

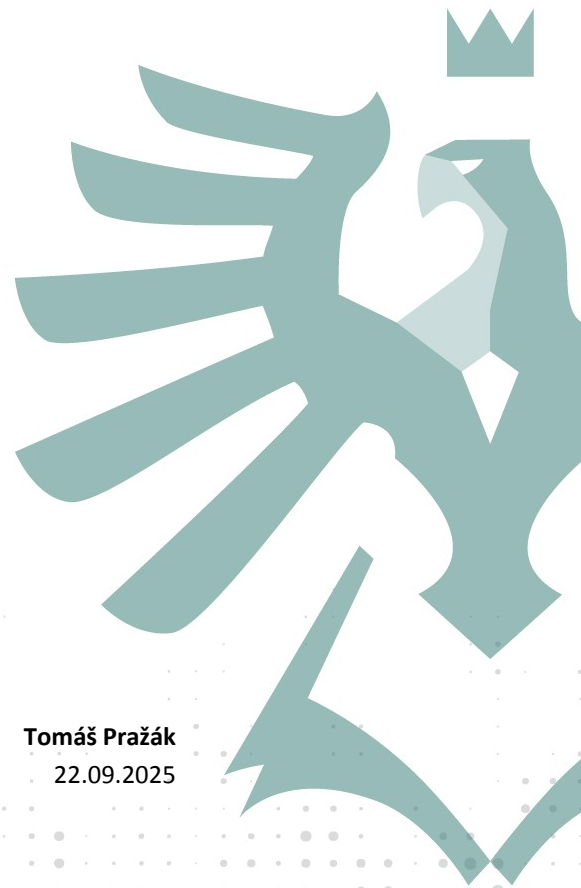


**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

PODNIKOVÝ CONTROLLING

FUNKCE CONTROLLINGU A NÁKLADY

Tomáš Pražák
22.09.2025



CÍLE CONTROLLINGU

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



CÍLE CONTROLLINGU

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



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 CONTROLLINGU

KONCEPCE ZAMĚŘENÁ NA VNITROPODNIKOVÉ PROPOČTY

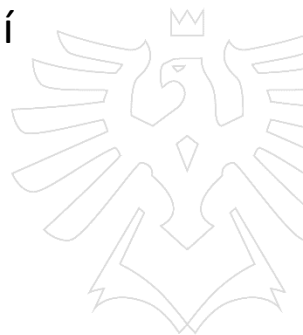
- controlling poskytuje informace, které vznikly v rámci početnictví:
 - účetnictví, statistiky, kalkulace a rozpočty
- početnictví slouží jako nástroj, který management využívá
- potenciál controllingu není plně využit



KONCEPCE CONTROLLINGU

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 CONTROLLINGU

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 CONTROLLINGU

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



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



FUNKCE CONTROLLINGU

- **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



FUNKCE CONTROLLINGU

PODLE OBLASTI PŮSOBNÍ

- **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



FUNKCE CONTROLLINGU

- **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



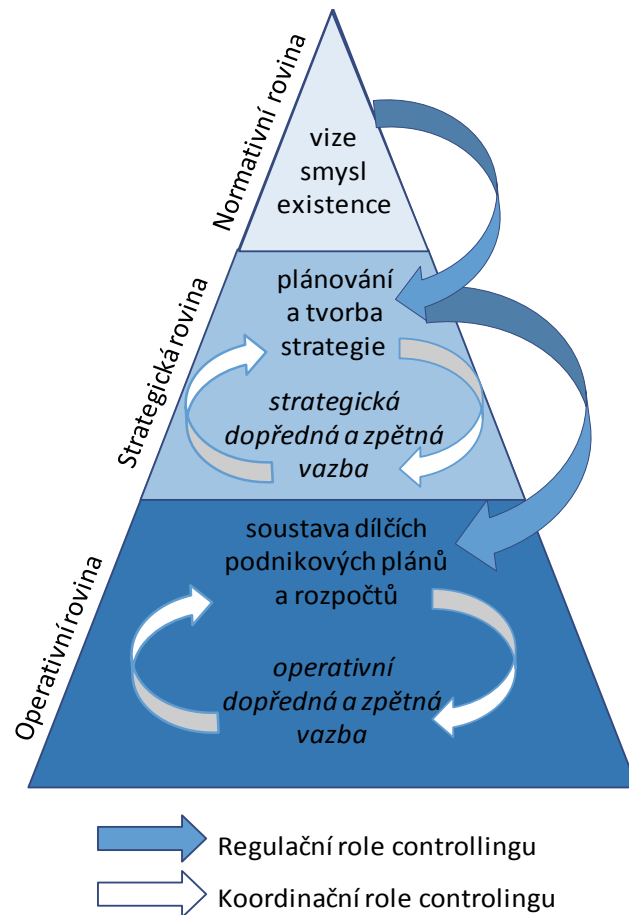
FUNKCE CONTROLLINGU

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



FUNKCE CONTROLLINGU

Služby a výkony
poskytované
controllingem na
jednotlivých úrovních
řízení podniku



Controller a jeho úkoly



Controller a jeho dovednosti

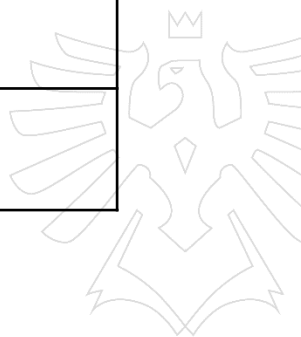


Controller versus manažer



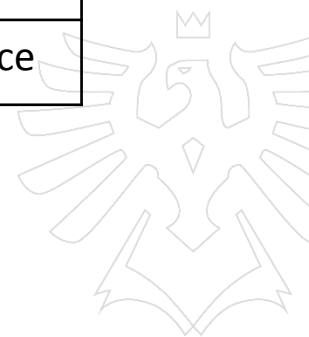
Controller versus manažer

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



Controller versus manažer

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



NÁKLADY CONTROLLINGU

- základní nákladové skupiny tvoří:
 - provozní náklady:
 - ❖ spotřeba materiálu
 - ❖ spotřeba energie
 - ❖ spotřeba a použití externích prací a služeb (výrobních kooperací, telekomunikačních, poradenských, opravářských aj. služeb)
 - ❖ osobní náklady (mzdové náklady včetně zdravotního a sociálního pojištění)
 - ❖ odpisy dlouhodobého hmotného i nehmotného majetku
 - finanční náklady (úroky, pojistné, daně)
 - mimořádné náklady (manka, škody, živelné pohromy)



NÁKLADY CONTROLLINGU

Příklad

Rozhodněte, zda se jedná o náklad provozní, finanční nebo mimořádný:

- odpisy automobilu taxikáře
- spotřeba papíru při výrobě časopisů
- spotřeba kancelářského materiálu
- manko v pokladně
- pojistné proti živelným pohromám
- poplatek za internetové služby
- kursovní ztráta
- sociální pojištění



NÁKLADY CONTROLLINGU

Členění nákladů podle místa vzniku a odpovědnosti (jednicové a režijní náklady)

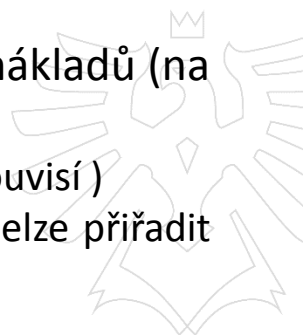
- Kde náklady vznikly a kdo je za jejich vznik odpovědný?
- Třídění podle vnitropodnikových útvarů:
 - Výrobní náklady:
 - ❖ technologické náklady:
 - jednicové náklady (přímo souvisí s jednotkou výkonu (t, kg, kus,...), proporcionální závislost na objemu výroby)
 - režijní náklady
 - ❖ náklady na obsluhu, zajištění a řízení – režijní náklady
 - Nevýrobní náklady:
 - ❖ odbytová režie
 - ❖ správní režie
 - ❖ zásobovací režie atd.



NÁKLADY CONTROLLINGU

Kalkulační členění nákladů (přímé a nepřímé náklady)

- na co byly náklady vynaloženy (na které výrobky a služby)
- pro podnikovou sféru velmi významné, protože dokáže zjistit:
 - rentabilitu (ziskovost) jednotlivých položek poskytovaných výrobků a služeb
 - jak jednotlivé výrobky či služby přispívají na tvorbu výsledku hospodaření (zisku) a tím ovlivňovat nabídkovou paletu výrobků a služeb
 - zda danou službu provozovat ve vlastní režii nebo raději danou službu nakoupit (outsourcing)
 - minimální cenu pro obchodní oblast
- náklady sledujeme v závislosti na způsobu přiřazování nákladů na nositele nákladů (na výkon, tzv. kalkulační jednici):
 - přímé náklady (jednicové náklady a režie, které s určitým výrobkem přímo souvisí)
 - nepřímé náklady (společné pro skupinu výrobků, tj. režijní náklady, které nelze přiřadit na konkrétní výrobek)



NÁKLADY CONTROLLINGU

Příklad

Určete, zda se jedná o přímý náklad nebo o náklad nepřímý:

- spotřeba papíru při výrobě knih
- mzdy vedení společnosti
- spotřeba kancelářského papíru
- propagace značky
- spotřeba energie
- náklady na úklid skladu materiálu
- kursovní ztráty
- sociální pojištění
- vodné, stočné, likvidace odpadů



NÁKLADY CONTROLLINGU

Členění nákladů v závislosti na změnách objemu výroby

- má smysl při řízení nákladů za období kratší než 1 rok
- variabilní náklady – jejich výše je závislá na objemu produkce
- fixní náklady – jejich výše není svázána s objemem produkce



NÁKLADY CONTROLLINGU

Příklad

Rozhodněte, zda se jedná o fixní nebo variabilní náklady v každém z následujících případů:

- měsíční mzdy vedení podniku
- odpisy výrobní haly
- spotřeba papíru při výrobě knih
- spotřeba plynu k vytápění výrobní haly
- náklady na pořízení zboží (prodejna)
- propagace značky
- spotřeba elektřiny v kancelářské budově
- poplatek za připojení k internetu
- spotřeba benzínu taxikářského vozu
- spotřeba benzínu v automobilu, který slouží pro potřeby vedoucích pracovníků





**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



www.slu.cz

**DĚKUJI
ZA POZORNOST**