



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

PODNIKOVÝ CONTROLLING

POSTAVENÍ CONTROLLERA V ORGANIZAČNÍ STRUKTUŘE PODNIKU



Tomáš Pražák
06.10.2025

PRINCIPY CONTROLLINGU

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



PRINCIPY CONTROLLINGU

- 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.



VNITŘNÍ STRUKTURA CONTROLLINGOVÉHO ÚTVARU

- 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

- vytvoření **systemu plánování nákladů a vnitropodnikových výnosů se záměrem splnění definovaných cílů v budoucnosti:**
 - **vyhodnotit dosaženou skutečnost s plánem (odchylky)**
 - 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



NÁKLADOVÝ CONTROLLING

Hlavní náplň:

- 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



FINANČNÍ CONTROLLING

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



FINANČNÍ CONTROLLING

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 $\Rightarrow$ 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



ROZDÍLY MEZI MANAŽERSKÝM A FINANČNÍM ÚČETNICTVÍM

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



ROZDÍLY MEZI MANAŽERSKÝM A FINANČNÍM ÚČETNICTVÍM

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 neznamená, že účetně vykazuje zdanitelný základ v hodnotě 0!



ROZDÍLY MEZI MANAŽERSKÝM A FINANČNÍM ÚČETNICTVÍM

Příklad

Libor Holub je v současnosti zaměstnán jako řidič kamionu a jeho roční hrubá mzda činila 300 000 Kč. 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
- 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 NÁKUPU

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



CONTROLLING NÁKUPU

- Důvody pro snižování zásob:
- Důvody pro zvyšování stavu zásob:



CONTROLLING NÁKUPU

- Metody řízení zásob:



CONTROLLING NÁKUPU

- Metody uplatňované při řízení zásob
 - ABC analýza – diferenciaci 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



CONTROLLING NÁKUPU

- 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.
- Just in Time Sequence, Just in Case



CONTROLLING NÁKUPU – 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.



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
Celkový roční příjem				37 923 500



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 efektivity výroby prostřednictvím optimalizace kapacit



VÝROBNÍ CONTROLLING

- **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“



ORGANIZAČNÍ ZAČLENĚNÍ CONTROLLINGU

- 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



ORGANIZAČNÍ ZAČLENĚNÍ CONTROLLINGU

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



ORGANIZAČNÍ ZAČLENĚNÍ CONTROLLINGU

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



ORGANIZAČNÍ ZAČLENĚNÍ CONTROLLINGU

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





**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



www.slu.cz

**DĚKUJI
ZA POZORNOST**