

# CONTROLLING:

## Osobnost controllera a jeho postavení v organizační struktuře podniku



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

Ing. Tomáš Pražák, Ph.D.

Přednášející



# 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).



## 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
-



---

# Rozdíly mezi manažerským a finančním účetnictvím

## FÚ

- vychází ze Zákona o účetnictví ⇒ poskytuje sjednocené, obecné a dále interpretovatelné informace
  - pro firmy závazné
  - drobné odchylky jen tam, kde to zákon umožňuje
  - účetní data podniku pro externí uživatele
  - účetní výkazy:
    - Rozvaha (balance)
    - Výkaz zisku a ztráty
    - Cash flow
-



---

# MÚ

- není řízeno legislativními normami a předpisy
  - obvykle upraveno nepovinnou vnitropodnikovou metodikou a vychází ze specifických potřeb řízení (nejen finančního a ekonomického) v dané společnosti
  - obsah a kvalitu určuje výrobní, technologická a organizační složitost dané společnosti a požadavky daného managementu na manažerské účetnictví
-



## Manažerské pojetí nákladů

- oproti účetnímu pojetí nákladů pracuje s ekonomickými (skutečnými, relevantními) náklady, které navíc nákladům zahrnují i tzv. oportunitní (alternativní) náklady (náklady obětované (ušlé) příležitosti) – ušlý výnos, který je ztracen, když není výrobní zdroj použit na nejlepší variantu
  - definujeme ekonomický zisk - rozdíl mezi celkovým výnosem a ekonomickými náklady
  - POZOR! Nulový ekonomický zisk neznamena, že účetně vykazuje zdanitelný základ v hodnotě 0!
-

## Příklad

Libor Holub je v současnosti zaměstnán jako řidič kamionu a jeho roční hrubá mzda činila 300 000Kč. Když začne podnikat, nemůže již jezdit s kamionem. Bude-li podnikat, bude potřebovat stodolu, kterou dosud pronajímal za 10 000 Kč ročně. Předpokládá, že za rok utrží 540 000 Kč, přičemž spotřebuje materiál a energie za 122 000 Kč, odpisy zařízení budou činit 40 000 Kč, další náklady budou 60 000 Kč. Zjistěte, zda se panu Holubovi podnikání vyplatí.

---



## 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
-





## Řízení zásob

---

- nalézt a zajistit takovou výši zásob jednotlivých položek materiálu určeného ke spotřebě, aby byl zajištěn plynulý průběh výrobního procesu při optimální vázanosti kapitálu, spotřebě dodatečné práce a přijatelném stupni rizika
  - soubor činností, které vedou k optimálnímu sladění struktury a výše zásob s tím, co je za současných podmínek v podniku logisticky a finančně žádoucí
-



- 
- **Důvody pro snižování zásob:**
    - vázanost finančních prostředků
    - náklady na skladování
    - riziko, že zásoby nebude možno později použít
-



- **Důvody pro zvyšování stavu zásob:**
  - zabezpečení plynulosti výroby
  - realizace úspor z rozsahu
  - specializaci výroby - expedice do sběrných skladů
  - ochrana před nepředvídatelnými výkyvy v poptávce a v době cyklu objednávky



- **Metody uplatňované při řízení zásob**
  - ABC analýza – diferenciacie zásob:
    - ❑ **skupina A:** 5-15 % druhů, které představují 60-80% podíl na celkové hodnotě spotřeby
    - ❑ **skupina B:** 15-25 % druhů, které představují podíl 15-25% na celkové hodnotě spotřebě
    - ❑ **skupina C:** 60-80 % druhů, které představují 5-15% podíl na celkové hodnotě spotřeby
  - Just in Time
    - ❑ plánování i výroba na objednávku
    - ❑ vyrábění v malých sériích, dodávání malých množství v co možná nejpozději možném okamžiku
    - ❑ velmi časté dodávky, klidně i několikrát v průběhu dne.

# ABC analýza

---



- Skupina A = pro podnikání životně důležité produkty, které jsou specifické nízkým počtem na skladě, nicméně klíčovým podílem na celkovém příjmu;
  - Skupina B = doplňkové produkty, které jsou ve srovnání s produkty ze skupiny A na skladě ve větším zastoupení, nicméně se podílí na menších příjmech;
  - Skupina C = tzv. dlouhodobé ležáky, které jsou charakteristické vysokými nároky na skladování, ale nepatrným poptáváním koncovými zákazníky.
-



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

Číslo produktu	Typ produktu	Cena / ks (Kč)	Roční prodej (ks)	Roční příjem (Kč)
1	Zelené tričko M	138	16 500	2 277 000
2	Červené tričko L	145	1 500	217 500
3	Modré tričko S	144	17 500	2 520 000
4	Fialové tričko XL	128	3 000	384 000
5	Oranžové tričko XS	140	99 000	13 860 000
6	Zelené tričko L	132	4 000	528 000
7	Červené tričko XL	135	21 000	2 835 000
8	Modré tričko M	115	1 000	115 000
9	Fialové tričko XXL	131	94 000	12 314 000
10	Oranžové tričko S	112	6 000	672 000
11	Zelené tričko XL	110	5 500	605 000
12	Červené tričko XXL	125	5 000	625 000
13	Modré tričko L	116	4 500	522 000
14	Fialové tričko S	130	1 500	195 000
15	Oranžové tričko M	127	2 000	254 000
<b>Celkový roční příjem</b>				<b>37 923 500</b>



Číslo produktu	Typ produktu	Roční příjem (%)	
		celkový roční příjem*	kumulativně**
5	Oranžové tričko XS	36,55	36,55
9	Fialové tričko XXL	32,47	69,02
7	Červené tričko XL	7,48	76,49
3	Modré tričko S	6,64	83,14
1	Zelené tričko M	6,00	89,14
10	Oranžové tričko S	1,77	90,91
12	Červené tričko XXL	1,65	92,56
11	Zelené tričko XL	1,60	94,16
6	Zelené tričko L	1,39	95,55
13	Modré tričko L	1,38	96,93
4	Fialové tričko XL	1,01	97,94
15	Oranžové tričko M	0,67	98,61
2	Červené tričko L	0,57	99,18
14	Fialové tričko S	0,51	99,70
8	Modré tričko M	0,30	100,00



Skupina	Číslo produktu	Typ produktu	Roční příjem (%)*	Podíl skladových zásob**
A	5 9	Oranžové tričko XS Fialové tričko XXL	69,02	13,33
B	7 3 1	Červené tričko XL Modré tričko S Zelené tričko M	20,12	20,00
C	10 12 11 6 13 4 15 2 14 8	Oranžové tričko S Červené tričko XXL Zelené tričko XL Zelené tričko L Modré tričko L Fialové tričko XL Oranžové tričko M Červené tričko L Fialové tričko S Modré tričko M	10,86	66,67





## 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).

---

## 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
-



---

***Děkuji za pozornost***

