelů nákladového controllingu. Ukazatele slouží k včasnému podávání informací, ke stanovení cílů, řízení, regulace, kontrole a porovnání. K výpočtu ukazatelů nákladového controllingu použijeme údaje z výsledovek společnosti SOFO Group a.s. za dvě poslední po sobě jdoucí účetní období.

Jako první se nabízí:

- **Rentabilita nákladů (Return on Costs)** - obvykle se označuje zkrátkou ROC. Je to ukazatel, který vjadřuje poměr celkových nákladů k tržbám podniku. Jedná se o dopňkový ukazatel k rentabilitě tržeb.

Výpočet:

$$ROC = 1 - \frac{EBIT}{Tržby}$$

$$ROC = 1 - \frac{2.946}{223.490} = 0,99$$

Čím je hodnota ukazatele vyšší, tím horší je hospodářský výsledek podniku. V tomto případě je hodnota ROC velmi vysoká, na každou 1 Kč tržeb připadá 0,99 Kč nákladů.

- **Rentabilita tržeb (Return on Sales)** - obvykle se používá zkratka ROS, vypovídá o tom, kolik korun čistého zisku připadá na jednu korunu tržeb.

Ukazatel pracuje se dvěma variantami konstrukce ukazatele, v čitateli uvádíme buď *EBIT* nebo *EAT*. Varianta s *EBIT*em v čitateli je vhodná pro porovnání podniků s proměnlivými podmínkami. Při využití zisku po zdanění v čitateli mluvíme o i ziskové marži.

EAT (Earnings after Taxes) je čistý zisk. Jedná se o výsledek hospodaření za účetní období, je již po snížení o zaplacenou daň a určen k rozdělení mezi vlastníky a podnik.

EBIT (Earnings before Interest and Taxes) je zisk před zdaněním a úroky. Posuzuje výkonost podniku bez ohledu na zvolený způsob financování (úrok) a zdanění.

Provedeme výpočet ve dvou variantách:

$$ROS = \frac{EBIT}{(\text{Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb} + \text{Tržby z prodeje zboží})}$$

$$ROS = \frac{EAT}{(\text{Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb} + \text{Tržby z prodeje zboží})}$$

Vlastní výpočet:

$$ROS = \frac{2.946}{223.490} = 0,013$$

$$ROS = \frac{1.734}{223.490} = 0,00776$$

Nepřekvapí, že hodnoty ROS v obou případech jsou velmi nízké, na každou 1 Kč tržeb připadá pouze 0,01 Kč čistého zisku.

- **Procentní změna celkových nákladů** ve dvou po sobě jdoucích obdobích.

$$\text{Procentní změna} = \frac{N_1 - N_0}{N_0}$$

kde: N_0 ... náklady v účetním období 2011/2012,

N_1 ... náklady v účetním období 2012/2013.

Vlastní výpočet:

$$\text{Procentní změna} = \frac{231.632 - 95.309}{95.309} = 1,43$$

Můžeme sledovat překročení výše nákladů oproti předchozímu období.

- **Koeficient reakce**

$$Kr = \frac{\left(\frac{N_1}{N_0} \cdot 100\right) - 100}{\left(\frac{V_1}{V_0} \cdot 100\right) - 100}$$

kde: N_0 ... náklady v účetním období 2011/2012,

N_1 ... náklady v účetním období 2012/2013,

V_0 ... výkony v účetním období 2011/2012,

V_1 ... výkony v účetním období 2012/2013.

Vlastní výpočet:

$$Kr = \frac{\left(\frac{231.632}{95.309} \cdot 100\right) - 100}{\left(\frac{123.748}{73.144} \cdot 100\right) - 100} = \frac{143.033}{69.184} = 2,067$$

Koeficient reakce je větší než 1, což signalizuje rychlejší růst nákladů, než objemů výkonů.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo popsat a zhodnotit nákladový controlling ve společnosti SOFO Group a.s. a na základě zjištění o aktuální situaci v podniku navrhnout zlepšení. Aby bylo možné posoudit stav ve společnosti, nejprve bylo nezbytné prostudovat doporučenou odbornou literaturu na dané téma, vymezit pojem controllingu a jeho nástrojů, zamyslet se nad podstatou controllingu, jeho cíli a funkcemi v podniku, popsat pracovní náplň controllera ve firmě, jeho kompetence a ideální osobnost. Tyto poznatky byly sumarizovány v teoretické části této práce.

Ve druhé praktické části této práce byl představen podnik SOFO Group a.s. a provedena jeho SWOT analýza: na základě informací získaných od zaměstnanců společnosti a informací volně přístupných byly popsány silné a slabé stránky SOFO Group as., příležitosti a hrozby. Získané informace byly zpracovány do podoby SWOT matice.

Dále byl popsán současný stav controllingu ve společnosti a aplikovány nástroje nákladového controllingu, provedena globální analýza nákladů společnosti a výpočteny některé vybrané ukazatelé. Výsledky analýz a výpočtů byly prezentovány v tabulkách a grafech a doplněny o komentář autorky této práce.

Během zpracování praktické části této práce autorka dospěla k názoru, že controlling je stejně důležitý ve velkých a malých podnicích, ale měl by používat postupy adekvátní velikosti a typu podniku. Společnost SOFO Group a.s. je malým podnikem, který má pouze 31 zaměstnanců. Ve společnosti je zavedena pozice Vedoucí ekonomického oddělení a controllingu, kterou vykonává zkušený vedoucí pracovník, ale funkce controllingu jsou rozděleny mezi jednotlivé vedoucí projektů oddělení realizace, kteří na základě propočtu z minulosti sestavují odhady rozpočtů jednotlivých projektů, a vrcholový management, který rozpočty schvaluje. V případě odchylek od plánovaných nákladů odvozují vedoucí projektů závěry, které zohledňují při sestavení dalšího rozpočtu.

Nastává tedy typická situace controllingu v malých podnicích, kdy není až tak účelné používat složité kalkulace nákladů a decentralizovat strukturu společnosti se zavedením nákladových středisek atd. Není nutné ani zlepšovat koordinaci v podniku, kde organizační struktura je poměrně jednoduchá a neexistuje ani zahraniční “matka”, která by vyžadovala složité skupinové reporty a chtěla by sledovat zhodnocení své investice.

SOFO Group a.s. má velmi nízké náklady na provoz, používá cenově dostupný účetní software pro menší společnosti, který sice má moduly manažerské nadstavby, ale tyto nejsou využívány. Nejvýznamnější položkou nákladů jsou subdodávky. Rentabilita nákladů je velmi vysoká a při zvyšování výkonů náklady rostou mnohem rychleji než výkony. Přesto společnost vytváří zisk a postupně se rozrůstá, má již několik poboček ve třech městech a uvažuje i o “expanzi” do zahraničí, k tomu ale chybí vlastní prostředky. Přes značnou hospodárnost v oblasti provozu, má SOFO Group a.s. velmi vysoké náklady na služby. Na 1 Kč tržeb připadá 0,01 Kč zisku. Pro další rozvoj podniku je tedy moc důležité sledovat náklady na subdodavatelské služby, případně měnit strukturu a nabírat vlastní zaměstnance a dále rozšiřovat nabídku služeb. Pokud v budoucnu společnost plánuje vstoupit i na zahraniční trh, vhodným doporučením by bylo controlling více instancionalizovat, aby se začal více blížit vzorům větších společností s propracovanou strukturou, aby v budoucnu nedošlo k potížím s koordinací a byla zajištěna schopnost podniku reakce a adaptace.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Dělbá úloh a odpovědností.....	15
Tabulka 2: Významné zvláštnosti malých a středních podniků ve vztahu ke controllingu.....	18
Tabulka 3: Cíle controllingu v malých a středních podnicích.....	19
Tabulka 4: Matice SWOT podniku SOFO Group a.s.....	25
Tabulka 5: Údaje z výsledovky za období 2008 - 2013.....	32
Tabulka 6: Procentní podíl nákladů.....	34
Tabulka 7: Kumulativní součet průměrů podílů.....	35
Tabulka 8: Meziroční tempa růstu výkonů, podstatných položek nákladů a provozního zisku.....	36

Seznam obrázků

Obrázek 1: Koncepce controllingu.....	13
Obrázek 2: Interakce manažera a controllera.....	14
Obrázek 3: Organizační struktura SOFO Group a.s.....	24
Obrázek 4: Členění nákladů v podniku SOFO Group a.s.....	30
Obrázek 5: Členění nákladů v podniku SOFO Group a.s.....	31
Obrázek 6: Meziroční tempa růstu výkonů, podstatných položek nákladů a provozního zisku....	37

Seznam použité literatury

ESCHENBACH, Rolf. *Controlling*. 1. vydání, Praha: Aspi publishing s.r.o., 2000, 816 s. ISBN 80-85963-86-8

ESCHENBACH, Rolf a SILLER, Helmut. *Profesionální controlling – koncepce a nástroje*. 2. vydání, Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012, 396 s. ISBN 978-80-7357-918-0

HAVLÍČEK, Karel. *Management & controlling malé a střední firmy*. 1. vydání, Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., 2011, 212 s. ISBN 978-80-7408-056-2

LAZAR, Jan. *Manažerské účetnictví a controlling*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2012, 280 s. ISBN 978-80-247-4133-8

MIKOVCOVÁ, Hana. *Controlling v praxi*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2007, 183 s. ISBN 978-80-7380-049-9

SOFO Group a.s. - Certifikace ISO – Školení a kurzy – Audity. [online] SOFO Group a.s., 2015, Aktualizace 6.4.2015, [cit. 6.4.2015]. Dostupné z <http://www.sofo.cz/>

Veřejný rejstřík a Sbíрка listin – Ministerstvo spravedlnosti České republiky. [online] Obchodní rejstřík, 2015, Aktualizace 6.4.2015, [cit. 6.4.2015]. Dostupné z <https://or.justice.cz/>

Abstrakt

KHAVRENKOVA, Olga. *Nákladový controlling ve vybraném podniku: bakalářská práce*. Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická. 45 l.

Vedoucí bakalářské práce Ing. Josef Červený, Ph.D.

Obsahem této práce není pouze vymezení pojmů controlling, nákladový controlling a souhrn teoretických poznatků o cílech, funkcích, úlohách a nástrojích controllingu, ale taky praktický příklad aplikace metod nákladového controllingu ve vybraném podniku.

Práce je členěná do dvou částí, z nichž je první část teoretická, která sumarizuje poznatky z odborné literatury o koncepcích controllingu, jeho metodách, osobě controllera v organizaci a sledování nákladů v podnicích. Druhá část představuje praktické zpracování controllingových analýz a výpočet vybraných ukazatelů s použitím údajů z účetnictví zvoleného podnikatelského subjektu, který je představen na začátku druhé kapitoly, a s přihlédnutím k velikosti podniku a adekvátnosti implementace controllingových procesů s ohledem na specifika tohoto podniku.

V závěru práce je zhodnocena současná situace v podniku a zvážena nutnost zlepšení.

Klíčová slova: controlling, controller, řízení, analýza nákladů

Abstract

KHAVRENKOVA, Olga. *Cost control in selected company: bachelor thesis*. University of West Bohemia in Pilsen, Faculty of economics. 45 p.
Thesis supervisor Ing. Josef Červený, Ph.D.

The subject of this bachelor is not only the definition of the terms of controlling, cost control and summarization of its objectives, functions, tasks and tools of controlling, but also a practical example of an application of controlling tools in the selected company.

The thesis is divided in two parts, first part is theoretical, which summarizes professional literature about conceptions of controlling, its methods, the position of the controller in the organization and cost control in a company. Second part represents a practical application of controlling analysis and calculations of chosen measures using the data from accounting of the selected company which is described in the beginning of the second chapter considering the size of the company and adequacy of controlling implementation with respect to company specificity.

In the conclusion of the thesis the reader finds an evaluation of the current state in the company and consideration of improvement.

Key words: controlling, controller, management, cost analysis