

# CONTROLLING:

## Osobnost controllera a jeho postavení v organizační struktuře podniku

*Cílem přednášky je seznámit se  
s požadavky kladenými na  
controllera a s jeho postavením  
v organizační struktuře podniku*



**SILESIA**  
**UNIVERSITY**  
SCHOOL OF BUSINESS  
ADMINISTRATION IN KARVINA

Mgr. Šárka Čemerková, Ph.D.  
Přednášející

# CONTROLLING:

**Osobnost controllera a  
jeho postavení v  
organizační struktuře  
podniku**

**Struktura  
přednášky**

**Controller – náplň práce,  
požadavky na znalosti a  
dovednosti**

**Controller versus manažer**

**Postavení controllingu v  
organizační struktuře**

**Vnitřní struktura  
controllingového útvaru**





# PRINCIPY CONTROLLINGU

- porovnání skutečných a plánovaných hodnot s následnou analýzou vzniklých odchylek
- respektování všech vzájemných vazeb mezi podnikovými subsystemy



- analýza všech hlavních i vedlejších procesů uvnitř podniku
- schopnost rozkrýt všechna slabá místa a navržení opatření a nástrojů na jejich odstranění

Pro zajištění funkčnosti controllingu nutno vybudovat nákladový a kalkulační systém (druhý účetní okruh).



## Controller a jeho úkoly

- zprostředkovává informace z jednotlivých částí podniku
- je vedení nápomocen při hledání řešení
- přijímání rozhodnutí
- vede odchylkové řízení s odpovědnými pracovníky
- prezentuje přijatá opatření a jejich dopad
- získává, zpracovává, sestavuje přehledy a prezentuje interní a externí údaje pro to, aby mohla být učiněna správná rozhodnutí



## **Doporučené odborné dovednosti:**

- znalost ekonomie a logistiky
- znalost specifík daného odvětví (technologie výroby)
- potřebné znalosti controllingu a účetnictví
- znalost IS společnosti
- znalost vnitřních směrnic pro účtování, oceňování, předávání výkonů, motivaci aj.



## **Rozhodující doporučené osobní vlastnosti:**

- analytické myšlení
- koncepční přístup
- tvůrčí přístup
- schopnost anticipace a aplikace
- přirozená autorita



## **Další doporučené vlastnosti a dovednosti:**

- nezaujatost
- komunikativnost
- schopnost prezentovat
- schopnost naslouchat a přesvědčovat
- schopnost vysvětlovat a řešit konfliktní situace
- psychická odolnost
- vysoká výkonnost a pracovní nasazení, zvládnání dočasné termínové zátěže
- pozitivní přístup k problémům
- smysl pro přesnost
- schopnost rychle se učit
- schopnost řídit spolupracovníky a organizovat
- pozitivní vztah k informačním technologiím





## Controller versus manažer

<b>Controller</b>	<b>Manažer</b>
Koordinuje základy plánování a rozhodování, je manažerem procesu tvorby rozpočtu	Poskytuje hodnoty základních veličin pro tvorbu rozpočtu, stanovuje cíle podniku, přijímá opatření k jejich dosažení a rozhoduje o výběru varianty dalšího postupu
Periodicky informuje o výši a příčinách odchylek skutečné hodnoty od požadované	Zodpovídá za přijímání nápravných opatření k odstranění odchylek
Připravuje nabídku poradenství ve všech oblastech controllingu	Spotřebovává nabízené poradenské aktivity



<b>Controller</b>	<b>Manažer</b>
Garantuje celopodnikovou metodiku v oblasti podnikohospodářských činností a nástrojů controllingu, koordinuje procesy v oblasti řízení	Vytváří předpoklady pro možnost řízení podniku s orientací na cíle
Aktivně působí v oblastí rozvoje podniku – katalyzátor inovačních procesů	Aktivně se podílí na přípravě inovací a nese zodpovědnost za jejich realizaci
Působí v roli poradce manažera	Využívá controllera při výkonu své funkce

## Organizační začlenění controllingu

- samostatný útvar vs. převzetí funkce controllingu jinými, již existujícími místy a útvary:
  - MSP:
    - ❖ jednodušší komunikace – koordinační funkce controllera snadnější a s menší náplní
    - ❖ nižší nárok na plánování a kontrolu
    - ❖ controller s požadovanou kvalifikací požaduje odpovídající mzdové ohodnocení – problém
    - ❖ přerozdělení controllingových úloh na management – přetíženost manažerů
    - ❖ nelze být manažerem na „vedlejší úvazek“



- střední a větší organizace:
  - ❖ nositel procesu controllingu – všichni vedoucí pracovníci v podniku - management přebírá funkce a zodpovědnost controllingu
  - ❖ controller řídí controlling – stará se o rámcové podmínky, dodává nástroje a poskytuje poradenství o jejich použití
  - ❖ controlleři a manažeři se v controllingu doplňují



## **Kritéria pro zavedení controllingu v podniku**

- je rozhodnuto na úrovni vrcholového vedení společnosti, že budou zřízeny vlastní útvary controllingu
- jak management ve vrcholovém vedení, tak další významné posty ve společnosti mají povědomí o důležitosti controllingu a jeho neustálém rozvoji
- podnik se řadí svou velikostí mezi organizace, která vyžaduje zřízení více pracovních míst s náplní controllera



## **Postup zavedení controllingu v podniku**

- v celém podniku se zavedou pouze některé jeho vybrané funkce (např. podnikové plánování a tvorba rozpočtu)
- ve vybraném organizačním útvaru (provoz, závod, divize) se implementuje formou tzv. pilotního systému controlling v plném rozsahu
- při výběru organizační jednotky určené k ověření pilotního systému nutno vzít v úvahu jak odborné hledisko dané organizační jednotky, tak míru připravenosti a ochotu zainteresovaných pracovníků aktivně spolupracovat na takovém pilotním projektu



## Faktory proti fungování controllingu

- obava podnikového vedení z omezení mocenského vlivu na řízení podniku
- již dříve fungující organizační útvary, jako je finanční útvar, útvar účetnictví, které doposud poskytovaly údaje pro vedení firmy, se cítí ohroženy novou konkurenční organizační jednotkou
- obava pracovníků na úseku prodeje – jejich činnost bude podrobena rozsáhlejší a hlubší kontrole prostřednictvím nových ukazatelů a výkonnostních měřítek



- obava na výrobním úseku – dobré výkonnostní a kvalitativní výsledky se budou posuzovat podle vynaložených nákladů
- hledisko nákladovosti osloví ve své podstatě všechny pracovníky firmy – automaticky jistá negativní reakce





## Štábní nebo liniová funkce pro controlling?

- závisí na tom, zda je controlling považován za podporu řízení nebo jde o výkon řízení
- jazýčkem na vahách je v této situaci stav vývoje controllingu podniku, čím komplexnější je systém controllingu, tím s větší pravděpodobností bude mít charakter liniové instituce



## Vnitřní struktura controllingového útvaru

- specializace controllerů:
  - podle funkce:
    - controller prodeje
    - controller pro investiční činnost
    - controller nákladového hospodářství
    - controller materiálového hospodářství
    - personální controller
    - projektový controller atd.



- specializace controllerů:
  - podle činnosti:
    - ❖ controller pro podnikové plánování a tvorba rozpočtů
    - ❖ controller pro reporting
    - ❖ controller pro analýzu a hodnocení investičních programů
  - podle adresáta:
    - divizní controller
    - regionální controller



## Nákladový controlling (NC)

- vytvoření **systemu plánování nákladů a vnitropodnikových výnosů se záměrem splnění definovaných cílů v budoucnosti:**
  - **vyhodnotit dosaženou skutečnost s plánem (odchyly)**
  - nabízet řešení vedoucí k eliminaci odchylek skutečnosti od plánu
  - východisko pro sestavení **plánu Cash-Flow**,
  - má včas předpovídat přechodný přebytek nebo nedostatek volných finančních prostředků.
  - ve vazbě na odchylky skutečnosti od plánu nejen včas na tyto odchylky upozornit, musí je i přehledně a srozumitelně prezentovat a na základě nich pak musí příslušní manažeři zahájit činnosti vedoucí k eliminaci důsledků těchto odchylek



## **Hlavní náplň NC:**

- Sestavování rozpočtu nákladů a výnosů a jeho vyhodnocování pomocí odchylek
- Výpočet plánových, výsledných a cenových kalkulací
- Reporting

Zavedení NC je jednou z prvních částí celkového modelu controllingu jako úspěšného ekonomického řízení – až pak controlling finanční, investiční, apod.



## Finanční controlling

- řízení finanční a kapitálové struktury podniku a řízení jeho peněžních toků
- cílem je zajišťování finanční rovnováhy podniku
- v elementární rovině:
  - získávání finančních zdrojů
  - správa finančních zdrojů
  - užití finančních zdrojů



- hlavním nástrojem je finanční analýza:
  - finanční účetnictví
  - manažerské účetnictví
  - ekonomické statistiky
  - další zdroje peněžního a kapitálového trhu



## Finanční analýza

- ohodnocení minulosti, současnosti a předpokládané budoucnosti finančního hospodaření podniku
- s pomocí speciálních metodických prostředků provést diagnózu finančního hospodaření podniku a podchytit všechny jeho složky (analýza rentability, analýza zadluženosti, analýza likvidity,...)
- finanční poměrové ukazatele





## Investiční controlling

- plánování a stanovování reálných cílů, hodnocení výsledků v porovnání s cíli, analyzování odchylek, reportování významných výstupů z oblasti řízení investic
- každá investiční činnost probíhá ve třech fázích:
  - **Příprava investice**
  - Realizace
  - Provoz
- výpočet návratnosti investic



## Controlling nákupu

- řízení zásob – analýza ABC
- definování zodpovědnosti (za materiál, zboží, polotovary, hotové výrobky)
- vyhodnocování odchylek v nákupu dle zodpovědností
- volba strategických dodavatelů
- hodnocení dodavatelů a jejich bonita
- optimalizace stavu zásob, plynulý tok kvalitního materiálu
- tlak na vysokou kvalitu a nízké nákupní ceny



## Controlling prodeje

- orientace na rentabilní segmenty, vyhodnocování produktu, odběratele, regionu,...
- tlak na efektivitu vynakládání přímých nákladů souvisejících s realizací produktu
- relevantní informace pro strategické rozhodování v prodeji
- cílené směřování marketingových nákladů



## Výrobní controlling

- **tlak na efektivitu jednicových nákladů**
  - o Vyhodnocování odchylek ve spotřebě jednicových nákladů dle místa vzniku a dle zodpovědností
  - o Motivace zainteresovaných skupin
- **relevantní informace pro strategické rozhodování ve výrobě**
  - o Zvyšování efektivnosti výroby prostřednictvím optimalizace kapacit

- **optimalizace výrobních kapacit**
  - o plánování a vyhodnocování výrobních (strojních a pracovních) kapacit
  - o plánování a vyhodnocování využití strojních a pracovních kapacit
  - o plánování a vyhodnocování jednotlivých druhů prostojů
- **tlak na minimalizaci výrobních ztrát**
  - o sledování zmetkovitosti v naturálních jednotkách a vyčíslení ztrát v Kč, zajištění odpovědnosti
  - o sledování rozdílů mezi plánovanou a skutečnou měrnou spotřebou jednicových vstupů (nákladů)

Některé části výrobního controllingu mohou být součástí nákladového controllingu (jednicové náklady – cena, měrná spotřeba – zmetkovitost).



---

## Shrnutí přednášky

### **Umíte:**

- **Charakterizovat odborné nároky na controllera**
  - **Popsat osobnostní charakteristiky controllera**
  - **Vysvětlit rozdíl mezi manažerem a controllerem**
  - **Objasnit možnou organizační strukturu controllingu**
  - **Stručně charakterizovat náplně controllingu jednotlivých podnikových funkcích**
-