

## **7. CONTROLLING DEFINICE, HISTORIE, PODSTATA A ÚKOLY CONTROLLINGU**

### Motto

- Svůj automobil nikdy neřídím jen podle zpětného zrcátka. Vy snad ano!? (A účetnictví je jen pohledem zpět...)
- **Informace je potřebná** pro řídicího pracovníka pouze tehdy, je-li k dispozici **v pravý okamžik, na pravém místě** a je **adekvátní rozhodovací úloze**, která se řeší!

# 1. Historie Controllingu

## **CONTROLLING**

= informační systém pro úspěšné řízení podniku a dosažení podnikových cílů, který spočívá v kontrole plnění podnikových plánů,

= moderní model řízení, který umožní včasnou reakci na vznikající problémy v podniku.

- *Analyzuje a porovnává plány se skutečností,*
- *monitoruje řízení podniku,*
- *kvantifikuje odchylky a zjišťuje jejich příčiny,*
- *poskytuje informace a doporučení pro management, který rozhoduje.*

## **HISTORIE CONTROLLINGU**

- Controlling je poměrně mladou ekonomickou disciplínou.
- Jeho historie sahá do konce 19. století, kdy byl poprvé uplatňován ve výrobních podnicích v USA.
- Controlling se časem vyvíjel a jeho úkoly postupně narůstaly.
- Nejprve se týkal finančního hospodaření.
- Později se přidala kontrola hospodárnosti a zlepšování procesů.
- Nejvyšším vývojovým stupněm se stal controlling zaměřený na komplexní řízení podnikových činností (plánování, kontrola, regulace, poradenství).
- V ČR byl průkopníkem controllingu Tomáš Baťa.

## **HISTORIE POZICE CONTROLLERA**

- Vznik v USA
- První místo controllera bylo vytvořeno v roce **1880** ve firmě Atchinson, Topeka & Santa Fee Railway Systém, Ford (**náplň práce se týkala především finančního hospodaření**).
- Mezi průmyslovými podniky zřídila první místo **controllera firma General Electric v roce 1892**.
- Počáteční náplň práce controllera, tj. správa finančních záležitostí, se postupem času rozšiřovala o plánování a poradenství. Z funkce registrační (sběr dat, pasivní role) se změnil na aktivní formu kontroly a vypracovávání zlepšovacích návrhů. V nejvyvinutější podobě dosáhl **funkce řízení**.

## HISTORIE POZICE CONTROLLERA

- Controlling se vyvíjel a jeho úkoly postupně narůstaly, tak jak je formovalo tehdejší ekonomické dění (např. hospodářská krize v 30. letech 20. století).
- Široký rozvoj v období světové hospodářské krize (1926)
- Hlavní organizací controllingu se stal roku 1931 Controlling Institute of America, který od roku 1962 nese jméno Financial Executives Institute (FEI). V 50 a 60 letech největší rozmach v USA.
- K rozšíření controllingu v Evropě došlo zejména po 2. světové válce.
- Ve SRN byla a je controllingu věnována značná pozornost a v německých firmách je standardně používán. Zastřešující organizací controllingu v SRN je Controller Akademie (1971).

## Historie Controllingu

- ČR - v meziválečném období byl u nás **vyspělý vnitropodnikový systém řízení, tzv. podnikové počtenictví**:
  - vnitropodnikové účetnictví, kalkulace a rozborovou činnost
  - Baťův systém řízení
    - rozpracování až do úrovně hospodářských středisek
    - spojil ekonomické výsledky jednotlivých středisek s odměňováním vedoucích i ostatních pracovníků.
  - Tento vývoj se však v 50. letech začal deformovat tím, že nekvalifikovaní a neodborní řídicí pracovníci neměli zájem na tom, aby vycházely najevo prohřešky **při porušování elementárních pravidel hospodárnosti**. Kladně se hodnotilo **nikoli efektivní dosažení výsledků, ale dosažení plánu**.

## Historie Controllingu

- V českých podnicích se controlling začal objevovat zejména se vstupem zahraničního kapitálu. Rakouský Controller Institut založený profesorem Eschenbachem při Hospodářské univerzitě ve Vídni (1982) podporuje prostřednictvím poradenské společnosti Contrast Consulting od roku 1994 a svou pobočkou v Praze od roku 1995 podporuje rozvoj controllingu v České republice, především předáváním zkušeností a poradenstvím

## 2. Definice controllingu

## Význam a definice pojmu controlling

- Samotný vznik tohoto slova je z anglického slovesa „**to control**“, jehož překlad do češtiny čítá 50 různých významů, ale ten primární a asi nejvýstižnější, je **řízení**.
- Podobně jako mnoho dalších odborných termínů převzatých do češtiny z anglického jazyka, jako např. marketing, reengineering nebo benchmarking a spousta dalších, ani controlling nemá v češtině odpovídající jednoslovný ekvivalent.
- Anglický jazyk zná ovšem další sloveso pro vyjádření řízení a jím je „**to manage**“ → to znamená, že mezi managementem a controllingem je úzká vazba pramenící do **vzájemné interakce**, která napomáhá součinnosti obou systémů.

11

## Význam a definice pojmu controlling

V teorii stále neexistuje všeobecná závazná definice pojmu controlling.

„...každý má vlastní představu o tom, co znamená controlling, nebo co má znamenat, pouze tím každý myslí něco jiného.“ Eschenbach (2004, str. 77)

„In practice, people with the title controller have functions that are, at one extreme little more than bookkeeping, at the other extreme, de facto general manager.“  
(Anthony, R.N., 1988)

12

## Pojem controlling - definice

- „...systém pravidel, který napomáhá dosažení podnikových cílů, zabraňuje překvapením a včas rozsvěcuje červenou, když se objeví nebezpečí vyžadující příslušná opatření“ [Mann, Mayer 1992]
- „Controlling je nástroj řízení, který má za úkol koordinaci a **komplexní propojení plánování, kontroly a zajištění informační datové základny** tak, aby se působilo na zlepšení podnikových výsledků“ [Horváth]
- „Controllingová filosofie řízení směřuje k tvorbě a řízení vitálního podniku. **Základem myšlenkového hlediska controllingu je řízení založené na plánování, řízení (dopředné vazbě) a regulaci (zpětné vazbě)** [Eschenbach]
- „Controlling představuje z funkčního hlediska subsystém řízení zaměřený na **proces plánování a kontroly a na jeho koordinaci a informační podporu**“ [Freiberg]

## Význam a definice pojmu controlling

- „Controlling jako nový přístup k řízení představuje soubor zásad, přístupů a metod, které by měly podstatně zkvalitnit dosavadní způsob řízení.“ (Vysušil, 1999, str. 6)
- „Integrační nástroj spojující vícere řídicí a informační systémy, mezi které patří strategické a operativní plánování, účetnictví – finanční a především vnitropodnikové (provozní, nákladové), rozpočetnictví, kalkulace a ostatní formy evidence a výkaznictví.“ (Macík, 1996, str. 14)
- „Je to v širokém smyslu určitá filosofie systematického řízení podle cílů orientovaného na budoucnost, na dosažení podnikatelských záměrů (zejména na dosažení zisku), na zajištění dlouhodobé budoucí existence podniku.“ (Konečný, Režňáková, 1997, str.5)

## Pojem controlling - definice

- Metoda, jejímž smyslem je zvýšit **účinnost řízení** pomocí **neustálého a systematického srovnávání skutečného průběhu podnikatelského procesu s požadovaným stavem (plánem)**. Těžištěm celého systému je analýza odchylek podle odpovědnosti a podle příčin vzniku. K zajištění těchto funkcí využívá controlling **vzájemně propojené systémy**. Mezi nejdůležitější patří systém plánování a kontroly, integrovaný informační systém a systém výkazů (reporting). [Fibířová]
- „Controlling je výsledkem spolupráce manažerů a controllerů. Controllingem nazýváme **celý proces stanovení cílů, plánování a řízení v oblasti financí a výkonů**. **Controlling zahrnuje aktivity jako rozhodování, definování, stanovování, řízení a regulace.**“ [Slovník controllingu, 2003]

## Pojem controlling - definice

- Controlling lze chápat ve dvojitým významu:
  - ve významu řídit, ovládat, mít pod kontrolou,
  - ve významu kontrolovat, prověřovat“ [Freiberg]
- ▣ Controlling je systém řízení, který přináší kontrolu spotřeby minut a peněz. (Rafaj, P., 2003)

Definice vyjadřuje vše o co v controllingu jde:

- za prvé o kontrolu (ne ve významu kontrolovat, ale mít pod kontrolou!),
- za druhé o spotřebu,
- za třetí o minuty (nefinanční vyjádření),
- za čtvrté (či za prvé) o peníze,
- za páté, jde o spojitosti (např. minuty a peníze), tzn. vše je potřebné vidět v souvislostech,



v controllingu jde tedy o všechno.



## Význam a definice pojmu controlling

Toto množství definicí od různých autorů je možno shrnout do několika základních bodů vystihujících základní podstatu controllingu:

- podnikohospodářský controlling ovládá podnik, má jej pod kontrolou tak, že včas signalizuje existenční krizi a činí opatření na její zabránění,
- controlling není kontrola,
- controlling je „mít pod kontrolou“,
- controlling je aktivní řízení, tj. řízení orientované na budoucnost.

17

## 3. Podstata controllingu

## Podstata controllingu

- Controlling není kontrola ani revize !!!
- V širším smyslu se jedná o **filosofii systematického řízení podle cílů orientovaného na budoucnost**, na dosažení podnikatelských záměrů, na zajištění dlouhodobé existence podniku
- Orientace na cíle, úzké profily, na budoucnost
- Controllingová filozofie řízení směřuje k **tvorbě a řízení vitálního podniku** (plánování, řízení, regulace).

### VÝZNAM CONTROLLINGU

- Controlling inspiruje management, aby měl management dostatek informací a mohl se správně rozhodnout.
- Controlling analyzuje, monitoruje a poskytuje doporučení pro řízení podnikových činností.
- **Controlling je systém, který napomáhá k dosažení podnikových cílů pomocí controllingových nástrojů a informačních systémů.**
- Cílem controllingu je definování činností, které vedou a slouží k zabezpečení životaschopnosti a dlouhodobé existence podniku.
- Pro controlling jsou důležité informace, a také komunikace.

#### **Controlling se chápe:**

- jako poskytovatel služeb pro všechny organizační jednotky,
- jako zodpovědné rozhodování při řešení ekonomických otázek.

## PRINCIPY ZAMĚŘENÍ CONTROLLINGU

- **ORIENTACE NA CÍLE** = je žádoucí a předpokládá se, že se controlling podílí na stanovení podnikových cílů, jejich kontrole a pomáhá vypracovat vhodnou metodiku plánování podnikových cílů.
- **ORIENTACE NA ÚZKÉ PROFILY** = smyslem controllingu je vybudovat **informační systém**, který poskytne dostatečné množství kvalitních dat a který pomůže odhalit „úzká místa“, která jsou nebo mohou být překážkou v dosahování a plnění podnikových cílů.
- **ORIENTACE NA BUDOUCNOST** = controlling pomáhá plnit cíle do budoucna, je však důležité pracovat i minulými daty a informacemi abychom si vzali ponaučení a předcházeli tím problémům.

## CONTROLLING JAKO PROCES

- Controlling je třístupňový proces pro:
  - **měření pokroku vedoucího k cíli,**
  - **vyhodnocování,**
  - **korekci provádění nápravách opatření.**
- **MĚŘENÍ** = stanovuje do jaké míry je udělán pokrok, aby bylo dosaženo plánovaného cíle, měření je prostřednictvím *formálních a neformálních zpráv.*
- **VYHODNOCOVÁNÍ** = vyhodnocují se příčiny odchýlení od plánovaného cíle a hledají se způsoby jak bude na tyto události podnik reagovat.
- **KOREKCE** = směřování a provádění činností, které vedou k nápravě *nepříznivých trendů* nebo naopak směřování a provádění činností v době *mimořádně příznivých trendů.*

## Controlling ve zkratce

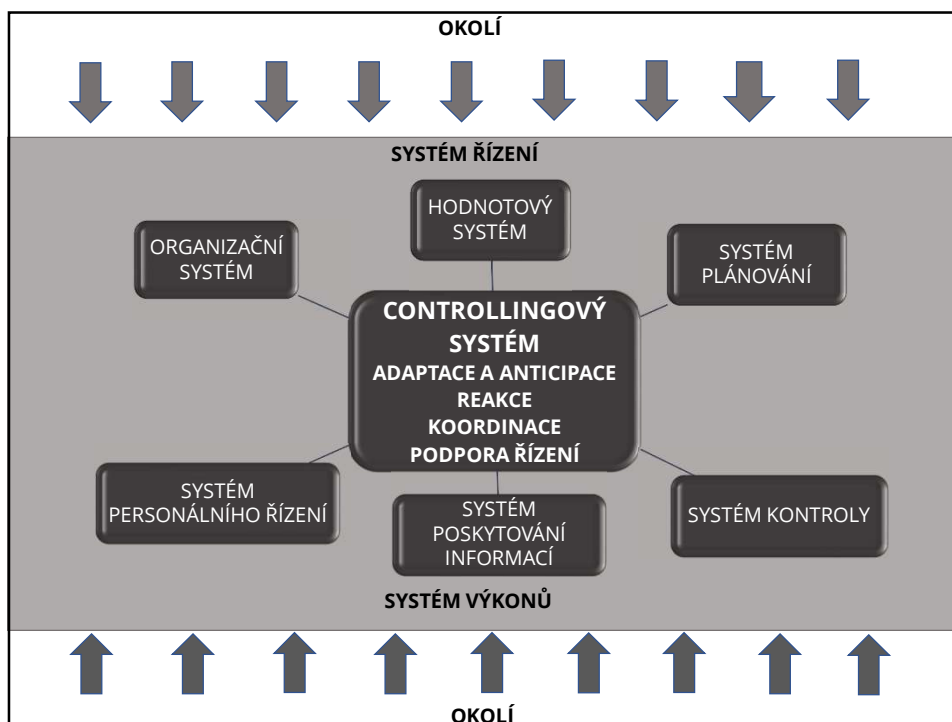
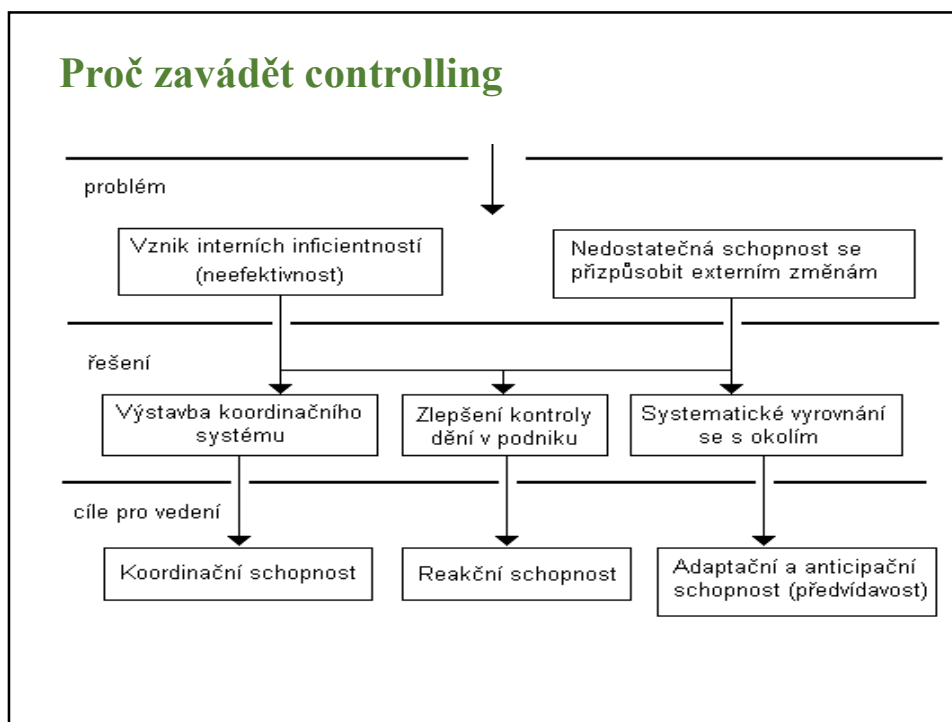
**Shrnutí definic do základních bodů vystihujících základní podstatu controllingu:**

- podnikohospodářský cont. ovládá podnik, má jej **pod kontrolou** tak, že **včas signalizuje existenční krizi a činí opatření** na její zabránění,
- controlling není kontrola! ( to „controll“ = řídit náklady),
- controlling je „mít pod kontrolou“,
- controlling je aktivní řízení, tj. **řízení orientované do budoucnosti (je pohledem do budoucna)**,
- poskytuje pravdivé údaje o stavu firmy, předchází účetním výsledkům,
- zajistí zprůhlednění nákladů (přímé, nepřímé, variabilní, fixní) firmy,
- zprůhlední ziskovost sortimentu (zakázek) pomocí krycích příspěvků (je opravdu zakázka ztrátová nebo máme příliš velké fixní náklady správy),
- učí lidi prezentovat výsledky a navrhopat opatření,
- má zabezpečit lepší plánování (plány jsou ničím, plánování je vším).

## Proč tedy zavádět controlling?

- předvídání vývoje,
- zajištění schopnosti reagovat - příprava na možné eventuality,
- umožnění rychlejších a jistějších rozhodnutí managementu,
- orientace na cíle,
- redukce komplexity - oddělování informací pro jednotlivé úrovně řízení
- Co je tedy všechno třeba k tomu, aby tyto všechny úkoly mohli být beze zbytku splněny ?
  - plánování
  - koordinace činností
  - zprostředkování kontrolních a řídicích informací

## Proč zavádět controlling



## CÍL CONTROLLINGU

- zajištění trvalé existence podniku (SC) a ziskovosti (OC)
- ***schopnost adaptace a anticipace*** (controlling poskytuje informace o současných i budoucích změnách okolí tím, podporuje schopnost adaptace a anticipace podniku)
- ***schopnost reakce*** (controlling pomocí kontrolního IS informuje o vztahu mezi plánovaným a skutečným vývojem ⇒ umožňuje korektury vnitřních i vnějších poruch)
- ***schopnost koordinace*** (controlling poskytuje předpoklady pro sladění aktivit řízení podniku a umožní managerům vybalancovat střety zájmů ⇒ nutná koordinace plnění finančních, nefinančních, vnitřních i vnějších cílů)
- ***podpora řízení*** (controlling poskytuje managementu servis)

## Controlling versus účetnictví

- Controlling – určitá nadstavba nad zákonným účetnictvím.
- Oba subsystémy jsou vzájemně propojeny, pracují převážně s fin. informacemi (informace vyjádřené v Kč), **ale poskytují odpovědi na různé skupiny otázek pro různé skupiny uživatelů.**



28

## Controlling versus účetnictví

### Otázky, na které poskytne odpověď účetnictví:

- jakou formou firma získala na své podnikání peníze (např. vkladem společníků, půjčkou od banky)
- jaký majetek firma za tyto peníze pořídila (např. zásoby zboží, budovy, apod.)
- jaká je hodnota tržeb (výnosů) za určité období (měsíc, čtvrtletí, rok) v Kč
- s jakými náklady bylo tržeb dosaženo a v jaké struktuře (např. mzdy zaměstnanců, spotřeba materiálu, spotřeba energie, spotřeba služeb, odvody daní státu apod.)
- jaká je hodnota zisku za rok, a tedy základna pro výpočet daně ze zisku

29

## Controlling versus účetnictví

### Otázky, na které poskytne odpověď controlling:

- Na kterých produktech firma skutečně vydělává a kolik?
- Vyplatí se nám vyrábět reznou tkaninu pro výrobu technických pláten, pokud ji můžeme nakoupit od externího dodavatele za určitou cenu?
- Vyplatí se nám mít vlastní oddělení správy a údržby informačních technologií nebo je výhodnější tyto služby nakupovat od externího dodavatele?
- Jaká je minimální cena, při které se nám ještě určitý typ produktu vyplatí vyrábět a prodávat?
- Co stojí a kolik firmě přinášejí její zákazníci?
- Platí nám naši zákazníci podle sjednaných platebních podmínek?

30

## Controlling versus účetnictví

- Můžeme si nyní dovolit investici do nákupu nové linky na výrobu nového druhu sýra, aniž bychom ohrozili včasnost zaplacení účtů od našich dodavatelů?
- Kolik budu muset prodat kusů tohoto nového druhu sýra a za jakou cenu, aby se investice vrátila do 5 let?
- Jak se na vytváření podnikového zisku podílejí jednotlivé organizační jednotky (např. Jaký zisk vytvářejí jednotlivé prodejny v obchodním řetězci nebo který z výrobních útvarů ušetřil náklady v důsledku větší hospodárnosti při jejich vynakládání)?
- Vyvíjí se naše hospodaření v souladu s plánem, který schválil majitel firmy?
- Zajistíme vlastníkům požadované zhodnocení peněz, které do podnikání vložili?

31

## Rozdílné role účetnictví a controllingu

### Účetnictví

Dokumentace čísel z minulosti  
(= zaměřená na zpětnou vazbu)

Nutná přesná evidence  
("až na haléř")

Zákonné úpravy omezují prostor  
pro jednání

Typicky:

Rozvaha

---

má dáti | dal

#### Cíl:

Exaktní zobrazení dění v podniku  
ve formě čísel  
z minulosti

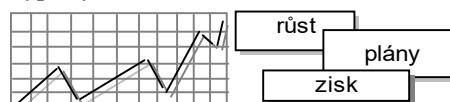
### Controlling

Prognóza hospodářské budoucnosti podniku  
(= zaměřená na budoucnost)

Důležitá je řádová velikost čísel  
(ca. 10 tis. Kč)

Velký prostor pro utváření

Typicky:



#### Cíl:

Příprava managementu na budoucnost  
prostřednictvím podpory při  
plánování a řízení



## Controlling a účetnictví - závěry

- Controlling slouží především interním potřebám řízení a jedině jeho zájmům je podřízen.
- Controlling nemůže přebírat účetní data bez změn a úprav, protože tyto jsou podřízeny mnoha dalším, prioritním účelům, zejména pak ochraně zájmů externích subjektů
- V tomto důsledku budou účetní data stále více vyjadřovat maximálně obezřetný (tj. posilující vliv negativních a oslabující vliv pozitivních nejistých událostí) pohled na výsledek společnosti.
- Pohled managementu, vyjádřený tzv. manažerským účetnictvím, by měl být prioritně založen na středních a průměrných hodnotách výnosů i ztrát.
- Za tím účelem by měly být s vědomím všech důsledků vyloučeny, přidány nebo upraveny některé nákladové a výnosové položky (úroky, odpisy, rizikové přírázky atd.).

## Filozofie controllingu

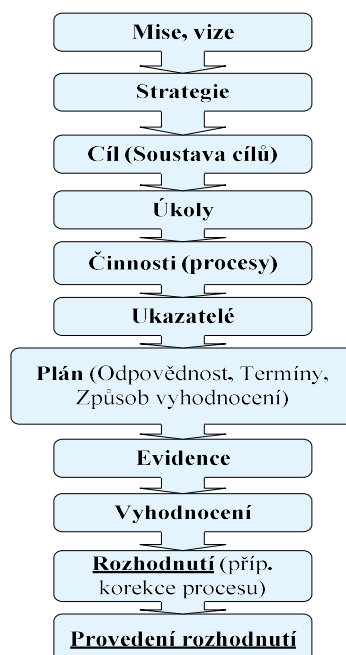
- systematické řízení podle následujících principů:
  - **Orientace na budoucnost**
  - **Orientace na cíle**
  - **Zaměření na úzká místa (profily)**
  - **Zaměření na dosažení zisku**
  - **Zaměření na aktivity**
  - **Zaměření na trh, zákazníka**
  - Zajištění dlouhodobé budoucí existence podniku
  - Reakce na změny ve svém okolí
  - Rozvíjení nepřetržitých analytických procesů v důsledku permanentního porovnávání plánu a skutečnosti

## Controlling jako filosofie řízení podniku

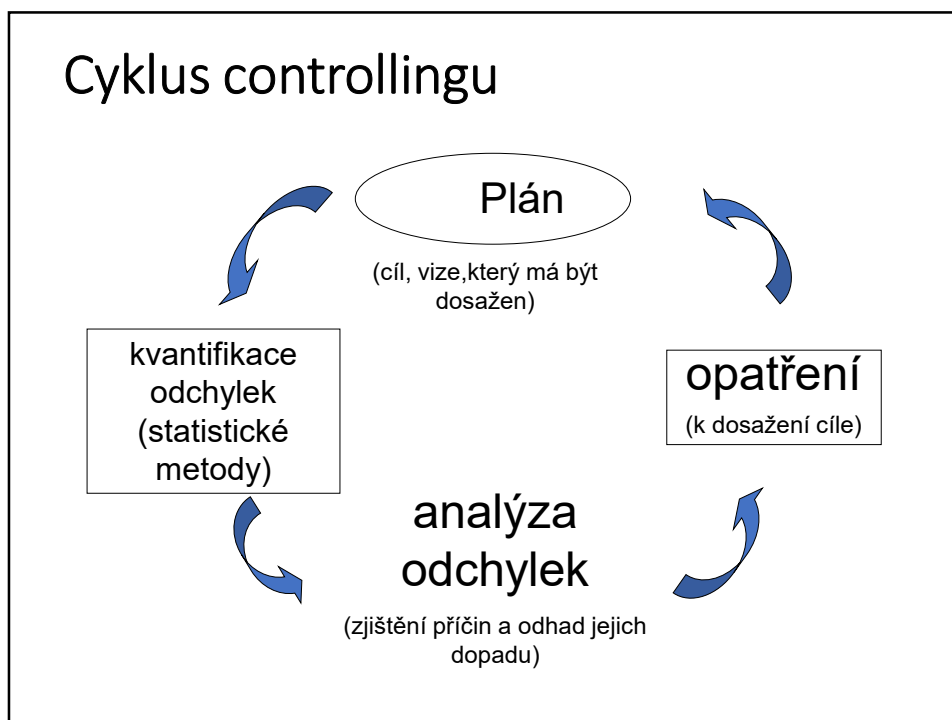
**Základním kritériem při koncipování tohoto pojetí je účelovost.**

- jde o to, poskytnout podnikovým manažerům rámec pro řízení a nástroje, které budou efektivní při řízení podniku.

## Controlling jako filosofie řízení podniku



## Cyklus controllingu



## Controllingový cyklus

- je plánovací a kontrolní cyklus, v němž jsou plánovací a kontrolní aktivity prováděny komplexně a integrovaně

### Základní principy v controllingovém cyklu:

- duální řízení – dva okruhy řízení podniku jako celku
- Plánování
  - shora dolů
  - zdola nahoru
  - obousměrné
- řízení podle odchylek - odstranění odchylek mezi plánem a skutečností
- self-controlling - předpokladem je decentralizace řízení

## Průběh controllingového cyklu

- Formulace rámcových obchodních a finančních cílů na centrální úrovni za podnik jako celek.
- Transformace cílů do operativních plánovacích veličin – zisku a likvidity až na decentrální úroveň, na jednotlivá zisková střediska.
- Sumarizace a koordinace dílčích operativních plánů do jednoho plánu.
- Realizace plánů a kontrola jejich plnění.

## Kompetence controllingu

- **integrační kompetence** – contr. útvar usměrňuje vnitropodnikové vazby k účasti na podnikových cílech
- **koordinační kompetence** - oprávnění implementovat a koordinovat opatření k zajištění podnikových cílů a účastnit se rozhodování o umístění finančních i věcných zdrojů
- **informační kompetence** - právo obdržet informace, nárok na informace požadované formy a obsahu
- **poradenské kompetence** - kompetence v oblasti metod, technik a nástrojů při aplikaci controllingových úloh a při vlastní tvorbě plánovacího a kontrolního procesu podniku a jeho vnitropodnikových částí
- **rozhodovací a nařizovací kompetence** - oblast metodiky, systému a finančně hospodářské oblasti s podporou vrcholového vedení.

### 3. Hlavní úkoly a činnosti controllingu

#### Hlavní úkoly controllingu

- **Plánování** - vytvoření plánovacího systému podniku, koordinace a provádění plánovacích prací atd.,
- **Řízení některých podnikových činností**
- **Výkaznictví a interpretace** - nákladové účetnictví a kalkulace, manažerské účetnictví, finanční účetnictví, srovnání plánu se skutečností a následná analýza příčin odchylek, interpretace průběhu činnosti, závěry týkající se podniku, výrobků, vnitropodnikových jednotek atd.
- **Hodnocení a poradenství** – poradenství pro manažery ve všech otázkách plánování, řízení, kontroly, vyhodnocování finančních a ekonomických důsledků důležitých rozhodnutí atd.,
- **Daňové záležitosti** – sledování všech daňových záležitostí (daňové plánování, kontrola daní, správa podnikových daní),
- **Výkaznictví pro státní účely**
- **Ochrana majetku** – vnitřní kontrolní systém, revize a zajištění ochrany majetku včetně pojištění,
- **Národohospodářské výzkumy** - průběžná analýza vnějšího prostředí podniku

## Hlavní úkoly controllingu

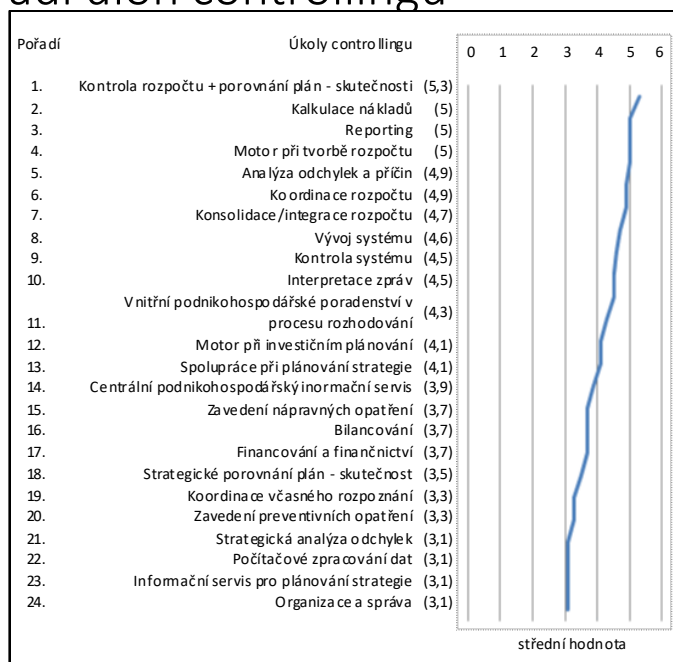
Controlling zahrnuje nejčastěji následující **činnosti**:

- stanovení cílů,
- prognózy,
- plánování,
- porovnávání plánu a skutečnosti,
- analýza odchylek,
- opatření na odstranění odchylek,
- stanovení nových cílů.

## Pořadí úloh controllingu

|            |  |
|------------|--|
| Hodnota 1: | Žádná úloha controllingu.  |
| Hodnota 2: | Žádná úloha controllingu, ale může být ve výjimečných případech realizována. |
| Hodnota 3: | Úloha controllingu, je ale plněna pouze ve výjimečných případech.            |
| Hodnota 4: | Úloha controllingu, je ale plněna pouze zřídka.                              |
| Hodnota 5: | Důležitá úloha, která je plněna častěji.                                     |
| Hodnota 6: | Důležitá úloha, jedna z hlavních úloh controllingu.                          |

## Pořadí úloh controllingu



## Cíle controllingu

- K nejpodstatnějším cílům controllingu **patří zvyšování rentability, zajištění likvidity a zvýšení hospodárnosti.**

### a) Podle úrovně: strategické, taktické, operativní

- **Strategické cíle:**
  - trvalý růst produktivity
  - trvalý růst rentability
  - trvalý růst na trhu
  - trvalý růst inovací (vlastních i nakupovaných)
  - trvalý růst nutných finančních zdrojů v souladu s růstem výkonů
  - trvalá zajištěnost růstu kvalifikace.
- **Operativní cíle** jsou především takové, které se prakticky denně musí sledovat:
  - splnění operativních plánů
  - splnění operativních kalkulací
  - udržení likvidity (hotové peníze nesmějí klesnout na nulu)
  - udržení solventnosti (pohledávky nesmějí růst nad přijatelnou míru).

## Cíle controllingu

b) **Podle oblastí:** podnik by měl sledovat plnění cílů v těchto oblastech:

1. pozice na trhu
2. inovační aktivita
3. produktivita
4. rentabilita
5. zajištěnost zdrojů (hmotných i finančních)
6. fungování managementu
7. výkonnost pracovníků
8. názor veřejnosti na podnik

c) **Podle obsahu:** technické, ekonomické, odbytové.

## FUNKCE CONTROLLINGU

- V počátcích controlling plnil funkci **registrační** (sběr dat).

- Později se stal aktivně orientovaný na kontrolu hospodárnosti a vypracování návrhů ke zlepšení a plnit tak funkci **kontrolní a navigační**.

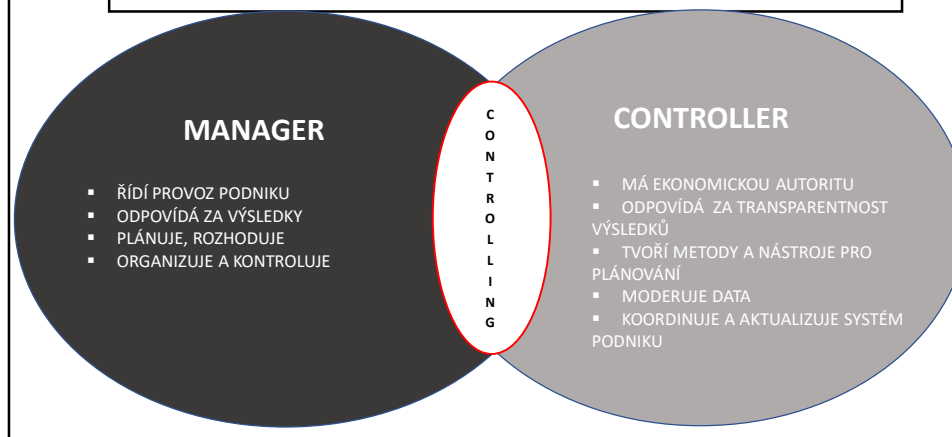
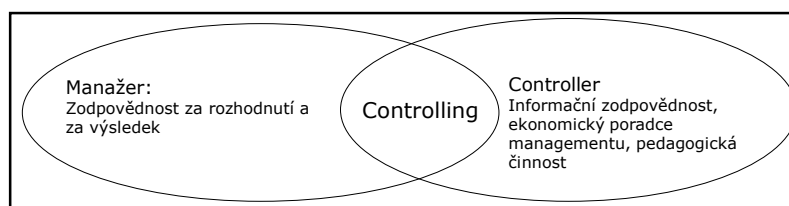
- V současnosti plní funkci orientovanou nařízení, a to **koordinační a inovační** (vytvoření vlastního systému řízení na základě informací z oblastí plánování a kontroly).



## Controller

- Controlling je v podniku provázán s managementem,
- Navzájem se doplňují a ovlivňují,
- Controller by měl být v podniku **rovnocenným partnerem řídicích pracovníků**, který však **sám** nerozhoduje o budoucím vývoji podniku – podílí se na spolurozhodování.
- Controller je do určité míry „hospodářským svědomím“ podniku. Je nejen koordinátorem, ale i poradcem a navigátorem. Má ekonomickou autoritu a odpovídá za transparentnost výsledků

## Controller vs. manažer



| Funkce controllera  |  |
|---|--|
| Rozdělení úloh a zodpovědnosti mezi controllera a manažera  |  |
| Controller  | Manažer  |
| <u>Koordinuje</u> plánování a rozhodování; je manažerem procesu tvorby rozpočtu, připravuje podklady, řídí plánovací proces | Plánuje hodnoty, cíle a opatření k dosažení cílů; <u>rozhoduje</u>   |
| Periodicky <u>informuje</u> o výši a příčinách odchylek od cíle; podává návrhy na nápravná opatření                         | <u>Stanovuje</u> nápravná řídicí opatření  |
| Periodicky <u>informuje</u> o změnách v podnikovém okolí  | <u>Vyvíjí</u> činnost a <u>reaguje</u> , aby se cíle a opatření přizpůsobily měnícím se podmínkám okolí        |
| <u>Nabízí</u> podnikohospodářské (ekonomické) poradenství   | " <u>Kupuje</u> " podnikohospodářské poradenství   |
| <u>Tvoří</u> podnikohospodářské <u>metodiky</u> a <u>nástroje</u> a koordinuje rozhodnutí, koordinuje tvorbu a chod systému | <u>Využívá</u> nástroje a metodiky v procesu řízení; vede s orientací na cíl, základem je plánování a kontrola |
| Je <u>navigátorem</u> a <u>poradcem</u> manažera  | Je ten, kdo <u>kormidluje</u> podnik;  |

## PROFIL CONTROLLERA

- schopnost odolávat tlaku nadřízených i podřízených
- schopnost komunikovat
- schopnost předávat myšlenky a přesvědčovat
- nezáujatost, spolehlivost, samostatnost
- schopnost analytického myšlení
- kvalifikační předpoklady (ekonomické vzdělání, a znalost výpočetní techniky)
- odborné znalosti (finanční účetnictví, finanční řízení, kalkulace nákladů, znalost plánovacích a prognostických metod, znalost controllingových nástrojů, analýza odchylek, znalost podnikového okolí)

## ZAČLENĚNÍ CONTROLLERA

- závisí na faktorech

### ☐ INTERNÍCH

- *komplexnost informací*
- *velikosti podniku*
- *technologie*

### ☐ EXTERNÍCH

- *trh práce, zboží, peněz, kapitálu*
- *politika, legislativa*
- *sociální podmínky*
- *hospodářské postavení státu*

## Úkoly controllera

**Pracovní náplň controllera** je možné vymežit:

### Strategické úkoly

- vypracování **koncepte controllingového systému**, tedy systém plánování, kontroly a zpětnovazebných informací, orientovaného na plnění podnikových cílů,
- vypracování **postupu zavádění controllingového systému** do podnikové praxe,
- vypracování **koncepte informačního a reportingového systému**,
- sestavení **manuálu controllingových metod** včetně podrobných návodů jejich použití v jednotlivých oblastech podniku,
- dohled a poradenská činnost při sestavování strategického plánu.

## Úkoly controllera

**Pracovní náplň controllera** je možné vymezit:

### **Operativní úkoly**

- dohled a poradenská činnost při sestavování operativního plánu, provádění kontrolní činnosti, při tvorbě a realizaci nápravných opatření,
- podílení se na speciálních šetřeních zejména v oblastech volby nových výrobků, rozhodování o výrobě a nákupu, investičních akcích, analýzy silných a slabých stránek, konkurence, dodavatelů, úzkých profilů, atd.
  - provádění analýz konkurence
  - provádění analýz odběratelů, dodavatelů
  - rozhodování o nákupu
  - rozhodování o výrobě
  - rozhodování o investicích
  - vykonávání dohledu při tvorbě operativních plánů podniku

## Konkrétní činnosti Controllera

- sbírá a třídí informace
- analyzuje informace
- koordinuje rozhodování a plánování
- poskytuje výsledky svých analýz a informace managementu ⇒ „poradce manažera“
- odpovídá za transparentnost výsledků

## Konkrétní činnosti Controllera

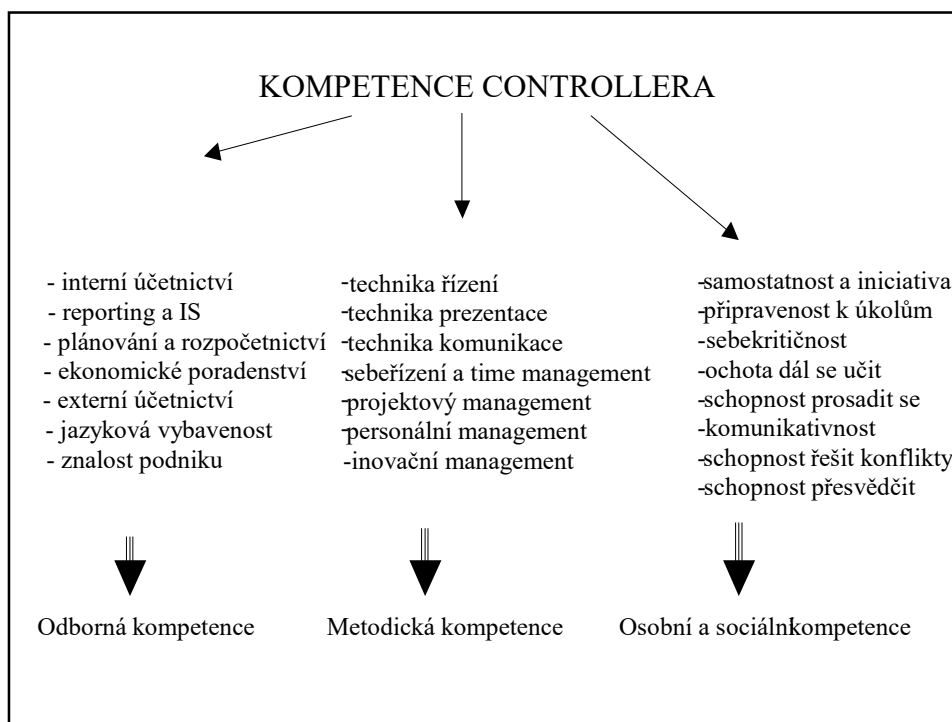
- **podrobně plánuje, vytváří rozpočty** a harmonogramy nejen na úrovni celé společnosti, ale i na úrovni jednotlivých středisek i zakázek (provádí společně s managementem)
- Stará se o **vzájemné sladění systému plánování a kontroly** v podniku
  - sestavuje směrnice pro plánování a kontrolu
  - zpracovává a hodnotí informace typu „plán/skutečnost“, které jsou potřebné pro plánování a kontrolu (především při plánování výsledku)
  - srovnává plán a kontrolu a to nejen obsahově, ale i časově
- **Vytváří ekonomické podklady pro cenovou a mzdovou politiku**, optimalizaci platebních a dodacích podmínek

## Konkrétní činnosti Controllera

- **Přizpůsobuje plány výsledkům kontraktace** (provádí společně s managementem)
- **Upozorňuje na odchylky** během realizace výroby, zakázek, projektů, investic
- **Předpovídá vývoj ekonomických výsledků** a cash flow (plánování cash flow)
  - zohledňuje plánované zakázky a obchodní případy
  - zohledňuje zřejmé odchylky od plánu zakázek během jejich realizace
  - zohledňuje dopad uzavřených nových smluv a objednávek
  - zohledňuje vliv budoucích investic
  - zohledňuje budoucí režijní náklady a výdaje (vše to, co se v účetnictví teprve objeví)
  - plus automatické zohlednění minulosti zachycené v účetnictví
- **Přesně a jasně vyhodnocuje ekonomické výsledky** celé společnosti i jednotlivých středisek a zakázek
- Průběžně informuje management, majitele společnosti, ale i investory a banky o ekonomické situaci podniku

## Konkrétní činnosti Controllera

- **Předvídá ekonomické dopady** plánovaných postupů a kroků (např. analýza návratnosti investic a režijních nákladů investičního charakteru).
- Zajišťuje potřebné služby při **zabezpečení provozně hospodářských dat a informací**.
- **Navrhuje reakce na zjištěné odchylky:**
  - přizpůsobuje nadřazené a následné plány, rozpočty a harmonogramy
  - modifikace cen a platebních podmínek
  - modifikace personální politiky
  - hodnotí zaměstnance společnosti
  - modifikuje cíle
  - zohledňuje smluvní ujednání s partnery atd.
- **Zabývá se ochranou majetku**
  - vnitřní kontrolní systémy
  - revize, audity
  - zajištění ochrany majetku včetně pojištění



## Controller

### Požadavky na controllera

#### **Doporučené odborné dovednosti:**

- Znalost v oboru ekonomie, logistiky
- Znalost specifik odvětví, ve kterém společnost působí
- Potřebné znalosti metod a nástrojů controllingu
- Jazyková vybavenost
- Znalost informačních systémů společnosti na určité úrovni (základní informační systém, nadstavbové a ostatní aplikace)
- Znalost vnitřních směrnic pro účtování, oceňování, předávání výkonů, motivaci.

## Controller

### **Rozhodující doporučené osobní vlastnosti a schopnosti:**

- Analytické myšlení
- Schopnost syntézy
- Schopnost koordinace
- Koncepční přístup
- Tvůrčí přístup
- Přirozená autorita



## Příklad: Jak byste se zachovali?

- Firma slaví po řadě měsíců v červených číslech první období s prodejem „nad bodem zvratu“. Všichni jsou v dobré náladě, protože dlouhodobé nesnáze se zřejmě podařilo překonat. Vy však máte k dispozici také výsledky vašich konkurentů, které signalizují, že zlepšení odbytu je jen výsledkem mimořádných výdajů několika velkých firem v uplynulém měsíci, která se nebude opakovat. Navíc jsou výsledky konkurence ještě lepší než vaše. Co uděláte?

Povinnost sdělovat nepříjemnou pravdu bez negativní odezvy

### Lékař

### Controller

Teď po infarktu sice již nejste ohrožen na životě, ale pár návyků asi budete muset změnit...

Úspěšně jsme zvládli těžké období, ale pokud nebudeme opatrnější, příště se to podařit nemusí!

Myslím, že vaši nemoc nezavinila náhoda ani infekce, příčiny musíte hledat ve svém chování....

Vedení podcenilo situaci a to je pravý důvod, proč nás potkaly problémy!

Zatím to vypadá dobře, ale musíte počítat s radikálním zhoršením a řečeno upřímně, prognóza je zlá...

Výsledky teď nevypadají zle, ale zahrneme-li očekávané problémy, konec roku bude velmi špatný!

Platíte příliš drahého lékaře na to, aby vám dával falešné naděje nebo neřikal celou pravdu...

Ten optimistický závěr, který očekáváte na závěr zprávy o hospodaření, ode mne neuslyšíte!

Bolesti přešly v důsledku léků na zklidnění, ale jejich pravá příčina si vyžádá důslednou léčbu

To, že jsme venku z červených čísel, je důsledkem účetních operací, ne však odstraněním příčin!



## Výhody a bariéry zavedení controllingu

| Oblast výhod          | Výhody z uplatnění controllingu  |
|-----------------------|--|
| <b>1. základ</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• zlepšení struktury plánů, rozšíření o plány obsahující vnější parametry, aktiva a pasiva, finanční toky a vybrané hodnoty ukazatelů</li> <li>• zvýšení přesnosti a kvality plánování cestou jejich identifikování vedoucími pracovníky těch útvarů, které si vyžadují zvýšenou pozornost</li> <li>• zlepšení účinnosti řídicí činnosti podniku prostřednictvím prohloubení poznání slabých a silných stránek podniku, jeho úzkých míst</li> <li>• zvýšení motivace vedoucích pracovníků na nižších stupních řízení propojením plnění úloh s motivačním systémem jejich hodnocení</li> </ul> |
| <b>2. efektivnost</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• zlepšení kontrolní činnosti</li> <li>• možnost monitorování</li> <li>• vyšší kvalita analýz</li> </ul>  |

## Výhody a bariéry zavedení controllingu

|                            |  |
|----------------------------|--|
| <b>3. řízení</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• větší důvěryhodnost získaných údajů</li> <li>• precizní formulace úloh</li> <li>• decentralizace rozhodování</li> <li>• zlepšení toku informací</li> </ul>  |
| <b>4. systém evidence</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• zkvalitnění evidence</li> <li>• rozšíření oblastí evidence</li> <li>• zrychlení toku informací</li> <li>• zlepšení komunikace v podniku mezi jednotlivými středisky a mezi středisky a ekonomickým oddělením</li> </ul> |
| <b>5. rozpočet nákladů</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• sjednocení rozpočtu nákladů</li> <li>• zavedení výpočtu příspěvků na úhradu</li> <li>• adaptace systémů rozlišování hospodářských středisek</li> </ul>  |

## Výhody a bariéry zavedení controllingu

| Druh bariéry          | Bariéry zavedení controllingu   |
|-----------------------|---|
| Ve vědomí             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Problémy ve změně myšlení a návyků pracovníků</b></li> <li>• Orientace vedoucích pracovníků na krátkodobé cíle</li> </ul>   |
| Personální            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Málopočetný personál controllingových oddělení, zavalený velkým množstvím úloh, chaotické kompetence</b></li> <li>• Nedostatek pracovníků schopných plnit funkci controllera a zodpovědných za zavedení a fungování controllingu</li> </ul> |
| Technicko-organizační | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Problémy spojené se změnou organizační struktury podniku</li> <li>• <b>Nevhodné zařazení controllera v organizační struktuře a nesprávné vymezení jeho kompetencí</b></li> <li>• Problémy v oblasti decentralizace řízení</li> </ul>           |

## Výhody a bariéry zavedení controllingu

|                      |  |
|----------------------|--|
| Evidenčně-rozpočtové | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Náklady fixní a variabilní jsou považovány za jednoznačně neměnné a jednoznačně variabilní</li> <li>• Nedostatky v podrobné a systematické kontrole celkových nákladů</li> </ul>  |
| Informační           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vybavení podniku v oblasti výpočetní techniky a nedostatek programů podporujících zavádění controllingu</li> </ul>  |
| Finanční             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nedostatek finančních prostředků na zaměstnání kvalifikovaných odborníků</li> <li>• Nedostatek finančních prostředků na nákup potřebné výpočetní techniky</li> <li>• Omezení v oblasti finanční motivace na splnění stanovených cílů pracovníkům na středním stupni řízení</li> </ul> |

## Přehled controllingových nástrojů a metod moderního controllingu

|   |   |
|---|---|
| <b>Strategické řízení (plánování)</b>               | SWOT, Balanced Scorecard, PESTLE, GAP, EFQM                               |
| <b>Budgeting</b>                                    | Flexibilní rozpočty, ABB, ZBB, BB   |
| <b>Kalkulace</b>                                    | Standard costing, ABC, Life cycle costing, Target Costing, Kaizen Costing |
| <b>Investiční kalkulační a hodnotový management</b> | NPV, IRR, EVA, MVA, CFROI   |
| <b>Benchmarking</b>                                 | Externí a interní benchmarking  |
| <b>Reporting</b>                                    | OLAP, MIS, DWH  |

## Hlavní přínosy controllingu - shrnutí

- Výrazná úspora času pro management.
- Účinná kontinuální regulace nákladů.
- Kontrola dodržování smluvních podmínek.
- Podpora motivace zaměstnanců, sledování jejich výkonnosti a generování podkladů pro jejich objektivní ohodnocení.
- Generování podkladů pro tvorbu cen a limitů platebních podmínek.
- Průběžné ekonomické analýzy středisek, zakázek, projektů, investic apod.
- Přesnější tvorba plánů, lepší struktura plánů.
- Predikce ekonomického vývoje, včetně alternativ.
- Plán cash flow s předvídáním potřeb vnějšího financování.
- Modelování podkladů pro banku, či investory.
- Větší důvěryhodnost údajů, decentralizované rozhodování.
- Lepší tok informací a dat.

## Co je to controlling - závěry

- Odhlédnuto od přesných definic, controlling je především systém podpůrných nástrojů a procesů pro řízení.

Vlastností každého systému je:

- **Komplexnost:** žádnou část nelze zcela vytrhnout, „postavit mimo“, „znepřístupnit controllingu“.
- **Koncepčnost a provázanost:** prvky systému se navzájem doplňují v optimálním, předem definovaném mixu.
- V rovině časové musí systém controllingu pokrýt strategické, taktické i operativní řízení.
- V rovině organizační musí ovlivňovat management všech úrovních.
- V rovině procesní musí pokrývat celý hodnototvorný proces ve firmě.
- **Vlastní podoba systému ovšem může akcentovat některá témata podle povahy podnikatelského odvětví, podnikových zvyklostí nebo specifických požadavků managementu.**

## Shrnutí nejčastějších úloh controllingu

- porovnání plán / skutečnost a kontrola rozpočtu
- strategické porovnání plán / skutečnost
- provádění nákladového účetnictví
- finanční plánování
- reporting
- analýza odchylek a příčin
- interpretace zpráv
- včasné varování
- vedení při rozpočtování
- vedení při plánování investic
- spolupráce při plánování strategie
- bilancování
- interní poradenství v rozhodovacím procesu

## 5. Zdroje informací pro controlling

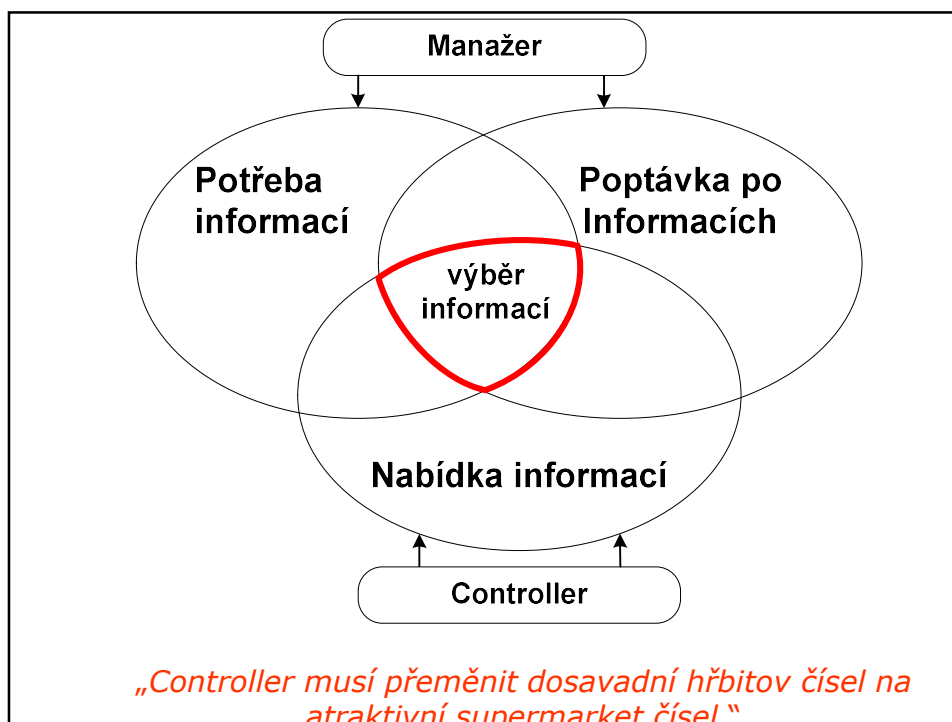
### Východiska

#### **Informace - nejcennější zdroj podniku**

- Informace, kterou máme, není ta, kterou chceme
- Informace, kterou chceme, není ta, kterou potřebujeme
- Informace, kterou potřebujeme, není ta, kterou máme
- Empirické výzkumy - poptávané informace pokryjí jejich skutečnou potřebu z 6-11%!! Poptávka po relevantních informacích je tedy příliš nízká, ale neznamená to, že se pořizuje informací málo, ale spíše, že se **pořizují informace irelevantní pro řízení**. Z toho také vyplývá, že čím více informací, tím kvalitativně horší rozhodnutí. S rostoucí záplavou informací se ztrácí přehled o celkové situaci.



**Nezbytná je tedy kvalitní informační podpora a kvalitní reporting.**



## Pro koho jsou informace určeny?

- pro top-manažery a majitelé firem - **strategické řízení** (zodpovědnost za **dlouhodobou prosperitu**)
- pro pracovníky na **nižších stupních řízení** - zodpovědnost nejen za plynulý průběh hmotného toku v rámci operativního řízení dílen (provozů, úseků), ale také za ekonomické výsledky svěřených úseků v rámci stanovených pravidel
- pro externí subjekty
- **Otázky, na které potřebuje management znát odpovědi:**
  - finanční řízení - **Jak získat finance?**
  - personální řízení - **Jak motivovat pracovníky?**
  - Určování výrobní a obchodní strategie firmy - **Co vyrábět, komu prodávat a za kolik?**
  - vnitropodniková ekonomika - **Za kolik vyrábět?**
  - operativním řízením hmotného toku - **Jak organizovat plynulost výroby?**

## Controllingový informační systém

- **Základní otázky**, které je nutné si při úvahách o spojitosti controllingu a IS položit.

K čemu potřebuje controller informační systém?



K vytváření pohledů

K čemu potřebuje pohledy?



Aby mohl analyzovat

Proč potřebuje analyzovat?



Aby mohl regulovat

## Controllingový informační systém

- Poskytování správných, na problémy orientovaných a koncentrovaných informací.
- Strukturovaná podoba
- Propojenost na nižší úrovně řízení



- Prostřednictvím reportingu získá oprávněná osoba informace ve formě, která je mu graficky příjemná, funkcionálně dostatečná a se snadnou obsluhností tak, aby nebyl uživatel zdržován a zahlčován úkony, které nejsou bezpodmínečně nutné.

## Controllingový informační systém

- Integrace účetnictví a controllingového informačního systému.
- Přesné rozlišování jednotlivých nákladových a výnosových veličin.
- Přesné oddělení druhů výnosů a nákladů a jejich původců i nositelů odpovědnosti.
- Vymezování cílů a přiřazování výsledků jednotlivým útvarům.
- Prezentace přínosů výsledků jednotlivých útvarů podniku
- Aktuálnost (vždy na úvod následujícího období)

### Požadavky kladené na controllingový inf. systém v rámci reportingu

- Orientace na příjemce
- Koncentrace na podstatné (vyvarovat se tzv. hřbitovům čísel)
- Žádné permanentní změny systému
- Ukazovat přínos výsledků jednotlivých útvarů podniku
- Ukazovat příčiny úspěchu a neúspěchu
- Aktuálnost

**"Co neměřím, to neřídím. Co chci řídit, to musím měřit."**



## Informační systém a controlling

- Informační systém pracuje v rámci organizační struktury
- controlling je informační nadstavba
- pokud je informační systém špatně nastaven, ani data získaná z controllingu nemusí být a nejsou přesná
- základní podmínkou pro zavedení systému controllingu je: zjistit, zajistit nebo vytvořit správné fungování základního systému sběru, třídění, analyzování, předávání a uchovávání informací.

## Informační systém a controlling

### ORIENTACE SYSTÉMU

- **Informace o útvarech** – poskytování operativních informací o střediscích či útvarech, nositelům odpovědnosti slouží k obohacení jejich cílů, vytváří prostor pro možnost podrobného hodnocení.
- **Informace o objektech** podporující rozhodování nositelů odpovědnosti (o výrobcích, propagačních opatřeních, projektech, investicích, zákaznicích).
- Vytvoření „systému výkaznictví šitého na míru“ (jsou pokryty informační potřeby podnikání a vytvořeny informační zdroje pro rozhodování a řízení).
- Vzhledem ke komplexnímu pokrytí celé firmy je vhodné návrh (architekturu) systému prodiskutovat s příslušnými útvary tak, aby mohly být zapracovány veškeré požadavky na relevantní informační výstupy („naplnění jejich informačních přání“ - účelnost).

## Informační systém a controlling

### ORIENTACE SYSTÉMU

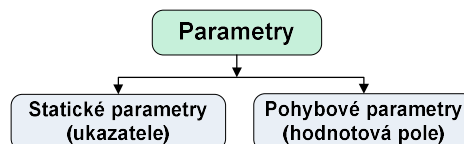
- Velký důraz musí být kladen na vytvoření **podrobného nákladového účetnictví**
  - Vytvoření plánů jednotlivých nákladových druhů.
  - Pro možnost aplikace odpovědnostního principu je nezbytné vytvoření evidence nákladů podle nákladových středisek.
  - Určení nákladů za který nositel odpovědnosti odpovídá (vytvoření odpovědnostních vazeb)
  - Možnost zpracování fixních i flexibilních rozpočtů atd.
- Orientace na hodnotové řízení firmy – informační výstupy k měření efektivity zhodnocení zdrojů vložených do podnikatelského procesu (porovnání vstupů a výstupu transformačního procesu)

## Informační systém a controlling

### PARAMETRIZACE SYSTÉMU

- Parametrizace systému je důležitá pro budoucí vytváření pohledů (ať už na firmu jako celek nebo na jednotlivé její dílčí části)
- Je to nastavení parametrů týkajících se statických dat kmenových záznamů např.:
  - u materiálu definujeme: skupinu materiálu výrobní, skupinu materiálů obchodní, výrobní závod, druh materiálu (surovina, polotovary, výrobek, služba...), profit centrum jako sběrač nákladů a výnosů materiálu, apod.
  - u kmenového záznamu odběratele/dodavatele definujeme např. skupinu zákazníků (OE/RE), region, stát atd..
- Důležitá je organizační matice v systému, to znamená vytvoření paralelních skupin a hierarchií jednotlivých definovaných parametrů, které slouží k vytváření požadovaných pohledů na různých úrovních sledování a řízení procesů.

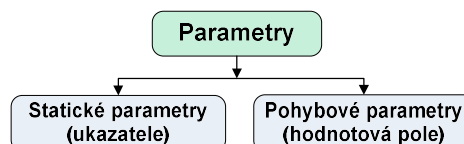
## Informační systém a controlling



### Statické parametry systému:

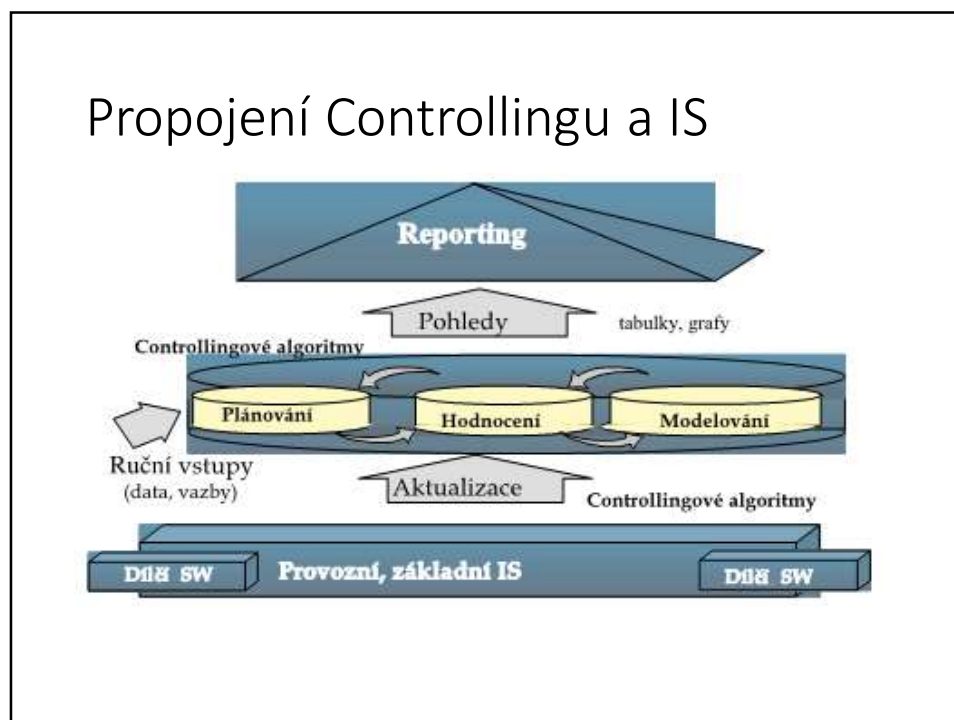
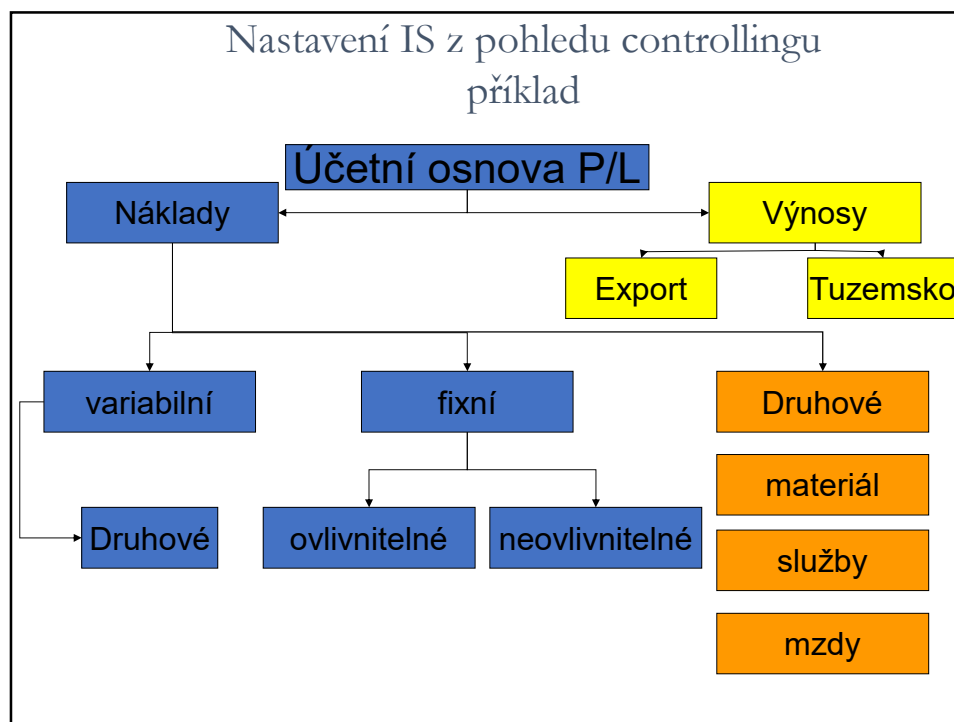
- Účetní osnova – nastavení jednotlivých účtů
- Nákladová střediska – stanovení a nastavení středisek z pohledu spotřeby nákladů
- Hospodářská střediska – nastavení, očíslování středisek nejen z pohledu nákladů, ale také výnosů a dalších pohledů (adresný výdej materiálu atd.)
- Výrobní závody
- Prodejní organizace
- Dodavatelé
- Odběratelé – nastavení skupiny odebíraných výrobků, země, region, slevy atd.
- Technicko-hospodářské normy
- Pracovníci
- Vhodným označením jednotlivých parametrů a jejich účelným zápisem do pohybových dat získáme datovou základnu pro tvorbu pohledů

## Informační systém a controlling



### Pohybové parametry systému

- Tržba
- Obrat na účtě
- Náklad
- Objem odbytu
- Hmotnost odbytu
- Datum prodeje
- Přirážky a slevy
- Vhodnými matematickými formulami z jednotlivých parametrů získáme datovou základnu pro výpočet např. marží, profitů, stavů apod.



### Moderní řešení pro podporu efektivní činnosti controllingu

- Propojení controllingu a business intelligence
- Technologie business intelligence umožňuje, aby byly v controllingovém systému **prezentovány informace platné v daném okamžiku v celé firmě**, což je významný přínos realizace principu tzv. jediné pravdy.
- Pro interaktivní práci plánovačů, controllerů a analytiků je velmi důležitá **schopnost controllingového systému algoritmizovat tvorbu plánu**, jeho jednotlivých variant, scénářů vývoje, modelování citlivostní analýzy na změnu parametrů s jednoduchým ovládáním celého procesu z pozice uživatele.

### Moderní řešení pro podporu efektivní činnosti controllingu

- Pro controllera je velice důležité, aby controllingový systém podporoval rychlé a efektivní vytvoření první verze plánu.
- Využití tzv. **dashboardů** - poskytují agregovanou grafickou a hodnotovou prezentaci o aktuálním stavu plánu. Porovnání základních hodnot plánu s dosaženou skutečností podle zvolené struktury dimenzí, úrovní a prvků dimenzí patří k základním požadovaným funkcím controllingového systému, protože tyto informace tvoří základ pro další činnosti v oblasti controllingu zaměřené na identifikaci příčin vzniku odchylek a formulaci nápravných opatření na odstranění jejich příčin.

## Controllingový SW

- Moduly v rámci MIS – např. controllingové moduly SAP, ABRA apod.
- BMD Software (Steyer)
- ARIS
- SOFTm
- IS využívající OLAP technologie

(umožňuje analytické zpracování velkého množství dat z řady zdrojů nesrovnatelně rychleji a hlavně komfortněji, než tomu dosud bylo u klasických databázových systémů či propojených excelovských tabulek. Hlavním výstupem OLAP jsou potom dynamické analýzy a reporty, které je možné dále zpracovávat např. i prostřednictvím MS Excelu. Ty umožňují detailně sledovat, analyzovat a prezentovat vývoj definovaných podnikových ukazatelů. V oblasti controllingu jde zejména o kvalifikovanou analýzu finančního hospodaření společnosti a podporu pro operativní i strategické rozhodování)

- COST2000 (GC Systém)
- ORACLE controlling

### Ukázka interaktivního grafického spojení v rámci controllingových systémů



Páral: Controller news 3/2008

## Zdroje informací

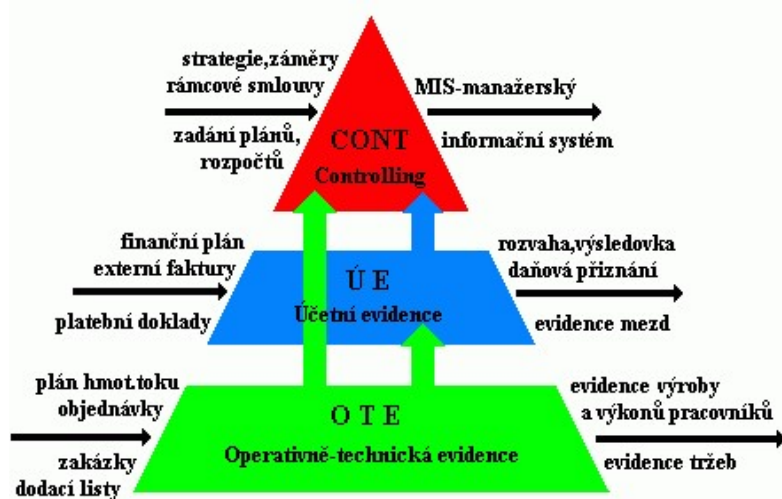
### Zdroje informací controllingu můžeme hledat ve:

- finančním účetnictví
- nákladovém a manažerském účetnictví
- strategickém řízení s orientací na cíl
- vnitropodnikových normách a směrnicích
- vnitropodnikové evidenci

## Zdroje informací

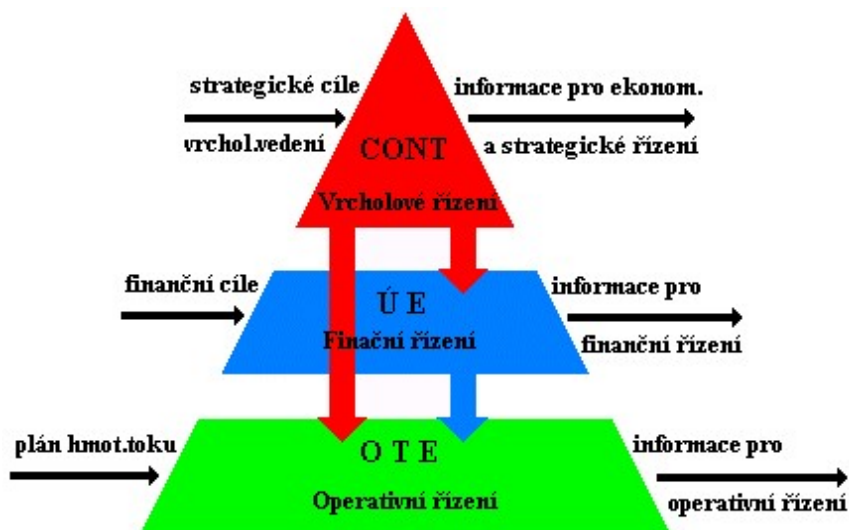
- **Operativně-technické evidence (OTE)** – podává obraz o skutečném průběhu hmotného toku (logistiky) - tvoří podklady pro operativní rozhodování. Za vstupy do této OTE můžeme považovat např. plán hmotných toků (materiálu apod.), objednávky či zakázky vstupující do systému, normy spotřeb atd. V OTE se nachází dále např. evidence výroby (nedokončené výroby, odvedené výrobky atd.), evidence výkonů pracovníků apod.
- **Účetní evidence (ÚE)** – obsahuje především údaje pro finanční a personální řízení, představuje zatím informační zdroj, který zobrazuje probíhající finanční a hmotné procesy dle závazné účetní osnovy majetkových a výsledkových účtů, tedy v druhovém členění nákladů a výnosů a majetku. Zajišťuje jak systematickou kontrolu všech finančních toků v podniku vůči externím organizacím, tak hodnotové zobrazení průběhu hmotných procesů na základě informačních výstupů z OTE.

### Informační systém podniku (tok skutečných informací)



Integrace informací controllingu a jejich tok  
(zdroj: <http://www.controlling.sf.cz/> )

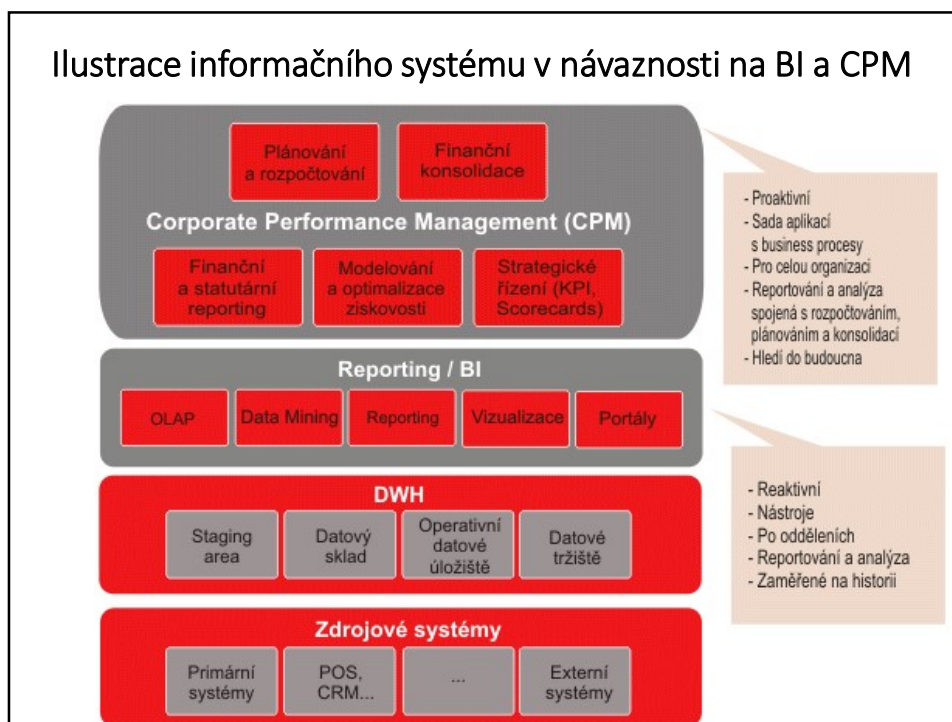
### Řídící systém podniku (tok plánových informací)



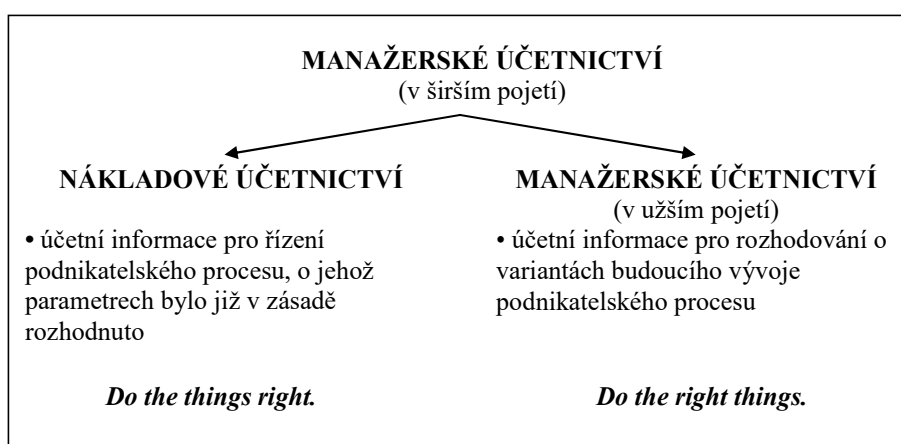
Integrace informací controllingu a jejich tok  
(zdroj: <http://www.controlling.sf.cz/> )



## Ilustrace informačního systému v návaznosti na BI a CPM



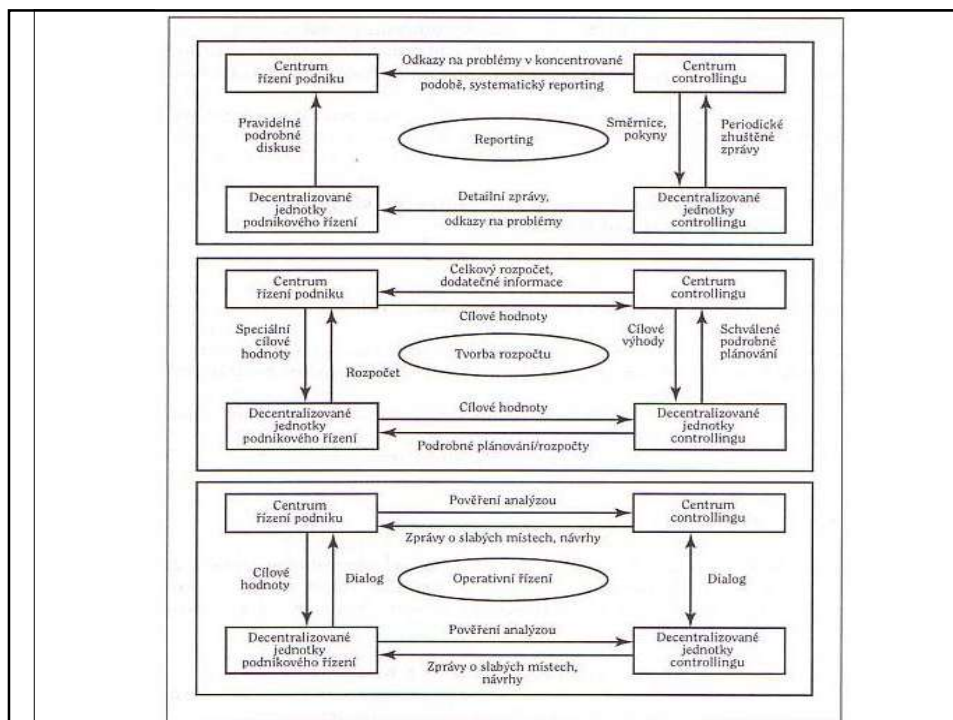
## Vztah manažerského a nákladového účetnictví v širším pojetí



| Vztah manažerského a nákladového účetnictví - systém účetních informací pro řízení a rozhodování                          |   |
|---|---|
| MANAŽERSKÉ ÚČETNICTVÍ   |   |
| NÁKLADOVÉ ÚČETNICTVÍ<br><i>(účetnictví pro řízení podnikatelského procesu, o jehož parametrech již bylo rozhodnuto)</i>   | MANAŽERSKÉ ÚČETNICTVÍ<br><i>(účetnictví zahrnující i podklady pro rozhodování o budoucích alternativách činnosti)</i> |
| Informace pro předem stanovenou variantu činnosti<br><i>(plán, porovnání se skutečností, běžná a operativní kontrola)</i> | Informace pro variantní rozhodování<br><i>(krátkodobé a dlouhodobé rozhodovací úlohy)</i>                             |
| Informace pro řízení po linii útvarů, výkonů a procesů  | Komplexní informace pro vrcholové řízení a rozhodování  |
| Řízení hospodárnosti  | Řízení efektivnosti   |
| Změny v objemu a sortimentu "zajištěných" výkonů  | Zásadní změny činnosti<br><i>(strategický marketing, výzkum a vývoj, investiční rozhodování)</i>                      |
| Podnikové krátkodobé rozpočty - Rozpočetní výsledovka, rozvaha, cash-flow   |   |
| Vnitropodnikové rozpočty a kalkulační systém  | Střednědobé a dlouhodobé rozpočty<br><i>(kapitálové rozpočty, výdaje na výzkum a vývoj)</i>                           |

## Základní prvky controllingového systému

- Podnikové plánování
- Podniková kontrola
- Řízení podniku
- Controllingový reporting



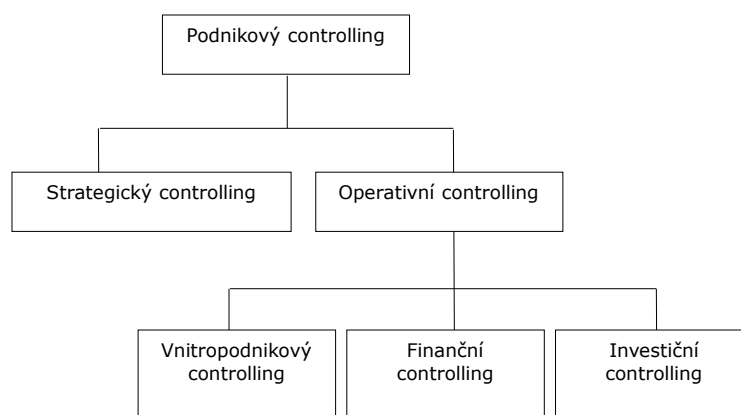
## 6. Rozdělení controllingu

## Rozdělení controllingu

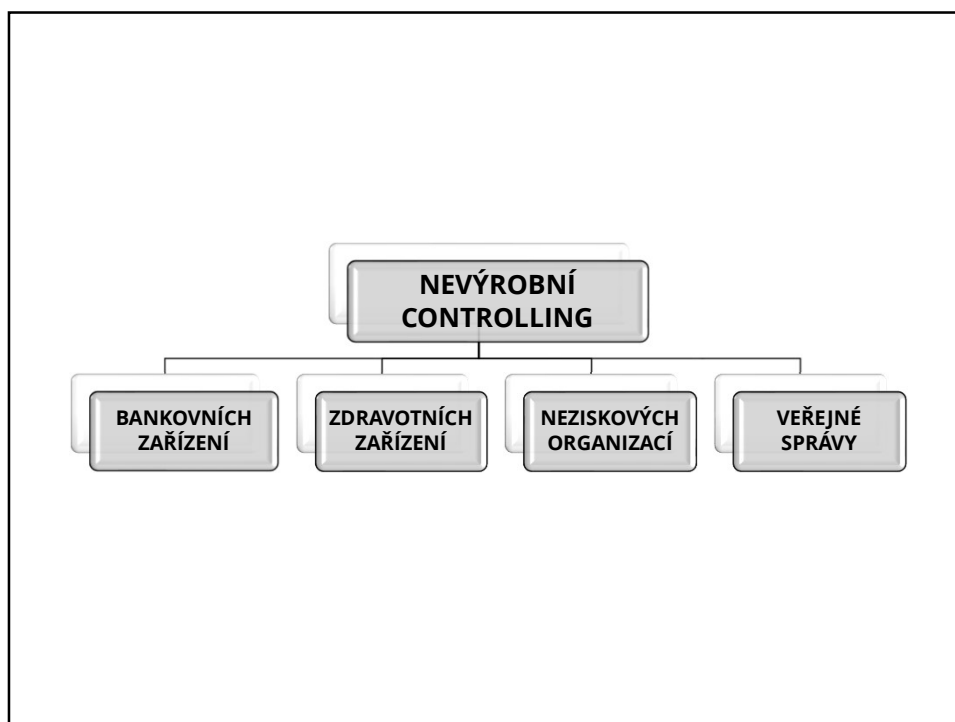
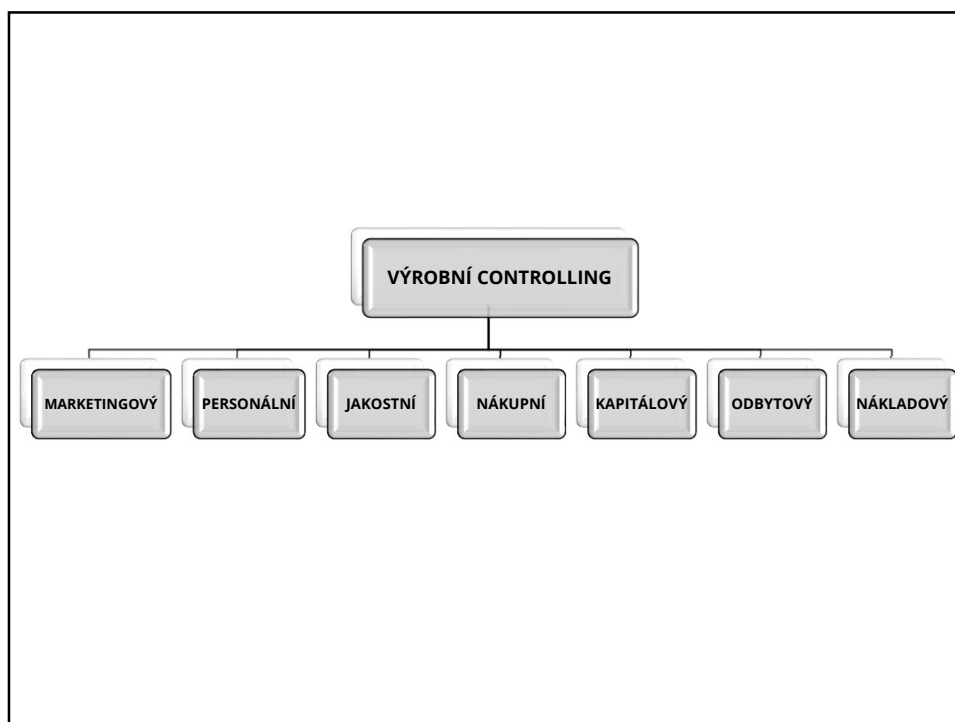
Z hlediska cílové orientace se konstituovaly dva hlavní směry controllingu:

- strategický controlling,
- operativní controlling.

## Rozdělení controllingu

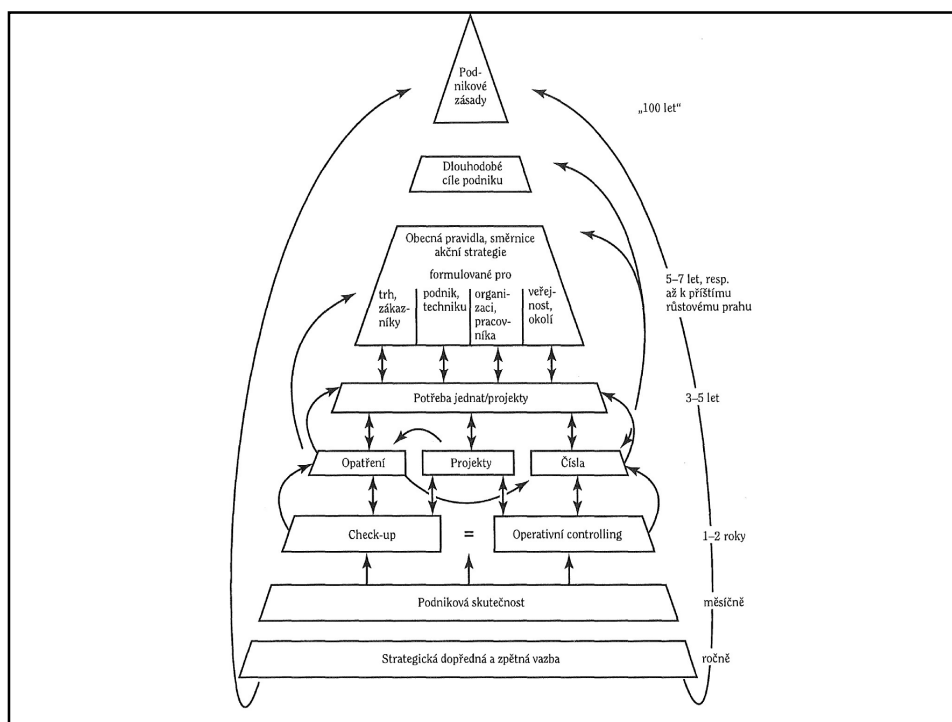


*Členění podnikového controllingu [Rajnoha]*



## Srovnání strategického a operativního controllingu

- |                   |   |
|-------------------|---|
| • Časový horizont | Na rozdíl od operativního controllingu pracuje strategický controlling bez omezení časového horizontu   |
| • Veličiny        | V operativní oblasti rozeznáváme veličiny „náklady a „výnosy“. Strategický controlling pracuje se všemi faktory.  |
| • Okolí           | Přechod od introvertní výrobní evidence operativního controllingu ke strategickému controllingu zaměřovanému na analýzu jednotlivých faktorů tržních strategií. |
| • Tlak termínů    | Na rozdíl od operativního controllingu neexistuje ve strategickém controllingu tlak na přijímání rozhodnutí.  |
| • Styl řízení     | Operativní plánování se provádí v síťových plánech, ve strategickém controllingu neexistuje tento strukturovaný tvar.   |
| • Stanovení cíle  | U operativního controllingu je cílem zisk, u strategického zachování existence.   |



## Rozdělení podnikového controllingu

### **Funkční dimenze controllingu:**

- výrobní controlling,
- nákupní controlling,
- marketingový controlling,
- controlling pracovního kapitálu,
- investiční controlling,
- controlling jakosti,
- personální controlling,
- x procesní controlling**
- projektový controlling**

## Rozdělení podnikového controllingu

### **Controlling v nevýrobní sféře:**

- bankovní controlling,
- obchodní controlling,
- controlling ve veřejné správě,
- controlling neziskového sektoru,
- controlling v hotelích, zdravotních zařízeních atd.

## Procesní controlling

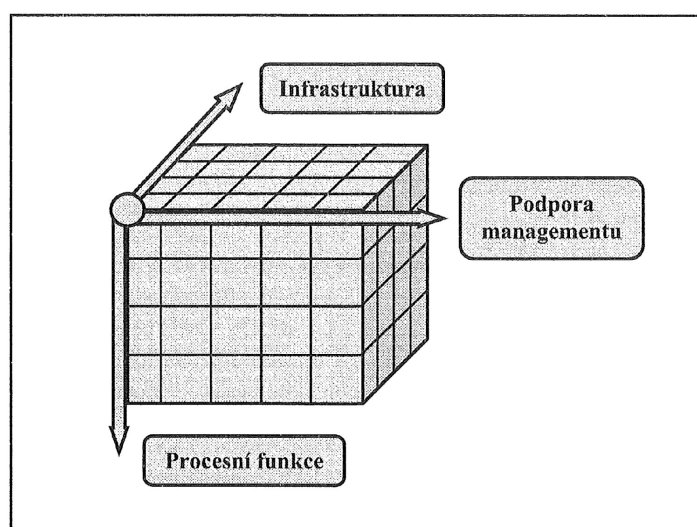
3 základní úlohy dle Bartoše:

- Tvorba a servis infrastruktury
- Podpora managementu
- **Procesní funkce**

**Úlohy v controllingu mají komplexní  
vícerozměrnou strukturu a problémy není možno  
posuzovat izolovaně!**

## Procesní controlling

Krychle úloh podnikového controllingu



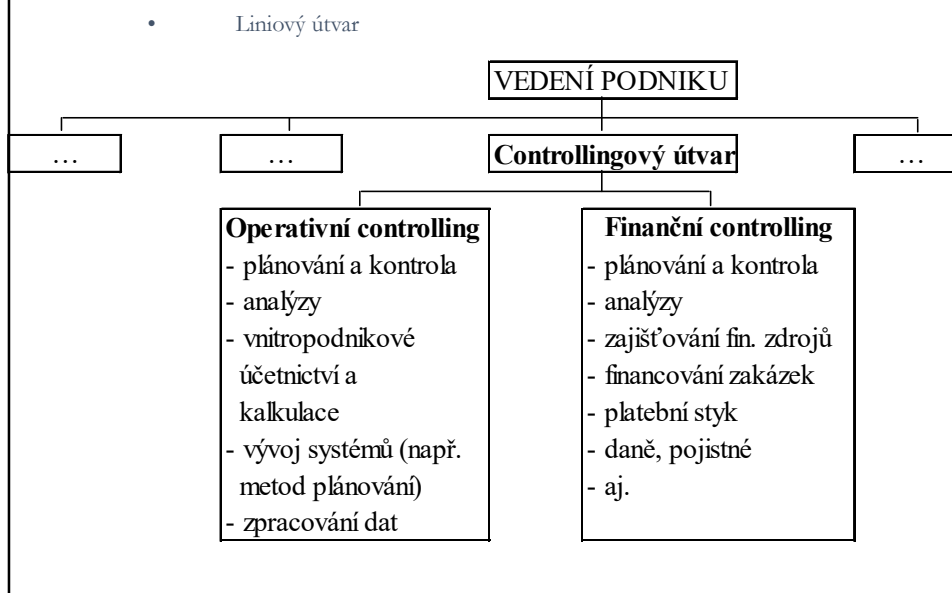


## Procesní controlling

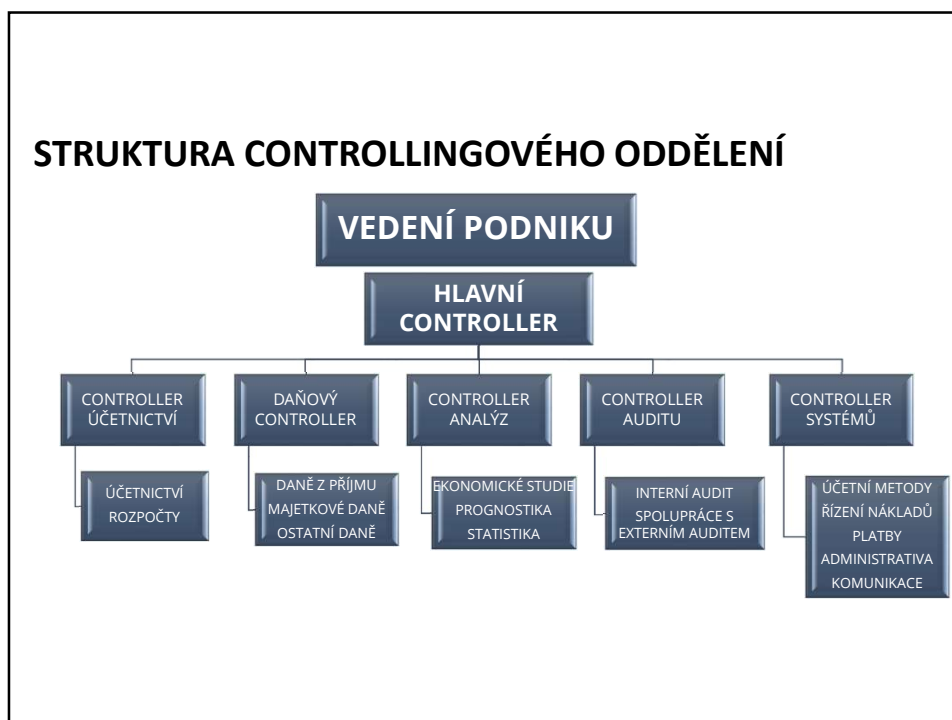
- Procesní funkce controllingu spočívá ve ztvárnění systému plánování a kontroly a jeho etablování do všech úrovní vedení
  - Nejedná se pouze o procesní řízení nákladů, ale o komplexní řízení procesů.
  - Procesní controlling začíná již od plánování strategie
- Nástroje procesního controllingu
- ABC, benchmarking procesů, procesně orientovanou kalkulaci příspěvku na úhradu, průběžný controlling procesů
  - TQM – z pohledu jakosti

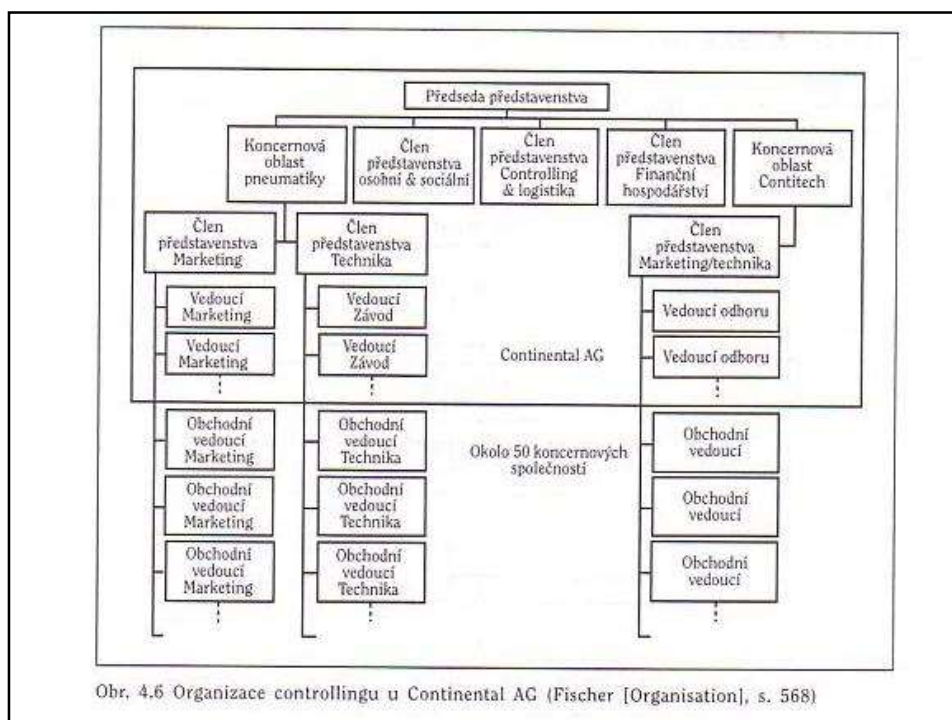
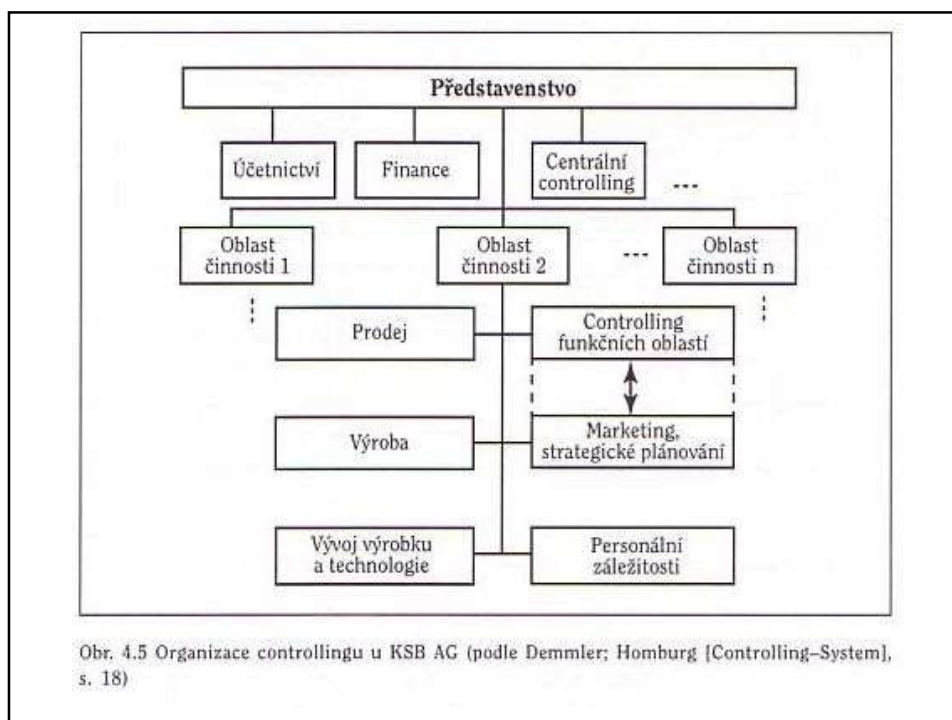
## 7. Zařazení controllingu

## Zařazení controllingu



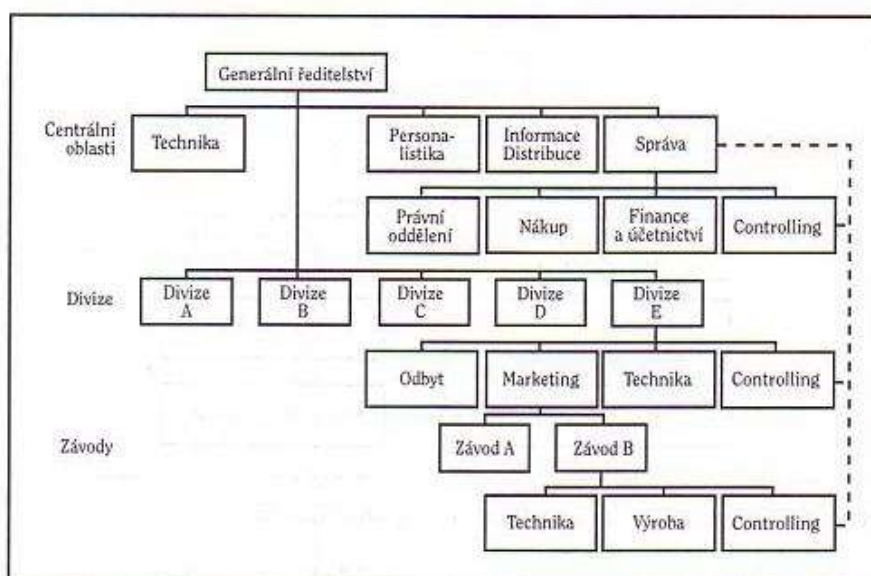
## STRUKTURA CONTROLLINGOVÉHO ODDĚLENÍ



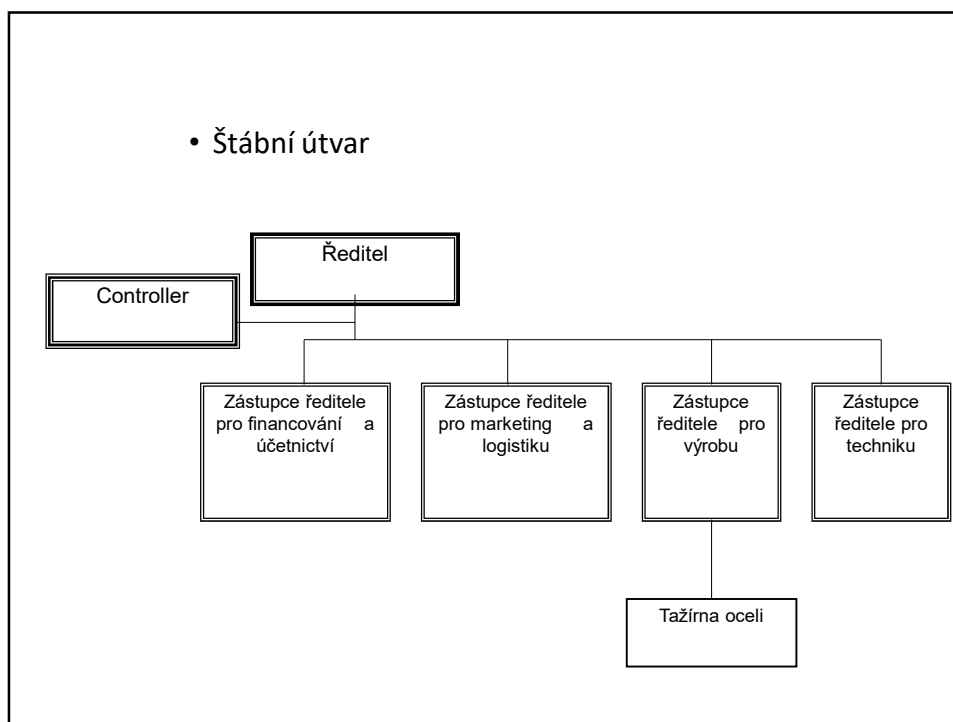
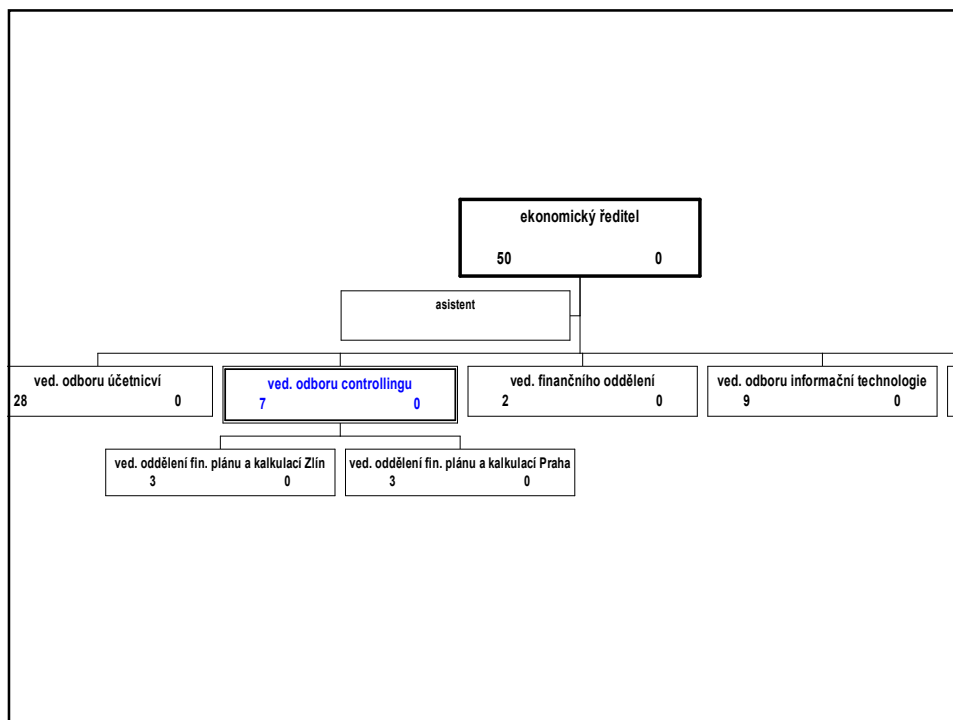


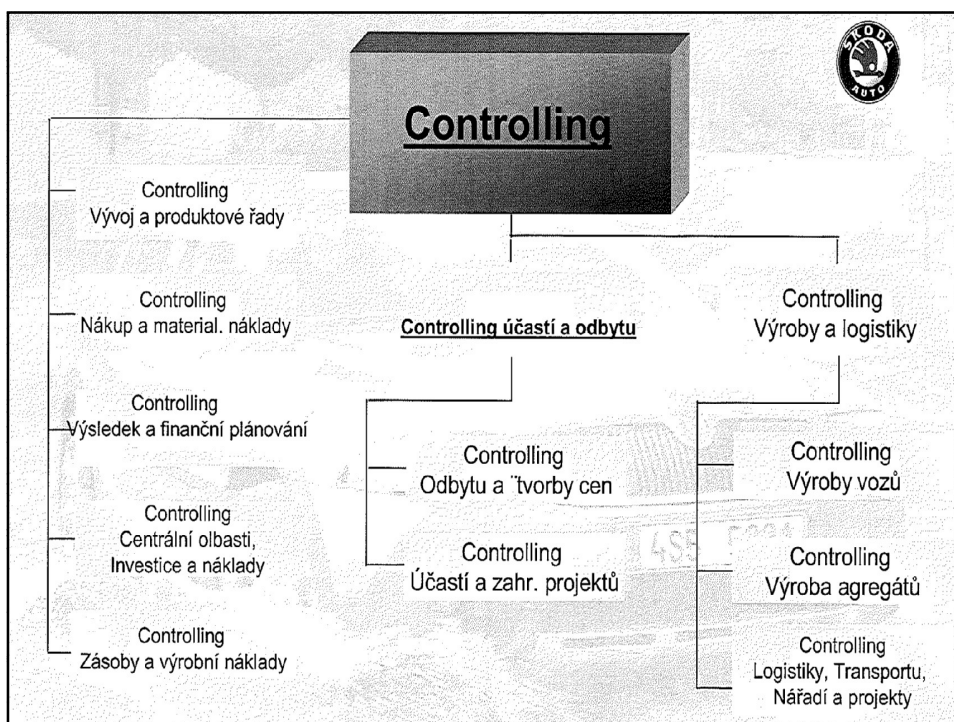
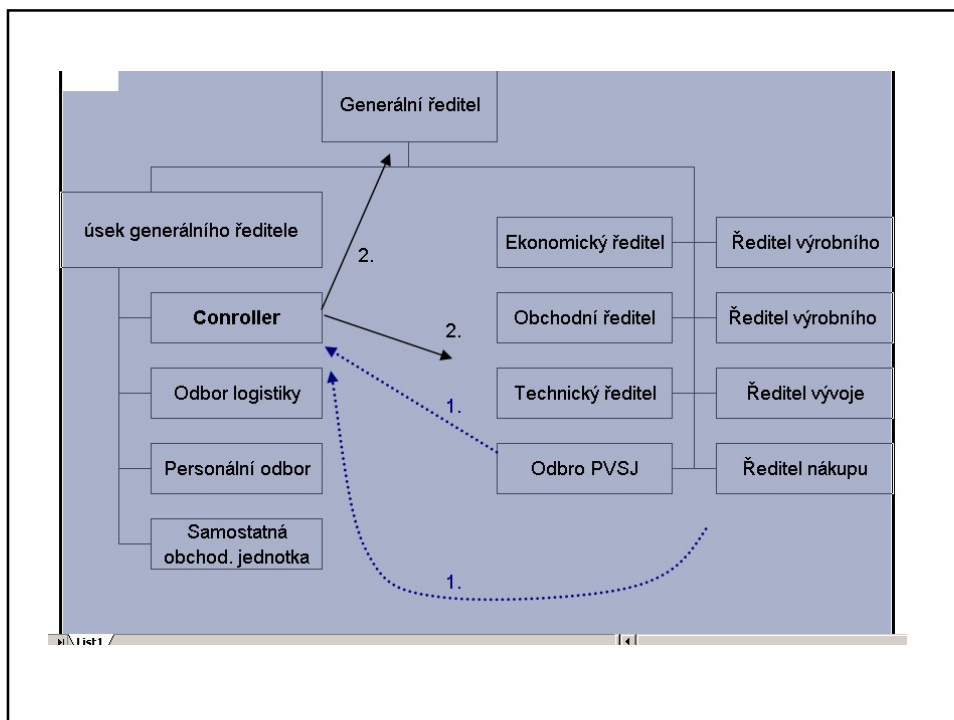


Obr. 4.7 Organizační začlenění controllingu u Flughafen Wien AG



Obr. 4.8 Organizace controllingu u Nestlé Deutschland (podle Küpper [Controlling], s. 440)





## Vize controllingu v Škoda Auto

- Controlling je finančním partnerem odborných útvarů
- Controlling nabízí partnersky orientované informace a efektivní komunikaci
- Controlling vytváří pro své partnery průhlednost podnikového výsledku a příspěvků jednotlivých partnerů k celkovému výsledku
- Controlling disponuje nejlepšími metodami a postupy finančního plánování a řízení a aplikuje je společně se svými partnery
- Controlling rozvíjí společně se svými partnery strategie pro úspěšnou budoucnost ŠA
- Rozhodnutí jsou připravována společně s partnery a spoluzodpovědnost je přejímána oboustranně
- Controlling vzbuzuje a získává důvěru

## Úloha controllingu v podmínkách firemního řízení a základní nástroje efektivního využití

### Controlling v mezinárodních firmách

- Taktický či nejčastěji operativní controlling zaměřený na plnění střednědobých a krátkodobých cílů s důrazem na:
  - Aplikaci a dodržování nastavených nástrojů controllingu vycházejících z „corporate policy“
  - Reporting - pravidelné statistiky a klíčových ukazatelů v porovnání v čase s plánem a loňskou skutečností. Předkládané výstupy jsou velmi rigidní díky nutné konsolidaci na úrovni mateřských firem
  - Budgetování úpravy a aktualizace ročních budgetů - číselný odraz slovního plánu „Business plan“
  - Feasibility study (projekty - studie proveditelnosti) - kvantifikace plánovaných cílů, kalkulace nákladů, predikce zdrojové náročnosti/
  - Operativní ad hoc analýzy (zaměřeny na efektivní využívání nákladů)

### Controlling v malých a středně velkých podnicích v ČR

- ❑ Ve firemní struktuře se osoba odpovědná za controlling obvykle pohybuje na úrovni TOP managementu (finanční ředitel, financial controller s přímou podřízeností na managing director a corporate controllera)
- ❑ Zásadním předpokladem úspěšného nastavení a využívání controllingu je znalost firemního plánu minimálně na úrovni krátkodobého, popřípadě střednědobého horizontu a to na všech úrovních firmy (účetní, marketingový manažer)

### Controlling v malých a středně velkých podnicích v ČR

- Příklad, proč je třeba znát firemní plán
  - účetní: nastavení vhodné struktury analytických účtů, středisek, zakázek, popřípadě jiných identifikátorů tak, aby bylo možno využívat účetní data jako datovou základnu
  - marketingový manažer: schopnost získat data na vyhodnocení úspěšnosti marketingové kampaně, vyhodnotit úspěšnost jednotlivých marketingových aktivit, atd.

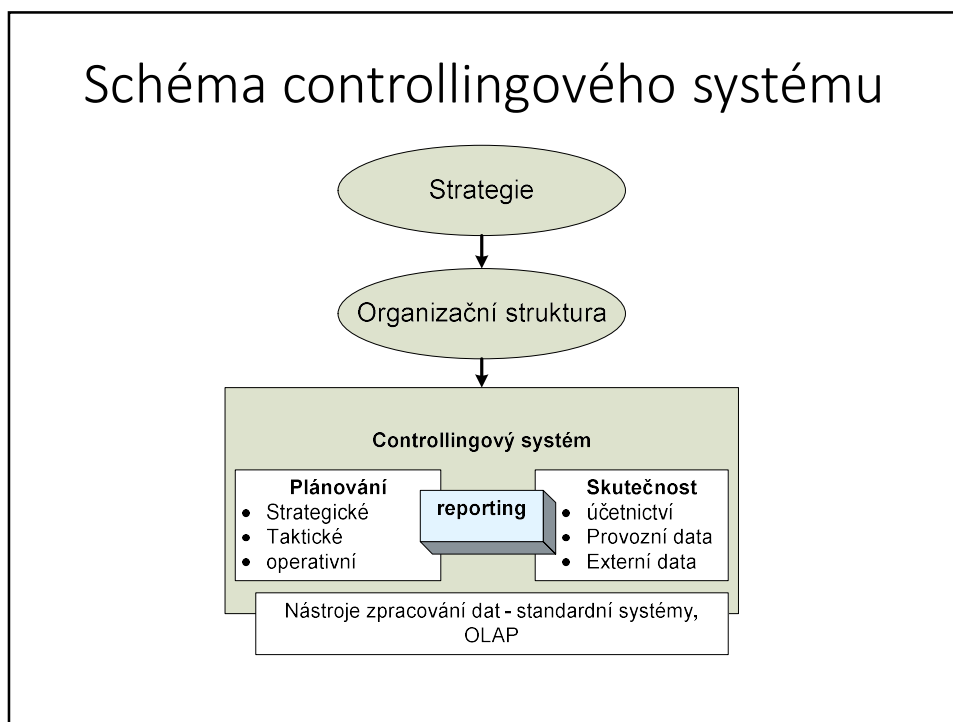


## Příčiny vzniku rizika v controllingu

- Nesprávné místo controllingu ve firemní organizaci - „kompetence“ rozsah působnosti, pravomoc, souhrn oprávnění a povinností - neumožňující využití všech nástrojů controllingu – nedostatečná pravomoc.
- Chybná kvantifikace firemní strategie /nedosažitelné cíle, neměřitelné cíle, nedostupné zdroje (riziková likvidita)/ - nemožnost objektivního vyhodnocení.
- Nesoulad mezi controllingovými výstupy (reportingem) a firemními cíli - zaměření na obrát, nikoliv na zisk, růst pohledávek atd. - controllingové reporty nemapují úzká místa, ani hlavní cíle.
- Nevyhovující informační systém (z kompatibility, formy výstupů atd.)
- Subjektivizace informací /očišťování o tzn. abnormality, záměrné zkreslení informací vzhledem k motivacím či ambicím jednotlivců/ - zkreslené podklady pro rozhodování.
- Neochota či neschopnost akceptovat tzv. determinanty budoucího vývoje/ současny stav „výsledky, hodnoty“ vždy přímo ovlivňují tvorbu budoucích vývoje.
- Ignorance technických odchylek - špatná interpretace výchylek systému vs. nepoužívání „selského rozumu“ – zkreslené podklady pro rozhodování

## 8. Požadavky na systém controllingu

## Schéma controllingového systému



- Systém controllingu by měl být schopen podávat ucelené informace a ukazatele ze všech činností a oblastí podniku.



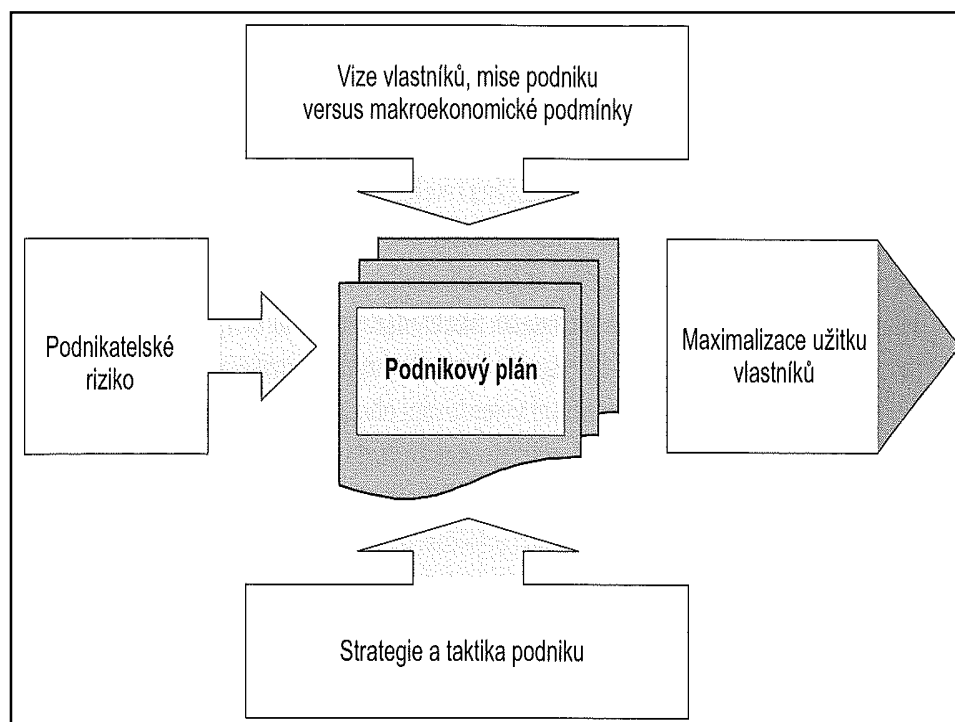
- prezentace v jednoduché a srozumitelné formě.
- Cíl informací controllingu → komplexní podchycení nejdůležitějších událostí (vytvoření vhodné informační základny pro řízení)

## Předpoklady správné funkce controllingu

- **Řízení podniku musí být cílově orientované, založené na plánování a kontrole**, předpokládá se adaptivnost, flexibilita (decentralizované řízení),
- vedle finančního účetnictví musí plně fungovat i **účetnictví manažerské**,
- **výkaznictví s dostatečnou vypovídací schopností**,
- styl vedení musí být kooperativní,
- musí dojít k úpravě organizační a ekonomické struktury podniku - pro účely operativního controllingu, tzn. vytvoření ziskových a nákladových středisek, pro účely strategického controllingu zřízení strategických obchodních jednotek nebo vytvoření strategické projektové skupiny,
- kladný postoj (povědomí) o controllingu v podniku.

## Plánování jako funkce řízení

- Cílem podnikového řízení je vitální podnik, schopný vnitřně řízených změn orientovaných navenek. Předpokladem toho je schopnost přizpůsobení a pokroku. (Eschenbach)
- Základní funkce řízení zůstávají i přes razantní změny v ekonomice, výrobě a dalších oblastech neměnné.



Pozor!!

**„Strategie není výsledkem plánovacího procesu.  
Naopak je jeho výchozím bodem. „**

Henry Mintzberg

## 9. Praktická ukázka

### Důvody a přínosy zavedení controllingu – praktická ukázka

#### **Nejvýznamnější důvody zavedení controllingu v konkrétní firmě**

- potřeba snížení nákladů
- stagnace obratu
- neprůhledné a neefektivní řízení procesů ve společnosti
- nedostatečné plánování a nedostatek informací pro řízení
- tlak tržního prostředí a okolí podniku
- rostoucí dynamika a tlak okolí a konkurence

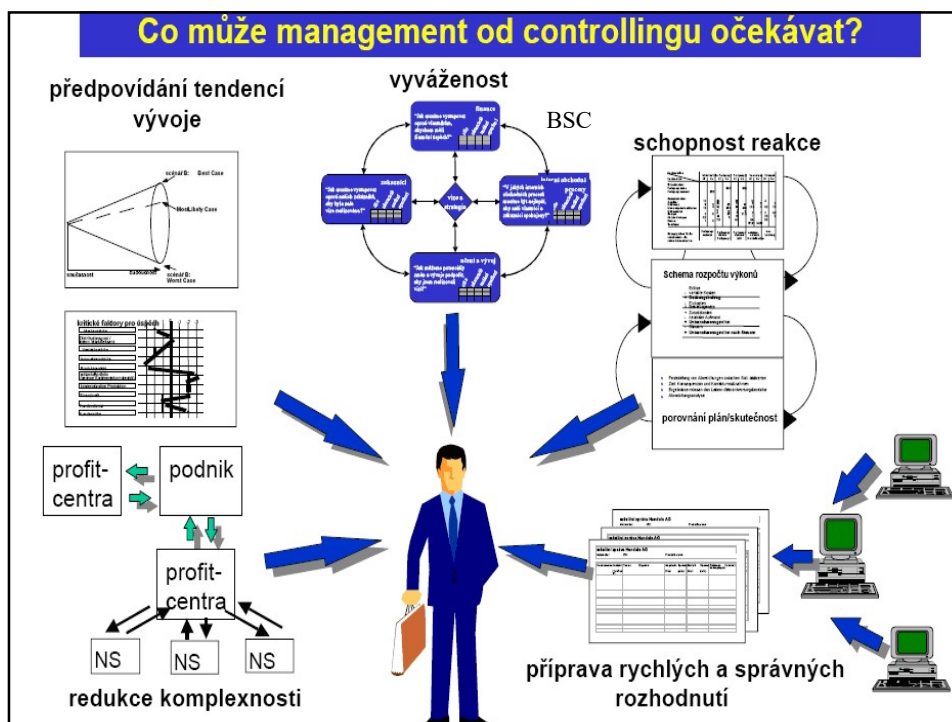
## Důvody a přínosy zavedení controllingu – praktická ukázka

### Nejvýznamnější přínosy:

- posílení prvku dlouhodobosti, vize a strategie, jejich trvalé a kontinuální propracování, jako východisko dalších kroků
- procesní logické vazby všech úrovní řízení
- přehled o hospodaření podniku v čase a požadované struktuře
- pravidelné informace o odchylkách od plánu a tím i dostatečný časový prostor k provedení nápravných opatření
- kvalitní systém plánování a vliv rozhodnutí na VH
- přehled o struktuře nákladů a jejich spotřebě
- kontrolu nad řízením pohledávek
- zvýšení prestiže podniku na trhu

## Výstupy

- reklasifikace nákladů – rozčlenění na náklady fixní, variabilní, smíšené
- Zjištění KHV
- Zjištění krycího příspěvku
  - ↓
- Analýza bodu zvratu
  - Zjištění kritického množství
  - Kritické náklady
  - Kritické výnosy
- Systém odměňování-návrh nového systému
- Syntéza všech plánů ⇒ finanční plán



## 10. Výkaznictví - Reporting

## Reporting

- Reporting se využívá
  - nejen ke kontrole a vyhodnocování dosavadního vývoje hospodaření,
  - ale také **k plánování a rozhodování o opatřeních** ke zlepšování výkonnosti podniku jako celku i jeho organizačních a odpovědnostních jednotek.
- Reporting lze tedy chápat jako relativně autonomní subsystém controllingu a tím je vymezena i jeho vazba na podnikový informační systém.
- V širším pojetí lze reporting vymežit jako **komplexní systém zpravodajství**.

## Reporting

- Úkolem controllerů je také:
  - **sbírat data,**
  - **analyzovat,**
  - **převést hodnoty na informace,** na jejichž základě pak probíhá řízení a rozhodování.
- Problém → dat se sbírá spousta bez ohledu na jejich potřebu a nikdo s nimi dále nepracuje.



**Vytvoření efektivního controllingu**



## Reporting jako controllingový modul

- Každý podnik k naplnění základních funkcí controllingu (funkce plánovací, informační a reporting) potřebuje řadu zejména analytických nástrojů.



## Problémové oblasti controllingu

| problémová oblast         | stav vývoje  |
|---------------------------|--|
| Obsahy                    | Málo odpovídající adresátům; příliš nízký podíl nemonetární informace  |
| Frekvence                 | Selektivní intervaly s těžištěm v měsíčním reportingu  |
| Médium                    | Papír je ještě málo nahrazen   |
| Komunikace a interpretace | Shromažďování dat stále ještě dominuje oproti činnostem vytvářejícím hodnoty; analýza odchylek málo intenzivní |
| Proces vypracování        | Problematická aktuálnost; kvůli Balanced Scorecard opět větší manuální podíl                                   |
| Počítačová podpora        | reporting je stále ještě doménou MS-Office   |

## Uživatelé reportingu

- **Interní uživatelé**
  - vlastníci a management na různých stupních řídicí pyramidy,
  - v případě akciových společností představenstvo a dozorčí rada,
  - zaměstnanci podniku.
- **Externí adresáti** mohou vytvářet velmi široké spektrum oprávněných kontrolních orgánů, zájmových skupin i jednotlivců, například:
  - spolupracující podniky, dodavatelé, odběratelé, banky jako věřitelé apod.,
  - státní orgány, které jsou pověřeny výkonem určitých kontrolních funkcí ve vztahu k činnostem podniku (finanční úřad, pracovní úřad, hygienická služba, inspekce životního prostředí atd.),
  - orgány veřejné správy, krajské úřady, zastupitelské orgány obcí a měst atd., které mají zájem na oboustranně prospěšném vztahu podniku a daného regionu,
  - široká veřejnost, společenské organizace a různé občanské aktivity například v oblasti ochrany životního prostředí apod.

## Výkaznictví - Reporting

### Hlavní úkol:

- **Vytvořit relativně komplexní systém ukazatelů a informací, které by měly vyhodnocovat vývoj podniku:**
  - jako celku,
  - v dílčích částech a pohledech, které jsou z hlediska řízení rozhodující.
- Zprávy a v nich obsažené výkazy slouží nejen vedoucím pracovníkům na různém stupni podnikové hierarchie jako nástroj při rozhodování, ale i jako nástroj vrcholového řízení
- Základem řízení během roku je měsíční porovnávání plánovaných a skutečných hodnot!

**Reporting je uživatelským interface controllingu**

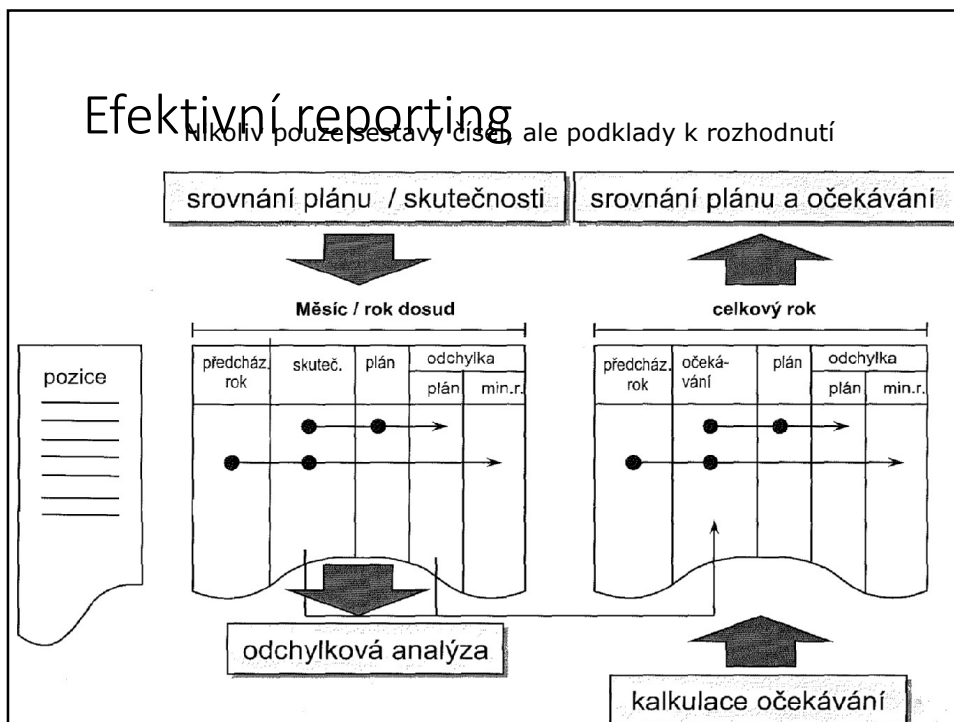
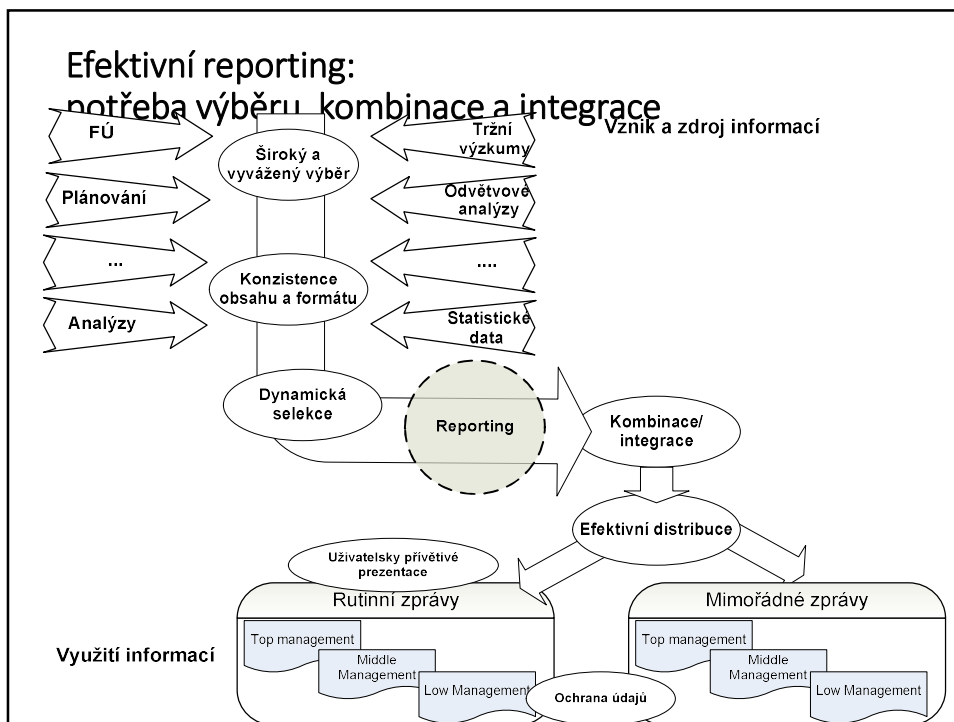
## Reporting

### Hlavní dělení

- **Standardní**
  - zprávy v pravidelných intervalech
    - předem stanovená struktura (informace o skutečných hodnotách, odchylkách, analýzy odchylek, výpočty očekávaných hodnot atp.)
  - obvyklé časové období – měsíční, čtvrtletní, roční, jiné – důležitá je efektivnost poskytovaných služeb!
- **Mimořádný**
  - Zprávy na požádání - zprávy vypracovávají ad hoc, např. na požádání oprávněných orgánů. Přitom může jít o zprávu ve standardní struktuře v mimořádném termínu, nebo o obsahově specifickou zprávu či analýzu.
  - Mimořádné z hlediska termínů (standardní struktura), nebo z hlediska obsahu (mimořádné analýzy, audity, analýzy rizik, sortimentních skupin atd.)

## Budování systému výkaznictví – doporučený postup

- Hrubý návrh systému (výrobky, zákazníci, výrobní provozy, útvary atd.)
- Diskuse návrhu s příslušnými útvary (účelnost systému)
- Vytvoření plánu nákladových druhů
- Vybudování evidence nákladů podle nákladových středisek
  - Určení nákladů za který nositel odpovědnosti odpovídá (vytvoření odpovědnostních vazeb)
  - Fixní a flexibilní rozpočet
  - Stanovení plánovaných veličin výkonu pro pozdější srovnání
- Normová evidence nákladů (sériová výroba), evidence nákladů dle kalkulačních jednic
- Odsouhlasení jednotlivých evidencí
- Vytvoření dokumentace systému, testování, aktualizace atd.



## Efektivní reporting

### IT podpora

- **integrační funkce** ... tvorba jednotné, konzistentní a rozhodující datové základny prostřednictvím jednoho systému
- **rozborová funkce** ... multidimenzionální spojení dat, "drill down" a "roll up" přes různé hierarchické úrovně aby bylo možné flexibilní zhodnocení
- **racionalizační funkce** ... rychlé, bezpapírové, na příjemce orientované, "just in time" zásobování informacemi
- **funkce samocontrollingu** ... decentralní, na potřeby orientované, optimální toky informací, "na stisknutí tlačítka"
- **zabezpečovací funkce** ... upravený zásah do dat pomocí hesel a odstupňovaných přístupových práv.

## Efektivní reporting

Příklad výkazu v controllingu – report nákladů

| Ukazatel                   | Plán       | Skutečnost | Odchylka  |            |
|----------------------------|------------|------------|-----------|------------|
|                            |            |            | absolutně | %          |
| výrobní mzdy               | 175        | 140        | 35        | 20,0       |
| mzdy pomocného personálu   | 35         | 40         | 5         | 14,3       |
| sociál. a zdrav. pojištění | 84         | 81         | 3         | 3,6        |
| materiál                   | 33         | 28         | 5         | 15,1       |
| údržba                     | 20         | 20         | -         | -          |
| energie                    | 25         | 24         | 1         | 4,0        |
| odpisy                     | 10         | 10         | -         | -          |
| úroky                      | 8          | 8          | -         | -          |
| <b>celkem</b>              | <b>450</b> | <b>411</b> | <b>39</b> | <b>8,7</b> |

## Efektivní reporting

Report tržeb

| rok 2009<br>Měsíc | Tržby z prodeje zboží |        |               |        |         |               |
|-------------------|-----------------------|--------|---------------|--------|---------|---------------|
|                   | Plán                  | Kum.   | Skut.         | Kum.   | plnění  | % plnění kum. |
| Leden             | 2 800                 | 2 800  | 2 799         | 2 799  | 99,96%  | 11,09%        |
| Únor              | 2 550                 | 5 350  | 2 542         | 5 341  | 99,69%  | 21,16%        |
| Březen            | 2 300                 | 7 650  | 2 262         | 7 603  | 98,35%  | 30,12%        |
| Duben             | 2 150                 | 9 800  | 2 116         | 9 720  | 98,42%  | 38,51%        |
| Květen            | 1 795                 | 11 595 | 1 811         | 11 531 | 100,89% | 45,68%        |
| Červen            | 1 650                 | 13 245 | 1 726         | 13 257 | 104,61% | 52,52%        |
| Červenec          | 1 500                 | 14 745 | 1 472         | 14 728 | 98,13%  | 58,34%        |
| Srpen             | 1 350                 | 16 095 | 1 415         | 16 144 | 104,81% | 63,95%        |
| Září              | 1 590                 | 17 685 | 1 662         | 17 806 | 104,53% | 70,54%        |
| Říjen             | 2 220                 | 19 905 |               |        |         |               |
| Listopad          | 2 510                 | 22 415 |               |        |         |               |
| Prosinec          | 2 828                 | 25 243 |               |        |         |               |
| <b>Celkem</b>     | <b>25 243</b>         |        | <b>17 805</b> |        |         |               |

## Efektivní reporting

Report tržeb

| rok 2009<br>Měsíc | Tržby z prodeje zboží |               |        |               |        | Odchylka  |      | Odchylka v % |        | Odchylka |        |
|-------------------|-----------------------|---------------|--------|---------------|--------|-----------|------|--------------|--------|----------|--------|
|                   | Skut.min.             | Plán          | Kum.   | Skutečnost    | Kum.   | absolutní | Kum. | plán/skut    | Kum.   | min.rok  | v %    |
| Leden             | 2900                  | 2 800         | 2 800  | 2 799         | 2 799  | -1        | -1   | -0,04%       | -0,04% | -101     | -3,48% |
| Únor              | 2700                  | 2 550         | 5 350  | 2 542         | 5 341  | -8        | -9   | -0,31%       | -0,17% | -158     | -5,85% |
| Březen            | 2250                  | 2 300         | 7 650  | 2 262         | 7 603  | -38       | -47  | -1,65%       | -0,61% | 12       | 0,53%  |
| Duben             | 2200                  | 2 150         | 9 800  | 2 116         | 9 720  | -34       | -80  | -1,58%       | -0,82% | -84      | -3,82% |
| Květen            | 1900                  | 1 795         | 11 595 | 1 811         | 11 531 | 16        | -64  | 0,89%        | -0,55% | -89      | -4,68% |
| Červen            | 1720                  | 1 650         | 13 245 | 1 726         | 13 257 | 76        | 12   | 4,61%        | 0,09%  | 6        | 0,35%  |
| Červenec          | 1600                  | 1 500         | 14 745 | 1 472         | 14 728 | -28       | -17  | -1,89%       | 0,06%  | -128     | -8,00% |
| Srpen             | 1450                  | 1 350         | 16 095 | 1 415         | 16 144 | 65        | 49   | 4,82%        | 4,89%  | -35      | -2,41% |
| Září              | 1650                  | 1 590         | 17 685 | 1 662         | 17 806 | 72        | 121  | 4,53%        | 9,42%  | 12       | 0,73%  |
| Říjen             | 2250                  | 2 220         | 19 905 |               |        |           |      |              |        |          |        |
| Listopad          | 2650                  | 2 510         | 22 415 |               |        |           |      |              |        |          |        |
| Prosinec          | 2900                  | 2 828         | 25 243 |               |        |           |      |              |        |          |        |
| <b>Celkem</b>     | <b>26170</b>          | <b>25 243</b> |        | <b>17 805</b> |        |           |      |              |        |          |        |

## Zpráva controllera

- **Rutinní, dle zvláštních požadavků vedení nebo majitelů podniku**
- **Orientovaná na konkrétního příjemce**
- **Zaměřená na podstatu věci**
- **Jasný cíl z právy**
- **Zřetelná interpretace hodnotových ukazatelů s využitím grafického znázornění**
- **Jasná a stálá struktura**

## Obsah rutinní controllingové zprávy

- Měsíční porovnávání plánu a skutečnosti
- Části identické s ročním plánem
- Respektování hierarchie útvarů
- Kontrola odchylek – hledání příčin
- Tržby dle:
  - sortimentu – výrobky, výrokové řady apod.
  - odbytových cest – tuzemsko, zahraničí, jednotlivé regiony apod.
  - zákazníků
- Plán nákladů (specifikace FN a VN)
- Plán VH - dodržování stanovených cílových hodnot atd.
- Finanční plán
  - dle časového určení vypracování a kontrola krátkodobých finančních plánů (CF, úvěry atd.),
  - srovnání krátkodobých hodnot s dlouhodobými atd.

## Obsah rutinní controllingové zprávy

- Plán likvidity
  - Především pro krátké období – tedy měsíční období v rozpadu na jednotlivé týdny, dekády apod.
  - Vyhodnocení přehledu likvidity, sledování ČPK
  - Plán pro následující období, stanovení případných potřeb zajištění prostředků pro udržení dostatečně likvidní situace atd.
- Vyhodnocení výroby + předpoklad
- Vybrané finanční ukazatele (fin.analýza)
- Personální stav a personální náklady
  - Přepočtený stav pracovníků
  - Vývoj (měsíční, čtvrtletní, roční) + srovnání s plánem
  - Výhled do budoucna
  - Vyhodnocení personálních nákladů + plán do dalšího období
  - Srovnání kumulativních údajů s dlouhodobým plánem

## Obsah rutinní controllingové zprávy

- Stav investic
  - Výhled do nejbližšího období
  - Průběh realizace investic
  - Plnění investice v daném období
  - Kumulativní hodnoty k danému období
- Zprávy musí obsahovat podrobný komentář k jednotlivým údajům
- U stanovených údajů musí existovat **vazba krátkodobá s dlouhodobým porovnáním**



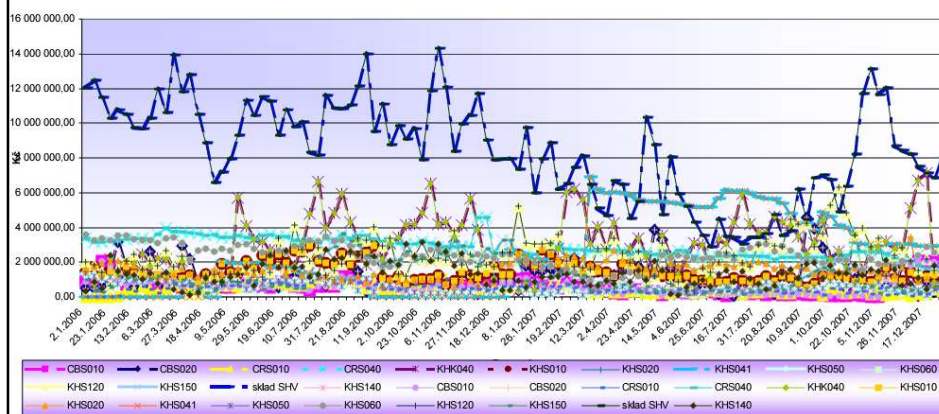
## Zprávy controllera – mějte na paměti

- Identifikujte uživatele zpráv a analyzujte jejich požadavky a potřeby z hlediska obsahu, formy i času poskytovaných zpráv.
- Zprávy podávejte **orientovaně na příjemce**, tj. vžijte se do toho, co příjemce potřebuje vědět a pošlete mu **pro jeho operativní cíle potřebné informace**.
- Zaměřte zprávy na **podstatu věci**.
- Neustále mějte na paměti **cíl zprávy**, kterou jako controller připravujete. Dlouhé pasáže odvracejí pozornost od cíle zprávy na nepodstatné záležitosti.
- Záleží na **interpretaci údajů**. I nezasvěcený uživatel se musí ve zprávě **ihned orientovat**.
- **Dodržujte časovou souslednost údajů!!**
- Vyjadřujte se **jednoduše a jasně**, k podstatě věci.
- Používejte **grafická znázornění** - dobré grafické znázornění říká mnohdy více než verbální vysvětlení.

## Zprávy controllera – mějte na paměti

- **Neměňte neustále styl podávání zpráv a vaše výkaznictví.**
- Je nutné vytvořit **jednotný styl a logický rámeček controllingových zpráv** tak, aby byla zajištěna snadná orientace a možnost srovnání.
- Využívejte osobní rozhovor s odbornými odděleními. Používejte vaši zprávu jako základ, snažte se pomoci vašeho osobního jednání připravovat důležité věci, osobní rozhovor je často větším pomocníkem než písemný návrh.

# Takto NE!



# Ukázky reportu – dashboardu Report pro management



## Ukázky reportu – dashboardu Report pro HR



## Ukázky reportu – dashboardu Report pro obchod



# Ukázky reportu – dashboardu Report pro obchod



## Příklady „nastavení“ systému Struktura údajů např.:

| Měsíc:     |      |       |          | Kumulovaně: |      |       |          |
|------------|------|-------|----------|-------------|------|-------|----------|
| Minulý rok | Plán | Skut. | Odchyška | Minulý rok  | Plán | Skut. | Odchyška |
|            |      |       | absol.   | absol.      |      |       | %        |
|            |      |       |          |             |      |       |          |

## Příklady „nastavení“ systému

Evidence nákladových druhů podle nákladových středisek

Příklad fixního rozpočtu – pro útvary nepodílející se bezprostředně na tvorbě výkonů:

| Nákl. středisko:<br>Vedoucí: | Březen |       |       |    | Skut.<br>min.<br>roku | Roční<br>plán | Leden - březen     |      |       |       |    |
|------------------------------|--------|-------|-------|----|-----------------------|---------------|--------------------|------|-------|-------|----|
|                              | Plán   | Skut. | Odch. |    |                       |               | Skut. min.<br>roku | Plán | Skut. | Odch. |    |
|                              |        |       | abs.  | %  |                       |               |                    |      |       | abs.  | %  |
| Druh nákl. 1                 | 10     | 11    | -1    | 10 | 110                   | 120           | 28                 | 30   | 29    | +1    | 3  |
| Druh nákl. 2                 | 3      | 2     | +1    | 33 | 35                    | 40            | 9                  | 10   | 10    | -     | -  |
| Druh nákl. 3                 | 2      | 2     | -     | -  | 20                    | 20            | 5                  | 5    | 5     | -     | -  |
| Druh nákl. 4                 | 2      | 2     | -     | -  | 20                    | 20            | 5                  | 5    | 5     | -     | -  |
| Druh nákl. 5                 | 3      | 4     | -1    | 33 | 30                    | 30            | 8                  | 8    | 9     | -1    | 13 |
| Σ nákladů                    | 20     | 21    | -1    | 5  | 215                   | 230           | 55                 | 58   | 58    | -     | -  |

## Příklady „nastavení“ systému

Evidence nákladových druhů podle nákladových středisek

Příklad flexibilního rozpočtu – v případě odchylek plánů výroby

| Nákl. středisko:<br>Vedoucí: | Plánovaný objem výroby: 1000 |                                    | Skutečný objem výroby: 1100 |           |     |
|------------------------------|------------------------------|------------------------------------|-----------------------------|-----------|-----|
|                              | Plán                         | Žádoucí skut.<br>(přepočtený plán) | Skutečnost                  | Odchylka  |     |
|                              |                              |                                    |                             | absolutně | %   |
| Výrobní mzdy                 | 10000                        | 11000                              | 10800                       | +200      | 1,8 |
| Spotř. energie               | 500                          | 550                                | 560                         | -10       | 1,8 |
| Oleje                        | 1300                         | 1430                               | 1470                        | -40       | 2,8 |
| Odpisy HIM                   | 2500                         | 2500                               | 2500                        | -         | -   |
| Údržba                       | 1500                         | 1575                               | 1570                        | +5        | 0,3 |
| Σ nákladů                    | 15800                        | 17055                              | 16900                       | +155      | 0,9 |

## Příklady nastavení systému

Evidenční náklady podle kalkulacních jednotek

| Výrobek č.:<br>Odpovědný: | Březen |       |       |   | Skut.<br>min.<br>roku | Roční<br>plán | Leden - březen        |      |       |       |   |
|---------------------------|--------|-------|-------|---|-----------------------|---------------|-----------------------|------|-------|-------|---|
|                           | Plán   | Skut. | Odch. |   |                       |               | Skut.<br>min.<br>roku | Plán | Skut. | Odch. |   |
|                           |        |       | abs.  | % |                       |               |                       |      |       | abs.  | % |
| Tržby                     | 200    | 200   | -     | - | 2350                  | 2400          | 588                   | 600  | 610   | 10    | 2 |
| Materiál                  | 50     | 49    | 1     | 2 | 550                   | 600           | 138                   | 150  | 153   | -3    | 2 |
| Úprava                    | 17     | 18    | -1    | 6 | 200                   | 200           | 50                    | 50   | 51    | -1    | 2 |
| Balení                    | 25     | 25    | -     | - | 300                   | 300           | 75                    | 75   | 75    | -     | - |
| Výroba                    | 21     | 20    | 1     | 5 | 300                   | 250           | 75                    | 63   | 65    | -2    | 3 |
| „Přísp.na krytí I“        | 87     | 88    | 1     | 1 | 1000                  | 1050          | 250                   | 262  | 266   | 4     | 2 |

|           | Odbyt<br>abs.<br>(ks) | Tržby<br>(Kč) | Tržby<br>na kus<br>(Kč) | Skut.tržby/<br>Plán tržby<br>(%) | Skut.úkol.<br>čas/<br>Plán.úkol.<br>čas<br>(%) | „Přísp. na<br>krytí I“<br>abs.<br>(Kč) | „Přísp. na<br>krytí I“<br>na kus<br>(Kč) | „Přísp. na<br>krytí I“/<br>Tržby<br>(%) | „Přísp. na<br>krytí I“/<br>Úkolový<br>čas v hod.<br>(Kč) |
|-----------|-----------------------|---------------|-------------------------|----------------------------------|--|--|--|---|--|
| Výrobek 1 | 120                   | 1200          | 10,00                   | 98,0                             | 110,0  | 600                                    | 5,00                                     | 50,0                                    | 15,0   |
| Výrobek 2 | 100                   | 1500          | 15,00                   | 105,0                            | 115,0  | 1000                                   | 10,00                                    | 66,7                                    | 19,3   |
| Výrobek 3 | 150                   | 750           | 5,00                    | 108,0                            | 135,0  | 300                                    | 2,00                                     | 40,0                                    | 14,7   |
| Výrobek 4 | 35                    | 1400          | 40,00                   | 85,0                             | 70,0   | 700                                    | 20,00                                    | 50,0                                    | 19,8   |

## Plnění plánu tržeb

| Měsíc    | Tržby z prodeje zboží |             |            |             |         |             |             |             |
|----------|-----------------------|-------------|------------|-------------|---------|-------------|-------------|-------------|
|          | Plán                  | Kumulativně | Skutečnost | Kumulativně | Odhylka | Kumulativně | Odhylka v % | Kumulativně |
| Leden    | 2 800                 | 2 800       | 2 799      | 2 799       | -1      | -1          | -0,04%      | -0,04%      |
| Únor     | 2 550                 | 5 350       | 2 542      | 5 341       | -8      | -9          | -0,31%      | -0,36%      |
| Březen   | 2 300                 | 7 650       | 2 262      | 7 603       | -38     | -47         | -1,64%      | -1,99%      |
| Duben    | 2 150                 | 9 800       | 2 116      | 9 720       | -34     | -80         | -1,56%      | -3,56%      |
| Květen   | 1 795                 | 11 595      | 1 811      | 11 531      | 16      | -64         | 0,91%       | -2,65%      |
| Červen   | 1 650                 | 13 245      | 1 726      | 13 257      | 76      | 12          | 4,60%       | 1,95%       |
| Červenec | 1 500                 | 14 745      | 1 472      | 14 728      | -28     | -17         | -1,89%      | 0,06%       |
| Srpen    | 1 350                 | 16 095      | 1 415      | 16 144      | 65      | 49          | 4,82%       | 4,89%       |
| Září     | 1 590                 | 17 685      | 1 662      | 17 806      | 72      | 121         | 4,53%       | 9,42%       |
| Říjen    | 2 220                 | 19 905      |            |             |         |             |             |             |
| Listopad | 2 510                 | 22 415      |            |             |         |             |             |             |
| Prosinec | 2 828                 | 25 243      |            |             |         |             |             |             |
| Celkem   | 25 243                |             | 17 806     |             | 120     |             | 4,75%       |             |

## Plnění plánu tržeb

|                      | Tržby:         |                |              | z toho skutečnost: |                |               | %            |              |              |
|----------------------|----------------|----------------|--------------|--------------------|----------------|---------------|--------------|--------------|--------------|
|                      | Plán           | Skutečnost     | %            | TO                 | ZO             | SO            | TO           | ZO           | SO           |
| Leden                | 38 941         | 42 371         | 108,8%       | 15 217             | 15 205         | 11 948        | 35,9%        | 35,9%        | 28,2%        |
| Únor                 | 38 158         | 40 857         | 107,1%       | 15 065             | 15 706         | 10 087        | 36,9%        | 38,4%        | 24,7%        |
| Březen               | 46 058         | 41 418         | 89,9%        | 11 597             | 23 412         | 6 409         | 28,0%        | 56,5%        | 15,5%        |
| Duben                | 41 276         | 39 650         | 96,1%        | 11 558             | 20 254         | 7 839         | 29,2%        | 51,1%        | 19,8%        |
| Květen               | 42 650         | 40 118         | 94,1%        | 16 503             | 16 368         | 7 248         | 41,1%        | 40,8%        | 18,1%        |
| Červen               | 40 106         | 43 533         | 108,5%       | 15 973             | 18 761         | 8 799         | 36,7%        | 43,1%        | 20,2%        |
| Červenec             | 38 188         | 37 431         | 98,0%        | 13 736             | 15 928         | 7 767         | 36,7%        | 42,6%        | 20,8%        |
| Srpen                | 28 164         | 24 229         | 86,0%        | 7 386              | 15 618         | 1 225         | 30,5%        | 64,5%        | 5,1%         |
| <b>Září</b>          | <b>44 151</b>  | <b>31 032</b>  | <b>70,3%</b> | <b>9 160</b>       | <b>19 005</b>  | <b>2 867</b>  | <b>29,5%</b> | <b>61,2%</b> | <b>9,2%</b>  |
| Říjen                | 41 962         |                | 0,0%         |                    |                |               |              |              |              |
| Listopad             | 42 567         |                | 0,0%         |                    |                |               |              |              |              |
| Prosinec             | 32 592         |                | 0,0%         |                    |                |               |              |              |              |
| <b>Kum.od poč. r</b> | <b>357 692</b> | <b>340 639</b> | <b>95,2%</b> | <b>116 195</b>     | <b>160 257</b> | <b>64 189</b> | <b>34,1%</b> | <b>47,0%</b> | <b>18,8%</b> |
| <b>Rok 2005</b>      | <b>474 813</b> | <b>340 639</b> | <b>71,7%</b> | <b>116 195</b>     | <b>160 257</b> | <b>64 189</b> | <b>34,1%</b> | <b>47,0%</b> | <b>18,8%</b> |

## Přehled hlavních odběratelů a jejich podíl na tržbách

|                                      | 9/2005        |               |            | Kumulovaně od počátku roku |                |            |
|--------------------------------------|---------------|---------------|------------|----------------------------|----------------|------------|
|                                      | Plán          | Skutečnost    | %          | Plán                       | Skutečnost     | %          |
| Dealéři tuzemsko:                    | 5 117         | 3 311         | 65%        | 31 806                     | 34 332         | 108%       |
| z toho:                              |               |               |            |                            |                |            |
| <i>AUTOMOT a. s.</i>                 |               | 1 112         |            |                            | 11 844         |            |
| <i>IKARUS SERVICE, spol. s r. o.</i> |               | 405           |            |                            | 2 520          |            |
| <i>MAKRO-ND spol. s r. o.</i>        |               | 959           |            |                            | 7 565          |            |
| <i>J plus Z s. r. o.</i>             |               | 578           |            |                            | 5 261          |            |
| <i>SCHÄFER a SÝKRA s. r. o.</i>      |               | 257           |            |                            | 1 999          |            |
| <i>TRANSÁ spol. s r. o.</i>          |               | 0             |            |                            | 5 143          |            |
| DAEWOO AVIA a. s.                    | 729           | 0             | 0%         | 4 506                      | 6 732          | 149%       |
| Interexport                          | 0             | 0             |            | 10 957                     | 9 203          | 84%        |
| Krnovské op. a strojírny s. r. o.    | 394           | 572           | 145%       | 4 935                      | 4 201          | 85%        |
| Ostravské op. a strojírny s. r. o.   | 0             | 0             |            | 5 538                      | 8 336          | 151%       |
| OBDEN s. r. o.                       | 0             | 0             |            | 606                        | 1 234          | 204%       |
| PROBOTEC TO                          | 1 237         | 0             | 0%         | 7 181                      | 0              | 0%         |
| TATRA a. s.                          | 2 286         | 2 847         | 125%       | 19 016                     | 23 837         | 125%       |
| ostatní                              | 6 033         | 2 430         | 40%        | 45 114                     | 28 319         | 63%        |
| <b>Tuzemsko celkem:</b>              | <b>15 796</b> | <b>9 160</b>  | <b>58%</b> | <b>129 659</b>             | <b>116 194</b> | <b>90%</b> |
| <b>Tržby celkem:</b>                 | <b>44 151</b> | <b>31 032</b> | <b>70%</b> | <b>357 693</b>             | <b>340 640</b> | <b>95%</b> |

## Hospodářské výsledky jednotlivých útvarů

| Hospodářské jednotky   | 9/2005       |            |               | Kumulovaně od poč. roku |               |              |
|------------------------|--------------|------------|---------------|-------------------------|---------------|--------------|
|                        | Plán         | Skutečnost | Rozdíl        | Plán                    | Skutečnost    | Rozdíl       |
| Správní útvary         | -2 445       | -3 608     | -1 163        | -24 617                 | -31 148       | -6 531       |
|                        |              |            |               |                         |               |              |
|                        |              |            |               |                         |               |              |
| <b>Celkem XY, a.s.</b> | <b>3 478</b> | <b>869</b> | <b>-2 609</b> | <b>19 244</b>           | <b>28 372</b> | <b>9 128</b> |

## Rozhodující odchylky od plánu s vlivem na HV

| Výsledovka                       | ř.       | 9/2005         |               |               | Kumulativně od počátku roku |               |               | Rok 2005      |               |
|----------------------------------|----------|----------------|---------------|---------------|-----------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
|                                  |          | Plán           | Skutečnost    | Rozdíl        | Plán                        | Skutečnost    | Rozdíl        | Plán          | Rozdíl        |
| Tržby za prodej zboží            | 1        | 0              | 0             | 0             | 0                           | 266           | 266           | 0             | 266           |
| Obchodní marže                   | 3        | 0              | 0             | 0             | 0                           | 3             | 3             | 0             | 3             |
| Tržby za prodej výrobků a služeb | 5        | 45 031         | 32 161        | -12 870       | 364 072                     | 348 583       | -15 489       | 484 368       | -135 785      |
| z toho prodej výrobků            |          | 44 151         | 31 032        | -13 119       | 357 692                     | 340 640       | -17 052       | 474 813       | -134 173      |
| Změna stavu zásob                | 6        | 0              | -1 141        | -1 141        | 99                          | 8 638         | 8 539         | 99            | 8 539         |
| Výkonová spotřeba                | 8        | 32 881         | 22 871        | -10 010       | 272 439                     | 251 847       | -20 592       | 361 570       | -109 723      |
| Přidaná hodnota                  | 11       | 12 150         | 8 150         | -4 000        | 92 515                      | 105 378       | 12 863        | 122 897       | -17 519       |
| Mzdové náklady                   | 13       | 5 123          | 3 804         | -1 319        | 42 999                      | 42 653        | -346          | 57 161        | -14 508       |
| <b>PROVOZNÍ HV</b>               | <b>2</b> | <b>9 3 805</b> | <b>2 251</b>  | <b>-1 554</b> | <b>22 724</b>               | <b>35 792</b> | <b>13 068</b> | <b>29 578</b> | <b>6 214</b>  |
| <b>FINANČNÍ HV</b>               | <b>4</b> | <b>7 -327</b>  | <b>-1 382</b> | <b>-1 055</b> | <b>-3 479</b>               | <b>-7 420</b> | <b>-3 941</b> | <b>-4 436</b> | <b>-2 984</b> |
| z toho nákladové úroky           | 4        | 2 399          | 378           | -21           | 3 872                       | 3 699         | -173          | 5 096         | -1 397        |
| <b>MIMOŘÁDNÝ HV</b>              | <b>5</b> | <b>8 0</b>     | <b>0</b>      | <b>0</b>      | <b>0</b>                    | <b>0</b>      | <b>0</b>      | <b>0</b>      | <b>0</b>      |
| <b>HV CELKEM před daněmi</b>     | <b>6</b> | <b>1 3 478</b> | <b>869</b>    | <b>-2 609</b> | <b>19 244</b>               | <b>28 372</b> | <b>9 128</b>  | <b>25 142</b> | <b>3 230</b>  |



## Odchylky nákladů + plán vybraných položek

| Účet | Položka                      | Skutečnost říjen | Plán říjen | Odchylka (abs.) | Odchylka (%) | Plán listopad |
|------|------------------------------|------------------|------------|-----------------|--------------|---------------|
| 501  | Spotřeba materiálu           | 1 255 524        | 1 336 012  | -80 488         | -6,02        | 1 352 250     |
| 502  | Spotřeba energie             | 965 097          | 1 182 548  | -217 451        | -18,39       | 985 026       |
| 511  | Opravy a udržování           | 42 598           | 1 577 917  | -1 535 319      | -97,30       | 1 468 200     |
| 512  | Cestovné                     | 9 590            | 15 000     | -5 410          | -36,07       | 11 250        |
| 513  | Náklady na reprezentace      | 1 055            | 4 333      | -3 278          | -75,65       | 4 333         |
| 518  | Ostatní služby               | 314 079          | 258 779    | 55 300          | 21,37        | 274 693       |
| 521  | Mzdové náklady               | 2 251 664        | 2 477 000  | -225 336        | -9,10        | 2 322 000     |
| 524  | Zákonné sociální pojištění   | 788 132          | 866 950    | -78 818         | -9,09        | 812 700       |
| 528  | Ostatní sociální náklady     | 6 838            | 22 294     | -15 456         | -69,33       | 12 456        |
| 532  | Daň z nemovitosti            | 18 232           | 18 232     | 0               | 0,00         | 18 232        |
| 538  | Ostatní daně a poplatky      | 0                | 0          | 0               |              | 0             |
| 548  | Ostatní provozní náklady     | 0                | 12 500     | -12 500         | -100,00      | 12 500        |
| 551  | Odpisy DHM a DNM             | 0                | 0          | 0               |              | 0             |
| 568  | Ostatní finanční náklady     | 55 631           | 20 903     | 34 728          | 166,14       | 20 903        |
| 612  | ZS polotovarů vlastní výroby | -9 845           | 0          | -9 845          |              | -8 596        |
|      | Náklady celkem               | 5 708 440        | 7 792 468  | -2 084 028      | -26,74       | 7 285 947     |
|      | Výnosy celkem                | -9 845           | 0          | -9 845          |              | -8 596        |
|      | Hospodářský výsledek         | -5 718 285       | -7 792 468 | 2 074 183       | -26,62       | -7 294 543    |

## Příspěvek na úhradu podle státu odběratele

| skutečnost říjen    | Tržby netto |     | Variabilní náklady |    | Příspěvek na úhradu I |    | Speciální fixní náklady |    | Příspěvek na úhradu II |    |
|---------------------|-------------|-----|--------------------|----|-----------------------|----|-------------------------|----|------------------------|----|
|                     | Kč          | %   | Kč                 | %  | Kč                    | %  | Kč                      | %  | Kč                     | %  |
| všechny země        | 62 486      | 100 | 36 002             | 58 | 26 484                | 42 | 9 254                   | 15 | 17230                  | 28 |
| Tuzemsko            | 17 855      | 100 | 6 362              | 36 | 11 493                | 64 | 1 517                   | 8  | 9976                   | 56 |
| ČR                  | 17 855      | 100 | 6 362              | 36 | 11 493                | 64 | 1 517                   | 8  | 9976                   | 56 |
| Zahraníčí           | 44 631      | 100 | 29 640             | 66 | 14 991                | 34 | 7 737                   | 17 | 7254                   | 16 |
| Makedonie           | 1 075       | 100 | 388                | 36 | 687                   | 64 | 112                     | 10 | 575                    | 53 |
| Slovinsko           | 392         | 100 | 316                | 81 | 76                    | 19 | 65                      | 17 | 11                     | 3  |
| Slovenská rep.      | 6 305       | 100 | 2 777              | 44 | 3 528                 | 56 | 654                     | 10 | 2874                   | 46 |
| Rakousko            | 435         | 100 | 205                | 47 | 230                   | 53 | 63                      | 14 | 167                    | 38 |
| Německo             | 23 462      | 100 | 17 526             | 75 | 5 936                 | 25 | 5 038                   | 21 | 898                    | 4  |
| Estonsko            | 100         | 100 | 26                 | 26 | 74                    | 74 | 7                       | 7  | 67                     | 67 |
| Chorvatsko          | 1 236       | 100 | 428                | 35 | 808                   | 65 | 98                      | 8  | 710                    | 57 |
| Maďarsko            | 3 353       | 100 | 1 868              | 56 | 1 485                 | 44 | 428                     | 13 | 1057                   | 32 |
|                     |             |     |                    |    |                       |    |                         |    |                        |    |
| Srbsko a Černá Hora | 99          | 100 | 75                 | 76 | 24                    | 24 | 16                      | 16 | 8                      | 8  |
| Ostatní             | 374         | 100 | 103                | 28 | 271                   | 72 | 72                      | 19 | 199                    | 53 |

## Příspěvek na úhradu podle skupin výrobků

| Skutečnost říjen        | Tržby netto   |            | Variabilní náklady |           | Příspěvek na úhradu I |           | Speciální fixní náklady |           | Příspěvek na úhradu II |           |
|-------------------------|---------------|------------|--------------------|-----------|-----------------------|-----------|-------------------------|-----------|------------------------|-----------|
|                         | Kč            | %          | Kč                 | %         | Kč                    | %         | Kč                      | %         | Kč                     | %         |
| Měkkotěsnící šoupátka   | 18 713        | 100        | 10 747             | 57        | 7 966                 | 43        | 2 222                   | 12        | 5 744                  | 31        |
| Kovotěsnící šoupátka    | 3 113         | 100        | 1 736              | 56        | 1 377                 | 44        | 415                     | 13        | 962                    | 31        |
| Zpětné a koncové klapky | 1 582         | 100        | 756                | 48        | 826                   | 52        | 200                     | 13        | 626                    | 40        |
| Navrtávací pasy         | 7 322         | 100        | 4 529              | 62        | 2 793                 | 38        | 946                     | 13        | 1 847                  | 25        |
| Filtry                  | 359           | 100        | 125                | 35        | 234                   | 65        | 36                      | 10        | 198                    | 55        |
| Kulové kohouty          | 305           | 100        | 159                | 52        | 146                   | 48        | 26                      | 9         | 120                    | 39        |
| Dílce strojírenské      | 1 158         | 100        | 618                | 53        | 540                   | 47        | 291                     | 25        | 249                    | 22        |
| Montážní vlož., ucp.    | 619           | 100        | 310                | 50        | 309                   | 50        | 169                     | 27        | 140                    | 23        |
| Odlitky externí SL      | 5 829         | 100        | 3 926              | 67        | 1 903                 | 33        | 775                     | 13        | 1 128                  | 19        |
| Výrobky slévárny        | 4 391         | 100        | 2 752              | 63        | 1 639                 | 37        | 478                     | 11        | 1 161                  | 26        |
| Armatury pro odpad.vody | 1 576         | 100        | 782                | 50        | 794                   | 50        | 485                     | 30        | 309                    | 20        |
| Šoupátka AQUA-BETA      | 5 996         | 100        | 3 821              | 64        | 2 175                 | 36        | 1 097                   | 8         | 1 078                  | 18        |
| Ostatní                 | 9 502         | 100        | 5 741              | 60        | 3 761                 | 40        | 2 114                   | 22        | 1 647                  | 17        |
| <b>Celkem</b>           | <b>62 486</b> | <b>100</b> | <b>36 002</b>      | <b>58</b> | <b>26 484</b>         | <b>42</b> | <b>9 254</b>            | <b>15</b> | <b>17 230</b>          | <b>28</b> |

## Položky výkazu zisku a ztrát

| Ozn. | Položka                              | Obsah položky   |
|------|--------------------------------------|---|
| I.   | Tržby za prodej zboží                | Výnosy z prodeje zboží na úrovni prodejní ceny  |
| A.   | Náklady na prodané zboží             | Pořizovací cena prodaných zásob zboží   |
| +    | <b>Obchodní marže</b>                | <b>Ekonomický ukazatel vyjadřující rozdíl mezi výnosy a náklady z obchodní činnosti podniku</b>   |
| II.  | Výkony                               | Výnosy z prodeje výrobků a služeb na úrovni prodejní ceny (položka II.1); změna stavu zásob vlastní výroby a aktivace vnitropodnikových výkonů a vnitropodnikových nákladů zahrnovaných do hodnoty dlouhodobého majetku (položka II.2)            |
| B.   | Výkonová spotřeba                    | Pořizovací cena spotřebovaných zásob (s výjimkou zboží) a energie (položka B.1); spotřeba externích služeb (položka B.2)  |
| +    | <b>Přidaná hodnota</b>               | <b>Ekonomický ukazatel vyjadřující rozdíl mezi externími výnosy z tržeb a aktivace a externími náklady z obchodní a výrobní činnosti podniku</b>  |
| C.   | Osobní náklady                       | Celkové náklady na pracovníky; položka obsahuje mzdové náklady, odměny členům orgánů společnosti, náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění a ostatní sociální náklady  |
| D.   | Daně a poplatky                      | Položka obsahuje vyúčtované nákladové daně a poplatky, zejména daň silniční, daň z nemovitostí a různé typy poplatků  |
| E.   | Odpisy dlouhodobého majetku          | Odpisy představují vstupní cenu dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku, která se postupně (v důsledku opotřebení) přenáší do podnikových nákladů  |
| III. | Jiné provozní výnosy                 | Položka obsahuje např. tržby z prodeje materiálu a dlouhodobého majetku (s výjimkou finančního) a ostatní provozní výnosy   |
| F.   | Jiné provozní náklady                | Položka obsahuje např. zůstatkovou cenu prodaného materiálu a dlouhodobého majetku (s výjimkou finančního) a ostatní provozní náklady; do této skupiny patří rovněž změna stavu časového rozlišení, rezerv a opravných položek z provozní oblasti |
| +    | <b>Provozní výsledek hospodaření</b> | <b>Ekonomický ukazatel vyjadřující rozdíl mezi provozními výnosy a provozními náklady</b>   |
| IV.  | Finanční výnosy                      | Položka obsahuje například tržby z prodeje cenných papírů a vkladů, výnosy z podílů v jiných společnostech (např. podíly na zisku), výnosy z ostatních cenných papírů, výnosy z finančních nástrojů a ostatní finanční výnosy                     |

## Položky výkazu zisku a ztrát

| Ozn. | Položka                                       | Obsah položky  |
|------|---|--|
| G.   | Finanční náklady                              | Položka obsahuje například pořizovací cenu prodaných cenných papírů a vkladů, náklady z přecenění cenných papírů a ostatní úrokové náklady; do položky patří i změna stavu rezerv a opravných položek z finanční oblasti |
|      | Úroky   | Jedná se zejména o úroky z bankovních úvěrů (dlouhodobých a běžných)   |
| +    | <b>Finanční výsledek hospodaření</b>          | <b>Ekonomický ukazatel vyjadřující rozdíl mezi finančními výnosy a provozními náklady</b>  |
| H.   | Daň z příjmů                                  | Vyúčtovaná daň z příjmů právnických osob (splatná a odložená)  |
| ++   | <b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b> | <b>Ekonomický ukazatel vyjadřující rozdíl mezi výnosy a náklady v provozní a finanční oblasti</b>  |
| +    | <b>Mimořádný výsledek hospodaření</b>         | Jedná se o rozdíl mezi mimořádnými výnosy a mimořádnými náklady  |
| I.   | Převod podílu na výsledku hospodaření         | Vyúčtování podílu na výsledku hospodaření – jedná se o nárok na podíl na zisku nebo povinnost úhrady ztráty vůči společníkům veřejné obchodní společnosti a komplementářům komanditní společnosti                        |
| +++  | <b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>  | <b>Ekonomický ukazatel vyjadřující rozdíl mezi celkovými výnosy a celkovými náklady (po zdanění)</b>   |
| +++  | <b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>     | <b>Ekonomický ukazatel vyjadřující rozdíl mezi celkovými výnosy a celkovými náklady (před zdanění)</b>   |

## Položky Rozvahy

| Ozn.          | Položka                      | Obsah položky   |
|---------------|------------------------------|---|
| <b>AKTIVA</b> |                              |   |
| A.            | Pohledávky za upsaný kapitál | Hodnota upsaného, ale dosud nesplaceného základního kapitálu  |
| B.            | <b>Stálá aktiva</b>          | <b>Čistá hodnota stálých aktiv (součet položek B.I – B.III.)</b>  |
| B.I.          | Nehmotný dlouhodobý majetek  | Hodnota nehmotných aktiv (zřizovací výdaje, patenty, licence, ocenitelná práva, software atd.) vyjádřená v zůstatkové ceně (pořizovací cena – celkové odpisy)   |
| B.II.         | Hmotný dlouhodobý majetek    | Hodnota hmotných aktiv (pozemky, stavby, samostatné movité věci a jejich soubory, základní stádo a tažná zvířata, jiný dlouhodobý majetek včetně nedokončených hmotných aktiv a záloh poskytnutých na jejich pořízení) vyjádřená v zůstatkové ceně (pořizovací cena – celkové odpisy) |
| B.III.        | Finanční dlouhodobý majetek  | Pořizovací hodnota dlouhodobých finančních aktiv (podíly v ovládaných a řízených osobách, ostatní podíly v jiných účetních jednotkách, ostatní cenné papíry a vklady a jiný dlouhodobý finanční majetek včetně poskytnutých záloh)  |
| C.            | <b>Oběžná aktiva</b>         | <b>Čistá hodnota oběžných aktiv (součet položek C.I – C.IV.)</b>  |
| C.I.          | Zásoby                       | Položka obsahuje ocenění zásob materiálu, nedokončené výroby, polotovary, výrobků, zvířat a zboží po odpočtu případných opravných položek vyjadřujících dočasně znehodnocení nebo riziko (součástí položky jsou i zálohy poskytnuté na pořízení zásob)                                |
| C.II.         | Dlouhodobé pohledávky        | Položka obsahuje pohledávky, které v okamžiku, ke kterému je účetní závěrka sestavena, mají dobu splatnosti delší než jeden rok, a odloženou daňovou pohledávku   |

| Ozn.          | Položka                             | Obsah položky   |
|---------------|-------------------------------------|---|
| C.III         | Krátkodobé pohledávky               | Položka obsahuje pohledávky, které v okamžiku, ke kterému je účetní závěrka sestavena, mají dobu splatnosti jeden rok a kratší (jedná se zejména o obchodní pohledávky, daňové pohledávky, pohledávky vůči pracovníkům a jiné krátkodobé pohledávky)  |
| C.IV          | Finanční majetek                    | V této položce se vykazují zejména peněžní prostředky (v hotovosti a na bankovních účtech), cenniny a krátkodobé cenné papíry a vklady  |
| D.            | Ostatní aktiva                      | Položka obsahuje časové rozlišení aktivního typu (náklady předešlých období, komplexní náklady příštích období a příjmy příštích období)  |
|               | <b>Aktiva (celkem)</b>              | <b>Celková hodnota čistých aktiv (tzv. bilanční suma) – součet položek A., B., C. a D.</b>  |
| <b>PASIVA</b> |                                     |   |
| A.            | <b>Vlastní kapitál</b>              | <b>Celková hodnota vlastního kapitálu (součet položek A.I – A.V.)</b>   |
| A.I.          | Základní kapitál                    | Položka obsahuje zapsaný základní kapitál obchodních společností, zapsané i nezapsané kmenové jmění státních podniků, zapsaný i nezapsaný základní kapitál družstev, základní kapitál obchodních společností povinně nezapisovaných. Tato položka obsahuje též u fyzické osoby rozdíl mezi majetkem určeným k podnikání a závazky plynoucími z podnikání při zohlednění účtování o reálných hodnotách v příslušné položce vlastního kapitálu. |
| A.II.         | Kapitálové fondy                    | V této položce se uvádí zejména emisejí sžio, ostatní kapitálové fondy a oceňovací rozdíly z přecezení majetku  |
| A.III.        | Fondy ze zisku                      | Položka obsahuje fondy vytvořené podle obchodního zákonníku, popřípadě stanov, společenské smlouvy, zakladatelské smlouvy nebo zakladatelské listiny (např. zákonný rezervní fond)  |
| A.IV.         | Výsledky hospodaření minulých let   | Jedná se o akumulované výsledky hospodaření minulých let (nerozdělené zisky a neutrazené ztráty)  |
| A.V.          | Výsledek hospodaření běžného období | Výsledek hospodaření aktuálního účetního období (údaj se musí rovnat položce „Výsledek hospodaření za účetní období“ ve výkazu zisku a ztráty)  |
| B.            | <b>Cizí zdroje</b>                  | <b>Celková hodnota cizích zdrojů (součet položek B.I – B.IV.)</b>   |
| B.I.          | Rezervy                             | Položka obsahuje stavy zákonných a ostatních rezerv   |
| B.II.         | Dlouhodobé závazky                  | Položka obsahuje závazky, které v okamžiku, ke kterému je účetní závěrka sestavena, mají dobu splatnosti delší než jeden rok, a odložený daňový závazek (jedná se o závazky z obchodního styku, závazky vůči ovládaným a řídicím osobám, vydané dluhopisy apod.)  |

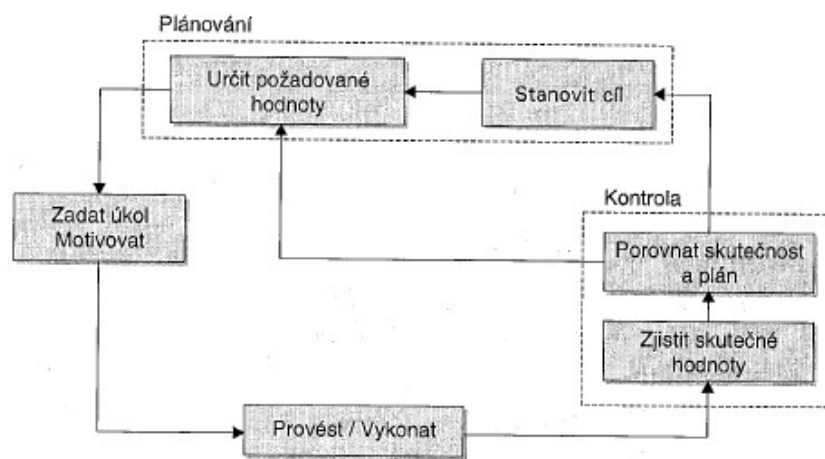
| Ozn.   | Položka                   | Obsah položky  |
|--------|---------------------------|--|
| B.III. | Krátkodobé závazky        | Položka obsahuje závazky, které v okamžiku, ke kterému je účetní závěrka sestavena, mají dobu splatnosti jeden rok a kratší a vnitřně se člení zejména na obchodní závazky, závazky vůči pracovníkům a další závazky z osobních nákladů a daňové závazky |
| B.IV.  | Bankovní úvěry a výpomoci | Zde se uvádí dlouhodobé a běžné bankovní úvěry a výpomoci a z hlediska vykazování se zvláště uvádí dlouhodobé úvěry a zvláště běžné (krátkodobé) úvěry a výpomoci  |
| C.     | Ostatní pasiva            | Položka obsahuje časové rozlišení pasivního typu (výdaje příštích období a výnosy příštích období)   |
|        | <b>Pasiva (celkem)</b>    | <b>Celková hodnota pasiv – součet položek A., B. a C.</b>  |

## System podnikového plánování

## System podnikového plánování

- Výsledkem je plán, jehož hlavní části jsou:
  - cíl (kam chce společnost dojít)
  - problém (co musíme udělat a proč)
  - zdroje (potřebné k realizaci)
  - nositel (kdo plánuje)
  - výsledek (čeho má být dosaženo)
  - termíny (do kdy má být daného plánu dosaženo)
  - opatření (jak to provést, co udělat)
  - podmínky (za jakých podmínek je plán realizovatelný)
- Plánování nemůže existovat bez kontroly!!!

## System podnikového plánování



*Základní fáze řídicího cyklu [Fibířová]*

## Vazby podnikových plánů

### Strategické řízení – plánování

- Údaje, se kterými pracujeme **nejsou přesnými** náklady a výnosy, ale jsou to relativní hodnoty.
- Středem veškerého myšlení je užitek, který můžeme zajistit naší cílové skupině.
- Časový horizont je otevřený – **orientace na budoucnost**
- Zisk není středem podnik. jednání, ale důsledkem správné strategie

## Hl. nástroje strategického řízení

- Tvorba scénářů
- Plánování a vývoj zakázek
- Rozbor strategických mezer a jejich vývoj
- Rozbor silných a slabých stránek
- Systémy včasného varování, s uvedením relevantního vývoje a jeho sledování (BSC)
- Systémy ukazatelů shareholder value

## Strategický vs. operativní controlling

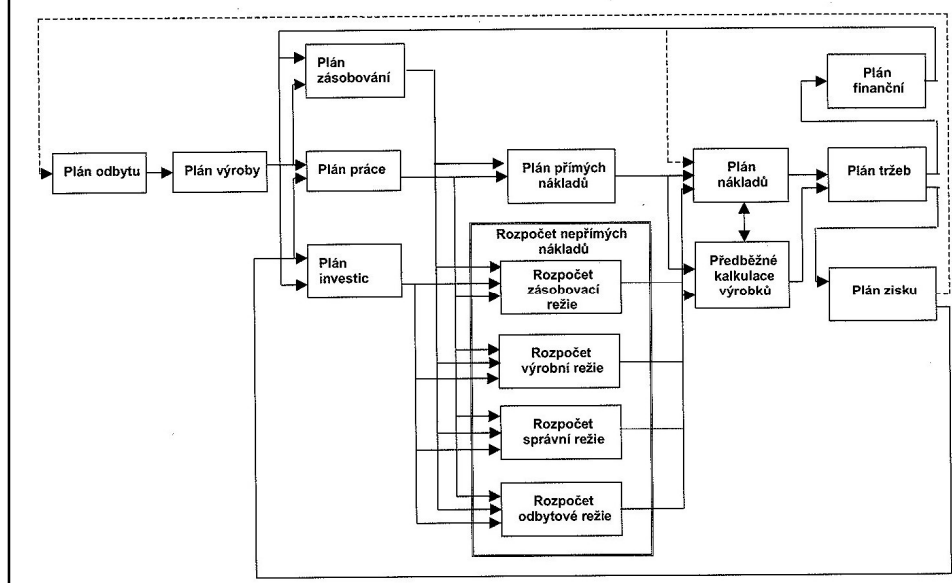
| <b>Znaky</b> \ <b>Typy</b> | <b>Strategický controlling</b>            | <b>Operativní controlling</b>                  |
|----------------------------|---|--|
| <b>Orientace</b>           | Prostředí a podnikání:<br>Adaptace        | Podnikání:<br>Hosp. provozních procesů         |
| <b>Stupeň</b>              | Strategické plánování                     | Taktické a operativní plánování a rozpočtování |
| <b>Dimenze</b>             | Šance/ Rizika<br>Přednosti/ Slabiny       | Výdaje / Výnosy<br>Náklady / Výkony            |
| <b>Cílové veličiny</b>     | Zajištění existence,<br>Potenciál úspěchu | Hospodárnost, zisk,<br>rentabilita             |

## Operativní a finanční plánování, rozpočetnictví

### Vztah mezi plány a rozpočty

- **Plánování** – myšlenkové předjímání budoucí činnosti na základě zvažování různých alternativ a volba nejvýhodnější cesty. **Plánování znamená přijímání rozhodnutí, která jsou orientována do budoucnosti** a která určují průběh podnikového procesu **jako celku a ve všech jeho částech**
- **Rozpočtování** – převod úkolů, stanovených plánem na peněžní jednotky (stanovení ukazatelů v pen. jednotkách, vazba na určité časové období)

### Vztah mezi plány a rozpočty





## Operativní controlling a nástroje operativního controllingu

- cílem je optimalizace věcných, časových a hodnotových parametrů podnikových aktivit.
- orientace především na náklady, výnosy, zisk

### **Pro operativní plánování jsou potřebné následující prvky:**

- vyúčtování uplynulého roku,
- plánování nákladů a zisků pro příští rok,
- plán obratu a odbytu (peněžní jednotky, měrné jednotky),
- plán výroby a dostupných kapacit,
- investiční plán,
- plán nákupu,
- plán pracovníků a organizace,
- finanční plán a plán likvidity,
- rozvaha.

## Hlavní nástroje operativního controllingu

- v oblasti rentability – rozpočet výkonů a krátkodobá kontrola zisku,
  - v oblasti likvidity – finanční plán a vyhodnocování příjmů a výdajů,
  - v oblasti hospodárnosti – rozpočtování plánovaných nákladů a analýza odchylek.
- Rozpočet výkonů
  - Finanční plán
  - Plánovaná bilance
  - Kalkulace plánovaných nákladů

## Rozpočet výkonů

- Rozpočet výkonů zahrnuje:
  - prognózu obrátů a výkonů podniku,
  - prognózu nákladů.
- Pro prognózu obrátů v podniku služeb se používá
  - kapacita a její vývoj,
  - využití kapacity (v minulosti a s přihlédnutím k trendům),
  - vývoj pracovní doby,
  - cena za jednotku kapacity a její vývoj.

## Finanční plán

- Úkolem finančního plánu je řízení a kontrola likvidity jako úzkého profilu.
- Finanční plán se skládá z:
  - plánu likvidity,
  - bilance pohybu majetku a kapitálu,
  - plánu financování.

## Plánovaná bilance

- Plánovaná bilance vzniká z:
  - počáteční rozvahy a
  - plánované bilance pohybu kapitálu,
  - nebo analýzy a prognózy jednotlivých bilančních složek.
- Plánovaná bilance má ukázat vázání kapitálu a jeho financování v prognózované době.

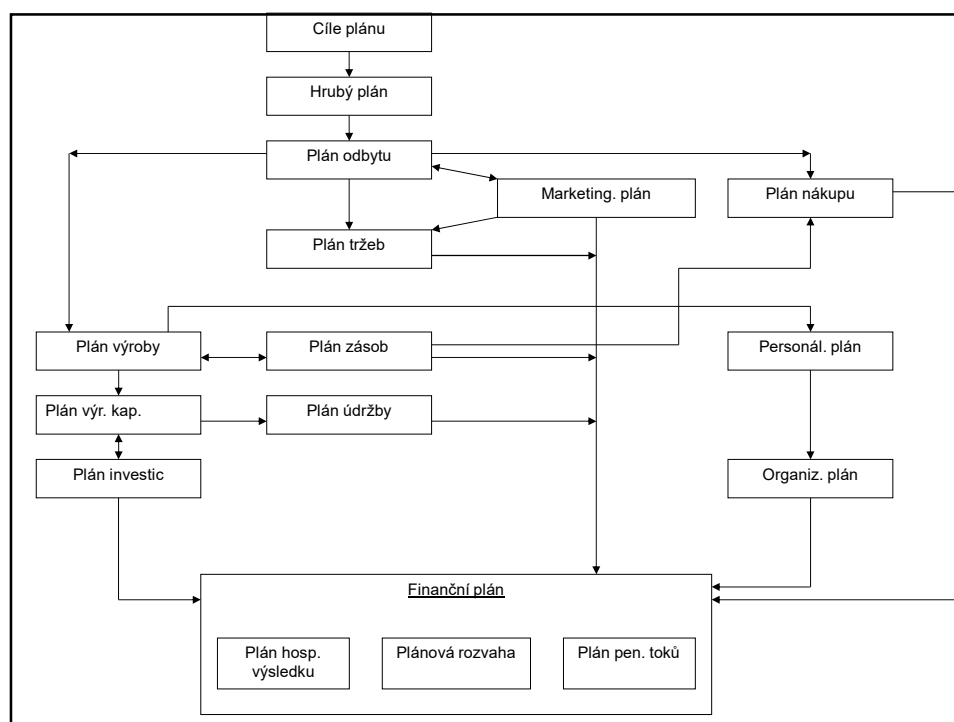
## Kalkulace plánovaných nákladů

- Základními jednotkami kalkulace plánovaných nákladů jsou:
  - plánované množství,
  - plánované ceny, tj. standardní ceny, které se v plánovaném období nemění, takže při pružné kalkulaci plánovaných nákladů lze zjistit cenové odchylky,
  - plánovaná míra vytížení pracovníků a strojů.

## Vybrané nástroje operativního plánování

| -Formulace úloh-                                    | -Nástroje-  |
|---|---|
| Plánování stavu majetku a kapitálu                  | Plánová bilance   |
| Plánování zisku za období                           | Plánový výkaz zisku a ztrát,<br>Výpočet krátkodobého výsledku hospodaření |
| Řízení likvidity                                    | Prognóza cash-flow (příjmů a výdajů)                                      |
| Řízení výnosů za období a rentabilita složek výnosu | Rozpočet výkonů (kalkulace výsledku za období)                            |
| Analýza původu prostředků a jejich použití          | Propočet toku kapitálu<br>Propočet cash-flow                              |
| Kalkulace/plánování nákladů a výkonů                | Kalkulace nákladů a výkonů  |
| Analýza podniku a celkové řízení/reporting          | Rozličné ukazatele  |
| Plánování výroby                                    | Analýza kritických bodů ( BEA)<br>Výpočet příspěvku na úhradu             |
| Hledání rezerv                                      | Analýza úzkých profilů  |

- **Operativní nástroje a analýzy tvoří základ systému operativního controllingu** a měly by být v podniku použity k dosažení lepší kontroly nad vznikajícími problémy. Čím lépe a důsledněji jsou tyto nástroje prosazovány, tím účinnější je controlling v podniku.



## Operativní plánování

### Hrubý plán

- Slouží pro základní výchozí představu o vývoji budoucího období
- Základem hrubého plánu je očekávaná skutečnost běžného roku, projekty v plánovacím stadiu, cíle stanovené vedením podniku, interní a externí vývojové tendence, které budou negativně působit na výsledek.

## Operativní plánování

- **Plán odbytu** – sestavuje se v jednotkách množství a je základem jak pro plán tržeb, tak i pro plán výroby (marketingové a prodejní oddělení)
- **Plán tržeb** – marketingové, obchodní a finanční oddělení
- **Plán nákladů** - podrobné členění nákladů, náklady středisek.
- **Plán zisku** – vyplývá z plánu tržeb a plánu nákladů. Controlling zde opět vyžaduje několiký pohled na zisk: zisk podle středisek, zisk běžný a mimořádný, eventuelně ušlý zisk z nevyužité kapacity, ekonomický zisk atd.
- **Plán výroby** – výrobní oddělení, controlling zpracovává především oblast výrobní režie, v níž se často skrývá řada nedostatků a plýtvání. Nákladovost jednotlivých technologických řešení atd.

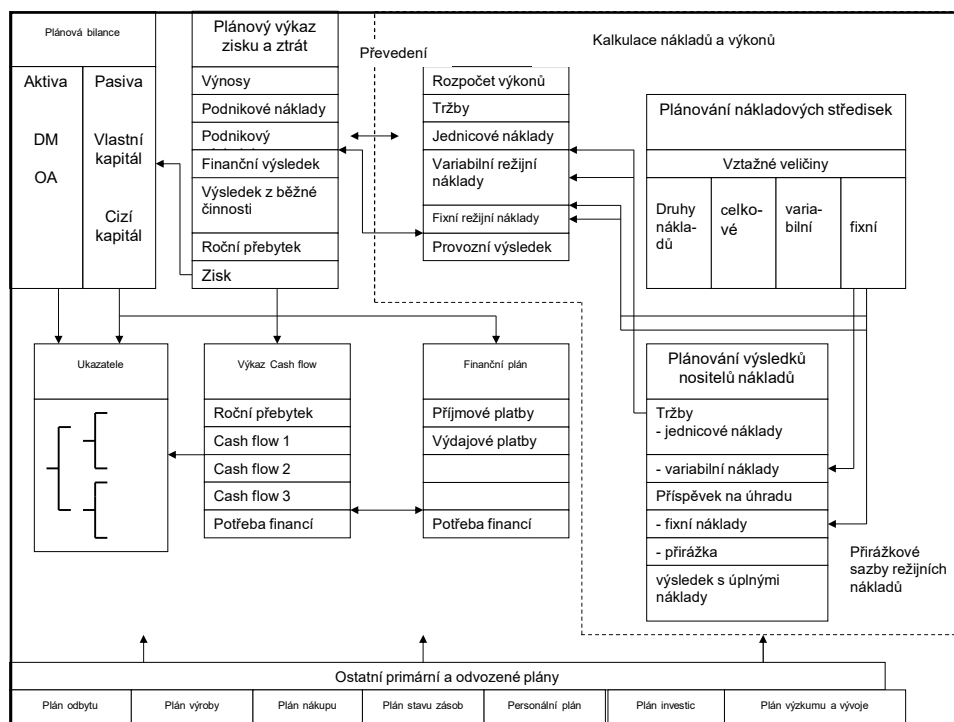
## Operativní plánování

- **Plán investic** – je záležitostí především vrcholového managementu, který musí shromážděné požadavky na investice z různých oddělení podniku sladit s možnostmi finančními (ziskem a jeho rozdělením) a s podmínkami trhu (spolupracují vrcholové vedení, výrobní a technický úsek)
- **Personální plán** - controlling zde vyžaduje nikoliv pouze administrativu, ale především podklady pro zjištění kapacity podnikové pracovní síly, jejího využití atd.
- **Plán nákupu** (zásobování) - v controllingu se zde využívá řada speciálních metod. Je nutno sledovat efektivitu zásobovací práce pomocí analýzy úspěšnosti zásobovacího střediska podniku, efektivita zásob, plnění plánu stavu zásob, obrátkovost zásob, optimální výše zásob atd.

## Operativní plánování

**Plán finanční** - je centrem a sumarizací všech ostatních plánů.

- **Plánovaná rozvaha**
- **Plánovaná výsledovka**
- **Plánovaný cash-flow**
- **Další plány** – organizační, sociální, ekologický atd.



## Nejdůležitější pojmy k tématu

**Controlling** – definice a vysvětlení pojmu  
**Úlohy controllingu** - vysvětlení hlavních úloh  
**Controller** – vysvětlení požadavku na controllera  
**Trendy v controllingu**  
**Controllingový cyklus** – schéma+vysvětlení  
**Vztah controllingu a managementu** - schéma+vysvětlení  
**Role informací v controllingu** – vysvětlení pojmu informace + význam  
**Architektura informačního systému** – vysvětlení nastavení systému  
**Business Intelligence** – vysvětlení pojmu  
**Manažerské účetnictví v širším kontextu řízení**  
**Rozdělení a zařazení controllingu** – schéma + vysvětlení  
**Reporting** – vysvětlení pojmu  
**Reportingová zpráva** – nastavení obsahu a formy zpráv  
**Systém podnikového plánování** – schéma + vysvětlení

## Otázky na závěr

- Lze mezi pojmy Controlling a kontrola dát rovnítko?
- Jaké máme hlavní úlohy Controllingu dle FEI? Jaké úlohy controlling řeší v běžné praxi?
- Controlling je systém podpory řízení, nebo se také aktivně podílí na řízení?
- Jaké je zařazení controllingu v organizaci a jaký dopad má zařazení na jeho pravomoci a odpovědnosti?
- Controller musí být vysoce specializovaný na jednu oblast fungování firmy – ANO nebo NE?
- Reporting je jeden ze subsystémů řízení firmy – ANO nebo NE?
- Controlling je subsystém řízení, který hodnotí především historii firmy prostřednictvím analýz – ANO nebo NE?