



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

CONTROLLING:

úvod do problematiky II.

Ing. Tomáš Pražák, Ph.D.



CÍLE CONTROLLINGU

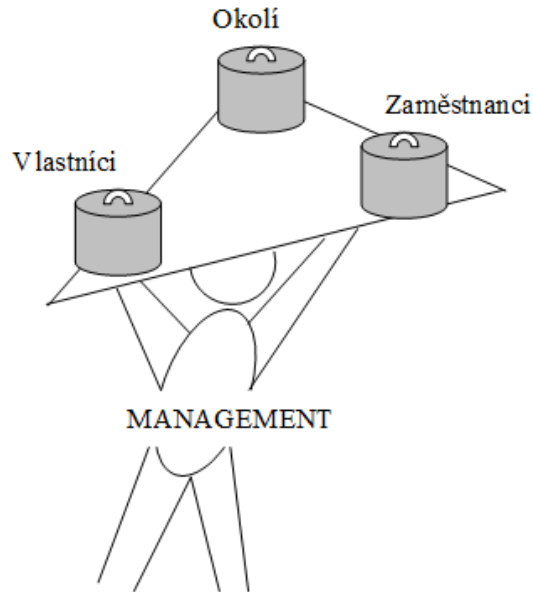
- **Bezprostřední (věcné, přímé) cíle:**
 - zajištění schopnosti anticipace a adaptace
 - zajištění schopnosti reakce
 - zajištění schopnosti koordinace
 - zajištění schopnosti proveditelnosti plánů



- **Zprostředkované (nepřímé) cíle:**
 - cíle zájmových skupin, jejichž dosažení má controlling podpořit:
 - zaměstnanci
 - okolí
 - vlastníci



předpokladem pro stálost podniku je přibližně rovnoměrné splnění cílů ve všech oblastech



Model rovnováhy podnikových cílů



KONCEPCE CONTROLLINGU

- poskytují informaci o cílech a funkcích controllingu
- z přímých cílů lze odvodit čtyři typy koncepcí:
 - Koncepce zaměřená na vnitropodnikové propočty
 - Koncepce zaměřená na informace
 - Koncepce zaměřená na cíle podniku
 - Koncepce vztažená k systému řízení



KONCEPCE ZAMĚŘENÁ NA VNITROPODNIKOVÉ PROPOČTY

- controlling poskytuje informace, které vznikly v rámci účetnictví:
 - účetnictví, statistiky, kalkulace a rozpočty
- účetnictví slouží jako nástroj, který management využívá
- potenciál controllingu není plně využit



KONCEPCE ZAMĚŘENÁ NA INFORMACE

- poskytuje informace pocházející z podnikového účetnictví, ale informační základna je zde rozšířena
- důraz na provázanost mezi získanými informacemi a požadavky na ně kladenými – controlling je koordinátor informací:
 - připravuje a analyzuje informace relevantní pro ekonomické řízení
 - zodpovědnost za reportingový systém



KONCEPCE ZAMĚŘENÁ NA CÍLE PODNIKU

- v praxi často uplatňovaný přístup
- controlling chápán jako nástroj podniku sloužící k dosažení jeho přímých cílů
- uplatňuje se zde pravidlo:
Řídit podle cílů, ne podle denní operativy.



KONCEPCE VZTAŽENÁ K SYSTÉMU ŘÍZENÍ

- controlling chápán jako podsystém systému řízení:
 - 1. zp. - koncentrace na plánování a kontrolu v operativní i strategické oblasti včetně poskytování informací, tzn. zaměření na informace a zisk
 - 2. zp. - orientace na koordinaci podsystémů řízení (systém ŘLZ, hodnotový systém, systém plánování a kontroly, systém zajištění informací, organizační systém), tzn. snaha o dosažení všech cílů podniku



HLAVNÍ FUNKCE CONTROLLINGU

—

PODLE NÁPLNĚ ČINNOSTI

- **plánovací funkce:**
 - controllingové aktivity v každé fázi plánovacího cyklu
- **dokumentární funkce:**
 - sběr a úschova relevantních informací jako zdroje pro příslušné analýzy



- **kontrolní a analytická funkce:**
 - kontrola a řízení všech procesů v podniku, jejich analýza a určování odchylek
- **reporting:**
 - podávání hlášení (tzv. reportů) externím a vnitropodnikovým uživatelům a subjektům



HLAVNÍ FUNKCE CONTROLLINGU — PODLE OBLASTI PŮSOBENÍ

- **controlling jako podsystém řízení podniku:**
 - výkony a služby pro řízení a podpora managementu při plnění jeho úloh – štábní výkony
- **koordinační funkce:**
 - nastavení komunikačních vazeb zajišťujících optimální propojení jednotlivých organizačních jednotek

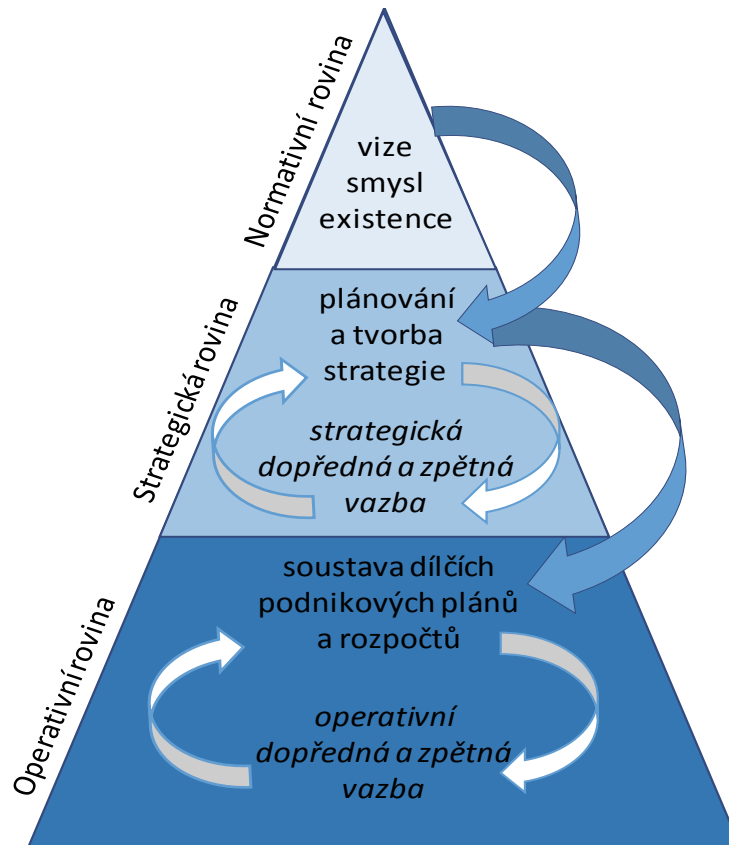




- **inovační funkce:**
 - orientace controllingu na budoucnost
 - požadavek na informace, které umožní přijímat opatření, která se projeví pozitivním budoucím vývojem
 - vyvolání aktivit, které rozběhnou inovace žádoucím směrem
 - ovlivněna skutečným stavem rovnováhy cílů v podniku



- **informační funkce:**
 - tvorba konzistentních informací pro management:
 - ❑ Problém množství informací
 - ❑ Problém časové dimenze a přenosu informací
 - ❑ Problém významu informací
 - ❑ Náklady na informace

Služby a výkony poskytované controllingem na jednotlivých úrovních řízení podniku



-  Regulační role controllingu
-  Koordinační role controllingu

CONTROLLING: Osobnost controllera a jeho postavení v organizační struktuře podniku

Controller a jeho úkoly

CONTROLLING: Osobnost controllera a jeho postavení v organizační struktuře podniku

Controller a jeho dovednosti

Controller versus manažer

Controller versus manažer

Controller	Manažer
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

CONTROLLING: Osobnost controllera a jeho postavení v organizační struktuře podniku

Controller	Manažer
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

Koeficient reakce:

- Udává stupeň variability nákladů při změně objemu výroby
- Východisko při zařazení nákladů mezi fixní a variabilní

$k = 1$	jsou proporcionální
$0 < k < 1$	jsou degresivní (pokles nákladů s růstem objemu)
$k > 1$	jsou progresivní (rychlejší růst než objem)
$k < 0$	jsou regresivní (pokles úrovně, redukce nákladů variabilních)

Pozn. Pro stejné jednotky (v Kč): **$k = (N1/N0)/(V1/V0)$**

Příklad:

Výše energetických nákladů v roce 2022 činila 55 600 Kč, v roce 2023 byla tato výše 29 300 Kč. Tržby v roce 2022 činily 820 500 Kč, v roce 2023 byly ve výši 865 000 Kč. Vypočítejte koeficient reakce.

Příklad:

Výše energetických nákladů v roce 2014 činila 55 600 Kč, v roce 2015 byla tato výše 29 300 Kč. Tržby v roce 2014 činily 820 500 Kč, v roce 2015 byly ve výši 865 000 Kč. Vypočítejte koeficient reakce.

Řešení:

$$k = (N1/N0)/(V1/V0)$$

$$k = (29\,300/55\,600)(865\,000/820\,500) = 0,527/1,054 = 0,5$$

Pro správné hodnocení nákladů je třeba znát:

- **Celkové náklady**, jako funkci objemu výroby **$CN = f(Q)$**
 - Mělo by platit, že s růstem produkce by měly celkové náklady také růst
- **Průměrné náklady CN/Q**
- **Výsledek hospodaření: Výnosy-celkové náklady**
- **Rentabilita nákladů: zisk/náklady**
- **Rentabilita tržeb: zisk/tržby**
- **Nákladová účinnost: tržby/náklady** mělo by být vyšší jak 1
- **Nákladovost h: náklady/výnosy(tržby)** ... opačný poměr, měl by být nižší jak 1
- **Procentní změna (PZ) nákladů na korunu výnosů:**
 - $PZ = (h_1 - h_0) / h_0 \times 100$,
 - h_0 je skutečná nákladovost dosažená v minulém roce
 - h_1 je plánovaná nebo očekávaná nákladovost v běžném roce