



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

# ŘÍZENÍ ODPOVĚDNOSTNÍCH STŘEDISEK A JEJICH NÁSLEDNÝ REPORTING

MANAGEMENT OF RESPONSIBILITY CENTERS AND THEIR SUBSEQUENT REPORTING

## BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

## AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Dominik Petřík

## VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.

BRNO 2020

# Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky  
Student: **Dominik Petřík**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Ekonomika podniku  
Vedoucí práce: **prof. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.**  
Akademický rok: 2019/20

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

## **Řízení odpovědnostních středisek a jejich následný reporting**

### **Charakteristika problematiky úkolu:**

x

### **Cíle, kterých má být dosaženo:**

Hlavním cílem práce je uzpůsobit vhodný pohled na řízení odpovědnostních středisek a jejich zaměstnanců pomocí nově navrženého reportního systému. Dále je nutné pochopení fungování manažerského účetnictví, střediskových nákladů a výnosů nebo motivace v odpovědnostním řízení.

### **Základní literární prameny:**

ČECHOVÁ, Alena. Manažerské účetnictví. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Brno: Computer Press, 2011, vi, 194 s. : grafy, tab. ISBN 978-80-251-2831-2.

LANG, Helmut. Manažerské účetnictví: teorie a praxe. Praha: C. H. Beck, 2005, xv, 216 s. : il. ISBN 80-7179-419-8.

KRÁL, Bohumil. Manažerské účetnictví. 4. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2018, 791 stran : ilustrace + 1 CD-ROM. ISBN 978-80-7261-568-1.

ŠOLJAKOVÁ, Libuše a Jana FIBÍROVÁ. Reporting. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010, 221 s. : grafy, tab. ; 24 cm. ISBN 978-80-247-2759-2.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2019/20

V Brně dne 29.2.2020

L. S.

---

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Bakalářská práce je zaměřena na řízení odpovědnostních středisek a jejich následný reporting. V teoretické části je popsáno manažerské účetnictví, druhy odpovědnostních středisek a motivace v odpovědnostním řízení. Analytická část je zaměřena na analýzu vybraného podniku, kdy zkoumáno bude především současné řízení odpovědnostních středisek a jejich reporting. V návrhové části budou učiněny návrhy, které se týkají nového reportingu, hodnocení vedoucích pracovníků a procesu fakturace.

## **Abstract**

The bachelor thesis is focused on the management of responsibility centers and their subsequent reporting. The theoretical part describes managerial accounting, types of responsibility centers and motivation in responsibility management. The analytical part is focused on the analysis of the selected company, which will focus on the current management of responsibility centers and their reporting. In the suggestion part, proposals will be made concerning the new reporting, evaluation of managers and the invoicing process.

## **Klíčová slova**

Manažerské účetnictví, náklady, výnosy, odpovědnostní střediska, reporting

## **Key Words**

Management accounting, costs, earnings, responsibility centers, reporting

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 11. května 2020

.....

Dominik Petřík

### **Bibliografická citace**

PETŘÍK, Dominik. *Řízení odpovědnostních středisek a jejich následný reporting*. Brno 2020: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2020. 63 s. Vedoucí bakalářské práce prof. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.

## **Poděkování**

Touto cestou bych rád poděkoval prof. Ing. Aleně Kocmanové, Ph.D. za odborné vedení mé práce, ochotu a přínosné rady, které mi poskytla. Dále bych chtěl poděkovat vedení společnosti, na kterou je bakalářská práce psána, za poskytnutá data a nápomoc při dohledávání informací k této práci.

## Obsah

1.	Úvod a cíl práce .....	10
1.1	Úvod .....	10
1.2	Cíle práce.....	11
2.	Teoretické východiska práce .....	12
2.1	Druhy účetnictví .....	12
2.1.1.	Finanční účetnictví .....	12
2.1.1.1.	Rozvaha .....	12
2.1.1.2.	VZZ.....	13
2.1.2.	Manažerské účetnictví .....	14
2.1.2.1.	Zásady manažerského účetnictví .....	14
2.2	Odpovědnostní účetnictví .....	15
2.2.1.	Motivační účinnost .....	16
2.3	Odpovědnostní střediska .....	17
2.3.1.	Nákladové středisko.....	18
2.3.2.	Ziskové středisko.....	19
2.3.3.	Rentabilitní středisko .....	19
2.3.4.	Investiční středisko .....	19
2.3.5.	Výnosové středisko .....	20
2.3.6.	Výdajové středisko.....	20
2.3.7.	Sledování středisek .....	20
2.3.7.1.	Jednookruhové účetnictví .....	21
2.3.7.2.	Dvouokruhové účetnictví .....	22
2.4	Reporting.....	22
2.5	Využití peněžních toků v odpovědnostním řízení .....	23
2.6	Výsledek hospodaření .....	24
2.6.1.	Výsledek hospodaření jednotlivých středisek.....	24
2.6.2.	Výsledek hospodaření firmy jako celku .....	25
3.	Analýza současného stavu .....	26
3.1	Představení společnosti .....	26
3.2	Organizační struktura společnosti.....	26
3.3	Reportní systémy .....	29



3.3.1.	Business Intelligence.....	30
3.3.2.	D3K a hospodářské listy .....	30
3.4	Analýza středisek.....	31
3.4.1.	Doprava.....	31
3.4.1.1.	Popis střediska .....	31
3.4.1.2.	Report .....	33
3.4.2.	Autoservis .....	35
3.4.2.1.	Popis střediska .....	35
3.4.2.2.	Report .....	36
3.4.3.	Obchod .....	37
3.4.3.1.	Pohledávky .....	39
3.4.4.	Ukládky .....	39
3.5	Fakturace.....	40
3.5.1.	Faktury vystavené.....	40
3.5.2.	Faktury přijaté.....	42
3.6	Motivace zaměstnanců a benefity .....	43
3.7	Shrnutí analytické části .....	47
4.	Vlastní návrhy řešení .....	48
4.1	Schvalování faktur vystavených .....	48
4.2	Návrh nového reportního systému .....	49
4.2.1.	Doprava.....	50
4.2.2.	Autoservis .....	53
4.2.3.	Ukládky .....	56
4.3	Odměňování vedoucích pracovníků.....	57
4.4	Schvalování faktur přijatých.....	59
5.	Závěr.....	60
	Seznam použitých zdrojů.....	61
	Seznam použitých obrázků .....	61
	Seznam použitých tabulek.....	61
	Seznam použitých grafů .....	61
	Seznam příloh .....	62

# 1. Úvod a cíl práce

## 1.1 Úvod

Po celou dobu bakalářského studia jsem částečně zaměstnán ve firmě, která bude v bakalářské práci anonymně nazývána BB s.r.o. V průběhu této praxe jsem nasbíral spoustu zkušeností po celé firmě a zaujalo mě, jak je vlastně zajímavé řídit firmu pomocí jednotlivých středisek. Zjistil jsem, že není důležité dívat se pouze na výsledek hospodaření firmy jako celku, ale je důležité zkoumat hospodaření firemních středisek a jejich specifické náklady a výnosy.

Zároveň k tomu, aby bylo možné tyto údaje sledovat, je zapotřebí správný reporting a ten firmy nebo střediska ne vždy používají. Díky zkušenostem z firmy BB jsem se ve své bakalářské práci rozhodl věnovat právě tématu řízení odpovědnostních středisek a jejich následnému reportingu.

První část bakalářské práce bude věnována teoretickému vysvětlení pojmů, které souvisejí s manažerským účetnictvím, kde pochopení jejich významu je nutné k pochopení řízení odpovědnostních středisek jako celku. Je to například rozdělení nákladů, výnosů nebo vysvětlení, k čemu slouží výkaz cash flow.

Ve druhé části bude provedena analýza současného stavu společnosti. Pro přínos něčeho nového a efektivního je nutné zjistit, jak si společnost v současné době stojí a co by návrh nového reportního systému mohl přinést. Budou tedy zmapovány silné i slabé stránky společnosti v tomto odvětví, bude zjištěno, jakým způsobem v současnosti probíhá řízení odpovědnostních středisek a jaké typy reportů se ve firmě nacházejí.

V poslední části této práce bude pracováno s informacemi na základě první a druhé části a bude navrhnout nový reportní systém pro vedoucí středisek, který by měl být přínosem jak pro jednotlivá střediska, tak i pro celou firmu. Tento report bude obsahovat informace z účetnictví a měl by sloužit pro rychlou analýzu hospodaření daného střediska.

Na závěr zrekapituluji celou bakalářskou práci a zhodnotím přínos svých návrhů pro danou společnost.

## 1.2 Cíle práce

Hlavním cílem bakalářské práce je návrh reportingu pro jednotlivá střediska firmy, který bude sloužit pro rychlou analýzu stavu hospodaření středisek. Tento reporting bude aplikován na konkrétní firmu, která bude v práci anonymně nazývána jako BB s.r.o.

K tomu, aby byl splněn hlavní cíl bakalářské práce je zapotřebí pochopení i dílčích okolností, které s řízením odpovědnostních středisek souvisejí. Jedná se například o používání manažerského účetnictví, střediskové náklady a výnosy nebo pochopení motivace v odpovědnostním řízení.

Teoretická část bakalářské práce poukáže na různé pohledy kapacit v oboru na danou problematiku a vysvětlí přínosy jednotlivých pohledů.

V analytické části bude představena společnost, nicméně jako anonymní s fiktivními daty a zhodnocena současná situace řízení odpovědnostních středisek v této společnosti a jejich současných reportů.

Jedním z důvodů výběru tohoto tématu bakalářské práce je požadavek vedení společnosti na analýzu reportingu jednotlivých středisek a její následnou optimalizaci.

## 2. Teoretické východiska práce

### 2.1 Druhy účetnictví

Abychom mohli rozlišovat nějaké druhy účetnictví, je potřeba se nejdříve zamyslet, pro koho by mohlo účetnictví být užitečné. Měly by zde být dva pohledy, pohled do finančního účetnictví, které mají právnické osoby povinnost ze zákona vést a výstupy z finančního účetnictví musíme předkládat externím subjektům. Pohled druhý je do manažerského účetnictví, které slouží pouze interním uživatelům společnosti.

#### 2.1.1. Finanční účetnictví

Jak už je napsáno v úvodu této kapitoly, finanční účetnictví je dle zákona povinnost vést. Je to výkaz o finančních vazbách podniku a musí poskytovat přesný a spolehlivý přehled o majetku firmy, způsobu jejího financování, účetních nákladech a výnosech podniku a o výsledku hospodaření podniku za účetní období. (Král, 2010)

Finanční účetnictví se zaměřuje hlavně na minulost a na konci účetního období z něj účetní jednotka udělá výstupní informace pro finanční úřad v podobě rozvahy podniku a výkazu zisků a ztrát. Když se správně definuje analytika jednotlivých účtů, velmi to poté usnadní práci v manažerském účetnictví, které na to navazuje.

##### 2.1.1.1. Rozvaha

V každé účetní jednotce je nutné na konci účetního období udělat výstup z finančního účetnictví v podobě rozvahy, kde je vidět jaké má podnik aktiva a pasiva. Do aktiv podniku se zahrnuje dlouhodobý majetek (jako například automobil nebo nemovitost) a oběžná aktiva (jako například peněžní prostředky v pokladně nebo pohledávky). Opakem aktiv jsou pasiva, které lze chápat jako zdroje financování aktiv. A ty zdroje mohou být buď vlastní, nebo cizí – to je hlavní členění pasiv.

Do rozvahy spadají rozvahové účty finančního účetnictví (skupina 0-4 a 7-8). Důležité je v rozvaze včas vyčíst vývoj a stav pohledávek pro včasné zachycení neplaticích obchodních partnerů, ale také stav a vývoj závazků pro včasné rozpoznání nebezpečí neúměrného zvyšování zadluženosti. A právě zadluženost je jedním z nejzákladnějších ukazatelů, který nám představuje vztah mezi závazky a celkovými aktivy organizace. Jinými slovy nám podává informaci o tom, zda jsou naše závazky dostatečně kryty oběžnými aktivy anebo majetkem. (Čechová, 2011)

#### 2.1.1.2. VZZ

Dalším výstupem z finančního účetnictví je výkaz zisků a ztrát, do kterého spadají nákladové a výnosové účty skupin 5 a 6. Tento výstup pojednává o tom, jak si společnost stojí, jaký má výsledek hospodaření na konci účetního období nebo zda investuje nějaké své finanční prostředky a jak jsou tyto investice úspěšné. Až na výjimky je každá organizace zřízena pro to, aby vytvářela zisk, o kterém nám podá zprávu právě výkaz zisků a ztrát. (Čechová, 2011)

Tento výkaz nám však podává i další informace o tom, kde je zisk, případně ztráta, vytvářen. Pro tyto účely je VZZ rozdělen do tří základních částí, a to:

- provozní
- finanční
- mimořádné

Na základě tohoto rozčlenění VZZ jsme schopni zjistit, zda provozní část výsledku hospodaření vytváří zisk nebo je ztrátová. Pokud je v provozní části vytvářen zisk, pak by měla být situace organizace příznivá. (Čechová, 2011)

Je důležité sledovat, zda nám zisk z provozního výsledku hospodaření dokáže dostatečně pokrýt ztrátu z finančního hospodářského výsledku, neboť většina firem, pokud se přímo nevěnují finanční činnosti, zisků v téhle části nedosahuje. Je to tím, že na účty finančního výsledku hospodaření se dostávají náklady jako jsou úroky z úvěrů, bankovní poplatky, apod. (Čechová, 2011)

### 2.1.2. Manažerské účetnictví

Manažerské účetnictví navazuje svou strukturou na účetnictví finanční, nicméně v mnohem rozšířenější formě. V německé literatuře používá název „účetnictví nákladů a výnosů orientované na rozhodování“ právě pro manažerské účetnictví. (Král, 2010)

Co se týče jednotlivých účtů, na které účetní jednotka účtuje, tak v manažerském účetnictví je důležité mít tyto účty dostatečně analyticky rozčleněné, protože jediné tak zjistíme, za co ve firmě konkrétně utrácíme nebo co nám nejvíce vydělává. Základním úkolem manažerského účetnictví „sloužit potřebám řízení podniku“ a aby bylo možné splnit tento základní úkol, tak je potřeba jej ještě rozdělit do dílčích úkolů, které můžeme rozdělit do tří základních skupin.

- 1) *„zjišťování skutečných jevů a informací*
- 2) *kontrola těchto jevů, jejich rozbor a zpracování výstupních informací*
- 3) *příprava informací pro samotné rozhodování a následně stanovení úkolů vyplývajících z rozhodovacích procesů“ (Čechová, 2011)*

Zatímco se body 1) a 2) zabývají také finančním účetnictvím, tak náplň bodu 3) obsahuje úkoly charakteristické hlavně pro manažerské účetnictví. (Čechová, 2011)

#### 2.1.2.1. Zásady manažerského účetnictví

Základními zásady manažerského účetnictví jsou:

- *„účelnost*
- *hospodárnost*
- *komplexnost*
- *kontinuita*
- *periodické pozorování*
- *zásada příčiny“ (Lang, 2005)*

**Účelnost** manažerského účetnictví si stanovuje každá společnost sama, dle svých interních potřeb. Neexistují pro něj žádná zákonná ustanovení.

**Hospodárností** zde rozumíme, že zúčtování má být co nejpřesnější a odpovídat reálným skutečnostem. Úkolem této zásady je utrácet pouze za to, co podnik doopravdy potřebuje.

**Komplexnost** znamená, že manažerské účetnictví obsahuje všechny náklady a výkony, které podnik vynaložil.

**Kontinuita** je používána pouze pokud je manažerské účetnictví vedeno dlouhodobě stejným způsobem

**Periodické pozorování** vymezuje způsob zpětného hodnocení účetního období, jeho kontrolu a srovnání s předchozími lety, s cílem získat nové hodnoty pro další roční plánování.

**Zásada příčiny** říká, že pokud není možné připočíst náklady v kalkulaci nákladovému středisku, je k dané kalkulaci nutné doplnit zásadu příčiny. (Lang, 2005)

## 2.2 Odpovědnostní účetnictví

Odpovědnost za vznik odpovědnostního účetnictví na počátku 20. století představují dva důležité body, spjaté s manažerských účetnictvím. Tím prvním byl růst úspěšných podniků, který byl ale doprovázený také složitostí podnikatelských procesů, které stále více vyžadovaly koordinaci procesů, které zajišťovaly. (Král, 2010)

Druhým bodem pak byl *rozvoj řízení*, který spočíval v předběžné přípravě manažerů, která postupně odbourávala rizika a nejistoty v podnikatelských aktivitách. (Král, 2010)

Hlavní cíle, ke kterým směřuje odpovědnostní účetnictví, jsou:

- „vymezení oblastí, které jednotliví pracovníci, resp. útvary, mohou svou činností ovlivnit;
- stanovení dílčích úkolů, kterých je třeba v těchto oblastech dosáhnout, a
- na základě způsobu a úrovně jejich splnění pak vyjádření diferencovaného přínosu těchto pracovníků k celopodnikovým výsledkům“ (Král, 2010)

Dosažení vytyčených cílů se zpravidla realizuje ve třech etapách:

- *„ve fázi předběžného stanovení úkolu je nutné transformovat vrcholové cíle podniku na systém vzájemně spjatých dílčích cílů, které nejenže budou v souladu s celopodnikovými cíli, ale budou zároveň ovlivnitelné a motivačně přitažlivé pro útvary a pracovníky, kteří je budou realizovat;*
- *ve fázi následné kontroly těchto cílů, vyjádřených příslušnými kritérii, je třeba, aby informační systém byl schopen kvantifikovat pozitivní a negativní dopady na celkové výsledky podle toho, který pracovník (útvár) za ně odpovídá;*
- *ve fázi analýzy a vyhodnocení těchto informací je nezbytné, aby celý proces byl završen vazbou dostatečných výsledků na odměnu či jinou formu zainteresovanosti.“ (Král, 2010)*

### 2.2.1. Motivační účinnost

Velmi důležitým aspektem k aplikaci hodnotových kritérií v odpovědnostním řízení je **motivační účinnost**.

Pro správné fungování motivační účinnosti musí být splněny aspoň následující aspekty:

- *„pravidla pro stanovení odměny či uplatnění jiné formy motivačního působení musí být známa předem;*
- *k jejímu vyplacení či jiné formě realizace musí docházet v přiměřeném časovém úseku po dosažení výsledků*
- *v souvislosti s rostoucí úrovní pravomoci a odpovědnosti by měl být kladen stále větší důraz na spojení odměny nejen s kritérii, která patří do výhradní odpovědnosti hodnoceného pracovníka a útvaru, ale i s výsledky podniku jak celku; tím se zpravidla eliminují negativní důsledky funkcionálního řízení, a naopak se posiluje úsilí jednotlivých útvarů vrcholového vedení o společně dosahovaný, synergický výsledek.“ (Král, 2010)*



Je důležité poznamenat, že motivační účinností se může rozumět i něco jiného, než jen finanční odměna. Každý pracovník musí mít předem stanovenou odpovědnost, ale zároveň i pravomoc. Zaměstnanci, kteří jsou zároveň i dobrými řídicími pracovníky, jsou často naplněni z dobře odvedené práce. Pokud jsou omezováni ve svém jednání svým nadřízeným, postupně ztrácejí motivaci. Tento typ řízení se nazývá centralizovaný způsob odpovědnostního řízení.

Pokud se na to podíváme z opačného pohledu, decentralizovaného způsobu odpovědnostního řízení, tak přesně takhle se v dnešní době vychovávají noví manažeři a ředitelé větších firem. Je prokázáno, že se takto vychovávaní pracovníci chovají ve svých funkcích spíše jako podnikatelé, než jako výkonní pracovníci, kteří jsou jen zaměstnanci a to má určitě pozitivní dopad na firmu jako celek, neboť pokud pracovníci dělají i něco „navíc“, než jen rutinní výkonnou práci, tak to přináší firmě více zisku nebo i produktivity.

Samozřejmě je třeba rozlišovat, na jaké pozici k pracovníkovi můžeme postupovat „centralizovaně“ a naopak jakého pracovníka můžeme řídit „decentralizovaně“. (Král, 2010)

### 2.3 Odpovědnostní střediska

Vzniku odpovědnostních středisek předchází kladné rozhodnutí vedení podniku o aplikaci hodnotových kritérií. Z hlediska dělení dle pravomoci, odpovědnosti a míry centralizace nebo decentralizace rozlišujeme šest základních typů středisek:

- nákladové
- ziskové
- rentabilitní
- investiční
- výnosové
- výdajové

Na základě využití hodnotových kritérií v odpovědnostním řízení středisek můžeme zainteresovat pracovníky na plnění kritérií, která jsou rozčleněna na:

- *„výhradně ovlivnitelná daným střediskem*
- *sdílená, vstupující do hodnocení dvou a více spolupracujících středisek a*

- vrcholová, vyjadřující synergický efekt podniku jako celku, a tedy motivačně orientující střediska na spolupráci při dosahování cílů firmy jako celku.“ (Král, 2010)

Tabulka 1

Středisko	Hodnotící kritéria		
	Bezprostředně ovlivnitelná	Sdílená	Vrcholová
Výroba	Úspora ovlivnitelných nákladů  Objemová odchylka - efekt z lepšího využití kapacity  Průměrná výše nedokončené výroby	Kalkulovaný zisk z prodeje výrobků, které středisko vyrábí	Zisk z hlavní výdělečné činnosti (EBIT) firmy jako celku
.	.	.	.
.	.	.	.
.	.	.	.

(Král, 2010)

### 2.3.1. Nákladové středisko

V ekonomické struktuře se jedná o hierarchicky nejniže postavené středisko, kterému se přiřazují ovlivnitelné náklady. Pro středisko je stanovený rozpočet nákladů, který je pak předmětem kontroly. Tato kontrola může probíhat dvojím způsobem:

- „skutečně vynaložené náklady se srovnávají s tzv. pevným rozpočtem, tento postup je typický zejména pro řízení režijních útvarů, jejichž aktivitu nelze vyjádřit měřitelnými jednotkami, např. útvary účtárny

*b) skutečné náklady se porovnávají s předem stanovenými náklady, přepočtenými na skutečný výkon střediska. Tento postup se aplikuje u středisek, jejichž aktivitu lze kvantifikovat.“ (Král, 2010)*

### **2.3.2. Ziskové středisko**

Základním rysem je to, že vedoucí pracovníci daného střediska odpovídají jak za náklady, tak i za výnosy realizované k vnějšímu okolí podniku. Pracovníci tedy mají pravomoc ovládat okolnosti, které ovlivňují výši nákladů na prodané výrobky či služby, ale i výši výnosů z prodeje. Motivace bývá vázána na dodržení rozpočtovaného zisku, případně jeho překročení, nicméně lze však středisko motivovat i na základě skutečné výši dosaženého zisku. (Král, 2010)

### **2.3.3. Rentabilitní středisko**

Zainteresovanost tohoto střediska se vztahuje k dosažené rentabilitě vázaného čistého pracovního kapitálu. Pracovníci ovlivňují nejen náklady a výnosy, tak jako pracovníci ziskového střediska, ale ovlivňují zejména i výši zásob a pohledávek od obchodních partnerů. (Král, 2010)

### **2.3.4. Investiční středisko**

Vedoucí investičního střediska má pravomoc rozhodovat o investicích podniku. Pro toto středisko jsou většinou sestavovány samostatné finanční výkazy, kde jsou na daném středisku komplexně analyzovány náklady, výnosy a investiční výdaje. (Lang, 2005)

### 2.3.5. Výnosové středisko

Toto středisko je určitou analogií nákladového střediska, nicméně je orientované na oblast výnosů a to tak, že ovlivňuje výši výnosů z prodeje. Nemá sice možnost ovlivňovat výši pořizovací ceny na vstupu, nicméně zainteresovanost jejich pracovníků je hlavně na růst výnosů z prodeje a na úspoře ovlivnitelných, hlavně režijních nákladů. Kvůli nemožnosti ovlivnit náklady na vstupu je většina výnosových středisek zároveň středisky nákladovými. „Vzhledem ke skutečnosti, že výnosy z prodeje jsou spojována také se splatností vydaných faktur, bývá vhodné tato střediska řídit také v režimu rentabilitních středisek, motivovaných na minimalizaci pohledávek“. (Král, 2010)

### 2.3.6. Výdajové středisko

Někdy nazýváno jako rozpočtové středisko, má blízké charakteristiky středisku nákladovému, nicméně jeho pracovníci nejsou hodnoceni na základě nákladů v běžném časovém období, ale za náklady (výdaje), u nichž se předpokládá, že přinesou prospěch v budoucnosti. (Král, 2010)

### 2.3.7. Sledování středisek

Manažeři musí vědět, jak jsou na tom jednotlivá střediska. Musí vědět, zda nemají nepřiměřeně vysoké náklady nebo jsou dobře postavené ceny za zboží nebo služby. A k tomu je potřeba rozhodnutí, jakým způsobem budou náklady a výnosy těchto středisek sledovány, možnosti jsou dvě:

- „v základním účetnictví pomocí samostatné skupiny nákladových a výnosových účtů, které nevstupují do podnikové výsledovky (tzv. jednookruhové účetnictví)
- pomocí podrozvahových účtů k tomuto účelu vytvořených (tzv. dvouokruhové účetnictví)“ (Čechová, 2011)

V každé ze zmíněných možností je potřeba brát v úvahu důležitou úlohu, plánování. Plánování je důležité z důvodu, že musíme mít představu o výši ztráty nebo zisku jednotlivých středisek. Mohou nastat situace, že některé středisko bude pouze ztrátové a my musíme vědět, zda to tak je správně, kvůli tomu že zaštiťuje správu podniku nebo zda je ztrátové kvůli něčemu jinému. Stejně tak si musíme naplánovat cíl, jakých zisků by měla střediska dosahovat, abychom mohli poté hodnotit úspěšnost tohoto naplnění. (Čechová, 2011)

#### 2.3.7.1. Jednookruhové účetnictví

Je to způsob vedení účetnictví pro obě skupiny uživatelů, externích i interních. Je založeno na principu finančního účetnictví, které je doplněno tzv. spojovacími účty, pomocí nichž se vyjadřují vztahy jednotlivých položek mezi středisky. V praxi to znamená:

- *„běžné operace jsou zaúčtovány na příslušné účty ve finančním účetnictví v členění na jednotlivá střediska*
- *pomocí účtů 599 a 699 je provedeno rozúčtování nákladů „nevýdělečných“ středisek, které je nutno uhradit z výnosů hlavní činnosti, obvykle v plánované výši stanovené pomocí rozpočtů těchto středisek*
- *pomocí účtů 599 a 699 mohou být také zaúčtovány vzájemně poskytované výkony jednotlivých „výdělečných“ středisek“ (Čechová, 2011)*

Osvědčenou metodou kontroly správnosti zaúčtování nákladů či výnosů jednotlivých středisek je zainteresovanost pracovníků na výsledcích středisek. Jenže je možné, že středisko, které bude mít zainteresovanost na zisku, se bude snažit zvýšit zisk prodejem zboží nebo služeb „komukoliv“ a nebude řešit, zda jsou vystavené faktury zaplacené.

Aby se tedy dala správnost hospodaření střediska správně posoudit v rámci odměňování, je důležité ve výsledku hospodaření i zhodnotit nezaplacené pohledávky po splatnosti.

Tím zjistíme skutečný výsledek hospodaření střediska, který by mohl být dobrým podkladem pro odměňování. (Čechová, 2011)

### 2.3.7.2. Dvouokruhové účetnictví

Tento způsob vedení účetnictví je relativně oddělený, obě skupiny (tj. externí, interní) do něj mají rozdílný pohled dle svých potřeb.

Jde o to, že každá položka je zaúčtována dvakrát, jednou ve finančním účetnictví a poté je převedena pomocí spojovacích účtů do účetnictví nákladového. Používají se k tomu podrozvahové účty tř. 8 a 9, tř. 8 pro náklady a tř. 9 pro výnosy.

Rozdíly v zaúčtování ve finančním a manažerském účetnictví:

- *„ve finanční účetnictví jsou náklady účtovány dle druhů, v manažerském účetnictví dle středisek*
- *podíl nevýdělečných středisek na výrobě není ve finančním účetnictví promítnut, v manažerském účetnictví je zaúčtován jako výnos jednotlivých středisek a náklad prodané produkce jako celku*
- *v manažerském účetnictví se promítá do hospodářského výsledku také podíl nevýdělečných středisek na HV*
- *HV dle manažerského účetnictví odpovídá skutečným nákladům a vynaloženým výkonům na vyrobenou produkci“ (Čechová, 2011)*

Na konci účetního období musí být celkový hospodářský výsledek podniku ve finančním účetnictví stejný, jako v manažerském účetnictví. Ale výsledky středisek jsou v manažerském účetnictví jiné, reálnější. Dvouokruhový systém účetnictví by měl být pro manažery firem uživatelsky mnohem přívětivější, neboť zde již jsou promítnuty všechny náklady a výnosy jednotlivých středisek a pro jejich posouzení je již manažer nemusí o mezi střediskové vztahy upravovat.

## 2.4 Reporting

Hlavním cílem reportingu, jako jedné ze základních funkcí controllingu, je vytvoření komplexního systému ukazatelů a informací, který bude obsahovat potřebné informace pro jeho uživatele, například vedoucí pracovníky středisek. Pro každé jednotlivé středisko by měl být daný reportní systém jiný, uzpůsobený potřebám daného střediska či uživatele.

*„Je důležité, aby výkazy a zprávy:*

- *Měly požadovanou strukturu, která usnadní a urychlí rozhodování.*

- *Nebyly příliš mnoho nebo příliš málo podrobné. Podrobnost informací souvisí s úrovní podnikové hierarchie, která je má využívat. Obecně platí, že dochází k agregaci informací směrem nahoru.*
- *Byly srozumitelné a přehledné. Vhodné je využití grafických prostředků pro zvýšení názornosti.*
- *Vyhodnocovaly pouze ovlivnitelné veličiny, kvantifikované jak v peněžním, tak i naturálním vyjádření.“ (Fibírová, 2003)*

Vytvořené reporty nemusí sloužit vedení středisek pouze jako rozhodovací nástroj, ale i jako nástroj vrcholového řízení podniku. Pomocí výkazů reportingu je možné kontrolovat a ovlivňovat splnění vytyčených cílů společnosti.

Existují dva základní typy dělení reportingu, a to:

- Standartní – součástí jsou reporty s pevně danou strukturou, které jsou vyhotovované v pravidelných intervalech (nejčastěji měsíční, čtvrtletní a roční)
- Mimořádný – jedná se o zprávy, které jsou mimořádně vyhotovené pro určitou příležitost. Mohou mít strukturu standartní, ale také zcela mimořádnou. (Fibírová, 2003)

V průběhu roku se reporting je důležité měsíční srovnání plánovaných a skutečných hodnot, které jsou potřeba naplnit. Pokud se plánované hodnoty nerovnájí skutečným hodnotám, bude tento rozdíl nazývat odchylkou, kterou je důležité zanalyzovat. Analýza těchto odchylek nám dokáže říct příčiny nesouladu mezi plánovanými a skutečnými hodnotami a zároveň je to pro nás ukazatel úspěšnosti či neúspěšnosti stanovených cílů. (Šoljaková - Fibírová, 2003)

## 2.5 Využití peněžních toků v odpovědnostním řízení

Využití peněžních toků v odpovědnostním řízení se používá výhradně při řízení nejvyšších vnitropodnikových útvarů, rentabilních a investičních středisek. Má hlavní význam ve dvou funkcích:

- *„v kritériální funkci, při hodnocení přínosu těchto útvarů nejen k zisku, ale také*

- *k výnosnosti kapitálu, který je v podniku vložen*
- *k podnikové finanční pozici*
- *ke schopnosti podniku produkovat finanční prostředky a v některých případech i*
- *ke schopnosti je efektivně alokovat*
- *ve funkci stimulační – jako informační podklad pro vyjádření podmínek zainteresovanosti střediska na výše uvedených přínosech“ (Král, 2010)*

Středisko, které má zájem nejen na úrovni nákladů, výnosů a vnitropodnikového výsledku, ale i na udržování příznivé výnosnosti kapitálu a vývoje cash flow musí disponovat také přiměřenou pravomocí.

V externích vztazích vystupuje jménem podniku nejen jako objednavatel množství, struktury a kvality, ale zejména jako subjekt, který odpovídá za sjednané ceny a platební podmínky. To stejné platí i ve vztahu k externím zákazníkům, kde je středisko zodpovědné nejen za technické podmínky dodávky, ale i za způsob financování dodávky zboží či služeb. To znamená, že středisko má vlastně pravomoc být reprezentant podniku jako celku. (Král, 2010)

Odpovědnost středisek za peněžní toky není účelné řešit decentralizací finančních prostředků na samostatné účty středisek. Pokud by podnik disponoval větším množstvím středisek, nejen že by se zvýšily náklady na zřízení a vedení těchto účtů, ale rozšíření přístupu k firemním bankovním účtům na pracovníky by zvyšovalo riziko k jejich neoprávněnému použití. (Král, 2010)

## **2.6 Výsledek hospodaření**

V této kapitole se budeme věnovat hospodářskému výsledku a to jak jednotlivých středisek, tak firmy jako celku. Hospodářský výsledek je důležitým ukazatelem pro interní i externí uživatele účetnictví.

### **2.6.1. Výsledek hospodaření jednotlivých středisek**

Hospodářský výsledek konkrétního střediska, které je závislé na úrovni pravomocí a odpovědnosti, může vystupovat ve dvou základních vymezeních:



- „v decentralizovaném přístupu k odpovědnostnímu řízení je zpravidla koncipován jako měřítko efektu s cílem vyjádřit příspěvek střediska k celkovému zisku podniku. Tímto způsobem je koncipován výsledek hospodaření útvarů s vysokou úrovní pravomocí a odpovědnosti, tedy zejména ziskových, rentabilních a investičních středisek.
- Naopak při aplikaci centralizovaného přístupu je vnitropodnikový výsledek hospodaření koncipován zejména jako informační nástroj vyjadřující úroveň hospodárnosti, popř. jakosti, s jakou středisko plní zadané úkoly. Tato funkce se prosazuje především u nákladově řízených středisek, u kterých převládá kázeň při plnění přesně zadaných úkolů, a jejichž iniciativa se tedy projevuje ve způsobu hospodaření s náklady, které jsou schopny ovlivnit.“ (Král, 2010)

V obou případech jsou výše uvedená vymezení také projevem obou, již zmíněných funkcí (kriteriální a motivační). V první zmíněné funkci se střediskový výsledek hospodaření vyskytuje jako jedno z měřítek výkonnosti, které vyjadřuje úspěšnost konkrétního střediska ve své části podnikatelského procesu.

Navazující motivační funkcí je možné výsledek hospodaření vyjádřit jako základnu zainteresovanosti, díky které je pak možné ohodnotit ať už vedoucí pracovníky středisek nebo i jejich podřízené. Význam této funkce se nicméně mění v závislosti na míře pravomoci a odpovědnosti středisek. Střediska, která mají vysokou pravomoc i odpovědnost, bude tato funkce na nejvyšší úrovni, u ostatních středisek bude klesat v přímé úměře s úbytkem pravomoci a odpovědnosti. (Král, 2010)

### 2.6.2. Výsledek hospodaření firmy jako celku

Celkový výsledek hospodaření, který zobrazuje finanční i manažerské účetnictví, je závislý na úspěšnosti jednotlivých středisek. K tomu, aby byl na konci roku kladný, není nutné, aby byla v zisku všechna střediska podniku, ale je důležité aby celkové výnosy byly vyšší, než celkové náklady. Jak jsem již výše zmínil, v podniku mohou být i střediska, která jsou a budou vždy jen nákladová a tím pádem i ztrátová. Může to být například středisko správní režie firmy, které žádné peníze samo o sobě nevydělá. Aby se ale tomuto předešlo a nezkreslovaly se výsledky hospodaření ostatních středisek, je férové rozpustit tyto náklady pomocí předem zvoleného klíče, mezi ostatní, zisková, střediska.

## 3. Analýza současného stavu

### 3.1 Představení společnosti

Společnost, která bude v práci zkoumána, bude nazývána jako BB s.r.o.. Jedná se o autodopravní firmu, která má za sebou více než 29 leté zkušenosti v oblasti autodopravy a stavebnictví. Firma BB s.r.o. se skládá z několika středisek, a to ze střediska dopravy, servisu, skládek a obchodu. Každé z těchto středisek má svého vedoucího, který je za dané středisko zodpovědný a k tomu má svěřené určité pravomoci.

Vedení firmy stojí na vrcholku pyramidy organizační struktury společnosti, která se postupně rozpadá na vedoucí jednotlivých středisek a jejich podřízené. Tím pádem je možné říct, že organizační struktura této společnosti je hierarchická.

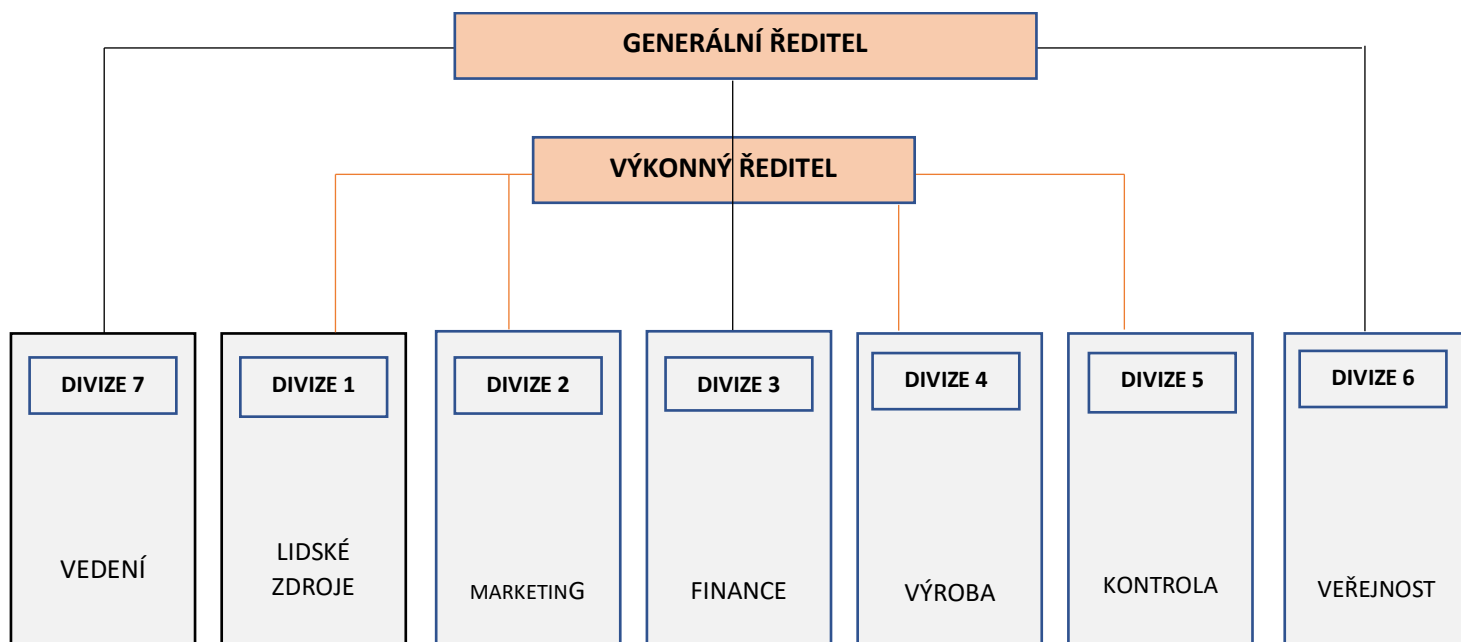
Předmět podnikání této firmy je prostý, firma se zabývá autodopravou sypkých hmot, výkupem, ukládkou a recyklací stavebních odpadů a komplexním řešením v oblasti zemních prací a zakládání staveb.

Ve firmě pracuje více než 120 zaměstnanců, kteří pracují jak na administrativních pozicích, tak i na pozicích výrobních (tj. řidiči, strojníci, mechanici, údržbáři,...). Zároveň firma disponuje 19 stavebními stroji a 64 nákladními vozy, přičemž i nadále rozšiřuje techniku potřebnou k práci a zároveň vyvíjí nové recyklační středisko.

### 3.2 Organizační struktura společnosti

Jako v každé společnosti, i v BB je nastavený řád a organizační struktura, podle kterých se řídí pracovníci firmy. V podniku BB funguje rozřazení středisek do divizí a následně do jednotlivých oddělení, do kterých se řadí zaměstnanci se svými vedoucími pracovníky. Každé oddělení s sebou nese postavení nejvyššího nadřízeného, který řídí dané oddělení a je za něj zodpovědný. Jednotlivá oddělení jsou součástí divizí, kdy každá z nich má na starosti plnit jako celek definovaný „produkt“ pro firmu. Synchronizace organizační struktury jednotlivých divizí zobrazuje celek, který představuje funkční, expandující a komplexní společnost.

Obrázek 1



*Interní zdroj firmy BB, vlastní zpracování*

**Divize 7** představuje zakladatele neboli generálního ředitele a výkonného ředitele společnosti. Jedná se o původní myšlenku zakladatele a celá divize tvoří „mozek firmy“ a je možné říct, že cílem sedmého oddělení je prosperující, expandující a úspěšná firma. Pod vedení spadají jednotlivá oddělení, které napomáhají společnosti k jejímu rozrůstání. Dalším úsekem ve firmě je **první divize**, což jsou lidské zdroje, které představují například personalistiku a nábor nových zaměstnanců. Důležitým faktorem v prvním oddělení je i samotná komunikace se stávajícími pracovníky a jejich pravidelné zaškolování z firemních pravidel. Každý pracovník s nástupem do firmy souhlasí s vizí společnosti a jejími pravidly. Pro konkrétní pozici, pro kterou byl nový zaměstnanec přijat, musí být definován produkt, jinými slovy výsledek práce, za kterou je dotyčný hodnocen. V předem stanovených intervalech probíhá kontrola u každé z činností, zda plní správně svůj produkt, nicméně tato kontrola probíhá v úseku páté divize.

**Druhou divizí** je marketing, který prezentuje firmu pomocí přímých nebo nepřímých cest a osobního kontaktu. V dnešní době je potřeba umět efektivně využívat elektronické zdroje na reklamy, sociální sítě, webové stránky nebo televizní reklamy. Divize dvě má za úkol služby nejen propagovat, ale umět je také prodat. Bez prezentace a uzavření zakázky se dá opravdu těžko proniknout mezi cílové zákazníky. Velmi důležitým aspektem je také osobní vztah se zákazníky a jeho pravidelné udržování. Obchodní oddělení má za úkol udržovat se zákazníky vztahy podle vzorce ARK. Jedná se o trojúhelník, který má **tři pilíře**:

- A = afinita (příbuznost, vzájemný vztah nebo blízkost),
- R = realita (skutečnost),
- K = komunikace (nejdůležitější pilíř, bez komunikace je špatná domluva).

Pomocí trojúhelníku se daří udržovat a posilovat vztahy, a potom zákazníci nemají potřebu přecházet ke konkurenci. Platí, že se jednotlivé pilíře doplňují a pokud jsou na stejné úrovni, dále se rozšiřují a vzniká větší důvěra z obou stran.

**Třetí divizí** znázorňuje firma důležité oddělení a to oddělení účetní, které zaznamenává veškeré zápisy v účetním deníku firmy. Účetnictví ve firmě spravuje mzdová účetní, hlavní účetní a správce pohledávek, bez kterých by ve společnosti panoval zmatek a nepořádek. Do divize tři patří také evidence všech pokladen a správa bankovních účtů firmy.

Nejdůležitější divizí ve společnosti je **čtvrtá divize**, a tou je výroba. Jedná se o významné oddělení, které jako jediné, pro firmu produkuje zisk. Rozděluje se na podrobnější správu jednotlivých služeb, které společnost nabízí. Celkově zobrazuje divize šest **tří střediska** a těmi jsou: středisko autoservisu, středisko ukládek a středisko dopravy. U každého střediska je popsán produkt, který musí vedoucí daného úseku splnit se svým týmem.

**Pátou divizí** ztvárňuje podnik další činnost, kterou jsou kontrola a kvalita. Obsahují pravidelné kontrolní a vzdělávací činnosti zaměstnanců. U vzdělávací činnosti firma pravidelně školí pracovníky z nových nebo stávajících interních pravidel firmy neboli „směrnic“ a jejich konkrétních pracovních činností. Kontroly provádí pracovníci na pozici kontrolora, kteří mají za úkol ověřit znalosti zaměstnanců, aby byla zajištěna 100% kvalita služby pro zákazníka.

**Poslední divizí** ve firemní kultuře, je divize **šestá**, která obsahuje veřejnost a PR. Jak bylo zmíněno, marketingové oddělení by mělo podnik prezentovat, k udržení stávajících zákazníků, ale i k nabírání nových potenciálních zákazníků. Mezi nejdůležitější faktory pro odběratele patří bezprostředně dobrá pověst firmy. Oddělení PR, se stará o správu webu, novinek na sociálních sítích, firemní časopis, soutěže pro zaměstnance a reference od zákazníků. Společnost se snaží udržovat se zákazníky přátelské kontakty a vyhovět každému požadavku. Cílem posledního oddělení je tedy ukázat dobré jméno společnosti, aktualizace novinek nebo akcí na firmě a dostat se do podvědomí potenciálních zákazníků tak, aby se ztotožňovali s hlavními produkty či službami společnosti.

### 3.3 Reportní systémy

Co se týče současného stavu reportů ve firmě, v obecné rovině se data dostávají ze dvou systémů. Prvním a hlavním z nich je účetnictví, které je vedeno v software Pohoda. Společnost Stormware, která licencuje program Pohoda, nabízí k programu zajímavý doplněk v podobě Business Intelligence (BI), který zastupuje účetnictví a generuje velkou řadu možných reportů.

Druhým systémem je autodopravní software D3K, ze kterého společnost fakturuje a vede si veškeré informace o svých flotilách a jednotlivých vozech, včetně nákladů a výnosů.

### 3.3.1. Business Intelligence

Pro správnou funkčnost BI (Business Intelligence) je nutná správná konfigurace předkontaktí jednotlivých účetních agend. Do BI se přenáší data z Pohody každý den o půl noci, takže každé ráno má manažer čerstvé informace z předchozího dne. Co se týče BI jako takového, jedná se o kontingenční tabulku, která je spravována v Power BI, kde si každý uživatel může naklikat svůj pohled do agendy.

Společnost má vytvořené různé reporty pro sledování nákladů, výnosů a pohledávek nebo závazků po splatnosti. Jelikož v účetnictví firma zadává obchodní případy k jednotlivým zakázkám a zároveň se přiřazují i auta, kterých se fakturace týká, je možné z BI vyčíst jednotlivé náklady/výnosy na zakázkách a je možnost se dostat i do největšího detailu nákladů a výnosů vozidel.

### 3.3.2. D3K a hospodářské listy

Firma využívá také program D3K a jeho hospodářské listy k určité formě reportingu. Z tohoto programu se fakturuje a tím pádem jsou zde veškeré výnosy na jednotku přiřazeny. K tomu, aby byl report funkční, je nutné přiřadit odpovídající náklady jednotlivým vozům. Na základě tohoto reportu je možné vyčíst spotřebu vozidel, je možnost se na ni dívat z pohledu flotily, firmy nebo dokonce jako samostatné jednotky.

V minulých letech byly tyto hospodářské listy jediným podkladem pro reporty ze středisek, neboť firma používala účetní program, který nebyl tak provázaný a neměl tolik možností. Se změnou účetního programu přišla na firmu řada pozitivních změn. Jednou z nich je již zmíněné BI, v podobě reportů z kontingenčních tabulek účetnictví. Další z nich je ale i ušetření práce hlavní účetní firmy. Jelikož předchozí účetní program nebyl tak provázaný jako současný, bylo nutné některé úkony dělat opakovaně.

Faktury přijaté, které účetní zadávala do účetnictví, byly zadávány ještě podruhé jinou cestou do programu fakturačního, aby byly zjistitelné náklady a zisky na jednotku provozu. V současné době je toto všechno již provázané různými interface a není nutné tedy dělat jednu práci dvakrát. Další pozitivní věcí na obměně účetního programu je práce s programem samotným. Je mnohem intuitivnější a přívětivější pro uživatele, a proto umožňuje, aby například zadávání faktur přijatých bylo prováděno přímo do účetnictví také jinými zaměstnanci ve firmě.

Touto cestou se hlavní účetní firmy mnohonásobně ušetřila práce a je možné, aby například toto zadávání faktur pouze kontrolovala a věnovala se naplno i jiné účetnické práci.

### **3.4 Analýza středisek**

V této kapitole bude zkoumáný současný reportní systém jednotlivých středisek a zároveň budou střediska popsána. Bude zkoumáno středisko dopravy s interním označením DOP, středisko autoservisu s interním označením AUT, obchodní středisko a středisko ukládek s interním označením UKLA.

#### **3.4.1. Doprava**

Středisko doprava je základním kamenem této společnosti. Díky němu je na silnicích firma vidět a získává povědomí lidí. Analýza střediska doprava je rozdělena do dvou částí, do obecného popisu střediska a jeho struktury, ve druhé části pak bude popsán současný ekonomický report.

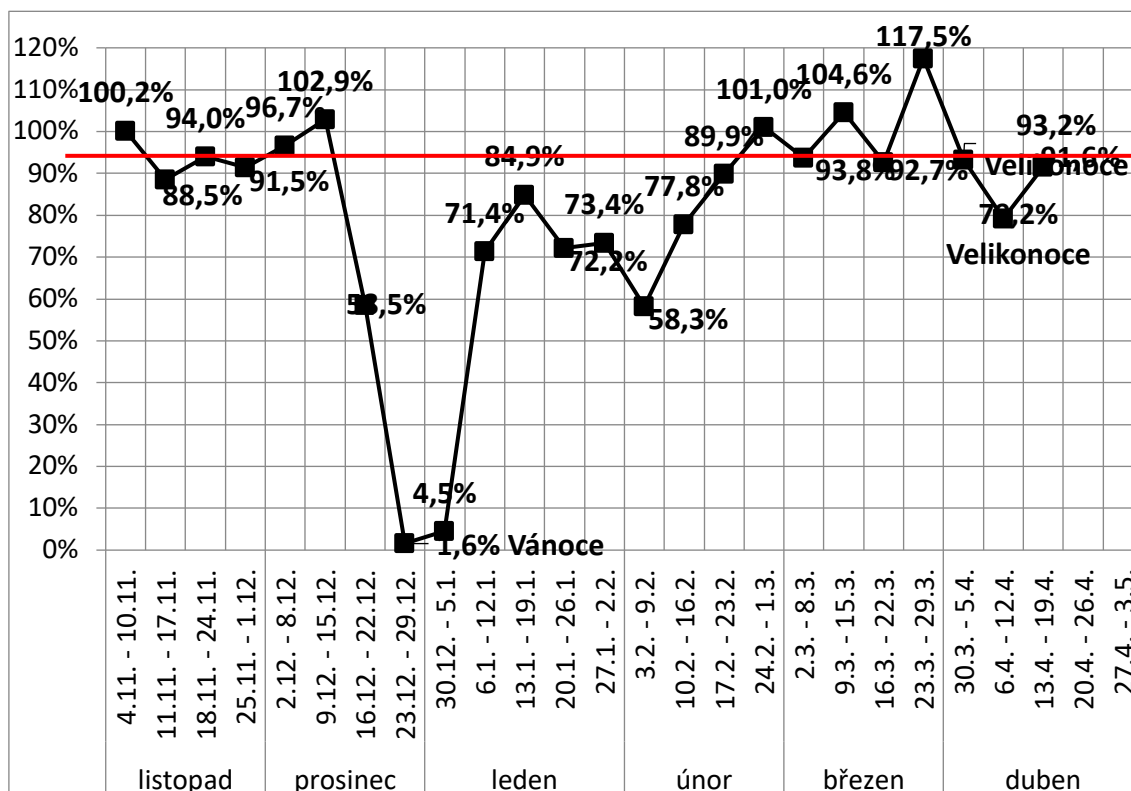
##### **3.4.1.1. Popis střediska**

Toto středisko spadá do výrobní divize číslo čtyři a je ještě rozdělené dále na flotily a jednotlivé kusy mechanizace. Jedná se o flotilu strojů, kontejnerů, návěsů a souprav. V celkovém součtu tyto flotily dávají 83 kusů mechanizace. Co se týče organizační struktury tohoto střediska, v jeho vedení stojí vedoucí dopravy, který má pod sebou dispečery jednotlivých flotil. Každý z dispečerů si řídí přiřazenou flotilu se skupinou řidičů a aut, komunikuje s nimi a zadává jim práci.

Nejpodstatnějším výkonnostním ukazatelem na středisku doprava je graf výkonnosti vozidel, který se vytváří na týdenní bázi. Aby byl tento výkon na 100%, je nutné aby jednotlivé vozy splnily předem stanovené podmínky. Hlavním kritériem je, aby vozidlo překonalo každý den tržbu deset tisíc korun. V závislosti na počtu vozidel, kterým se tato podmínka podaří splnit se pohybuje i samotný graf.

To znamená, že pokud by všechna auta měla každý den v týdnu tržbu přes deset tisíc korun, výkon střediska doprava by byl v daném týdnu přes 100% a to je pro vedení střediska i firmy velice pozitivní. Na níže uvedeném grafu jde poznat, že firma BB má různé výkyvy v práci v průběhu roku. Přelom ledna a února pro firmu znamenal nižší výkon vozidel a zároveň tedy i tržby. Za touto skutečností stojí právě zimní období, kdy není tolik práce, jako v měsících jarních a letních. Nicméně v průběhu února začala křivka výkonu vozidel rapidně stoupat a dokonce se dostala na požadovaných 100%.

Graf 1



Interní dokumenty firmy BB



### 3.4.1.2. Report

V současnosti má firma mnoho dat, různých interních tabulek a grafů, ze kterých se dá vyčíst velké množství informací. Nicméně, na to je potřeba nad nimi strávit nějaký čas a pochopit jejich provázanost. Na velké firemní nástěnce visí desítky různých reportů a grafů, kdy každý z nich vykazuje něco jiného. Ke sledování nákladů jednotlivých flotil střediska a jejich výkonnostních ukazatelů, jako například kolik daná flotila najela kilometrů nebo kolik bylo čerpáno pohonných hmot, je používán, již výše zmíněný, hospodářský list z programu D3K.

Reporting BI, který čerpá data z účetnictví v sobě neobsahuje právě tyto srovnávací ukazatele, ale je možné v něm sledovat náklady i výnosy mnohem podrobnějším způsobem. Účetní osnova tohoto střediska je velmi pestře vytvořená a z hlediska analytiky jednotlivých účtů je možné získat ten nejmenší detail, který manažer potřebuje zjistit a při tom nemusí pracovat s účetním programem.

Ale aby se manažer dobral k výsledkům, které potřebuje, musí nad hledáním informací strávit poměrně dost času, na firmě totiž nefunguje žádný report ve formě rychlého hodnocení středisek, který by graficky v rychlosti poukázal na zaostávající body střediska.

Pravidelně se na firmě setkávají vedoucí středisek k probrání ekonomiky všech středisek, tato porada probíhá jednou měsíčně. Za středisko doprava je na poradách přítomen vedoucí dopravy, který svým nadřízeným a kolegům z ostatních středisek interpretuje, jak si toto středisko za daný měsíc stojí a proč jsou náklady takové jaké jsou. Momentálně nejsou na daném středisku hodnoceni zaměstnanci ani vedoucí na základě hospodaření střediska, tudíž vlastně ani nemají stoprocentní motivaci korigovat náklady. K této situaci bude v návrhové části učiněn návrh, kterým by bylo možné tento stav změnit.

Tabulka 2

	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Číslo a název účtu</b>	<b>Březen</b>	<b>Březen</b>
518005 - Ostatní služby - školení, vzdělávání		-87 650,00 Kč
518007 - Ostatní služby - pronájem prostor	-695 002,58 Kč	-695 002,58 Kč
518012 - Ostatní služby - leasing	-213 478,40 Kč	-125 750,00 Kč
518013 - Ostatní služby - mýtné	-114 588,72 Kč	-358 219,94 Kč
518014 - Ostatní služby - doprava	-268 455,46 Kč	-201 066,32 Kč
518015 - Ostatní služby - přeprava strojů	-16 650,50 Kč	-42 548,00 Kč
518016 - Ostatní služby - pronájem strojů	-2 400,03 Kč	-8 361,20 Kč
518017 - Ostatní služby - zemní a jiné práce	-60 760,00 Kč	-561 585,00 Kč
518018 - Ostatní služby - uložení	-2 790 742,43 Kč	-1 630 556,07 Kč
518019 - Ostatní služby - akontace u leasingu	-15 137,15 Kč	
518099 - Ostatní služby - ostatní	-40 389,56 Kč	-31 579,04 Kč
518101 - Náklady na služby - doprava na skládky	-34 120,20 Kč	-795 251,11 Kč
518102 - Náklady na služby - uložení	-1 348 353,70 Kč	-2 313 398,92 Kč
518103 - Náklady na služby - doprava zboží	-63 202,20 Kč	-61 352,11 Kč
518104 - Náklady na služby - zemní práce	-50 010,00 Kč	-437 970,00 Kč
518105 - Náklady na služby - doprava strojů	-15 980,00 Kč	-20 481,00 Kč
518108 - Náklady na služby - ostatní výkon		-19 196,10 Kč
518211 - Náklady na služby - pneuservis práce	-42 000,00 Kč	-55 000,00 Kč
518212 - Náklady na služby - pneuservis materiál	-365 620,73 Kč	-182 694,37 Kč
518213 - Náklady na služby - pneuservis subdodávky		-5 964,80 Kč
518221 - Náklady na služby - výjezdovka práce	-107 852,00 Kč	-118 040,00 Kč
518232 - Náklady na služby - oleje materiál	-2 007,73 Kč	-12 009,77 Kč
518233 - Náklady na služby - oleje subdodávky		-20 330,54 Kč
518241 - Náklady na služby - svařovna práce	-147 750,00 Kč	-70 000,00 Kč
518242 - Náklady na služby - svařovna materiál	-21 646,84 Kč	-28 001,64 Kč
518251 - Náklady na služby - mechanické opravy práce	-353 950,00 Kč	-347 800,00 Kč
518252 - Náklady na služby - mechanické opravy materiál	-559 029,77 Kč	-747 893,35 Kč
518253 - Náklady na služby - mechanické opravy subdodávky	-83 643,68 Kč	-73 611,30 Kč
518261 - Náklady na služby - klimatizace práce	-2 400,00 Kč	
518262 - Náklady na služby - klimatizace materiál	-5 058,90 Kč	
518271 - Náklady na služby - emise a stk práce		-1 600,00 Kč
518273 - Náklady na služby - emise a stk subdodávky	-23 099,21 Kč	-37 859,48 Kč
518281 - Náklady na služby - čištění vozidel práce	-400,00 Kč	
518301 - Náklady na služby - el. energie	-10 412,08 Kč	
518302 - Náklady na služby - voda	-140,49 Kč	
518305 - Náklady na služby - ostatní	-38 000,00 Kč	

interní dokumenty firmy BB

Na jednom z reportů, který se právě na ekonomických poradách používá, je vidět, jaký detail jde u zobrazeného nákladového účtu služeb 518 dohledat. Celkem je tento účet rozčleněn na 36 různých analytik, kdy každá z nich vypovídá o jiných nákladech. Hodnoty výše uvedených nákladů v tabulce budou analyzovány na představení nového reportu v návrhové části. Tento současný report je poměrně složitý a obsáhlý. Manažer dokáže zjistit konkrétní položky, na které byly náklady vynaloženy, nicméně tento report nefunguje jako rychlé hodnocení hospodaření střediska. Do takového reportu by se měl manažer dívat až poté, co zjistí základní data za daný měsíc.

### **3.4.2. Autoservis**

V této kapitole bude prozkoumáno středisko autoservisu. Bude zhodnocen jeho současný report nákladů na materiál a bude popsáno, jak toto středisko funguje.

#### **3.4.2.1. Popis střediska**

Autoservis je velmi důležitou součástí firmy, nebýt něj, neměla by firma kde servisovat vlastní flotilu vozidel, případně by se při nákupu servisních prací od externího dodavatele mnohonásobně zvýšily náklady na opravy. Většina zakázek autoservisu je tedy interního charakteru, pro středisko doprava. Na externí zakázky středisko momentálně nemá kapacitu, poněvadž je zaneprázdněno interními zakázkami. Tento jev je vlastně pozitivním, neboť pokud by autoservis začal upřednostňovat externí zakázky, mělo by to negativní dopad na celou firmu. Středisko autoservisu (AUT) by sice mělo výnosy navíc díky zvýšené sazbě a maržím pro externí firmy, ale vozy ze střediska doprava by stály na firmě a nevydělávaly peníze, protože by je neměl kdo opravit či udržovat.

Ve vedení střediska stojí vedoucí servisu, která řídí tým zkušených mechaniků. Vedoucí plánuje veškeré zakázky pro své podřízené, vybírá dodavatele náhradních dílů a koordinuje svoji asistentku, která zastává administrativní práci na tomto oddělení. Hlavním cílem vedoucí střediska je minimalizovat náklady na opravy a mít co nejméně režijních prací. Autoservis je ve velmi úzkém kontaktu se střediskem dopravy, kdy na základě vytíženosti vozidel zakázkami se plánují opravy tak, aby provoz dopravy byl co nejméně omezen.

### 3.4.2.2. Report

Na středisku autoservis je velmi důležité sledovat náklady na materiál, a proto jsou pro dané středisko rozčleněné do podrobných analytik, jak je vidět v níže uvedené tabulce.

Tento report je postavený stejným způsobem, jako na středisku dopravy, tudíž zde také nefunguje rychlé hodnocení položek, které mají vliv na hospodaření střediska.

V níže uvedené tabulce jsou náklady na materiál pro středisko autoservisu, které jsou analyticky rozčleněny na více druhů nákladů. Položky, které jsou uvedeny v tabulce, budou analyzovány na představení nového reportu pro středisko autoservisu v návrhové části. Stejně jako na ostatních střediscích, ani na středisku autoservisu není vedoucí pracovník ohodnocen za způsob, jakým hospodaří se svým střediskem.

Tabulka 3

<b>5 - náklady</b>	<b>Březen 2019</b>	<b>Březen 2020</b>
<b>501 spotřeba materiálu</b>	<b>-2 270 609,79 Kč</b>	<b>-2 470 801,81 Kč</b>
501001 - Spotřeba materiálu – náhradní díly	-1 161 103,44 Kč	-1 192 867,54 Kč
501002 - Spotřeba materiálu - čist. potřeby	-200,82 Kč	
501003 - Spotřeba materiálu - IT vybavení	-69,33 Kč	-25 877,03 Kč
501004 - Spotřeba materiálu - BOZP vybavení		
501006 - Spotřeba materiálu – kancel. potřeby		-8 603,31 Kč
501007 - Spotřeba materiálu - pneumatiky	-571 214,98 Kč	-804 215,49 Kč
501008 - Spotřeba materiálu - olej	-408 449,10 Kč	-237 666,84 Kč
501099 - Spotřeba materiálu - ostatní	-80 311,56 Kč	-39 160,40 Kč

*interní dokumenty firmy BB*

### 3.4.3. Obchod

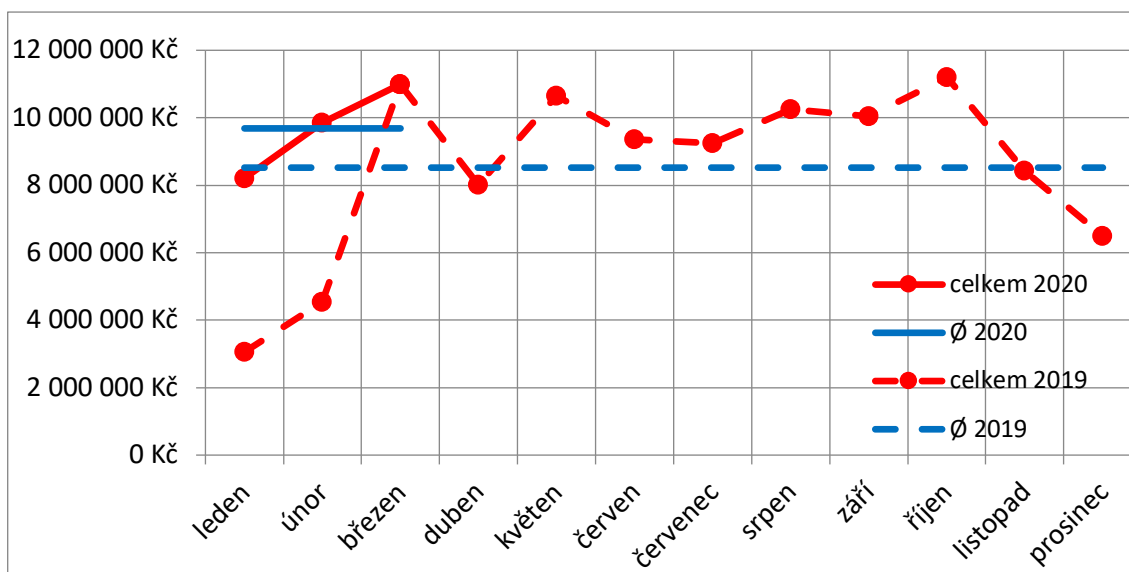
Obchodní oddělení je velmi důležitý aspekt k tomu, aby firma měla zakázky a generovala zisk. Spousta zákazníků sama zavolá a objedná si dovoz materiálu, nebo odvoz sutí. Pokud by firma byla malá a zákazníků měla málo, zvládl by tuto činnost dělat dispečerský tým, který sídlí na středisku dopravy a rovnou by se zákazníkem domluvil termín této zakázky. Ale pokud je již firma rozrostlá, tak jako BB a není nutné dělat pouze jednorázové akce, je důležité mít na firmě obchodníka, který pro firmu získává zakázky, dohodne podmínky uskutečnění akce a bude se zákazníkem komunikovat v průběhu celé zakázky. Pokud mají obchodníci správné dovednosti, tak jako tomu je ve firmě BB, spousta dřívějších zákazníků se vrací znovu s vědomím, že dostanou kvalitní službu.

Mít plán práce na několik týdnů dopředu má velmi pozitivní dopad na celou firmu, a proto se obchodní oddělení snaží každý den domlouvat zakázky. Může se jednat o zakázky, které jsou například pro oddělení zakládání staveb, které je součástí střediska dopravy, kdy pro realizaci tohoto typu práce je nutné projít sítí výběrových řízení vypsaných zákazníkem. Výhrou takového tenderu pak získává firma náplň práce na dlouhý časový horizont dopředu a zároveň skvělou možnost, jak vydělat.

V současnosti má firma dva obchodníky, kteří mají rozdělené role. Jeden z nich pracuje s menšími zakázkami a druhý z nich řeší větší obchody. Řízení tohoto střediska má na starostí výkonný ředitel firmy, který sám dříve v obchodě působil. S obchodníky provozuje každotýdenní porady, které jsou velmi důležité pro správný chod oddělení, kvůli předávání informací. Přiložený graf obsahuje informace o uzavřených zakázkách obou obchodníků a zároveň podává informaci o jejich hodnotě.

Z grafu lze vyčíst, že v průběhu roku se obrat vyfakturovaných zakázek doopravdy mění, například v lednu a v prosinci se čísla pohybují mezi 2-7 miliony korun, zatím co ve většině ostatních měsících roku se obchodníkům podaří domluvit zakázky v hodnotě 8 milionů a více.

Graf 2



Interní dokumenty firmy BB

V současné době jsou právě obchodníci jedinými zaměstnanci na firmě, kteří mají pohyblivou složku mzdy postavenou na objemu a hodnotě zakázek. Tento bonus je odlišný v průběhu roku, protože se odvíjí od výše obratu jednotlivých obchodníků. Z každé uzavřené a realizované zakázky získávají obchodníci 1% z obratu, to tedy znamená, že v průběhu letních měsíců jsou to zpravidla vyšší částky, než v měsících zimních.

Problémem u takového odměňování obchodníků je, že už poté neřeší, zda jsou provedené práce opravdu uhrazeny. Díky tomu, že jsou odměněni za obrat ze zakázky a tato odměna není žádným způsobem závislá na následném uhrazení faktur, jsou dlouhodobé pohledávky po splatnosti ve firmě BB opravdu vysoké. V současnosti má firma BB v pohledávkách, které jsou 90 a více dní po splatnosti 10 543 764 Kč, což je opravdu vysoké číslo, navíc vezmeme-li v úvahu, že za tyto pohledávky již někdo byl ohodnocen.

#### 3.4.3.1. Pohledávky

Posledních 5 let byly na firmě velký problém pohledávky. V tomto oboru je bohužel zcela běžné, že odběratelé neplatí ve splatnosti, nýbrž po splatnosti a to narušuje celý systém plateb a vlastně celkového cash flow. Pozice správce pohledávek nezvládala evidenci dlužných částek tak jak by měla a celkově byl problém se domoci dlužných peněz.

Proto se vedení firmy v září roku 2019 rozhodlo k zásadnímu kroku a tím bylo pojistit si pohledávky. V případě hlášení nezaplacené pohledávky na pojišťovnu, dostane firma 90% hodnoty vystavené faktury, zbylých 10% si nechává pojišťovna.

Cílem tohoto kroku je mít pohledávky naprosto pod kontrolou a srazit sumu dlužných částek na minimum.

Na základě současného dění kolem současné pandemické krize se společnost začíná zase potýkat s problémy druhotné platební neschopnosti, zákazníci znovu přestávají platit faktury ve splatnosti, z důvodu toho, že peníze dluží zase jiní zákazníci jim. Manažeři společnosti proto přitvrdili opatření a pohledávky se vymáhají mnohem intenzivněji, než dříve a je možné, že společnost bude v blízké době hlásit větší počet nezaplacených faktur na pojišťovnu.

#### 3.4.4. Ukládky

Středisko ukládek, pro které se používá interní označení UKLA, provozuje tři skládky/překladiště, které rozhodují, zda bude toto středisko v zisku.

Jednou z provozoven je překladiště, které firma provozuje v centru města. Na toto překladiště naváží odpad nejen malý živnostníci, ale i velké firmy. Proces je zde následující, na překladiště doveze zákazník odpad ze stavby, za který zde zaplatí za uložení. Zároveň si při výjezdu velké procento ze zákazníků koupí i zásypový materiál, který zde firma prodává. Odpad, který sem zákazníci vozí, je v určitých časových intervalech odvážen firmou BB na finální ukládku na jihu Moravy, jednu z dalších provozoven. Toto středisko má na starosti výrobní ředitel, který jej celé koordinuje.

Funguje zde kamerový systém, který nahrává celé dny, ale je poměrně nepřehledný, neboť aby se dalo něco zjistit, musí u kamerového záznamu člověk sedět celý den a přehrávat si záznam postupně. Nefunguje zde žádný systém, který by četl registrační značky vozidel a díky kterému by se dalo rychle vyhledat co v daný den zákazník nebo zaměstnanec dovezl/odvezl.

Středisko skládek má velmi rozdílné tendence. Může být extrémně výdělečné, ale také může být sotva v zisku. Závisí na tom, zda daná firma vlastní pozemek, na který se mohou zavážet odpady. Pokud takový pozemek firma má, náklady na ukládku jsou velmi nízké. Figurují zde poté pouze náklady na provoz této skládky nebo na dopravu na skládku, ale žádné další za uložení. V dnešní době je velký problém najít takový pozemek, který by legislativně splňoval veškeré náležitosti k možnosti skládkování a zároveň by nestál desítky milionů korun. Momentálně se tedy firma potýká s problémem, že její původní pozemek na jižní Moravě je již téměř zaplněn a bude nutné se rozhodnout, zda budou investovány prostředky do nového pozemku a nebo se každý měsíc navýší náklady na ukládku.

## **3.5 Fakturace**

V této kapitole bude představen způsob řešení faktur ve firmě, jakým způsobem se faktury vystavují, co předchází vystavení faktur a kdo tuto činnost dělá. Zároveň bude představen proces, jakým se faktury od dodavatelů přijímají.

### **3.5.1 Faktury vystavené**

Fakturaci předchází kontakt se zákazníkem a zjištění, zda je pro firmu důvěryhodný pro zaplacení na fakturu. K tomu slouží tzv. uzavřené kolečko dvou programů, D3K a Pohoda, z D3K se přelévají data do systému Pohoda a naopak. Počátek je sice v D3K, kde se vystavuje zakázka i faktura, ale v případě této zaběhlé firmy je počátek v systému Pohoda, kde jsou uvedeny i platby dříve vystavených faktur.



Tyto platby se jedním spojovacím můstkem přehrávají do programu D3K na základě variabilního symbolu faktury a názvu zákazníka. Na základě takových informací dokáží dispečeri rychle zjistit, zda zákazník dluží úhradu za faktury po splatnosti a v případě, že ano, potom systém zakázku nedovolí vystavit.

Pokud není zákazník vyhodnocen jako rizikový, potom dispečer vystaví zakázku, zařídí její realizaci a poté dodá podklady pro fakturaci. Jakmile je faktura vystavena, odchází zákazníkovi a přenáší se můstkem včetně všech náležitostí do účetnictví, kde se dále pracuje s její úhradou.

Stává se, že firma vydá fakturu, kterou zákazník později požaduje opravit. Tato situace obvykle vzniká z nedostatečné komunikace mezi dispečery, kteří jednotlivé zakázky realizují a fakturantkami. V průběhu měsíce listopadu byla provedena analýza faktur, které byly od zákazníka vráceny z důvodu špatných údajů. Tato analýza byla provedena kvůli potřebě zjistit důvod, kolik faktur se za určité období vrátí a z jakých příčin.

Dle přiložené tabulky je vidět, že analýza chyb proběhla na vzorku 84 chybně vystavených faktur. Nejčastější chybou na vystavené faktuře byla špatně uvedená sazba za kilometr v celkovém počtu 41 z 84 zkoumaných. Další častou chybou při fakturaci bylo špatně uvedené množství při dovozu materiálu nebo odvozu odpadů. Dále se pak v menších počtech vyskytly na faktuře položky navíc nebo naopak zde položky chyběly, byla špatně uvedena SPZ vozidel, které zakázku realizovaly, špatná sazba DPH a nebo pravopisná chyba.

Faktury byly zkoumané v období od září 2018 do ledna 2019. Za tuto dobu mohla společnost vystavit zhruba 3000 faktur, takže pokud by se z takového počtu vystavených faktur vrátilo s chybou pouze 84 kusů, je zde chybovost 2,8% poměrně zanedbatelná, nicméně stále je prostor pro snížení chybovosti na 0%.

Tabulka 4

Chyba ve faktuře	Počet vyskytujících se chyb
Sazba	41
Množství	31
Služba navíc	3
Chybí položka	3
Špatně zadaná SPZ	3
PDP	1
Pravopisná chyba	2

*Vlastní zpracování*

### 3.5.2. Faktury přijaté

Aby majitel neztratil přehled, za co se ve firmě utrácí peníze, funguje ve společnosti jako podpora program Fusio. Jedná se o schvalování faktur přijatých. Funguje také na bázi můstku přenášení dat, tentokrát ale z účetnictví, kdy při zadání faktury přijaté do účetnictví se spustí proces schvalování předem definovaného „stromu“. Na vrcholku takového schvalovacího stromu stojí vedení firmy, které díky tomu má veškerý přehled nad investicemi i drobnými nákupy jednotlivých středisek, zaměstnanců.

Pro uhrazení faktury přijaté nebo třeba i pokladního dokladu na kancelářské potřeby je nutné, aby byly schváleny všemi kompetentními osobami. Nicméně tento systém není dokonalý a v současné době funguje pouze jako zpětný report toho, za co vlastně zaměstnanci ve firmě utratili peníze. A pokud se stane, že by vedení firmy přijatou fakturu či pokladní doklad neschválilo, tak by se asi ve výsledku nic nestalo, neboť ta služba nebo nákup materiálu ve většině případů již proběhl.

S tímto programem je možné fungovat i pouze na základě emailových reportů, včetně příloh a možností schválení/zamítnutí, což je pro zatíženého manažera velká úspora času. V praxi to funguje tak, že se předem definují termíny, kdy budou určitým pozicím na firmě chodit nějaké reporty. Například report ke schválení přijatých faktur bude chodit každý den, v 9 hodin ráno. V tuto dobu přijde dotyčnému email, s podstatnými informacemi o fakturách a možnostmi schválit či zamítnout dané faktury. Schvalovací strom je nastavený kaskádovitě, to znamená, že další kompetentní osoba se může k faktuře vyjádřit až poté, co ji odsouhlasí pozice před ní.

Tento program společnosti ale nemusí sloužit pouze jako modul pro schvalování faktur přijatých, může sloužit i jako zadavatel úkolů pro jednotlivé zaměstnance. Nadřízený může pomocí Fusia přiřadit svému podřízenému úkol, ke kterému mu vyplní požadavek a termín splnění. V případě splnění úkolu přijde nadřízenému oznámení o splnění úkolu a věc je tímto uzavřena. V případě nesplnění úkolu do požadovaného termínu chodí poté každý den na nadřízeného i podřízeného email s informací o tom, že dotyčný nemá splněný přidělený úkol.

### **3.6 Motivace zaměstnanců a benefity**

Motivace zaměstnanců je důležitým faktorem pro jejich spokojenost ve společnosti a zároveň pro odvádění dobré práce. Ve zkoumané firmě jsou benefity každoměsíčním pravidlem, nicméně je potřeba si je zasloužit.

V řízení odpovědnostních středisek není důležité hodnotit pouze manažery, ale je potřeba přichystat návod, jak hodnotit i jejich podřízené. Ve firmě funguje pravidelný report na hodnocení řidičů nákladních aut a strojníků, který se dělí na týdenní, měsíční a roční.

V **týdenním** hodnocení jsou jména řidičů/strojníků průběžně aktualizovány podle hlavního programu firmy, D3K. Zároveň se týdně sledují výnosy, kterých daní řidiči/strojníci dle fakturace dosáhly. Tato data jsou všechna stahována z programu D3K a dotyčným jsou přiřazeny všechny jejich zakázky, rozlišuje se i pokud jeli na více autech nebo pracovali na více strojích. Aby si byli všichni rovni a bylo zohledněno stáří nebo stav aut, jsou výnosy přepočítávány předem daným koeficientem podle toho, jaké auto nebo stroj v zakázce figurovalo. Za sledované období se všechny přepočtené výnosy řidičům a strojníkům sečtou a převedou se na body, kterých za sledovaný týden řidič/strojník dosáhl. Pokud řidič nebo strojník v daném týdnu plně pracoval, ale neměl při tom možnost dosáhnout předepsané tržby v zakázkách, může mu jeho nadřízený, dispečer, udělit v daném období „žolíka“, který tento výkon nahradí. Toto týdenní vyhodnocování má jasně dané termíny, a to takové, že výsledky za předchozí týden jsou vyvěšeny na nástěnce, seřazené dle pořadí, každé úterý do 13h.

V **měsíčním** hodnocení řidičů/strojníků se vyhodnocuje více kritérií, než v hodnocení týdenním. Vyhodnocují se čtyři parametry – ekonomika, styl jízdy, doba řízení a úspora PHM.

Pod pojmem ekonomika je možné si představit rozdíl mezi skutečnými výnosy ze zakázek, bez přepočtu koeficientem, a skutečnými náklady. Výnosy se jednoduše dají získat z D3K z výkazu vozidel, náklady se pak spočítají pro jednotlivá auta nebo stroje tak, že z D3K ze statistického výkazu a z hospodářského listu spočítáme náklady na 1 km pro každé auto a náklady na 1 hod. pro každý stroj ve sledovaném měsíci. Tyto vypočítané náklady se následně vynásobí řidičům počtem ujetých km s daným autem a strojníkům počtem odpracovaných hodin s určitým strojem. Počet ujetých kilometrů a počet odpracovaných hodin se získá z programu D3K z výkonů řidičů.

U parametru styly jízdy se jedná především o údaje od instruktora řidičů. Většina vozidel na firmě má v sobě záznamové zařízení, díky kterému je možné vyčíst zajímavé údaje. Tím nejdůležitějším z nich je zobrazení procentuální délky času za sledované období, kdy z celkové doby jízdy řidič jel v ekonomické zóně, to například znamená, že řidič jel plynulou jízdou, dodržoval vždy interně předepsanou maximální povolenou rychlost a mnoho dalších parametrů. Pro auta, které záznamové zařízení nemají, určuje procenta instruktor na základě porovnání s obdobným vozidlem, které záznamové zařízení má a na základě vlastního hodnocení instruktora podle opakovaných zkušebních jízd s daným řidičem. U strojníků jsou stanoveny čtyři parametry, které hodnotí dispečer strojů přidělením procent. Těmi parametry jsou - údržba stroje, mazání stroje, čistota stroje a zaviněné opravy. Výsledné procento se stanoví jako průměr všech těchto hodnocení.

Doba řízení se u aut dá vyčíst z digitálních karet tachografu, které jsou staženy do programu. Je zde sledována pouze čistá doba řízení. U strojů odpovídá doba řízení počtu vyfakturovaných hodin, které se dají zjistit z výnosů ze zakázek a jejich vydělením hodinovou sazbou z ceníku.

U parametru úspora PHM se u aut porovnává skutečná spotřeba PHM na počet ujetých km se spotřebou na stejný počet ujetých km, pokud by řidič jel podle normové spotřeby na 100 km. Tato norma je pro každé vozidlo stanovena. Skutečná spotřeba PHM na 100 km se získá pro každé vozidlo, se kterým daný řidič v měsíci jel z hospodářského listu v D3K a počet ujetých km z reportu „D3K výkony řidičů“. Z průměrné spotřeby se spočítá kolik litrů pohonných hmot řidič na ujeté kilometry spotřeboval a výsledek se porovná s litry, které by dotyčný spotřeboval na stejný počet ujetých kilometrů při normované spotřebě na 100 km určené pro každé auto a jednotlivé výsledky se sečtou.

U strojů se porovnává stejným způsobem spotřeba PHM na vyfakturovanou hodinu, kdy norma jednotlivých strojů na vyfakturovanou hodinu je předem stanovena na každý stroj.

Všechny tyto dílčí výsledky parametrů dávají dohromady měsíční hodnocení řidiče/strojníka, dávají tedy body, kterých řidič/strojník v daném měsíci dosáhl a díky nim se určí jejich pořadí na nástěnce.

Nejlepší 3 řidiči/strojníci jsou na nástěnce zvýrazněni a jsou každý měsíc vyzváni k převzetí ocenění za dané umístění. Aby bylo možné do této soutěže zapojit i ostatní zaměstnance, kteří mají svou náplň práce jinou, než řidiči a strojníci, každý měsíc se vylosuje řidič, který je přidělen určitému zaměstnanci administrativy, který zároveň také převezme stejný počet bodů dosažených řidičem v daném měsíci. Toto rozlosování probíhá zpravidla na začátku měsíce, aby zaměstnanec administrativy mohl motivovat svého přiděleného řidiče a tlačít ho tak k lepším výkonům. V současné době obsahuje výhra prvního místa v této soutěži zapůjčení firemního elektromobilu na měsíc. Tato výhra je pro řidiče a strojníky opravdu motivující, protože tím dostanou možnost jezdit celý měsíc zadarmo elektrickým autem a nabíjet jej na firmě po celou svou pracovní dobu, co jezdí v nákladňáku. Každý z dotyčných má vztah k automobilům, tudíž je tento bonus pro ně velmi zajímavý a to nejen z hlediska zkušeností, ale i z hlediska financí, neboť nemusí po celý měsíc utrácet peníze za dopravu do práce.

**Roční** hodnocení řidičů/strojníků je sledováno za období od prosince do konce listopadu. Je to z toho důvodu, aby bylo možné dané řidiče nebo strojníky odměnit na konci roku, na galavečeru firmy. Každý měsíc se počet dosažených bodů a pořadí v měsících doplňují do roční tabulky, která se tímto způsobem průběžně aktualizuje. Je stanoven systém odměňování, kdy jsou řidiči a strojníci odměňováni za dosažené celkové roční pořadí, za nejlepší průměrný roční výkon a nebo za nejlepší měsíční výkon v daném roce. Za určitý počet bodů si mohou dotyční vyzvednout dle katalogu nějaký dárek.

Dalšími benefity pro zaměstnance firmy je možnost využít zvýhodněné podmínky na úvěry a pojištění, díky nadstandartním vztahům firmy s makléři nebo možnost využít týden dovolené na firemním rekreačním zařízení, na chatě v horách.

### 3.7 Shrnutí analytické části

V analytické části bylo představeno rozdělení společnosti do jednotlivých divizí a středisek. Zároveň bylo zjištěno, že má firma určitou chybovost v procesu vystavování faktur a 2,8% faktur z pěti měsíčního zkoumaného období bylo zákazníkem vráceno s požadavkem na opravu. Na základě této analýzy bude v návrhové části učiněn návrh, jak tomuto problému předejít.

Také byly zhodnoceny současné reporty výrobních středisek a bylo zjištěno, že na firmě neexistuje report na rychlé hodnocení hospodaření těchto středisek. Proto bude v návrhové části představen nový report, díky kterému bude možné rychle zjistit stav střediska v daném měsíci. Bylo také zjištěno, že na firmě sice probíhá schvalování přijatých dokladů, nicméně až po uskutečnění těchto služeb. Díky tomu se může stát, že má firma zbytečné náklady, které vedení objeví až v průběhu schvalování. Na základě návrhu, který bude uveden v návrhové části, by mohla společnost výrazně snížit náklady.

Bylo také zjištěno, že ve společnosti nejsou hodnoceni vedoucí středisek na základě hospodaření svého střediska a tím pádem nemusí mít dostatečnou motivaci pro zlepšování výsledků. Po této analýze bude navrženo, aby byly vedoucí nějakým způsobem za hospodaření svého střediska hodnoceni.

## 4. Vlastní návrhy řešení

Návrhy se týkají nového způsobu schvalování faktur vystavených, návrhu nového reportingu, který bude implementován na středisko dopravy, autoservisu a ukládek. Dalšími z návrhů jsou představení možnosti odměňování vedoucích zaměstnanců středisek a změna v postupu schvalování faktur přijatých.

### 4.1 Schvalování faktur vystavených

Prvním z návrhů, pro který na firmě vidím prostor je změnit proces odesílání faktur zákazníkům. Vidím zde nedostatek z důvodu, že se dle analýzy v kapitole 3.5.1. vrací zpět 2,8% odeslaných faktur za pěti měsíční období. Faktorů je zde více, nejčastější důvod ale bývá například nesprávně uvedená cena na fakturách. Samotnou nesprávnost údajů má zákazník podloženou podepsanou objednávkou s firmou a není tedy důvod mu ceny neupravit. Nicméně toto vrácení faktur má negativní dopad na pracovní čas fakturantek ve firmě, je zbytečné aby odesílali fakturu na vícekrát, když to jde udělat na poprvé. Proto navrhuji zavést proces schvalování faktur vystavených.

Tento proces bude probíhat v MS Outlook, odkud odchází všechny faktury zákazníkům, kteří mají s firmou podepsaný souhlas o odesílání faktur elektronickým způsobem. Jedná se o tzv. moderaci, kdy se do těla emailu přidá předem definovaný řetězec, který určí, že daná faktura musí odesláním odejít na kompetentního schvalovatele. Jakmile schvalovatel odsouhlasí fakturu, že má správné údaje, email odejde přímo zákazníkovi. Pozitivní věcí je, že se nikomu neztíží práce, proces odesílání faktur bude probíhat stále tou stejnou formou, pouze se do předmětu emailu přidá definovaný řetězec. Naopak, práce se všem dotčeným ulehčí, protože nikdo již nebude zjišťovat, zda vrácená faktura od zákazníka má doopravdy mít jiné údaje a poté ji opravovat. Tento návrh je možné realizovat v řádech dnů.



## 4.2 Návrh nového reportního systému

V této kapitole bude věnován prostor pro nový reportní systém na jednotlivá střediska. Tento report je navržen na středisko dopravy, autoservisu a středisko skládek, neboť ty je možné sledovat tímto způsobem. Report bude implementován a představen na konkrétním srovnání dvou období stejných měsíců, března roku 2019 a března roku 2020.

Jak již bylo zmíněno v analytické části, na firmě existuje spousta dat, grafů a tabulek, díky kterým se dá středisko hodnotit. Nicméně neexistuje žádný report, který by vedoucím středisek a jejich nadřízeným dokázal říct na první pohled, že jsou nějaké změny pozitivní a jiné negativní. Proto je v této bakalářské práci navrhnout nový reportní systém, který bude pro sloužit manažerům na firmě k rychlému hodnocení střediska z hlediska nákladů, výnosů a zisku. Pokud by bylo na středisku něco v nepořádku, je možné to okamžitě odhalit. Pokud manažer zjistí, že například náklady na ostatní služby narostly meziročně mnohonásobně více, k zjištění konkrétních důvodů mu bude již sloužit detailní reporting z účetnictví, který je používán v současné době.

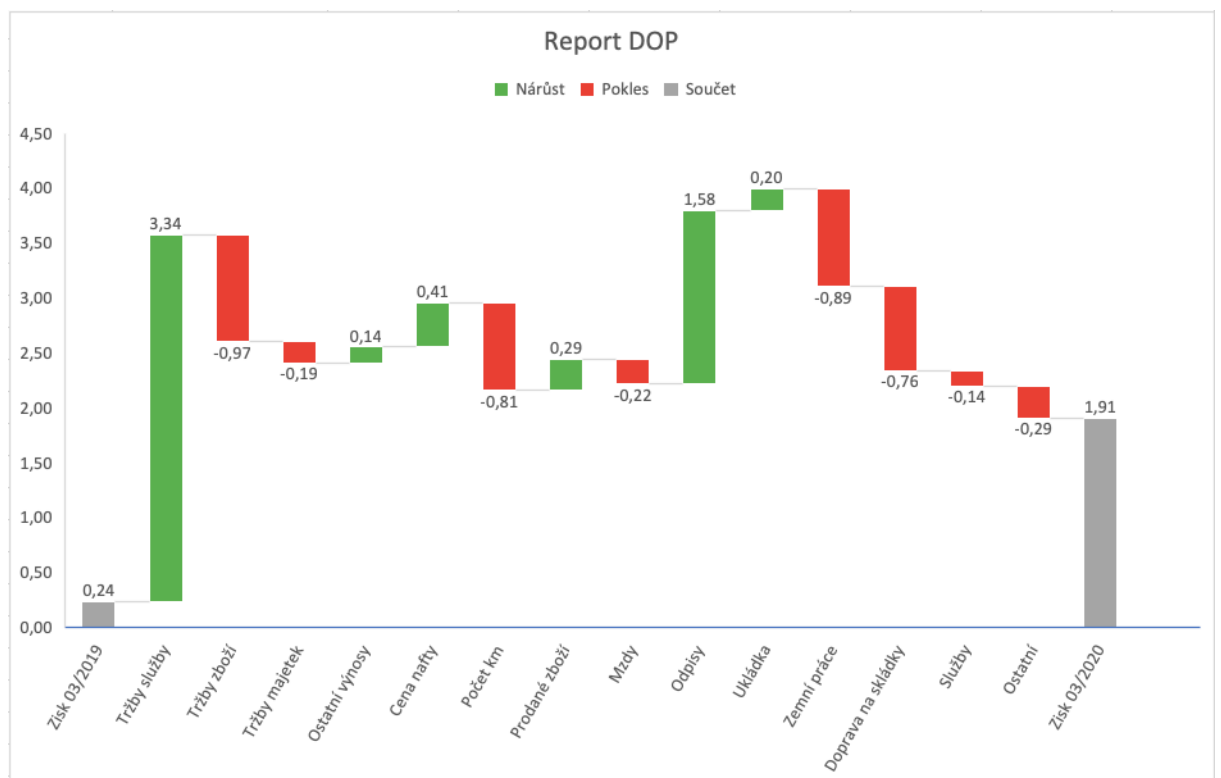
Tento report by měl být postavený na základě dat z účetnictví, kdy by data měla být nějakým způsobem srovnávána. Možnosti jsou v zásadě dvě, data se mohou srovnávat s předem stanovenými normami, které by se na každý jednotlivý měsíc musely upravit tak, aby bylo možné je dodržet, a to z důvodu, že autodoprava je víceméně sezónní činností, proto bude vykazovat jiné náklady a výnosy v zimních měsících a jiné v letních měsících. Nicméně pro tento návrh reportu byla vybrána možnost druhá, a tou je meziroční porovnání nákladů ze dvou stejných měsíců, například březen roku 2019 a březen roku 2020.

Do reportu byly promítnuty faktory, u kterých mají vedoucí středisek velkou možnost je ovlivnit. Tento nový reportní systém není postavený na tom, že by zobrazil o kolik se náklady snížily nebo zvýšily, nýbrž je postavený na tom, že zobrazuje, zda daná položka nákladů či výnosů má na měsíční výsledek hospodaření pozitivní (+) nebo negativní (-) vliv, jinými slovy jak moc daná položka ovlivňuje zisk střediska pozitivně či negativně svou působností. Měřítko tohoto reportu je v milionech korun.

### 4.2.1. Doprava

Co se týče konkrétního reportu pro středisko dopravy, tak ten jako takový začíná s údaji o zisku z minulého roku ze srovnávaného měsíce, který se rovná 240 tisíc korun. Následují položky výnosů, konkrétně tržby z prodeje služeb. Tato položka je na středisku dopravy velmi důležitá, protože tvoří většinu výnosů tohoto střediska. V meziročním srovnání tato položka narostla o 3 340 000 Kč a tím pádem pozitivně ovlivnila zisk tohoto střediska stejným číslem. Toto číslo je vypočítáno jako rozdíl tržeb z prodeje služeb z března roku 2020 a z března roku 2019, to celé poděleno jedním milionem, aby bylo dosaženo stanoveného měřítka, konkrétně tedy vzorec vypadá takto: „ $(\$BA\$29 - \$AN\$29) / 1000000$ “.

Graf 3



Vlastní zpracování

Další důležitou položkou jsou tržby z prodeje zboží, které tvoří také podstatnou část výnosů tohoto střediska. Jedná se především o zboží interně nakoupené ze střediska UKLA a následně prodané koncovému zákazníkovi. Tato položka se oproti loňskému roku snížila o 970 tisíc korun, tím pádem má negativní dopad na výsledek hospodaření ve stejné hodnotě.

Zajímavou položkou, která umí rozhodit hospodaření střediska v daném měsíci, jsou tržby z prodeje majetku. Je totiž možné, že v určitém období třeba firma prodá starší vozidla s cílem je obměnit za nové a tím pádem tato položka naroste, naopak se ale může stát, že ve srovnávaném období firma žádný majetek neprodá a tím pádem bude tato položka mít na zisk střediska negativní dopad. Tomu se tak stalo konkrétně i v tomto srovnávaném měsíci, kdy v roce 2019 firma prodala více majetku, než v roce 2020 a tím pádem má tato položka na výsledek hospodaření střediska negativní vliv, přesněji ho snižuje o 190 tisíc korun. Poslední položkou z výnosů jsou ostatní provozní výnosy, které meziročně narostly o 140 tisíc korun.

Další skupinu grafu tvoří nákladové položky, které jsou rozčleněny do většího detailu, než položky výnosové. Náklady na PHM jsou na tomto reportu rozvětvené do dvou částí, cena nafty a počet ujetých kilometrů. V meziročním srovnání je vidět, že středisko negativně ovlivnily zvýšené náklady na pohonné hmoty a to v celkové hodnotě 400 tisíc korun. Na první pohled je tedy vidět, že je toto negativní dopad na výsledek hospodaření a je nutné vědět proč tomu tak je. Při rozpadu ceny na již zmíněnou cenu nafty za litr a počet ujetých kilometrů je vidět pozitivní faktor a tím je, že se snížila cena za litr nafty a to z 28,26 Kč/l bez DPH na cenu 25,29 Kč/l a tím středisku bylo napomoženo ke zvýšení zisku o 410 tisíc korun. Toto konkrétní číslo má sloužit jako ukazatel „o kolik peněz více/méně by bylo vynaloženo při ujetí letošních kilometrů za rozdíl mezi meziročními cenami nafty“. Naopak je v reportu vidět negativní faktor, že středisko načerpalo mnohem více pohonných hmot, než v loňském roce a tím pádem najelo i více kilometrů. Tento faktor je vyčíslený na snížení zisku střediska o 810 tisíc korun. Tyto dvě hodnoty dávají dohromady celkový vliv spotřeby PHM na výsledek hospodaření v daném měsíci a tím je snížení zisku o 400 tisíc korun.

Dalším z faktorů, který ovlivňuje výsledek hospodaření je účet nákladový účet 504 a tím jsou náklady na prodané zboží. Právě snížení těchto nákladů pomohlo středisku k meziročnímu zvýšení zisku, konkrétně o 290 tisíc korun. Velmi důležitou položkou v tomto reportu jsou mzdy na zaměstnance, ty snížily zisk o 220 tisíc korun. Takhle na první pohled se z tohoto reportu nedá vyčíst, kvůli čemu tato položka narostla, nicméně jakmile by se manažer podíval do většího detailu, tak by zjistil, že byl například přijat nový zaměstnanec a tím pádem je tento nárůst ve mzdách oproti loňskému roku oprávněný.

V položce odpisů je vidět, že právě odpisy pomohly ke zvýšení zisku o 1 580 000 korun, je to tedy indicie k tomu, aby se manažer podíval co za tím je. Je možné že skončilo odepisování nějakého stroje a nebo je i druhá možnost, a tou je že odpisy zatím nejsou zadané v účetnictví.

Následující 3 faktory jsou analytickými účty z nákladového účtu 518 a tím jsou ostatní služby. Tyto tři největší položky ze zmíněného účtu ho nejvíce ovlivňují, proto je potřeba se na ně dívat samostatně. Pro středisko dopravy je velmi důležité, jaké náklady vynaloží za uložení odpadu na skládce, neboť to může velmi ovlivnit zisk v daném měsíci. Pokud firma vlastní svou finální ukládku, mohou tyto náklady být takřka nulové, protože si firma ukládá na vlastním pozemku, ale byly by zohledněny náklady interní. V této položce je tedy vidět, že náklady na ukládku jsou nižší oproti loňskému roku o 200 tisíc korun a tím pádem pozitivně napomohly středisku k lepšímu zisku o stejnou sumu.

Naopak negativní újmu středisku způsobilo navýšení nákladů na zemní práce, tím pádem tyto náklady i zhoršily výsledek hospodaření střediska, konkrétně o 890 tisíc korun. Toto může být například důvodem využívání i externích subdodávek k výkopu zemních prací, kvůli plné vytíženosti vlastních strojů.

Poslední analytickou položkou z účtu ostatních služeb je doprava na skládky a ta v meziročním srovnání zhoršila středisku doprava zisku o 760 tisíc korun. K takovému nárůstu může vést více práce v letošním období, než v minulém nebo třeba špatné plánování tras.

Položka služby v tomto reportu má již pouze roli ukázat, kolik nedefinovaných nákladů v této skupině účtů po odečtení největších položek zbylo. Pokud se sečtou výše zmíněné tři nákladové položky s těmito ostatními službami, dostaneme hodnotu, o kolik se díky této skupině účtů snížil zisk střediska ve sledovaném období, a to konkrétně o 1 600 000 korun.

Poslední celkovou nákladovou položkou jsou ostatní náklady, které nejsou třeba sledovat tak detailně, neboť se meziročně zas tak moc nemění a jsou spíše fixními. Patří sem například nájem nebo energie, kdy právě tyto náklady snížily zisk střediska o 290 tisíc korun.

Zisk střediska v březnu roku 2020 se dostal na číslo 1 910 000 korun, což je v porovnání s březnem 2019, kdy byl zisk střediska pouhých 240 tisíc korun, mnoho násobně více. Na takový výsledek hospodaření měly vliv všechny výše zmíněné položky, ať už negativní nebo pozitivní.

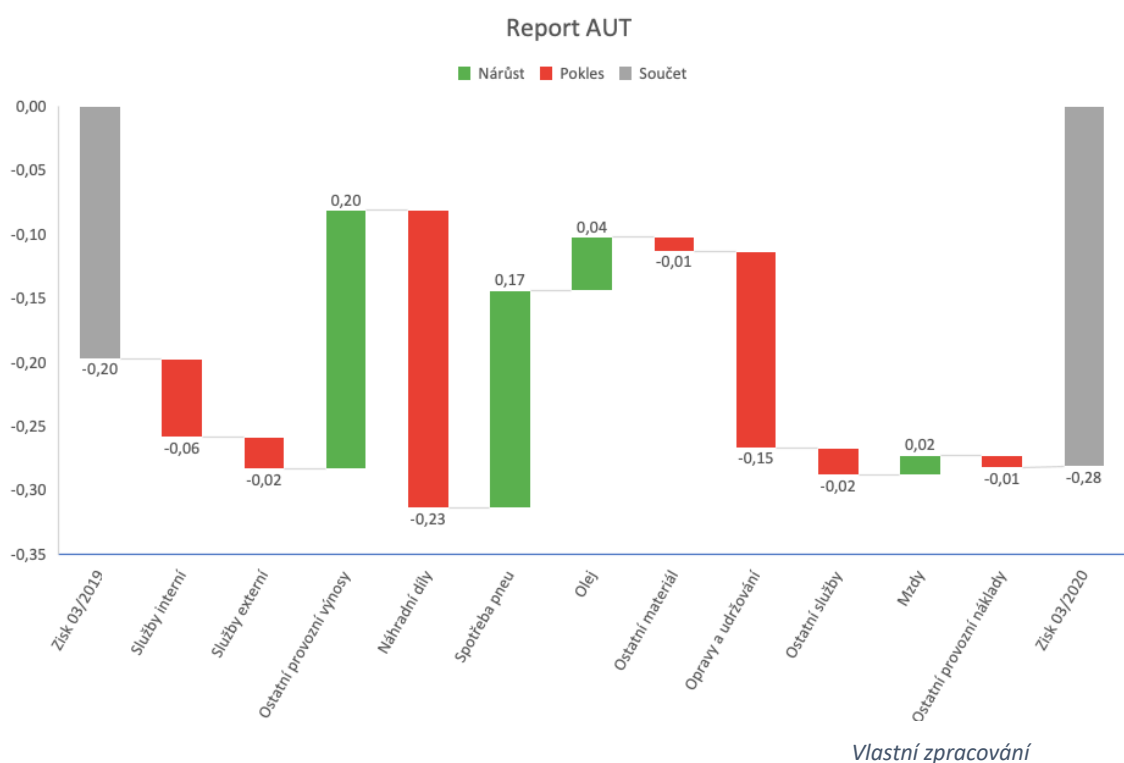
#### **4.2.2. Autoservis**

Stejným způsobem, pouze s jinými ukazateli je navržen report na středisko autoservisu. Tento report je zase postaven na datech z účetnictví, kdy tento podklad bude sloužit primárně na ekonomických poradách.

Na základě konzultací s vedoucí střediska autoservisu a konzultací s výrobním ředitelem firmy, pod kterého toto výrobní středisko spadá, byly vybrány tři výnosové parametry, které ovlivňují výsledek hospodaření tohoto střediska a osm nákladových položek.

Při představení reportu pro středisko autoservisu je tedy nutné začít od zisku. Ten byl minulý rok v březnu v záporných číslech, konkrétně -200 tisíc korun.

Graf 4



V meziročním srovnání je vidět, že k lepšímu zisku střediska nepomohly ani tržby z prodeje služeb, které se snížily oproti loňskému roku o 60 tisíc korun. Služby jsou víceméně to jediné, co autoservis provozuje, tudíž na této položce bylo možné více zapracovat.

Zároveň je zaznamenán pokles i u tržeb z prodeje zboží a to o 20 tisíc korun. Zajímavé je, že meziročně narostly ostatní provozní výnosy střediska, o 200 tisíc korun. Do této položky spadá například pojistné plnění, tudíž je možné říci, že v tomto měsíci má středisko výnos za nějakou škodní událost, která se projevila v nákladech v minulých měsících.

Nákladovými položkami, které jsou nejvíce ovlivnitelné ze strany vedoucího střediska jsou například náhradní díly, pneumatiky a olej ze spotřebních položek. Právě toto jsou faktory, díky kterým může vedoucí svým pravidelným průzkumem trhu a jeho cen ovlivnit výši měsíčního zisku svého střediska. Náklady na náhradní díly se ve srovnávaném období zvýšily o 230 tisíc, v důsledku toho stejnou hodnotou negativně ovlivnily ziskovost střediska v měsíci březnu (viz. graf).

Naopak náklady na spotřebu pneumatik se meziročně snížily a tím přispěly ke zvýšení zisku střediska o 170 tisíc korun. Faktorů, které ovlivňují tuto položku, může být více, může být například méně defektů, než ve srovnávaném období minulého roku, takže není nutné utrácet peníze za další pneumatiky. Nicméně k prozkoumání takového detailu slouží vedoucím už jiný report, který je v současné době používán. Tento report manažerům na první pohled napoví, na jaké položky se mají zaměřit.

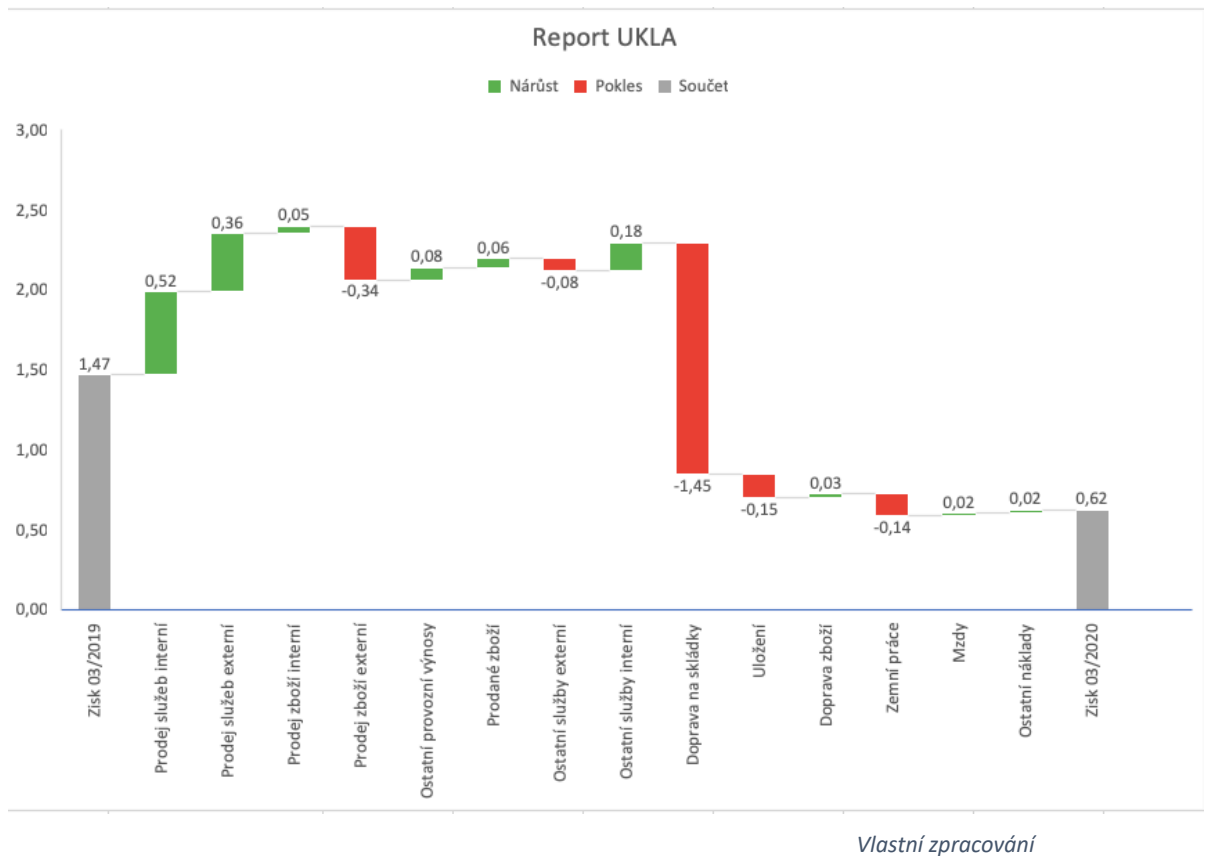
Pozitivní změnou je snížení nákladů na olej, tím pádem i zvýšení zisku tohoto střediska o 40 tisíc korun. Velmi negativně na zisk střediska dopadají náklady na opravy a udržování z účtu 511, které ve sledovaném období snížily výsledek hospodaření o 150 tisíc korun. Ostatní nákladové položky zůstaly téměř beze změny.

V závěru reportu střediska autoservis je vidět, že zisk ve srovnávaném období v letošním roce nižší, než v roce minulém. Je tedy potřeba se na základě tohoto reportu podívat do většího detailu položek, které mohly negativně ovlivnit tento výsledek tak, aby se servis v dalších srovnávaných období posouval již jen do kladných čísel. Autoservis generuje oproti středisku dopravy mnohem menší obraty, což je dáno především tím, že servis se většinu času věnuje interním opravám firemních vozů a tudíž vykonává službu za nižší cenu, než kdyby tu samou službu vykonával pro externí zákazníky. Naopak středisko autodopravy fakturuje většinu svých prací externě, tudíž má větší prostor pro realizaci vyššího zisku.

### 4.2.3. Ukládky

Posledním navrhovaným reportem pro firmu BB je report na středisko ukládek. Je postavený na stejném principu, jako report ze střediska dopravy nebo autoservisu, a to z důvodu, že pokud se bude používat jednotný systém, pouze s jinými daty, budou se manažeři ve všem rychleji orientovat.

Graf 5



Na základě tohoto reportu je tedy možné vyčíst, že zisk střediska ukládek činil v březnu roku 2019 rovných 1 470 000 korun a v roce 2020 klesl na 620 000 korun. Tato poměrně rapidní změna byla zapříčiněna vícero faktory, které jsou uvedeny v reportu.

Je zde vidět, že výnosy z prodeje vnitropodnikových služeb ve srovnávaném období vzrostly o 520 tisíc korun, podobný trend měly také výnosy z prodeje externích služeb, a to o 360 tisíc korun. Oba tyto faktory jsou tedy velmi pozitivní.



Naopak negativním faktorem je pokles externích tržeb z prodeje zboží, externí zákazníci ve srovnávaném období nakupovali méně zásypového materiálu, než minulý rok, ale zase na druhou stranu středisko jak je dále vidět ušetřilo za nákup tohoto materiálu, ale tato pozitivní změna se nepromítá v takové míře, jako ta změna negativní.

Středisko ukládek má většinu služeb přefakturovaných interně z jiných středisek, tudíž změna na účtu s externími službami je poměrně zanedbatelná. Nicméně co zanedbatelné není, jsou ostatní služby - interní, které jsou v grafu rozděleny na více položek a dohromady působí velmi negativním dopadem na celkový výsledek hospodaření střediska a to konkrétně jeho snížením o 1 390 000 korun. Položky, které jsou v tomto čísle zahrnuty jsou doprava na skládky, které meziročně snížily výsledek hospodaření střediska o 1 450 000 korun. Této negativní změně pomohly i náklady na uložení, které snížily VH o 150 tisíc korun. Naopak kladně se vyvinuly náklady ostatních služeb, které se na středisku nesledují samostatně a napomohly ke snížení této ztráty o 180 tisíc.

Mzdy a ostatní náklady jsou na tomto středisku poměrně neměnné položky, tudíž je možné, že budou později v reportu seskupeny do jednoho ukazatele spolu s ostatními neměnnými položkami.

V celkovém výsledku se tedy výsledek hospodaření střediska snížil o 800 tisíc korun, ve kterých hraje hlavní roli nárůst nákladů na dopravu na skládky. Tento nárůst může být zapříčiněn zvýšením sazby střediska doprava a tedy zvýšením celkových nákladů. Zároveň tento nárůst je zobrazen ve výnosech střediska dopravy.

### **4.3 Odměňování vedoucích pracovníků**

Na základě analýzy v předchozích kapitolách ve firmě vidím prostor, pro zvýšení produktivity jednotlivých středisek a zároveň i zisku díky nastavení nového systému odměňování vybraných pracovníků firmy. Jedná se hlavně o vedoucí pracovníky středisek a obchodníky ze střediska obchodu.

Pokud by obchodníci byly odměňováni pouze na základě uhrazených faktur, tato změna by měla pozitivní dopad na celou firmu. Bylo by méně nezaplacených pohledávek, protože by i obchodníci více bojovali za své odměny. Tato odměna by zůstala ve stejné výši, 1% ale nikoliv z obratu uzavřených zakázek, ale 1% ze zaplacených zakázek. V momentě, kdy firma dostane zaplacenou fakturu získává obchodník nárok na vyplacení své odměny v podobě 1% z faktury.

Pokud by tento systém byl pro obchodníky nezajímavý, z důvodu rozložení financí v čase, je možné tento způsob aplikovat ještě trošku jiným způsobem. I nadále by byly ohodnoceni z obratu zakázky v době jejího dokončení, ale pokud by faktura nebyla uhrazena do její splatnosti, ztratili by obchodníci nárok na tuto odměnu a museli by ji vrátit. Nicméně tato možnost je poměrně chaotická a pro lepší přehlednost v systému by dle mého názoru fungoval způsob první.

Pro odměňování vedoucích pracovníků je navrženo, aby byly obecně procentuálně hodnoceni z rozdílu při nárůstu zisku oproti srovnávanému období. Toto hodnocení bude probíhat kvartálně a bude formou bonusu. Mohlo by činit až 10% z meziročního nárůstu zisku za dané čtvrtletí. Pokud dané středisko na tom nebude ve srovnávaném období lépe, než minulý rok, na odměny vedoucí střediska nedosáhne.

Zároveň je navrženo, aby byla vedoucím pracovníkům do mzdy přidána pohyblivá složka mzdy, která bude nebo nebude vyplácena každý měsíc na základě růstu či poklesu konkrétní položky nákladů, kdy při pozitivní změně oproti srovnávanému období v minulém roce, by vedoucí pracovník dosáhl na tuto pohyblivou složku mzdy, která by činila 5 až 10 tisíc korun.

Pro středisko dopravy by touto položkou mohla být nákladová položka „doprava na skládky“, protože správným plánováním tras pro řidiče by se snížily náklady na tuto položku a tím pádem by se zvýšil i zisk střediska v daném měsíci. Pro středisko autoservisu by touto položkou mohly být náklady na „náhradní díly“ a „pneumatiky“, neboť to jsou položky, které svým správným průzkumem trhu dokáže vedoucí pracovník ovlivnit. Na středisku ukládek by se jednalo o položku „náklady na uložení“, jelikož je ze strany vedoucího ovlivnitelná, obchodními vztahy s poskytovateli skládek je možné vyjednat lepší ceny za uložení a v důsledku toho snížit tyto náklady.

#### 4.4 Schvalování faktur přijatých

Jak již bylo zmíněno v analytické části, konkrétně v kapitole 3.5.2., na firmě se schvalují přijaté doklady zpětně, až poté, co byla daná služba uskutečněna nebo poté, co bylo zboží nakoupeno. K tomu, aby se tomu tak nedělo a kompetentní osoby měly opravdu přehled nad každou transakcí, kterou zaměstnanci provedou, je navrženo, aby se na místo již uskutečněných transakcí schvalovaly objednávky na tyto transakce.

V programu Fusio bude vytvořen objednávkový formulář, kde zaměstnanec vyplní veškeré údaje o tom, za co je nutné vynaložit peníze. Například zaměstnanec ze střediska autoservisu bude chtít objednat nové pneumatiky na jeden z osobních vozů firmy. V navrhovaném systému vyplní objednávkový formulář s údaji o vozidle, cenou za pneumatiky a například údajem, kdy naposledy byly na konkrétní vozidlo nové pneumatiky pořízeny. Tento formulář bude odeslán ke schválení podle stejného schvalovacího stromu, který je nastavený i v současné době s tím rozdílem, že dané zboží bude moci objednat až po schválení všemi kompetentními osobami. Může se stát, že nákupy potřebného zboží či materiálu budou mít časový skluz. To je však možné ovlivnit včasným plánováním nákupu těchto položek. Tato změna však bude mít velmi pozitivní dopad na hospodaření střediska a v konečném důsledku i celé firmy. Díky tomu, že budou veškeré transakce monitorovány, bude následovat rapidní pokles nákladů firmy i střediska a tím pádem bude obojí vykazovat větší zisk. To je pozitivní jak pro majitele firmy, tak pro vedoucího střediska, který by díky návrhu učiněnému v kapitole 4.3. dosáhl na vyšší odměny, kvůli procentuálnímu ohodnocení ze zisku.

## 5. Závěr

Hlavním cílem této bakalářské práce „Řízení odpovědnostních středisek a jejich následný reporting“ bylo uzpůsobit vhodný pohled na řízení odpovědnostních středisek a jejich zaměstnanců s pomocí nově navrženého reportního systému. Nový reportní systém měl sloužit vedoucím středisek k rychlému hodnocení hospodaření středisek.

V teoretické části byly popsány názory a myšlenky jednotlivých autorů literatury, kteří se zabývají manažerským účetnictvím jako celkem, protože toto téma je zakomponováno v oblasti manažerského účetnictví. Zabýval jsem se dělením účetnictví, které je rozčleněno na finanční účetnictví a manažerské účetnictví. Byly zmíněny zásady manažerského účetnictví, na které jsem navázal s popisem druhů odpovědnostních středisek spolu s reportingem.

V analytické části byla zkoumána anonymní společnost, která je v práci nazvaná jako BB s.r.o. Představil jsem organizační strukturu této společnosti a dále se věnoval analýze současných reportních systémů na firmě. Zjistil jsem, že firma používá dva zdrojové systémy, na základě kterých jsou vytvářeny reporty pro vedoucí pracovníky. Dále jsem zkoumal způsob, jakým se řídí konkrétní odpovědnostní střediska. Jednalo se o střediska dopravy, autoservisu, ukládek a obchodu. U střediska autodopravy a autoservisu byl zhodnocen jejich detailní rozpis analytických účtů, které slouží pro aktuální reporty.

V poslední, návrhové, části jsem na základě zhodnocení analytické části navrhl nový report, který jsem již na poradě vedení firmy představil. Vedení firmy vyhovuje přehlednost reportu a rychlost, s jakou dokáže odhalit případné nesrovnalosti v hospodaření jednotlivého střediska. Zároveň vedení zaujal návrh, na způsob hodnocení vedoucích pracovníků. Rovněž jsem na základě analýzy chybně vystavených faktur navrhl nový proces na schvalování faktur vystavených, kdy tento proces byl ve firmě také představen a následně implementován.

## Seznam použitých zdrojů

ČECHOVÁ, Alena. *Manažerské účetnictví*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Brno: Computer Press, 2011, vi, 194 s. : grafy, tab. ISBN 978-80-251-2831-2.

LANG, Helmut. *Manažerské účetnictví: teorie a praxe*. Praha: C. H. Beck, 2005, xv, 216 s. : il. ISBN 80-7179-419-8.

KRÁL, Bohumil. *Manažerské účetnictví*. 4. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2018, 791 stran : ilustrace + 1 CD-ROM. ISBN 978-80-7261-568-1.

ŠOLJAKOVÁ, Libuše a Jana FIBÍROVÁ. *Reporting*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010, 221 s. : grafy, tab. ; 24 cm. ISBN 978-80-247-2759-2.

Interní dokumenty firmy BB s.r.o.

## Seznam použitých obrázků

Obrázek 1: Organizační struktura společnosti a její rozdělení do divizí (Interní dokument, vlastní zpracování)

## Seznam použitých tabulek

Tabulka 1: Motivace odpovědnostních středisek na hodnotových výsledcích (Král, 2010)

Tabulka 2: Současný report nákladů střediska dopravy (Interní dokument firmy BB)

Tabulka 3: Současný report nákladů střediska autoservisu (Interní dokument firmy BB)

Tabulka 4: Analýza chybně vystavených faktur (Vlastní zpracování)

## Seznam použitých grafů

Graf 1: Hodnocení výkonu řidičů (Interní dokument firmy BB)

Graf 2: Hodnocení vyfakturovaných zakázek střediska obchodu (Interní dokument firmy BB)

Graf 3: Návrh nového reportingu pro středisko doprava

Graf 4: Návrh nového reportingu pro středisko autoservis

Graf 5: Návrh nového reportingu pro středisko ukládek

## Seznam příloh

### 1. Zdrojová data reportu pro středisko dopravy

Zdroj dat	
Zisk 03/2019	0,24
Tržby služby	3,34
Tržby zboží	-0,97
Tržby majetek	-0,19
Ostatní výnosy	0,14
Cena nafty	0,41
Počet km	-0,81
Prodané zboží	0,29
Mzdy	-0,22
Odpisy	1,58
Ukládka	0,20
Zemní práce	-0,89
Doprava na skládky	-0,76
Služby	-0,14
Ostatní	-0,29
Zisk 03/2020	1,91

*Vlastní zpracování*

### 2. Zdrojová data reportu pro středisko autoservisu

Zdroj dat	
Zisk 03/2019	-0,20
Služby interní	-0,06
Služby externí	-0,02
Ostatní provozní výnosy	0,20
Náhradní díly	-0,23
Spotřeba pneu	0,17
Olej	0,04
Ostatní materiál	-0,01
Opravy a udržování	-0,15
Ostatní služby	-0,02
Mzdy	0,02
Ostatní provozní náklady	-0,01
Zisk 03/2020	-0,28

*Vlastní zpracování*

### 3. Zdrojová data reportu pro středisko ukládek

Zdroj dat	
Zisk 03/2019	1,47
Prodej služeb interní	0,52
Prodej služeb externí	0,36
Prodej zboží interní	0,05
Prodej zboží externí	-0,34
Ostatní provozní výnosy	0,08
Prodané zboží	0,06
Ostatní služby externí	-0,08
Ostatní služby interní	0,18
Doprava na skládky	-1,45
Uložení	-0,15
Doprava zboží	0,03
Zemní práce	-0,14
Mzdy	0,02
Ostatní náklady	0,02
Zisk 03/2020	0,62

*Vlastní zpracování*