

# Kalkulace

## – první dáma controllingu

### 1. část: Od teorie k praxi

Kalkulační systém je důležitou osnovou dobře fungujícího systému řízení v každé tržně orientované společnosti.

Mnohem důležitější, než se manažerům na klíčových pozicích zdá. Cílem tohoto controllingově zaměřeného článku je nabídnout námět k zamyšlení: K čemu je mi kalkulační systém ve společnosti, za jejíž růst hodnoty zodpovídám? Jde o léta používaný a dobou plnou změn nedotčený systém stereotypního výpočtu základních účetních kategorií, nebo vím, jakou cenu má dobře nastavená šablona kalkulačních položek, technika zpracování a mnohovrstevní pohled na vše, co firma produkuje a pro co nachází spokojené zákazníky? Prosím, zastavme se chvíli u tématu, k němuž

dodala inspiraci poradenská praxe.  
Ing. Zlata Tomková



### Controllingové pojetí kalkulační

Teorie říká, že základem kalkulační je rozvrh nákladů na kalkulační jednotici. Jde o výpočetní postup, který by neměl být samoúčelný, nýbrž by měl směřovat k co nejadresnějšímu přiřazení nákladů na jednotku výkonu při uplatnění hlediska kauzality a odpovědnosti. Kalkulační systém bývá v tom nejužším smyslu chápán jako nezbytná součást informačního systému společnosti, jako sesterská disciplína účetnictví,

rozpočetnictví, statistiky a operativní evidence. V řadě podniků si zachoval přesně tuto nevýraznou pozici a definici pocházející z dob, kdy nebylo třeba se tolik zajímat o to, komu výsledky dnešního snažení zítra prodáme.

Kalkulační systém plní obvykle poměrně spolehlivě funkci tvůrce dlouhodobě platných, základních i zpřesněných receptur, kolik čeho a za jakou cenu je třeba smísit, aby z podniku k zákazníkovi odešel kvalitní produkt. Dokáže vypočítat, kolik přibližně stál



průchod dané zakázky firmou, jaká by zhruba měla být cena výrobku, aby společnost v součtu neprodělala. Umí s využitím různých metod a kalkulačních technik stanovit, jakou část společných režijních nákladů je třeba k ceně daného výrobku připočítat, aby správné činnosti byly uhrazeny. Někde v těchto místech však jeho využití managementem končí.

Controllingové pojetí pojmu kalkulace je širší a v dnešní aktivní podnikové praxi téměř bez hranic. Plně a přednostně respektuje tržní orientaci firem, pestrobarevnou škálu produktů a směrů, komu, kým a kam jsou distribuovány, odlišné chování jednotlivých druhů nákladů. Standardní součástí variantních kalkulačních členění jsou výnosy členěné na tržby z hlavního předmětu podnikání a ostatní položky. Samozřejmě pozornost je věnována hlediskům příčin a míst vzniku nákladů, odpovědnostem za skupiny nákladů podle jejich ovlivnitelnosti. Úzké vymezení kalkulačních jednic se rozšiřuje na nákladové objekty nejrůznějšího charakteru. Je obvyklé souběžně využívat několika kalkulačních členění, z nichž každé má své opodstatnění a svůj význam pro včasné a správné rozhodování. Při soudobé softwarové podpoře není problémem mísit v jednom kalkulačním pohledu několik rozvrhových základů, pracovat průběžně s hodnotami plánovými, operativními, pevnými zúčtovacími, skutečnými či zpřesňovanými. Vyhodnocení výsledné kalkulace systémem odchylek, rozklad odchylek podle vlivu a jejich provázání do motivačního systému je právem požadovaný komfort dobře konstruovaného vozu podnikových informací.

Controlling je prostředek aktivního a systémového, do budoucna zaměřeného, koncepčního přístupu k řízení. Controllingově zaměřený kalkulační systém musí a umí k tomuto stylu řízení účinně přispět. Je „jenom“ třeba opustit klasické zastaralé nazírání na „účetní“ disciplínu. Je třeba kalkulační systém přizpůsobit náročným požadavkům na informaci v měnících se podmínkách, vybavit jej moderní tržní terminologií a vytvořit z něho odpovídající nástroj interního řízení prosperity. V současné legislativě platné pro většinu podnikatelských subjektů k tomu neexistují žádná omezení.

### ■ **Nákladové objekty místo kalkulačních jednic**

Jednotkou výkonu z controllingového pohledu nemusí být jenom 1 výrobek, 1 t oceli, 1 leasingová smlouva nebo 1 tkm v nákladní dopravě. Pro sestavení základní plánové či operativní kalkulace na vstupu do procesu je zkalkulování ve fyzickém i finančním vyjádření na tyto objekty jistě primární. Pro vyhodnocení nákladové náročnosti a přínosů různých výstupních aktivit společnosti je však vhodné použít i jiných pohledů na produkt, například na to, kým a kam byl prodán. Funkci nákladového nebo, chceme-li, výsledkového objektu plní např.:

- výrobní dávka,
- dílna/fáze výroby,
- zakázka,
- obchodní zástupce,
- referent prodeje,
- obchodní řetězec,
- region,
- segment trhu,
- skupina smluv uzavřených v daném období,
- produktová skupina jako kombinace předchozích hledisek,
- projekt,
- výsledkové středisko,
- divize.

### ■ **Použití úplné a neúplné kalkulace**

Tento článek si neklade za cíl popisovat veškeré kalkulační metody, které se při kalkulačních postupech s ohledem na technologii a organizaci výroby používají. Dovolujeme si předpokládat zběžnou orientaci čtenáře i v druzích kalkulací z časového a oceňovacího hlediska i základní znalost kalkulačních technik používaných při alokaci nákladů. Při posuzování účelu kalkulací a toho, jak k aktivnímu systému řízení přispívají, ale nelze minout polemiku o přínosech úplné a neúplné kalkulace k řízení. Jinými slovy, stihli-li přejít systém kalkulací ve vaší společnosti k využití některé z forem neúplné kalkulace jako paralely ke klasice úplných kalkulací, je systém řízení na cestě k modelování výsledků hlavních aktivit nebo se na tomto hřišti jako prvotřídní hráč ve zdatném týmu controllingu již dávno pohybuje a řadu obtížných zápasů již vyhrál.

Kalkulace úplných nákladů spočívá v rozpuštění všech nákladových

druhů, přímých i nepřímých, jednicových i režijních, na stanovené jednotky výkonu daného organizačního celku v kalkulovaném období. Kalkulace neúplných nákladů si proto logicky všímá pouze části účelově vybraných nákladových druhů v kalkulačním postupu směřujícím ke zkalkulování nákladového objektu. Výběr, které náklady budou kalkulovány a které nikoliv, není obecně ničím vymezen. Je dán pouze účelem kalkulačního pohledu, jakou informaci a do jaké hloubky má poskytnout příjemci. V této souvislosti se nejčastěji hovoří o kalkulaci neúplných nákladů na bázi variabilních a fixních nákladů. Vzhledem k definici kalkulace je neúplnou kalkulací zároveň kalkulace uplatňující rozlišení přímých a nepřímých nákladů a stejně dobře lze za neúplnou kalkulaci považovat například kalkulaci na úrovni vlastních nákladů výroby. Spíše než o metodu se jedná o typ kalkulace.

Každý typ kalkulace úplné a neúplné má své uplatnění. Jedinou limitující podmínkou pro posouzení oprávněnosti zastoupení v systému je, zda vůbec nějakému účelu v komplexu řízení slouží.

### ■ **Kalkulace úplných nákladů**

Kalkulace úplných nákladů, sestavená zpravidla klasickou přírážkovou technikou a uplatňující historicky jedinou rozvrhovou základnu bez ohledu na stupeň automatizace dané výroby, má v dnešní době měnících se produktových portfolií, tržních segmentů a zobchodovaných objemů produkce svá četná omezení z hlediska informačního přínosu pro řízení ziskovosti portfolia. Proporcionální vztah všech položek kalkulačního vzorce k jediné rozvrhové základně může být příčinou chybného rozhodnutí o ponechání či vyřazení výrobní řady z výrobního programu. Tento typ kalkulace je stále používán jako pozůstatek závazného typového kalkulačního vzorce z dob plánovaného hospodářství a primární orientace spíše na vyrobené než prodané množství produkce. Je integrujícím prvkem většiny základních informačních systémů, které zpravidla připouštějí modularitu z hlediska volby rozvrhové základny a hloubky pro nastavení odlišných režijních sazeb (středisko/ pracoviště/

stroj), ale praxe tohoto nástroje sporadicky využívá.

### Úplná kalkulace

Úplná kalkulace sestavovaná klasickým způsobem je ve většině podniků statickou kalkulací, která ani přibližně nekopíruje změny v objemech a struktuře produktových skupin. Její vypovídací schopnost je snižuje s tím, jak moc se podmínky v dané společnosti v průběhu plánovaného období mění. Nejsou-li využity alespoň některé nástroje pro zlepšení její schopnosti přizpůsobit se změnám, je jako podklad pro řízení či sestavení nákladové ceny značně riziková. Při shodně členěném kalkulačním pohledu na společnost jako celek nebo její organizační část je zvykem porovnávat úplné vlastní náklady s celkovými výnosy. Tak jsou výsledky neobchodních aktivit zkruslujícím způsobem zahrnovány obrátově do nákladů (správní režie) a do výnosů celkem.

### Kalkulace do úrovně vlastních nákladů výroby

Běžně používanou součástí úplné kalkulace je kalkulace do úrovně vlastních nákladů výroby, tj. skladba přímého materiálu, přímých mezd a pojištění, poddodávek, kooperace a výrobní režie. Toto členění slouží k účetnímu ocenění zásob vlastní výroby ve většině typů výroby, k sestavování plánové, operativní, průběžné a výsledné kalkulace pro účely vyhodnocení plnění norem ve finančním i fyzickém vyjádření včetně uplatnění odchylkového řízení. Rezervy při využití této neúplné kalkulace pro aktivní řízení

z pohledu odpovědnosti a ovlivnitelnosti spočívají v nedostatečném využívání odchylek, které obvykle informační systém generuje.

### Kalkulace variabilních a fixních nákladů

Kalkulací, která je primárně orientována na zobchodované produkty, která je charakteristická dynamičností ve vztahu k měnícím se objemům prodeje a která vytváří zřetelně logický základ moderně sestavené úplné kalkulace, je kalkulace variabilních a fixních nákladů. Tato kalkulace sleduje stupňovitě na jedné straně tvorbu krycího příspěvku jako rozdílu tržeb z hlavní činnosti a variabilních nákladů a na druhé straně spotřebu vytvořeného příspěvku formou úhrady jednotlivých skupin fixních nákladů. Tvorbu krycího příspěvku zakládají jednotlivé obchodní aktivity tím, že prodávají výrobek či službu do určitého segmentu a regionu prostřednictvím určitého distribučního kanálu – tak se dostane ke konkrétnímu zákazníkovi na jedno či více odběrných míst. Proto je tvorba krycího příspěvku řízena na úrovni produktu.

Velmi důležité je využít a opakované využívání různých úhlů pohledu na produkt a trh, což je podmíněno dobrou definicí systému. S ohledem na specifickou jednotlivých produktových skupin je často na úrovni tvorby příspěvku zakalkulována i část fixních, produktem či teritoriem vyvolaných nákladů. Je snahou maximálně omezit objem nákladů (ostatních výnosů) nevyvolaných hlavním předmětem činnosti společnosti. Tyto poměry se samozřejmě

velmi liší podle druhu podnikání, a tím se mění i přínosy metody. Spotřeba krycího příspěvku je zpravidla řízena kumulovaně v odpovědnostním členění dle jednotlivých organizačních nebo procesních středisek. Výsledky neobchodních aktivit jsou výsledkově součástí spotřeby krycího příspěvku na organizačním stupni, kde byly zakalkulovány a zúčtovány. Pro obě součásti kalkulace je možné při kalkulování jednotky prodané produkce volit adekvátní rozvrhové základny a kalkulační techniky včetně využití modelu Activity Based Costing (kalkulace nákladů na bázi dílčích procesů/aktivit). Tak lze dospět k moderní a účinné formě sestavení úplné kalkulace s podstatně vyšší informační schopností pro tvorbu ceny na základě úplných vlastních nákladů.

Přes určité obtíže spojené se stanovením variability nákladových druhů (testy variability, funkční analýza) při jejich transformaci do kalkulačního členění se jedná o velmi cenný nástroj řízení s efektem přidané hodnoty v oblasti:

- hodnocení příspěvků obchodních aktivit a produktových skupin,
- modelování tvorby příspěvku při změnách prodaného množství,
- benchmarkingu konkurenčních výrobních řad,
- hodnocení odpovědnosti prodeje a marketingu,
- hodnocení odpovědnosti výroby a nákupu,
- modelování ziskovosti společnosti na růstových prazích.

Určitou analogií ke kalkulaci na bázi variabilních a fixních nákladů je kalkulace přímých a nepřímých nákladů. Její efekt se vlivem absence nerozlišení nepřímých nákladů, které mají převážně variabilní charakter, a přímých nákladů bez variabilních znaků omezuje na řízení tvorby marže na úrovni produktu či divize.

Porovnání základních typů kalkulací a jejich struktur ukazuje obrázek č. 1. Smyslem zobrazení je docílit pochopení odlišné filozofie kalkulačních členění a z toho vyplývající použitelnosti pro manažerské rozhodování.

Obr. č.1: Typy kalkulací z controllingového pohledu

Obr. č.1: Typy kalkulací z controllingového pohledu			
	Kalkulace klasická	Kalkulace na bázi přímých a nepřímých nákladů	Kalkulace na bázi variabilních a fixních nákladů
		Tržby	Tržby
Kalkulace neúplných nákladů	Přímé náklady Výrobní režie Vlastní náklady	Přímé náklady ZSNV Hrubá marže	Jednicové náklady k prodeji VRN výroby k prodeji VRN distribuce VRN prodeje KP I FRNp prodeje KP II
	Zásobovací režie Správní režie Odbytová režie	Ostatní provozní HV Finanční HV Mimořádný HV	Výnosy ostatní Fixní režijní náklady ostatní Spotřeba KP II
	Úplné vlastní náklady		ZSNV a časové rozlišení
	HV	HV	HV
	Výnosy		



# Kalkulace

## – první dáma controllingu

### 2. část: Od myšlenky k realizaci

Ing. Zlata Tomková



#### Praktické využití členění variabilních a fixních nákladů

Opomíjeným efektem a odměnou za pracné fáze rozhodování o variabilitě a přiřaditelnosti nákladových druhů do kalkulační dané produktové skupiny a celku je možnost následného modelování výše dosaženého příspěvku skupiny, krycího příspěvku divize nebo zisku celé společnosti. Management se tak často z nedostatku pozornosti věnované jednoduché metodě založené na analýze bodu zvratu ochuzuje o účinnou podporu

při formulaci správné odpovědi na otázky typu:

- Jaký bude hrubý zisk při zobchodování plánovaných objemů produkce?
- Kdy dosáhneme pokrytí fixních nákladů navýšených pronájmem 10 kanceláří?
- O kolik procent můžeme navýšit obchodní provize v regionu?
- Kdy se zaplatí reklamní akce za 1 milion Kč v daném segmentu?

„Stačí“ jednorázová analýza produktového portfolia v uplynulém období, odvaha částečně utlumit ničím

nepřispívající výrobkovou řadu a prodej přes nevyhovující distribuční kanál, marketingově i motivačně posílit vynášející segment, situaci zaplánovat, krátkodobě stabilizovat a systematicky vyhodnocovat (obr. č. 1).

O celkové ziskovosti podnikajícího subjektu nerozhoduje jenom skladba vyrobené a prodané produkce, ale efektivita veškerých obslužných a správních aktivit, úspor ze shromažďování výrob, centralizace administrativ, dobře zvoleného outsourcingu podpůrných aktivit a další prvky. Složitosti komplexního rozhodování nejsou náplní tohoto článku.

Analýza a plánování produktového portfolia (obr. č. 1)	2001				2002		2003	
	A	B	C	Divize				
	%	%	%	%				
Tržby	100	100	100	100			Ověření systému Zpřesnění plánu	
Jednicové náklady	19	11	15	13				
Variabilní režijní náklady	46	14	23	22				
Krycí příspěvek I	35	75	62	65			Plán	
Fixní náklady přiřaditelné	5	4	11	6				
Krycí příspěvek II	30	71	51	59				
Spotřeba KP II Divize ABC				48			Nastavení systému	
					Analýza produktového portfolia			
Zisk				11				

Nicméně praxe podává dostatek důkazů o tom, že reporting firem postrádá výstupy podobné tabulce na obr. č. 2, která principy důsledného a transparentního rozřídění nákladově výnosové struktury uplatňuje pro ověřování vztahů rozhodujících faktorů na základě skutečných dat a pro modelování s cílem získat odpovědi na výše uvedené příklady otázek.

### Dynamizace úplné kalkulace

Existují postupy a jejich kombinace, kterými lze částečně dosáhnout toho, aby úplná kalkulace postihovala proměnlivost vývoje, tzn. nejvýznamnější změny, ke kterým dochází v průběhu plánovacího období:

1. výrobní režijní přírážku je možné zpřesnit a stanovit na nejnižší stupeň, který umožňuje informační systém v modulech plánování a řízení výroby, a základní kalkulaci tak přiblížit nákladové náročnosti pracoviště či stroje; v případě zásadní změny výrobního programu měnit režijní sazby pouze u výrobních či procesních středisek, kterých se změna týká;
2. nevýrobní režijní přírážky je třeba

stanovit diferencovaně podle náročnosti výrobních řad na spotřebu fixních nákladů, i tuto vlastnost v sobě má většina základních informačních systémů zakomponovanou,

3. režijní přírážky v kalkulacích je vhodné přehodnocovat v pravidelné periodicitě ve čtvrtletním cyklu nebo při významné změně v organizaci výroby či prodeje nebo fixních nákladů obsluhy a správy,
4. je možné stanovit intervaly objemů produkce, pro které platí určitá výše režijní přírážky,
5. je možné pro přepočítání režijních přírážek použít plán na úrovni výhledu očekávané skutečnosti do konce roku nebo použít plovoucí roční období, sestávající například z 6 měsíců od měsíce přepočtu zpět a 6 nejbližších plánovaných měsíců,
6. je možné dosáhnout dynamičtější kalkulace cyklickým prověřováním variability stávajících i nových nákladových druhů vyvolaných produktem a maximálně snižovat objem ryze fixních složek, u nichž znamená nepromítnutí změny objemů produkce největší zkrácení kalkulace,
7. je evidentně možné jednotlivé postupy vedoucí k dynamizaci kalkulačního

výpočtu, který může rozhodnout o úspěchu záměru, navzájem kombinovat.

### Podpora kalkulačního systému v softwarovém nástroji

Podpora systému kalkulací v základních informačních systémech již byla na několika místech tohoto článku nastíněna. Snahou tvůrců primárních uživatelských aplikací je unifikace a parametrizace systému tak, aby vyhovoval maximálnímu počtu subjektů bez možnosti zohlednit specifika daného druhu podnikání, bez šance uplatnit momentální požadavky na výstupní informaci ve struktuře poplatné situaci a době, ve které se rozhodování odehrává. Je to základ informatiky společnosti a vůči takovému nelze mít neomezené nároky. Je to systém přednostně orientovaný na utřídění vstupní informace než na pružný výstup využívajících informací z několika modulů zároveň, zaměřený na skutečné údaje bez flexibility a provázanosti systému plánování.

Variantní kalkulační členění z hlediska odpovědnosti, ovlivnitelnosti a odděleného řízení, multidimenzionální pohled na produkt a trh, uplatnění

Využití kalkulace variabilních a fixních nákladů (obr. č. 2)	Produktová skupina						Celkem					
	Skupina A		Skupina B		Skupina C		Divize ABC		Divize DEF		Společnost	
	Kč	%	Kč	%	Kč	%	Kč	%	Kč	%	Kč	%
Prodané množství		100		120		720		940		1000		1940
Průměrná cena	123		560		210		245		200		222	
<b>Tržby</b>	12300	100	67200	100	151200	100	230700	100	200000	100	430700	100
Jednicové náklady	2337	19	7392	11	19656	13	29385	13	100000	50	129385	30
Variabilní režijní náklady	5658	46	9408	14	34776	23	49842	22	11000	6	60842	14
<b>Krycí příspěvek I</b>	430535	35	50400	75	96768	64	151473	66	89000	45	240473	56
Fixní režijní náklady přiřaditelné	560	5	8500	13	5900	4	14960	6	19000	10	33960	8
<b>Krycí příspěvek II</b>	3745	30	41900	62	90868	60	136513	59	70000	35	206513	48
Spotřeba KP II Divize ABC							65000	48			65000	
Spotřeba KP II Divize DEF									10000	14	10000	
Spotřeba KP II Správy společnosti											100000	48
<b>Zisk</b>											31513	15



controllingových algoritmů, rozdílných přístupů, modelů, technik a rozvrhových základů a efektivní způsob plánování na všech úrovních je nutné pokládat za nadstandard. A takový systém vyžaduje nadstandardní řešení.

Plánování a vyhodnocení skutečných nákladů a výnosů na jakoukoliv produktovou či organizační strukturu, jednotku výkonu v jakémkoliv čase je možné pouze na základě specifické koncepce controllingového systému řízení, jejíž nejvýznamnější součástí bývá právě systém kalkulací.

Aby aplikace plnila nároky kladené managementem na výslednou kalkulaci a modelování vývoje, musí disponovat řadou podpůrných funkcí, jako je např.:


- možnost plánování na různě agregované jednotky ve stromové struktuře,
- možnost rozhodnout se o detailu plánování a hodnocení skutečnosti,
- automatické rozpočítávání agregovaných hodnot využitím koeficientů rozpadů,
- využití indexů vývoje minulého období pro sestavení plánové kalkulace,
- možnost tvorby alternativních plochých či stromových členění,
- možnost sledování časových řad,
- vypracování několika variant, druhů a verzí kalkulací, přenosů dat mezi verzemi,
- přebírání vstupních kalkulací z jiných/několika softwarů,
- možnost volby různých typů výpočtů, klíčů, základů,
- využití plovoucího období.

## Příčiny nedocení kalkulací

Nedocení významu informační hodnoty různých typů kalkulací pro řízení má různé příčiny, které se v daném prostředí vyskytují v kombinaci. Z nich se nejčastěji vyskytují tyto:

1. Plánování a výpočet režijních přírůžek se provádí mimo základní systém, zpravidla v prostředí Excelu, a systém, do něhož je vložena vypočtená plánovaná sazba, nezná způsob jejího zjištění a není schopen podle stejného algoritmu zjišťovat skutečné hodnoty, tzn. že účetní data a údaje o výkonech jsou exportována opět do Excelu, kde je na velmi hrubé úrovni (divize, střediska – ne produkty) proveden výpočet a porovnání. To vede management k pocitu, že kalkulace jsou hrubě zkreslené, a tudíž nevyužitelné.
2. Efektivita a provázanost systému plánování je na nízké úrovni.
3. Chybí schopnost řídit s využitím odchylek.
4. Pojem kalkulace je chápán v úzkém historickém významu jako nástroj účetního systému a rozpočetnictví, jako nástroj hodnocení vyrobené produkce a ne prodaných výkonů.
5. Modelování na bázi variabilních a fixních nákladů je nejnáléhavější ve společnostech s nestabilizovanou situací a tam je často úroveň kalkulačního systému a controllingu nejvíce zaostalá a absence informační hodnoty kalkulace nejcitelnější.
6. Zpravidla největší znalost možnosti sestavení kalkulace v informačním

systému má informatik, který však není motivován k maximalizaci její vypovídací schopnosti. Motivační systém není vůbec nebo adekvátně provázán na výstupy ze systému kalkulací.

Kalkulační systém je východiskem k realizaci aktivního systémového a pohotového přístupu k řízení. Jeho podpora může mít povahu různých jednoúčelových analýz. Nejúčinnějším poradcem se však stává, je-li redefinován a koncepčně nastaven jako součást komplexního systému řízení s ohledem na ostatní vývojové trendy ve společnosti. 

*Pozn. red.: Autorka článku, ing. Zlata Tomková, pracuje jako poradce controllingu ve společnosti GIST.*

e-mail: [system@ccb.cz](mailto:system@ccb.cz)

[www.SystemOnLine.cz](http://www.SystemOnLine.cz)



# GiST

## Pozvánka na odborný interaktivní seminář

**Controllingový systém řízení • Podniková strategie • Procesní řízení**

Odborný seminář společnosti GIST Hradec Králové zaměřený na využití moderních metod a nástrojů při řízení společnosti. Tato odborná platforma je určena především majitelům společnosti, členům představenstva, top managementu a také pracovníkům finančních a controllingových oddělení firem, kteří zodpovídají za prosperitu společnosti. Součástí semináře bude praktická ukáзка využití controllingového informačního systému MERIT.

Termíny a místa konání: 19. 03. - Ostrava • 18. 04. - Brno  
14. 05. - Plzeň • 12. 06. - Praha  
19. 09. - Brno • 22. 10. - Praha  
13. 11. - Hradec Králové

## Váš partner nejen pro controlling

GIST, s.r.o.,  
Hradecká 1151  
500 03 Hradec Králové  
E-mail: [gist@gist.cz](mailto:gist@gist.cz)  
Telefon: 0491 52 10 810

<http://www.gist.cz>

Mediální partneri:  
iSystem  
iInows