

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

**Diplomová práce**

**System SAP a jeho využití pro potřeby controllingu**

**SAP system and its use in Controlling**

**Bc. Zuzana Havrdová**

**Plzeň 2022**

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

*„Systém SAP a jeho využití pro potřeby controllingu“*

vypracoval/a samostatně pod odborným dohledem vedoucí/vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne

v. r. Zuzana Havrdová

## **Poděkování**

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí mé diplomové práce, Ing. Lucii Vallišové, Ph.D., za cenné rady a vstřícné jednání při zpracování práce.

Také bych chtěla poděkovat všem pracovníkům oddělení controllingu společnosti Faurecia Automotive Czech Republic, s. r. o. za ochotu a čas, který mi věnovali při získávání podkladů pro zpracování diplomové práce.

# Obsah

Úvod .....	7
<b>1 Podniková informatika.....</b>	<b>9</b>
1.1 Vývoj podnikové informatiky .....	11
1.2 Systémy ERP.....	12
1.2.1 Historický vývoj ERP .....	13
1.2.2 Klasifikace ERP .....	13
1.2.3 Funkční moduly ERP .....	14
1.2.4 Dnešní postavení ERP .....	16
<b>2 Controlling.....</b>	<b>19</b>
2.1 Definice pojmu.....	19
2.2 Controllingové koncepce .....	20
2.3 Cíle controllingu.....	22
2.4 Funkce controllingu .....	23
2.5 Druhy a nástroje controllingu.....	24
2.5.1 Strategický controlling.....	25
2.5.2 Operativní controlling.....	27
<b>3 Společnost SAP SE.....</b>	<b>30</b>
3.1 Představení společnosti SAP SE .....	30
3.2 Historie společnosti.....	31
3.3 SAP Česká republika.....	33
3.4 Odvětvová řešení.....	33
3.5 Produkty SAP.....	35
3.5.1 Produkty SAP pro velké podniky .....	35
3.5.2 Produkty SAP pro malé a střední podniky.....	37

3.5.3	ERP – základní produkt SAP .....	39
3.5.4	SAP S/4HANA .....	41
<b>4</b>	<b>Charakteristika společnosti .....</b>	<b>43</b>
4.1	Faurecia S.A. ....	43
4.2	Faurecia v České republice .....	45
4.3	Faurecia Automotive Czech Republic, s. r. o., Písek .....	46
4.4	Controlling ve společnosti FCM Písek .....	48
4.4.1	Controllingové procesy ve FCM Písek.....	50
<b>5</b>	<b>Metodická příručka pracovníka na pozici Finance Trainee na oddělení controllingu ve FCM Písek.....</b>	<b>52</b>
5.1	Úvodní informace k pozici internisty.....	52
5.2	Reporting.....	53
5.2.1	Vendor Invoice Management.....	53
5.2.2	Material movements report.....	54
5.2.3	Report KE30 vs. FGI0 .....	57
5.2.4	Mono margin report .....	58
5.2.5	ICB selling prices report .....	59
5.2.6	Report pro Český statistický úřad .....	62
5.2.7	Cycle counting .....	64
5.3	Master data .....	65
5.3.1	Profit centra a cost centra.....	65
5.3.2	Material Master data .....	67
5.3.3	Interní zakázky.....	71
5.4	Správa majetku.....	74
5.4.1	Zařazení majetku do užívání.....	75

5.4.2	Vyřazení majetku z užívání .....	80
5.5	Interní prodejní ceny .....	81
5.6	Objednávkový systém SAP Ariba.....	84
5.7	Closed Sales Order .....	85
5.8	Měsíční závěrka .....	87
5.8.1	Costing ZFA2 .....	87
5.8.2	Stock Revaluation .....	90
5.8.3	Monolith Stock Revaluation and Split.....	91
5.8.4	Material in Transit .....	91
	<b>Závěr .....</b>	<b>93</b>
	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>96</b>
	<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>99</b>
	<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>100</b>
	<b>Seznam příloh.....</b>	<b>102</b>
	<b>Přílohy</b>	
	<b>Abstrakt</b>	
	<b>Abstract</b>	

# Úvod

Diplomová práce se zabývá problematikou využití ERP systému SAP pro potřeby controllingu. ERP systémy, obecně označované jako podnikové informační systémy, jsou v nynějším světě považovány za nezbytnou součást úspěšného podnikání. Současná podoba ERP systémů je výsledkem evoluce, kterou prošly od konce 80. let dvacátého století. V dnešní dynamické době umožňují ERP systémy krom správy velkých objemů dat i jejich efektivní využívání a analýzy, na základě čehož mohou být učiněna strategická rozhodnutí ze strany managementu podniku. Nabízí rovněž rozsáhlé možnosti v oblastech jako jsou především finance, výroba, logistika, nákup a prodej nebo řízení lidských zdrojů. Pro velké podniky je tak téměř nezbytné disponovat kvalitním ERP systémem, který bude oporou v každodenních činnostech.

I přes značnou míru digitalizace a automatizace podnikových procesů převládá potřeba řízení ze strany managementu. Vývoj trhů, rychlost inovací, globalizace i růst konkurence s sebou nese nové a stále obtížnější výzvy. Pro úspěšné zdolávání těchto výzev je zapotřebí neustále analyzovat a koordinovat probíhající procesy, sledovat vývoj okolí podniku a zjištěné informace vyhodnocovat a zpracovávat tak, aby poskytly vedení podniku potřebnou oporu při rozhodování. Tyto aktivity zabezpečuje controlling. V tomto směru představuje controlling nejen osobu či pozici v podniku, ale především jednotný soubor aktivit, jejichž nositelem je controller.

Obzvláště ve velkých korporacích by byly controllingové aktivity a procesy jako např. práce s daty a jejich vyhodnocování zcela neproveditelné bez podpory informačních systémů. Pro tyto účely byly vytvořeny právě ERP systémy. V dnešní době existuje na trhu již celá řada poskytovatelů podnikových informačních systémů. Postavení světového lídra si ale drží společnost SAP SE, jejíž zakladatelé přišly v 70. letech s myšlenkou, která změnila dosavadní tvář podnikových informačních systémů a dala základy tomu, jak je známe dnes.

Systém SAP je hlavním tématem této práce spolu s jeho využitím v controllingu ve společnosti Faurecia Automotive Czech Republic, s. r. o., která je mateřskou společností Faurecia S.A. Vzhledem k tomu, že se jedná o nadnárodní společnost, která má v oblasti Automotive významné postavení, není pochyb o tom, proč si za svůj informační systém zvolila právě SAP. Softwarová řešení ERP systémů se vzhledem

k odlišným požadavkům jednotlivých odvětví vyznačují značnou mírou flexibility. Ani u společnosti Faurecia tomu není jinak a společnost má systém SAP velmi modifikovaný. Hlavním cílem praktické části diplomové práce je podat podrobný popis určitých controllingových činností společnosti pro pozici Internista/Finance Trainee, kde hlavním zdrojem dat je systém SAP. Popis controllingových aktivit bude uskutečněn prostřednictvím metodické příručky pro zmíněného pracovníka ve společnosti Faurecia Automotive Czech Republic, s. r. o. sídlící v Písku. Metodická příručka bude dále sloužit jako výukový a podpůrný materiál. K metodické příručce byly vytvořeny i vizuální ukázky postupu, které jsou uvedeny v příloze. Pro dosažení hlavního cíle této práce je zapotřebí se nejprve zaměřit na cíle dílčí, kterými jsou především:

- charakteristika podnikových informačních systémů a ERP systémů spolu s jejich klasifikací,
- definice pojmu „controlling“,
- představení ERP systémů od společnosti SAP SE,
- představení společnosti Faurecia S.A. a charakteristika píseckého závodu Faurecia Automotive Czech Republic, s. r. o.,
- představení controllingových procesů v daném závodě a nastínění způsobu využití systému SAP pro tyto procesy.

Zpracování jednotlivých kapitol diplomové práce odpovídá naplňování dílčích cílů. V teoretické části práce je pozornost věnována podnikovým informačním systémům. Dále je zpracována definice ERP systémů spolu s jejich historickým vývojem, klasifikací, popisem modulů a zmíněny jsou také trendy v této oblasti. Následující kapitola je věnována rozsáhlému a v současné době často skloňovanému pojmu, jímž je controlling. V návaznosti na to jsou představeny ERP systémy od společnosti SAP, kde je důraz kladen na pochopení jejich předností a možností využití právě pro controlling. Praktická část práce se zabývá již konkrétní společností Faurecia Automotive Czech Republic, s. r. o. sídlící v Písku, pro jejíž potřeby byla vytvořena metodická příručka.



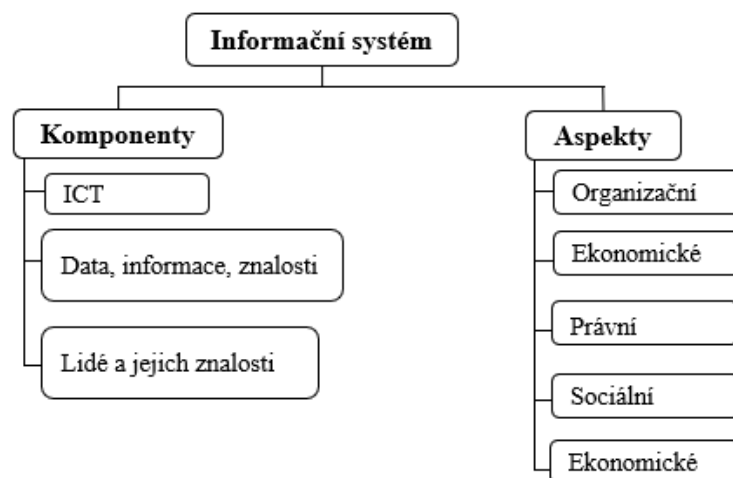
# 1 Podniková informatika

Podniková informatika poskytuje podporu všem stěžejním činnostem podniku, jako jsou finance, personalistika, prodej, plánování, nákup logistika apod. Spolu s neustále rostoucí globalizací a novými trendy v podnikání se z informatiky stal nejrychleji se rozvíjející obor vůbec (Basl & Blažíček, 2012, s. 12).

Pro kvalitní řízení podnikových informačních systémů je v první řadě nutné definovat pojmy spojené s touto problematikou. Základním pojmem je samotná **informace**, kterou rozumíme obsah toho, co vyměňují s vnějším světem (věc, forma, myšlenka). Informace je hlavním prvkem informatiky (Gála, Pour & Šedivá, 2015, s. 13).

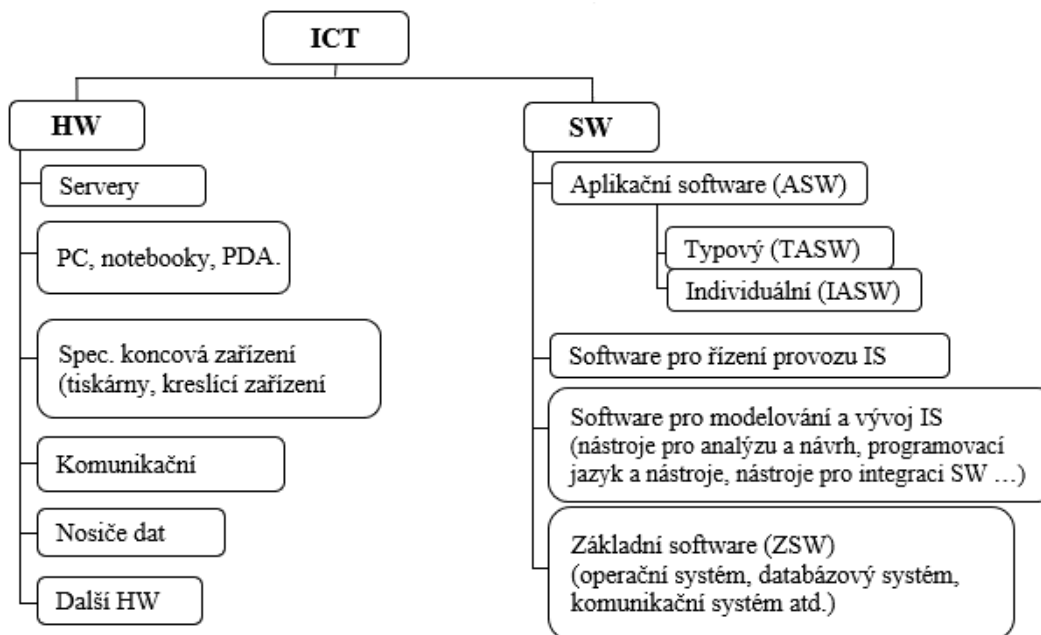
**Informatika** představuje obor zabývající se řešením nejen technických, ale i právních, ekonomických nebo sociálních aspektů při tvorbě a užití informačních systémů. To vše na bázi komunikačních a informačních technologií. **Informační systém podniku** (dále jen IS) slouží ke sběru, přenosu, uchování, zpracování a poskytování dat, která budou využita při činnosti podniku. Daty se zde rozumí informace a znalosti. Informační systém a jeho komponenty a aspekty, které ho ovlivňují zobrazuje obrázek č. 1. V neposlední řadě je podstatné definovat **informační a komunikační technologie** (*Information and communication technologies*, dále jen ICT). Jedná se o hardwarové a softwarové prostředky, které zabezpečují sběr, přenos, uchování, zpracování a poskytování informací a umožňují vzájemnou komunikaci lidí a IS. Struktura ICT je zobrazena na obrázku č. 2. (Voříšek, 2015, s. 17).

Obrázek 1: Komponenty a aspekty IS



Zdroj: Voříšek, 2015, s. 18, zpracováno autorkou.

Obrázek 2: Struktura ICT komponent



Zdroj: Voříšek, 2015, s. 19, zpracováno autorkou.

Na obrázku č. 2 můžeme vidět jednotlivé hardwarové a softwarové komponenty, z nichž se ICT skládá. Pokud se zaměříme na podporu podnikových procesů, nejdůležitější z ICT komponent je aplikační software (dále jen ASW). ASW umožňuje skupinovou a individuální práci uživatelů, poskytuje požadované informace a zpracovává je podle potřeby daných funkčních oblastí podniku. Z hlediska užití můžeme rozlišovat druhy ASW:

- Business intelligence (BI),
- Enterprise Resource Planning (ERP), kterým se bude věnovat kapitola 1.2,
- Customer Resource Management (CRM),
- Supply Chain Management (SCM),
- E-Commerce,
- Enterprise Content Management (ECM), a další ASW (Voříšek, 2015, s. 19).

Gála a kol. (2015) definují ASW jako aplikaci informačních technologií, která poskytuje funkce uživatelům a k manipulaci s daty využívá softwaru, hardwaru a lidí. ASW člení spíše z obecného hlediska na:

- Transakční aplikace, které se věnují práci s daty, jež jsou využívána k základním funkcím podniku,
- aplikace podporující rozhodování na všech stupních řízení a řízení výkonnosti podniku,
- infrastrukturní aplikace podporující práci s daty na funkcionální úrovni, kde data mají být dostupná všem v podniku (Gála a kol., 2015, s. 23).

## 1.1 Vývoj podnikové informatiky

V prvopočátku pochopitelně stojí nástup počítačů, který změnil chápání informací a jejich zpracování spolu s vývojem informačních systémů. Nejprve se počítače využívaly pouze k technickým úlohám typu výpočtů a návrhů realizace výrobků. Následně začaly počítače řídit výrobní technologie a stroje. Řízení strojů počítačem neboli *Numerical Control*, zaznamenáváme ve 40. a 50. letech. Jednotlivé etapy vývoje zobrazuje tabulka č. 1 (Novotný, Pour, Maryška & Basl, 2010, s. 17).

Nejprve bylo hlavním cílem nasazení počítačů do podniku dosáhnout kvantitativního růstu výroby. Postupem času se přešlo od kvantitativního růstu objemu produkce ke snaze flexibilně uspokojit potřeby zákazníků. V současnosti jsou informační systémy již nezbytným prvkem v podnikových činnostech a schopnost práce s nimi představuje významnou konkurenční výhodu (Novotný a kol., 2010).

Tabulka 1: Vývojové etapy informatiky

Období	Etapa
50. léta	Podpora technických výpočtů.
60. léta	Řízení technologických procesů.
70. léta	Řízení výrobních procesů (CIM = Computer Integrated Manuf.).
80. léta	Plánování výrobní zdrojů (MRPII). Automatizace inženýrských prací.

<b>90. léta</b>	Plánování podnikových zdrojů (ERP).
<b>2000+</b>	Řízení podnikových sítí (ERP II). Řízení vztahu se zákazníky, dodavateli, partnery.

Zdroj: Novotný a kol, 2010, s. 18, zpracováno autorkou.

V souvislosti s vývojem informačních systémů a technologií staví Basl a Blažiček (2012) do popředí pojem „informační společnost“, což popisují jako poslední etapu průmyslové revoluce. Pojem revoluce zde představuje především dopad změn do života společnosti. První průmyslová revoluce je datována do 2. poloviny 18. století do Anglie. Klíčovou roli zde hraje parní stroj, stavba železnic a továren závislých na množství pracovní síly. Na to navazuje druhá etapa průmyslové revoluce. Zde železnice nahrazují silniční sítě a letecké linky a dochází k postupné automatizaci výroby. Pro nás je ale podstatná třetí etapa, tedy informační společnost, ve které se nyní nacházíme. V této etapě už nejsou klíčovými prostředky parní nebo výrobní stroje, ale mikroprostředí a počítače. Tato etapa se datuje ke konci 20. století a počátku 21. století. Odpovídá tedy začátku členění, které je uvedeno v tabulce 1. V této době dochází k rozvoji informatiky, elektronického obchodování a informačních sítí a komunikace. Díky konkurenčnímu boji jsou původní výrobky inovovány a doplňovány o přidanou hodnotu informací.

## 1.2 Systémy ERP

Pod pojmem ERP systémy (z anglického *Enterprise Resource Planning*, dále jen ERP), rozumíme softwarové produkty, které integrují podnikové činnosti, což umožňuje řídit podnikové zdroje a kapacity racionálně a v reálném čase. ERP pracují s velkým množstvím souborů dat týkajících se dodavatelů, financí a bankovních účtů, zboží, materiálu, pracovníků, majetku apod. Tato data systém integruje přes všechny odpovědné útvary podniku tak, aby poskytla potřebné informace v potřebném čase (Pospíšilová, Mejzlík & Velechovská, 2008, s. 34).

ERP jsou jádrem podnikového aplikačního softwaru (viz členění ASW v kapitole 1) a jsou transakčně orientovány (viz členění ASW podle Gály a kol. 2015). Transakce představuje nějakou posloupnost operací prováděných s dostupnými daty, např. zpracování zákaznické objednávky.

Ať už jsou ERP popisovány jako aplikační software, podnikové databáze nebo jádro celého informačního systému, ve všech případech poskytují řešení pro řízení podnikových dat a plánují celý logistický řetězec od nákupu přes sklad a výdej materiálu k řízení odběratelských zakázek až po expedici. Zabezpečují plánování výroby a s tím spjaté finanční účetnictví i management lidských zdrojů. Důležitou funkcí těchto systémů je mimo jiné i to, že umožňují automatizaci podnikových procesů v dané oblasti. Jako příklad můžeme uvést činnosti v rámci účtování, skladování nebo plánování (Basl & Blažíček, 2012, s. 67).

### **1.2.1 Historický vývoj ERP**

Vývoj systémů typu ERP začal koncem 80. let dvacátého století a navazoval na vývoj softwarových a hardwarových produktů v 60. letech. V těchto letech větší společnosti začínaly vyvíjet vlastní systémy na řízení zásob IC (*Inventory Control*). V 70. letech na to navazovaly systémy pro plánování materiálových požadavků MRP (*Material Raquirements Planning*), které zahrnovaly především plánování požadavků na díly pro produkt podle výrobního plánu a kusovníku. Následně byly v 80. letech představeny softwarové systémy pro plánování zdrojů pro výrobu, tzv. MRP II, které kladly důraz na optimalizaci výrobního procesu a na slazení požadavků na výrobu s potřebou materiálu. Systém MRP II zahrnoval oblasti jako je řízení výroby a distribuce, projektové řízení, finance, lidské zdroje a inženýrství. Na začátku 90. let se na trhu poprvé objevily ERP založené na technologických základech MRP a MRP II. Postupně se ERP systémy dále rozšiřovaly o dodatečné „balíčky“ a doplňky, které bylo možné zakoupit k hlavním modulům, čímž vznikly rozšířené ERP. Rozšířené ERP zahrnovaly pokročilé plánování, e-Business, řízení vztahů se zákazníky CRM (*Customer Relationship Management*) nebo řízení dodavatelského řetězce SCM (*Supply-Chain Management*) (Rashid, Hossain & Patrick, 2002).

### **1.2.2 Klasifikace ERP**

ERP můžeme dělit podle toho, do jaké míry jsou schopny pokrýt a integrovat interní procesy podniku. Za klíčové považujeme interní procesy jako výroba, logistika, ekonomika a personalistika (Sodomka & Klčová, 2010, s. 87).

Sodomka a Klčová (2010) rozlišují tři kategorie ERP. První kategorií je tzv. **All-in-One** ERP. Ten integruje všechny zmíněné interní procesy. Pro podnik to znamená implementaci pouze jedno integračního projektu. Do této kategorie ERP systémů můžeme zařadit i různá univerzální řešení, která ovšem nezabezpečují klíčový interní proces – personalistiku.

ERP informační systémy, které nepokrývají všechny čtyři interní procesy řadíme do kategorie **Best-of-Breed**. Systémy tohoto typu se orientují na specifický proces nebo obor a uživatelům poskytují detailní funkcionalitu. V praxi bývají nasazovány samostatně nebo spolu s jinými informačními systémy, což vyžaduje řešení více integračních projektů a může docházet k nekonzistentnosti v informacích.

Poslední kategorií jsou **Lite ERP systémy**. Jde o odlehčenou verzi standardních ERP, které jsou určeny především pro trh malých a středních podniků. Hlavním poznávacím znakem této kategorie jsou nižší ceny a řada omezení. Jako omezení lze uvést např. omezení týkající se budoucího rozšíření o některé moduly, současná práce více uživatelů nebo omezení na straně funkcí (Sodomka & Klčová, 2010, s. 87).

Je nutné podotknout, že každá firma je svým způsobem jedinečná a mnohdy, když se rozhoduje o tom, jaký ERP systém pořídit, musí upravit své vnitropodnikové procesy tak, aby ERP šel implementovat. Výše uvedené členění vychází z úrovně pokrytí podnikových procesů. Dalším možným hlediskem pro rozdělení ERP může být velikost podniku. Takto můžeme rozlišovat velké celopodnikové systémy, střední celopodnikové systémy, menší celopodnikové systémy, menší obchodní systémy a malé a domácí systémy (Gála a kol. 2015, s. 104).

### 1.2.3 Funkční moduly ERP

V rámci ERP systémů můžeme nalézt celou řadu **modulů**, které představují nějakou funkcionalitu v rámci jednotlivých komponent. Komponentou je myšlena podniková aplikace, jako např. finance nebo výroba (Anderson, 2012).

V podniku ERP zahrnuje především dvě oblasti, jimiž jsou logistika a finance. Oblastí logistiky jsou myšleny jak prodej a distribuce, tak i tomu předcházející plánování zdrojů, nákup, skladování a výroba. Finanční modul v sobě skrývá finanční, investiční a nákladově orientované účetnictví a controlling (Basl & Blažíček, 2012, s. 68).

Pochopitelně ERP zahrnuje i další funkční moduly. Jako příklad můžeme uvést přehledně zpracovaný obrázek č. 3 převzatý z internetových stránek společnosti SAP, které se práce bude blíže věnovat níže v textu.

Obrázek 3: Funkční moduly SAP



Zdroj: Savvy Dimensions, 2021.

Na druhou stranu Gála a kol. (2015) doplňují dvě výše zmíněné funkční oblasti (moduly) o okruh lidských zdrojů. Krom toho rozlišuje funkce aplikací ERP na základní a rozšiřující, přičemž jednotlivé funkce ERP jsou sdružovány do modulů.

Základní moduly (skupiny funkcí) jsou blíže popsány v následující tabulce:

Tabulka 2: Základní moduly ERP

Modul	Funkce modulu
<b>Ekonomický</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Poskytuje celistvý obraz ekonomiky podniku,</li> <li>– Provádí finanční operace,</li> <li>– Řídí vztahy s bankou</li> <li>– Spravuje dlouhodobý majetek,</li> <li>– Nákladové účetnictví.</li> </ul>
<b>Prodej a marketing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Podpora pro správu odběratelů,</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Prodejní aktivity a marketing,</li> <li>– Řízení vztahů se zákazníky, dodavateli, konkurencí,</li> <li>– Řízení prodeje a další.</li> </ul>
<b>Nákup a skladování</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Zpracování požadavků na nákup,</li> <li>– Hodnocení skladových zásob,</li> <li>– Řízení požadavků na materiál,</li> <li>– Analýza dodavatelských cen.</li> </ul>
<b>Lidské zdroje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Vedení osobní evidence zaměstnanců,</li> <li>– Podpora jejich kvalifikačního rozvoje,</li> <li>– Efektivní využití lidských zdrojů,</li> <li>– Získávání nových zaměstnanců.</li> </ul>
<b>Výroba</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Plánování výrobních zakázek,</li> <li>– Sledování stavu zakázek,</li> <li>– Řízení výroby.</li> </ul>

Zdroj: Gála a kol. 2015, s. 100, zpracováno autorkou.

Rozšiřující funkce jsou takové, které nemají charakter transakcí. Jde o integraci aplikací, které jsou součástí ASW, jako jsou SCM, business intelligence, CRM nebo e-Commerce. Integrací je zde myšlen proces splynutí zmíněných aplikací do vyššího celku. Tento celek nazýváme aplikacemi ERP II (Gála a kol. 2015, s. 101).

Jako příklad ERP II lze uvést tzv. podnikový portál, což je funkce, která zabezpečuje poskytování dat pracovníkům dle definovaných rolí. Pracovníci tak dostávají přesně ta data, která jsou pro ně podstatná a jsou předmětem jejich zájmu (Gála a kol. 2015, s 101).

#### **1.2.4 Dnešní postavení ERP**

Současný trh s informačními systémy se vyznačuje velmi tvrdými konkurenčními podmínkami. Uspěje ta firma, která je schopna zvýšit rychlost výměny informací, zkvalitňovat svou nabídku v závislosti na stále specifitějších požadavcích zákazníků a efektivně spolupracovat s dodavateli. Důraz je v této dynamické době kladen i na minimalizaci zásob a pružné reakce na požadavky trhu. Všechny tyto faktory jdou



ruku v ruce s odpovídající kvalitou nabízené produkce a inovativním řešením založeném na automatizaci a konsolidaci podnikových procesů. Pro zvládnutí těchto požadavků trhu se firmy obrací právě na systémy ERP (Kršňák, 2021).

Pro roky 2021 a 2022 byly predikovány různé trendy. Jedním z nich je například **cloudové řešení ERP**. Cloud ERP je systém plánování podnikových zdrojů, který běží na cloudové platformě dodavatele daného ERP (na rozdíl od místní sítě) a umožňuje organizacím přístup ke svým datům přes internet. Software ERP integruje a automatizuje základní finanční a provozní obchodní funkce a poskytuje jediný zdroj dat, včetně řízení zásob, objednávek a dodavatelského řetězce a pomoci s nákupem, výrobou a distribucí. Faktem je, že tento systém existuje již několik let, ale podniky byly v minulosti skeptické ohledně nahrávání svých dat do cloudu z důvodu bezpečnosti. Současným trendem je tzv. hybridní řešení, což je částečná implementace ERP v cloudu a částečná implementace ERP lokálně na firemní počítače a servery spravována interními pracovníky IT. Oproti instalaci ERP přímo v podniku má cloud ERP několik výhod. Nejdůležitější výhodou je pochopitelně nákladové hledisko. V případě cloudového řešení odpadají náklady na správu systému, jeho údržbu v podobě aktualizací, potřebný doplňkový software a případné opravy. To vše je na straně poskytovatele (TAFF Inc., 2021; Kenge & Khan, 2020).

Hodnotu cloudového ERP navýšila i pandemie koronaviru v roce 2020 a urychlila přechod od interně zpracovaného ERP ke cloudovému. Dělo se tak z toho důvodu, protože cloudové aplikace umožňují zaměstnancům pracovat odkudkoliv, kde je připojení k internetu (Luther, 2021).

Dalším často skloňovaným trendem je **umělá inteligence**, která našla mnoho způsobů využití právě v podnicích. Dnes se používá například k identifikaci rizik v pojišťovnictví pomocí analýzy dat (TAFF Inc., 2021; Kenge & Khan, 2020).

Umělá inteligence spojená s ERP systémy bývá označována jako iERP. Ta pomáhá podnikům s rychlým zpracováním složitých nestrukturovaných dat. iERP vytváří zjednodušené pracovní postupy, snižuje chyby a zkracuje dobu zpracování dat (Kenge & Khan, 2020).

Pojem umělá inteligence v sobě zahrnuje spoustu různých technologií a podoblastí, z nichž ne všechny jsou relevantní pro využití v ERP systémech. Jednou z využívaných

technologií je tzv. strojové učení, což ve své podstatě umožňuje počítačovému systému „učit se“ a zefektivňuje schopnost přizpůsobit se změnám okolního prostředí. Ve své podstatě zahrnuje strojové učení různé statistické a prediktivní analýzy nebo analýzy hlavních příčin, které mají za cíl optimalizovat náklady společnosti. Jako příklad můžeme uvést pokročilou analýzu a předpověď týkající se řízení dodavatelského řetězce a produkce, kde výsledkem je zamezení vzniku nadprodukce (Dilmegani, 2021; Goundar, 2021).

Poslední z trendů predikovaných pro oblast ERP jsou mobilní aplikace nebo také **mobilní ERP**. Poskytovatelé ERP systémů tyto funkce poskytují již nějaký čas, ale za standard se začaly považovat až v uplynulých dvou letech, kdy se nezanedbatelně zvýšila potřeba lidí pracovat vzdáleně. Tyto aplikace umožňují provádět různé úkony bez ohledu na to, kde se pracovníci nacházejí a zda mají přístup k počítači. Mobilní aplikace umožňují sledovat stav kritických pracovních postupů, vytvářet a schvalovat objednávky nebo se účastnit naléhavých obchodních schůzek (Linchpin, 2021).

## 2 Controlling

Ekonomický růst, růst konkurence, vývoj a globalizace trhů a rychlost inovací staví neustále management podniku před nové obtížné výzvy. Aby bylo možné bezpečně navigovat podnik v kritických situacích, je zapotřebí vynikající informační a řídicí systém, který manažery v těchto situacích podpoří. Tyto informační, plánovací, kontrolní a řídicí systémy se opírají právě o controlling (Deimel, Heupel & Wiltinger, 2013, s. 6).

### 2.1 Definice pojmu

Pojem „controlling“ vychází z anglického výrazu „to control“, tedy řídit, vlastnit, ovládat, mít. Definice controllingu ale není jednotná a v literatuře se setkáváme s protichůdnými názory. Za zcela mylné se považuje srovnání controllingu s kontrolou (Horváth & Partners, 2004, s. 5).

Termín controlling a jeho vazbu ke kontrole popisuje porovnání těchto dvou přístupů:

- *Controlling je velmi detailně a zodpovědně prováděná kontrola.*
- *Controlling není žádná běžná kontrola, ale jde o kategorii v podnikovém řízení zaměřenou výrazně na budoucí úspěšnost podniku (Vacík, 2021).*

Horváth & Partners (2004) definuje controlling jako „*Koncepci řízení zaměřenou na výsledek, která překračuje hranice funkcí a koordinuje plánování, kontrolu a informační toky.*“. Nositelem funkce je controller.

Čambál a Baran (2005) uvádějí, že controlling představuje specifickou formu práce s informacemi a hlavním úkolem není řídit reálné procesy, nýbrž celý podnik prostřednictvím informací o těchto procesech.

Podobnou definicí vysvětluje controlling Kudělková (2002), která ho definuje jako integrovaný informační systém podniku, jež má za cíl poskytovat souhrnné informace pro potřeby ekonomicko-strategického řízení, a to srovnáváním predikovaných ukazatelů s realitou a vyhodnocením vzniklých odchylek.

Odlíšnosti nalezneme při definování controllingu v různých jazykových oblastech. Pojem samotný pochází z Ameriky a postupně si ho osvojily evropské státy, z nichž se nejvíce osamostatnil v Rakousku a Německu. Z toho důvodu hovoříme o chápání pojmu

v angloamerické jazykové sféře a v německé jazykové sféře (Vacík, 2021; Eschenbach, 2004, s. 77).

V angloamerické jazykové oblasti vycházíme ze slova „control“. To má přes padesát různých významů, mezi které patří např. vést, řídit, spravovat, vládnout, obsluhovat, ovládat apod. Zde je „control“ vykládáno jako porovnávání plán vs. skutečnost. V angloamerickém významu reprezentuje controlling vedle plánování a organizování mimo jiné i úřední funkci managementu, kterou by se měly zabírat všechny úrovně hierarchie podniku. Úkolem controllingu je identifikace případných a aktuálních odchylek od plánu a následně jejich odstranění managementem (Eschenbach, 2004, s. 78).

Co se týče německé jazykové oblasti, jsou zde dvě možná hlediska, jak controlling interpretovat. Prvním je opět controlling jako porovnávání plánu a skutečnosti a druhým je soulad mezi plánováním a kontrolou (Eschenbach, 2004, s. 78).

## 2.2 Controllingové koncepce

Pro dokreslení představy o tom, co controlling je, čím se zabývá a jaká je jeho funkce v podniku budou popsány jednotlivé koncepce controllingu. Ty, stejně jako samotná definice, nejsou jednotné a liší se dle autorů.

Deimel a kol. (2013) ve své publikaci uvádí čtyři hlavní koncepce controllingu:

- Orientace na zisk,
- Orientace na informace,
- Orientace na plánování a kontrolu,
- Orientace na koordinaci.

Zástupci **controllingu orientovaného na zisk** vidí hlavní úkol controllingu jako zajištění zisku podniku. Controlling má v tomto směru zajistit, aby veškerá jednání a rozhodnutí orgánů společnosti směřovala k tomuto dominantnímu cíli – dosažení zisku. Za tímto účelem je nutné kontrolovat, do jaké míry k tomu přispívají rozhodnutí managementu a vyhnout se individuálním cílům.

Přístup controllingu orientovaného na zisk se ale setkává s kritikou, například proto, že definice cílově orientovaného controllingu v podstatě vylučuje existenci controllingu

v neziskových organizacích nebo ve státní správě. Ve skutečnosti ale v těchto sektorech útvary controllingu vznikají a jsou zde aktivně využívány controllingové nástroje. Mimo jiné by se tento koncept zaměřoval pouze na kvantitativně měřitelné skutečnosti, tj. omezil by operativní úroveň controllingu, která ale rovněž přispívá k tvorbě zisku (Daimel a kol., 2013).

Dle **koncepce zaměřené na informace** je hlavním úkolem controllingu shromažďovat a zpracovávat informace potřebné pro řízení podniku. To zahrnuje v první řadě definování informačních potřeb ze strany managementu a následně sběr a vyhodnocení relevantních informací. Definice controllingu orientovaného na informace popisuje hlavní úlohu controllingu jako tvorbu uceleného informačního systému, který splňuje požadavky managementu a koordinuje poptávku a nabídku informací. Cílem je zefektivnit proces plánování, kontroly a řízení a také kvalitu rozhodnutí managementu (Daimel a kol., 2013; Eschenbach & Siller, 2012).

I tento přístup má své slabiny. Mezi controllingem a interním a externím účetnictvím jakožto zdrojem informací není jasný rozdíl, tzn. chybí zde jasná definice oblasti odpovědností. Informační koncepce rovněž omezuje funkci controllingu pouze na poskytování informací (Daimel a kol., 2013; Eschenbach & Siller, 2012).

Další z koncepcí se vztahuje na podnikové plánování, řízení, kontrolu a s tím spojené poskytování informací. Hlavním úkolem controllingu je vytvořit systém plánování a kontroly, následná péče o tento systém, zajištění celistvosti systému a poskytování potřebných dat managementu (Eschenbach & Siller, 2012; Eschenbach, 2004).

**Koncepce orientovaná na koordinaci** se zabývá celým systémem vedení spolu s jeho podsystemy (systém motivační, informační, organizační, hodnotový, plánovací a kontrolní). Jedná se o nejširší z uvedených koncepcí. V literatuře není jednoznačně popsáno, v jaké podobě je koordinace v controllingu vnímána a většinou jsou izolovaně popisovány jednotlivé typy koordinačních nástrojů.

Hlavním představitelem koordinačně orientované koncepce controllingu je Péter Horváth. S jeho definicí jsme se setkali při definování controllingu. Z definice vyplývá, že controlling je jakýsi subsystem řízení, který koordinuje celý systém řízení od plánování po poskytování informací a cíleně podporuje koordinaci a přizpůsobování celého systému. Jádrem této koncepce je koordinace informační koncepce s plánováním

a kontrolou, což má řadu aspektů. Na jedné straně by měla být dosažena koordinace v rámci informačního systému, kde nabídka a poptávka po informacích jsou vzájemně koordinovány. Na straně druhé musí být zajištěna kontrola prostřednictvím systému koordinovaných plánů a sledování jejich dodržování (Daimel a kol., 2013).

### **2.3 Cíle controllingu**

Cíle controllingu představují základ pro vytvoření systému controllingu a jeho funkcí. Eschenbach (2004) rozděluje druhy cílů controllingu na bezprostřední a zprostředkované.

Bezprostřední cíle neboli cíle věcné, určují míru úloh controllingu a vypovídají o tom, zda podporují controlling dostatečnými a včasnými informacemi, koordinací řízení nebo spolurozhodováním. Za obecný cíl controllingu je považováno přispět k zajištění životaschopnosti podniku (Eschenbach, 2004, s. 80).

Tento obecný cíl lze členit na dílčí cíle, jimiž jsou:

- Zabezpečení schopnosti anticipace a adaptace,
- zabezpečení schopnosti odezvy podniku,
- zabezpečení schopnosti koordinace (Mikovcová, 2007, s. 13).

Schopnost anticipace a adaptace vyjadřuje jakousi povinnost controllingu vytvořit předpoklady k přizpůsobení se případným změnám okolí, a to díky informacím. Jedná se o zprostředkování podstatných informací o potenciálních budoucích změnách i o již provedených změnách (Mikovcová, 2007, s. 13).

Controlling napomáhá k zajištění odezvy podniku tím, že zavádí informační a kontrolní systém určený vedoucím pracovníkům, kteří průběžně kontrolují vztah mezi plánem a skutečností. Systém umožňuje korekce vnitřních i vnějších poruch (Mikovcová, 2007, s. 14).

Poslední z dílčích cílů se týká schopnosti koordinace. V tomto případě se jedná o harmonizaci jednotlivých podsystémů řízení tak, aby nedocházelo ke střetu zájmů různých zájmových skupin v podniku. Rovněž napomáhá manažerům koordinovat plnění cílů v různých oblastech (Mikovcová, 2007, s. 14).

Na zprostředkovaných cílech se controlling podílí nepřimo. Zprostředkované cíle obsahově zpřesňují úlohy controllingu. Při plnění dílčích cílů je podnik konfrontován

ze strany stakeholderů, nebo také koaličních partnerů. Představy a požadavky těchto koaličních partnerů musí koordinovat management podniku. Podmínkou pro hospodářskou stálost podniku je rovnoměrné splnění cílů tří základních oblastí – zaměstnanců, investorů a okolí (Eschenbach & Siller, 2012, s. 46).

Cíle controllingu ovlivňují jeho konkrétní funkce, ale i požadavky, které jsou na něj kladeny. Rozeznáváme v tomto případě tři cílově orientované zaměření controllingu:

- Controlling zaměřený na dodržování vnějších a vnitřních norem,
- controlling zaměřený na kontrolu hospodárnosti a její analýzy,
- controlling orientovaný na systémy plánu, kontroly a řízení aktivit v podniku.

Jednotlivé cíle controllingu se pak orientují hlavně na úzká místa, budoucnost, aktivity nebo na individuální analytické procesy při porovnávání plánu a skutečnosti (Vacík, 2021).

## **2.4 Funkce controllingu**

Pro splnění výše uvedených cílů zastává controlling různé funkce a úlohy, které se postupem času vyvíjely od pouhého sběru dat po controlling, jaký známe dnes, tedy zaměřený na samotné řídicí procesy v podniku (Mikovcová, 2007, s. 11).

Funkce controllingu jsou následující:

1. doplnění a podpora řízení podniku,
2. koordinace,
3. inovace,
4. informace (Eschenbach, 2004).

Podpora vedení podniku představují činnosti, které podporují manažera při plnění jeho úkolů. Jde o podporu takřka ve všech funkcích řízení podniku jako např. plánování, rozhodování, koordinace, motivace, informovanost nebo kontrola. Controlling v tomto případě poskytuje oporu managementu, který se může rozhodnout, zda brát v úvahu rady controllingu nebo ne. Tyto služby zahrnují především informační funkce (Eschenbach, 2004; Mikovcová, 2007).

Na druhou stranu doplnění řízení znamená vykonávat aktivně řídicí úkony. V tomto ohledu je náplní práce controllingu především vytvářet soubory nástrojů

a technik, které budou využity v podsystemech řízení. V některých případech může controlling přebírat rozhodovací kompetence v předem definovaných krizových situacích. V rámci doplnění managementu plní controlling do jisté míry i inovační funkci, kdy spoluvytváří a rozhoduje o zdokonalování vnitropodnikových procesů (Eschenbach, 2004; Mikovcová, 2007).

Druhou funkcí controllingu je koordinace. Úkolem controllingu je zabezpečit podmínky pro koordinaci v systému řízení. Znamená to, že controlling se účastní při tvorbě a vývoji podsystemů řízení a propojení mezi nimi. Mezi podsystemy řízení řadíme hodnotový systém, systém plánování a kontroly nebo systém zajišťování informací (Eschenbach, 2004; Mikovcová, 2007).

Nutnost neustále se přizpůsobovat změnám okolí představuje další funkci, kterou controlling zabezpečuje. Inovační funkce je základním faktorem budoucího úspěchu a existence podniku (Eschenbach, 2007, s. 109).

Poslední funkcí controllingu, kterou ve své publikaci Eschenbach (2007) uvádí je funkce informační. Informační funkce se prolíná s funkcí zaměřenou na podporu a doplnění řízení, kde jsou jednotlivá rozhodnutí managementu realizována na základě informací poskytnutých controllingem.

## **2.5 Druhy a nástroje controllingu**

Jeden z hlavních a nejčastěji zmiňovaných cílů podniku je, stejně tak jako obecný cíl controllingu, trvalá existence podniku. Trvalá jistota existence představuje dlouhodobý strategický cíl. S ním spojený je cíl krátkodobé povahy, tedy likvidita podniku. Tento cíl označujeme jako cíl operativní. Z cílů podniku můžeme odvodit požadavky na controlling, které mají za následek rozdělení controllingu a jeho nástrojů na strategické a operativní (Vollmuth, 2004).

Controllingové nástroje zahrnují veškeré metodické prostředky, které jsou využívány ke splnění úkolů controllingu. Oběma variantám controllingu jsou přiřazeny strategické a operativní nástroje. V závislosti na konkrétní koncepci controllingu, funkcích a úkolech mu přidělených, se nástroje mohou výrazně lišit (Vollmuth, 2004).

V následujících kapitolách bude popsán strategický a operativní controlling spolu s jejich nástroji.



### 2.5.1 Strategický controlling

Úlohou strategického controllingu je především prošetření budoucích příležitostí a rizik a následné přizpůsobení chování podniku těmto skutečnostem. Jde tedy o kontrolu a provádění opatření, která jsou nutná pro uskutečnění strategie. Zjednodušeně řečeno, strategický controlling zajišťuje to, aby současná přijatá opatření podporovala budoucí existenci podniku a jeho likviditu (Vollmuth, 2004).

Na strategický controlling lze pohlížet z jedné strany jako na myšlenkový postoj představující strategické uvažování a jednání. Druhá stránka pohledu ukazuje na strategický controlling jako na vybudování určité infrastruktury, tedy tvorba systémů, procesů a nástrojů, které budou podporovat proces plánování a uplatňování strategie (Eschenbach, 2004).

Strategický controlling představuje dlouhodobé pojetí, přibližně hovoříme o horizontu 4 až 5 let. Dříve než je možné zabývat se novými strategiemi, musí se vedení podniku zaměřit na všechny relevantní ukazatele a změny v okolí podniku, které mají podstatný vliv na strategický controlling (Vollmuth, 2004).

Krom obecného cíle, tedy zajištění existence podniku, popisuje Vollmuth (2004) další strategické cíle, jako např. vývoj nových produktů a služeb, výstavba kapacit, využívání nových technologií, soustavné školení zaměstnanců, proniknutí na nové trhy nebo zvýšení kvality organizace. K uskutečnění těchto cílů využívá controlling strategické nástroje.

Mezi nástroje strategického controllingu patří:

- Analýza odvětví
- Analýza potenciálu
- Analýza portfolia
- Analýza scénářů

**Analýza odvětví** se zabývá relevantními situacemi a vývojem prostředí v organizaci a slouží jako podklad pro nalezení strategie při použití dalších nástrojů. Strukturu a vývoj odvětví ovlivňují pravidla hospodářské soutěže. Jde především o to, jaká bude situace v odvětví za 3 až 5 let. V praxi nejčastěji používanou analýzu odvětví vytvořil M. E. Porter, tzv. analýzu „five-forces“ neboli analýzu pěti

konkurenčních sil. Tato analýza zakládá na tom, že strategie podniku se musí orientovat na jeho okolí (Eschenbach & Siller, 2004).

**Potenciál** lze charakterizovat jako náskok před konkurencí. Cílem analýzy potenciálu je stanovit potenciální úspěchy a klíčové schopnosti, silné a slabé stránky a problémová strategická místa. Jako podklad pro analýzu potenciálu slouží výstupy z analýzy odvětví. Pro určení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb se využívá SWOT analýza (*Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats*) (Eschenbach & Siller, 2004).

Pokud se zaměříme na problémová strategická místa hodí se na jejich zjištění tzv. strategická bilance, která porovnává podniková aktiva a pasiva a jejím cílem je identifikovat místa (pole činnosti), která podniku brání v dalším rozvoji (Eschenbach & Siller, 2004).

**Analýza portfolia** slouží k analýze optimální struktury stávajících strategických oblastí obchodních činností. Původní záměr tvorby této analýzy byl stanovení optimálního složení portfolia cenných papírů z pohledu investorů se zaměřením na výnosnost a rizika. Pod pojmem portfolio můžeme ale u velkých podniků rozumět obchody, projekty, investice apod. Analýza portfolia poskytuje popis strategické situace podniku a poskytuje data pro volbu odbytové či investiční strategie (Eschenbach & Siller, 2004).

**Analýza scénářů** slouží k rozvoji budoucích situačních prostředí (scénářů) a k popisu cesty od dnešní situace k těmto budoucím scénářům. Jinak řečeno pojem scénář zde představuje ze současné situace vyvozený potenciální obraz budoucnosti. Cílem analýzy scénářů je rozvíjet ze současné situace další možné budoucí situace (Eschenbach & Siller, 2004; Mikovcová 2012).

Možných nástrojů, které využívá strategický controlling je mnohem více. Pokud se zaměříme na volbu vhodné strategie pro jednotlivé výrobní skupiny, je důležitá i znalost životního cyklu výrobků a identifikace etapy, ve které se výrobek právě nachází (Mikovcová, 2012).

Strategickým nástrojem může být rovněž analýza GAP, která popisuje druh a velikost mezer mezi tím, jak se podnik vyvíjí ve skutečnosti a tím, jak si to přeje vedení podniku. Je omezena na kvantitativní veličiny a její užitek spočívá v tom, že ukazuje potřebu strategického jednání (Eschenbach, 2004).

### 2.5.2 Operativní controlling

Před samotnou definicí operativního controllingu je důležité podotknout, že strategický a operativní controlling od sebe nelze oddělovat, jelikož mezi těmito oblastmi existuje provázanost. Plánování na operativní úrovni je navázáno na strategické plánování. Na druhou stranu poskytuje operativní oblast podnět ke korekcím ve strategickém vývoji podniku. Vazba mezi strategickým a operativním controllingem je představována pravidelnou výměnou informací (Vollmuth, 2004).

Operativní controlling představuje systém řízení, jež zachycuje kratší časové úseky. Zasahuje do průběhu podnikových činností tím, že neustále porovnává rozdíly daných skutečností od požadovaného stavu a tím je optimalizuje. Zaměření operativního controllingu je převážně na rentabilitu, likviditu a hospodárnost. Tyto oblasti navazují na operativní cíle, k jejichž dosažení jsou využívány operativní controllingové nástroje a opatření (Mikovcová, 2012).

Pod operativními opatřeními si lze obecně představit úkony jako objednávání výrobního materiálu v optimální výši, delegování významných úkolů na pracovníky, komunikace s bankou za účelem snížení úrokové míry nebo rozpočtování (Eschenbach & Siller, 2012).

Následující text se bude věnovat vybraným nástrojům operativního controllingu, mezi které patří:

- ABC analýza
- Analýza bodu zvratu
- Optimalizace objemu objednávky
- Kalkulace ABC

**ABC analýza** reprezentuje jeden z nástrojů operativního controllingu. Jedná se o prostředek stanovení priorit a umožňuje cílené hospodárné postupy. Analýza porovnává objemy a hodnoty. Jinak řečeno jde o fakt, že poměrně malé množství z celkového objemu může představovat relativně velkou hodnotu. Vedení podniku by se mělo zaměřit na nalezení právě těchto malých hodnot (Vollmuth, 2004).

Analýza ABC se používá zejména v materiálovém hospodářství, výrobě a odbytu. V materiálovém hospodářství hovoříme o analýze množství, hodnoty a dodavatelů dílů.

Naopak ve výrobě umožňuje analýza ABC měnit fixní náklady. V případě odbytu lze analyzovat kategorii výrobků, oblasti odbytu a skupiny zákazníků (Vollmuth, 2004).

Princip analýzy spočívá v rozdělení výrobků, dodavatelů, zákazníků, zásob nebo nákladů (náklady můžeme členit dle druhů, procesů nebo středisek) do tříd A, B a C. Třída A reprezentuje 5 % položek, které přináší 75 % efektů. Třída B představuje 20 % položek, které dosahují 20 % efektu a třída C se na celkovém objemu podílí 75 % a přináší 5 % efektu. Minimum, na které by se tedy měl podnik primárně soustředit zastupují položky A, jelikož mají velký podíl na např. prodeích nebo nákladech podniku (Mikovcová, 2012).

**Analýza bodu zvratu** (z anglického *Break-even analysis*) se zabývá vztahy mezi objemem výroby, výnosy, náklady a ziskem. Analýza předpokládá, že podnik vykazuje fixní náklady (nájemné, úroky, odpisy...) a variabilní náklady (mzda, spotřeba materiálu, údržba...) odděleně (Mikovcová, 2012).

K výsledkům analýzy se lze dostat matematicky nebo graficky. Grafický způsob je přehlednější, ale v praxi jen těžko proveditelný. Výsledek pak ukazuje kritický bod, kde obrat pokrývá celkové náklady podniku. Existuje široká škála oblastí, kde lze analýzu bodu zvratu nebo také analýzu kritických bodů využít. Jde o stanovení cílové výše zisku, řízení fixních a variabilních nákladů, kontrolu cenové politiky nebo také optimalizaci výroby a další (Vollmuth, 2004).

Dalším z nástrojů je zjištění **optimálního objemu objednávky**. Pro podnik je informace o objemu objednávky podstatná, protože umožňuje snížit náklady na nákup a skladování. Optimálním stavem objednávky a výší skladových zásob se zabývá teorie zásob, která je součástí operačního výzkumu. Na stanovení velikosti objednávky mají vliv charakter poptávky po dané položce zásob (deterministická vs. stochastická poptávka) a způsob doplňování zásob (dynamický vs. statický způsob). Optimální velikost objednávky následně řeší Harrisův-Wilsonův vzorec, který obsahuje veličiny jako jsou potřeba dané skladové zásoby, skladovací náklady, pořizovací náklady čas (Vollmuth, 2004; Plevný & Žižka, 2010).

**Kalkulace ABC** (z anglického *Activity Based Costing*) je posledním nástrojem, který bude v rámci této práce uveden. Jde o poměrně nový postoj k problematice sledování a přiřazování nákladů. Klasické kalkulační metody používají přiřazování nákladů na

kalkulační jednici (např. výrobek) přes střediska. Kalkulace ABC alokuje náklady přes aktivity, které jsou pro tvorbu požadovaného výstupu nezbytné. Jako důvody, proč se začaly náklady přiřazovat tímto způsobem, spočívají ve změnách v současné podnikatelské činnosti jako jsou např. výrazně diverzifikovaná výrobní portfolia, zkracování životního cyklu výrobků nebo vyšší konkurence v odvětví. ABC kalkulace poskytuje odpověď na otázku, co bylo důvodem vzniku nákladů, jaká činnost (Mikovcová, 2012).

## 3 Společnost SAP SE

V následující kapitole bude představena společnost SAP SE, jakožto přední světový výrobce ERP systémů. Přiblíženy budou základní skutečnosti o společnosti, produktech a komponenty, transakce a moduly systému SAP.

### 3.1 Představení společnosti SAP SE

SAP SE (dále jen SAP) je lídrem na trhu s podnikovými aplikačními softwary, který napomáhá společnostem různých velikostí a odvětví co nejefektivněji pracovat s podnikovými daty a neustále se přizpůsobovat měnícímu se okolí. Společnost sídlí v německém Walldorfu. Jedná se o evropskou společnost, nebo také evropskou akciovou společnost. Logo společnosti zobrazuje obrázek č. 4 (SAP, 2021).

Společnost nabízí software, který je určen pro řízení podniku, řešení datových skladů a business intelligence, softwary pro malé a střední podniky či software pro sjednocení dílčích počítačových systémů. Rovněž nabízí rozmanitá řešení pro cloud computing (Anderson, 2012).

Obrázek 4: Logo společnosti SAP



Zdroj: Wikipedia, 2021.

Název společnosti je zkratkou „Systeme, Anwendungen, Produkte in der Datenverarbeitung“, což lze přeložit do češtiny jako „Systémy, Aplikace, Produkty ve zpracování dat“. Jelikož jde ale o nadnárodní společnost, jejíž oficiálním jazykem se stala angličtina, setkáme se spíše s anglickým označením „Systems, Application and Products in Data Processing“ (SAP, 2021; Wikipedia, 2021).

Pokud se zaměříme na číselné údaje, tak k 30. září 2021 měla společnost přes 105 tisíc zaměstnanců z více než 140 zemí světa a její celkové příjmy v roce 2020 dosahovaly 27,34 milionů eur. Pobočky společnosti můžeme najít ve 180 zemích světa. V současnosti má společnost přes 425 tisíc zákazníků a je součástí indexu akciového trhu Euro Stocxx 50, což je velmi důležitý index obsahující největší a nejlikvidnější akcie

evropských společností. Dalším podstatným číselným údajem je počet partnerů společnosti, který k roku 2020 byl přibližně 22 tisíc. V úvodu této kapitoly bylo zmíněno, že SAP poskytuje softwarové produkty pro firmy různých velikostí a odvětví. Konkrétně se jedná o 25 odvětví. Co se týče velikosti zákaznických firem, jde především o malé a střední podniky (přibližně 80 %). Zákazníci společnosti kupříkladu vyrábějí 78 % ze světové produkce potravinových produktů a 82 % světových zdravotnických potřeb. (SAP, 2021; LYNX, 2019).

### **3.2 Historie společnosti**

Po představení současného postavení společnosti bude popsán vývoj, kterým společnost prošla, než se dostala ke své dominantní pozici.

Bude tomu 50 let od doby, kdy pět zaměstnanců společnosti IBM (americká společnost zabývající se vývojem softwaru a informačních technologií) přišlo s myšlenkou vytvořit podnikový software, který by zahrnoval všechny podnikové funkce a pomohl firmám nahradit mnoho podnikových aplikací za jednu, pomocí níž lze zpracovávat data v reálném čase. Tuto vizi uskutečnili roku 1972, kdy založili společnost s názvem Systemanalyse und Programmentwicklung (SAP, 2021; Anderson, 2012).

Roku 1973 byl dokončen vývoj prvního standardního aplikačního softwaru určeného pro finanční účetnictví, ověřování faktur a řízení zásob. Tento produkt byl základem systému SAP R/1. Písmeno R je zkratkou německého *Real Time-Datenverarbeitung*, tedy zpracovávání dat v reálném čase (SAP, 2021; Maassen, Schoenen, Frick & Gadatsch, 2007).

Následoval vývoj systému SAP R/2, který lze nazvat prvním systémem ERP a který se těšil obrovskému prodejnímu úspěchu. Jednalo se o softwarový balík určený pro mainframy (sálový počítač určený pro zpracování velkých objemů dat a složitých operací). Byl složený z dílčích modulů, od účetnictví po prodej a distribuci. SAP R/2 začaly využívat velké korporace, mezi nimi např. i německá farmaceutická společnost Bayer. Povědomí o SAP GmbH se začalo rychle zvyšovat a společnost získala zákazníky i za hranicemi Německa (SAP, 2021; ITBIZ, 2010; IT Slovník, 2021).

Přelomovým rokem pro společnost byl rok 1988, kdy uvedla akcie na burzu jako SAP AG. Společnost získala v pořadí 1000 zákazníka a dále se rozrůstala (ITBIZ, 2010).

V roce 1992 uvedla firma SAP AG na trh nový systém SAP R/3. Oproti předchozím verzím se jednalo o zcela přepracovaný systém, který byl postaven na architektuře klient-server a využíval relační databáze. To započalo expanzi systému SAP do malých a středních podniků, které většinou nákladné mainframy nevlastnily. SAP AG se stal globálním hráčem s vývojovými centry a pobočkami po celém světě (ITBIZ, 2010; SAP, 2021).

Celosvětově vůdčího postavení dosáhla společnosti hlavně díky tomu, že navrhla SAP R/3 tak, aby bylo možné ho používat na různých hardwarových platformách, operačních systémech a s použitím různých databází (Maassen a kol., 2007).

Rok po zavedení SAP R/3 otevřela společnost svou 18. pobočku právě v České republice a hodnota jejich akcií vzrostla o víc než 1000 %. Zákaznická základna se rychle rozšiřovala. Mezi největší zákazníky, které SAP AG získal, patří společnosti Coca-Cola a Microsoft (ITBIZ, 2010).

Následující roky přinesly události jako např. uvedení společnosti na burzu v New Yorku nebo rozšíření orientace společnosti na oblast e-business a e-commerce. Zmíněné události zapříčinila i tzv. internetová bublina (masivní nárůst používání internetu, roky 1996-2001). I v této oblasti zaznamenala společnost úspěch a dále se rozrůstala (ITBIZ, 2010; Wikipedie, 2021).

Neúspěch přinesl až rok 2009 a s ním spojená globální finanční krize. Společnost SAP AG se musela vypořádat s poklesem příjmů a propouštěním (ITBIZ, 2010).

Roku 2014 došlo ke změně právní formy společnosti z akciové společnosti na SAP SE, tedy evropskou akciovou společnost. Změna byla učiněna proto, aby společnost vyjádřila své sebevědomí jakožto nadnárodní společnost s evropskými kořeny a aby podtrhla důležitost evropských a mezinárodních operací, které provádí (SAP, 2021).

Softwary SAP R/2 a SAP R/3 vytvořily na trhu s aplikačním softwarem globální standard. Roku 2015 společnost přišla na trh s novou verzí, kterou nazvala SAP S/4HANA. V pořadí čtvrtá verze spadající do produktové řady SAP Business Suite (viz níže) je komplexním systémem pro plánování podnikových zdrojů, který v sobě skrývá nejnovější technologie počínaje umělou inteligencí (AI) až po pokročilé analytické nástroje.



### 3.3 SAP Česká republika

Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, v České republice otevřela společnost SAP SE pobočku roku 1992. Jde o společnost s ručením omezeným a v současnosti má přes 1300 zákazníků. SAP ČR zabezpečuje obchodní aktivity jako jsou poradenství, zavádění, školení a podpora zákazníků. Součástí české pobočky je i brněnské vývojové centrum SAP Labs Česká republika, které je součástí globální sítě laboratoří SAP od roku 2016 a zabývá se podporou, poradenstvím a lokalizací a vývojem produktů řady SAP S/4HANA, který bude blíže popsán v kapitolách níže, a SAP Fiori, což je nové uživatelské prostředí softwaru SAP (SAP, 2021).

Součástí společnosti SAP ČR jsou také SAP Services, SAP Ariba a SAP Concur. SAP Services slouží jako podpora poboček SAP po celém světě, a to prostřednictvím sdílených podnikových služeb a řízení různých procesů v oblastech jako jsou lidské zdroje, finance, nákup nebo marketing. SAP Ariba představuje cloudové řešení pro obchodování a umožňuje propojení milionů zákazníků a prodejců díky globální síti Ariba Network. Cloudové řešení určené pro správu služebních cest zajišťuje SAP Concur (SAP, 2021).

SAP ČR je dodavatelem aplikačního softwaru pro mnoho firem v České republice. Jsou jimi například Škoda Auto, ČEZ, České dráhy, Phillip Morris, Ministerstvo vnitra České republiky, Česká pošta, Česká televize, RWE a v neposlední řadě i společnost Faurecia, které budou věnovány další části této práce (SAP, 2021).

### 3.4 Odvětvová řešení

Dá se říci, že většina základních procesů je stejná v různých odvětvích. I přes to zde existují drobné či významné rozdíly. Jako příklad lze uvést kontrolu úvěrové spolehlivosti zákazníka. Tímto kritériem se bude do značné míry společnost zabývat, jakmile půjde např. o prodej automobilu nebo o nějakou velkou vládní zakázku. Menší roli bude hrát kontrola, pokud půjde o prodej drobnějšího zboží (Patel, 2010).

V níže uvedené tabulce se nachází přehled různých řešení SAP. Uvedeno je zde 6 oblastí a v nich různé obory, pro které SAP nabízí řešení spolu s osvědčenými postupy.

Tabulka 3: Odvětvová řešení SAP

<b><i>Energetika a přírodní zdroje</i></b>	
Stavební průmysl	Těžební průmysl
Chemický průmysl	Ropa, plyn, energetika
Výrobky zpracovatelských závodů	Komunální služby
<b><i>Finanční služby</i></b>	
Bankovníctví	Pojišťovnictví
<b><i>Spotřební průmysl</i></b>	
Zemědělství	Spotřební zboží
Móda	Vědy o živé přírodě
Maloobchod	Velkoobchodní distribuce
<b><i>Diskrétní průmysl</i></b>	
Letecký průmysl a obrana	Automobilový průmysl
Technologie	Strojírenství
<b><i>Služby</i></b>	
Železniční odvětví	Stavební konstrukce a provoz
Média	Letecké společnosti
Profesionální služby	Sport a zábava
Telekomunikace	
<b><i>Věřejné služby</i></b>	
Obrana a bezpečnost	Města budoucnosti
Vyšší vzdělání a výzkum	Zdravotní péče
Federální a národní vláda	Krajské, státní a místní samosprávy

Zdroj: SAP, 2022.

V rámci jednotlivých odvětví nabízí SAP rozdílnou funkcionalitu svých produktů, specifickou pro dané odvětví. V oděvním průmyslu funkce systému věnují zvýšenou pozornost cirkulární ekonomice, inteligentní výrobě a marketingovým aktivitám. Řešení SAP pro zemědělství řídí např. obchod s komoditami, jejich zpracovávání a zabývá se transformací na digitální zemědělství. Naproti tomu funkce specifické pro obranu státu zahrnují řízení rizik, rozpočtů, plánování a správa obranného vybavení a různé analýzy (SAP, 2022).

### 3.5 Produkty SAP

Skupina produktů a služeb SAP se skládá ze softwarových aplikací či komponent, které jsou založené na specializaci a integraci. Představují tak všestranné řešení téměř pro všechny podniky, tj. podniky různých velikostí i odvětví. Samotný systém SAP lze rozdělit na dvě hlavní oblasti – SAP Business Suite a SAP NetWeaver (Anderson, 2012).

Následující kapitola bude strukturována tak, že jednotlivé produkty SAP budou rozděleny podle toho, pro jak velký podnik jsou primárně určeny.

#### 3.5.1 Produkty SAP pro velké podniky

SAP Business Suite nebo také mySAP Business Suite v sobě zahrnuje všechny komponenty potřebné pro řízení podnikové ekonomiky. Složky, kterými systém disponuje, jsou rozděleny do dílčích celků mySAP. Jedná se o:

- **mySAP ERP** – jde o velmi rozsáhlý systém, který zahrnuje veškeré požadavky na systém ERP. SAP ERP bude blíže popsán v kapitole 3.4.3.
- **mySAP CRM** – Customer Relationship Management je soubor podnikových funkcí zajišťujících prodej, marketing a služby zákazníkům. Díky správně implementovanému systému CRM se organizace může zaměřit na tvorbu a budování ziskových vztahů se zákazníky, uzavírání zakázek, správu vztahů s potenciálními zákazníky, poskytování služeb zákazníkům, řízení partnerských vztahů a řízení komunikace (Anderson, 2012).
- **mySAP SCM** – komponenta Supply Chain Management je považována za nevyšší komponentu SAP Business Suite. Dovoluje podnikům plánovat a simplifikovat síť logistických spojení a zdrojů. Jde tedy o správu dodavatelského

řetězce počínaje zásobováním, výrobou až po odbyt a distribuci. Čím rychlejší je tento proces, tím vyšších zisků podnik dosahuje (Anderson, 2012).

- **mySAP SRM** – neboli řešení pro řízení vztahů s dodavateli. Zabývá se podporou procesu získávání zboží a služeb, které jsou potřebné pro každodenní činnosti podniku. Pružnou spolupráci mezi kupujícím a dodavatelem je úplná integrace s komponentou PLM. Provázanost nalezneme i s SCM, což jen rozšiřuje propojení s dodavatelským řetězcem.
- **mySAP PLM** – komponenta určená pro řízení životního cyklu produktů (Product Lifecycle Management). Zabezpečuje funkce jako správu výrobního programu či řízení dokumentace vztahující se k výrobkům. Podniku tak PLM poskytuje cenné informace pro odstranění těch omezení, které vedou k neefektivnosti ve výrobě. Stejně tak je komponenta základem pro vývoj nových výrobků a jejich uvádění do prodeje. (Maassen a kol., 2007).

Samotný provoz SAP Business Suite umožňují technologické komponenty a různé vývojové nástroje, souhrnně označované jako **SAP NetWeaver**. SAP NetWeaver je uspořádán do přehledné struktury a obsahuje čtyři integrační úrovně. V integračních úrovních jsou rozděleny všechny technologické komponenty. Následuje souhrnný popis úrovní:

- **Integrace osob** – obsahuje veškeré komponenty, které řídí a podporují kooperaci osob a skupin. V souvislosti s touto úrovní lze zmínit SAP Enterprise Portal, který integruje různé požadavky, např. vytvoření odlišných přístupů pro různé uživatele. Spolupráci pracovních skupin podporuje též formou společných úložišť či elektronickými místnostmi apod.
- **Integrace informací** – zahrnuje komponenty pro podporu sjednocení dat a informací. Rovněž zde nalezneme řízení znalostí, tzv. *Knowledge Warehouse* a komponentu zajišťující integraci kmenových dat, tzv. *Master Data Management*.
- **Integrace procesů** – úroveň, jejíž součástí tvoří dvě komponenty – *Integration Broker* a *Process Management*, souhrnně nazývané jako správa obchodního procesu. Důležitým nástrojem je zde *SAP Exchange Server*, neboli nástroj pro integraci podnikových aplikací.

- **Aplikační platforma** – jde o server SAP WebAS (*SAP Web Application Server*), který poskytuje uživateli otevřená webová rozhraní. Umožňuje programování v jazyce Java a rovněž i v ABAP/4 (Maassen a kol. 2007).

Anderson (2012) popisuje produkt SAP NetWeaver jako jakousi kolekci nástrojů, utilit a aplikací, které se člení do šesti oblastí, poměrně odlišných od úrovní popsaných výše. Oblasti jsou následující:

- **Řízení základu** – viz aplikační platforma v předchozím dělení. Obsahuje Identity Management (přístup uživatelů do systému a správa identit) a SAP Solution Manager (správa implementace jednotlivých systémů SAP a jejich provozu).
- **Middleware** – skládá se z SAP NetWeaver Process Integration. Aplikace slouží k integraci aplikací samotné společnosti SAP s aplikacemi třetích stran.
- **Řízení informací** – viz integrace informací v předchozím dělení.
- **Produktivita týmu** – zabezpečuje aplikace určené pro zkvalitnění uživatelského prožitku. Jde například o aplikaci SAP NetWeaver Portal, který zakládá přístup k aplikacím na rolích. Dále SAP NetWeaver Mobile, což si lze představit jako přístup k podnikovým informacím.
- **Kompozice** – obsahuje nástroje určené pro vývoj, monitoring a správu podnikových procesů pomocí SAP NetWeaver Composition Environment nebo SAP NetWeaver Developer studio. Oba nástroje jsou určené k vývoji složitějších aplikací.
- **Řízení podnikových procesů** – jedná se o součást SAP NetWeaver Composition Environment a patří sem nástroje k modelování podnikových procesů a nástroje pro tvorbu pravidel podnikových procesů.

### 3.5.2 Produkty SAP pro malé a střední podniky

V úvodu kapitoly bylo řečeno, že společnost nabízí řešení firmám všech velikostí. Dosud byla pozornost věnována velkým společnostem, které se od těch malých a středních pochopitelně značně liší. Rozdílů nalezneme v požadavcích na aplikační software, stejně jako v chuti a možnostech utrácet za tento software a jeho doplňující nástroje. Jelikož produktové portfolio společnosti SAP je rozsáhlé, nachází se v něm i řada řešení

vhodných pro malé a střední podniky (dále jen SME – *Small and medium-sized enterprises*), jako jsou:

- SAP Business One,
- SAP Business ByDesign,
- SAP Business All-in-one (Anderson, 2012).

**SAP Business One** je souhrnné řešení ERP pro SME nebo také pobočky či dceřiné společnosti. Účelnost pro dceřiné společnosti velkých organizací je vysvětlována tím, že SAP Business One je možné snadno spojit se SAP Business Suite. Aplikace umožňuje správu všech činností společnosti tím, že v jednom integrovaném systému poskytuje přístup k obchodním informacím, a to v reálném čase. Je rozdělena do jednotlivých modulů, jež pokrývají různé podnikové funkce. V současnosti je nejnovější verzí tohoto systému SAP Business One 10.0 (SAP, 2021).

Myšlenkou aplikace je nahradit několik rozdělených a uživatelsky odlišných aplikací jedním softwarem, který zahrnuje CRM, výrobu a finance, tedy většinu funkcí, které SME potřebuje. Zákazníkům je tato aplikace poskytována prostřednictvím obchodních partnerů společnosti SAP a samotná implementace se uvádí v řádu týdnů (SAP Business Suite se uvádí v letech). V rámci SAP Business One společnost zavádí rovněž technologii SAP HANA (*High-Performance Analytical Appliance*), která využívá hlavní paměť pro počítačové datové úložiště a přináší tak větší výkon a předpověditelnost než systémy řízené databází, které využívají mechanismus diskového úložiště (Anderson, 2012).

**SAP Business ByDesign** je cloudový předplacený ERP software určený pro středně velké podniky a dceřiné společnosti, které chtějí výhody rozsáhlého aplikačního softwaru, aniž by musely investovat množství peněz do velké IT infrastruktury. Jako klasický systém ERP sjednocuje SAP Business ByDesign více obchodních operací, přičemž podporuje osvědčené postupy pro řízení financí, vztahů se zákazníky, lidských zdrojů, projektů, nákupu a dodavatelského řetězce. Je dodáván zákazníkům v jediném uživatelském rozhraní a je předem nakonfigurovaný. Není to ale tak, že si zákazníci nemohou systém nastavit podle svých specifických požadavků. Podnikové procesy si uživatelé mohou pomocí snadného modelování a webových služeb sami sestavit nebo v průběhu užívání upravovat. Pro tyto účely slouží již zmiňovaný SAP NetWeaver a jeho komponenta

Composition Environment (CE) a Enterprise Services Repository (Westrocon Seidor, 2022).

Výhodou SAP Business ByDesign je skutečnost, že je tento systém instalován, udržován a upgradován samotnou společností SAP. Odpadá tak starost podniku o údržbu hardwaru a softwaru, zajišťování záloh z databází, otázky výkonu a kapacity či nákladné implementace a aktualizace. Vše je spravováno odborníky SAP v cloudových datových centrech. Řešení rovněž nevyžaduje žádné prvotní kapitálové náklady (Anderson, 2012).

Stejně jako předchozí dvě popsána řešení nabízí i **SAP Business All-in-one** funkce ERP systémů specifické pro dané odvětví. Napomáhá tak SME zvýšit provozní efektivitu, posilovat vztahy se zákazníky a zvýšit obchodní agilitu. Software je škálovatelný a snadno přizpůsobitelný, aby splňoval potřeby 25 různých odvětví (Westrocon Seidor, 2022).

Výše uvedené vlastnosti ale SAP Business All-in-one neodlišují od předchozích dvou softwarových řešení. Pro tento systém je typické využití funkce Business intelligence (BI), která zlepšuje rozhodovací procesy pomocí nástrojů pro finanční a provozní výkaznictví a analýzy. Rovněž je nutné zmínit, že je tento produkt dodáván ve formě osvědčených postupů, které jsou předkonfigurované společností SAP. Osvědčené postupy (*SAP Best Practices*) jsou již nastavené a naprogramované podnikové procesy pro různá odvětví. Společnost SAP vytvořila knihu obsahující osvědčené postupy, které vychází z mnohaleté zkušenosti ve všech odvětvích, ve kterých působí. Přínosem osvědčených postupů je především to, že se jedná o vyzkoušené a vypilované procesy, které fungují. Nemusí se tedy tvořit procesy nové. Otisk osvědčených postupů můžeme vidět i v uživatelské přívětivosti a rozhraní SAP Business All-in-one (Anderson, 2012).

### 3.5.3 ERP – základní produkt SAP

První zmíněný celek produktů mySAP je rovněž tím nejrozšířenějším. **MySAP ERP** je základní produkt SAP a obsahuje všechny funkční oblasti ERP, konkrétně:

- **SAP ERP Financials** – představuje moduly týkající se finančního účetnictví, správy rizik a nemovitostí nebo controllingu.
- **SAP ERP Operations** – zahrnuje především moduly pořízení a logistiky, vyvíjení a výroba produktů a v neposlední řadě prodej a služby.

- **SAP ERP Human Capital Management** – umožňuje personálnímu oddělení kvalitně řídit a udržet si zaměstnance spolu se správou jejich osobních dat.
- **SAP ERP Corporate Services** – tvoří jednotný balík zahrnující celou řadu podnikových služeb, především řízení projektů a portfolií, aktivity spojené s ochranou životního prostředí, zdraví a bezpečnost práce, správu pracovních cest, řízení jakosti apod.
- **SAP ERP Analysis** – neboli funkce pro různé podnikové analýzy, do kterých je nutno zahrnout data z rozličných oblastí jako finance, personalistika, výkaznictví nebo výroba (SkyTron, 2021).

Jak již bylo vysvětleno v kapitole 1.2.3, modulů v ERP systémech je mnoho a zajišťují určitou funkcionalitu uvnitř komponenty. SAP ERP se skládá z následujících modulů:

- FI (*Financial Accounting*) – Finanční účetnictví,
- CO (*Controlling*) – Controlling,
- AM (*Asset Management*) – Evidence majetku,
- PS (*Project System*) – Plánování dlouhodobých projektů,
- WF (*WorkFlow*) – Řízení oběhu dokumentů,
- IS (*Industry Solutions*) – Specifická řešení různých odvětví,
- HR (*Human Resources*) – Lidské zdroje,
- PM (*Plant Maintenance*) – Údržba,
- MM (*Materials Management*) – Skladové hospodářství, logistika,
- QM (*Quality Management*) – Management kvality,
- PP (*Production Planning*) – Plánování výroby,
- SD (*Sales and Distribution*) – Podpora prodeje (ITnetwork, 2022).

Vzhledem k náplni diplomové práce bude blíže popsán modul **CO – Controlling**. Ten poskytuje potřebné informace pro rozhodování managementu. Ulehčuje koordinaci, monitorování a optimalizaci procesů v organizaci. Krom dokumentování právě probíhajících skutečností, zajišťuje modul druhou podstatnou funkci – plánování. Porovnává skutečnost s plánem a identifikuje odchylky a jejich příčiny, což umožňuje řídit obchodní toky. Modul CO je úzce provázán s modulem FI – Finanční účetnictví. Jedná se o nezávislé komponenty systému SAP, mezi kterými probíhá pravidelný datový



tok. Systém přiřazuje náklady a výnosy různým objektům CO jako jsou nákladová střediska, obchodní procesy, projekty či zakázky. Funkce modulu CO jsou:

- Účetnictví nákladových druhů (*Cost Element Accounting*),
- Účetnictví nákladových středisek (*Cost Center Accounting*),
- Interní zakázky (*Internal Orders*),
- Kalkulace procesních nákladů ABC (*Activity-Based-Accounting*),
- Controlling nákladů na produkt (*Product Cost Controlling*),
- Analýza profitability (*Profitability Analysis*) a
- Účetnictví ziskových středisek (*Profit Center Accounting*) (SAP, 2022).

Více informací o modulu CO bude uvedeno v praktické části práce na konkrétním příkladu zvolené společnosti.

#### **3.5.4 SAP S/4HANA**

Zvláštní kapitola je věnována produktu společnost SAP S/4HANA, jelikož nelze říci, že jde o řešení vhodné spíše pro SME nebo pro velké podniky. Zvláštní pozornost je tomuto produktu věnována i proto, že se jedná o nejpoužívanější verzi SAP po celém světě.

V první řadě je nutné zmínit, že SAP S/4HANA není to samé, jako již zmiňovaný SAP HANA (*High-Performance Analytical Appliance*). SAP S/4HANA je čtvrtá a zatím nejnovější verze systému ERP vyvinutá společností SAP, která je založená na tzv. in-memory databázi SAP HANA (TechTarget, 2018).

**SAP HANA** je vysoce výkonná databáze vydaná společností SAP v roce 2010. Jde o in-memory databázi, což je typ databáze, která ukládá data do hlavní paměti počítače (RAM – *Random Access Memory*) namísto běžného ukládání na disk nebo SSD (*Solid-state drive*). SAP HANA byl od základu vytvořen tak, aby nejprve pracoval s daty v hlavní paměti a dle potřeby využíval další mechanismy. Načítání dat z paměti je podstatně rychlejší než z disku a díky tomu je doba odezvy pouhý zlomek sekundy (SAP, 2022).

SAP HANA umožňuje vedle vysokorychlostních transakcí uživateli provádět pokročilé analýzy a zpracovávat obrovské množství dat v jednom systému, a to vše s téměř nulovou latencí. Díky uspořádání dat do sloupcových tabulek ukládaných do hlavní paměti, jejich online analýze a zpracování je SAP HANA podstatně rychlejší než jiné systémy pro správu databází. Kromě toho, že funguje jako databázový server, SAP HANA získává

a ukládá data požadovaná jinými aplikacemi, nabízí pokročilé možnosti vyhledávání, analýzy a slučování dat strukturovaných i nestrukturovaných (SAP, 2022).

**SAP S/4HANA** byl společností SAP vydána roku 2015 a dodnes se těší velkému ohlasu. Nová verze SAP Business Suite ERP je jednodušší na užívání i správu. Pomáhá řešit složité problémy a zpracovávat mnohem větší objemy dat než její předchůdci v reálném čase. V systému jsou integrované inteligentní technologie jako strojové učení, umělá inteligence a pokročilé nástroje pro analýzu dat. SAP S/4HANA využívá uživatelské prostředí SAP Fiori. Jde o jednoduchý dlaždicový design, který je přístupný z různých zařízení, nejen ze stolních počítačů. Implementující podnik má možnost volby, zda využije cloudovou, hybridní nebo on-premise verzi, přičemž společnost SAP silně doporučuje tu cloudovou. (TechTarget, 2018).

## 4 Charakteristika společnosti

Praktická část práce byla zpracována ve společnosti Faurecia Automotive Czech Republic, s. r. o., Písek. Následující kapitoly jsou věnovány popisu společnosti Faurecia S.A., představení závodů v České republice a bližší charakteristice písecké pobočky.

### 4.1 Faurecia S.A.

Faurecia SA je globální francouzská akciová společnost se sídlem ve francouzském Nanterre. Působí v automobilovém průmyslu, pro který navrhuje a dodává automobilové součástky, jako jsou autosedačky, výfukové systémy, interiérové systémy a dekorativní prvky interiéru. Faurecia je v současné době holdingem zastřešujícím 266 závodů ve 35 zemích světa a v roce 2020 dosáhla společnost prodeje ve výši 14,7 miliard euro. I přes pokles oproti předchozím rokům kvůli pandemii koronaviru si společnost drží pozici jednoho z deseti největších světových dodavatelů součástek pro automobilový průmysl (Faurecia – interní zdroje, 2021). Následující obrázek vyobrazuje logo společnosti.

Obrázek 5: Logo společnosti Faurecia



Zdroj: Faurecia, 2022.

Vznik společnosti je datován do roku 1997, kdy došlo ke sloučení dvou francouzských společností dodávajících automobilové komponenty, Bertrand Faure a ECIA (Faurecia, 2021).

Společnost má zastoupení po celém světě. Výrobní závody se nacházejí v Severní i Jižní Americe, v Jihoafrické republice, Indii, Číně. Ovšem největší zastoupení i z hlediska prodeje má Faurecia v Evropě. V roce 2020 tvořila výroba v Evropě celkem 47 % všech prodeje (Faurecia, 2021).

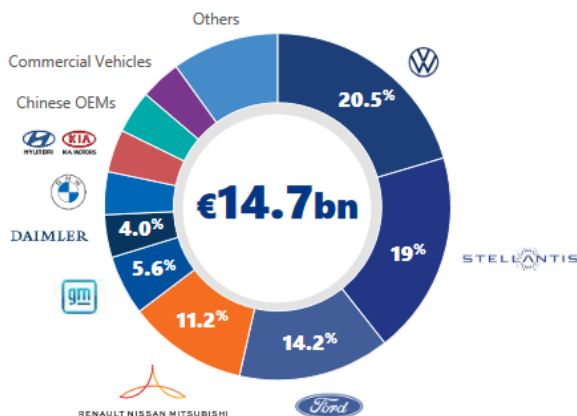
Jednotlivé závody společnosti jsou rozděleny do čtyř hlavních obchodních skupin, a to:

- Seatings,
- Interiors,
- Clean mobility,
- Clarion Electronics (Faurecia, 2021).

Obchodní skupiny se poté dělí do divizí podle regionu, ve kterém se nachází. Závody s označením Faurecia Seatings se zabývají vývojem a výrobou autosedaček a s tím spojenými technologiemi. Jakožto dodavatel sedačkových rámců a mechanismů zastává společnost světové prvenství. Faurecia Interiors se podílí na celkových prodejkách společnosti z 31 % a rovněž se jedná o světovou jedničku v této oblasti. Zajišťuje výrobu kompletních interiérových systémů, dveřních a ovládacích panelů a přístrojových desek. Inovativní průmyslová řešení vedoucí k nízkým emisím obstarávají závody Faurecia Clean Mobility. V neposlední řadě jsou zde Faurecia Clarion Electronics, které jsou ze všech uvedených obchodních skupin nejmladší. Od roku 2019 tyto závody produkují elektroniku, software, AI (artificial intelligence) a elektroniku kokpitu, jako jsou systémy pro potlačení hluku, technologie displeje a pokročilé asistenční systémy (Faurecia, 2021).

Mezi hlavní zákazníky společnosti se řadí největší světové automobilky. Na následujícím obrázku jsou zobrazeny celkové prodeje za rok 2020 po jednotlivých zákaznících, kde je zřejmé, že mezi největší zákazníky ve zmiňovaném období patří Volkswagen, Stellantis, Ford, Nissan, Renault apod. Dalšími významnými zákazníky jsou ale také Volvo nebo Fiat/Chrysler (Faurecia, 2021).

Obrázek 6: Prodeje společnosti Faurecia dle zákazníků za rok 2020



Zdroj: Faurecia, 2021.

## 4.2 Faurecia v České republice

V České republice se v současné době nachází 8 výrobních závodů Faurecia, které zaměstnávají celkem 4724 zaměstnanců. Konkrétně jde o následující závody:

- Faurecia Seatings Písek (zkráceně FAS Písek),
- Faurecia Clean Mobility Písek (FCM Písek) – bude blíže popsán v samostatné kapitole,
- Faurecia Seatings Plzeň (FAS Plzeň),
- Faurecia Clean Mobility Bezděčín (FCM Bezděčín),
- Faurecia Clean Mobility Bakov (FCM Bakov),
- Faurecia Interiors Pardubice (FIS Pardubice),
- Faurecia Interiors Plazy (FIS Plazy),
- SAS Interior Modules Mladá Boleslav (Faurecia Česká republika, 2022).

FAS Písek neboli Faurecia Components Písek s.r.o. je jedním ze dvou píseckých závodů, který od roku 2007 vyrábí kovové konstrukce autosedaček. V závodě rovněž probíhá montáž těchto konstrukcí a lakování (Faurecia Česká republika, 2022).

FAS Plzeň se nachází v Nýřanech u Plzně a je to nejmladší závod Faurecia v Česku. Provoz zde byl zahájen roku 2013. V tomto závodě funguje skladování na systému JIT (Just-in-time), což znamená, že nemají téměř žádné skladové zásoby. Díky tomu je výroba dynamická, což dokládá i fakt, že sedačky vyrobené ve FAS Plzeň se po pouhých 20 hodinách po zhotovení montují do hotových aut v Německu (Faurecia Česká republika, 2022).

Do obchodní skupiny Clean Mobility se v České republice řadí FCM Bezděčín a FCM Bakov. Oba závody se soustředí na výrobu výfukových systémů. FCM Bezděčín se převážně zabývá technologiemi svařování a ohýbání. Specifikem FCM Bakov je výroba výfukových klapek, jakožto součásti výfuku. Tyto klapky zvyšují výkon motorů a vytváří zvukový efekt, což se používá především u sportovních automobilů (Faurecia Česká republika, 2022).

V závodě FIS Pardubice se uskutečňuje výroba textilních a plastových komponent pro automobilový průmysl. V rámci obchodní skupiny je výroba v tomto závodě unikátní kombinací dvou technologií, jimiž jsou vstřikování plastů a termoformátování textilií.

Druhým závodem orientovaným na interiéry je FIS Plazy. Ten zpočátku dodával přístrojové desky a dveřní výplně, ale s přibývajícím počtem zákazníků se výroba již několikrát rozšířila (Faurecia Česká republika, 2022).

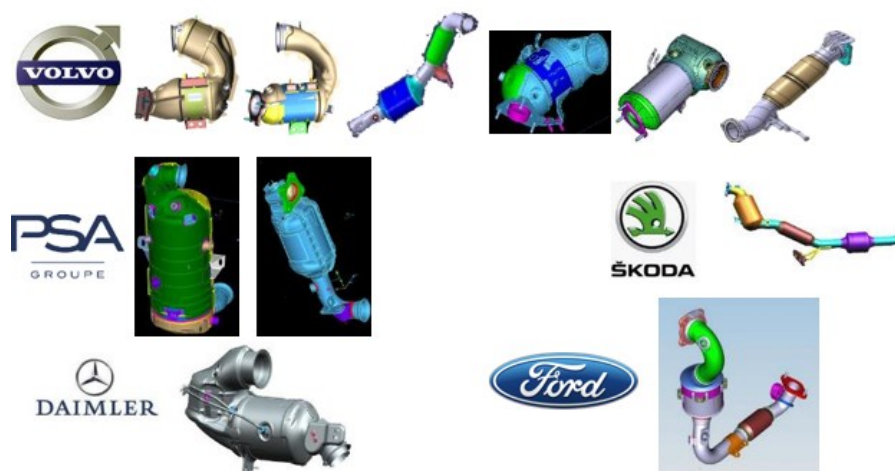
Posledním z osmi českých závodů je Mladá Boleslav SAS Autosystemtechnik, s. r. o. zabývající se výrobou automobilových kokpitů, jejich vývojem a logistikou (Faurecia Česká republika, 2022).

### 4.3 Faurecia Automotive Czech Republic, s. r. o., Písek

V této kapitole bude blíže představena Faurecia Automotive Czech Republic, s. r. o. sídlící v Písku, která byla zvolena pro zpracování této diplomové práce.

Mateřskou společností píseckého závadu je Faurecia Holdings España SL se sídlem ve španělském Madridu a mateřskou společností celé skupiny je Faurecia SA. Závod v Písku se řadí do skupiny Clean Mobility. Hned v jeho sousedství se nachází výše zmiňovaný FAS Písek. Faurecia Clean Mobility Písek (dále jen FCM Písek) zahájila výrobu roku 2006 a zaměřuje se na výrobu výfukových systémů, konkrétně přední části výfukové soustavy, tj. katalyzátorů výfukových plynů (tzv. hot-end prvky), filtrů pevných částic a výfukových a svodových potrubí. Hlavními zákazníky pro Písek jsou Volvo, PSA, Daimler, Ford a VW, ale i ostatní Faurecie, jakožto interní zákazníci. Příklad produktů společnosti dle vybraných zákazníků zobrazuje obrázek č. 7. (Ministerstvo spravedlnosti České republiky – eJustice, 2022; Faurecia, 2022).

Obrázek 7: Produkty FCM Písek



Zdroj: Faurecia, interní zdroje – podniková prezentace, 2021.

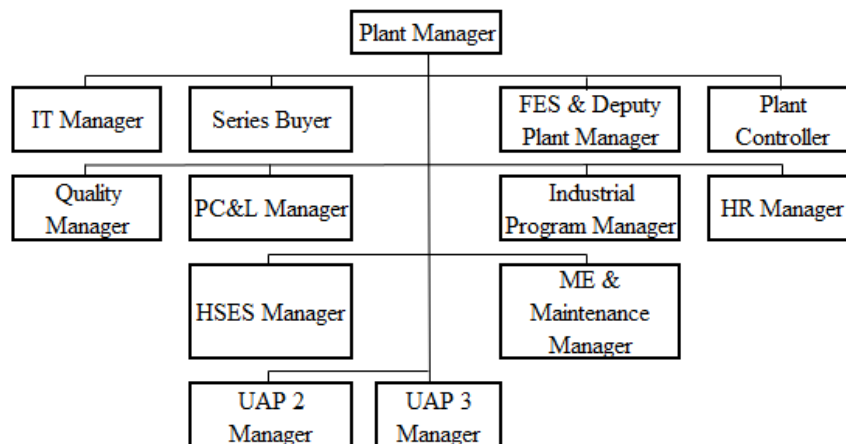
Mezi hlavní výrobní technologie patří v první řadě ohýbání, zakružování plechů a následné svařování (používané metody TIG, MIG, Micro MIG, laserové či odporové). Takto zpracované plechy slouží jako jakási schránka pro filtry pevných částic nebo katalyzátory. Dochází k lisování monolitu do šasi katalyzátoru, tváření a uzavření schránky přivařením přírub. Tato technologie ve výrobě se nazývá canning a jinými slovy se jedná o oplechování monolitu. Poté následuje finální montáž (Faurecia – interní zdroje, 2021).

Společnost zaměstnává celkem 365 zaměstnanců, z toho 271 výrobních a 94 administrativních (údaje k říjnu 2021) (Faurecia – interní zdroje, 2021).

Ve společnosti je celkem dvanáct oddělení (viz obrázek č. 8). Jedná se o IT oddělení a nákup, které jsou řízeny na divizní úrovni, dále controlling, FES (Faurecia Excellence System – soubor nástrojů, pravidel, standardů a procesů, jejichž cílem je zajistit kvalitní výsledky v oblasti nákladů, kvality a dodávek), oddělení kvality, PC&L (Production Control and Logistic – řízení výroby a logistiky), oddělení lidských zdrojů, HSE oddělení (Health, Safety, Environment – péče o zdraví, bezpečnost a životní prostředí), ME (Manufacturing Engineering and Maintenance – oddělení technologických procesů a údržby) a v poslední řadě nezávislé výrobní jednotky UAP 1 a UAP 2 (Unité Autonome de Production), které sdružují pracovníky výroby, GAP leadry (Group autonome de Production) a supervizory (Faurecia – interní zdroje, 2022).

Zbývá dvě oddělení – obchodní (Sales) a účetní (Accounting) – jsou sdílána na divizní úrovni. Účetní oddělení se nachází v Polsku a lokace obchodního oddělení se liší podle jednotlivých CBU (Customer Business Unit – zákaznická obchodní jednotka) (Faurecia – interní zdroje, 2022).

Obrázek 8: Organizační schéma FCM Písek



Zdroj: Faurecia – interní zdroje, 2021.

#### 4.4 Controlling ve společnosti FCM Písek

V této kapitole budou podrobněji popsány jednotlivé controllingové aktivity, které probíhají ve FCM Písek. Tyto aktivity nejsou stanoveny žádnou organizační směrnicí a vycházejí z požadavků vedení a ostatních oddělení společnosti.

Nejprve bude představeno oddělení controllingu ve FCM Písek, které tvoří tři pracovníci – dva finanční controlleři a manažer oddělení. Jeden z finančních controllerů má na starosti správu nákupních a prodejních cen, materiál, master data a reporting zahrnující od každodenních reportů po rozsáhlé roční plány. Druhý z controllerů obstarává záležitosti týkající se majetku společnost, přefakturací, nákladů na výrobní a administrativní pracovníky, VIM (Vendor Invoice Management – správa dodavatelských faktur) a objednávkový systém Ariba. Hlavním úkolem manažera oddělení controllingu je plánování, odpovědnost za správnost a věrohodnost účetních výkazů, kontrola nákupních, výrobních a prodejních cen, koordinace controllingového týmu a také zodpovídá za tzv. ICB audit, což je interní audit. Vzhledem k vytíženosti oddělení byla relativně v nedávné době otevřena nová (juniorská) pracovní pozice – Internista/Finance Trainee.

Co se týče reportingu, který tvoří značnou část controllingových aktivit, musí být reportováno téměř vše a pořad. Mezi další úkoly controllingového oddělení patří také interní poradenství, spolupráce při strategickém plánování a poskytování informací o finanční situaci podniku dle potřeby ostatních oddělení.

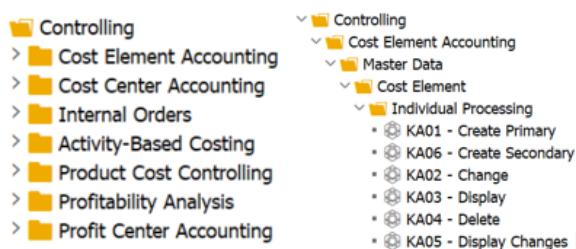


Celá Faurecia používá od roku 2015 pro řízení svých dat systém SAP, konkrétně verzi SAP R/3. V minulosti byl využíván ERP systém XPPS a účetní systém Oracle. Systém SAP ve společnosti disponuje všemi moduly, které byly zmíněny v kapitole 3.5.3. V současnosti používá verzi SAP ERP 6.0. Modul CO zajišťuje pracovníkům controllingu i vyššímu managementu informace pro následné plánování, reporting a monitorování společnosti. Práce v modulu CO je úzce propojena s modulem MM – skladové hospodářství a logistika.

Faurecia má systém SAP poměrně hodně modifikovaný, proto používá označení FCS (Faurecia Core System). V systému FCS se nachází přibližně pět tisíc transakcí, které byly vyvinuty přímo pro Faurecii. Současnou verzí systému je SAP ERP 6.0. Samozřejmě je na místě otázka, zda se uvažuje o zavedení novější verze systému SAP S/4HANA. Nasazení této verze se v budoucnosti plánuje. Prozatím se diskutuje o roku 2024.

Na obrázku č. 9 je zobrazeno hlavní menu v systému SAP. Na levé straně je zřejmé, jaké okruhy (nástroje) modul obsahuje. Jednotlivé okruhy se dají dále rozkliknout a postupně se dostat až k jednotlivým transakcím, ve kterých lze provádět požadované úkony. Ačkoliv transakcí je v systému nepřehledné množství, lze nalézt logiku v jejich označení. Převážná většina transakcí, jejichž název je zakončen na číslice 01, jsou určeny k tvorbě záznamu (např. tvorbě objednávky), transakce zakončené na 02 jsou určeny k úpravám a transakce s 03 na konci slouží k zobrazování (bez možnosti jakýchkoliv úprav).

Obrázek 9: SAP vstupní menu – modul CO



Zdroj: Interní systém společnosti FCM Písek, 2022.

Nutno podotknout, že ve FCM Písek je systém SAP využíván pouze jako zdroj dat, která se dále zpracovávají či analyzují mimo jeho prostředí. Pro veškeré reporty finanční i nefinanční povahy, analýzu odchylek, prodejů a jiných ukazatelů výkonnosti podniku se využívá nejčastěji aplikace Microsoft Office Excel. Soubory s takto exportovanými daty bývají často protkány množstvím kontingenčních tabulek a rozsáhlých vzorců.

#### **4.4.1 Controllingové procesy ve FCM Písek**

Pro potřeby diplomové práce je nutné definovat některé controllingové procesy, které se ve společnosti odehrávají. Jejich konkrétní popis bude pak uveden v metodické příručce v další kapitole.

##### **Master Data**

Master Data neboli kmenová data, jsou základní vstupní data, která se do systému SAP zadávají. Bez těchto dat by nebylo v systému s čím pracovat. Jedná se například o kmenová data o zákaznících, dodavatelích, účtech, ale v případě této práce jde nejčastěji o tvorbu profilu materiálu (Komorousová, 2022).

Kmenová data se postupně do systému zadávají pracovníky téměř ze všech oddělení. V rámci controllingového oddělení FCM Písek jde především o tvorbu nákladových středisek, profilů a kusovníků materiálu (tzv. BOM – Bill of material), zákazníků, dodavatelů apod.

##### **Účetnictví Profit center**

Díky účetnictví Profit center může controllingový manažer sledovat výnosy, které se automaticky propisují z modulů FI a SD. Dělí organizaci na jednotlivé nezávislé oblasti, které mají vlastní náklady a výnosy. Důležitou roli sehrává tento proces při sestavování výkazů zisků a ztráty (P&L) (Petřík, 2005).

V případě FCM Písek se jako Profit centra rozlišují jednotlivé výrobní závody Faurecia neboli jednotlivé BAU (Business Accounting Units).

##### **Účetnictví Cost center**

Cost centra nebo také nákladová střediska, určují místa v podniku, kde vznikly dané náklady. Každé oddělení ve společnosti má přidělené vlastní nákladové středisko (Petřík, 2005).

Tvorbou těchto středisek se obvykle zabývá controlling a jde o nejběžnější nákladový objekt. Nákladová střediska mají předepsanou strukturu, která bude představena v další části práce.

### **Interní zakázky**

Internal Orders (IO), tedy interní zakázky zachycují náklady a výnosy na určité činnosti podniku. Jde tedy o zachycování podrobnější, než tomu je u Cost center a Profit center. Zpravidla mívají zakázky nastavený v systému rozpočet, v rámci kterého lze čerpat a sledovat, zda nedošlo k jeho překročení (Faurecia – interní zdroje, 2022).

### **Controlling nákladů na výrobek**

Jak vyplývá z názvu, jde o sledování nákladů připadajících na jednotlivé výrobky. K tomuto účelu jsou k jednotlivým výrobkům přiřazovány nákladové objekty, tzv. Cost collectory (sběrače nákladů). Ty umožňují například zjišťovat rozdíly mezi předpokládanými a skutečnými náklady na výrobu (Faurecia – interní zdroje, 2022).

### **Analýza ziskovosti**

Pravidelná analýza ziskovosti přináší informace o tom, jaký byl podnikový zisk či marže. Tento okruh v sobě zahrnuje relevantní data ze všech modulů integrovaných systémem a kvalita těchto dat se posléze odráží v kvalitě analýzy.

## **5 Metodická příručka pracovníka na pozici Finance Trainee na oddělení controllingu ve FCM Písek**

V rámci praktické části této diplomové práce bude vypracována podrobná metodická příručka, která bude do budoucna sloužit jako vzdělávací a podpůrný materiál pro pracovníka controllingu na pozici Internista/Finance Trainee ve FCM Písek. Příručka obsahuje jednotlivé pracovní úkoly spolu s jejich obecným popisem, souvislostmi a postupem zpracování. Většina těchto úkolů je zpracována systémem SAP, nebo se o data ze systému alespoň opírá. Pro správné využití níže vytvořené metodické příručky je nutná základní znalost systému SAP.

Všechna data v příručce jsou převzata z interních materiálů a systému společnosti Faurecia Automotive Czech Republic, s. r. o., pokud není citováno jinak.

### **5.1 Úvodní informace k pozici internisty**

Pracovní pozice internisty byla ve FCM Písek zřízena v roce 2019. Náplní práce je reporting na týdenní a měsíční bázi a podpora pracovníků oddělení controllingu. V první řadě je nutné se seznámit s prací v systému SAP, jakožto hlavním zdrojem dat, a se všemi platformami, které ke své práci internista potřebuje. Každý zaměstnanec má jinou autorizaci pro využívání transakcí v systému SAP, ale i různých podnikových aplikací a webových portálů. Tyto autorizace jsou spravovány aplikací IAM (Identity & Access Management), kde o ně uživatel musí zažádat.

V systému SAP se bude pohybovat pomocí různých transakcí a kódových označení, kterých je nepřeberné množství. Pro lepší orientaci byl vytvořen přehled obsahující všechny transakce a kódová označení tak, jak jsou v textu níže zmiňovány. Tento přehled je součástí přílohy. Stejně tak sama společnost FCM Písek používá spoustu svých interních zkratk a specifických označení, která jsou rovněž obsahem přehledu v příloze.

Následující popis pracovních úkolů by byl nekompletní bez vizuálních ukázek postupů a zobrazení jednotlivých kroků. Některé obrázkové návody jsou vzhledem k jejich velikosti pouze součástí přílohy a v textu je na ně odkazováno. Všechny obrázky v přílohách jsou převzaty ze systému SAP společnosti FCM Písek nebo z interních materiálů.

## 5.2 Reporting

Stejně jako stálí zaměstnanci, i internista má za úkol průběžně reportovat ekonomické výsledky o fungování podniku nebo poskytovat informace a data pro tyto reporty. Jde o získávání a zpracovávání dat z dílčích oddělení podniku, informací o výrobě a tržbách, které jsou dále prezentovány vyššímu managementu. Vedení tak dostává ucelený přehled a podklady pro další rozhodování a plánování.

Převážná většina reportů, se kterými se internista setká, jsou data exportovaná ze systému SAP do MS Excel. Pracovníci controllingu ale pro reportování využívají i reportovací systém Magritte, který nahradil systém Metis.

### 5.2.1 Vendor Invoice Management

Typickým příkladem týdenního reportování je Vendor Invoice Management (VIM) report. VIM je nástroj v systému SAP, který je určen převážně pro finanční a účetní účely, ale hraje důležitou roli i pro mnoho dalších uživatelů. Hlavním cílem tohoto nástroje je automatické zpracování faktur. Proces je takový, že nejprve jsou faktury naskenovány a nahrány do systému. Takto archivované dokumenty jsou poté načteny přes OCR (Optical Recognition) a zaslány na kontrolu a schválení příslušné osobě. Po schválení faktury může dojít k jejímu zaplacení.

Tento report má za účel podat informaci o tom, kolik má písecký závod nevyřešených položek (pracovních záležitostí týkajících se fakturování) v systému dle jmen. Statistiku s daty potřebnými pro report zasílá každý den ráno polská účtárna. Report se zpracovává obvykle jednou týdně a porovnává se s týdnem předchozím.

#### **Popis pracovního postupu:**

V souboru v MS Excel s daty za konkrétní den vyfiltrujte písecký závod podle příslušného označení – Company code: CZ03. Data se poté nakopírují do připraveného reportovacího souboru.

Pro porovnání s předchozím týdnem jsou využívány kontingenční tabulky, které sečtou počet nevyřízených požadavků k danému dni pro konkrétního pracovníka. Vždy na jeden list v MS Excel nakopírujte hodnoty současné a na další list hodnoty historické. U kontingenčních tabulek změňte zdroj dat na příslušné listy. Tabulky jsou seřazeny tak,

aby jako první byla analýza dat historických a následně dat současných – viz následující obrázek č. 10.

Obrázek 10: VIM report

Under validation count to date 2022/02/28		Under validation count to date 2022/03/07		Difference between the two dates	Under validation <u>DUE</u> to date 2022/02/28		Under validation <u>DUE</u> to date 2022/03/07		Difference between the two dates
JMÉNO	12	JMÉNO	180	73	JMÉNO	3	JMÉNO	2	NEW
JMÉNO	58	JMÉNO	63	5	JMÉNO	2	JMÉNO	5	4
JMÉNO	16	JMÉNO	42	39	JMÉNO	2	JMÉNO	5	NEW
JMÉNO	3	JMÉNO	19	-7	JMÉNO	1	JMÉNO	2	-1
JMÉNO	26	JMÉNO	12	-4	JMÉNO	1	JMÉNO	16	NEW
JMÉNO	107	JMÉNO	7	1	JMÉNO	1	JMÉNO	2	NEW
JMÉNO	2	JMÉNO	5	0	JMÉNO	1	JMÉNO	1	NEW
JMÉNO	1	JMÉNO	2	0	JMÉNO	1	JMÉNO	1	0
JMÉNO	2	JMÉNO	2	-4	JMÉNO	1	JMÉNO	2	0
JMÉNO	2	JMÉNO	2	0	Grand Total	13	Grand Total	36	23
JMÉNO	2	JMÉNO	2	0					
JMÉNO	2	JMÉNO	2	0					
JMÉNO	6	JMÉNO	1	-1					
JMÉNO	1	Grand Total	337	83					
JMÉNO	2								
JMÉNO	1								
Grand Total	254								

Zdroj: Faurecia – interní zdroje, 2022.

V tomto reportu se sleduje i to, zda nevyřízené faktury nejsou po datu splatnosti. K tomu slouží další dvojice kontingenčních tabulek, která se odkazuje na „Due date“, neboli datum splatnosti ve vstupních datech. Udává tedy, kolik má daný pracovník ve své VIM schránce faktur na schválení/vyřízení, které jsou již po datu splatnosti. Těmto položkám by se měl uživatel věnovat prioritně. Report se zasílá přímo controllingovému manažerovi.

### 5.2.2 Material movements report

V tomto případě se rovněž jedná o týdenní report. Jde o kontrolu pravidelné inventury skladových zásob a manuální spotřeby, tedy o drobnější pohyby materiálu. Každý pohyb materiálu má v systému své označení. V rámci tohoto týdenního reportu se sledují pouze pohyby 701-704, 201 a 202. Stručný popis pohybů je na následujícím obrázku č. 11.

Obrázek 11: Označení pohybů materiálu

701	<i>cycle count -&gt; ruční úprava</i>
702	
703	<i>protipohyb 702 &amp; 701 – inventurní rovnání skladu; účet 60325110</i>
704	
711	<i>GI InvDiff.:warehouse</i>
712	<i>GR InvDiff.:warehouse</i>
Z77	
Z78	<i>záměna podobných materiálů</i>
201	<i>manuální spotřeba (spotřebovává údržba -MA10)</i>
202	
X01	
X02	<i>odpis obsoletů</i>
551	
552	<i>scrap</i>
961	
962	<i>launch scrap</i>

Zdroj: Faurecia – interní zdroje, 2022.

K reportu slouží v systému SAP transakce MB51, která zobrazí veškeré pohyby materiálu. Tato transakce je velmi užitečná i pro řadu dalších, např. pro zjištění objemu prodejů nebo nákupních cen jednotlivých pořízených položek.

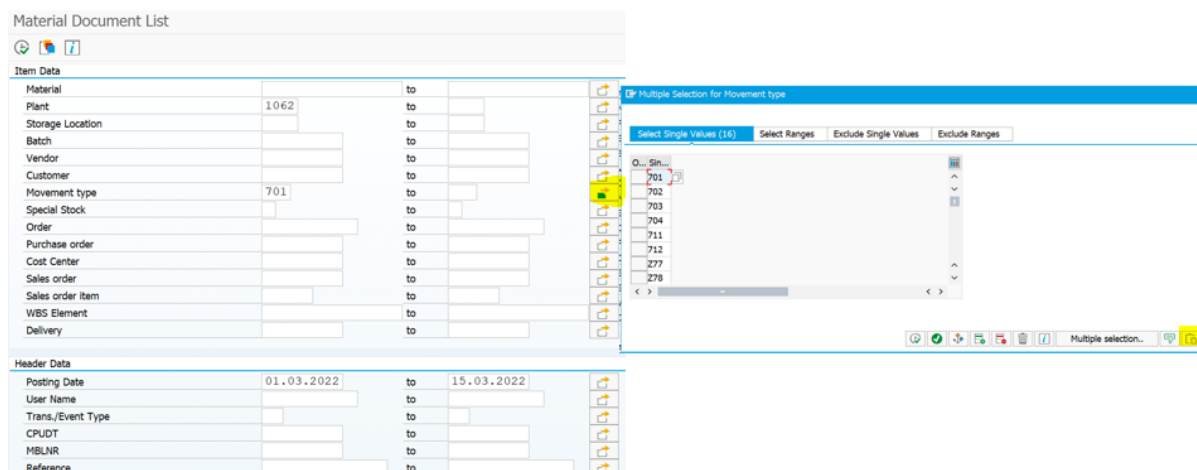
### **Popis pracovního postupu:**

Při vypracování tohoto reportu se pracuje s připraveným reportovacím souborem v MS Excel a daty z transakce MB51.

#### 1) Export dat z transakce MB51

V transakci MB51 musí být vyplněna následující pole, viz obrázek č. 11. Do kolonky Plant (závod) vyplňte čtyřčíselné označení závodu 1062, se kterým se setkáte téměř ve všech transakcích. Dále je třeba zúžit výběr dat jen na konkrétní druhy pohybů. Pro to slouží výše uvedená tabulka, která se nachází i v reportovacím souboru. Zkopírované druhy pohybů vložte do pole Movement type (Druh pohybu) pomocí tlačítka pro hromadné vyplňování. Při využívání hromadného vyplňování je doporučeno využít tlačítko pro upload ze schránky (Upload from Clipboard – na obrázku 11 označeno žlutě). Jako poslední se určí Posting date (Datum účtování), neboli za jaké časové období mají být data zobrazena. Zde jsou vždy vyžadována data od prvního dne v měsíci do dnešního dne. Pro vyvolání dat stiskněte klávesu F8.

Obrázek 12: Material movements report – MB51



Zdroj: Faurecia – systém SAP, 2022.

Při plnění pravidelných reportů daty ze systému SAP musí uživatel hlídat to, v jakém rozložení jsou data ze systému exportována. Poté co systém zobrazí požadovaná data, se musí nastavit zmiňované rozložení (Layout). To nastavíte tak, že v horní liště vyberete nabídku Settings – Layout – Choose. Objeví se tabulka s rozloženími, která si definovali různí uživatelé pro své reporty. Pro potřeby reportu pohybů materiálu zvolte rozložení s názvem „Inventory variances“. Data se přeskupí do požadovaného rozložení.

Data exportujte do tabulkového formátu tak, že zvolíte opět v horní liště možnost List – Export – Spreadsheet.

## 2) Rozdělení dat do připraveného souboru:

Dále následuje přepokopování dat do reportovacího souboru MS Excel, kde jsou listy rozděleny podle druhu pohybů. Nejprve nakopírujte všechna data na první list s názvem MB51, následně data s využitím filtru na sloupec „Druh pohybu“ rozdělte na jednotlivé listy. Pro report samotný slouží kontingenční tabulka, kterou aktualizujte a ona si sama natáhne relevantní data. Vzniknou tak dvě tabulky – první s pohyby 701-704 a druhá s pohyby 201 a 202. Report následně zašlete pracovníkovi controllingu, který má na starosti materiál.

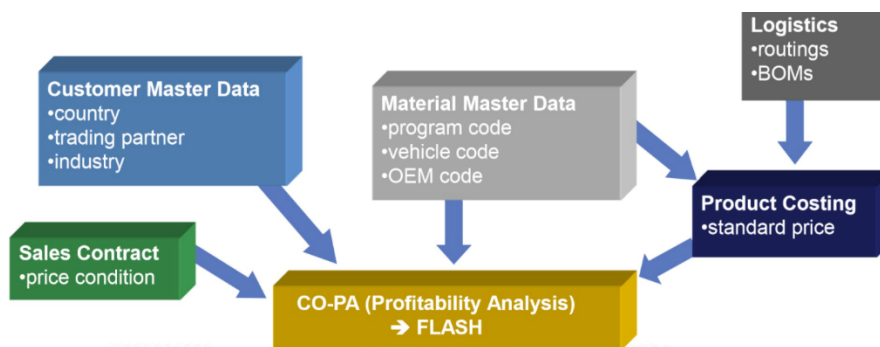
Reportovací soubor s pohyby materiálu neslouží jen pro kontrolu pohybů samotných, ale i pro měsíční závěrkové operace. Bere se odsud například absolutní hodnota inventurních pohybů 701 a 702, která zjednodušeně řečeno udává, jaká je přesnost operací s materiálem.



### 5.2.3 Report KE30 vs. FGI0

Dalším reportem zpracovávaným na týdenní bázi je porovnání stavů dvou SAP transakcí KE30 a FGI0. Cílem reportu je porovnat controllingová data v systému s účetnictvím. Transakce KE30 je základní transakcí pro analýzu tržeb (CO-PA – Controlling Profitability Analysis). Jelikož v systému SAP je velké množství procesů automatizovaných, zobrazuje KE30 hodnotu prodejů, které vystavil sám SAP na základě pokynů prováděných uživateli. Do transakce KE30 vstupují data ze všech ostatních modulů, jak ukazuje schéma na obrázku č. 13.

Obrázek 13: CO-PA vstupní informace



Zdroj: Faurecia – interní zdroje, 2022.

Naproti tomu FGI0 zobrazuje celou P&L (Profit and Loss Statement). Jde tedy o už zaúčtovaná data. Report KE30 vs. FGI0 slouží pro kontrolu, zda to, co bylo vystaveno v systému, bylo i zaúčtované. Díky tomu jsou včas podchyceny veškeré odchylky, které by při měsíční závěrce dělaly problémy.

#### Popis pracovního postupu:

Obrázkový návod ke krokům 1 a 2 je zobrazen v příloze D.

##### 1) Data z KE30:

V prvé řadě je potřeba vyvolat report v transakci KE30, kde po výběru operačního koncernu C001 systém nabídne dostupné reporty. Z nich vyberte report pro Písek. V dalším kroku data zužte na požadovaný měsíc a zaškrtněte grafický výstup (Graphical report output). Pokud není předvyplněno, je ještě nutné definovat kódové označení společnosti (Company Code) a závodu, tedy profit centra. Report vyvolejte klávesou F8.

## 2) Data z P&L – FGI0:

Report v KE30 nezavírejte. V novém okně si otevřete transakci FGI0, která je založena na podobném principu jako KE30. V prvním kroku se zobrazí seznam dostupných reportů, kde vyberete požadovaný report pro Písek. Stejně jako v KE30 vyplníte sledovaný měsíc a kód společnosti a závodu (pokud nejsou předvyplněny). Transakci spustíte přes F8.

## 3) Export dat do reportovacího souboru:

Výstupem jsou u obou transakcí tabulky, kde je vždy číselné označení účtu a jeho hodnota. Tabulky z obou reportů překopírujte přímo ze systému SAP do připraveného souboru v MS Excel. Ten porovnává hodnoty účtů z transakce KE30 oproti účtům z výsledovky, tedy z transakce FGI0. Drobné odchylky jsou způsobené kurzovými rozdíly. Na obrázku č. 14 je vlevo tabulka z KE30, uprostřed tabulka s daty z FGI0 a vpravo srovnávací tabulka, která porovnává hodnoty příslušných účtů.

Obrázek 14: KE30 vs. FGI0 finální report

KE30			FGI0		ACCOUNTING					
REVENUES			Lead column	Actual	KE30	FGI0	Δ			
B1000	B1000 - Prd sales-external sales-exc AgO	HODNOTA	B1000	B1000 - Prd sales-external sales-exc AgO	HODNOTA	B1000	B1000 - Prd sales-external sales-exc Mon	XXX	XXX	DIFFERENCE
B1001	B1001 - Prd sales-IC sales-excl. Agent f	HODNOTA	B1001	B1001 - Prd sales-IC sales-excl.	HODNOTA	B1001	B1001 - Prd sales-IC sales-excl/Monolith	XXX	XXX	DIFFERENCE
B1002	B1002 - Prd sales-in same LE/other BAU	HODNOTA	B1002	B1002 - Prd sales-in same LE/other BAU	HODNOTA	B1002	B1002 - Prd sales-in same LE/other BAU	XXX	XXX	DIFFERENCE
B10EM	B10EMT - Total product sales - excl. AgO	HODNOTA	B10EM	B10EMT - Total product sales - excl. AgO	HODNOTA	B1004	B1004 - Monoliths sales-external sales	XXX	XXX	DIFFERENCE
B1004	B1004 - Sales-external sales	HODNOTA	B1004	B1004 - Sales-external sales	HODNOTA	B1005	B1005 - Monoliths sales-IC sales	XXX	XXX	DIFFERENCE
B1005	B1005 - sales-IC sales	HODNOTA	B1005	B1005 - sales-IC sales	HODNOTA	B1006	B1006 - Monoliths sls-same LE/Other BAU	XXX	XXX	DIFFERENCE
B1006	B1006 - sls-same LE/Other BAU	HODNOTA	B1006	B1006 - sls-same LE/Other BAU	HODNOTA	B1007	B1007 - Total Product Sales			
B10MO	B10MOT - Total Sales	HODNOTA	B1007	B1007 - Total Product Sales	HODNOTA					

Zdroj: Faurecia – interní zdroje, 2022.

### 5.2.4 Mono margin report

V reportu Mono margin se sleduje zisková marže, kterou má Faurecia z prodeje výrobků, konkrétně z monolitů v nich obsažených. Tato zisková přírážka je fixně stanovena procentem pro jednotlivé programy. V reportu se porovnává cena na vstupu a na výstupu a zjišťuje se, zda marže dosahuje požadovaného procenta.

Vstupním souborem je kromě reportovacího souboru a exportu prodejů z transakce KE30 i aktuální soubor s kalkulacemi (costingem) pro daný měsíc. V něm jsou obsaženy aktuální ceny (náklady) všech existujících referencí jako cena dopravy, samotný monolit nebo Alloy (legovací přírážka – speciální úprava oceli dodavatelem). Tyto aktuálně platné ceny (ZFA2) se nastavují do systému v rámci měsíční závěrky (transakce CK40N).

### Popis pracovního postupu:

Transakci KE30 vyplňte stejně, jako je znázorněno v příloze C (viz předchozí kapitola). Zobrazí se report obsahující veškeré prodeje za sledované období. V horní liště vyberte Goto – Line Items a data se přeskupí do tabulkového formátu. Pro potřeby tohoto reportu zvolte layout pro písecký závod „mono margin details“. Data exportujte do MS Excel.

Pro analýzu dat slouží reportovací soubor (viz obrázek č. 15), do kterého nakopírujte exportovaná data do šedivě vyznačeného záhlaví. Z exportovaných dat vidíte mono price – tedy prodejní cenu monolitu obsaženého ve výrobku. Ta se porovnává s aktuálním costingem (ZFA2). Poměr těchto dvou hodnot představuje procentní mono marži (poslední sloupec reportu). Je vhodné data seřadit od nejmenšího po největší tak, aby jako první byly prodeje se ztrátovou (zápornou) marží. U těchto položek dochází ke zpožděné aktualizaci cen ze strany zákazníka. Report zašlete pracovníkovi controllingu odpovědnému za prodeje.

Obrázek 15: Mono margin report ukázka záhlaví

Product	Material group	Sles qty PCE SD	Current	Sales Handl Fee Mono	Sales H Fee (Stat)	Gross Sales Monolith	Invoice date	customer	valid	custom er	mono price	ZFA2	mono margin	total mono margin	targeted margin per pcs	total targeted margin	difference	percentage
2											361,94	359,73	2,21	53,04	9,71	233,11	180,07	0,61%

Zdroj: Faurecia – interní zdroje, 2022.

### 5.2.5 ICB selling prices report

V rámci interní kontroly, tzv. ICB (Internal Control Basics), je společnost FCM Písek povinna jednou za měsíc provést kontrolu prodejních cen určitých referencí. Jde o porovnání prodejních cen výrobků, které má společnost nastavené v systému SAP (za tyto ceny fakturuje) a cen, za které odběratel objednává, což je cena na PO (Purchase Order) nebo na faktuře. Odchylka vzniká v situacích, kdy fakturuje sám odběratel skrze smluvený self-billing, což znamená, že odběratel vystavuje fakturu jménem dodavatele a okamžitě ji hradí. V ideálním případě by se ceny měly rovnat. Mezi odběratelem a prodejním oddělením však dochází ke zpožděné aktualizaci cen a dalším skutečnostem, které mohou způsobit odchylky v cenách. Odběratel má zde dominantní postavení. Povinností ze strany FCM Písek je manuální kontrola 10 % všech faktur nebo PO (resp. všech referencí v nich) za daný měsíc. Reference ke kontrole jsou vybírány podle objemu prodeje v eurech.

## Popis pracovního postupu:

### 1) Zjištění systémových prodejních cen:

Transakce sloužící pro zjištění systémových prodejních cen je ZJS06. V případě tohoto reportu bude transakce vyplněna podle obrázku č. 16.

Obrázek 16: Transakce ZJS06 – způsob vyplnění pro zjišťování prodejních cen za dané období

Sales Price History			
Sales Organization	ES51	to	
Distribution Channel	10	to	
Division		to	
Customer		to	
Material		to	
Condition Type	ZP00	to	ZPI1
Usage Indicator		to	
Payer		to	
Search term		to	
Created On		to	
Created by		to	
Validity Period			
Validity Range	12.03.2022	to	31.12.9999
List screen			
<input type="checkbox"/> Cond. marked for deletion			

Zdroj: Faurecia – systém SAP, 2022.

Povinná pole k vyplnění jsou prodejní organizace (Sales Organization), distribuční kanál (Distribution Chanel) a data platnosti cen (Validity Range), která se sama předvyplní od současného dne do nekonečna, což je v tomto případě postačující. Kolonka „Condition Type“ představuje druh podmínky, konkrétně druh cen, které chcete zobrazit. Pro lepší analýzu je prodejní cena rozdělena na různé složky, přičemž každá složka má své kódové označení. Internista se s největší pravděpodobností setká převážně s těmito označeními:

- ZMON – Cena monolitu,
- ZP94 – Manipulační poplatek z ceny monolitu,
- ZPEA – Extra Alloy (legovací přírážka),
- ZP99 – Base price (zahrnuje zbývající komponenty prodejní ceny, např. samotný materiál),
- ZPI1 – Celková cena reference.

Opět je tento report zpracováván v připraveném souboru v MS Excel. Kvůli tomu musí být data zobrazena transakcí ZJS06 ještě přeskupena do požadovaného formátu, tedy aby pořadí sloupců zobrazených dat bylo stejné jako to v reportovacím souboru. Jak změnit

layout bylo již popsáno v reportu pohybů materiálu. Zde postupujeme stejně – vybereme layout s názvem CZ03\_1062\_Pisek\_Sales\_prices. Takto upravená data exportujte ze systému jako tabulkový soubor a zkopírujte do reportovacího souboru na připravený list. Aby byla zachována kontinuita dat, jsou v souboru vždy na jednom listu data ze současného měsíce a z měsíce minulého (aktuální data vždy kopírujte na list ZJS06\_datum\_předminulého\_měsíce).

## 2) Zjištění objemů prodeje:

Následuje zjištění objemů prodeje referencí v daném měsíci, podle čehož se vybírají reference pro kontrolu. Ke zjištění objemů prodeje slouží zmiňovaná transakce KE30. Vyplněna bude stejným způsobem jako pro potřeby reportu KE30 vs. FGI0. Za sledovaný měsíc zvolte aktuální. Opět je vyžadována změna rozložení na layout s názvem 1062 Actual-P JV. Vyexportovaná data nakopírujte do reportovacího souboru, opět na list KE30\_datum\_předminulého\_měsíce. List „check“ obsahuje dvě kontingenční tabulky. První z nich určuje nutný počet referencí ke kontrole, který vyberte z druhé kontingenční tabulky, kde jsou tyto reference spolu s jejich současnou i historickou cenou a celkovou hodnotou prodeje reference pro konkrétního zákazníka. Na níže uvedeném obrázku č. 17 je zjednodušený příklad, kde zákazník s označením 00Y za daný měsíc koupil celkem 32 různých referencí. Z toho vyplývá, že prodejní cena se musí zkontrolovat u 3 z nich. V druhé kontingenční tabulce vyberte ty s nejvyšším celkovým objemem prodeje.

Obrázek 17: ICB selling price report

Customer	Count of diff	10% check needed	Customer	key	customer ref	Price old	Price new	Sum of Total product sales	PO nr.	PO price	ctrl
00Y	32	3	00Y	C00Y0001111111X01	5Q0 YYYYY	0,87	0,9	720			
00X	52	5		C00Y0000810000000X	5WA YYYYY	341,33	347,85	132			
01A	4	0		C00Y0001134444444X	5R3 YYYYY	462,08	470,01	7 175			
01B	1	0		C00Y00011344414444X	5R5 YYYYY	432,2	765,1	12 376			
01C	5	1		C00Y000000222222X01	5Q0 XXXXX	0,87	0,9	144			
Grand Total	85	9		C00Y000000333333X01	5Q0 XXXXX	1,08	1,11	278			
				C00Y0000004444444X	5WA XXXXX	341,33	347,85	3 836			
				C00Y0000005555555X	6C0 XXXXX	351,41	356,98	3 531			

Zdroj: Faurecia – interní zdroje, 2022.

## 3) Kontrola systémových cen a cen na kontraktech:

V posledním kroku už zbývá odkontrolovat systémové prodejní ceny se zákaznickými PO. Ve většině případů je třeba psát o PO na konkrétní referenci přímo odběrateli. Výjimkou je zákazník Volvo, který má všechna vystavená PO nahraná na sdíleném úložišti. K tomuto úložišti ovšem musí být přidělen přístup přes IAM.

### 5.2.6 Report pro Český statistický úřad

FCM Písek má zpravodajskou povinnost vůči Českému statistickému úřadu (ČSÚ) týkající se prodejních a nákupních cen. Na začátku roku se vybírají reference, u kterých se tyto ceny budou sledovat a jednou za měsíc posílat ČSÚ. Takto sledované reference se označují jako reprezentanti a vybírají se na základě objemů prodeje/nákupu za předchozí kalendářní rok.

#### **Popis pracovního postupu:**

Pro tento report se využívají tři formuláře v MS Excel, které na začátku roku posílá ČSÚ a každý měsíc se doplňují o ceny platné v daném měsíci. Dva formuláře se týkají zahraničního obchodu (dovoz, vývoz) a jeden tuzemského obchodu (vývoz). Pro prodejní ceny v rámci zahraničního obchodu i tuzemského obchodu opět využijete transakci ZJS06. Nová transakce, která ještě při žádném reportu nebyla využita, je ZJMM01, což je transakce pro zjištění nákupní ceny.

#### 1) Zahraniční dovoz:

Je na Vás, v jakém pořadí budete formuláře vyplňovat. V následujícím postupu je jako první uveden zahraniční dovoz. V každém formuláři jsou po pravé straně vypsána označení (reference) reprezentantů spolu s jejich dodavateli/odběrateli. V transakci ZJMM01 vyplňte dle obrázku č. 18 všechna vyžlucená pole – nákupní organizace ES01, závod a pomocí hromadného vyplňování materiál (zkopírujte z formuláře) a typ podmínky. Jako typ podmínky vyplňte ZP00, ZLZX, ZS13 a ZMMM. Aby transakce fungovala musí být zaškrtnuty obě možnosti typu nákupního dokumentu (ZRA, ZMK). V neposlední řadě chcete zobrazit aktuálně platné systémové nákupní ceny (Validity range).

Obrázek 18: Transakce ZJMM01 – report ČSÚ

Purchasing Price Breakdown report

Purch. Organization	ES01	to		
Purchasing Group		to		
Plant	1062	to		
Purch. Doc. Category	K	to		
Contract		to		
Item		to		
Vendor		to		
Material	1234567X	to		
Material Group		to		
Condition Type	ZP00	to		
Modification Date		to		

Purchasing Document Type

ZRA  
 ZMK

Validity period

Validity range: 01.03.2022 to 15.03.2022

Zdroj: Faurecia – systém SAP, 2022.

Data exportujte do tabulkového formátu. Jelikož je nekopírujeme do žádného předdefinovaného souboru, není třeba měnit layout. Filtrem na sloupec „Material“ vždy vyberete požadovanou referenci (reprezentanta). Ve formuláři jsou označené ty reference, do jejichž celkové ceny vchází speciální složka ZLZX (Extra Alloy – legovací přírážka). U těchto referencí se musí sečíst hodnota složky ZP00 a ZLZX. Tak dostanete celkovou nákupní cenu. U referencí, jejichž cena nezahrnuje složku ZLZX, je celková cena pouze hodnota ZP00. Do formulářů se vyplňuje vždy cena za jeden kus.

## 2) Zahraniční vývoz:

Formulář pro zahraniční vývoz vyplníte na základě dat exportovaných z transakce ZJS06. Způsob vyplnění transakce je obdobný jako v předchozím kroku s rozdílem, že Sales Organization je ES51. Reference (reprezentanti) jsou opět vypsány v příslušném formuláři i s jejich odběrateli. Na rozdíl od zahraničního dovozu zde hrají roli i odběratelé, jelikož jeden výrobek může být prodáván více zákazníkům. Pomocí hromadného vyplňování vyplňte do pole Customer. Pokud platnost cen není předvyplněna, zadejte data od současného dne do nekonečna. Data exportujte do tabulkového formátu a přes filtr na sloupec „Material“ a „Customer“ najděte prodejní cenu ZP00 (zde už ZLZX nebude v ceně obsažena).

### 3) Vývoz v rámci tuzemského trhu:

Zbývá formulář pro tuzemský vývoz. Postup je stejný jako pro zahraniční vývoz s tím rozdílem, že do pole „Condition Type“ musí být zadána složka ceny s označením ZP00 a ZPI1 (celková prodejní cena pro interní zákazníky – jiné Faurecie). Opět jsou ve formuláři vypsané reference a jejich zákazníci. Formulář vyplňte stejným způsobem jako předchozí.

Zpracovaný report se posílá na kontaktní osobu ČSÚ pro FCM Písek přibližně v půlce měsíce.

#### **5.2.7 Cycle counting**

Cycle counting neboli cyklická inventura se provádí za účelem kontroly provedených manuálních pohybů ve skladu zásob u předepsaných položek. Tuto inventuru provádí v průběhu celého měsíce pověření pracovníci, kteří počítají, kolik se ve skladu nachází položek daného materiálu. Následně porovnávají toto fyzické množství s množstvím v systému. Pokud jsou zde nějaké přebytky či manka, je zapotřebí tyto rozdíly vyrovnat inventurními pohyby 701 a 702 (viz Material movements report).

Úkolem pracovníka controllingu je v tomto případě kontrolovat, zda osoba, která provedla cycle counting, je odlišná od osoby, která provede následnou kontrolu. Účelem reportu a pravidelné kontroly je zamezit případné defraudaci.

#### **Popis pracovního postupu:**

Pro report slouží transakce MI24, kam stačí vyplnit jen závod a rozsah, od kdy do kdy chcete inventurní pohyby zobrazit (v tomto případě stačí od začátku do konce současného měsíce). Důležité je zaškrtnout možnost „ALV Tree Display“ pro správné zobrazení. Transakci spusťte a její výstup vyexportujte do MS Excel, kde data zanalyzujete pomocí funkcí MS Excel. Jde o to, že osoba, která provedla cycle counting, musí být odlišná od osoby, která provede kontrolu skladového pohybu. Hledáte tedy inventurní pohyb, kde jsou tyto osoby totožné.

I když nebyla nalezena shoda, informaci o tom musíte reportovat manažerovi controllingu a manažerovi PC&L.



## 5.3 Master data

V této kapitole bude věnována pozornost tomu, jaká kmenová data do systému SAP zadává oddělení controllingu a jaká konkrétně sám internista.

Kmenová data neboli vstupní data jsou základem pro to, aby systém mohl správně pracovat a aby různé procesy mohly fungovat automaticky. Ta samá kmenová data, která uživatel jednou do systému zadá, jsou poté využívána různými moduly, přičemž kvalita těchto dat ovlivňuje kvalitu výstupních dat jednotlivých modulů.

Oddělení controllingu pracuje s následujícími kmenovými daty:

- Profit centra,
- Cost centra,
- Nákladové objekty,
- Funkční oblasti,
- Typy aktivit,
- Materiálová kmenová data,
- Kmenová data určená pro produktovou kalkulaci,
- Interní zakázky,
- WBS objekty (Work Breakdown Structure),
- Statistické klíčové údaje,
- Prodejní a nákupní kmenová data.

Internista se setká se zakládáním materiálových kmenových dat, s kmenovými daty určenými pro kalkulaci produktů a s tvorbou interních zakázek – viz kapitoly níže. Pro úplnost bude vysvětlen i princip profit center, cost center a work center, jelikož s těmito objekty se internista také setká, byť jen okrajově.

### 5.3.1 Profit centra a cost centra

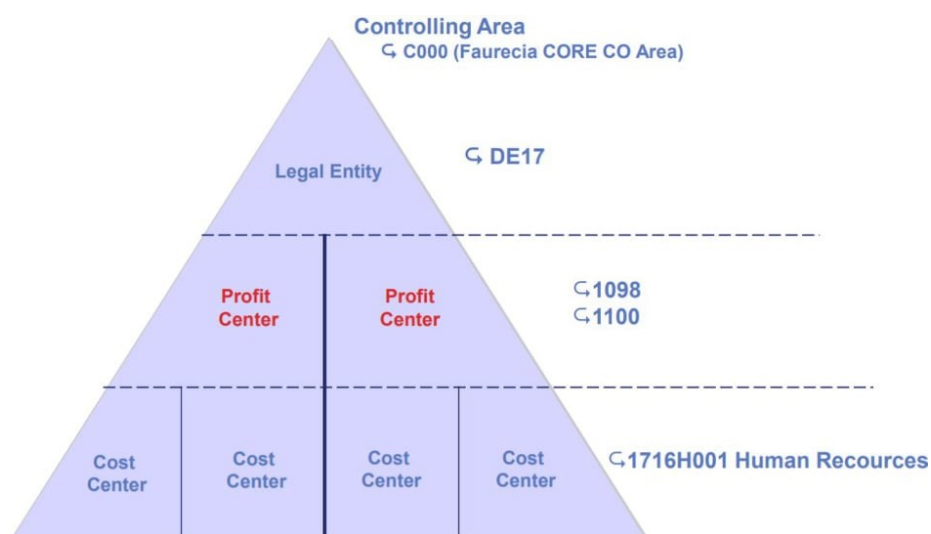
**Profit centrum** (ziskové centrum) označuje v systému SAP kalkulační jednici, na kterou připadá zisk z jednotlivých oblastí v rámci organizace. Zjednodušeně řečeno jako profit centra jsou označovány jednotlivé závody v rámci společnosti Faurecia. Platí, že jedna BAU = jedno profit centrum = jedno označení závodu (Plant). V případě FCM Písek se jedná o označení 1062.

Platí, že každý controllingový objekt (cost centra, interní zakázky, WBS objekty) podléhá přiřazenému profit centru. V rámci odběratelsko-dodavatelských vztahů má daný závod kódové označení XXX000000. Pro FCM Písek tedy 1062000000.

Sám internista profit centra pochopitelně nezakládá ani nijak neupravuje. Pozornost je jim věnována proto, že v různých transakcích v systému SAP je tento parametr základní pro fungování transakce.

**Cost centra** jsou jedním z controllingových objektů, které jsou organizovány většinou dle oddělení. Jde o nejnižší úroveň, na které lze shromažďovat a analyzovat opakující se náklady. Každé cost centrum je podřízené jednomu danému profit centru a kódovému označení organizace. Funkční struktura v systému SAP je zobrazena na obrázku č. 19, kde je znázorněno, že závody jsou řízeny jako skupiny profit center. Např. německá Faurecia s označením organizace DE17 zahrnuje dva závody – 1098 a 1100. Tyto závody mají každý svá vlastní cost centra.

Obrázek 19: Funkční struktura v systému SAP – profit centra, cost centra



Zdroj: Faurecia – interní zdroje, 2022.

Samotné cost centrum je pak kódové označení skládající se z osmi znaků. První čtyři znaky tvoří označení profit centra daného závodu – 1062. Jako pátý znak je uvedeno oddělení v závodu, pod které cost centrum spadá. Tato označení jsou uvedena na obrázku č. 20.

Obrázek 20: Cost centra – struktura

Letter/Number Code	Description	Alias
A	Administration & General Management	Admin/Managt
G	General Services	Buildings
F	Finance	Finance
H	Human Resources	HR
I	Information Technology	IT
P	Purchasing	Purchasing
Q	Quality/HSE	Quality/HSE
M	Central Maintenance & Tooling	Maintenance
E	Manufacturing Engineering	ME
L	Central Logistics	PC&L
R	Research, Development, Innovation & Program	RD/Program
S	Sales Marketing	Sales
1 to 9	UAP Number	UAP Number

Zdroj: Faurecia – interní zdroje, 2022.

Na posledních třech pozicích označení cost centra je pořadové číslo cost centra pro dané oddělení. Například cost centrum s označením 1062F001 představuje „sběrač“ veškerých nákladů, které spadají pod oddělení controllingu.

Vedle cost center rozlišujeme také tzv. **work centra**. Oba objekty stojí samostatně, ale mají mezi sebou silnou vazbu. Work centra se řadí mezi výrobní objekty a sdružují skupinu homogenních výrobních zařízení se stejnou využívanou technologií (např. ohýbačky, lisy apod.) nebo stejným tempem práce. Více work center je spojeno jedním výrobním cost centrem.

### 5.3.2 Material Master data

Každý materiál, který se v podniku nachází, má specifické označení. Tvorbou materiálových kmenových dat se zabývá hned několik oddělení – engineering, prodejní oddělení, oddělení nákupu, logistika a controlling. Úlohou controllingu je vytvořit v systému SAP základní profil materiálové reference a dále profil pro účetnictví a kalkulace (tzv. Costing view, Sales view a Accounting).

V první řadě je nutné definovat různá kódová označení, která jsou při práci s materiálovými kmenovými daty stěženi. Jedná se především o oceňovací třídu (Valuation class), označení režijní přírážky (Overhead group) a také označení programu, do kterého daný materiál vstupuje (E-kód).

- Valuation class určuje, o jaký typ materiálu se jedná (polotovar, komponenty, finální produkt apod.). Na základě Valuation Class je následně materiál oceněn. Také slouží pro analytickou evidenci v účetnictví. Nejčastějšími označeními jsou:
  - 4000 – různé materiály a komponenty (šrouby, příruby, konzole, závěsy, tepelné kryty atd.),
  - 4008 – přeprodávaný nebo nakupovaný keramický monolit,
  - 5000 – polotovar (semifinal),
  - 6000 – finální produkt.
- Overhead group se vyplňuje do profilu materiálu pro účely kalkulace režijních nákladů (především doprava) a sdružuje materiály se stejnou režijní přírážkou. Označení režijních přírážek jsou následující:
  - EXW A – používá se pro materiál 4000,
  - EXW B – používá se pro monolity 4008,
  - EXW C – používá se pro kenovaný monolit 4009.

Pro valuation class 5000 a 6000 se nic nevyplňuje. Specifické je označení EXW D, které se používá pro materiál, který je nakupován ze třetích zemí a má vyšší náklady na dopravu a proclení.

Všechna výše uvedená označení jsou pro přehlednost uvedena v příloze C.

- E-kód je označení programu, do kterého materiál spadá. Vždy má jeden E-kód přiřazen jednoho zákazníka, ke kterému se vztahuje. Označení E-kódu vypadá následovně: EXXXX, kde X jsou číslice. Díky E-kódům může controlling sledovat např. náklady po jednotlivých programech.

Základním souborem, ze kterého internista při tvorbě profilu materiálu vychází, je follow-up soubor v MS Excel s materiálovými kmenovými daty, do kterého pracovník PC&L postupně přidává nové materiálové reference (kódové označení materiálu), pro které je nutné založit v systému profil. Tento soubor internista alespoň jednou týdně kontroluje, zda nepřibyly nové reference.

## **Popis pracovního postupu:**

### 1) Tvorba materiálového profilu:

Pro názornost slouží vizualizace nacházející se v příloze E.

Pro účel tvorby materiálu v systému slouží transakce MM01. Do té zkopírujte novou materiálovou referenci z follow-up souboru z prvního sloupce Material. V transakci MM01 se stačí pohybovat klávesou Enter. Po stisknutí se zobrazí vyskakovací okno, ve kterém je třeba vybrat ta zobrazení (listy, záložky), které chcete v této transakci upravovat. Zaškrtněte modře zbarvené položky – Basic Data 1 a 2, Sales Org. Data 1 a 2, General/Plant Data, Foreign Trade Export, Accounting 1 a 2 a Costing 1 a 2. Toto zobrazení uložte přes tlačítko „Default Settings“. V druhém vyskakovacím okně, vyplňte závod, prodejní organizaci a distribuční kanál a opět uložte přes „Default Settings“, čímž tato pole nebudete muset příště vyplňovat.

Následuje samotné zadávání parametrů materiálu, tedy tvorba materiálového profilu. První se zobrazí list **Sales org. 1**, kde je zapotřebí vyplnit daňové zařazení pro Českou republiku – 02. Po potvrzení se dostanete na list **Sales org. 2**. Zde se vyplňuje pole Account assignment group, Item category group a Material groups (MG1 až MG5). V tomto případě už je nutné čerpat informace z follow-up souboru, ve kterém naleznete, o jakou valuation class se jedná a zpravidla i označení projektu nebo zákazníka.

Account assignment group přiřazuje danému materiálu skupinu účtů v závislosti na tom, jestli se jedná o polotovar, materiál nebo hotový výrobek. Platí, že pro surový materiál (valuation class 4000) se vyplní 02, pro finální výrobek a polotovar (valuation class 5000 a 6000) 01 a pro monolit (valuation class 4008 a 4009) 04. Kódy Account assignment group jsou rovněž uvedeny v příloze C. Item category group je vždy NORM – standardní položka. V případě materiálových skupin je podstatná pouze Material group 5 (MG5), která představuje zákazníka. U všech ostatních (MG1-MG4) se vyplní 000. Kódové označení zákazníků se nachází v souboru se seznamem E-kódů.

Dalším krokem je vyplnění parametrů materiálu na listu **Sales: General/Plant**, kde jsou dvě povinná pole pro typ dopravy a nakládky – oba 0001. List **Foreign trade export** vyžaduje vyplnění polí definující celní kódové označení a zemi původu.

Na listu **Accounting 1** vyplňte valuation class – viz follow-up soubor. Na listu Accounting 2 není nutné nic vyplňovat. Následuje **Costing 1**, kde v závislosti na valuation class vyplňte zkratku pro typ režijních nákladů do pole Overhead group.

Na listu Costing 2 není rovněž v tomto kroku nutné nic vyplňovat. V této fázi je možné profil materiálu uložit. V transakci MM03 si zobrazte právě vytvořenou referenci a hned na prvním listu zkopírujte E-kód z pole Ext. Matl Group do follow-up souboru.

## 2) STD nákladová kalkulace:

Pro názornost slouží doprovodný vizuální materiál v příloze F.

Aby systém správně zobrazoval náklady při spotřebě daného materiálu, musí být nastavena kalkulace tohoto materiálu a jeho BOM. BOM je seznam toho, z čeho se konkrétní materiálová reference skládá včetně potřebných činností, což je převedeno na peněžní jednotky. Na druhou stranu cena materiálu vychází z nákupních kontraktů, které nemusí být hned po vytvoření profilu materiálu k dispozici. Pokud nejsou známy ceny z kontraktů, nemůže být ani nastaven costing pro materiál.

Nastavení costingu se provádí v transakci CK11N, kde vyplníte materiál, pro který chcete costing nastavit, závod, variantu costingu a verzi costingu (vždy 1). Varianty costingu jsou ZFA4 – STD (Standard) costing, ZFA2 – Aktuální costing a ZFA1. ZFA1 je v podstatě to samé, jako ZFA4, ale používá se pro nastavení costingu u nových referencí na začátku roku (pouze v lednu). STD costing ZFA4 je v podstatě srovnávací základna, oproti které se porovnávají aktuální ceny ZFA2. Poté, co jsou parametry vyplněny, dvakrát potvrďte. Objeví se přehled costingu. Po levé straně můžete vidět, z čeho se daná reference skládá. Např. pro nakupovaný materiál (plech - 4000) se zobrazí pouze jedna položka – materiál se skládá ze sebe sama. V transakci CK11N se pro nastavení costingu orientujte podle barevného indikátoru. Pokud je indikátor červený, znamená to, že alespoň jeden komponent, který vchází do materiálové reference, nemá v systému nastavenou cenu (pak nelze costing nastavit).

Pokud je indikátor červený není potřeba nic ukládat. Do follow-up souboru doplňte Overhead group, důvod, proč nebyl nastavený costing (chybí cena komponent nebo nákupní kontrakt), datum, kdy byl profil materiálu vytvořen, a údaj o tom, že nebyl costing nastaven („Not Released“).

Pokud je indikátor zelený, může být costing vytvořen. V tom případě costing v transakci CK11N uložte a opusťte transakci. K trvalému propsání costingu do systému slouží transakce CK24, ve které vyplňte materiálovou referenci a transakci spusťte. Následně se vraťte zpět, zrušte označení u možnosti „Test run“, transakci spusťte znovu a vraťte se zpět. V posledním kroku vyberte v horní liště, že chcete kalkulaci „uvolnit“ (Release). Transakci spusťte. Materiál má nyní nastavenou kalkulaci v systému. Do follow-up souboru tak lze vyplnit, že materiál má nastavený costing (Released).

### 3) Tvorba cost collectoru:

Pro názornost slouží doprovodný vizuální materiál v příloze G.

Tento krok se týká pouze materiálových referencí s valuation class 5000 a 6000. Ke každému hotovému výrobku a polotovaru se musí vytvořit v transakci KKF6N controllingový objekt – cost collector, který se propojí s příslušným work centrem. V transakci KKF6N zkontrolujte, zda máte v záhlaví správnou materiálovou referenci. Poté klikněte na ikonu pro vytvoření cost collectoru v levém horním rohu. Ve vyskakovacím okně vyplňte do pole Production Version 0001, potvrďte a uložte. Systém se následně zeptá, jestli chcete vytvořit cost collector. Po potvrzení se v záložce „Header“ vygeneruje cost collector. Ten už stačí jen zkopírovat do follow-up souboru a uložit. Proces je tímto hotov.

### **5.3.3 Interní zakázky**

Interní zakázka představuje dočasný analytický controllingový objekt, který slouží ke sběru nákladů a výnosů na vyšší úrovni detailnosti, než je tomu u cost center a profit center. Jde o vnitropodnikový „účet“, na který se vystavují veškeré objednávky, resp. faktury spojené s nějakým projektem. Existuje několik druhů interních zakázek. Pracovník na pozici internisty se ale pravděpodobně setká pouze s typem 11 a 23.

Méně využívaným z těchto dvou typů interních objednávek je typ 11 – Rebilling. Používá se pro interní zakázky, které sdružují náklady vyplývající z interakcí s interními zákazníky – jinými Faureciemi. Jako příklad lze uvést transfer stroje z FCM Písek do FCM Bezděčín.

Na druhou stranu typ objednávky 23 – CAR-CAPEX představuje výdaje spojené s nákupem majetku. Aby mělo vedení podniku přehled o peněžních tocích a investicích,

využívá se interní nástroj, tzv. CAR (Capital Authorization Request). Tento nástroj musí být vytvořen pro všechny typy investic (s výjimkou interních transferů majetku). CAR je ve své podstatě žádost daného podniku o použití finančních prostředků na pořízení majetku a musí projít schvalovacím procesem. Po jeho schválení je k němu vytvořeno číslo IO a na toto IO je možné vytvářet objednávky v systému. V rámci jednotlivých IO je následně možné kontrolovat nepřekročení rozpočtu pro daný CAR nebo zjišťovat, kdo z rozpočtu čerpal.

### **Popis pracovního postupu:**

Poté co je žádost schválena, přijde na email žadatele oznámení, že CAR byl schválen. Žadatel (většinou manažer oddělení, které o investici žádá) pře pošle tento email na pracovníka controllingu, jehož úkolem je vytvořit číslo IO. V emailu jsou všechny potřebné informace – šestimístné číslo CAR, jeho název a rozpočet v tisících eur, který byl pro CAR přidělen.

Důležitou poznámkou je, že každý CAR má omezenou dobu své platnosti – obvykle bývá uzavřený po šesti měsících. Po uplynutí této doby je CAR nedostupný a nelze ho již využít.

Doprovodný vizuální materiál k této kapitole se nachází v příloze H.

#### 1) Tvorba čísla IO:

Pro evidenci a následnou kontrolu vytvořených interních zakázek slouží soubor ve složce CAPEX – 1062 Internal orders list, kde je seznam všech IO od roku 2018. V prvním kroku se do tohoto souboru vyplní datum, kdy byl CAR schválen, jeho číslo a přidělený rozpočet (vše z obdržného informačního emailu).

Pro tvorbu dvanáctimístného čísla interní zakázky slouží transakce KO01, ve které se musí zvolit controllingová oblast C000 a typ objednávky 11 nebo 23. Pole Objednávka (Order) slouží pro zobrazení již vytvořeného IO, které mělo stejné nebo podobné parametry jako IO, které chcete vytvořit. Například pokud chcete vytvořit interní zakázku typu 23, kterou si vyžádalo oddělení údržby, vyplníte poslední vytvořené IO (ze souboru 1062 Internal orders list), které vzniklo na základě požadavku údržby. Po stisknutí klávesy Enter se zobrazí list s již předvyplněnými parametry. Pokud byste nechali pole Order prázdné, museli byste tyto parametry vyplňovat ručně.



Na listu Assignments v transakci KO01 následuje vyplnění názvu IO do pole „Description“ a číslo CAR do pole „External order no.“ Popis interní zakázky (Description) se skládá z čísla CAR, následuje mezera a zkrácený popis (pole je nastavené na omezené množství znaků), viz informační email o schválení CAR. Popis IO poté vyplňte do souboru v MS Excel. Pokud se v emailu nachází i E-kód (číslo příslušného programu), vyplňte ho do pole Program Code. Poté uložte. V dolní liště se objeví hláška, že IO (číslo) bylo vytvořeno. Hlášku rozklikněte a číslo IO zkopírujte do souboru v MS Excel.

### 2) Nastavení rozpočtu IO:

Následuje nastavení rozpočtu interní zakázky, který je shodný s výší rozpočtu daného CAR. Pro vytvoření (změnu) rozpočtu zakázky využijeme transakci KO22. V transakci vyplňte do pole „Order“ vygenerované číslo IO a do pole níže měnu, ve které chcete částku zadat (v tomto případě vždy EUR). Potvrďte klávesou Enter.

Objeví se tabulka pro zadání částky rozpočtu, kterou lze vyplnit do bíle zbarvených polí. Částku rozpočtu z informačního emailu vyplňte do první řádky Overall i do řádky pro příslušný rok. Na začátku a v průběhu roku je to vždy rok současný. Pokud tvoříte IO na konci roku, je třeba se informovat u osoby žádající o IO, jaký rok má být nastaven. V případě, kdy by byl rozpočet nastavený na špatný rok, nešly by na toto IO vystavovat objednávky. Po vyplnění částky rozpočtu uložte a vraťte se zpět do hlavní nabídky.

### 3) Propojení IO s rozpočtem a uvolnění IO k používání:

Dalším krokem je spojení nastaveného rozpočtu v předchozím kroku a číslo IO a jeho uvolnění k používání. V transakci KO02 vyplňte vytvořené IO a potvrďte klávesou Enter. Zobrazí se karta s nastavenými parametry interní zakázky, kde je možné data upravovat. Přejděte na kartu „Control data“ a vyberte „Release“. Po uložení dat jsou IO a rozpočet spárované a na takto nastavené číslo IO lze vytvářet objednávky.

Posledním krokem je odpověď na email, kde uvedete číslo IO a jeho rozpočet. Ujistěte se, že jsou vyplněny veškeré informace v souboru 1062 Internal order list.

Controllingová činnost spojená s tvorbou interních zakázek představuje i poskytování informací o tom, kolik peněz na daném CAR (IO) zbývá nebo reportování celkové disponibilní částky CAPEX, tedy celkové peněžní částky, která je ještě k dispozici

na všech dostupných CAR (vzhledem k jejich omezené životnosti). Report „Available CAPEX“ je poskytován obvykle na začátku roku. Pro oba účely (zjišťování peněžních zůstatků v rozpočtu pro daný CAR i pro zjišťování disponibilní částky CAPEX) slouží transakce S\_ALR\_87013019. Na obrázku č. 21 je zobrazen způsob, jak v transakci zjistit, kolik peněz zbývá na konkrétním CAR (IO). V prvním sloupci tabulky je celková hodnota rozpočtu, která byla pro CAR přidělena. Sloupec Actual představuje hodnotu, která již byla z rozpočtu vyčerpána příjmem nebo fakturou, Committed je hodnota, která je v současnosti objednaná, Allotted zahrnuje veškeré objednávky vystavené na IO a v posledním sloupci je hodnota, která v rozpočtu ještě zbývá.

Obrázek 21: Zůstatková cena v rozpočtu IO – S\_ALR\_87013019

S\_ALR\_87013019:

List: Budget/Actual/Commitments: Selection

Data Source...

Selection values

Controlling Area: C000

Selection groups

Order Group: IO number to

Or value(s)

List: Budget/Actual/Commitments: Selection

Date: 18.03.2022 14:23:44

Order Group: Skylights replacement

Fiscal Year

Orders	Budget	Actual	Commitment	Allotted	Available
230000. Skylights replace	32 000,00	31 840,00		31 840,00	160,00
* Total	32 000,00	31 840,00		31 840,00	160,00

Celkový nastavený rozpočet pro CAR

Aktuálně objednáno

Částka k dispozici

Hodnota již vyřízených objednávek na CAR

Hodnota všech vystavených objednávek na IO (i nevyřízených)

Zdroj: Faurecia – systém SAP, 2022.

## 5.4 Správa majetku

Správa majetku se týká zařazování a evidence nově pořízeného majetku a jeho následného vyřazování, přičemž úkolem oddělení controllingu je příprava podkladů pro polskou účtárnu (SSC – Shared Service Center), která majetek zařazuje a vyřazuje z účetnictví.

Proces je takový, že před pořízením majetku musí být vytvořen účet IO nebo WBS element na základě schváleného CAR. Jakmile je jeden z těchto objektů vytvořen, může být vystaven nákupní požadavek v nákupním systému Ariba, který se odkazuje na příslušné IO nebo WBS element. Při objednávce se rovněž uvádí číslo účtu určené pro CAPEX. Následuje schválení podle schvalovací matice v systému Ariba.

Po schválení požadavku může oddělení nákupu vytvořit závaznou objednávku. Všechny příjmy majetku jsou vedeny na účtu AUC (Assets Under Construction). Další kroky týkající se pořízení a životního cyklu dlouhodobého majetku (DM) jsou uvedeny v tabulce č. 4.

Tabulka 4: Životní cyklus DM

Krok		Popis
1.	Vstup majetku do závodu.	Příjem majetku v systému SAP (transakce MIGO).
2.	Faktura přijatá.	Zaúčtování faktury DM v systému SAP (transakce MIRO).
3.	Uvedení majetku do užívání.	Aktivační protokol – od konce roku 2021 systém BPA.
4.	Vytvoření, zúčtování karty majetku.	Účtování provádí polská účtárna – transakce SAP: AS01, KOB5, CJIG.
5.	Tisk inventurních štítků a jejich upevnění na majetek.	Zajišťuje oddělení engineeringu.
6.	Přesun majetku v rámci závodu.	Pro tyto účely se vytváří převodka majetku.
7.	Likvidace, prodej majetku.	Tvorba vyřazovacího protokolu.

Zdroj: Faurecia – interní zdroje, 2022.

Oddělení controllingu zajišťuje podklady pro body 3, 5 (tvorba štítků) a 7.

#### 5.4.1 Zařazení majetku do užívání

Před zavedením systému BPA (Business Process Automation) byl postup takový, že musel být vytvořen aktivační protokol s podstatnými náležitostmi, jako je:

- Účetní třída – slouží pro určení doby odepisování,
- Informace, zda jde o nový majetek, technické zhodnocení či aktivaci stávajícího,
- Název majetku,
- Dodavatel,

- Cost centrum,
- Datum aktivace,
- Kód CZ-CPA – slouží pro určení doby účetních odpisů,
- Číslo faktury, IO a číslo zakázky,
- Částka v EUR a CZK,
- Odpovědné osoby.

Takto vyplněný a podepsaný protokol se následně poslal na SSC konkrétní účetní majetku, která na základě tohoto protokolu zaúčtuje dané položky a vygeneruje tak číslo majetku (v případě nově pořízeného majetku) a majetek uvede do registru majetku. Tento registr je seznamem veškerého zařazeného majetku pro daný závod, kde jsou uvedeny všechny informace o tomto majetku. Registr je dostupný v transakci FAGLL03. Originál aktivačního protokolu se archivoval v píseckém závodě.

Na konci roku 2021 došlo k automatizaci tohoto procesu a zařazování majetku se přesunulo do systému BPA. Odpadá tak potřeba tisknout, podepisovat, skenovat a zasílat aktivační protokoly na SSC. Samotná tvorba aktivačních protokolů v MS Excel se ale zachovala z důvodu evidence a kontroly.

#### **Popis pracovního postupu:**

Pro zařazování majetku slouží soubor s veškerým majetkem, pro který byl v systému zadán příjem, ale doposud nebyl zařazený do užívání (soubor AUC). Soubor AUC se každý měsíc aktualizuje. V souboru se nachází vždy pro daný příjem číslo objednávky PO, IO, částka v eurech a korunách a popis objednávky. Pracovník controllingu odpovědný za majetek zjišťuje informace o tomto nezařazeném majetku většinou podle čísla objednávky. Pokud není z popisu objednávky jasné, o co se jedná, musí kontaktovat osobu, která objednávku vystavila. Pro zařazení majetku jsou nutné informace o tom, zda jde o nový majetek, technické zhodnocení či doaktivaci, dále pro jaké účely má majetek sloužit, případně číselné označení příslušné výrobní linky. Další detail objednávky je dostupný v systému SAP v transakci ME2L, kde stačí vyplnit číslo objednávky (viz soubor AUC) a závod. Detail objednávky v transakci ME2L zobrazuje obrázek č. 22. Podrobné údaje o faktuře dostanete po rozkliknutí RE-L čísla (žlutě vyznačeno na obrázku č. 22). Úkolem internisty je na základě těchto obdržených informací majetek zařadit, resp. zajistit jeho zařazení.

Obrázek 22: Detail objednávky v ME2L

Sh.	MVT	Material Docu.	Item Posting Date	Reference	Quantity	Delivery cos	OUn	Amt.in loc.cur.	L.cur.	Amount Curren
WE	101	5107874818	1 11.01.2022	4501880753	25	0	EA	638 420,00	CZK	638 420,00 CZK
Tr./Ev. Goods receipt										
RE-L		5120930698	1 13.01.2022	4501880753	25	0	EA	638 420,00	CZK	638 420,00 CZK
Tr./Ev. Invoice receipt										

Zdroj: Faurecia – systém SAP, 2022.

### 1) Tvorba aktivačního protokolu:

Protokol pro zařazení majetku se vytváří v MS Excel. V souboru s protokoly se nachází na každém listu jeden aktivační protokol s definovanou strukturou a pořadovým číslem, které je třeba manuálně upravit. Ukázka aktivačního protokolu je uvedena v příloze I.

Manuálně do protokolu vyplňte:

- Zda se jedná o nový majetek, technické zhodnocení či doaktivaci,
- Kód majetku, podle kterého se automaticky vyplní třída, popis dané třídy, kód CZ-CPA spolu s jeho popisem a počtem let odepisování,
- Název majetku,
- Sériové číslo, pokud je na faktuře uvedeno (typickým příkladem jsou notebooky a jiná elektronika),
- Evidenční číslo (inventarizační číslo majetku – interní označení majetku),
- Datum aktivace (vždy k prvnímu dni v měsíci),
- Cost centrum,
- Dodavatele (údaj z detailu faktury v ME2L),
- Zakázku/WBS číslo (IO ze souboru AUC),
- Zemi původu majetku a rok výroby (údaj z detailu faktury v ME2L),
- Číslo faktury (údaj z detailu faktury v ME2L),
- Číslo objednávky (údaj ze souboru AUC),
- Částku v měně faktury a částku v CZK (údaj z ME2L nebo souboru AUC).

V případě, že se jedná o technické zhodnocení nebo „doaktivaci“, musí být vyplněno i číslo majetku, kterého se technické zhodnocení či „doaktivace“ týká. Jedná se o číslo, pod kterým je majetek evidován v systému SAP a které naleznete v registru majetku spolu s názvem majetku, přiřazeným cost centrem a kódem majetku. Pro technické zhodnocení

a doaktivaci tedy stačí znát číslo majetku – všechny potřebné informace naleznete v registru a v souboru AUC.

Po vytvoření protokolu doplňte do souboru AUC pro danou objednávku číslo aktivačního protokolu a měsíc aktivace.

## 2) Zařazení majetku v systému BPA:

Do systému BPA se přihlaste přes internetový prohlížeč prostřednictvím přihlašovacích údajů do systému Windows. V levé nabídce vyberte možnost Work Flow – Request Flow – My Pending. Do pole pro vyhledávání zadejte číslo objednávky (soubor AUC), na základě čehož vyhledáte požadavek pro zařazení majetku. Po stisknutí tlačítka Edit se objeví formulář pro zařazení majetku.

Formulář se skládá ze tří hlavních částí. V záhlaví jsou základní informace o objednavce – Company code, dodavatel, účet pro CAPEX, číslo objednávky PO, množství položek a jednotková a celková cena. Obzvláště peněžní údaje vždy zkontrolujte se souborem AUC a fakturou, která je k formuláři připojena v části „Attachments“. Následuje část formuláře „MIROS“, ve které nelze nic vyplňovat. Tato část slouží pro potřeby účtárny. Níže jsou zmíněné přílohy a sekce s názvem „Assets Information“, do které budete vyplňovat údaje z připraveného aktivačního protokolu. Formulář je uveden v příloze J s vyznačenými poli, které se vyplní podobně jako formulář v MS Excel.

Povinným polem k vyplnění, které na aktivačním protokolu v MS Excel nenajdete, je pole „Settlement %“. To umožňuje rozdělit jednu objednávku na určitou sumu na více majetků. V případě nákupu jednoho nového stroje ho pochopitelně budete chtít zařadit jako jeden celek – zadáte tedy 100 %. Pokud se kupříkladu jedná o objednávku dvaceti počítačů, musíte každý zařadit zvlášť – rozdělit celkovou částku objednávky mezi jednotlivé počítače. Zadáte tedy 5 %.

Po vyplnění všech náležitostí vyberte možnost vložit (Insert). Do přehledové tabulky níže se propíše Vámi vyplněné údaje, které si zkontrolujte. V případě potřeby je možné uvést komentář k zařazení daného majetku. V posledním kroku vyberte jako CZ Area možnost Controlling a uložte a potvrďte. Tím požadavek na zařazení zmizí.

Zbývá pouze zaslat protokoly v MS Excel na SSC. Majetek je takto možné zařazovat do 25. dne v měsíci, poté už účtárna požadavky na zařazení majetku nepřijímá a jsou přesunuty na další měsíc.

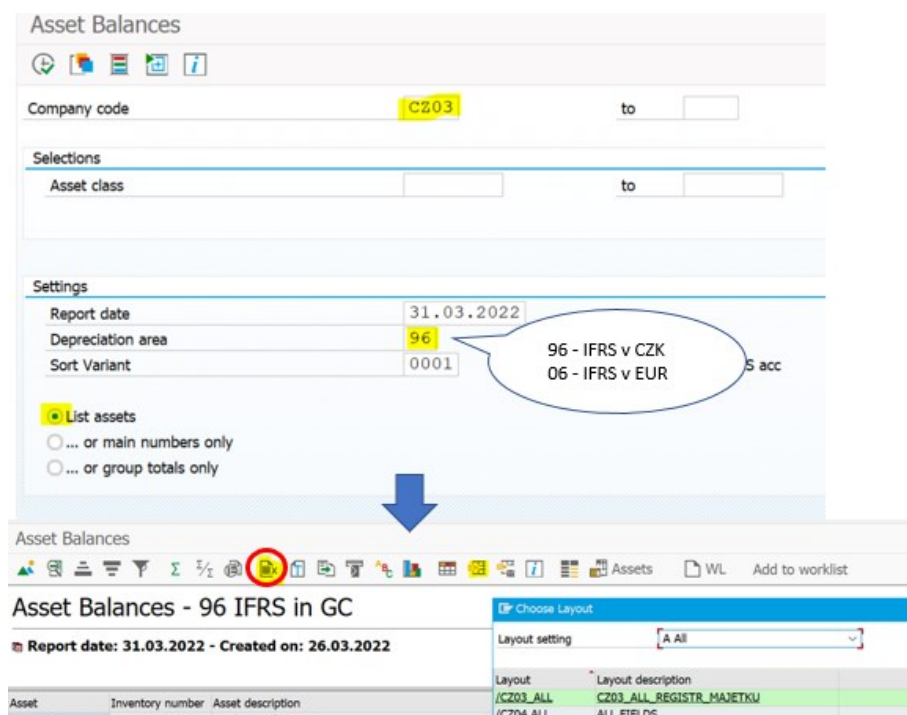
V rámci ICB auditu se sleduje doba od provedení příjmu jednotlivých CAPEX objednávek a je kladen důraz na zařazení těch položek, které jsou v seznamu „zapřijmovaných“ položek nejdéle.

### 3) Doplnění čísel nově vytvořených majetků a stažení nového registru majetku:

Na začátku nového měsíce (v rámci měsíční závěrky) je zapotřebí vyplnit čísla nově vzniklých majetků do jednotlivých aktivačních protokolů a do souboru AUC dle objednávek. Seznam čísel nových majetků zasílá SSC.

Stažení nového registru majetku se provádí SAP transakcí S\_ALR\_87011964. V transakci vyplňte Company code, Report date (poslední den předchozího měsíce), variantu List assets a jako Depreciation area zvolte nejprve 96 pro data v korunách. Ve výstupu změňte layout na ten s označením CZ03 a následně zvolte ikonu pro zobrazení MS Excel v horní liště (viz obrázek č. 23). Takto upravená data přepokopírujte na příslušný list s údaji v CZK v posledním vytvořeném registru a přepište původní data.

Obrázek 23: Stažení registru majetku ze systému SAP



Zdroj: Faurecia – systém SAP, 2022.

To samé udělejte pro Depreciation area 06 – výstup v EUR a přepište původní data na listu s daty v EUR v posledním vytvořeném registru majetku. Nový registr uložte jako samostatný soubor.

#### 5.4.2 Vyřazení majetku z užívání

Ve společnosti dochází k vyřazení majetku především v těchto případech:

- **Vyřazení likvidací/„šrotací“** – k tomuto vyřazení dochází v případě, kdy je majetek zcela opotřeбенý, nebo je poškozen do takové míry, kdy samotná oprava nebo renovace není již rentabilní. K vyřazovacímu protokolu je nutné přiložit i tzv. „šrotační protokol“.
- **Vyřazení nedohledáním během inventury** – inventura DM je prováděna jednou ročně. V případě nenalezení majetku je vytvořen vyřazovací protokol.
- **Vyřazení prodejem** – může nastat situace, kdy daný majetek je v závodě již nepotřebný. V tomto případě lze daný majetek odprodat a to za tzv. zůstatkovou hodnotu majetku, kterou lze zjistit z registru majetku. Zůstatková hodnota je pořizovací cena snižená o oprávkы. Do pořizovací ceny se zahrnují i náklady na pořízení (clo, doprava...). Oprávkы jsou dány počtem let odepisování. Může nastat situace, kdy zůstatková hodnota majetku je nulová. Pokud je tomu tak, je nutné požádat o vyčíslení prodejní ceny znalce, který poskytne znalecký posudek. O posudek znalce se musí žádat, pokud pořizovací cena prodáváného majetku je vyšší než 50 tisíc EUR. Výjimkou při tomto způsobu vyřazení je situace, kdy dochází k prodeji majetku v rámci skupiny, tj. prodej jiné Faurecii (interní transfer). Prodejní cena musí být v tomto případě jako tržní hodnota, která může být odlišná od současné hodnoty. Tržní hodnota je rovněž stanovena externím znalcem.

#### **Popis pracovního postupu:**

Ve všech výše uvedených případech je pro vyřazení majetku z registru nutné vytvořit vyřazovací protokol. Formulář vyřazovacího protokolu je uveden v příloze K.



### 1) Tvorba vyřazovacího protokolu:

Poté, co dostanete instrukci, že má být určitý majetek vyřazen, musí být vytvořen vyřazovací protokol, který má tyto náležitosti:

- Číslo majetku – inventarizační číslo majetku, které mu bylo přiděleno při zařazení,
- Pořizovací cena (v EUR i CZK),
- Zůstatková cena (v EUR i CZK),
- Způsob vyřazení (prodej, likvidace, dar...),
- Podpis odpovědných osob – osoba odpovědná za zařazení, plant controller, plant manager a osoba, která protokol vystavila.

Všechny potřebné informace naleznete v aktuálním registru majetku.

### 2) Zaslání protokolu na SSC:

Takto vyplněný protokol zašlete na SSC majetkové účetní, která majetek vyřadí ze systému. Pokud je majetek předmětem prodeje, je nutné zaslat rovněž příkaz k přefakturaci. Účetní poté zašle danému controllerovi vytvořenou fakturu (v případě vyřazení prodejem), která je přiložena k vyřazovacímu protokolu. Originál vyřazovacího protokolu je archivován v píseckém závodu.

## **5.5 Interní prodejní ceny**

Tato kapitola se bude zabývat změnami/tvorbou prodejních cen výrobků prodávaných interním zákazníkům (jiným Faureciím). Jedná se především o hotové produkty a monolity. Ke změnám dochází buď z důvodu změny cen nakupovaného materiálu (monolitů) nebo v rámci každoročního aplikování procentních slev, které má Faurecia ve stanovách a uplatňují se vždy na začátku nového roku.

V případě nových referencí počítá prodejní cenu odpovědný pracovník controlligu. Ten poté zašle cenu i s jejím rozpadem na internistu, jehož úkolem je zařídit její vytvoření v systému. Ceny do systému zadává/aktualizuje Sales Administrator GBS (Global Business Services) sídlící v Portugalsku.

Co se týče aktualizace prodejních cen, dochází ke změnám nákupních cen monolitů v průběhu celého roku. Pro kontrolu, zda ke změně došlo, slouží transakce ZJMM01.

Ceny monolitů se mění měsíčně, čtvrtletně, po trimestrech nebo jednou ročně, zkrátka v závislosti na dodavateli. Například ceny monolitů dodávaných pro Ford se mění jednou za měsíc a ohledně změny cen zasílá příslušné CBU soubor se všemi změnami. Úkolem internisty je rovněž tvorba papírového kontraktu obsahujícího změnu/tvorbu prodejní ceny.

Celková prodejní cena (ZPI1) se skládá z ceny monolitu (ZMON), manipulačního poplatku z ceny monolitu (ZP94), Base price (ZP99) a Extra Alloy (ZPEA).

### **Popis pracovního postupu:**

V následujícím textu bude popsána aktualizace prodejních cen. Nové prodejní ceny jsou v kompetenci odpovědného pracovníka controllingu. V případě tvorby nových cen je úkolem internisty zaslat nové ceny na GBS, zkontrolovat ceny v systému a vytvořit kontrakt (viz body 2 a 3 níže).

#### 1) Kontrola nákupních cen monolitů:

Pro výpočet prodejních cen slouží pracovní soubor s IC (Interco) cenami. V něm jsou uvedeny veškeré změny chronologicky tak, jak se ceny referencí měnily/tvořily. V souboru se nachází také označení monolitů, které do produktu vstupují. Pro tyto účely lze použít rovněž SAP transakci ZQPC01MASS, která po vyplnění požadovaného produktu zobrazí jeho BOM (kusovník). Z něj zjistíte, jaké monolity (nebo obecně komponenty) do produktu vstupují, resp. jejich číselné označení. Pro kontrolu, zda se jejich nákupní cena změnila, využijte transakci ZJMM01, kterou vyplníte stejně jako při zjišťování nákupních cen v reportu pro ČSÚ s tím rozdílem, že do pole materiál vložíte označení daného monolitu. Údaje můžete časově ohraničit v rámci současného roku nebo např. měsíce. Konkrétní postup kontroly je uveden na obrázku č. 24, kdy na základě BOM výrobku porovnáváte nákupní cenu monolitu v ZJMM01 se složkou prodejní ceny ZMON platnou k danému okamžiku. V níže uvedeném případě se tedy ceny rovnají.

Obrázek 24: Kontrola systémových cen monolitů – nákup vs. prodej

1) Transakce ZQPC01MASS - BOM výrobku:

Material	Material Description	Base qty	Base unit	Item	Item cat.	Level	Component	Material Description
<b>Výrobek 1</b>	F364 CANNING ASSEMBLY	1 000,000	PC	0010	L		<b>komponent A</b>	F364 CANNING ASSEMBLY
	F364 CANNING ASSEMBLY	1 000,000	PC	0010	L		<b>komponent B</b>	COVER XL TUBE
	F364 CANNING ASSEMBLY	1 000,000	PC	0010	L		<b>komponent C</b>	BLANK F364, g. 4512; 1,2x386,
	F364 CANNING ASSEMBLY	1 000,000	PC	0020	L		<b>komponent D</b>	<b>F364 SUBSTRATE CERAMIC</b>
	F364 CANNING ASSEMBLY	1 000,000	PC	0030	L		<b>komponent E</b>	MAT SUPPORT FORD NL
	F364 CANNING ASSEMBLY	1 000,000	PC	0020	L		<b>komponent F</b>	TR205 CARTON 1160x760

2) Pro monolity, které vstupují do výrobku zkontrolovat nákupní cenu - ZJMM01 (viz komponent D):

Purchasing Price Breakdown report

Plant	Item	Material	Short Text	CTyp	CTyp	Description	Unit	Matl	Group	I	Text	Amount	Unit	Unit Valid From
		<b>komponent D</b>	F364 SUBSTRATE CERAMIC	ZMMM	Monolith	Others	PC	080302	2	Consignment		0,00	EUR	1 000 01.03.2022
1062			F364 SUBSTRATE CERAMIC	Z513	Exceptional		PC	080302	2	Consignment		0,00	EUR	1 000 01.03.2022
1062			F364 SUBSTRATE CERAMIC	Z513	Exceptional		PC	080302	2	Consignment		0,00	EUR	1 000 01.01.2022
1062			F364 SUBSTRATE CERAMIC	ZMMM	Monolith	Others	PC	080302	2	Consignment		0,00	EUR	1 000 01.02.2022
1062			F364 SUBSTRATE CERAMIC	Z513	Exceptional		PC	080302	2	Consignment		0,00	EUR	1 000 01.02.2022
1062			F364 SUBSTRATE CERAMIC	ZP00	ZP00	Gross Price	PC	080302	2	Consignment		117 040,00	EUR	1 000 01.01.2022
1062			F364 SUBSTRATE CERAMIC	ZP00	ZP00	Gross Price	PC	080302	2	Consignment		116 880,00	EUR	1 000 01.02.2022
1062			F364 SUBSTRATE CERAMIC	ZP00	ZP00	Gross Price	PC	080302	2	Consignment		<b>135 370,00</b>	EUR	1 000 01.03.2022

3) ZJS06 - složka prodejní ceny ZMON:

**Výrobek 1:** Sales Price History

Material Description	Cust. Mat. Name	CnTy	New price	Unit	Valid From
F364 CANNING ASSEMBLY	ES-Total Monolith(calc)	ZMON	<b>135 370,00</b>	EUR	01.03.2022
F364 CANNING ASSEMBLY	ES-Handling Fee Mono	ZP94	1 353,70	EUR	01.03.2022
F364 CANNING ASSEMBLY	ES-EAlloy Total(calc)	ZPEA	1 037,24	EUR	01.03.2022

Zdroj: Faurecia – systém SAP, 2022.

## 2) Aktualizace prodejních cen:

V případě, kdy se ZP00 (nákupní cena monolitu) a ZMON (složka prodejní ceny pro monolit) nerovnájí, je třeba nechat ceny v systému aktualizovat. Pokyn ke změně prodejních cen v systému zašlete příslušnému Sales administrátorovi spolu s příloženou tabulkou MS Excel obsahující danou změnu. Soubor má předepsanou strukturu, kde v prvním sloupci je uveden dodavatel reference (1062000000), systémové označení reference u dodavatele, IC zákazník, zákaznické označení reference, rozpad ceny (ZMON, ZP94, ZP99, ZPEA, ZPI1) a jako poslední platnost ceny. Sales administrátor Vás informuje o tom, že jsou ceny aktualizovány. Stejně tak musíte změnu prodejních cen zaslat na controllingové oddělení zákazníka pro danou referenci, aby i oni nechali aktualizovat své nákupní ceny v systému.

## 3) Tvorba kontraktu:

Posledním krokem je tvorba papírového kontraktu, který obsahuje své označení ve formátu dodavatel/zákazník/pořadové číslo kontraktu. Rovněž nesmí chybět adresa zákazníka i dodavatele a tabulka se změnou ceny ve stejném formátu jako tabulka zasílaná

na GBS doplněná o E-kód reference a koncového externího zákazníka reference. Kontrakt musí být opatřen podpisem controllerů závodu a ředitele závodu. Takto podepsaný kontrakt naskenujte, založte originál a zašlete na závod IC zákazníka, který kompletně podepsaný kontrakt zašle zpět. Takto je kontrakt kompletní a lze ho znovu vytisknout a archivovat.

## **5.6 Objednávkový systém SAP Ariba**

Ariba je produkt společnosti SAP poskytující řešení v oblasti B2B nákupu a celého dodavatelského řetězce. Funguje ve verzi cloud a je napojený na obrovskou databázi dodavatelů. Mezi funkce systému Ariba patří nákup (katalogový, nekatalogový), komunikace s dodavateli, výběr dodavatelů (výběrová řízení v rámci systému) nebo Contract Management (con4PAS, 2022).

Controllingové oddělení v tomto systému vytváří převážně nekatalogové objednávky na různé služby jako např. daňové poradenství, znalecké posudky nebo audit. Před samotnou objednávkou musí být vytvořen a schválen požadavek na objednávku (PR – Purchase Request). Po jeho schválení je vystavena objednávka (PO) a vytvořeno dodavatelské avízo. Následuje dodání objednané služby a fakturace.

### **Popis pracovního postupu:**

V následujícím textu bude popsána objednávka na poskytnutí daňového poradenství. Pro názornost slouží vizualizace nacházející se v příloze L.

#### 1) Tvorba PR:

Ve většině případů dostanete požadavek na tvorbu objednávky (nákupního požadavku) spolu s potřebnými informacemi v rámci emailové komunikace. Informace, které pro tvorbu PR potřebujete, je předmět, celková cena služby (bez DPH) a dodavatel. Na hlavní stránce v systému Ariba vyberte „Request a non-catalog item“. Následuje vyplnění informací o předmětu objednávky, o ceně a kategorii. Podle kategorie se bude řídit účtování objednávky. Měla by proto co nejvíce odpovídat předmětu objednávky. Následuje výběr dodavatele. Systém sám nabízí doporučené dodavatele vzhledem ke zvolené kategorii. Pokud mezi nimi není Vámi požadovaný dodavatel, lze ho vyhledat přes „View all suppliers“. V systému SAP mají dodavatelé své specifické číselné označení. Číslo dodavatele lze zjistit v transakci ME2L, kde v poli Vendor zvolíte

vyhledávání a zadáte název dodavatele doplněný hvězdičkou. Požadavek přidejte do košíku (Add to cart).

Přes ikonu nákupního košíku se dostanete k úpravě PR, kde v záhlaví vyberte pro „Charge to“ Controlling jakožto cost centrum a pole Need-by-date. Ostatní údaje jsou předvyplněny na základě Vám přiděleným rolím. Jako poslední vložte do sekce příloh email s požadavkem na objednávku a další relevantní dokumenty. Přes tlačítko Submit potvrďte PR. Tímto bylo PR zasláno na schválení dle schvalovací matice.

### 2) Schvalování PR:

Schvalovací proces se liší podle částky PR. Po schválení PR je vytvořena závazná objednávka PO a zaslána dodavateli.

### 3) VIM a příjem objednávky:

Jakmile je k dispozici dodavatelská faktura, zašle účtárna do Vaší schránky v systému SAP požadavek na příjem. Upozornění na novou položku ve schránce Vám přijde na email. Do schránky se dostanete z hlavního menu SAP přes Menu – Business Workplace – Inbox. V seznamu požadavků vyberte ten, který se týká objednávky. Zobrazí se faktura, jejíž částku (bez DPH) lze přijmout. Příjem samotný se provádí opět v systému Ariba, kde na hlavní stránce zobrazíte všechny vystavené objednávky, v záložce „To receive“ vyhledáte číslo příslušné objednávky a částku z faktury vyplníte do pole „Amt. Accepted“. Po potvrzení Vám přijde infomační email ze systému Ariba. Příjem pak lze zkontrolovat v transakci ME2L.

## **5.7 Closed Sales Order**

V systému SAP lze vytvořit dva druhy prodejních objednávek. Otevřené objednávky (Open Order) a uzavřené objednávky (Closed Order – CO). Otevřené objednávky se vystavují v rámci sériové výroby, kdy jsou sjednány veškeré podmínky, a bývají nastaveny na neomezené množství. CO se používají pro předsériovou výrobu a prototypy, kdy ještě není v systému nastaven SA (Schedule Agreement – tvoří GBS Sales Administrátor) ani jiné podmínky pro to, aby se mohlo jednat o otevřenou objednávku.

### **Popis pracovního postupu:**

Požadavek na tvorbu CO Vám přijde na email od pracovníka logistiky s příloženou zákaznickou objednávkou, kterou je nutné zadat do systému. Transakce pro tyto účely je VA01, kde v úvodním okně vyplňte typ objednávky ZCS a údaje definující prodejní organizaci – název prodejní organizace: ES01, Distribuční kanál: 10 a divizi: 10.

Po potvrzení Enterem se zobrazí formulář pro vyplnění údajů o prodejní objednávce. V záhlaví formuláře vyplňte číslo zákaznické objednávky, datum jejího vystavení, komu má být objednávka účtována (Sold-to-party) a komu má být doručena (Ship-to-party). Všechny tyto údaje naleznete v objednávce zaslané pracovníkem logistiky. Následně vyplňte podmínky Incoterms (rovněž naleznete v objednávce), v naprosté většině případů se zadává FCA – Free Carrier („vyplaceně dopravci“). Potvrďte klávesou Enter a přejděte na vyplňování předmětu objednávky. První sloupec „Material“ představuje interní označení prodávané reference. Toto označení by Vám měl poskytnout pracovník logistiky spolu s objednávkou. Běžně se stává, že číslo zákaznické reference je podobné (ne-li stejné) jako označení prodávajícího (píseckého) závodu a liší se jen v koncovce (zákazník může mít např. koncovku XXX a dodavatel X01). V takovém případě stačí do transakce ZQCO01 zadat číselné označení bez koncovky doplněné hvězdičkou. Systém následně nabídne reference se stejným číselným označením doplněné koncovkou. Stejný systém vyhledávání pomocí hvězdičky na konci či na začátku hledaného výrazu platí v celém systému SAP (viz transakce ME2L a hledání čísla dodavatele pro zadání do SAP Ariba). Po vyplnění materiálu doplňte množství a zákaznické číslo reference (viz objednávka) a potvrďte.

Posledním parametrem, který zbývá do objednávky vyplnit, je cena za měrnou jednotku. Do záložky pro zadání cenových parametrů se dostanete přes ikonu mince. Do tabulky Pricing Elements vyplňte typ podmínky ZP06, cenu za jednotku z objednávky a případně měnu.

Při prodeji monolitu samotného nebo produktu, jež obsahuje monolit, je třeba vyplnit ještě specifickou složku ceny ZPMN. To, že se jedná o samotný monolit, zjistíte buď podle názvu nebo např. v transakci MM03 (zobrazení materiálového profilu). Pokud je na listu Accounting 1 uvedeno, že se jedná o 4008 nebo 4009, jde o prodej samotného monolitu. V tom případě platí, že cena ZP06 = ZPMN. Při prodeji výrobku obsahujícího

monolit je nejjednodušší cestou kontrola přes transakci CK13N, kde vyplníte daný materiál, závod a variantu pro aktuálně platné ceny ZFA2. Zobrazí se aktuálně platný costing. V něm je možné vybrat, jakou složku costingu chcete zobrazit. Pro zobrazení nákladů na monolit v produktu zvolte 07 – External procurement. V levé části obrazovky se vyčíslí pouze náklady na monolit v CZK. Prostřednictvím tlačítka pro změnu měny překalkulujte náklady na měnu EUR. Takto vyčíslené náklady (cenu nakupovaného monolitu) je třeba vydělit 1000, jelikož costing se nastavuje v 1000 ks. Dále částku navyšte o procento prodejní marže. Získáváte tak cenu ZPMN, kterou můžete zadat do tabulky s cenovými parametry v transakci VA01.

Jakmile je nacenění hotové, vraťte se zpět a zkontrolujte celkovou cenu na zákaznické objednávce s cenou v záhlaví formuláře. Následně uložte a zašlete vygenerované číslo CO odpovědnému pracovníkovi logistiky.

## **5.8 Měsíční závěrka**

Měsíční závěrka ve FCM Písek probíhá každý první týden v měsíci. Provádí se ze dvou hlavních důvodů, tj. vytvářet dílčí finanční výkazy a reporty a umožnit detailně monitorovat provozní aktivity. Úkonů, které se v rámci měsíční závěrky provádí, je mnoho a je nutná kooperace s téměř všemi ostatními odděleními. Typické aktivity v rámci závěrky spadající pod oddělení controllingu jsou analýza prodejů z různých pohledů, zúčtování dohadných položek, přecenění zásob, přefakturace nebo reportování v systému Metis. Začátkem nového měsíce dochází rovněž k účetnímu zařazení nového majetku do užívání.

Níže budou uvedeny hlavní úkoly, se kterými se internista setká.

### **5.8.1 Costing ZFA2**

Jako první bude popsán aktuální costing. V textu výše již bylo uvedeno, že verze costingu ZFA4 představuje STD costing, tedy ten, se kterým se porovnává aktuální costing (aktuálně platné ceny) ZFA2. Aktuálně platné ceny jsou ty, které jsou přepočteny aktuálním kurzem. Kurz nastavuje první den v měsíci pracovník účtárny (GBS) na základě informací od České národní banky. Hned jak je kurz zadán, může být nastaven aktuální costing. Při zakládání nových referencí do systému (transakce MM01) a následné kalkulaci jejich nákladů (transakce CK11N) vždy volíte verzi costingu ZFA4. Verze

ZFA2 se nastavuje právě při měsíční závěrce hromadně pro všechny existující reference. Pro hromadné nastavení slouží transakce CK40N. Jelikož je proces nastavení aktuálního costingu založený hlavně na práci v systému SAP je v příloze M uveden vizuální postup s dílčími kroky.

### Popis pracovního postupu:

Aktuální costing se nenastavuje jen v rámci závěrky – tj. nový směnný kurz v systému, ale i v průběhu měsíce, kdy se mění např. nákupní ceny materiálu, BOM a jiné parametry. Costing v rámci závěrky a v průběhu měsíce se liší malými detaily. V návodu níže bude popsán pouze postup pro potřeby měsíční závěrky.

#### Vytvoření nového „běhu“ costingu:

V transakci CK40N vytvořte nový costing – ikona v záhlaví „Create Costing Run“. Každý costing má své jméno, popis a datum – viz záhlaví transakce. Do pole „Costing Run“ vyplňte 1062-ACT. Popis costingu musí obsahovat rovněž závod 1062, označení varianty costingu ZFA2 a datum (poslední den předchozího měsíce). Dále vyplňte verzi costingu, controllingovou oblast a Company Code (viz příloha L). Po uložení byl costing vytvořen a můžete přejít k jeho jednotlivým krokům v sekci „Create Cost Estimate“ – viz obrázek č. 25.

Obrázek 25: CK40N – tabulka Create Cost Estimate

Create Cost Estimate						
Flow Step	Parameter Execu	Log Stat	Materia	Errs	Still	Open
Selection	▶▶					
Struct. Explosion	▶▶					
Costing	▶▶					
Analysis	▶▶					
Price Update	▶▶					

Zdroj: Faurecia – systém SAP, 2022.

#### 1) Selection:

V tabulce můžete vidět jednotlivé kroky costingu. Prvním z nich je Selection (výběr). V druhém sloupci tabulky zvolte možnost změnit parametr. Ve vyskakovacím okně vyberte pomocí hromadného vyplňování typ materiálu – COMP, SFIN. Dále vyplňte závod, uložte a vraťte se zpět na hlavní stránku costingu. Tímto jste definovali, pro jaký závod má být costing nastaven a pro jaké typy materiálu.



Třetí sloupec tabulky – Execute – spustí první krok costingu. Jelikož tyto hromadné transakce trvají delší dobu a další krok je podmíněn splněním toho předchozího, otevřete si v novém okně transakci SM37, která poskytne informaci o tom, zda je aktuálně běžící operace úspěšně dokončena – obrázek č. 26. V transakci není nutné nic vyplňovat, automaticky se zobrazí přehled probíhajících úkonů.

Obrázek 26: Transakce SM37 – job overview

JobName	Spool list	Job CreatedBy	Status	Start date	Start Time	End time	Duration(sec.)
1062-ACT_20220331_HAVRDOVA_SELEC		HAVRDOVA	Finished	01.04.2022	16:30:15	16:31:39	84
1062-ACT_20220331_HAVRDOVA_EXPLO		HAVRDOVA	Active	01.04.2022	16:31:56		5
*Summary							89

Zdroj: Faurecia – systém SAP, 2022.

Poté, co je operace ukončena (v transakci SM37 status Finished), přejděte na druhý krok – Structure Explosion.

### 2) Structure Explosion:

Rozložení struktury znamená, že bude rozložen BOM. Opět přejděte do tabulky „Create Cost Estimate“ a vyberte změnu parametrů. V okně, které se objeví, nic neměňte a parametry uložte. Druhý krok costingu spustíte přes tlačítko ve sloupci Execute.

Po aktualizaci transakce SM37 přibude do seznamu nová probíhající operace. Vyčkejte na její ukončení.

### 3) Costing:

Třetí položka tabulky představuje samotnou kalkulaci. V parametrech není rovněž nutné nic upravovat. Po uložení parametrů kalkulaci spustíte (Execute). V transakci SM37 může ukončení této operace trvat až několik minut, záleží na tom, kolik materiálů bylo vybráno pro costing.

### 4) Analysis:

Krok Analýza zobrazí výsledek costingu pro jednotlivé reference. Pro zobrazení výsledků vyberte v parametrech variantu BK. Ve vyskakovacím okně vyplňte závod, variantu costingu ZFA2, verzi costingu a pole „Cost Component View“. Zde se setkáváte s různými možnostmi zobrazení, jak tomu bylo již v transakci CK13N. Zobrazení 02 představuje náklady na vyrobené zboží a 07 externí pořízení (monolity). Nejprve tedy vyplňte možnost 02, uložte a spustíte přes tlačítko Execute. Systém zobrazí výstup všech

referencí. Tento výstup exportujte. Postup opakujte pro zobrazení 07. Dva exportované soubory slouží jako podklad pro různé analýzy a jako zdroj dat.

#### 5) Price Update:

Poslední krok spočívá v aktualizaci právě zkalkulovaného costingu v systému. Přejděte do nastavení parametrů u tohoto kroku a v nabídce vyberte aktualizace pro Tax Price 3, Plan Price 3 a Material Component Prices. Krok Price Update se provádí nadvakrát – nejprve v režimu Test Run. Vyplňte datum k poslednímu dni předchozího měsíce, parametry uložte a krok spusťte. Vyčkejte na ukončení operace (transakce SM37). Po ukončení odeberte v parametrech označení Test Run, uložte a spusťte. Po ukončení operace je costing hotov.

Změny provedené costingem v master datech můžete vidět v transakci MM03 na listu Accounting 2, kde se aktualizovala částka Tax price 3. Tato hodnota představuje náklady na výrobu (viz zobrazení 02 – Cost of good manufactured) a je navýšená o dopravu. Další změnou je hodnota PP1 (Planned Price 1) na listu Costing 2, která představuje náklady na výrobu reference bez dopravy.

### **5.8.2 Stock Revaluation**

Poté, co je v systému nastaven aktuální costing pro všechny reference (CK40N), musí být stav skladu přeceněn tímto costingem. K tomu je určená transakce ZJFI04N, která má dva hlavní účely. Prvním je měsíční přecenění stavů zásob a dopravy aktuálním STD costingem a druhým je rozdělení takto přeceněných rozdílů do různých složek nákladů ve výkazu zisku a ztrát (P&L). Transakce tedy porovná stav zásob dvou po sobě jdoucích měsíců, přecenění rozdíl a rozdělí ho na analytické účty (materiál, monolity, doprava atd.) a toto přecenění automaticky zaúčtuje na účty P&L.

#### **Popis pracovního postupu:**

V transakci ZJFI04N vyplňte Company Code, závod, účetní období (předchozí měsíc), fiskální rok a dokument typu SE (zamezí reverzování v systému). Do účtovacích parametrů vyplňte datum posledního dne předchozího měsíce a do textu název operace – vždy by měl obsahovat označení závodu, text „Stock revaluation“ a období. V prvním kroku transakci spusťte v Test Mode. Tím zamezíte chybám, které by se mohly dostat do účetnictví. V rámci testu si data exportujte do MS Excel a proveďte kontrolu, zda jsou

zásoby skutečně oceněny správným costingem. Pro tyto účely využijte exportovaný soubor z transakce CK40N v kroku Analysis.

Pokud hodnoty zásob odpovídají aktuálnímu costingu, můžete v transakci ZJFI04N zrušit označení Test Mode a transakci spustit. Objeví se kontrolní hláška oznamující, že údaje byly zaúčtovány. Tímto je proces hotov.

### **5.8.3 Monolith Stock Revaluation and Split**

Jak název vypovídá, jde o přecenění a rozdělení zásob monolitů. Transakce ZJFI06N analyzuje a přeúčtuje hodnoty na skladových účtech rozvahy k poslednímu dni měsíce. Jde pouze o zásoby monolitů a výrobků, které monolit obsahují. Pro kenované monolity, polotovary a hotové výrobky musí být v rozvaze rozděleno monolit/„ne-monolit“. V průběhu měsíce dochází k účtování, kde se např. veškeré hotové výrobky účtují na účet zásob hotových výrobků. V rámci měsíční závěrky musí dojít k přerozdělení tzv. monolitní části na příslušný rozvahový účet na základě dat z aktuálního costingu.

#### **Popis pracovního postupu:**

V transakci ZJFI06N vyplňte stejně jako v předchozí kapitole Company Code, závod, účetní období a typ dokumentu SB. Valuation class je přednastavena na kenované monolity, polotovary a hotové výrobky. V první verzi transakci spusťte jako Test run. Systém tak zobrazí seznam jednotlivých přeceněných referencí, který můžete vyexportovat a v MS Excel provést kontrolu, zda byly zásoby přeceněny aktuálním costingem. Pokud ano, zrušte v transakci označení Test run a spusťte. Objeví se kontrolní hláška, že údaje byly zaúčtovány. Tímto je proces hotov.

### **5.8.4 Material in Transit**

Material in Transit neboli materiál v přepravě představuje hodnotu materiálu, který je ve vlastnictví společnosti, ale nebyl doposud fyzicky dodán do závodu. Jedná se o report, který má čistě informativní účel a jeho výstup se zadává do systému Magritte. Materiál v přepravě je v systému SAP charakterizován pohyby 107–110.

### Popis pracovního postupu:

Transakce, kterou pro tento report využijete, je ZJFI07N. Způsob vyplnění parametrů v transakci zobrazuje obrázek č. 27. Do základních parametrů vyplňte kód společnosti, závod a předchozí (závěrkový) měsíc. V sekci „Selection of Purchase Orders“ vyplňte, že chcete zobrazit PO, které nemají nastaveno přijetí. Časově tyto PO ohraničte posledním dnem předchozího měsíce. Transakci spusťte a vygenerovaná data exportujte do MS Excel.

Obrázek 27: Material in Transit – ZJFI07N

The screenshot shows the 'Stock in transit report' configuration interface. It is divided into two main sections: 'General selections' and 'Selection of Purchase Orders'.

**General selections:**

- Company Code: CZ03
- Plant: 1062
- Material: (empty)
- Month: 09.2021

**Selection of Purchase Orders:**

- Purchase Order History with Origin Acceptance
  - Date of Acceptance: (empty)
  - Date of Delivery: (empty)
- Purchase Order History without Origin Acceptance
  - Date of Delivery: (empty)
  - Release Date: (empty)

The date fields for 'Purchase Order History without Origin Acceptance' are set to 30.9.2021, with a red box highlighting the date input area.

Zdroj: Faurecia – systém SAP, 2022.

Data následně překopírujte do reportovacího souboru, kde budou zanalyzována pomocí kontingenčních tabulek, které stačí přizpůsobit nově vloženým datům. Výstupem reportu je hodnota zásob v přepravě nakoupených od interních dodavatelů a zvláště od externích dodavatelů.

## Závěr

Diplomová práce byla věnována systému SAP a jeho využití pro potřeby controllingu. Hlavním cílem práce byl popis určitých controllingových aktivit ve společnosti Faurecia Automotive Czech Republic, s. r. o. se sídlem v Písku, kde hlavním zdrojem dat je právě ERP systém SAP. Popis controllingových aktivit se zaměřoval konkrétně na pozici Internista/Finance Trainee na oddělení controllingu. Pro zmíněnou pracovní pozici byla vypracována podrobná metodická příručka obsahující jednotlivé pracovní úkoly, jejich popis, souvislosti a mnoho dalších doplňujících informací. Pro lepší názornost je metodická příručka opatřena vizuálními ukázkami, které se nacházejí v příloze této práce.

Jednotlivé kapitoly diplomové práce sledují dílčí cíle postupně tak, jak byly stanoveny. V první řadě byly definovány podnikové informační systémy a v návaznosti na to i softwarové produkty, tzv. ERP systémy, jež představují jakési jádro podnikových informačních systémů. Důraz byl kladen na jejich vývoj v čase, klasifikaci současných ERP systémů a jejich modulů. Vzhledem k dynamickému vývoji informačních technologií bylo vyzdvihnuto několik predikovaných vývojových trendů, které jsou výsledkem konkurenčního boje na trhu s informačními systémy.

Představení controllingových aktivit v obecném měřítku byla věnována druhá kapitola teoretické části práce s názvem Controlling. Jelikož se jedná o velmi rozsáhlý termín postrádající jednotnou definici, bylo představeno několik různých pohledů na tuto oblast ze strany více autorů. I přes drobné odlišnosti se nedá hovořit o tom, že by si jednotliví autoři ve svých tvrzeních navzájem odporovali. Téměř všichni zmiňují práci s informacemi, jejich distribuci a uplatnění při řešení problémů týkajících se budoucí prosperity podniku. Stejně tak je při popisu controllingu poměrně často skloňovaným pojmem koordinace, nebo také harmonizace subsystému řízení. Obsah controllingových aktivit se liší v závislosti na faktorech jako např. velikost podniku nebo předmět činnosti, proto nelze přesně stanovit šířku ani hloubku controllingového působení v konkrétní společnosti. V prostředí podniku převládá cíl, který lze identifikovat snad ve všech podnicích a který zabezpečuje právě controlling. Tímto cílem je zajištění dlouhodobé existence podniku, kde zisk je chápán jako výsledek správného strategického jednání a rozhodování. Ke splnění tohoto nelehkého úkolu musí controlling účelně poskytovat potřebné podklady a informace managementu podniku.

Obzvláště ve velkých organizacích je velmi obtížné, až nemožné, sledovat každý informační tok od nákupu materiálu přes výrobní operace až po poptávku zákazníka a finální peněžní transakci. Právě v této fázi lze spatřit, jak velký význam mají ERP systémy pro controlling v podniku.

ERP systémem využívaným ve společnosti Faurecia je systém od společnosti SAP SE, jejíž popis se nachází ve třetí kapitole. V oblasti aplikačního softwaru se tato společnost pohybuje již od svého vzniku a od té doby inovuje své produkty, zaměřuje se na uživatele a poskytuje robustní, ozkoušené a přizpůsobivé informační systémy. Při popisu produktů SAP byla zvýšená pozornost zaměřena na zmiňovaný systém pro řízení podnikových zdrojů ERP, jakožto hlavní produkt společnosti.

Úvodem do praktické části byla charakteristika společnosti Faurecia působící v automobilovém průmyslu po celém světě. Podrobněji byl popsán písecký závod zabývající se výrobou výfukových systémů. Oddělení controllingu v této společnosti je nepostradatelným prvkem, který plní nejen informační a podpůrné funkce pro vrcholové vedení, ale i funkce koordinační, analytické a další. Podporu controllingu pro plnění těchto funkcí poskytuje stejně jako ostatním oddělením systém SAP. Vzhledem k velikosti společnosti a jejím požadavkům na správu obrovského množství dat je využíván systém SAP R/3 ve velmi modifikované podobě. Společnost si tento ERP systém přizpůsobila na míru tak, aby co nejlépe odpovídal jejím potřebám. Výsledkem toho se stal Faurecia Core System (FCS) spolu s tisíci transakcí vytvořených speciálně pro Faurecii. Díky tomu se stává práce v systému společnosti téměř nepřenositelná na jiné podnikatelské subjekty, ač ve stejném odvětví.

Hlavní náplní praktické části diplomové práce byla tvorba metodické příručky, která má za cíl seznámit pracovníka na pozici Internista/Finance Trainee na oddělení controllingu s pracovní náplní s využitím systému SAP. Metodická příručka v první řadě zahrnuje popis různých reportingových aktivit jak na denní, tak týdenní či měsíční bázi. Reporting plní výše zmiňovanou informační funkci controllingu, kdy jsou informace v rámci reportingu analyzovány. Prostřednictvím reportingu jsou dále zjišťovány případné odchylky od předem stanovených cílů, na základě čehož jsou podstoupena příslušná opatření. Jako tyto reporty byly v příručce popsány např. Mono margin report nebo porovnávání výstupů z transakcí KE30 a FGI0. Demonstrací reportu poskytujícího

informace o současném stavu je např. reportování v rámci Vendor Invoice Management nebo zjišťování hodnoty materiálu v přepravě při měsíční závěrce.

Příručka se dále zabývala Master daty, což je v prostředí SAP označení pro kmenová data, která je nejprve nutné do systému vložit, aby s nimi mohl systém následně sám pracovat. Pro znázornění byla popsána tvorba materiálového profilu v systému, jakožto jedna z hlavních činností s kmenovými daty ze strany controllingu. Dále byl nastíněn proces zařazování a vyřazování majetku z užívání a byl představen systém BPA, který je napojený na systém SAP. V tomto případě se jedná o pokrok ve smyslu značné automatizace procesu aktivace majetku, což usnadní práci jak pracovníkům controllingu, tak účtárně. Stejně tak je i objednávkový systém Ariba výsledkem značné automatizace procesů, konkrétně procesů týkajících se celého dodavatelského řetězce. Pro účely metodické příručky byl popsán postup tvorby objednávky finančních služeb od externího zákazníka.

Poslední kapitoly metodické příručky byly věnovány závěrkovým operacím, které spadají do kompetencí controllingu. Tyto závěrkové operace spočívají v měsíčním účtování, přečtenování dle aktuální směnných kurzů a aktuálních cen materiálu a reportingu. Reporting při měsíční závěrce umožňuje detailně monitorovat provozní aktivity uvnitř podniku a podává informace vrcholovému vedení.

Metodická příručka tedy poskytuje oddělení controllingu přehled úkolů z rozličných oblastí, který se v podniku doposud nenacházel. Příručka podává ucelený obraz o významu controllingu pro podnik. Jejím účelem je ale také seznámit čtenáře se zpracováním jednotlivých kroků v podnikovém systému SAP. Snahou je konfrontace teoretických poznatků s neméně důležitou praxí a objasnění souvislostí mezi jednotlivými úkony. Samozřejmě vzhledem k tomu, že je příručka zpracována pro pracovníka, jehož úkolem je spíše podpora jednotlivých controllerů, byl zde uveden pouze zlomek toho, co controlling v podniku zastřešuje. V budoucích letech bude příručka i s obrazovým materiálem využívána společností Faurecia Automotive Czech Republic, s. r. o. jako podklad pro zaučování nových pracovníků.

## Seznam použitých zdrojů

- AIMultiple (2021). *AI in ERP: Top Use Cases & Case Studies in 2022*. Dostupné 13.10.2021 z <https://research.aimultiple.com/erp-ai/>.
- Anderson, W. G. (2012). *Naučte se SAP za 24 hodin*. Brno, Česko: Computer Press.
- Basl, J., & Blažiček, R. (2012). *Podnikové informační systémy*. (3. vyd.). Praha, Česko: Grada.
- Con4PAS (2022). *SAP Ariba Procurement*. Dostupné 29.03.2022 z <https://www.con4pas.cz/produkty/sap-ariba-procurement/>.
- Čambál, M., & Baran, D. (2005) *Controlling a manažment*. Dostupné 14.11.2021 z [https://www.mtf.stuba.sk/buxus/docs/internetovy\\_casopis/2005/2/baran.pdf](https://www.mtf.stuba.sk/buxus/docs/internetovy_casopis/2005/2/baran.pdf)
- Deimel, K., Heupel, T. & Wiltinger, K. (2013). *Controlling*. Mnichov, Německo: Franz Vahlen.
- Eschenbach, R. (2004). *Controlling*. (2. vyd.). Praha, Česko: ASPI.
- Eschenbach, R., & Siller, H. (2012). *Profesionální controlling*. (2. přeprac. vyd.). Praha, Česko: Wolters Kluwer.
- Faurecia (2021). *Corporate presentation – A leading automotive technology company*. Dostupné 10.02.2022 z [https://www.faurecia.com/sites/groupe/files/newgroupe/pararelateddocs/FAURECIA%20CORPORATE\\_FINAL%202021\\_0.pdf](https://www.faurecia.com/sites/groupe/files/newgroupe/pararelateddocs/FAURECIA%20CORPORATE_FINAL%202021_0.pdf).
- Faurecia (2021). *Interní zdroje – podniková prezentace*.
- Faurecia (2022). *About us – History*. Dostupné 01.02.2022 z <https://www.faurecia.com/en/group/about-us/our-history>.
- Faurecia (2022). *Faurecia*. Dostupné 20.01.2022 z <https://www.faurecia.com/en>.
- Faurecia Česká republika (2022). *O nás*. Dostupné 20.01.2022 z <https://www.faurecia-cz.cz/o-nas/objevte-faurecia-ceska-republika>.
- Gála, L., Pour, J., & Šedivá, Z. (2015). *Podniková informatika*. (3. vyd.). Praha, Česko: Grada.
- Goundar, S. (2021). *Enterprise Systems and Technological Convergence*. Dostupné 12.12.2021 z [https://books.google.cz/books?hl=cs&lr=&id=9dQeEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA85&dq=artificial+intelligence+and+ERP&ots=yd5zGgDU55&sig=s7Uq6CDYvCW7HTw8b8W-CuqnIc&redir\\_esc=y#v=onepage&q=artificial%20intelligence%20and%20ERP&f=false](https://books.google.cz/books?hl=cs&lr=&id=9dQeEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA85&dq=artificial+intelligence+and+ERP&ots=yd5zGgDU55&sig=s7Uq6CDYvCW7HTw8b8W-CuqnIc&redir_esc=y#v=onepage&q=artificial%20intelligence%20and%20ERP&f=false).
- Horváth, P., & Partners (2004). *Nová koncepce controllingu*. (5. přeprac. vyd.). Praha, Česko: Profess Consulting.
- IT Business (2021). *ERP Forum: ERP systém je potřeba začlenit do každodenního chodu firmy a umět ho využít, říká Martin Kršňák z Asseco Solutions*. Dostupné 20.12.2021 z <https://www.erpforum.cz/erp-trendy/erp-system-je-potreba-zaclenit-do-kazdodenniho-chodu-firmy-a-umet-ho-vyuzit-rika-martin-krsnak-z-asseco-solutions.html>.



- IT Slovník (2021). *Co je to Mainframe?*. Dostupné 06.12.2021 z <https://it-slovník.cz/pojem/mainframe>.
- ITBIZ (2010). *SAP: Příběh německých programátorů, kteří dobyli Wall Street*. Dostupné 14.12.2021 z <https://www.itbiz.cz/sap-pribeh-nemeckych-programatoru-kteri-dobyli-wall-street>.
- Itnetwork (2021). *Lekce 1 - Úvod do SAPu*. Dostupné 18.12.2021 z <https://www.itnetwork.cz/software/sap/uvod-do-sap>.
- Kenge, R., & Zafar, K. (2020). A Research Study on the ERP System Implementation and Current Trends in ERP. *Shanlax International Journal of Management*, 8(2), 34-39. doi: 10.34293/management.v8i2.3395.
- Komorousová, V. (2022). *Přednášky z předmětu KFU/SAP*. Plzeň, Česko: Západočeská univerzita v Plzni.
- Kudělková, Š. (2002). Controlling – z čeho vychází a k čemu slouží? *IT Systems*, (7-8/2002). Dostupné z <https://www.systemonline.cz/clanky/controlling.htm>
- Linchpin (2022). *Trends transforming enterprise resource planning in 2022*. Dostupné 01.01.2022 z <https://linchpinseo.com/enterprise-resource-planning-erp-trends-to-watch/#enterprise-resource-planning-stats-and-growth-projections-in-2022>.
- Luther, D. (2021). *Net Suite, 2021*. Dostupné 10.12.2021 z <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/erp/erp-trends.shtml>.
- LYNX (2019). *Euro Stoxx 50 – Vše o nejdůležitějším evropském akciovém indexu*. Dostupné 28.11.2021 z <https://www.lynxbroker.cz/investovani/burzovni-trhy/burzovni-indexy/obchodovani-index/euro-stoxx-50/>.
- Maassen, A., Schoenen, M., Frick, D., & Gadatsch, A. (2007). *SAP R/3 Kompletní průvodce*. Brno, Česko: Computer Press.
- Mikovcová, H. (2007). *Controlling v praxi*. Plzeň, Česko: Aleš Čeněk.
- Ministerstvo spravedlnosti České republiky – eJustice (2022). *Výroční zpráva společnosti Faurecia Automotive Czech Republic s. r. o. za rok 2020*. Dostupné 01.02.2022 z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=66989267&subjektId=86314&spis=425774>.
- Novotný, O., Pour, J., Maryška, M., & Basl, J. (2010). *Řízení výkonnosti podnikové informatiky*. Praha, Česko: Professional.
- Patel, M. (2010). *SAP ERP Financials – podrobná uživatelská příručka*. Brno, Česko: Computer Press.
- Petrík, T. (2005). *Ekonomické a finanční řízení firmy: Manažerské účetnictví v praxi*. Praha, Česko: Grada.
- Plevný, M., & Žižka, M. (2010). *Modelování a optimalizace v manažerském rozhodování*. (2. vyd.). Plzeň, Česko: Západočeská univerzita.
- Pospišilová, M., Mejzlík, L., & Velechovská, L. (2008). *Počítačem integrované řízení podniku*. Praha, Česko: Bova Polygon.

- Rashid, A. M., Hossain, L., & Patrick, J. (2002). *The Evolution of ERP Systems: A Historical Perspective*. Dostupné z: <https://faculty.biu.ac.il/~shnaidh/zooloo/nihul/evolution.pdf>.
- SAP (2021). *Industries*. Dostupné 20.11.2021 z <https://www.sap.com/industries.html>.
- SAP (2021). *SAP HANA*. Dostupné 23.11.2021 z <https://www.sap.com/products/hana/what-is-sap-hana.html#overview>.
- SAP (2021). *SAP Help Portal – Controlling (CO)*. Dostupné 29.12.2021 z [https://help.sap.com/erp2005\\_ehp\\_07/helpdata/en/5c/d170526837214fe10000000a445394/frameset.htm](https://help.sap.com/erp2005_ehp_07/helpdata/en/5c/d170526837214fe10000000a445394/frameset.htm).
- SAP (2021). *SAP Help Portal – SAP Business One*. Dostupné 14.10.2021 z <https://help.sap.com/viewer/68a2e87fb29941b5bf959a184d9c6727/10.0/cs-CZ>.
- SAP (2022). *SAP – About SAP*. Dostupné 26.12.2021 z <https://www.sap.com/cz/about/company.html>.
- Savvy Dimensions (2021). *SAP Enterprise solution*. Dostupné 12.12.2021 z <https://savvydimensions.com/sap-erp.php>.
- SkyTron (2021). *SAP – produkty a služby*. Dostupné 15.12.2021 z <http://www.skytron.cz/produkty-a-sluzby/sap>.
- Sodomka, P., & Klčová, H. (2010). *Informační systémy v podnikové praxi*. (2. vyd.). Brno, Česko: Computer Press.
- TAFF Inc. (2021). *Top 10 ERP Trends that will shape future of ERP industry*. Dostupné 11.11.2021 z <https://www.taffinc.com/blog/top-10-erp-trends-will-shape-future-of-erp-industry/>.
- TechTarget (2018). *SAP S/4HANA*. Dostupné 30.12.2021 z <https://searchsap.techtarget.com/definition/SAP-S-4HANA>.
- Vacík, E. (2021). *Přednášky z předmětu KFU/CONTR*. Plzeň, Česko: Západočeská univerzita v Plzni.
- Vollmuth, H. (2004). *Controlling – nový nástroj řízení*. Praha, Česko: Profess Consulting.
- Vollmuth, H. (2004). *Nástroje controllingu od A do Z*. Praha, Česko: Profess Consulting.
- Voříšek, J. (2015). *Principy a modely řízení podnikové informatiky* (2. vyd.). Praha, Česko: Oeconomica, nakladatelství VŠE.
- Westrocon Seidor (2022). *SAP Business All in One*. Dostupné 05.01.2022 z <http://www.westrocon.co.za/sap-business-all-in-one/>.
- Westrocon Seidor (2022). *What is SAP Business ByDesign*. Dostupné 05.01.2022 z <https://www.seidor.us/content/seidor-us/en/solutions/what-is-sap-business-bydesign.html>.
- Wikipedia (2021). *SAP*. Dostupné 01.1.2021 z <https://en.wikipedia.org/wiki/SAP>.
- Wikipedie (2021). *Internetová horečka*. Dostupné 15.12.2021 z [https://cs.wikipedia.org/wiki/Internetov%C3%A1\\_hore%C4%8Dka](https://cs.wikipedia.org/wiki/Internetov%C3%A1_hore%C4%8Dka).
- Wikipedie (2021). *SAP*. Dostupné 01.12.2021 z <https://cs.wikipedia.org/wiki/SAP>.

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Vývojové etapy informatiky .....	11
Tabulka 2: Základní moduly ERP .....	15
Tabulka 3: Odvětvová řešení SAP .....	34
Tabulka 4: Životní cyklus DM.....	75

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Komponenty a aspekty IS .....	9
Obrázek 2: Struktura ICT komponent .....	10
Obrázek 3: Funkční moduly SAP .....	15
Obrázek 4: Logo společnosti SAP .....	30
Obrázek 5: Logo společnosti Faurecia.....	43
Obrázek 6: Prodeje společnosti Faurecia dle zákazníků za rok 2020.....	44
Obrázek 7: Produkty FCM Písek.....	46
Obrázek 8: Organizační schéma FCM Písek .....	48
Obrázek 9: SAP vstupní menu – modul CO.....	49
Obrázek 10: VIM report .....	54
Obrázek 11: Označení pohybů materiálu.....	55
Obrázek 12: Material movements report – MB51 .....	56
Obrázek 13: CO-PA vstupní informace.....	57
Obrázek 14: KE30 vs. FGI0 finální report .....	58
Obrázek 15: Mono margin report ukázka záhlaví .....	59
Obrázek 16: Transakce ZJS06 – způsob vyplnění pro zjišťování prodejních cen za dané období .....	60
Obrázek 17: ICB selling price report.....	61
Obrázek 18: Transakce ZJMM01 – report ČSÚ .....	63
Obrázek 19: Funkční struktura v systému SAP – profit centra, cost centra .....	66
Obrázek 20: Cost centra – struktura .....	67
Obrázek 21: Zůstatková cena v rozpočtu IO – S_ALR_87013019 .....	74
Obrázek 22: Detail objednávky v ME2L.....	77
Obrázek 23: Stažení registru majetku ze systému SAP .....	79

Obrázek 24: Kontrola systémových cen monolitů – nákup vs. prodej .....	83
Obrázek 25: CK40N – tabulka Create Cost Estimate .....	88
Obrázek 26: Transakce SM37 – job overview.....	89
Obrázek 27: Material in Transit – ZJFI07N .....	92

## Seznam příloh

<b>Příloha A:</b> Přehled transakcí SAP .....	103
<b>Příloha B:</b> Přehled použitých zkratk .....	104
<b>Příloha C:</b> Přehled použitých termínů a výrazů.....	105
<b>Příloha D:</b> Report KE30 vs. FGI0.....	106
<b>Příloha E:</b> Tvorba materiálového profilu – transakce MM01 .....	107
<b>Příloha F:</b> Nastavení STD costingu pro materiálovou referenci – transakce CK11N. 109	
<b>Příloha G:</b> Tvorba cost collectoru – transakce KKF6N.....	110
<b>Příloha H:</b> Tvorba interní zakázky – transakce KO01, KO02 a KO22 .....	111
<b>Příloha I:</b> Protokol pro zařazení majetku do užívání .....	112
<b>Příloha J:</b> Formulář pro zařazení majetku v BPA .....	113
<b>Příloha K:</b> Protokol pro vyřazení majetku z užívání .....	114
<b>Příloha L:</b> Objednávkový systém SAP Ariba – tvorba PR.....	115
<b>Příloha M:</b> Costing v rámci měsíční závěrky – transakce CK40N.....	117

**Příloha A: Přehled transakcí SAP**

<b>Transakce</b>	<b>Název transakce</b>	<b>Popis</b>
MB51	Material Document List	<i>Zobrazí veškeré pohyby materiálu.</i>
KE30	Profitability Analysis	<i>Zobrazí reporty analýzy ziskovosti.</i>
FGI0	Report P&L by Destination	<i>Zobrazí P&amp;L.</i>
CK40N	Costing Run	<i>Slouží pro hromadné nastavení aktuálního costingu ZFA2.</i>
ZJS06	Sales Price History	<i>Zobrazí prodejní ceny.</i>
ZJMM01	Purchasing Price Report	<i>Zobrazí nákupní ceny.</i>
MI24	Physical Inventory List	<i>Zobrazí výsledky cyklické inventury.</i>
MM01	Create Material	<i>Slouží pro tvorbu profilu materiálu.</i>
MM02	Change Material	<i>Slouží pro úpravu profilu materiálu.</i>
MM03	Display Material	<i>Zobrazí profil materiálu.</i>
CK11N	Create Material Cost Estimate	<i>Slouží pro prvotní uložení nákladové kalkulace.</i>
CK24	Price Update	<i>Slouží pro finální nastavení STDcostingu ZFA4.</i>
KKF6N	Product Cost Collector	<i>Slouží pro tvorbu Cost Collectoru.</i>
KO01	Create Internal Order	<i>Slouží pro tvorbu IO.</i>
KO22	Change Order Budget	<i>Slouží pro nastavení (změnu) rozpočtu IO.</i>
KO02	Change Order	<i>Slouží pro úpravu IO.</i>
S_ALR_87013019	Budget/Actual/Commitments	<i>Zobrazí stav rozpočtu pro IO.</i>
FAGLL03	G/L Account Line Item Display	<i>Zobrazí stav jednotlivých účtů.</i>
ME2L	Purchase Orders by Vendor	<i>Zobrazí objednávku dle zákazníka.</i>
S_ALR_87011964	Asset Balances	<i>Slouží pro stažení registru majetku.</i>
ZQPC01MASS	BOM Details	<i>Zobrazí BOM materiálové reference.</i>
VA01	Create Sales Order	<i>Slouží pro tvorbu prodejní objednávky.</i>
ZQCO01	Material Master data used in CO	<i>Zobrazí veškerá materiálová master data.</i>
SM37	Overview of job selection	<i>Zobrazí aktivní/dokončené pracovní operace.</i>
ZJFI04N	Splitting of stock revaluation	<i>Slouží k přecenění změn skladových zásob a jejich rozdělení na analytické účty P&amp;L.</i>
ZJFI06N	Revalue inventory - split monolith	<i>Slouží k přecenění stavu skladu monolitů a jejich rozdělení na analytické účty rozvahy.</i>
ZJFI07N	Stock in transit report	<i>Zobrazí stav zásob nacházejících se v přepravě.</i>

**Příloha B: Přehled použitých zkratk**

Zkratka	Celý název	Popis
IAM	Identity & Access Management	<i>Systém spravující přístupy a role.</i>
VIM	Vendor Invoice Management	<i>Nástroj pro řízení dodavateleských faktur v systému SAP.</i>
OCR	Optical Recognition	<i>Nástroj pro digitalizaci tištěných dokumentů.</i>
CO-PA	Controlling Profitability Analysis	<i>Analýza ziskovosti v rámci SAP modulu CO.</i>
P&L	Profit and Loss Statement	<i>Výkaz zisku a ztrát.</i>
ICB	Internal Control Basics	<i>Interní kontrolní postupy.</i>
PO	Purchase Order	<i>Nákupní objednávka.</i>
BAU	Business Accounting Unit	<i>Jednotlivé účetní jednotky (závoďy) Faurecia. Platí, že 1 BAU = 1 Plant v SAP = 1 Profit Centrum.</i>
MG	Material Group	<i>Parametr sloužící k definování materiálu při tvorbě jeho profilu v systému SAP.</i>
BOM	Bill of Material	<i>Kusovník.</i>
CAR	Capital Authorization Request	<i>Žádost o možnost využití finančních prostředků na nákup majetku.</i>
IO	Internal Order	<i>Interní zakázka (nákladový objekt).</i>
CAPEX	Capital Expenditures	<i>Kapitálové výdaje.</i>
SSC	Shared Service Center	<i>Sdílené centrum podpory - např. účtárna sdílená pro více závodů.</i>
AUC	Assets Under Construction	<i>"Aktiva ve výstavbě" neboli aktiva, která lze zařadit do používání.</i>
BPA	Business Process Automation	<i>Systém sloužící k automatizaci procesů, např. k zařazování majetku.</i>
GBS	Global Business Service	<i>Sdílené centrum pro určité obchodní aktivity - např. nastavování prodejních cen do systému.</i>
CBU	Customer Business Unit	<i>Organizační jednotka orientovaná na určitého zákazníka.</i>
PR	Purchase Request	<i>Nákupní požadavek předcházející tvorbě PO.</i>
CO	Close Order	<i>Uzavřená prodejní objednávka.</i>
SA	Schedule Agreement	<i>Dlouhodobá rámcová smlouva mezi dodavatelem a odběratelem týkající se určitého materiálu.</i>
PP1	Planned Price 1	<i>Pokud pro materiálovou referenci neexistuje v systému kontrakt, slouží pro nastavení costingu.</i>



**Příloha C: Přehled použitých termínů a výrazů**

<b>Termín</b>	<b>Popis</b>
Company Code	CZ03
Plant	1062
Sales Organization	ES51
Purchase Organization	ES01
E-Code	Označení programu (v systému SAP označeno Ext. Matl Group).
Valuation Class	Oceňovací třída: 4000 - nakupované komponenty, 4007 - obalový materiál, 4008 - přeprodávaný nebo nakupovaný keramický monolit, 4009 - kenovaný monolit, 5000 - polotovár, 6000 - finální výrobek.
Overhead Group	Režijní přiřázky pro materiálové reference: EXW A pro Valuation Class 4000, EXW B pro Valuation Class 4008, EXW C pro Valuation Class 4009, EXW D pro specifické reference nakupované ze třetích zemí.
Account Assignment Group	Slouží pro tvorbu účetních dokladů a určování nákladových a výnosových účtů. 01 pro Valuation Class 5000 a 6000, 02 pro Valuation Class 4000, 04 pro Valuation Class 4008 a 4009.
Order Type (IO)	Typ interní zakázky: 11 (Rebilling) pro interní zakázky, 23 (CAR-CAPEX) pro nákup majetku.
Condition Type - Sales Price	Složení prodejních cen: ZMON - cena monolitu, ZP94 - manipulační poplatek z ceny monolitu, ZPEA - Extra Alloy, ZP99 - Base Price, ZP11 - celková prodejní cena (interní zákazníci), ZP00 - celková prodejní cena (externí zákazníci).
Condition Type - Purchase Price	Složení nákupních cen: ZLZX - Extra Alloy, ZMMM - monolit, ZS13 - speciální složka ceny, ZP00 - celková nákupní cena.
Costing version	ZFA1 - STD costing nastavovaný k 31.12. a v průběhu ledna pro nové reference, ZFA2 - aktuální costing nastavovaný hromadně v CK40N, ZFA4 - STD costing nastavovaný v průběhu roku pro nové reference.
Costing view	Zobrazení costingu pro: 02 - celkové prodejní náklady (bez monolitu), 07 - náklady externě pořízený monolit.

**Příloha D: Report KE30 vs. FGI0**

**1) Data z transakce KE30**

*Vyberte operační concern C001.*

Set Operating Concern

Operating concern: C001

Status: 000

Type of Profit. Analysis:

- costing-based
- account-based

*Vyberte vhodný report pro Písek.*

Report	Description
Report	
Z-FCS-05	Industrial (Production) Variances
Z-FCS-06	Sales Analysis
Z-FCS-07	Price Condition Reporting
ZFLASH-001	Actual P - Sales
/ 1062_CZ03	/ 1062_CZ03_FECT_Písek
/ 1492_CZ08	/ 1492_CZ08_Mlada
/ 1764_CZ08	/ 1764_CZ08_Mlada
/1007 FLASH	Flash Gent

*Vyplňte Company Code, období, Profit centrum a Output type:*

Report selections

Company Code	CZ03		
From Period	003.2022		
To Period/Year	003.2022		
Profit Centre	1062	to	
RecordType	A	to	Z
Currency type	B0		Company code currency

Output type

Graphical report output

**2) Data z transakce FGI0:**

*Vyberte vhodný report pro Písek.*

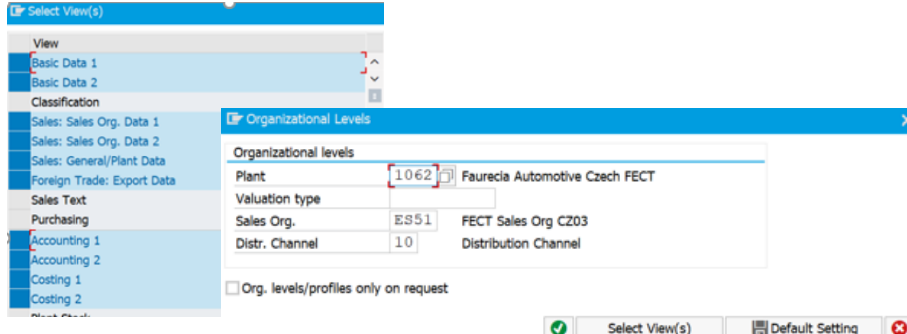
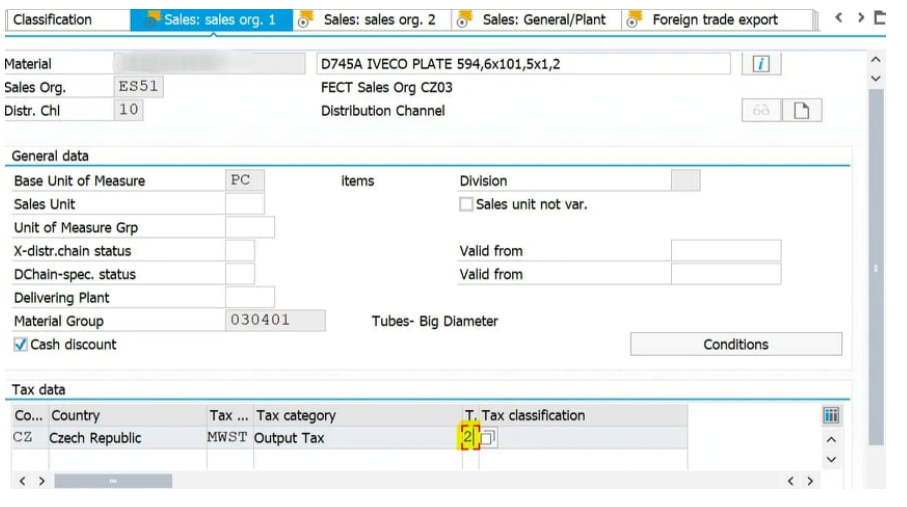
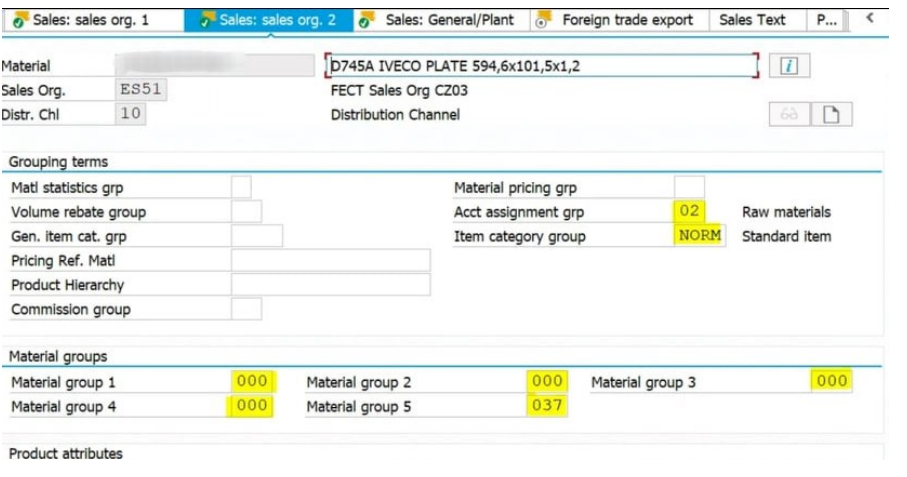
Report	Description
Report type	
001	Reporting for table /CCIS/PROFTAXT
002	Reporting for Table FAGLFLEXT
Z-FCS-05	P&L by destination
1059	Bakov
1062	Písek
1492	Mlada

*Vyplňte období, Company Code a Profit Centrum:*

General Selections

Currency Type	30	to	
Version		to	
Fiscal Year	2022	to	
Posting Period	3	to	3
Period/year		to	
Company Code	CZ03	to	
Account Number		to	
Business Area		to	
Cost Center		to	
Sender cost ctr		to	
Profit Center	1062	to	
Currency		to	

**Příloha E: Tvorba materiálového profilu – transakce MM01**

<p>1) Vyberte aktivní záložky pro transakci:</p> <p>2) Vyplňte závod, prodejní organizaci a distribuční kanál.</p>													
<p><b>Sales: sales org. 1:</b> daňové zařazení pro Českou republiku – 2.</p>													
<p><b>Sales: sales org. 2:</b> příslušný kód účtového zařazení (Acct assignment grp) – viz příloha C, Item category NORM, MG1-MG5.</p>	 <table border="1" data-bbox="491 1500 1402 1579"> <thead> <tr> <th>Material group 1</th> <th>Material group 2</th> <th>Material group 3</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>000</td> <td>000</td> <td>000</td> </tr> <tr> <td>Material group 4</td> <td>Material group 5</td> <td></td> </tr> <tr> <td>000</td> <td>037</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Material group 1	Material group 2	Material group 3	000	000	000	Material group 4	Material group 5		000	037	
Material group 1	Material group 2	Material group 3											
000	000	000											
Material group 4	Material group 5												
000	037												

**Sales:**  
**General/Plant:**  
 Transportaiton  
 Group 0001,  
 Loading Group  
 0001.

Sales: sales org. 1 Sales: sales org. 2 Sales: General/Plant Foreign trade export Sales Text P...

Material D745A IVECO PLATE 594,6x101,5x1,2  
 Plant 1062 Faurecia Automotive Czech FECT

General data

Base Unit of Measure	PC	items	Replacement part
Gross Weight	0,546	KG	Qual.f.FreeGoodsDis.
Net Weight	0,546		Material freight grp
Availability check	KP	No check	<input type="checkbox"/> Appr.batch rec. req.
<input type="checkbox"/> Batch management			

Shipping data (times in days)

Trans. Grp	0001	LoadingGrp	0001
Setup time		Proc. time	
		Base qty	PC

Packaging material data

**Foreign trade  
 export: Comm./imp.  
 Code no., Country of  
 origin.**

Sales: General/Plant Foreign trade export Sales Text Purchasing Foreign trade import Purchase Or...

Material D745A IVECO PLATE 594,6x101,5x1,2  
 Plant 1062 Faurecia Automotive Czech FECT

Foreign trade data

Comm./imp. code no.	87089299
Export/import group	
CAS number (pharm.)	
PRODCOM no.	
Control code	

Origin / EU market organization / preferences

Country of origin	CZ	Region of origin	
CAP product list no.			
CAP prod. group			
Preference status	Not maintained	Customs tariff prefs	

**Accounting 1:  
 Valuation class – viz  
 příloha C.**

Quality management Accounting 1 Accounting 2 Costing 1 Costing 2 WM Execution WM ...

Material D745A IVECO PLATE 594,6x101,5x1,2  
 Plant 1062 Faurecia Automotive Czech FECT

General Data

Base Unit of Measure	PC	items	Valuation Category
Currency	CZK		Current period 03 2022
Division			Price determ. <input type="checkbox"/> ML act.

Current valuation

Valuation Class	4000	VC: Spec. stk at vdr	
VC: Sales order stk		Proj. stk val. class	
Price control	S	Price unit	1 000
Moving price		Standard price	
Total Stock	0	Total Value	0,00

Valuated Un

**Costing 1:  
 Overhead Group –  
 viz příloha C.**

Accounting 2 Costing 1 Costing 2 WM Execution WM Packaging

Material D745A IVECO PLATE 594,6x101,5x1,2  
 Plant 1062 Faurecia Automotive Czech FECT

General Data

Base Unit of Measure	PC	items	<input checked="" type="checkbox"/> With Qty Structure
<input type="checkbox"/> Do Not Cost			<input type="checkbox"/> Material origin
Origin group	ZP		
Overhead Group	EXW A		
Plant-sp.matl status			
Valid from		Profit Center	1062

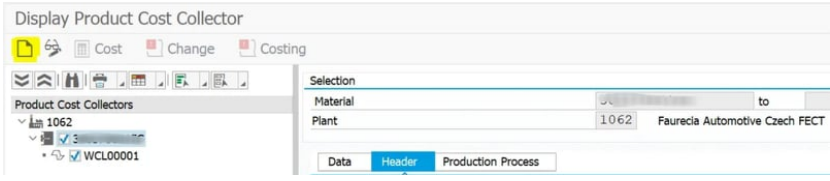
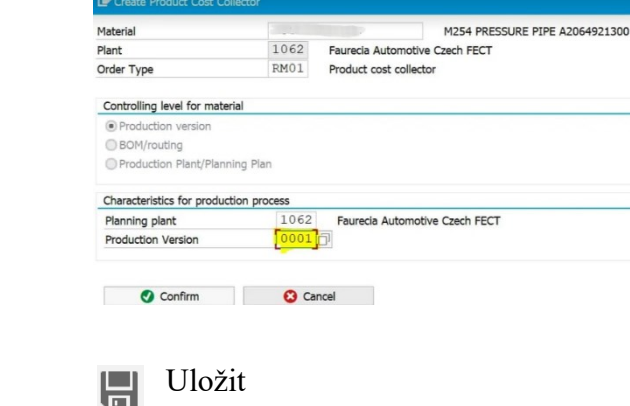
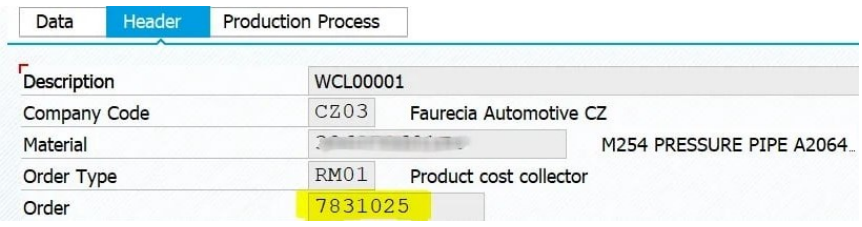
Quantity structure data

**Příloha F: Nastavení STD costing pro materiálovou referenci – transakce CK11N**

<p><i>Vyplňte materiál, závod, variantu a verzi costingu.</i></p>	
<p><i>V tomto případě není možné nastavit costing.</i></p>	
<p><i>V tomto případě je možné nastavit costing.</i></p>	<p>Uložit</p>
<p><b>Transakce CK24:</b> <i>Vyplňte CZ03, 1062 a daný materiál.</i> <i>Spustit transakci jako Test Run.</i></p>	
<p><i>Ostrá kalkulace – spustíte bez Test Run.</i></p>	
<p><i>Nastavit kalkulaci – Release a spustit.</i></p>	



**Příloha G: Tvorba cost collectoru – transakce KKF6N**

<p><i>Transakce KKF6N: Vytvořte nový cost collector.</i></p>	
<p><i>Vyplňte Produkční verzi 0001. Následuje potvrzení a uložení.</i></p>	 <p style="text-align: center;">Uložit</p>
<p><i>Cost collector pro referenci vytvořen v kartě „Header“.</i></p>	

## Příloha H: Tvorba interní zakázky – transakce KO01, KO02 a KO22

### 1) Tvorba čísla IO – KO01

Vyplňte controllingovou oblast C000, typ objednávky 23 nebo 11 a číslo již existujícího IO.

Create Internal Order: Initial screen

Master Data

Controlling Area: C000 Faurecia CORE CO Area

Order Type: 23

Reference

Order: 2300000#####

Karta Assignments: vyplňte popis IO, číslo CAR (pole External order no.), případně E-kód (pole Program Code).

Po uložení se v levém dolním rohu objeví kontrolní hláška o vytvoření IO.

Z ní IO zkopírujete.

Uložit



Create Internal Order: Master data

Settlement Rule

Order: Order type: 23 CAR-CAPEX

Description:

Assignments Control data General data Investments

Assignments

Controlling Area: C000 Faurecia CORE CO Area

Company Code: CZ03 Faurecia Automotive CZ

Plant: 1062 Faurecia Automotive Czech FECT

Functional Area: 0220 D3200 Production Costs

Object Class: INVST Investment

Profit Center: 1062 CZ03\_E\_PIS\_1062

Responsible Cctr: 1062M001 MAINTENANCE

User Responsible: XXXXXXXXXXXX

External order no.:

Faurecia Optional Data

Program Code:

### 2) Nastavení rozpočtu IO – KO22

Vyplňte právě vytvořené číslo IO a měnu EUR.

Nastavte částku rozpočtu pro konkrétní rok.

Uložit



Change Original Budget: Initial Screen

Original Budget

Change Original Budget: Annual overview

Order: IO number Order Overview

Currency: EUR

Order: IO number IO description

Order type: 23 Controlling Area: C000

Views in: 0 Controlling area currency

Period	Budget	Tran...	Current budget	Planned total Ver
Overa	192 000,00	EUR	192 000,00	
2021		EUR		
2022	192 000,00	EUR	192 000,00	
2023		EUR		
2024		EUR		
2025		EUR		
Total	192 000,00	EUR	192 000,00	

### 3) Propojení IO s rozpočtem a uvolnění IO k používání – KO02

Karta Control data: tlačítkem Release propojte IO s rozpočtem.

Uložit



Assignments Control data General data Investments

Status

System status: CRTD AVAC BUDG Release

Status number: 10

Allowed transacts.

Control data

Currency: CZK Czech Krona

Order category: 1 Internal Order (Controlling)

Statistical order





## Příloha J: Formulář pro zařazení majetku v BPA

Asset Information			
Asset type (Sele) <b>Nový majetek/TZ</b> <input type="button" value="Q"/>	Main asset number <b>V případě TZ</b> <input type="button" value="Q"/>	Main asset desc. <b>Název majetku</b> <input type="button" value="Q"/>	Complementary desc. <input type="button" value="Q"/>
Asset class (Selecione) <input type="button" value="Q"/>	Serial <input type="button" value="Q"/>	Inventory Number <b>Inventurní číslo stroje</b> <input type="button" value="Q"/>	Quantity <input type="text"/>
Activation date <b>Datum aktivace</b> <input type="button" value="Q"/>	Settlement % <b>% zařazení z celkové částky PO</b>	Cost Center <b>Cost centrum</b> <input type="button" value="Q"/>	Asset Location <b>Umístění majetku</b> <input type="button" value="Q"/>
Room <input type="text"/>	CZ CPA <b>viz formulář MS Excel</b> <input type="button" value="Q"/>	Evaluation Group 1 (Selecione) <input type="button" value="Q"/>	Evaluation Group 4 (Selecione) <input type="button" value="Q"/>
Evaluation Group 5 (Selecione) <input type="button" value="Q"/>	Investment Reason (Selecione) <input type="button" value="Q"/>	Insurance Type (Selecione) <input type="button" value="Q"/>	Manufacturer <input type="text"/>
Asset Super Number <input type="text"/>	Investment Key (Selecione) <input type="button" value="Q"/>	Asset Purch.New <input type="checkbox"/>	Purchased Used <input type="checkbox"/>
Changeover Year <input type="text"/>	DKey 01 (Selecione) <input type="button" value="Q"/>	DKey 02 <b>viz formulář MS Excel</b> <input type="button" value="Q"/>	DKey 06 <b>viz formulář MS Excel</b> <input type="button" value="Q"/>
DKey 20 (Selecione) <input type="button" value="Q"/>	DKey 51 (Selecione) <input type="button" value="Q"/>	Use Life 01 (Y/M) <input type="text"/>	Use Life 02 (Y/M) <b>viz formulář MS Excel</b>
Use Life 06 (Y/M) <b>viz formulář MS Excel</b>	Use Life 20 (Y/M) <input type="text"/>	Use Life 51 (Y/M) <input type="text"/>	Change Posting Date? <input type="checkbox"/>
			<input type="button" value="Insert"/>

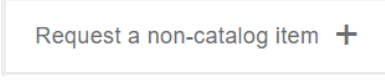
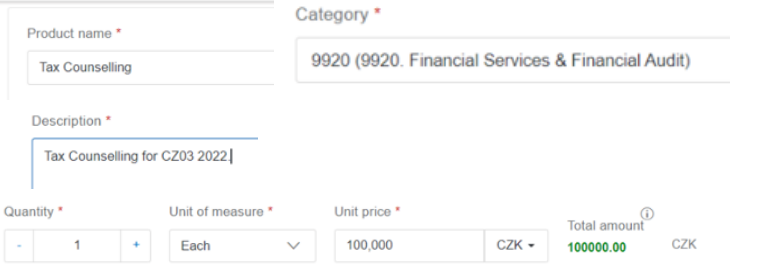
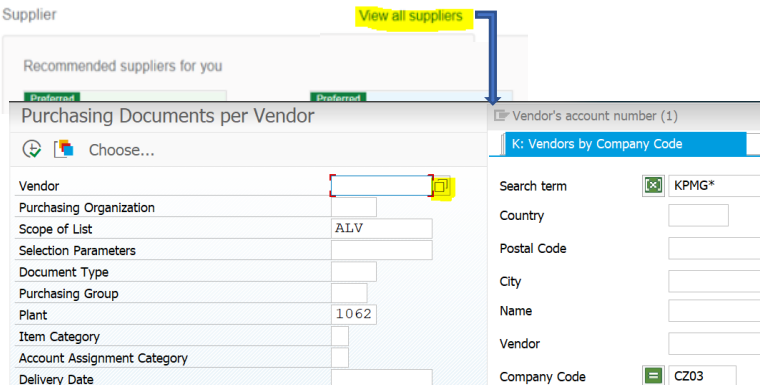
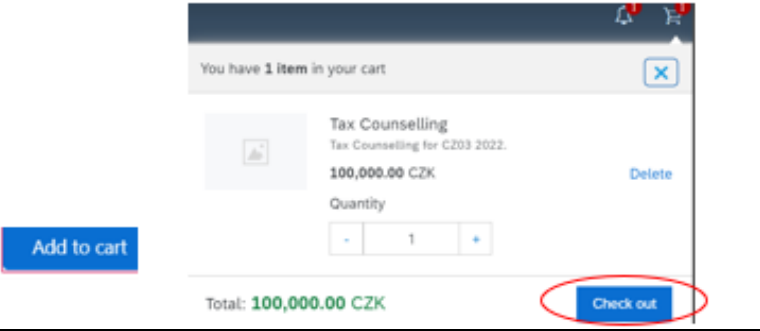
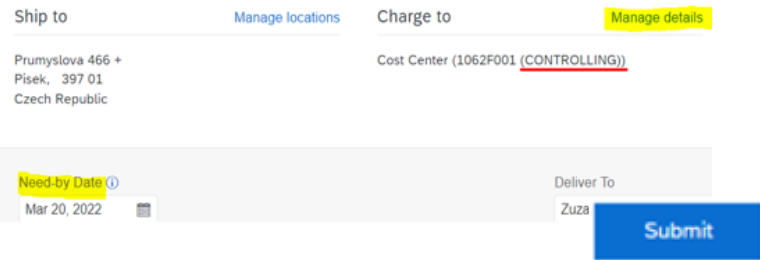
Pozn.: TZ = technické zhodnocení

**Příloha K: Protokol pro vyřazení majetku z užívání**

<b>ŽÁDOST O VYŘAZENÍ MAJETKU</b>		<b>BAU Code</b>	CZ03_E_PIS_1062	
<b>VYŘAZOVACÍ PROTOCOL</b>		<b>číslo protokolu</b>	CZ03_00494	
Request and protocol for disposal Fixed asset		<b>majetek FCS</b>	<b>Číslo majetku</b>	
		<b>evidenční číslo</b>	<b>Inventurní číslo</b>	
<b>název stroje nebo zařízení</b>	<b>Název majetku</b>			
asset description				
<b>středisko</b>	<b>Cost centrum</b>			
cost center				
<b>pořizovací cena</b>	CZK	<b>ZC</b>	EUR	<b>ZC</b>
purchase price				
<b>datum zařazení</b>	<b>Datum aktivace</b>			
date of activation				
<b>zůstatková cena</b>	CZK	<b>ZC</b>	EUR	<b>ZC</b>
net booked value				
<b>způsob vyřazení (prodej, likvidace, manko)</b>	<b>Prodej/likvidace/manko</b>			
reason of disposal (sales, scrap, shortage)				
<b>Pokud se vyřazuje likvidací nebo kvůli manku, uveďte důvod a bližší vysvětlení. Přiložte šrotační protokol.</b>				
In case of scrap or shortage, insert the reason and more detailed explanation. Add the scrap protocol.				
<b>Pokud se vyřazuje prodejem, uveďte prodejní cenu a kupujícího včetně FCS zákaznického čísla.</b>				
In case of Sale insert info about Sale price and buyer incl FCS Customer Number.				
<b>Prodejní cena / Sale price:</b>	<b>Prodejní cena v EUR</b>			
<b>Objednávka / Purchase order:</b>	<b>PO</b>			
<b>Kupující / Buyer:</b>	<b>Kupující</b>			
<b>Komentář schvalovatelů.</b>				
Comments of approvers.				
S3375:	0			
<b>P&amp;L IMPACT</b>				
(- loss, + gain)				
<b>ŽÁDÁM O VYŘAZENÍ VÝŠE UVEDENÉHO MAJETKU.</b>				
I REQUEST WITH DISCARD OF THIS INVENTORY NUMBER FROM ASSETS.				
<b>funkce</b>	<b>jméno</b>	<b>datum</b>	<b>podpis</b>	
title	name	date	signature	
<b>odpovědný za zařízení</b>	<b>Odpovědné osoby</b>			
Responsible for equipment				
<b>SOUHLASÍM S VYŘAZENÍM VÝŠE UVEDENÉHO MAJETKU.</b>				
I AGREE WITH DISCARD OF THIS INVENTORY NUMBER FROM ASSETS.				
<b>funkce</b>	<b>jméno</b>	<b>datum</b>	<b>podpis</b>	
title	name	date	signature	
<b>protokol vystavil</b>	<b>Odpovědné osoby</b>			
protocol issued by				
Manažer oddělení				

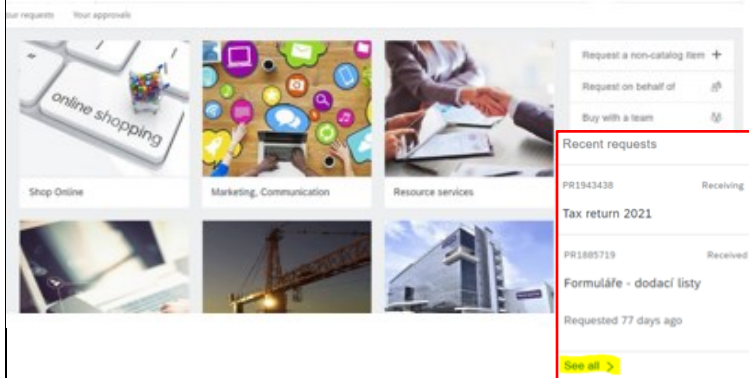
Pozn.: ZC = zůstatková cena, viz registr majetku.

**Příloha L: Objednávkový systém SAP Ariba – tvorba PR**

<b>Tvorba objednávky (PR) na daňové poradenství:</b>	
<p>Na domovské stránce Ariba vyberte „Request a non-catalog item“.</p>	
<p>Vyplňte název a popis objednávky, kategorii, množství a cenu.</p>	
<p>Vyberte dodavatele pomocí transakce ME2L.</p>	
<p>Objednávku přidejte do košíku. Otevřete objednávku v košíku.</p>	
<p>V detailu objednávky zadejte datum dodání a zvolte cost centrum – Controlling. Případně vložte přílohu. Potvrďte.</p>	

## Příjem objednávky:

*Domovská stránka Ariba –  
zobrazit všechny objednávky.*



Request a non-catalog item +  
Request on behalf of  
Buy with a team

Recent requests

PR1943438	Receiving
Tax return 2021	
PR1885719	Received
Formuláře - dodací listy	
Requested 77 days ago	

See all >

*V záložce To receive  
vyhledejte podle čísla PO.*

*Zadejte částku příjmu a  
potvrďte.*

4502394837 Supplier: KPMG CESKA REPUBLIKA S.R.O. Material

All amounts are gross amounts and include any taxes, charges and discount applied on the line item.

	No.	Amount	Prev. Accepted	Amt. Accepted
Tax Counseling for C203 2022	1	100,000 CZK	0.00 CZK	0.00 CZK

Receive All ⓘ

Submit

**Příloha M: Costing v rámci měsíční závěrky – transakce CK40N**

<b>Založení costingu:</b>	
<p><i>Ikona „bílý papír“ – Create Costing Run.</i></p> <p><i>Vyplňte název, popis a datum costingu.</i></p> <p><i>Do sekce Costing data vyplňte variantu ZFA2, verzi 01, Controlling Area C000 a Company Code CZ03.</i></p>	
<p><i>Zobrazí se tabulka „Create Cost Estimate“.</i></p> <p><i>Přejděte na nastavení parametrů pro první krok.</i></p>	
<b>První krok: Selection</b>	
<p><i>Nastavte parametry costingu – vyplňte Material Type – COMP, SFIN a závod.</i></p> <p><i>Uložte a vraťte se zpět.</i></p>	
<p><i>Druhý krok spusťte přes ikonu ve sloupci „Execute“.</i></p> <p><i>Ve vyskakovacím okně zvolte „Start Immediately“.</i></p>	
<p><i>Transakce SM37 – vyčkejte na status „Finished“.</i></p>	

## Druhý krok: Structure Explosion

Po ukončení prvního kroku přejděte na nastavení parametrů pro druhý krok.

V parametrech nic neupravujte, uložte a vraťte se zpět.

Create Cost Estimate				
Flow Step	Parameter	Execu...	Log	Stat...
Selection	>>>	⬇	📄	▲
Struct. Explosion	>>>	⬇	📄	▲
Costing	>>>	⬇	📄	▲
Analysis	>>>	⬇	📄	▲
Price Update	>>>	⬇	📄	▲

Druhý krok spusíte (ve vyskakovacím okně zvolte „Start Immediately“).

V SM37 vyčkejte na status „Finished“.

Create Cost Estimate				
Flow Step	Parameter	Execu...	Log	Stat...
Selection	>>>	⬇	📄	▲
Struct. Explosion	>>>	⬇	📄	▲
Costing	>>>	⬇	📄	▲
Analysis	>>>	⬇	📄	▲
Price Update	>>>	⬇	📄	▲

SM37:

Status
Finished
Finished

## Třetí krok: Costing

Po ukončení druhého kroku přejděte na nastavení parametrů pro třetí krok.

V parametrech nic neupravujte, uložte a vraťte se zpět.

Create Cost Estimate				
Flow Step	Parameter	Execu...	Log	Stat...
Selection	>>>	⬇	📄	▲
Struct. Explosion	>>>	⬇	📄	●
Costing	>>>	⬇	📄	▲
Analysis	>>>	⬇	📄	▲
Price Update	>>>	⬇	📄	▲

Třetí krok spusíte (ve vyskakovacím okně zvolte „Start Immediately“).

V SM37 vyčkejte na status „Finished“.

Create Cost Estimate				
Flow Step	Parameter	Execute	Log	Status
Selection	>>>	⬇	📄	▲
Struct. Explosion	>>>	⬇	📄	●
Costing	>>>	⬇	📄	▲
Analysis	>>>	⬇	📄	▲
Price Update	>>>	⬇	📄	▲

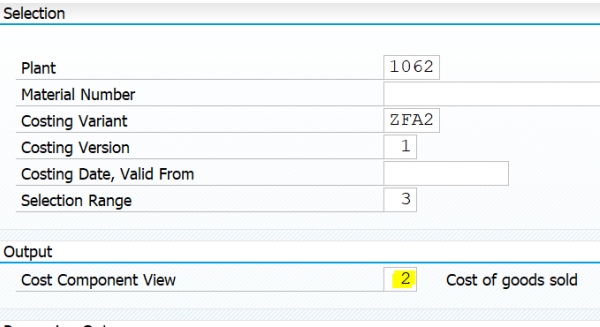
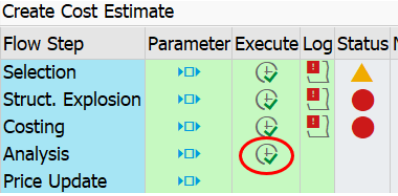
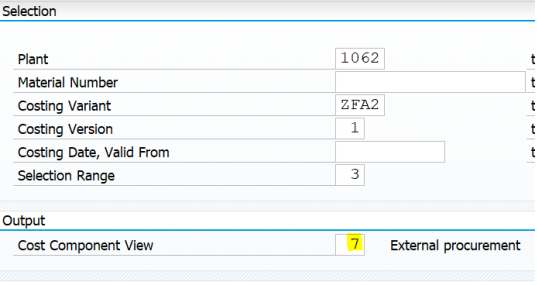
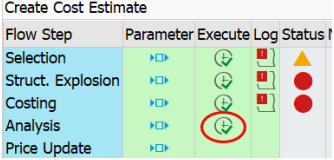
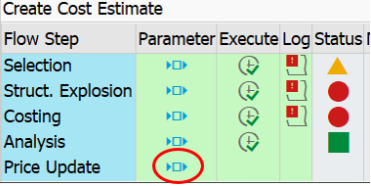
SM37:

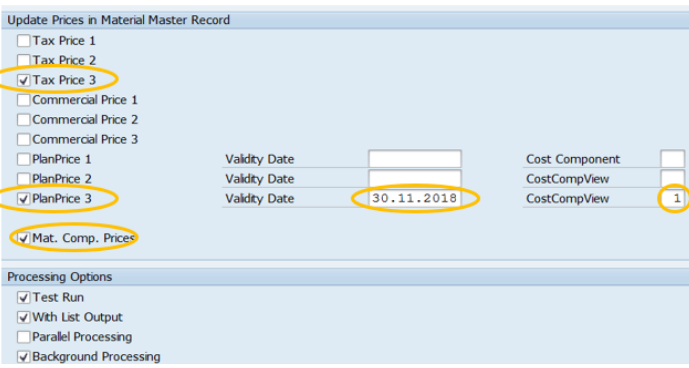
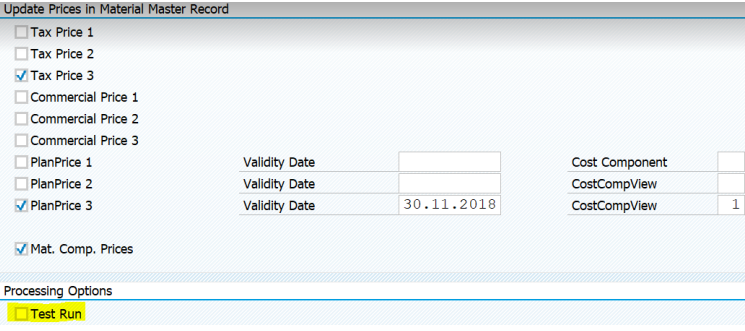
Status
Finished
Finished
Finished

## Čtvrtý krok: Analysis

Po ukončení třetího kroku přejděte na nastavení parametrů pro čtvrtý krok.

Create Cost Estimate				
Flow Step	Parameter	Execute	Log	Status
Selection	>>>	⬇	📄	▲
Struct. Explosion	>>>	⬇	📄	●
Costing	>>>	⬇	📄	●
Analysis	>>>	⬇	📄	▲
Price Update	>>>	⬇	📄	▲

<p><i>V parametrech vyplňte závod, variantu costingu ZFA2, verzi costingu 01 a nákladové zobrazení nejprve 02.</i></p> <p><i>Parametry uložte.</i></p>	
<p><i>Čtvrtý krok spusťte.</i></p> <p><i>Ve vyskakovacím okně vyberte variantu BK.</i></p> <p><i>Zobrazená data exportujte do MS Excel a vraťte se zpět.</i></p>	
<p><i>Znovu přejděte do nastavení parametrů pro čtvrtý krok a jako zobrazení vyberte 07.</i></p>	
<p><i>Čtvrtý krok znovu spusťte a data exportujte do MS Excel.</i></p>	
<p><b>Pátý krok: Price Update</b></p>	
<p><i>Přejděte na nastavení parametrů pro pátý krok.</i></p>	

<p><i>Vyberte možnosti: Tax Price 3, Plan Price 3, Mat. Comp. Price.</i></p> <p><i>Vyplňte poslední den předchozího měsíce a zobrazení 1.</i></p> <p><i>Vyberte možnost Test Run a uložte.</i></p>																																			
<p><i>Pátý krok spusťte a v transakci SM37 vyčkejte na status „Finished“.</i></p>	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div data-bbox="715 645 1134 853"> <p>Create Cost Estimate</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Flow Step</th> <th>Parameter</th> <th>Execute</th> <th>Log</th> <th>Status</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Selection</td> <td></td> <td>▶▶</td> <td>⬇</td> <td>⚠</td> </tr> <tr> <td>Struct. Explosion</td> <td></td> <td>▶▶</td> <td>⬇</td> <td>⚠</td> </tr> <tr> <td>Costing</td> <td></td> <td>▶▶</td> <td>⬇</td> <td>⚠</td> </tr> <tr> <td>Analysis</td> <td></td> <td>▶▶</td> <td>⬇</td> <td>⚠</td> </tr> <tr> <td>Price Update</td> <td></td> <td>▶▶</td> <td>⬇</td> <td>⬆</td> </tr> </tbody> </table> </div> <div data-bbox="1230 645 1347 853"> <p>SM37:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Status</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Finished</td> </tr> <tr> <td>Finished</td> </tr> <tr> <td>Finished</td> </tr> </tbody> </table> </div> </div>	Flow Step	Parameter	Execute	Log	Status	Selection		▶▶	⬇	⚠	Struct. Explosion		▶▶	⬇	⚠	Costing		▶▶	⬇	⚠	Analysis		▶▶	⬇	⚠	Price Update		▶▶	⬇	⬆	Status	Finished	Finished	Finished
Flow Step	Parameter	Execute	Log	Status																															
Selection		▶▶	⬇	⚠																															
Struct. Explosion		▶▶	⬇	⚠																															
Costing		▶▶	⬇	⚠																															
Analysis		▶▶	⬇	⚠																															
Price Update		▶▶	⬇	⬆																															
Status																																			
Finished																																			
Finished																																			
Finished																																			
<p><i>Vraťte se zpět do nastavení parametrů pro pátý krok a zrušte označení Test Run.</i></p>																																			
<p><i>Pátý krok spusťte a v transakci SM37 vyčkejte na status „Finished“.</i></p>	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div data-bbox="715 1249 1134 1458"> <p>Create Cost Estimate</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Flow Step</th> <th>Parameter</th> <th>Execute</th> <th>Log</th> <th>Status</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Selection</td> <td></td> <td>▶▶</td> <td>⬇</td> <td>⚠</td> </tr> <tr> <td>Struct. Explosion</td> <td></td> <td>▶▶</td> <td>⬇</td> <td>⚠</td> </tr> <tr> <td>Costing</td> <td></td> <td>▶▶</td> <td>⬇</td> <td>⚠</td> </tr> <tr> <td>Analysis</td> <td></td> <td>▶▶</td> <td>⬇</td> <td>⚠</td> </tr> <tr> <td>Price Update</td> <td></td> <td>▶▶</td> <td>⬇</td> <td>⬆</td> </tr> </tbody> </table> </div> <div data-bbox="1209 1249 1347 1458"> <p>SM37:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Status</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Finished</td> </tr> <tr> <td>Finished</td> </tr> <tr> <td>Finished</td> </tr> </tbody> </table> </div> </div>	Flow Step	Parameter	Execute	Log	Status	Selection		▶▶	⬇	⚠	Struct. Explosion		▶▶	⬇	⚠	Costing		▶▶	⬇	⚠	Analysis		▶▶	⬇	⚠	Price Update		▶▶	⬇	⬆	Status	Finished	Finished	Finished
Flow Step	Parameter	Execute	Log	Status																															
Selection		▶▶	⬇	⚠																															
Struct. Explosion		▶▶	⬇	⚠																															
Costing		▶▶	⬇	⚠																															
Analysis		▶▶	⬇	⚠																															
Price Update		▶▶	⬇	⬆																															
Status																																			
Finished																																			
Finished																																			
Finished																																			



## **Abstrakt**

Havrdová, Z. (2022). *Systém SAP a jeho využití pro potřeby controllingu*. (Diplomová práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Česko.

**Klíčová slova:** podnikové informační systémy, ERP systém, systém SAP, controlling, Faurecia.

Diplomová práce se zaměřuje na systém SAP a jeho využití v controllingu, konkrétně na controllingovém oddělení společnosti Faurecia Automotive Czech Republic, s. r. o. sídlící v Písku. V práci jsou nejprve představeny podnikové informační systémy a následně systémy pro plánování podnikových zdrojů ERP. Definován je pojem controlling, jeho možné chápání různými autory, cíle, funkce a koncepce controllingu. Přiblížen je profil společnosti SAP, jakožto lídra na trhu s ERP systémy, pozornost je věnována i použití systému právě pro controlling. Praktická část práce pojednává o společnosti Faurecia S.A. Na teoretické poznatky navazuje metodická příručka pro pracovníka na pozici Internista/Finance Trainee na oddělení controllingu ve zmíněném píseckém závodě. Popsány jsou především jednotlivé controllingové aktivity a jejich návaznost na podnikový systém SAP.

## **Abstract**

Příjmení, J. (2022). *SAP System and its use in Controlling*. (Master's Thesis). University of West Bohemia, Faculty of Economics, Czech Republic.

**Key words:** Business Information Systems, ERP system, SAP system, Controlling, Faurecia.

Master's Thesis is focused on SAP System and its use in Controlling, specifically on the controlling department of Faurecia Automotive Czech Republic, s. r. o. situated in Písek. First part of thesis defines business information systems and then systems for enterprise resource planning ERP. The term of controlling is defined as possible understanding by various authors, goals, functions and concepts of controlling. The profile of SAP as a market leader in ERP systems is presented and brings attention also to use this system in controlling. Practical part of the thesis deals with company Faurecia S.A. The theoretical knowledge is followed by a Methodological manual for an employee in the position of Internist/Finance Trainee at the controlling department in the above-mentioned Písek plant. It describes mainly description of individual controlling activities and their connection to the SAP corporate system.