

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 Controllers 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 účetnictví**:
 - 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 nejužitečnější, 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.

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)

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), rozpočtnictví, 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

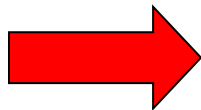
- Metoda, jejímž smyslem je zvýšit **účinnost řízení** pomocí **neustálého a systematického srovnávání skutečného průběhu podnikatelského procesu s požadovaným stavem (plánem)**. Těžištěm celého systému je analýza odchylek podle odpovědnosti a podle příčin vzniku. K zajištění těchto funkcí využívá controlling **vzájemně propojené systémy**. Mezi nejdůležitější patří systém plánování a kontroly, integrovaný informační systém a systém výkazů (reporting). [Fibírová]
- „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 dvojm 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.

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

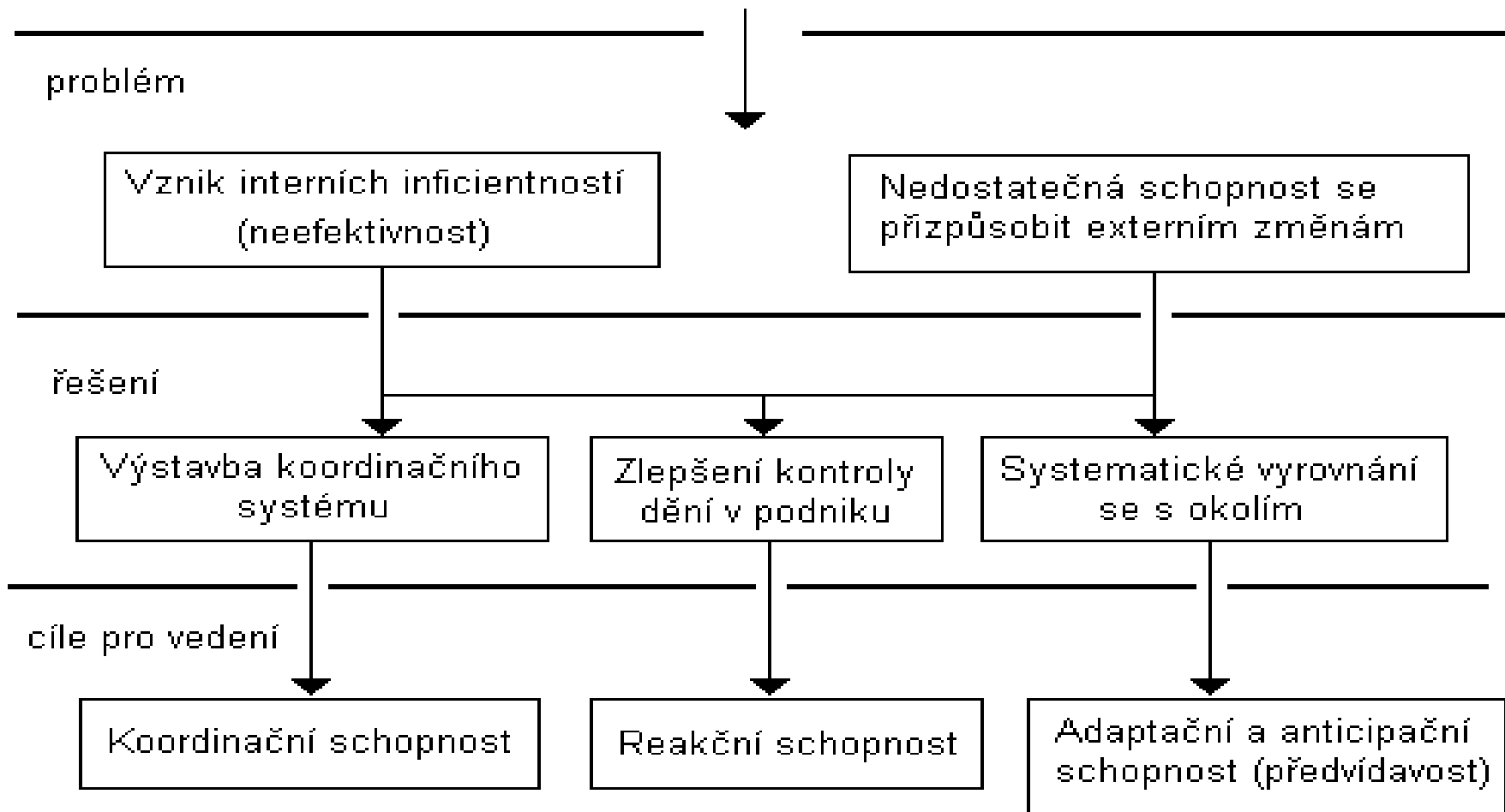
Shrnutí definic do základních bodů vystihujících základní podstatu controllingu:

- 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 navrhnout 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 bezezbytku splněny ?
 - plánování
 - koordinace činností
 - zprostředkování kontrolních a řídicích informací

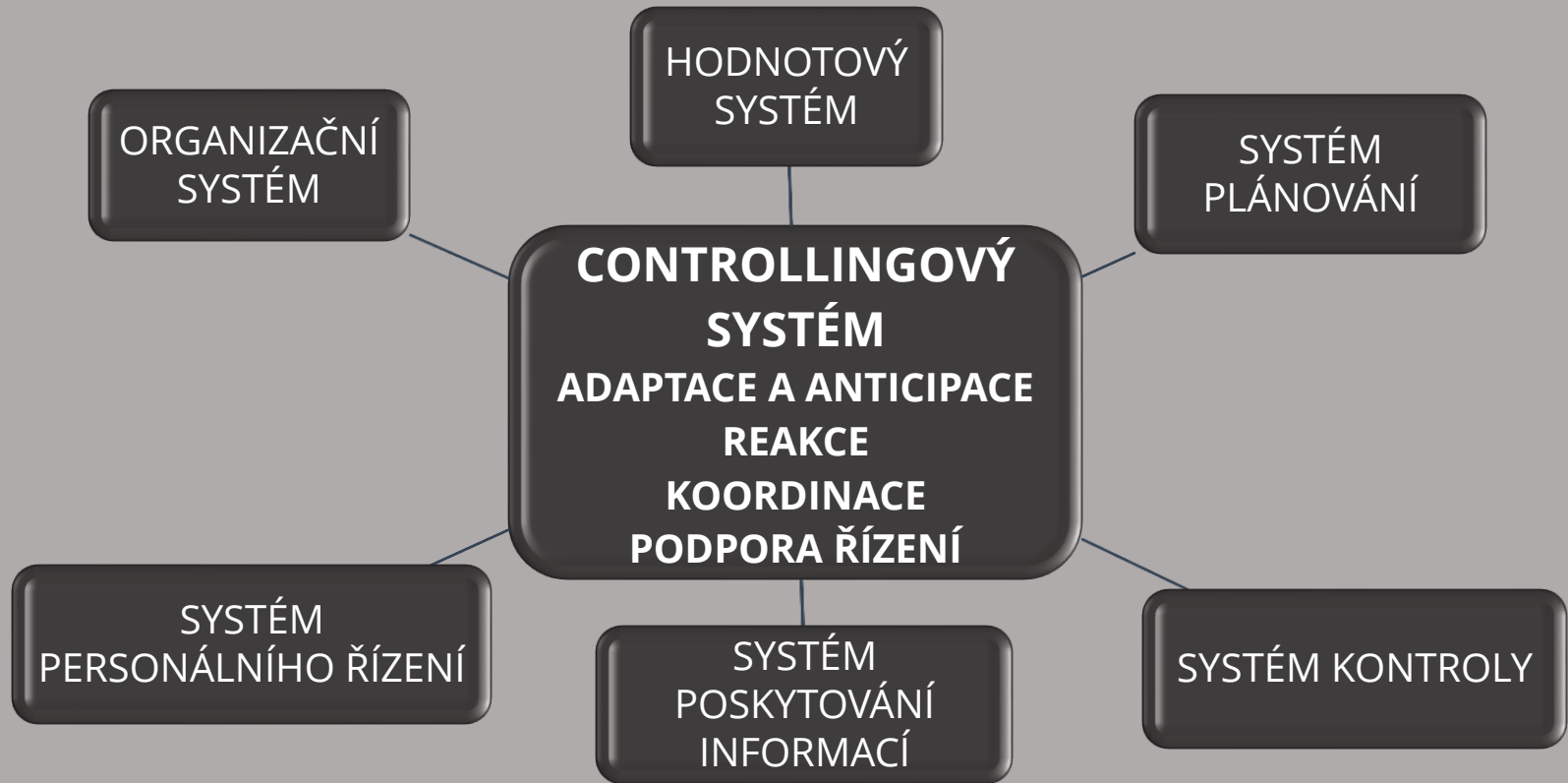
Proč zavádět controlling



OKOLÍ



SYSTEM ŘÍZENÍ



SYSTEM VÝKONŮ



OKOLÍ

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 systémy jsou vzájemně propojeny, pracují převážně s fin. informacemi (informace vyjádřené v Kč), **ale poskytují odpovědi na různé skupiny otázek pro různé skupiny uživatelů.**



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

Controlling versus účetnictví

Otázky, na které poskytnete odpověď controlling:

- Na kterých produktech firma skutečně vydělává a kolik?
- Vyplatí se nám vyrábět režnou 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?

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?

Rozdílné role účetnictví a controllingu

Účetnictví

Dokumentace čísel z minulosti
(= zaměřená na zpětnou vazbu)

Nutná přesná evidence
("až na halěr")

Zákonné úpravy omezují prostor
pro jednání

Typicky:

Rozvaha	
má dáti	dal

Cíl:

Exaktní zobrazení dění v podniku
ve formě čísel
z minulosti

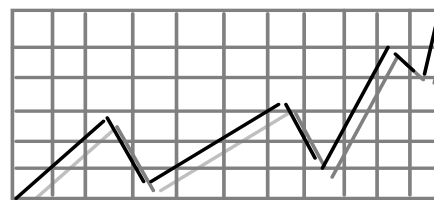
Controlling

Prognóza hospodářské budoucnosti podniku
(= zaměřená na budoucnost)

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

Velký prostor pro utváření

Typicky:



růst

plány

zisk

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 přírážky atd.).

Filozofie controllingu

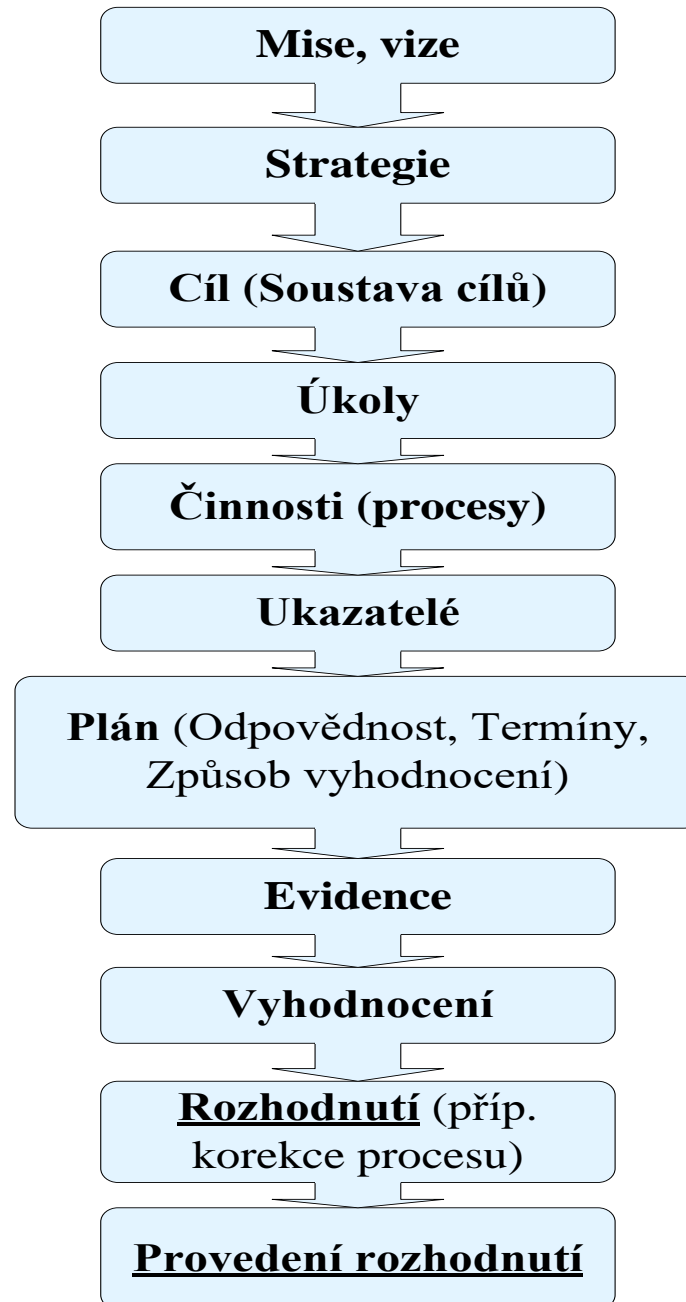
- systematické řízení podle následujících principů:
 - **Orientace na budoucnost**
 - **Orientace na cíle**
 - **Zaměření na úzká místa (profily)**
 - **Zaměření na dosažení zisku**
 - **Zaměření na aktivity**
 - **Zaměření na trh, zákazníka**
 - Zajištění dlouhodobé budoucí existence podniku
 - Reakce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

Controlling jako filosofie řízení podniku

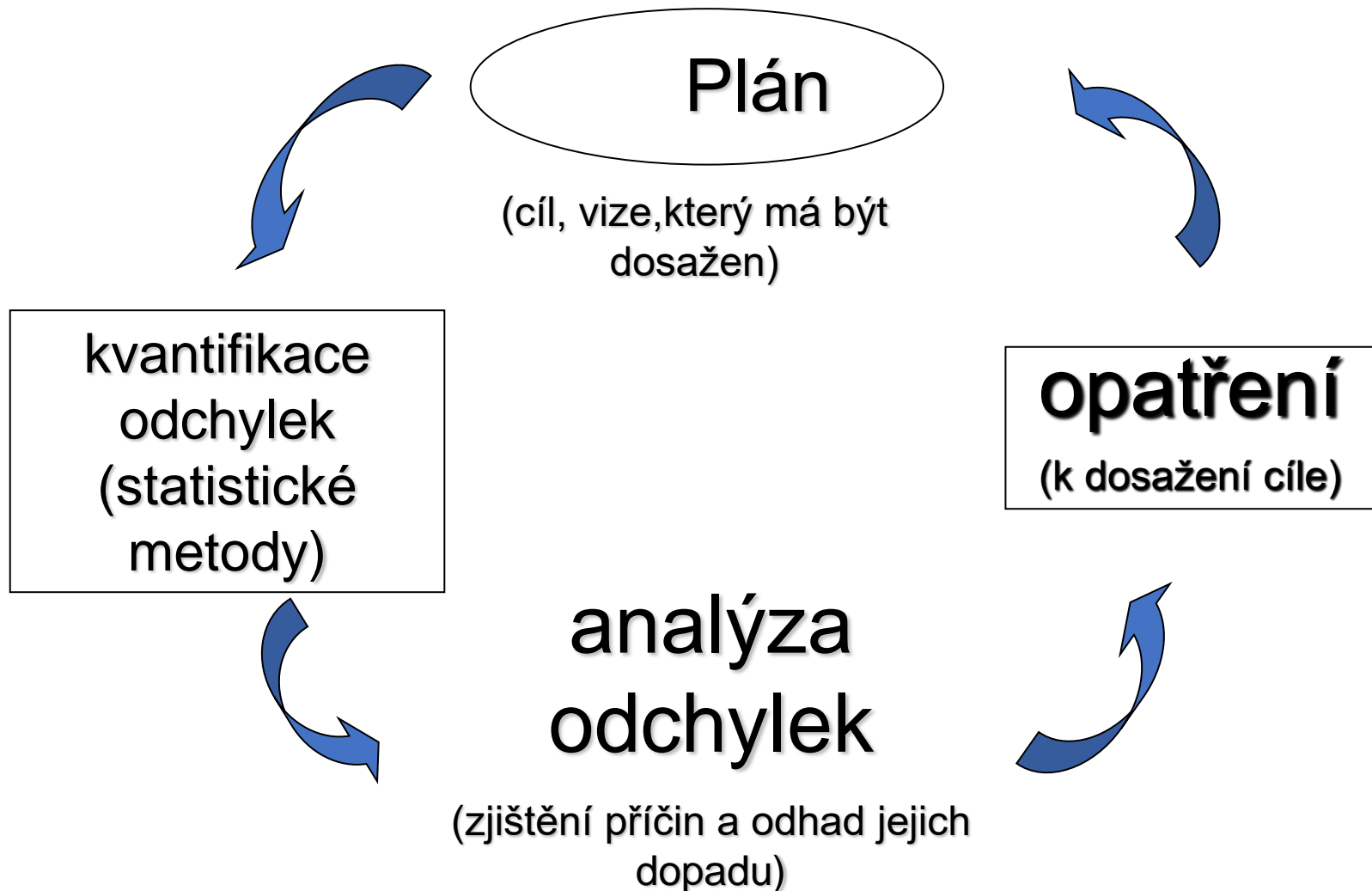
Základním kritériem při koncipování tohoto pojetí je účelovost.

- 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 controlligových 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

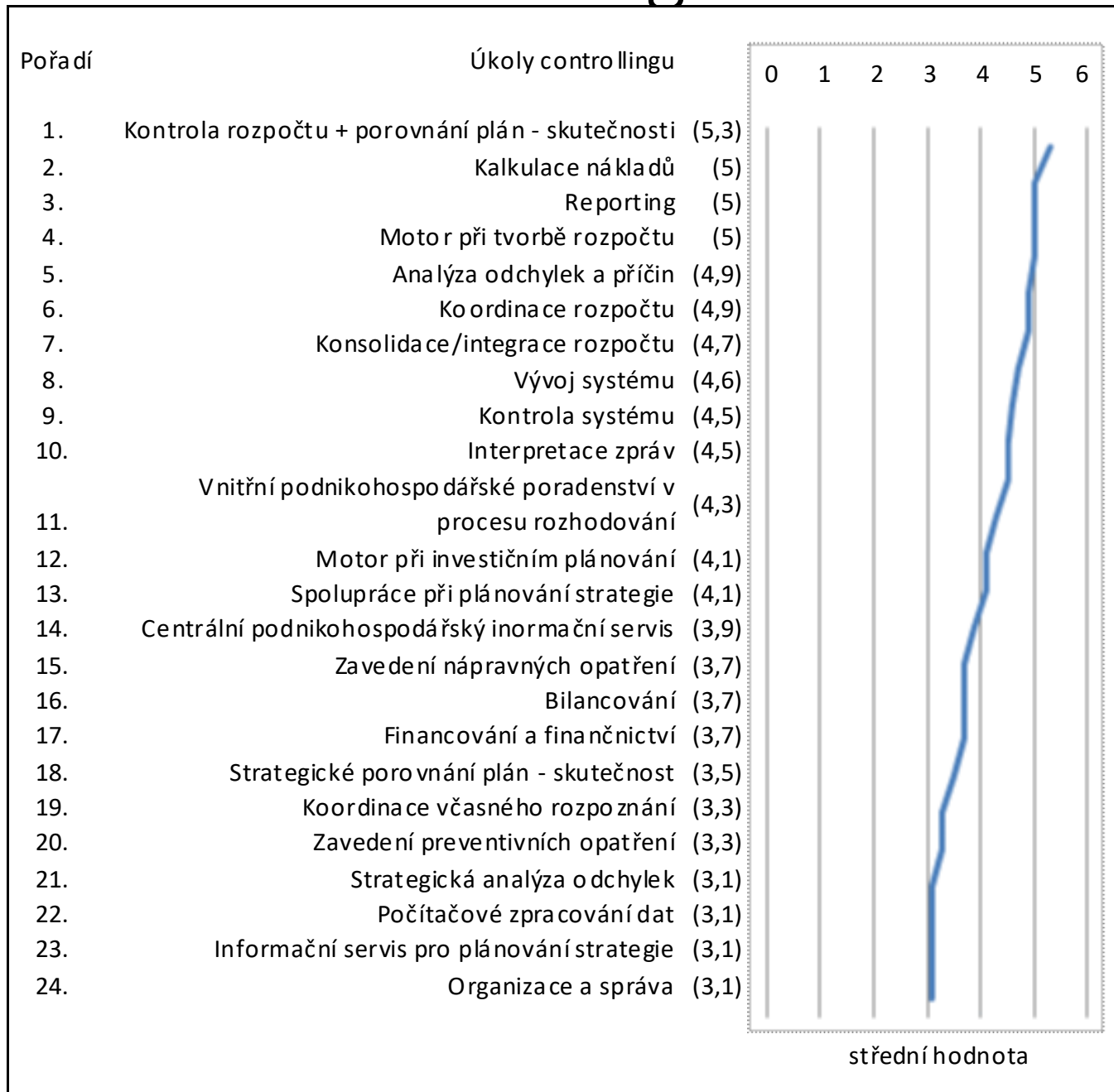
Controlling zahrnuje nejčastěji následující **činnosti**:

- 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.

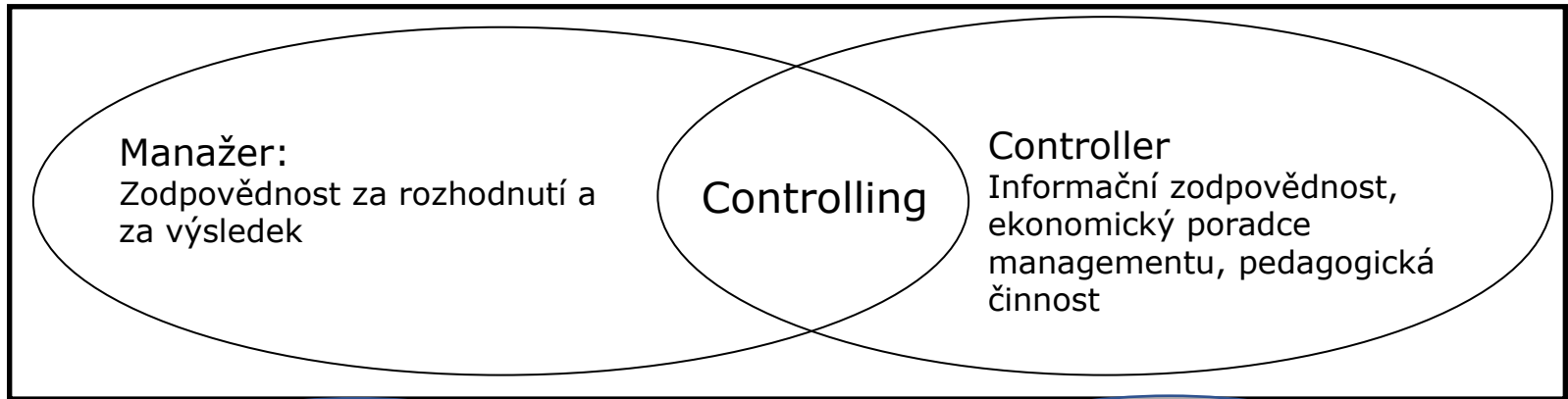
FUNKCE CONTROLLINGU

- 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



MANAGER

- ŘÍDÍ PROVOZ PODNIKU
- ODPOVÍDÁ ZA VÝSLEDKY
- PLÁNUJE, ROZHODUJE
- ORGANIZUJE A KONTROLUJE

C
O
N
T
R
O
L
L
I
N
G

CONTROLLER

- MÁ EKONOMICKOU AUTORITU
- ODPOVÍDÁ ZA TRANSPARENTNOST VÝSLEDKŮ
- TVOŘÍ METODY A NÁSTROJE PRO PLÁNOVÁNÍ
- MODERUJE DATA
- KOORDINUJE A AKTUALIZUJE SYSTÉM PODNIKU

Funkce controllera

Rozdělení úloh a zodpovědnosti mezi controllera a manažera

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

PROFIL CONTROLLERA

- schopnost odolávat tlaku nadřízených i podřízených
- schopnost komunikovat
- schopnost předávat myšlenky a přesvědčovat
- nezaujatost, 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 **koncepce controllingového systému**, tedy systém plánování, kontroly a zpětnovazebných informací, orientovaného na plnění podnikových cílů,
- vypracování **postupu zavádění controllingového systému** do podnikové praxe,
- vypracování **koncepce 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

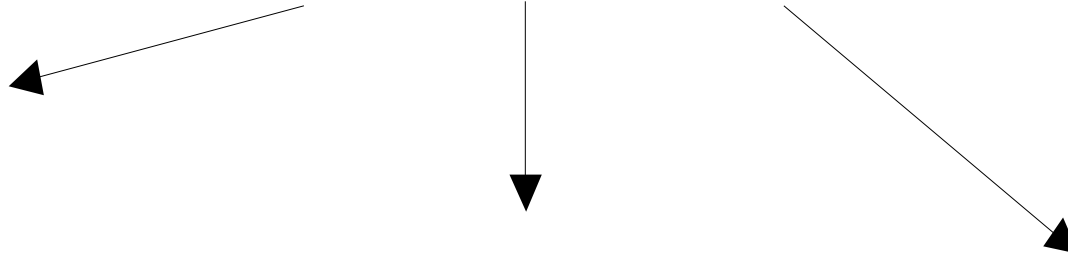
Konkrétní činnosti Controllera

- **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

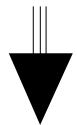
Konkrétní činnosti Controllera

- **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

KOMPETENCE CONTROLLERA

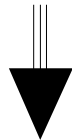


- interní účetnictví
- reporting a IS
- plánování a rozpočetnictví
- ekonomické poradenství
- externí účetnictví
- jazyková vybavenost
- znalost podniku



Odborná kompetence

- technika řízení
- technika prezentace
- technika komunikace
- sebeřízení a time management
- projektový management
- personální management
- inovační management



Metodická kompetence

- samostatnost a iniciativa
- připravenost k úkolům
- sebekritičnost
- ochota dál se učit
- schopnost prosadit se
- komunikativnost
- schopnost řešit konflikty
- schopnost přesvědčit



Osobní a sociální kompetence

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

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

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

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

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

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

Controller

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

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

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

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

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

Výhody a bariéry zavedení controllingu

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

Výhody a bariéry zavedení controllingu

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

Výhody a bariéry zavedení controllingu

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

Přehled controllingových nástrojů a metod moderního controllingu

Strategické řízení (plánování)	SWOT, Balanced Scorecard, PESTLE, GAP, EFQM
Budgeting	Flexibilní rozpočty, ABB, ZBB, BB
Kalkulace	Standard costing, ABC, Life cycle costing, Target Costing, Kaizen Costing
Investiční kalkulace a hodnotový management	NPV, IRR, EVA, MVA, CFROI
Benchmarking	Externí a interní benchmarking
Reporting	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“, „znenáhla zpřístupnit 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

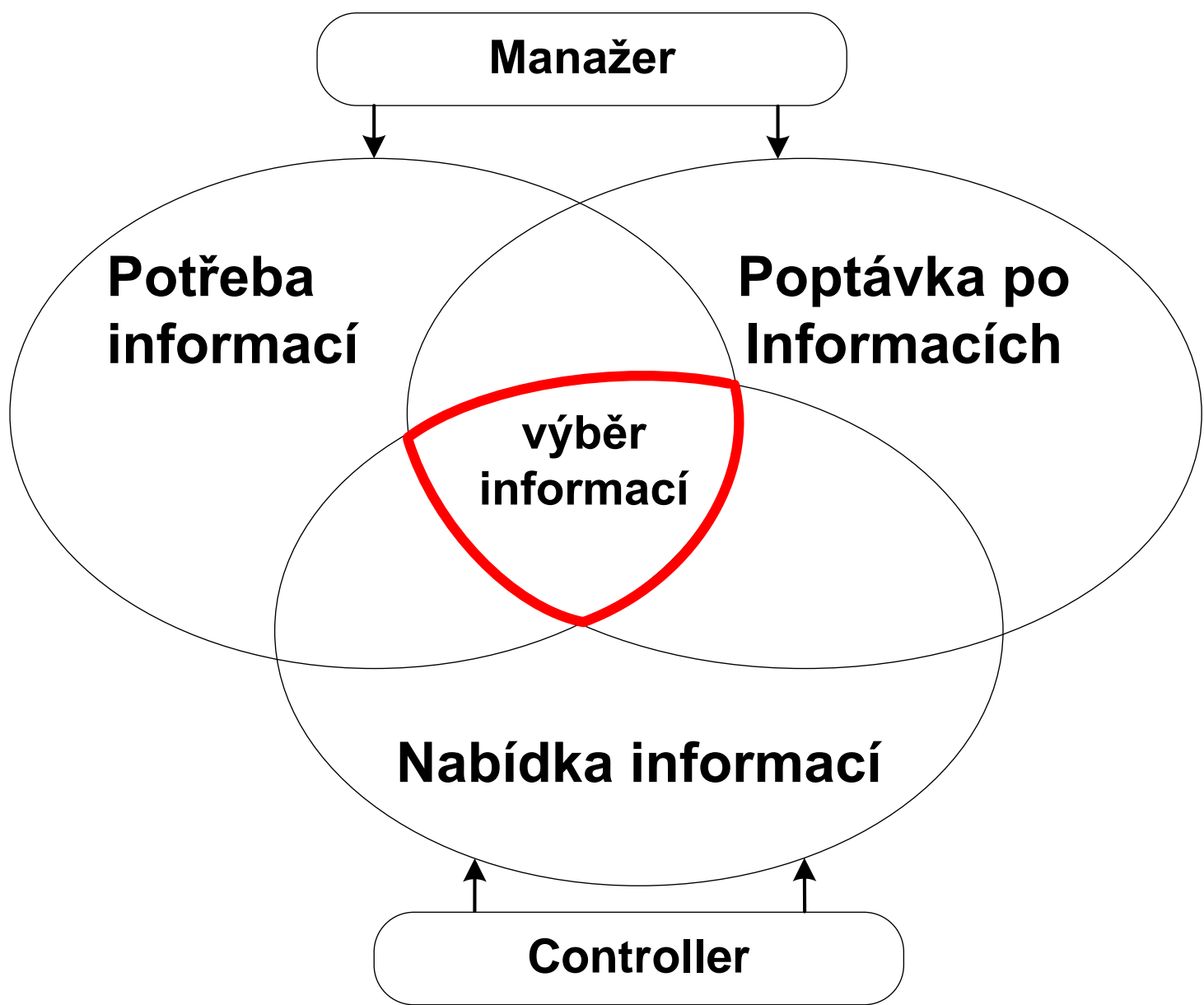
Východiska

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 neznamena 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.



„Controller musí přeměnit dosavadní hřbitov čísel na atraktivní supermarket čísel.“

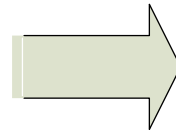
Pro koho jsou informace určeny?

- 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

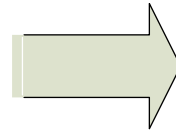
- **Základní otázky**, které je nutné si při úvahách o spojitosti controllingu a IS položit.

K čemu potřebuje controller informační systém?



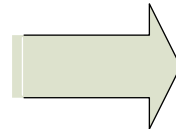
K vytváření pohledů

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 obslužností tak, aby nebyl uživatel zdržován a zahlcován 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 permanentí 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

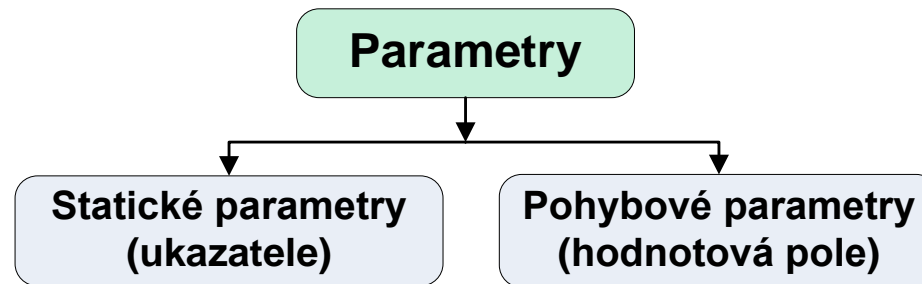
- Velký důraz musí být kladen na vytvoření **podrobného nákladového účetnictví**
 - Vytvoření plánů jednotlivých nákladových druhů.
 - Pro možnost aplikace odpovědnostního principu je nezbytné vytvoření evidence nákladů podle nákladových středisek.
 - Určení nákladů za který nositel odpovědnosti odpovídá (vytvoření odpovědnostních vazeb)
 - Možnost zpracování fixních i flexibilních rozpočtů atd.
- Orientace na hodnotové řízení firmy – informační výstupy k měření efektivnosti 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 materiálu 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.

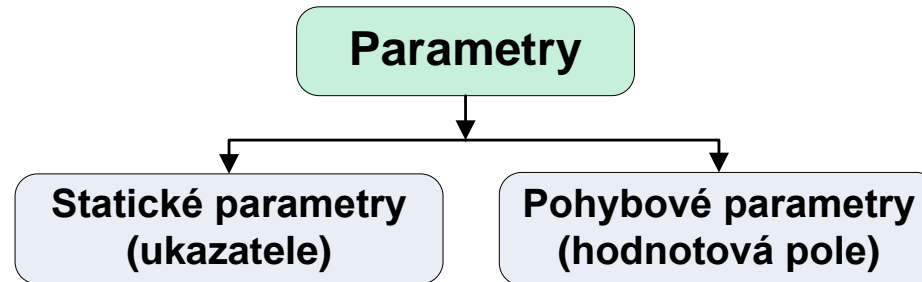
Informační systém a controlling



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

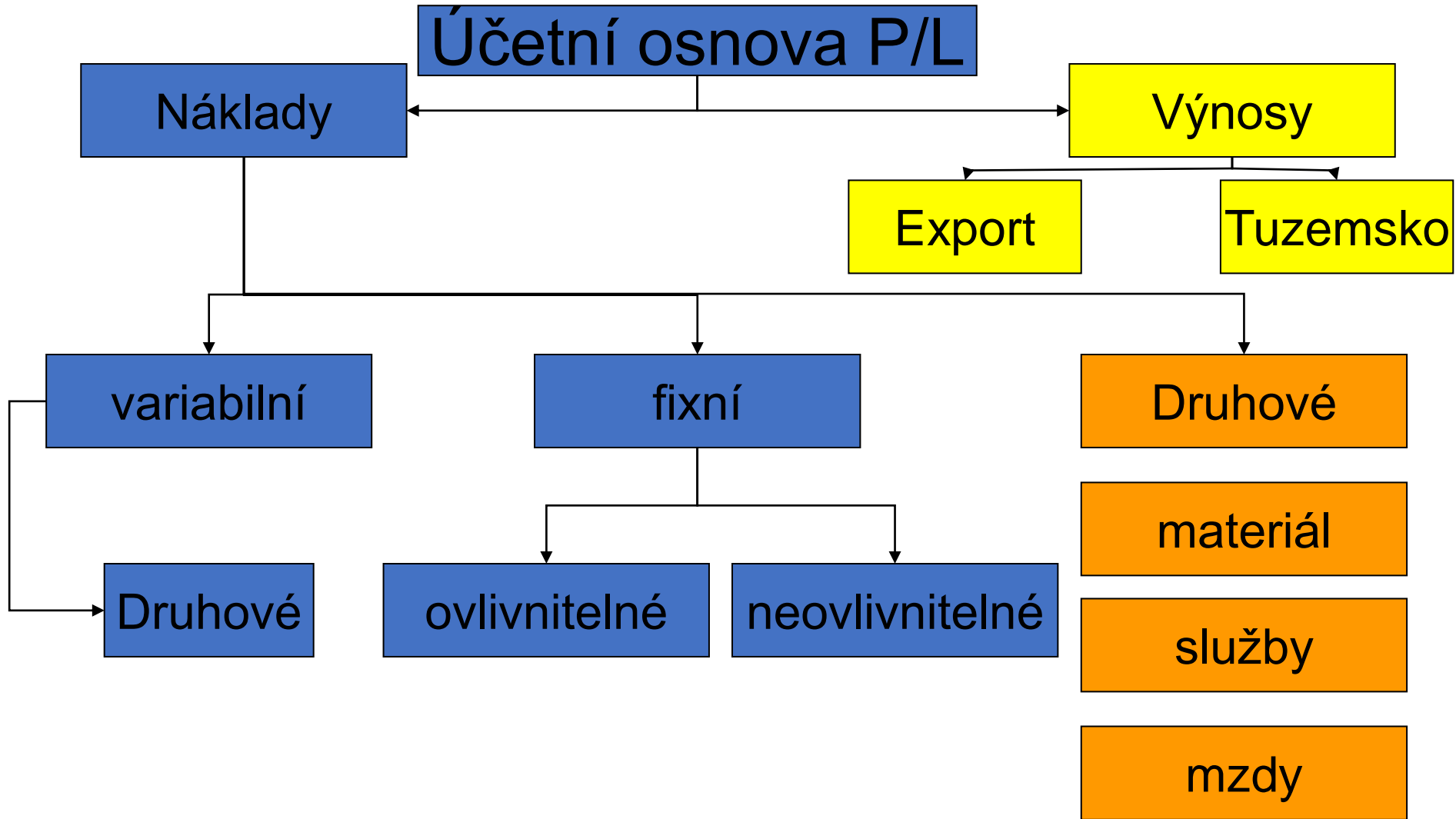
Informační systém a controlling



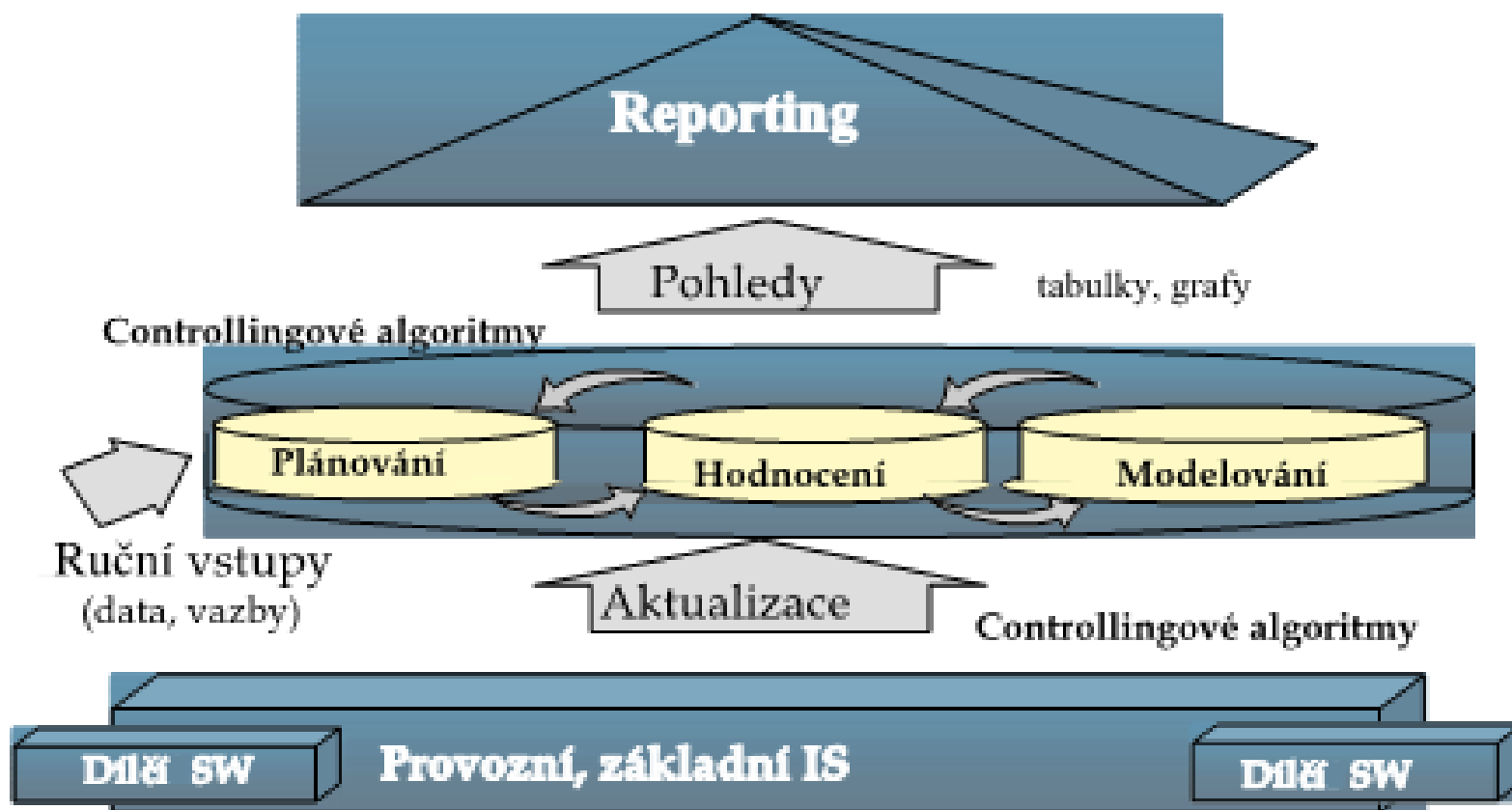
Pohybové parametry systému

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

Nastavení IS z pohledu controllingu příklad



Propojení Controllingu a IS



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.

Dashboard

- Dashboardy je vhodné využívat v controllingu pro rychlá přehled základních ukazatelů.
- Podnikové dashboardy poskytují:
 - monitorování kritických business procesů ve firmě,
 - analyzování příčin problémů pomocí včasných a správných informací,
 - řízení lidí a procesů pro zlepšení rozhodovacích procesů a optimalizaci výkonnosti podniku s určením správného směru.
- Do dashboardů se promítá jak strategie podniků, tak cíle, metriky a úkoly přiřazené skupinám uvnitř podniku.
- Poskytují aktuální informace k zlepšení o rozhodování, optimalizaci a efektivnosti.

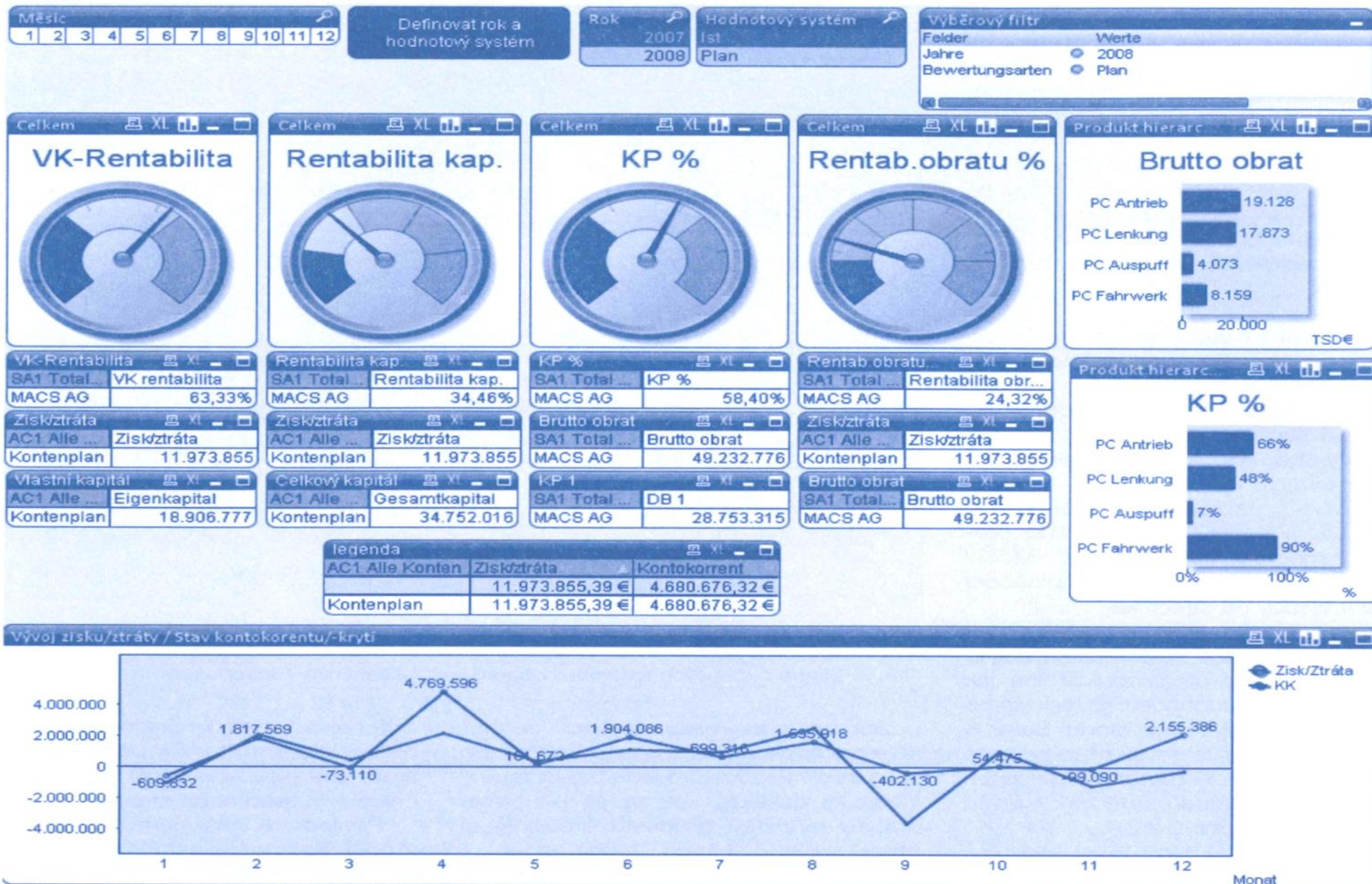
Controllingový SW

- 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



Ukázka interaktivního grafického spojení v rámci controllingových systémů

GiST

Hodnocení obchodních cílů

ROK

2022

MĚSÍC

2022M08

PLNĚNÍ PLÁNU TRŽEB



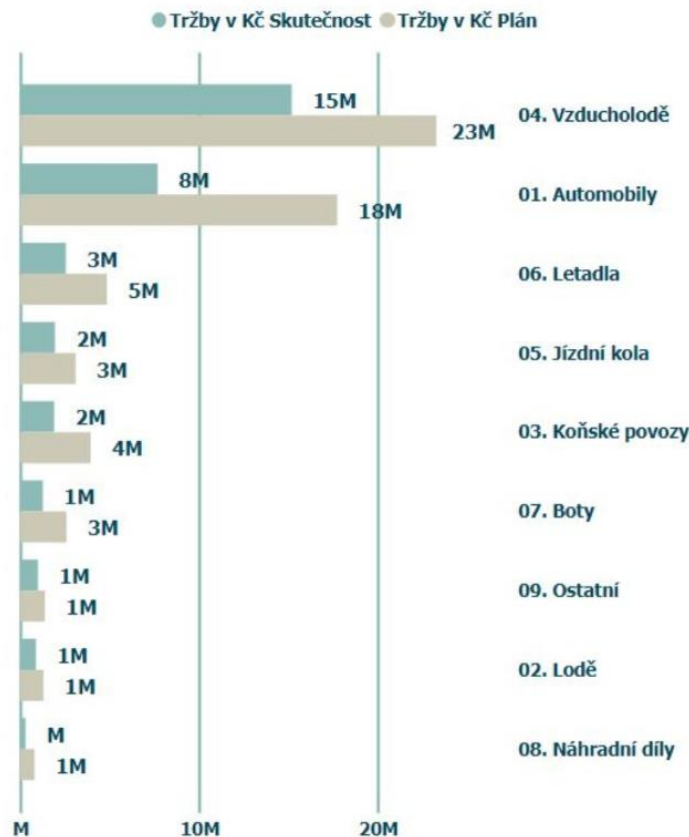
PLNĚNÍ PLÁNU HRUBÉ MARŽE



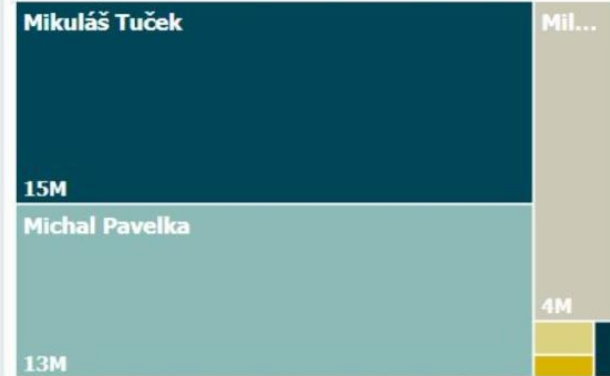
PLNĚNÍ PLÁNU HRUBÉ MARŽE V %



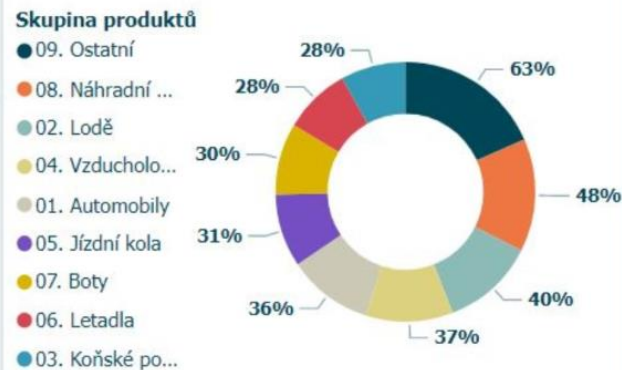
PLNĚNÍ PLÁNU TRŽEB DLE PRODUKTOVÝCH SKUPIN



SKUTEČNÉ TRŽBY DLE OZ



HRUBÁ MARŽE V % DLE PRODUKTOVÝCH SKUPIN



Zdroje informací

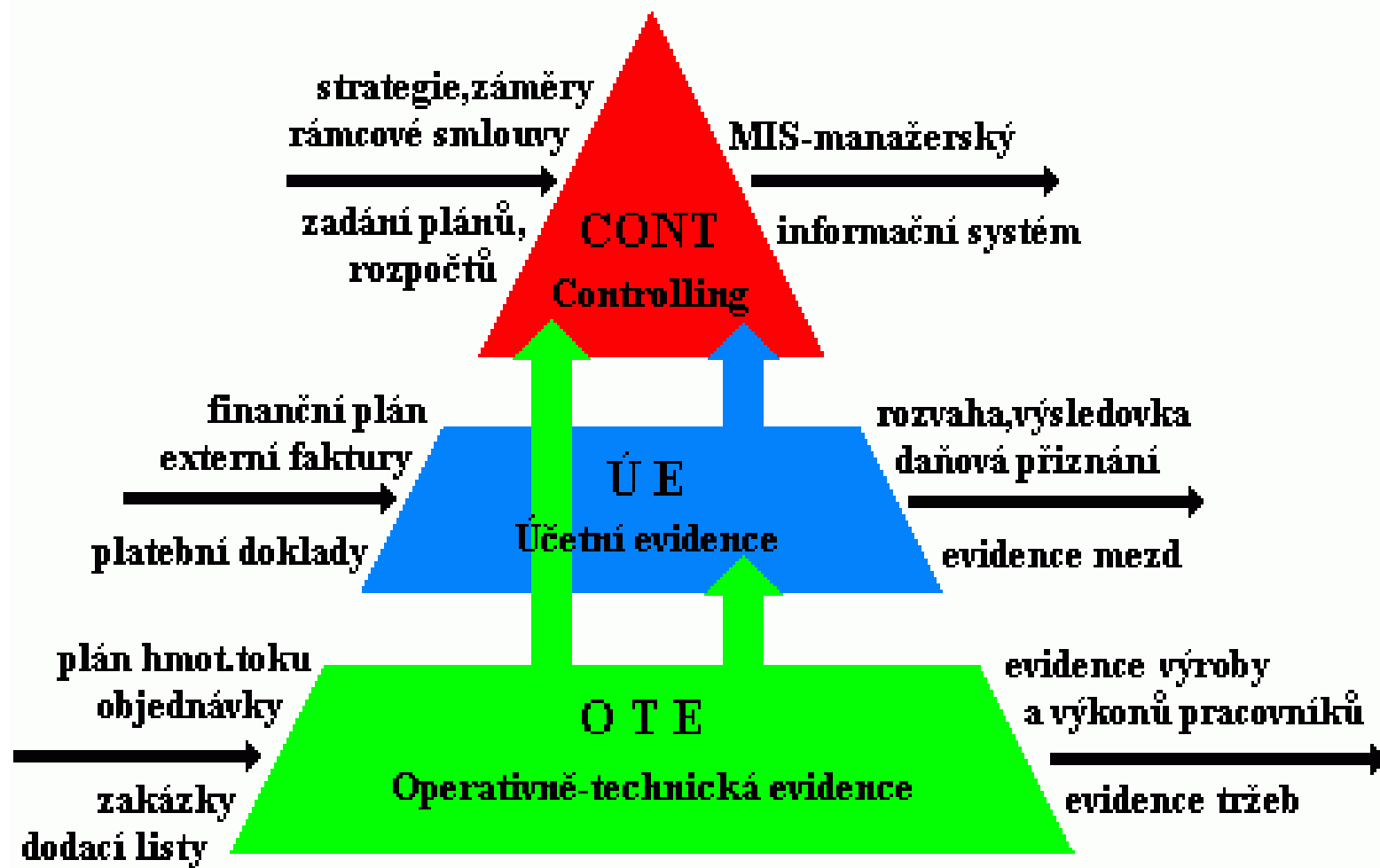
Zdroje informací controllingu můžeme hledat ve:

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

Zdroje informací

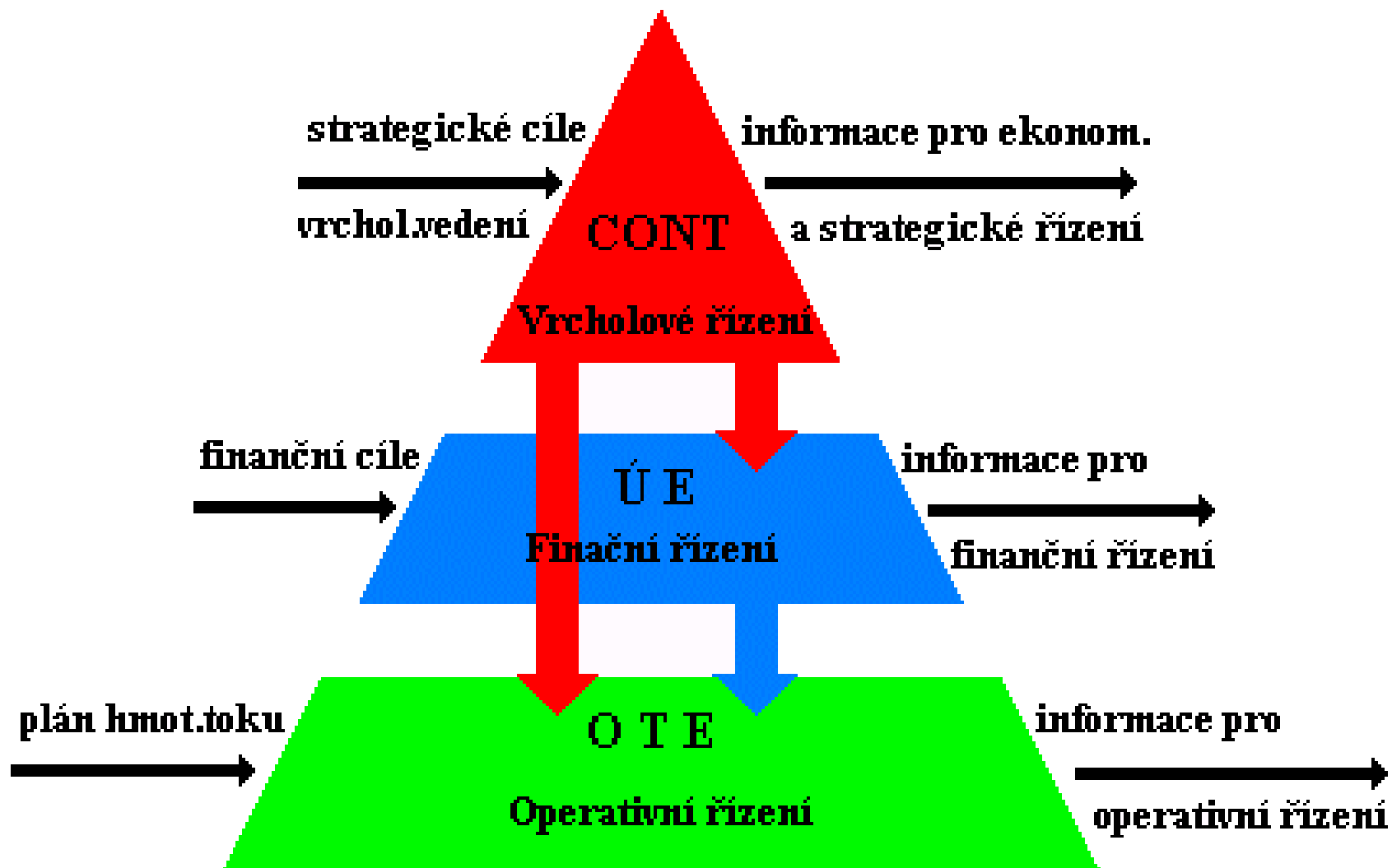
- **Operativně-technické evidence (OTE)** – podává obraz o skutečném průběhu hmotného toku (logistiky) - tvoří podklady pro operativní rozhodování. Za vstupy do této OTE můžeme považovat např. plán hmotných toků (materiálu apod.), objednávky či zakázky vstupující do systému, normy spotřeb atd. V OTE 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)



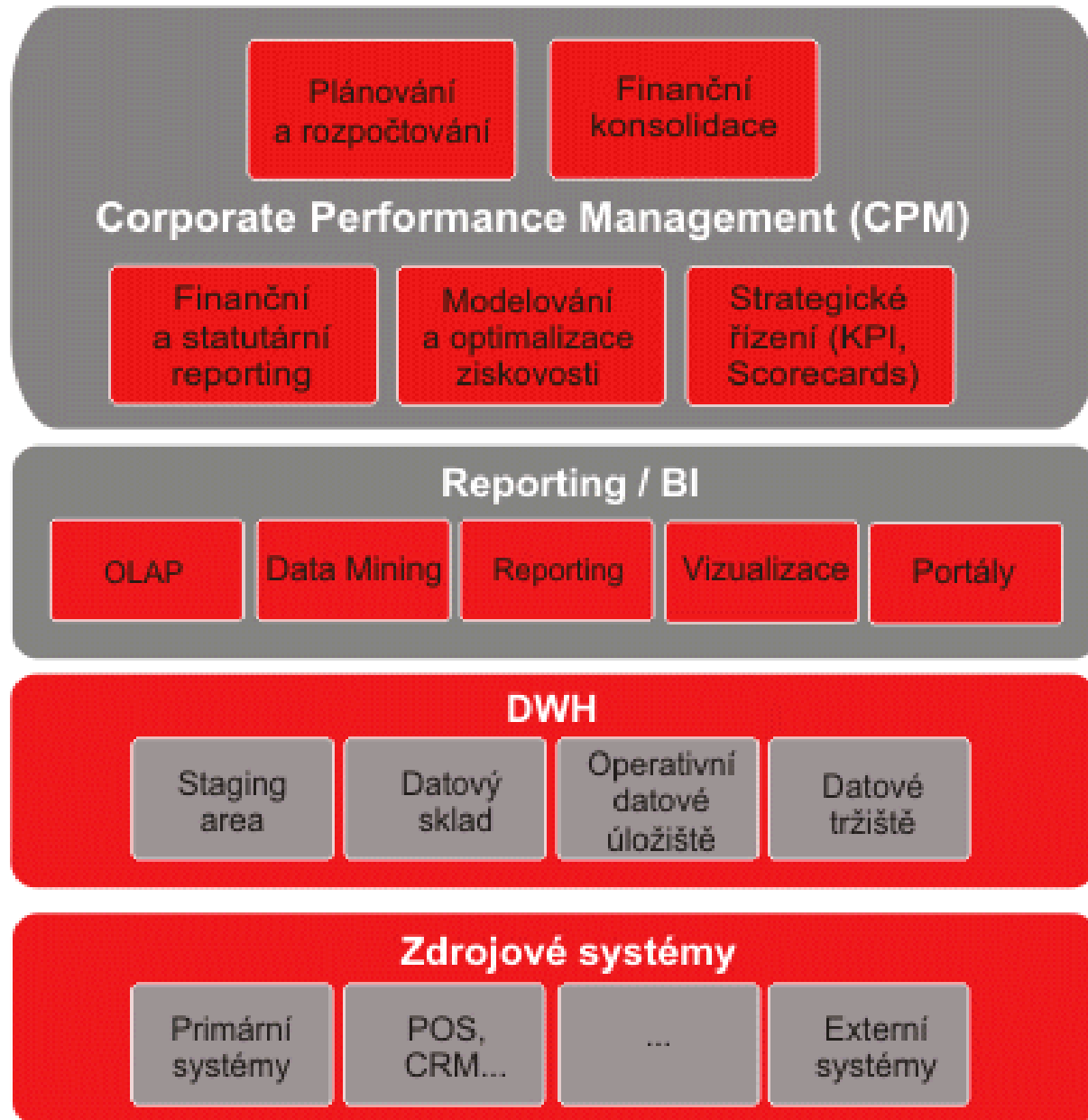
Integrace informací controllingu a jejich tok
(zdroj: <http://www.controlling.sf.cz/>)

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



- Proaktivní
- Sada aplikací s business procesy
- Pro celou organizaci
- Reportování a analýza spojená s rozpočtováním, plánováním a konsolidací
- Hledí do budoucna

- Reaktivní
- Nástroje
- Po odděleních
- Reportování a analýza
- Zaměřené na historii

Power BI výst

Položte otázku související s vašimi daty.

Gross Margin %

42,5 %

Total Revenue

\$235 mil.

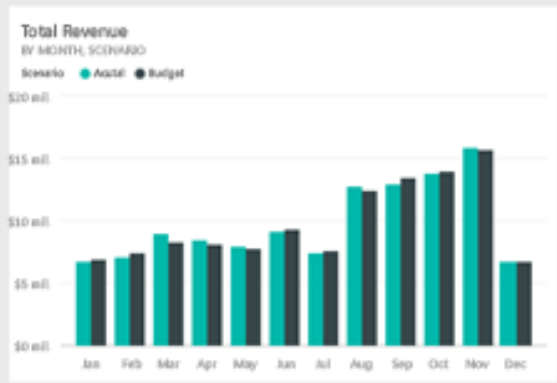


Number of Customers

80

Number of Products

5



Andrew Gross Margin %

45 %

Andrew Gross Margin %

37,8 %



Year Over Year Revenue Growth BY PRODUCT

Product	Total Revenue	LY Revenue	YoY Rev Growth
Doroga	\$7 362 616	\$7 458 547	-1,3 %
Gladius	\$59 096 436	\$15 227 134	288,1 %
Gunner	\$78 300		
MI-72	\$690 550		
Primus	\$120 854 182	\$25 728 279	369,7 %
Sova	\$8 511 302	\$1 493 617	469,8 %
Grand Total	\$196 593 385	\$49 907 572	293,9 %

Carlos Gross Margin %

38,5 %

Tina Gross Margin %

53,8 %



Valery Gross Margin %

47,2 %



Power BI výstupy



Report obchodního ředitele

- 2018
- 2019
- 2020

- 01
- 02
- 03
- 04
- 05
- 06
- 07
- 08
- 09
- 10
- 11
- 12



Power BI výstupy

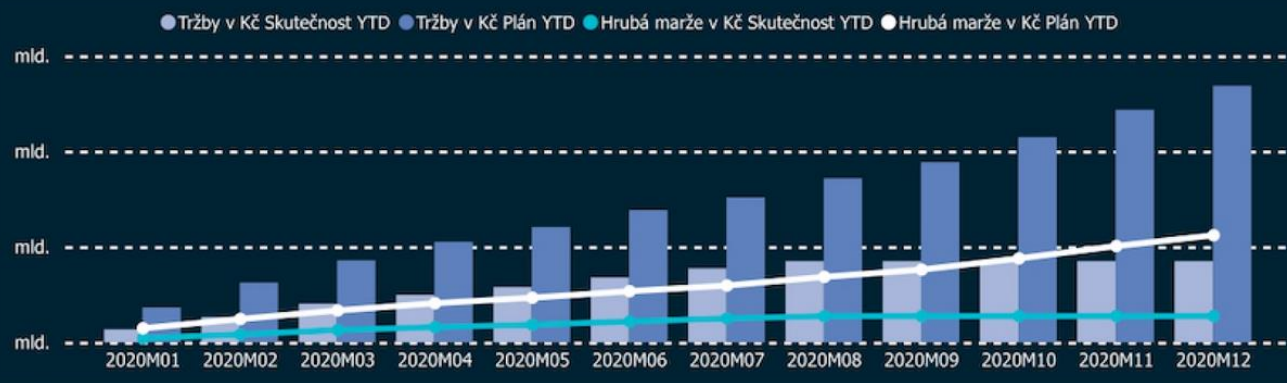
Pohled za měsíc Pohled YTD

Detail skupiny produktů 01. Automobily

Filtr na časové období (rok...)
2019

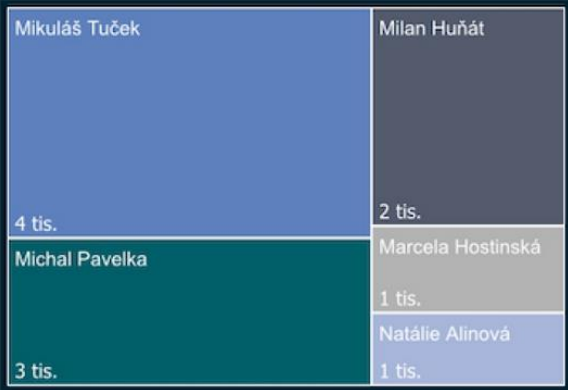
ROČNÍ PLNĚNÍ PLÁNU TRŽEB A MARŽE ZA ZVOLENOU SKUPINU PRODUKTŮ

Hodnoty jsou uvedené v milionech Kč



PRODANÉ MNOŽSTVÍ DLE OBCHODNÍCH ZÁSTUPCŮ

Hodnoty jsou uvedené za zvolený měsíc



PLNĚNÍ PLÁNU TRŽEB DLE JEDNOTLIVÝCH PRODUKTŮ

Hodnoty jsou uvedené za zvolený měsíc

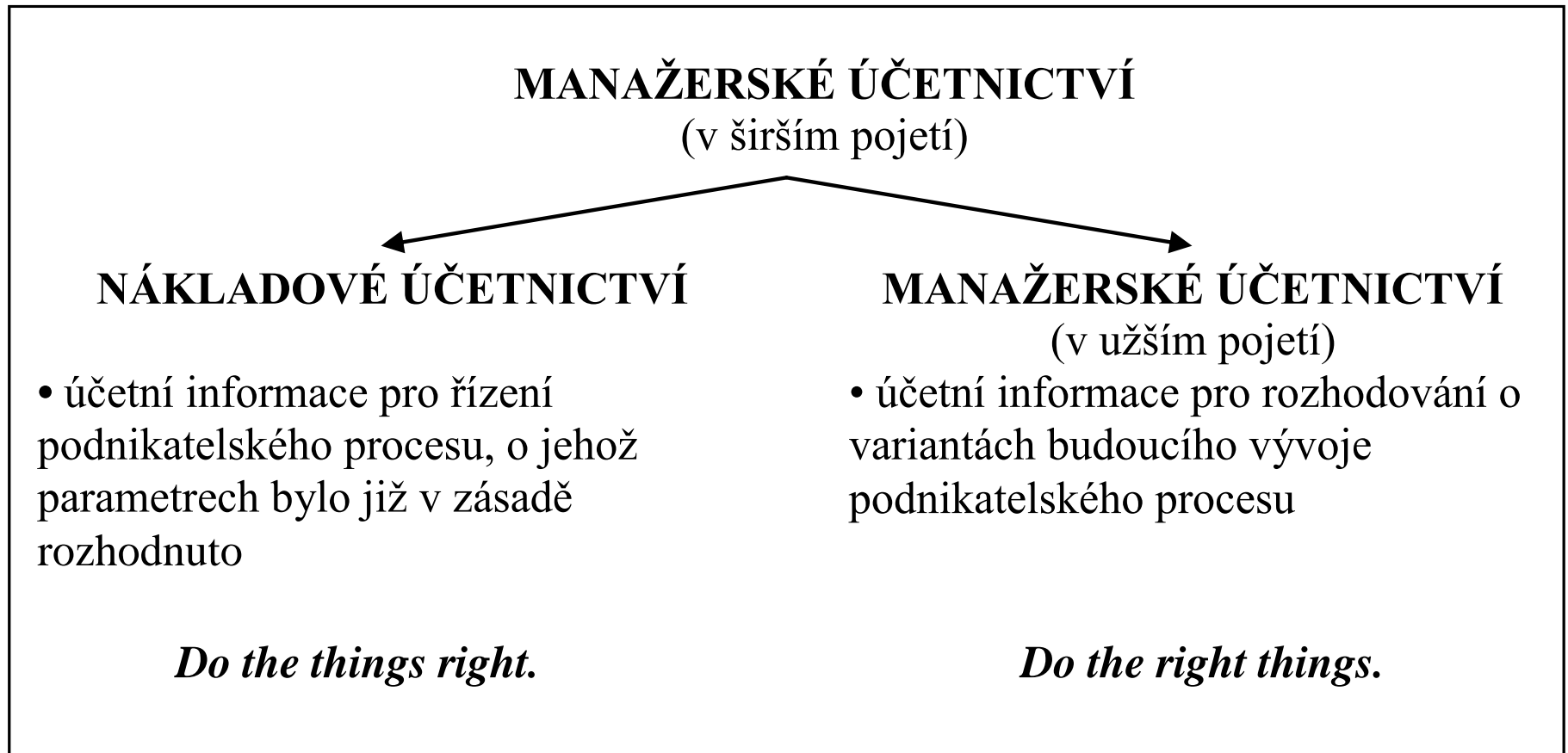
Produkt	Tržby v Kč Skutečnost YTD	Tržby v Kč Plán YTD	Tržby v Kč Sk-Pl YTD	Tržby v Kč Sk/Pl YTD
01. Automobily 1014		0	0	
01. Automobily 1015	45 898	3 031 201	- 2 985 303	1,51 %
01. Automobily 1016		0	0	
01. Automobily 1017	23 399	44 761	- 21 361	52,28 %
01. Automobily 1020		0	0	
01. Automobily 1021	433 330	839 464	- 406 134	51,62 %
01. Automobily 1022		0	0	
01. Automobily 1023	92 564	210 117	- 117 553	44,05 %
01. Automobily 1024		0	0	
01. Automobily 1025	13 723	26 127	- 12 404	52,52 %

TRŽBY DLE ZEMÍ

Hodnoty jsou uvedené za zvolený měsíc



Vztah manažerského a nákladového účetnictví v širším pojetí

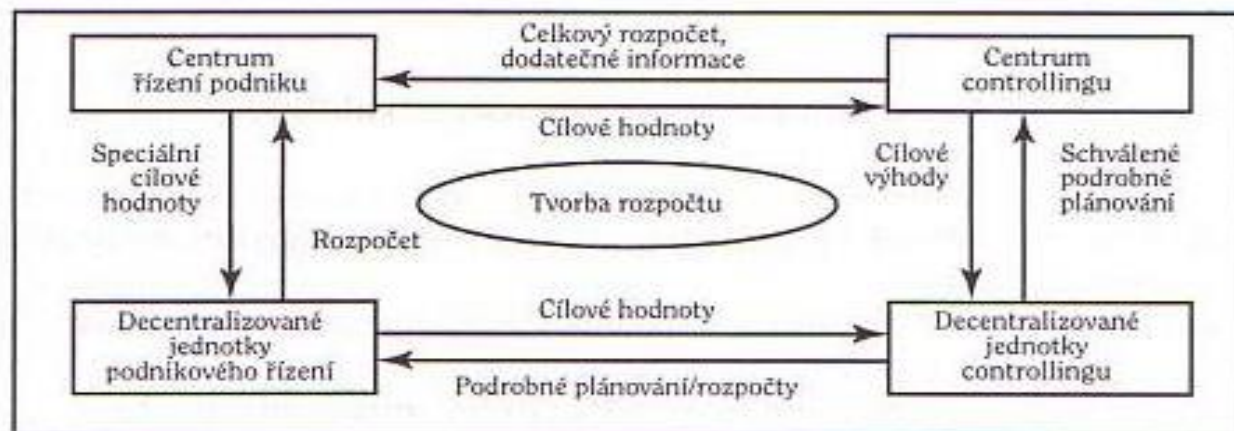
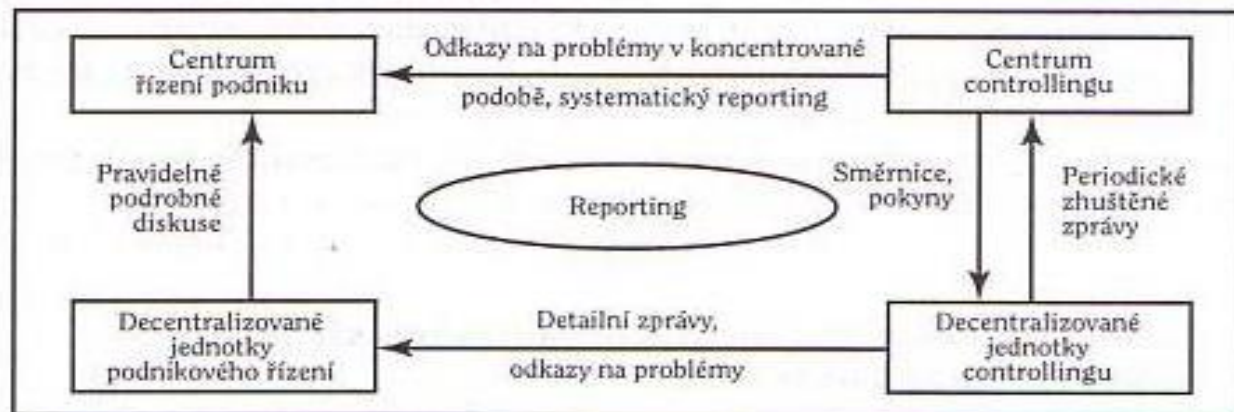


Vztah manažerského a nákladového účetnictví - systém účetních informací pro řízení a rozhodování

MANAŽERSKÉ ÚČETNICTVÍ	
NÁKLADOVÉ ÚČETNICTVÍ <i>(účetnictví pro řízení podnikatelského procesu, o jehož parametrech již bylo rozhodnuto)</i>	MANAŽERSKÉ ÚČETNICTVÍ <i>(účetnictví zahrnující i podklady pro rozhodování o budoucích alternativách činnosti)</i>
Informace pro předem stanovenou variantu činnosti <i>(plán, porovnání se skutečností, běžná a operativní kontrola)</i>	Informace pro variantní rozhodování <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 <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 <i>(kapitálové rozpočty, výdaje na výzkum a vývoj)</i>

Základní prvky controllingového systému

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



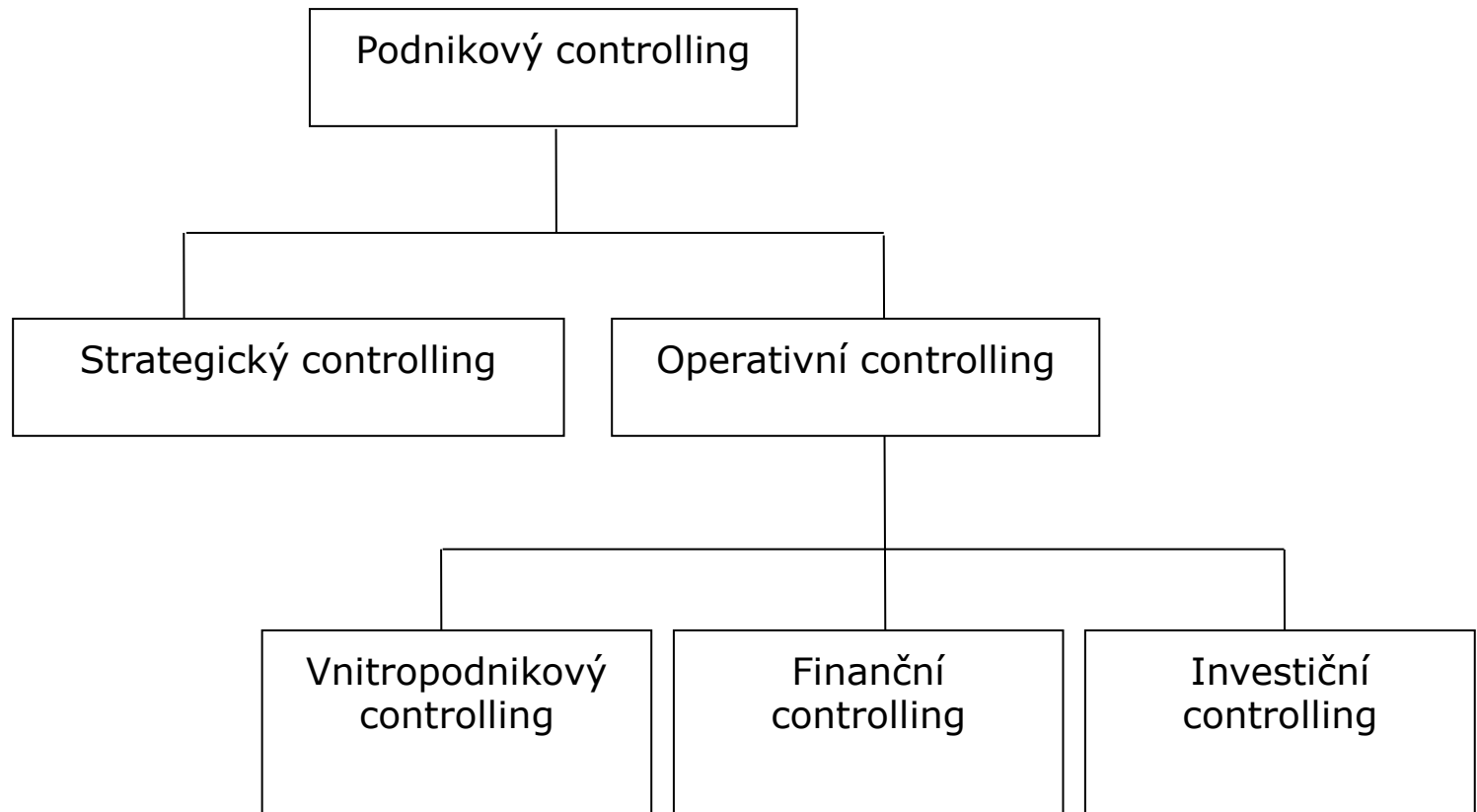
6. Rozdělení controllingu

Rozdělení controllingu

Z hlediska cílové orientace se konstituovaly dva hlavní směry controllingu:

- strategický controlling,
- operativní controlling.

Rozdělení controllingu



Členění podnikového controllingu [Rajnoha]

VÝROBNÍ CONTROLLING

```
graph TD; VC[VÝROBNÍ CONTROLLING] --- M[MARKETINGOVÝ]; VC --- P[PERSONÁLNÍ]; VC --- J[JAKOSTNÍ]; VC --- N[NÁKUPNÍ]; VC --- K[KAPITÁLOVÝ]; VC --- O[ODBYTOVÝ]; VC --- NA[NÁKLADOVÝ];
```

MARKETINGOVÝ

PERSONÁLNÍ

JAKOSTNÍ

NÁKUPNÍ

KAPITÁLOVÝ

ODBYTOVÝ

NÁKLADOVÝ

NEVÝROBNÍ CONTROLLING

```
graph TD; A[NEVÝROBNÍ CONTROLLING] --- B[BANKOVNÍCH ZAŘÍZENÍ]; A --- C[ZDRAVOTNÍCH ZAŘÍZENÍ]; A --- D[NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ]; A --- E[VEŘEJNÉ SPRÁVY];
```

**BANKOVNÍCH
ZAŘÍZENÍ**

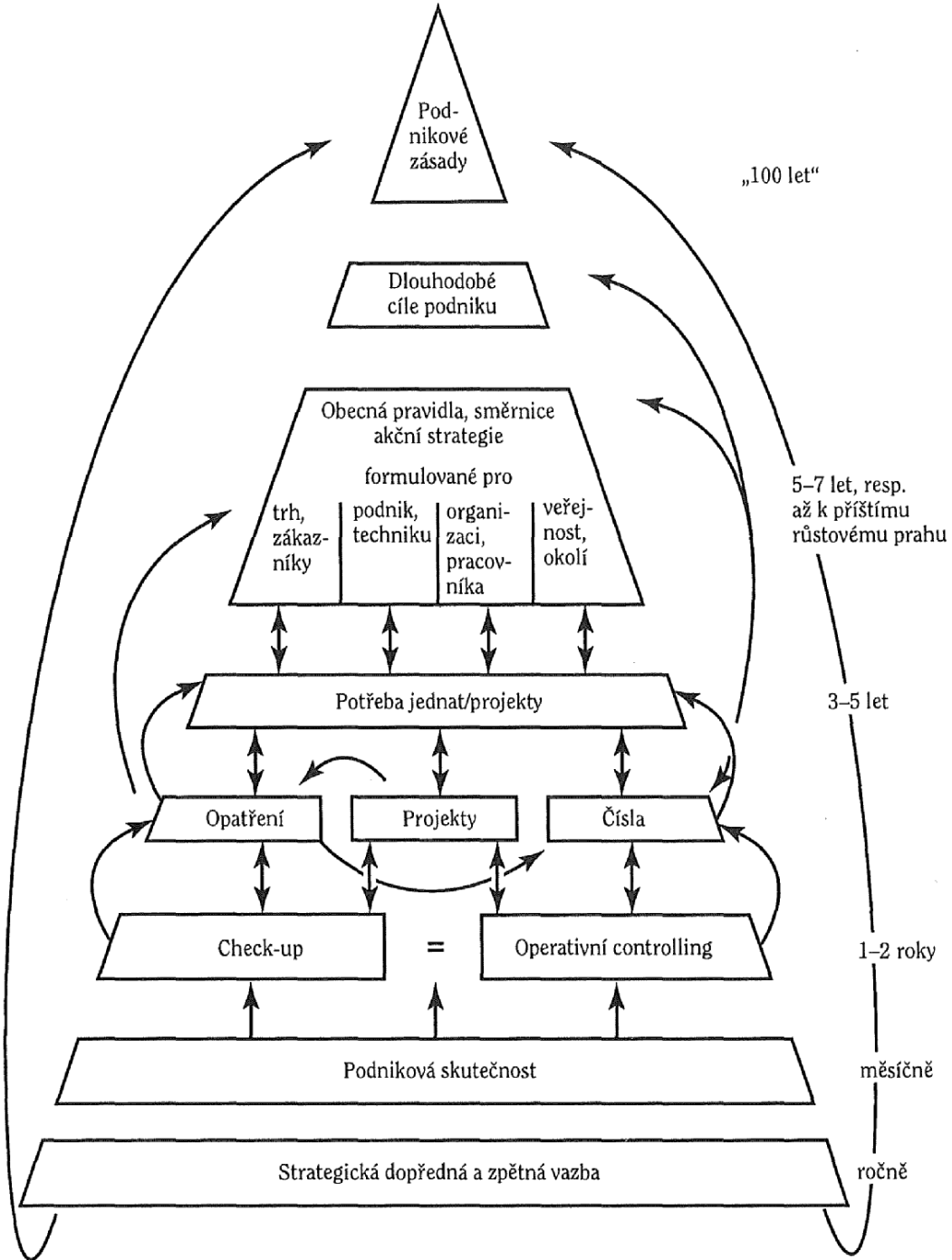
**ZDRAVOTNÍCH
ZAŘÍZENÍ**

**NEZISKOVÝCH
ORGANIZACÍ**

**VEŘEJNÉ
SPRÁVY**

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 Přejít 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

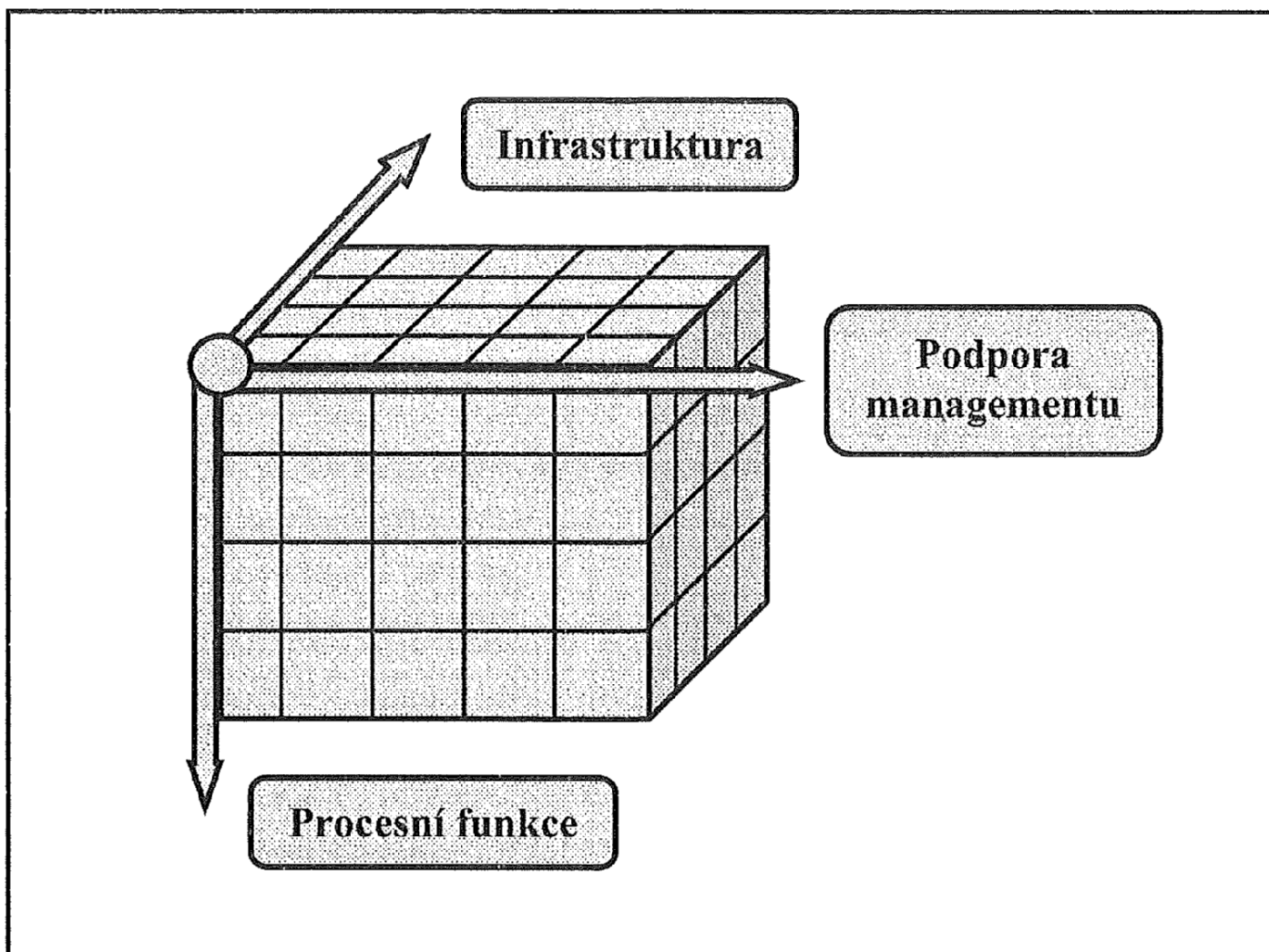
3 základní úlohy dle Bartoše:

- 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

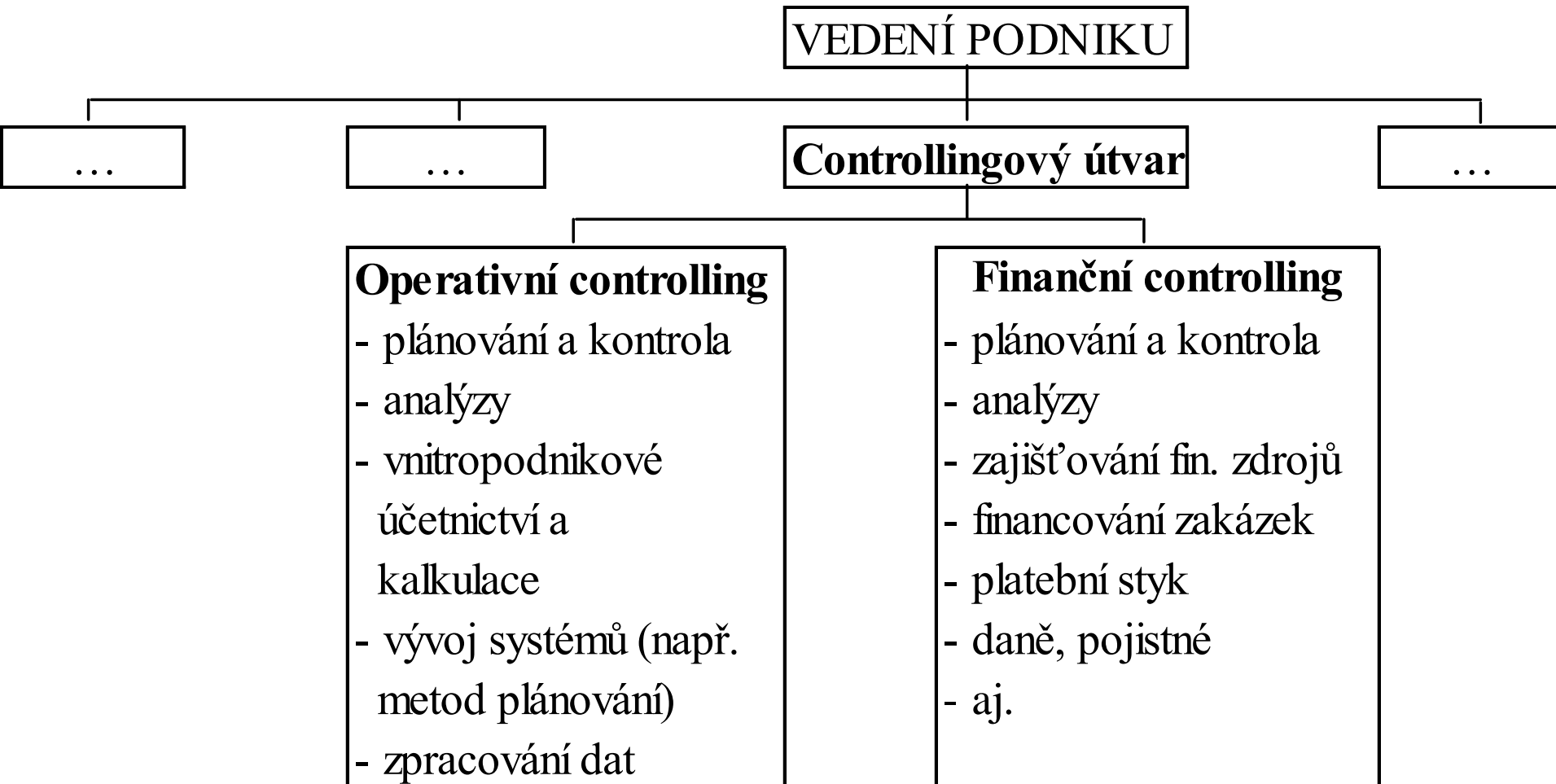
Nástroje procesního controllingu

- ABC, benchmarking procesů, procesně orientovanou kalkulaci příspěvku na úhradu, průběžný controlling procesů
- TQM – z pohledu jakosti

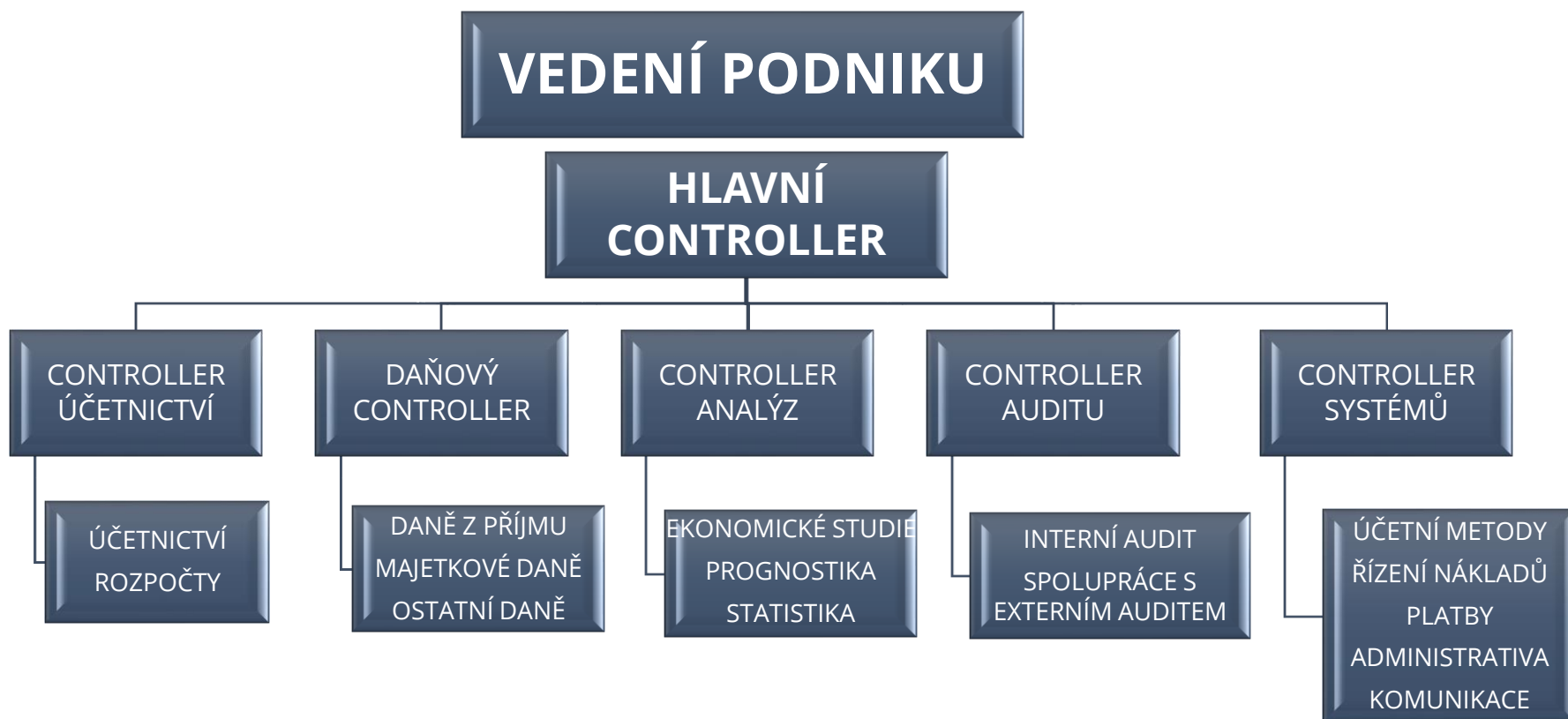
7. Zařazení controllingu

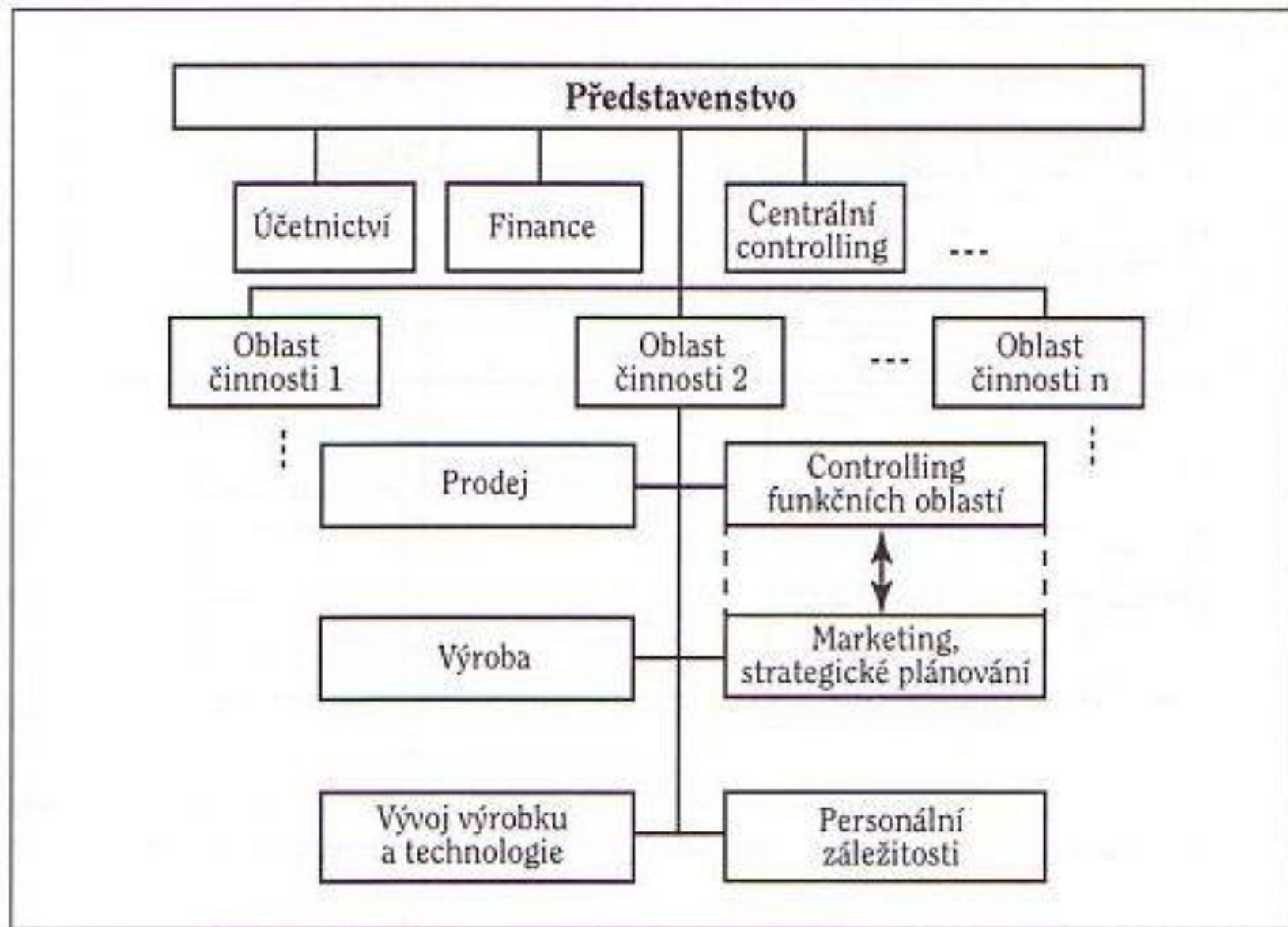
Zařazení controllingu

- Liniový útvar

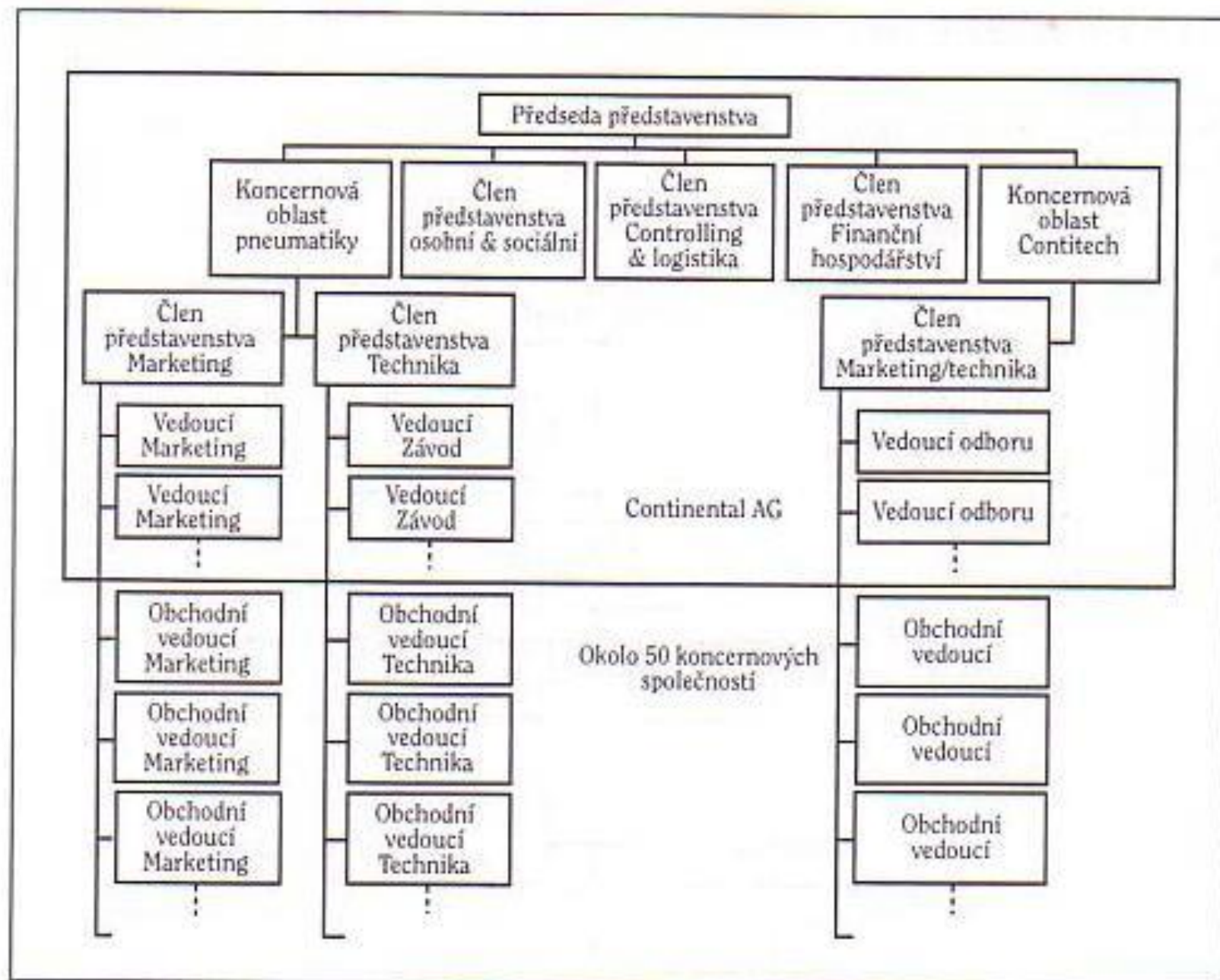


STRUKTURA CONTROLLINGOVÉHO ODDĚLENÍ





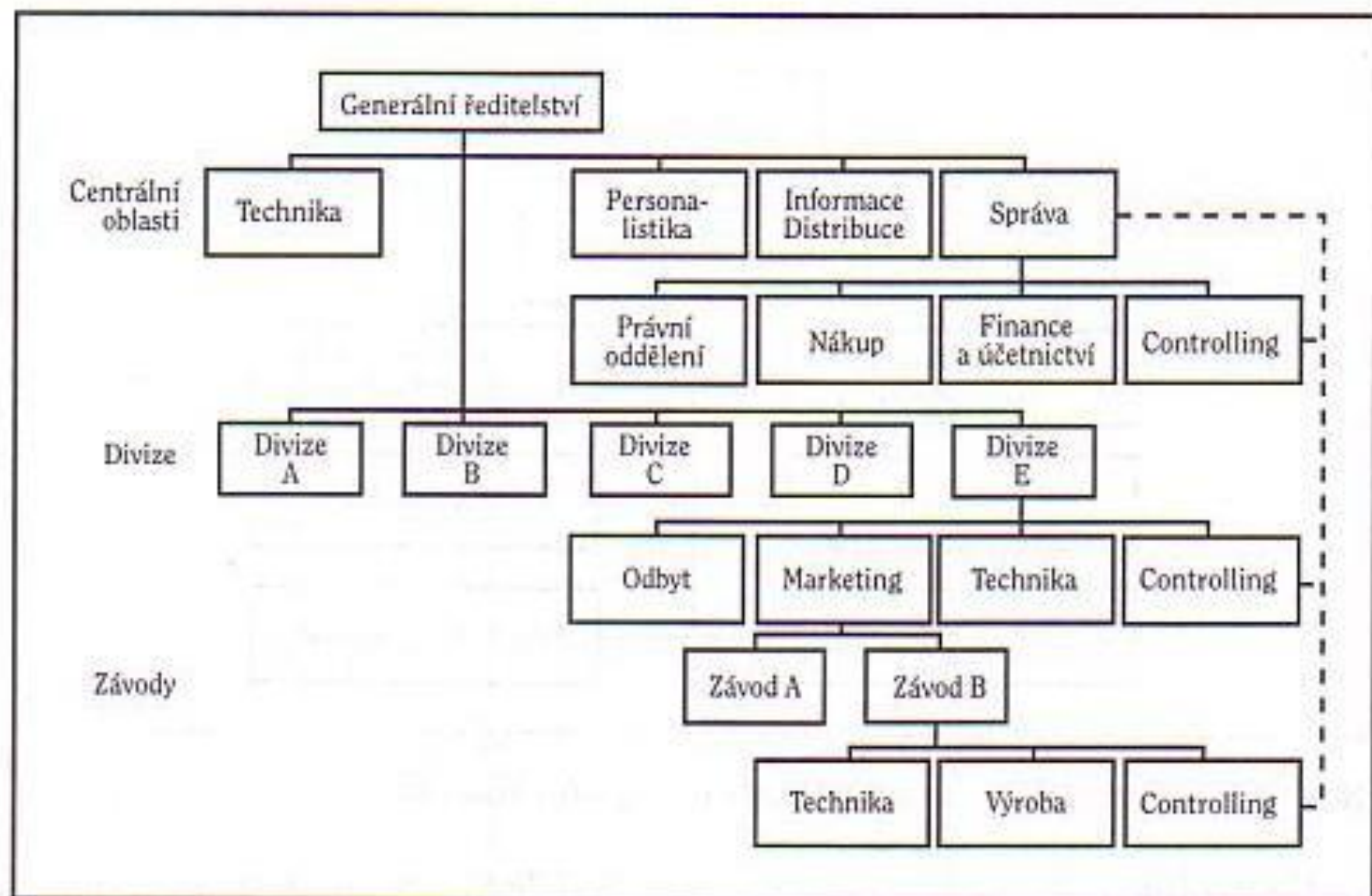
Obr. 4.5 Organizace controllingu u KSB AG (podle Demmler; Homburg [Controlling-System], s. 18)



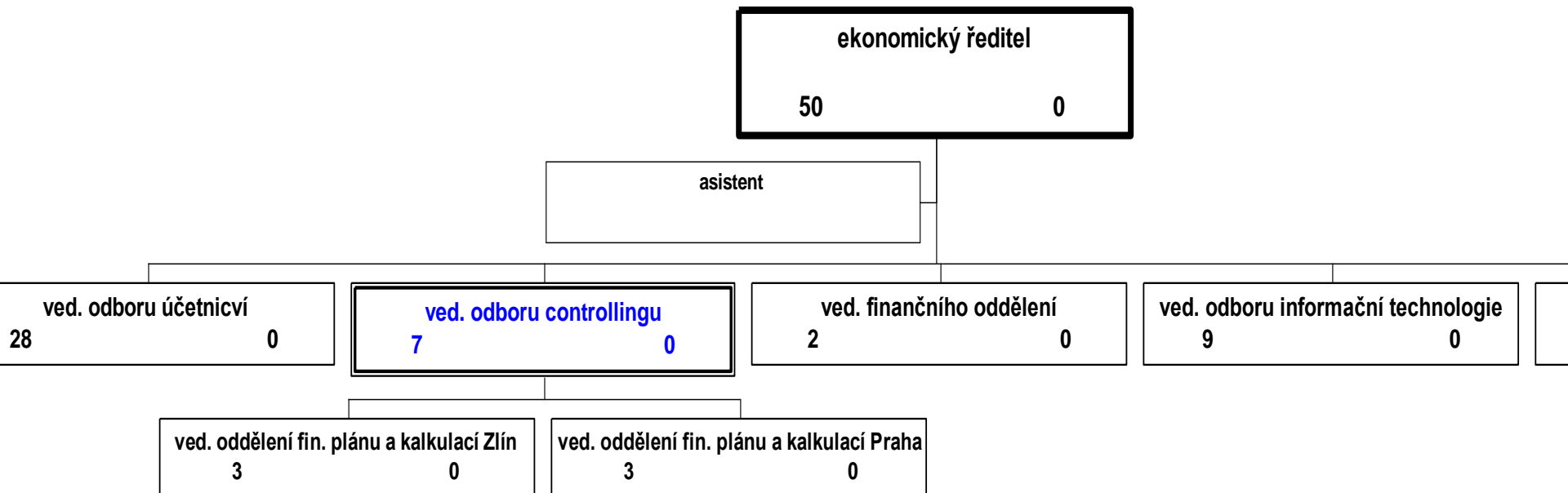
Obr. 4.6 Organizace controllingu u Continental AG (Fischer [Organisation], s. 568)



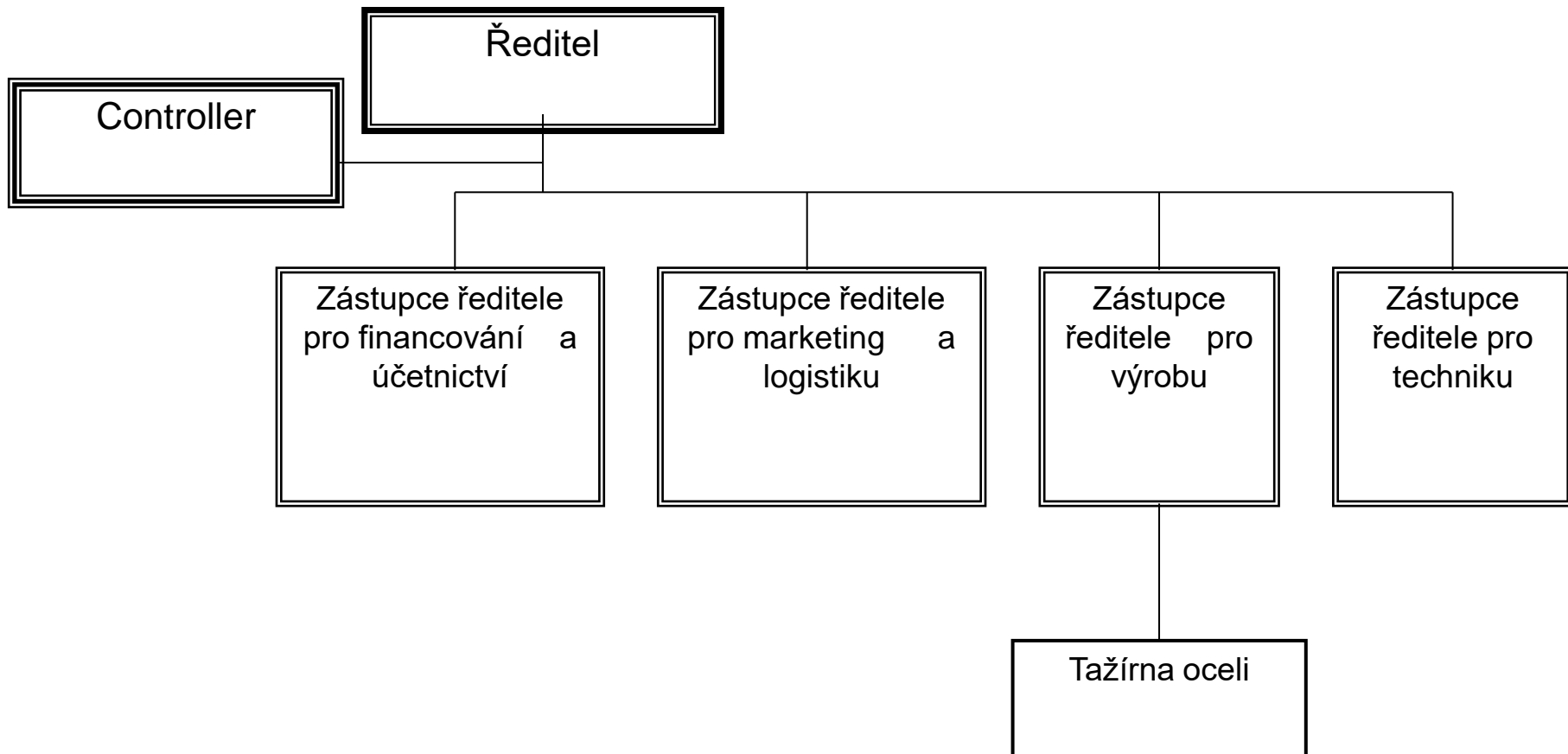
Obr. 4.7 Organizační začlenění controllingu u Flughafen Wien AG

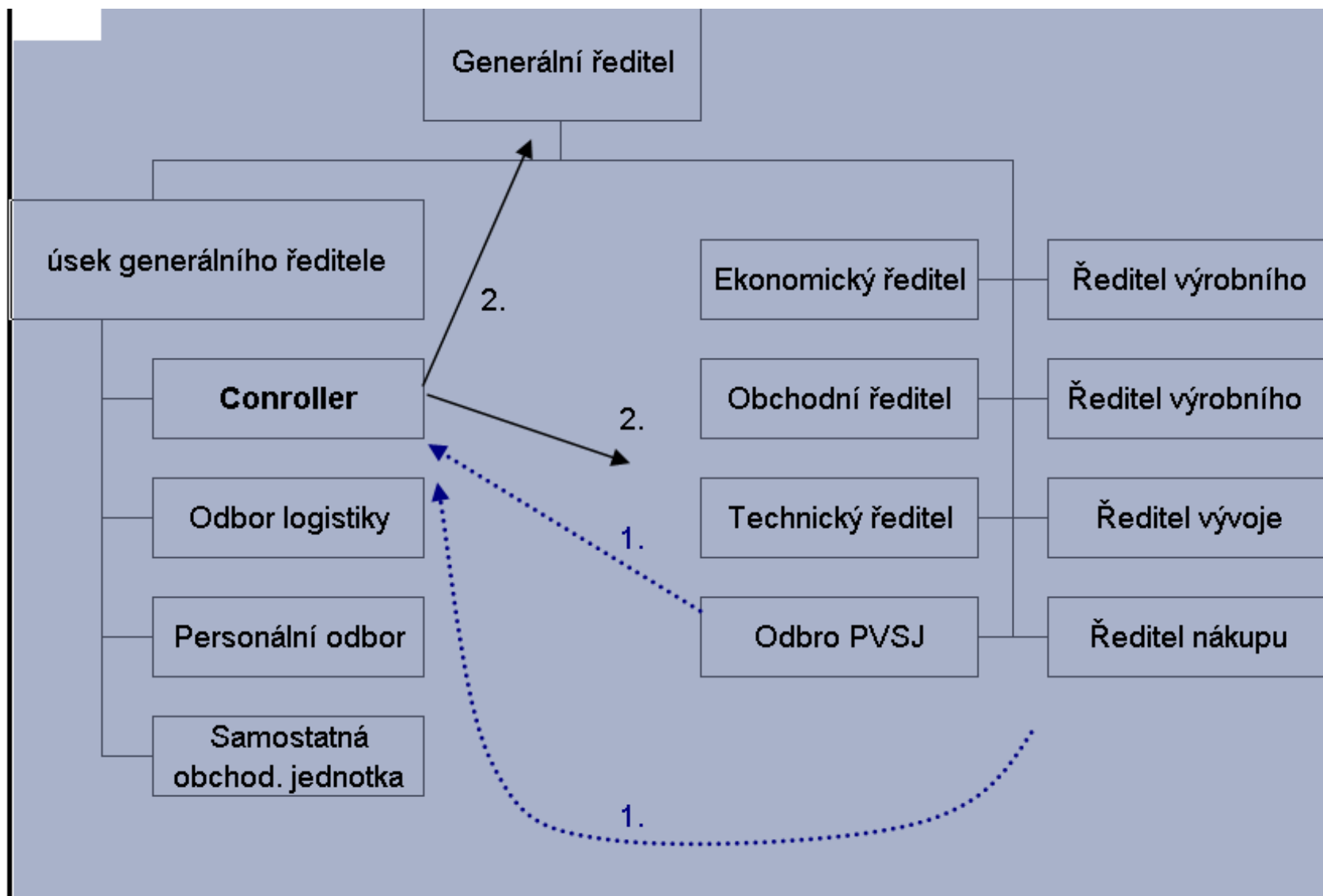


Obr. 4.8 Organizace controllingu u Nestlé Deutschland (podle Küpper [Controlling], s. 440)



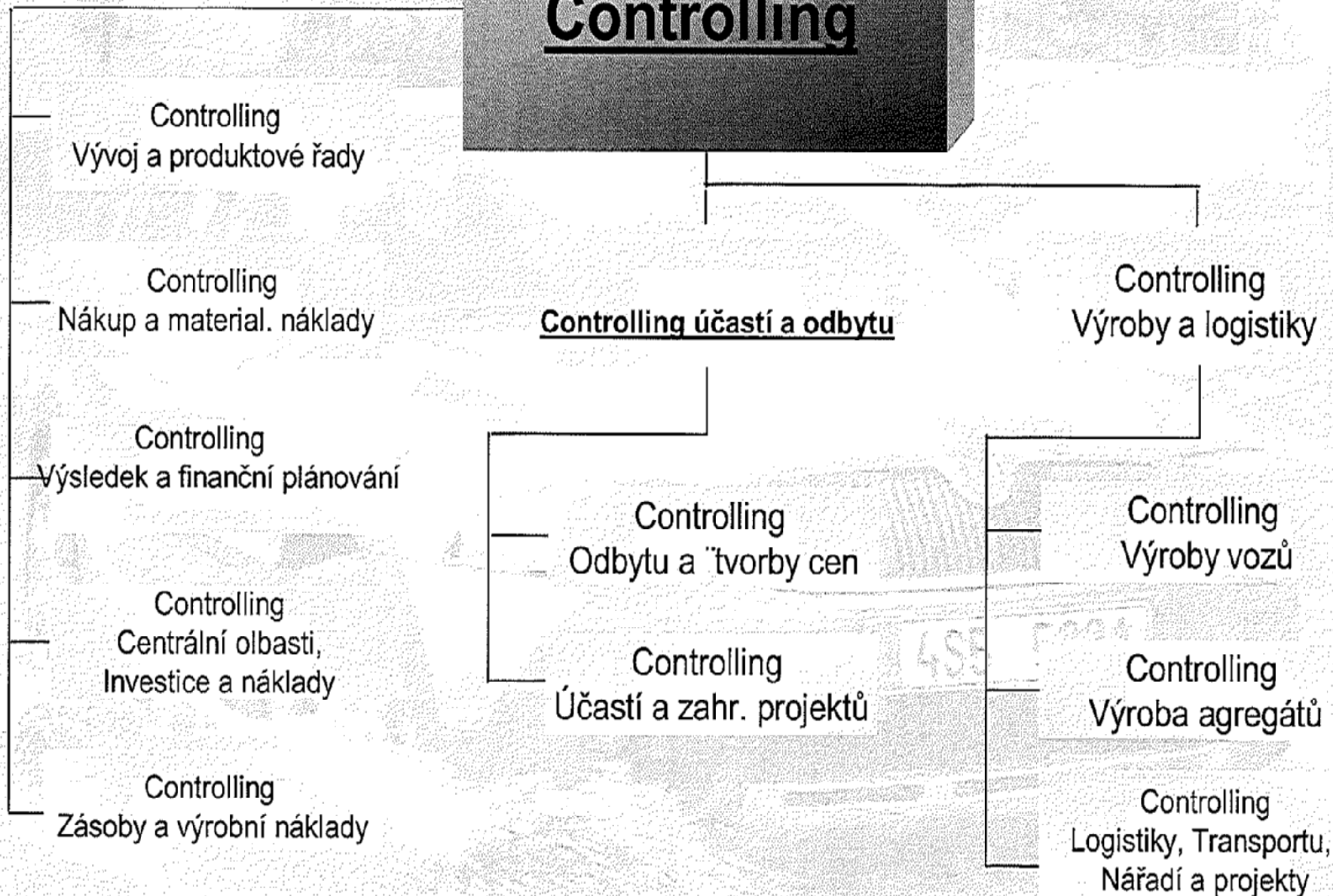
- Štábní útvar







Controlling



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 directora 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

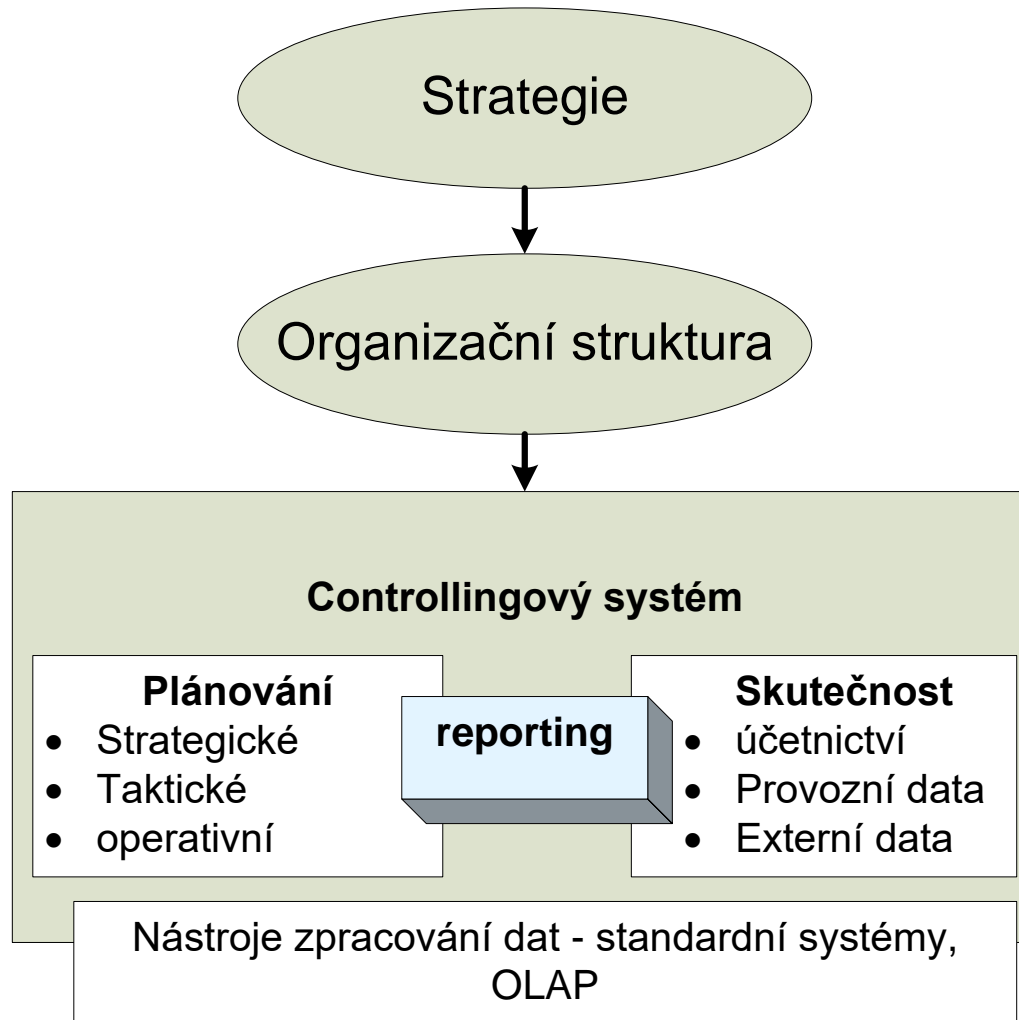
- Příklad, proč je třeba znát firemní plán
 - účetní: nastavení vhodné struktury analytických účtů, středisek, zakázek, popřípadě jiných identifikátorů tak, aby bylo možno využívat účetní data jako datovou základnu
 - marketingový manažer: schopnost získat data na vyhodnocení úspěšnosti marketingové 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/ současný stav „výsledky, hodnoty“ vždy přímo ovlivňují tvorbu budoucích vývoje.
- Ignorace 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)

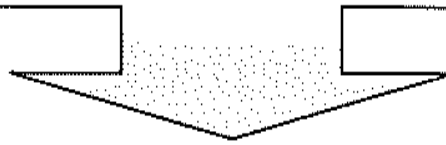
Předpoklady správné funkce controllingu

- **Řízení podniku musí být cílově orientované, založené na plánování a kontrole**, předpokládá se adaptivnost, flexibilitnost (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.

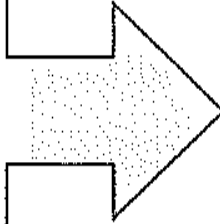
Plánování jako funkce řízení

- 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.

Vize vlastníků, mise podniku
versus makroekonomické podmínky

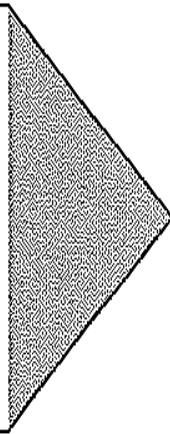


Podnikatelské
riziko

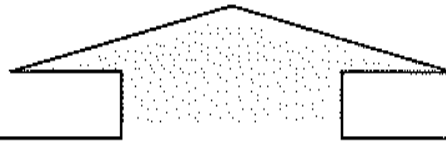


Podnikový plán

Maximalizace užitku
vlastníků



Strategie a taktika podniku



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 obrátu
- 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 propracovávání, jako východisko dalších kroků
- procesní logické vazby všech úrovní řízení
- přehled o hospodaření podniku v čase a požadované struktuře
- pravidelné informace o odchylnkách 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

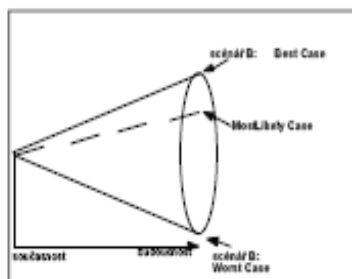
- reklasifikace nákladů – rozčlenění na náklady fixní, variabilní, smíšené
- Zjištění KHV
- Zjištění krycího příspěvku



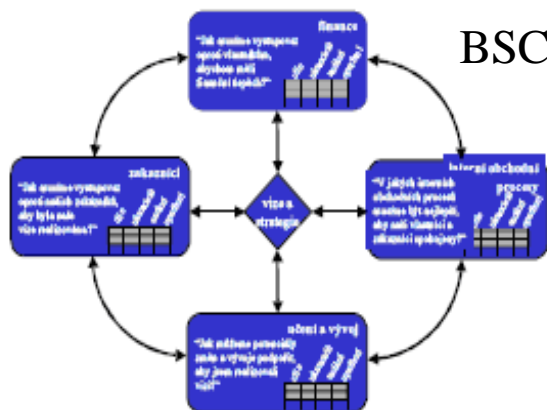
- Analýza bodu zvratu
 - Zjištění kritického množství
 - Kritické náklady
 - Kritické výnosy
- Systém odměňování-návrh nového systému
- Syntéza všech plánů \Rightarrow finanční plán

Co může management od controllingu očekávat?

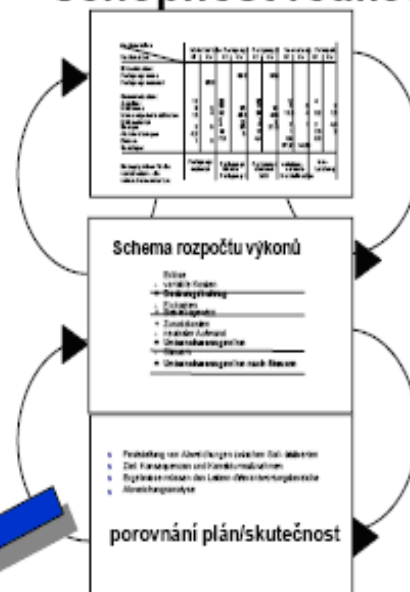
předpovídání tendencí
vývoje



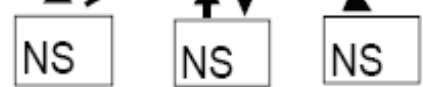
vyváženost



schopnost reakce



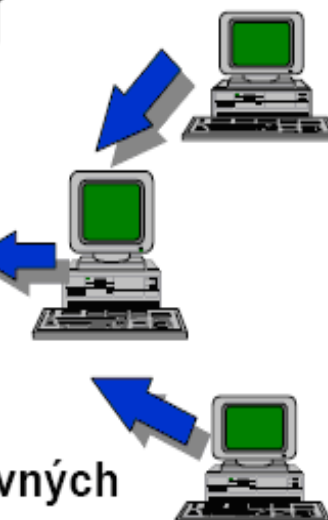
profit-centra



redukce komplexnosti



příprava rychlých a správných rozhodnutí



10. Výkaznictví - Reporting

- Pro dosažení strategických, operativních i taktických cílů podniku je nutné aby byly propojeny všechny úrovně řízení.
- Controlling využívá celou řadu nástrojů pro vhodné řízení cílů jedná se především o:
 - ***vhodné výkaznictví,***
 - ***reporting,***
 - ***system BSC,***
 - ***interní audit,***
 - ***provázanost výkonnostních ukazatelů KPI.***

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 vymezit 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 (reportingu)

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

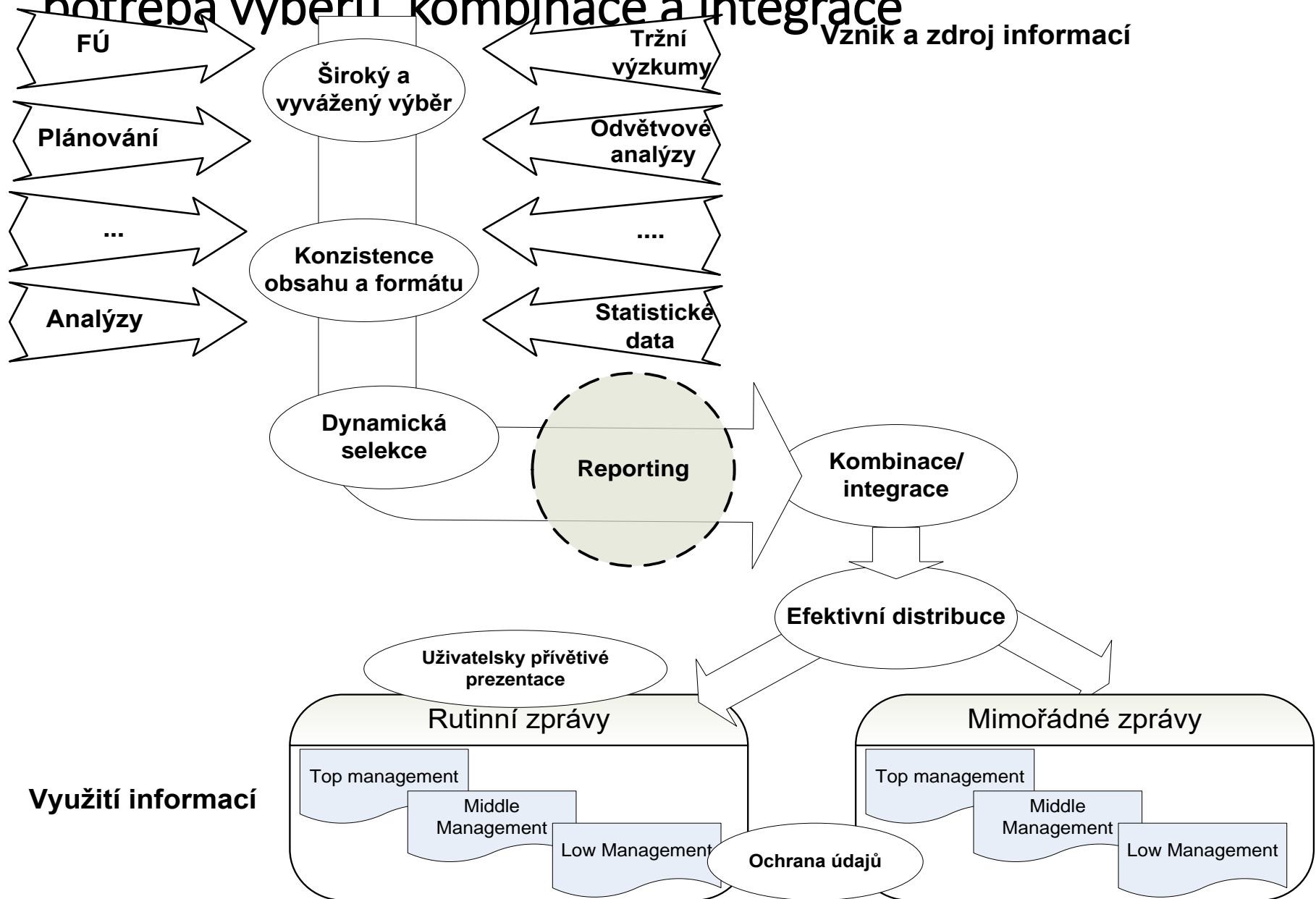
Hlavní dělení

- **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 vypracovávané 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: potřeba výběru kombinace a integrace



Efektivní reporting

Nikoliv pouze sestavy čísel, ale podklady k rozhodnutí

srovnání plánu / skutečnosti

srovnání plánu a očekávání

Měsíc / rok dosud

celkový rok

předcház. rok	skuteč.	plán	odchylka	
			plán	min.r.
	●	●	→	
●	●		→	

předcház. rok	očeká- vání	plán	odchylka	
			plán	min.r.
	●	●	→	
●	●		→	

odchytková analýza

kalkulace očekávání

pozice

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** ... decentrální, 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	-	-
celkem	450	411	39	8,7

Efektivní reporting

Report tržeb

rok 2009 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				
Celkem	25 243		17 805			

Efektivní reporting

Report tržeb

rok 2009 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								
Celkem	26170	25 243		17 805							

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, výrobkové 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**

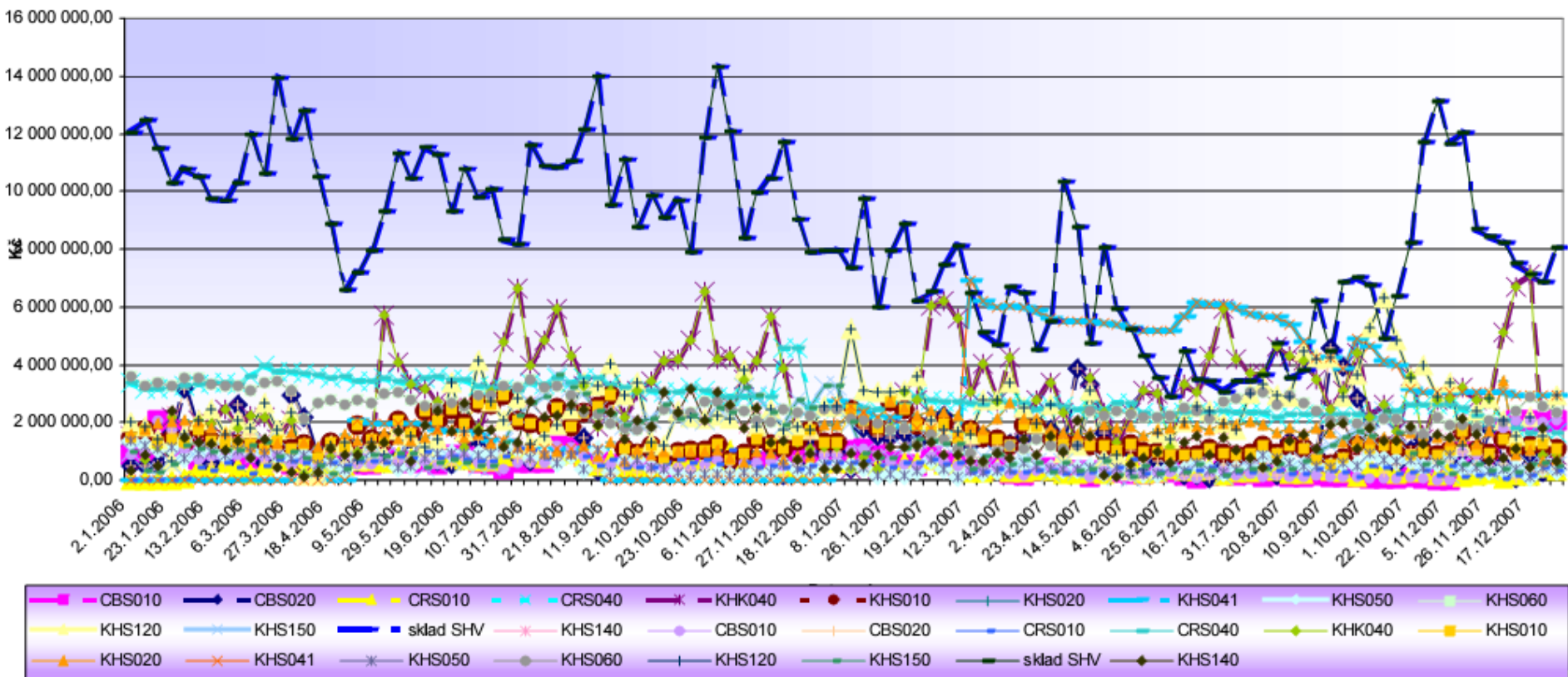
Zprávy controllera – mějte na paměti

- 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 věcí**.
- 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 rámec 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!

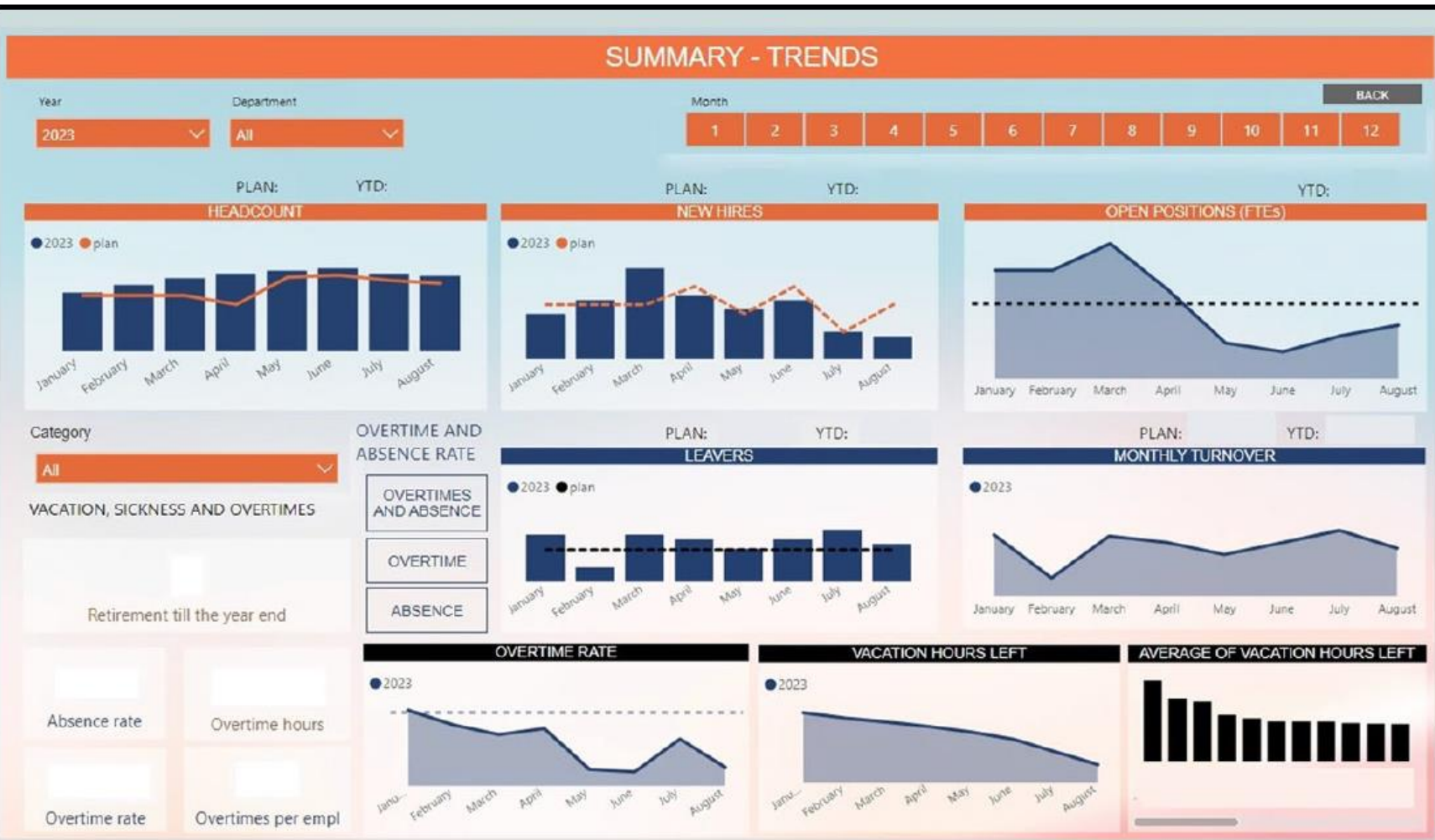


Ukázky reportu – dashboardu Report pro management



INEKON SYSTEMS

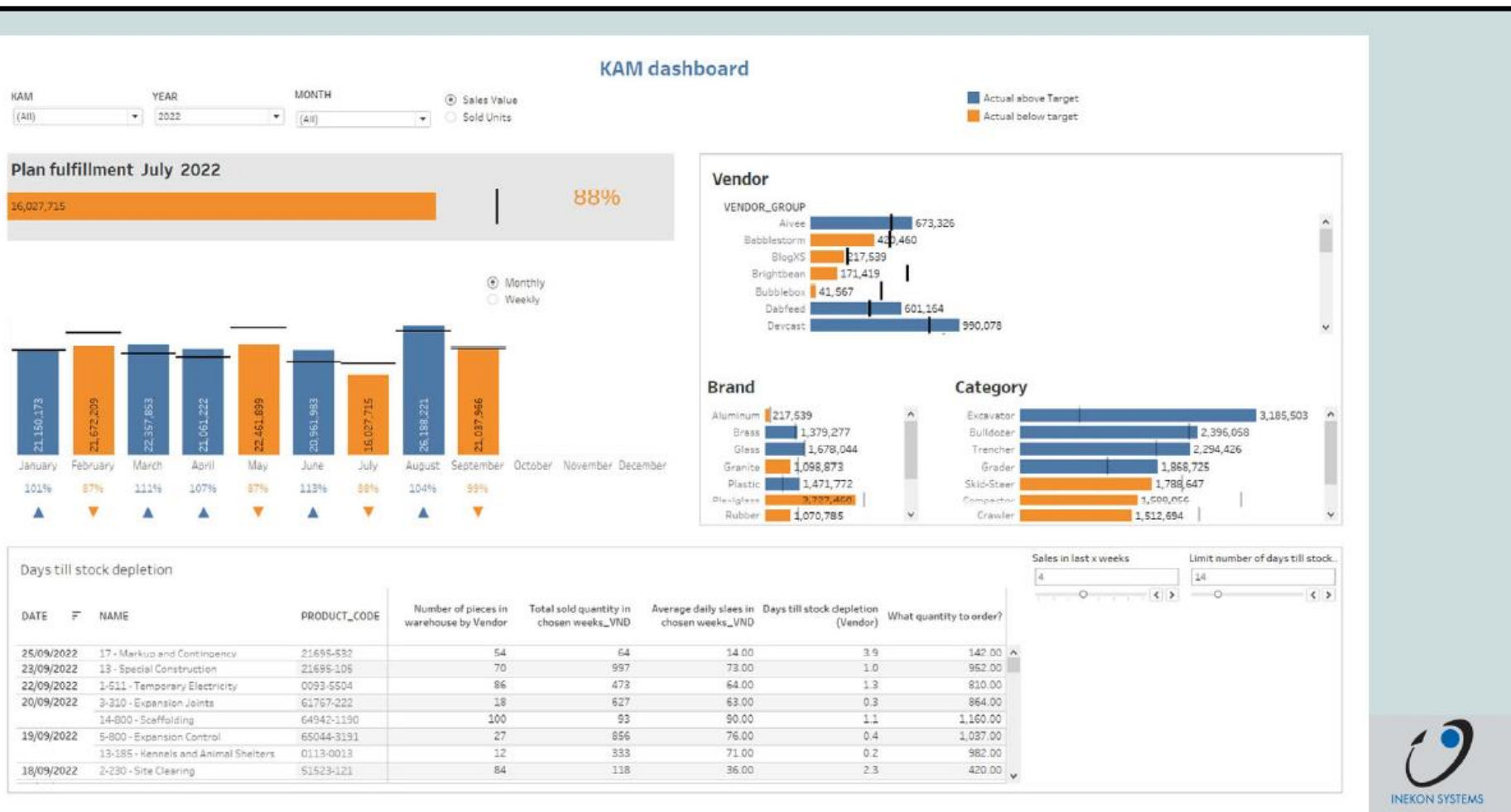
Ukázky reportu – dashboardu Report pro HR



Ukázky reportu – dashboardu Report pro obchod



Ukázky reportu – dashboardu Report pro obchod



Příklady „nastavení“ systému

Evidence nákladových druhů podle nákladových středisek

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

Nákl. středisko: Vedoucí:	Březen				Skut. min. roku	Roční plán	Leden - březen				
	Plán	Skut.	Odch.				Skut. min. 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: Vedoucí:	Plánovaný objem výroby: 1000		Skutečný objem výroby: 1100		
	Plán	Žádoucí skut. (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

Evidence nákladů podle kalkulačních jednotic

Výrobek č.: Odpovědný:	Březen				Skut. min. roku	Roční plán	Leden - březen				
	Plán	Skut.	Odch.				Skut. min. 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 abs. (ks)	Tržby (Kč)	Tržby na kus (Kč)	Skut.tržby/ Plán tržby (%)	Skut.úkol. čas/ Plán.úkol. čas (%)	“Přísp. na krytí I“ abs. (Kč)	“Přísp. na krytí I“ na kus (Kč)	“Přísp. na krytí I“/ Tržby (%)	“Přísp. na krytí I“/ Úkolový čas v hod. (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	Odchylka	Kumulativně	Odchylka 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%
Září	44 151	31 032	70,3%	9 160	19 005	2 867	29,5%	61,2%	9,2%
Říjen	41 962		0,0%						
Listopad	42 567		0,0%						
Prosinec	32 592		0,0%						
Kum.od poč. r	357 692	340 639	95,2%	116 195	160 257	64 189	34,1%	47,0%	18,8%
Rok 2005	474 813	340 639	71,7%	116 195	160 257	64 189	34,1%	47,0%	18,8%

Přehled hlavních odběratelů a jejich podíl na tržbách

	9/2005			Kumulovaně od počátku roku		
	Plán	Skutečnost	%	Plán	Skutečnost	%
Dealeři 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>TRANSA 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 strojírný s. r. o.	394	572	145%	4 935	4 201	85%
Ostravské op. a strojírný 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%
Tuzemsko celkem:	15 796	9 160	58%	129 659	116 194	90%
Tržby celkem:	44 151	31 032	70%	357 693	340 640	95%

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
Celkem XY, a.s.	3 478	869	-2 609	19 244	28 372	9 128

Rozhodující odchyly 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
PROVOZNÍ HV	29	3 805	2 251	-1 554	22 724	35 792	13 068	29 578	6 214
FINANČNÍ HV	47	-327	-1 382	-1 055	-3 479	-7 420	-3 941	-4 436	-2 984
z toho nákladové úroky	42	399	378	-21	3 872	3 699	-173	5 096	-1 397
MIMOŘÁDNÝ HV	58	0	0	0	0	0	0	0	0
HV CELKEM před daněmi	61	3 478	869	-2 609	19 244	28 372	9 128	25 142	3 230

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
Zahraničí	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	
Skupiny výrobků	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
Celkem	62 486	100	36 002	58	26 484	42	9 254	15	17 230	28

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
+	Obchodní marže	Ekonomický ukazatel vyjadřující rozdíl mezi výnosy a náklady z obchodní činnosti podniku
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)
+	Přidaná hodnota	Ekonomický ukazatel vyjadřující rozdíl mezi externími výnosy z tržeb a aktivace a externími náklady z obchodní a výrobní činnosti podniku
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
+	Provozní výsledek hospodaření	Ekonomický ukazatel vyjadřující rozdíl mezi provozními výnosy a provozními náklady
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 přecenění cenných papírů a ostatní úrokové 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)
+	Finanční výsledek hospodaření	Ekonomický ukazatel vyjadřující rozdíl mezi finančními výnosy a provozními náklady
H.	Daň z příjmů	Vyúčtovaná daň z příjmů právnických osob (splatná a odložená)
++	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	Ekonomický ukazatel vyjadřující rozdíl mezi výnosy a náklady v provozní a finanční oblasti
+	Mimořádný výsledek hospodaření	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
+++	Výsledek hospodaření za účetní období	Ekonomický ukazatel vyjadřující rozdíl mezi celkovými výnosy a celkovými náklady (po zdanění)
+++	Výsledek hospodaření před zdaněním	Ekonomický ukazatel vyjadřující rozdíl mezi celkovými výnosy a celkovými náklady (před zdaněním)

Položky Rozvahy

Ozn.	Položka	Obsah položky
AKTIVA		
A.	Pohledávky za upsaný kapitál	Hodnota upsaného, ale dosud nesplaceného základního kapitálu
B.	Stálá aktiva	Čistá hodnota stálých aktiv (součet položek B.I – B.III.)
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.	Oběžná aktiva	Čistá hodnota oběžných aktiv (součet položek C.I – C.IV.)
C.I.	Zásoby	Položka obsahuje ocenění zásob materiálu, nedokončené výroby, polotovarů, výrobků, zvířat a zboží po odpočtu případných opravných položek vyjadřujících dočasné 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), ceniny a krátkodobé cenné papíry a vklady
D.	Ostatní aktiva	Položka obsahuje časové rozlišení aktivního typu (náklady příštích období, komplexní náklady příštích období a příjmy příštích období)
	Aktiva (celkem)	Celková hodnota čistých aktiv (tzv. bilanční suma) – součet položek A., B., C. a D.
PASIVA		
A.	Vlastní kapitál	Celková hodnota vlastního kapitálu (součet položek A.I – A.V.)
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 nezapisovaný. 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 emisní ažio, ostatní kapitálové fondy a oceňovací rozdíly z přecenění majetku
A.III	Fondy ze zisku	Položka obsahuje fondy vytvářené podle obchodního zákona, 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 neuhrazené 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.	Cizí zdroje	Celková hodnota cizích zdrojů (součet položek B.I – B.IV.)
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 ovládacím a řídicím osobám, vydané dluhopisy apod.)

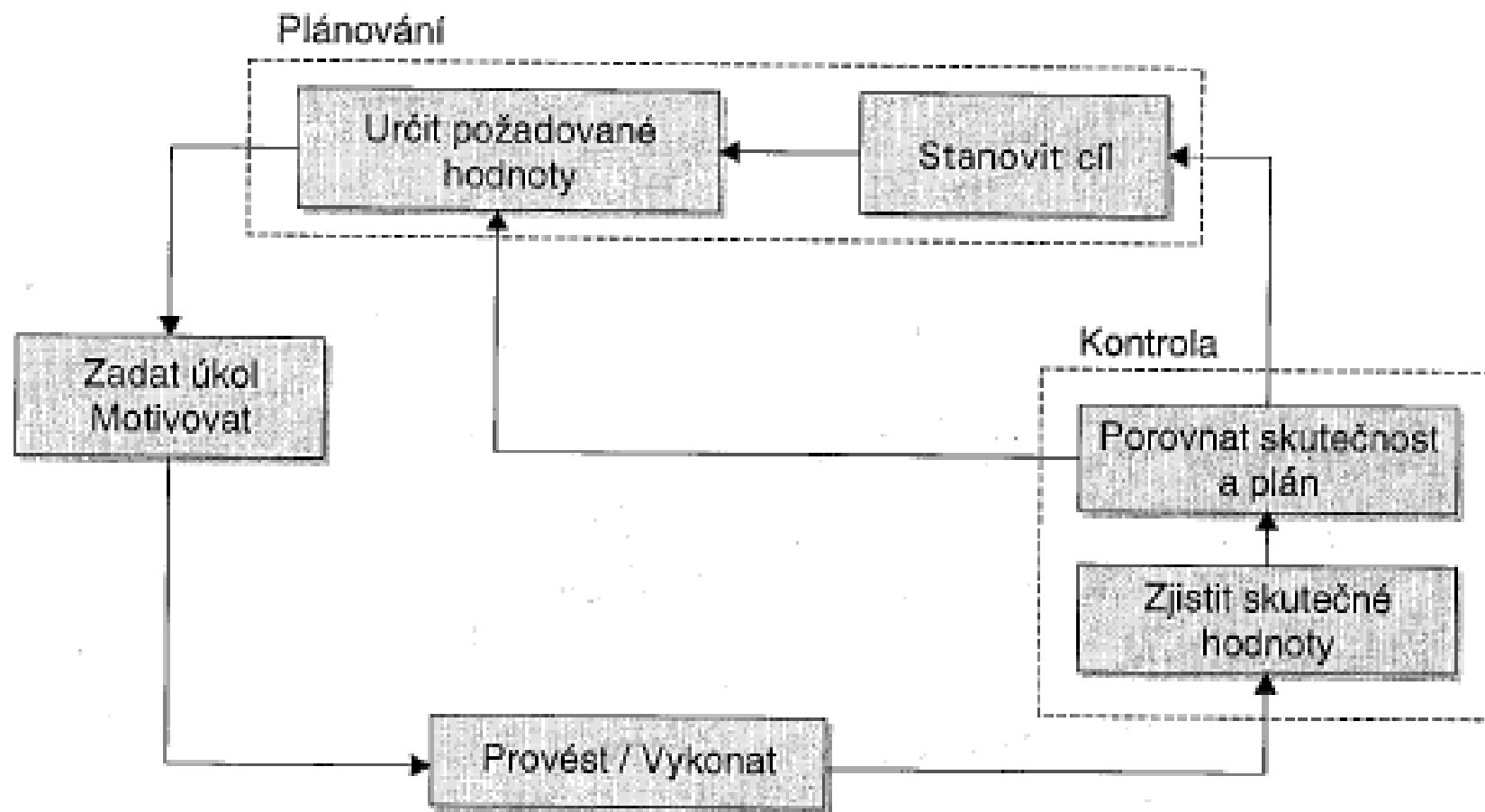
Ozn.	Položka	Obsah položky
B.III.	Krátkodobé závazky	Položka obsahuje závazky, které v okamžiku, ke kterému je účetní závěrka sestavena, mají dobu splatnosti jeden rok a kratší a vnitřně se člení zejména na obchodní závazky, závazky vůči pracovníkům a další závazky z osobních nákladů a daňové závazky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

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 [Fibírová]

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

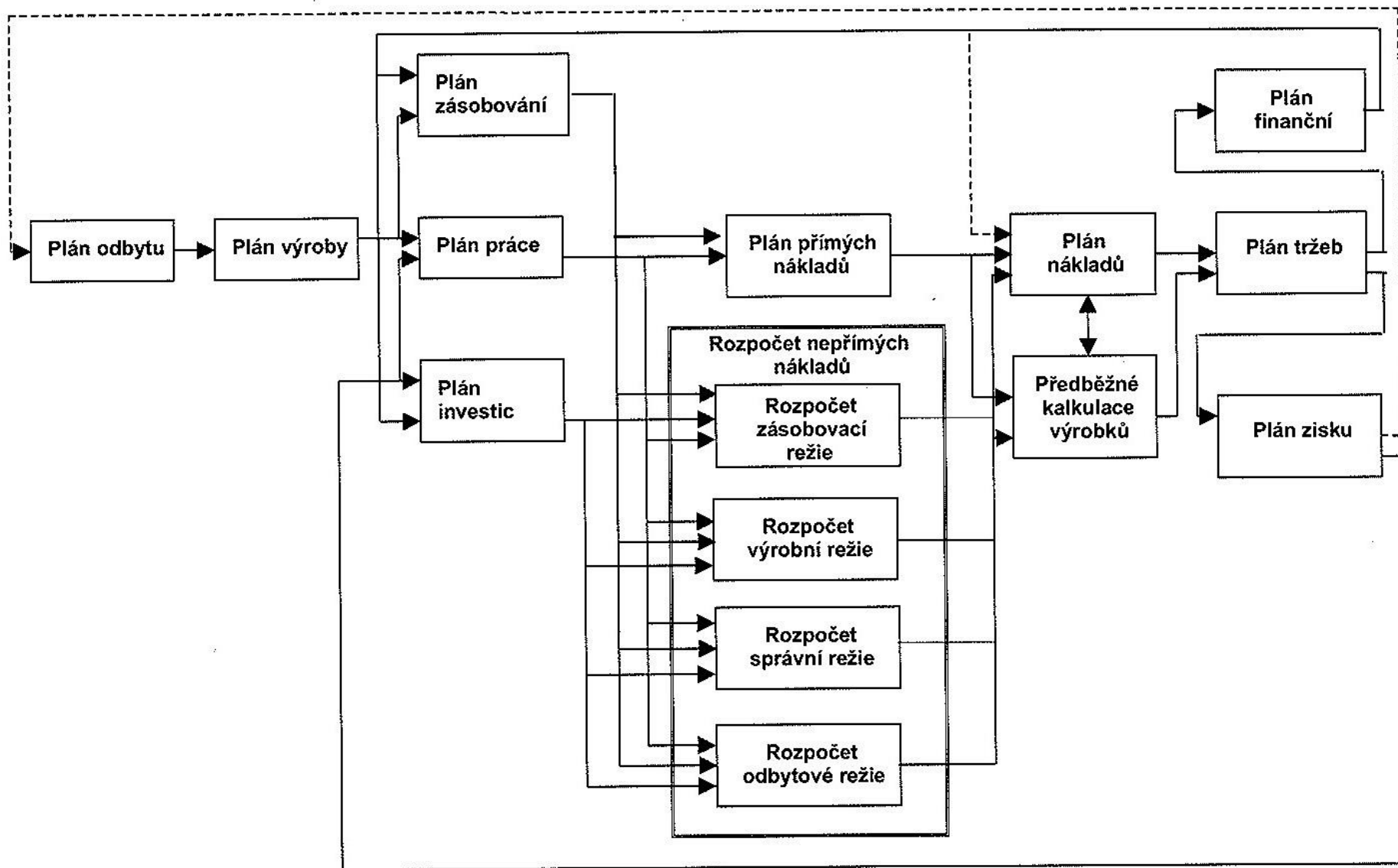
Znaky / Typy	Strategický controlling	Operativní controlling
Orientace	Prostředí a podnikání: Adaptace	Podnikání: Hosp. provozních procesů
Stupeň	Strategické plánování	Taktické a operativní plánování a rozpočtování
Dimenze	Šance/ Rizika Přednosti/ Slabiny	Výdaje / Výnosy Náklady / Výkony
Cílové veličiny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

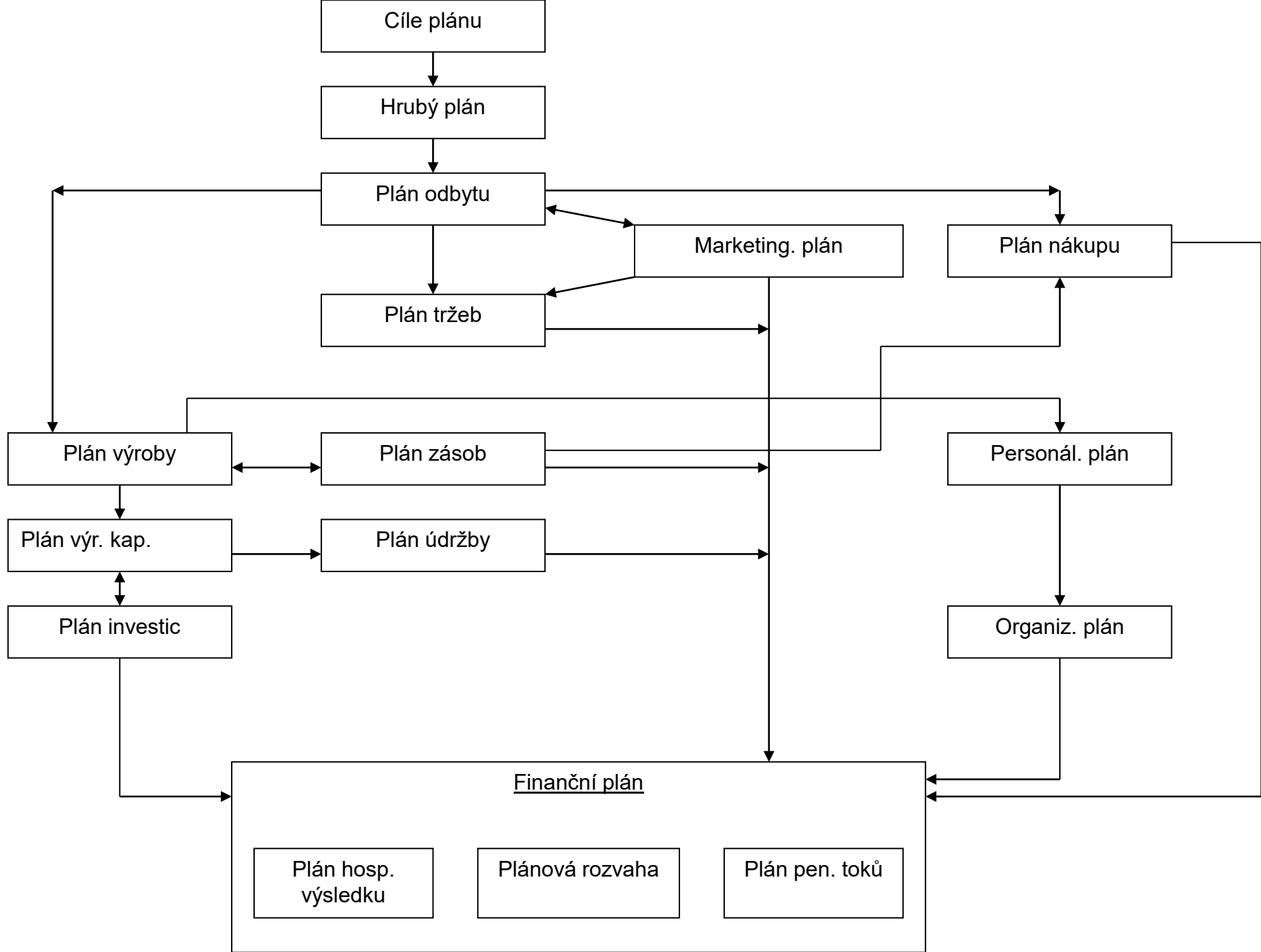
Kalkulace plánovaných nákladů

- 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, 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 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) 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 několikerý pohled na zisk: zisk podle středisek, zisk běžný a mimořádný, eventuálně 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

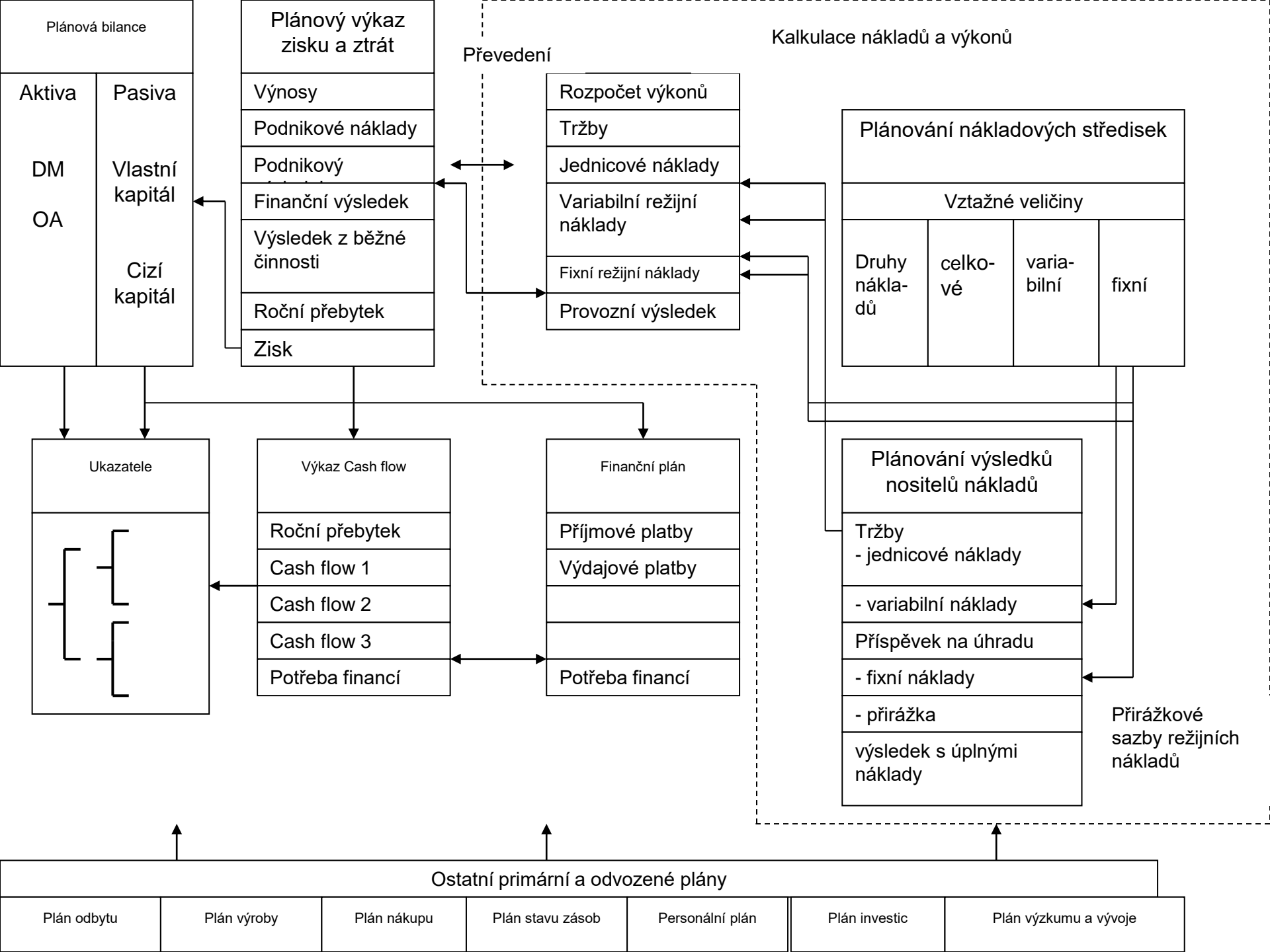
- **Plán investic** – je záležitostí především vrcholového managementu, který musí shromážďené požadavky na investice z různých oddělení podniku sladit s možnostmi finančními (ziskem a jeho rozdělením) a s podmínkami trhu (spolupracují vrcholové vedení, výrobní a technický úsek)
- **Personální plán** - 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.



Plánová bilance

Aktiva

Pasiva

Plánový výkaz zisku a ztrát

Výnosy

Podnikové náklady

Podnikový

Finanční výsledek

Výsledek z běžné činnosti

Roční přebytek

Zisk

Převedení

Kalkulace nákladů a výkonů

Rozpočet výkonů

Tržby

Jednicové náklady

Variabilní režijní náklady

Fixní režijní náklady

Provozní výsledek

Plánování nákladových středisek

Vztažné veličiny

Druhy nákladů

celkové

variabilní

fixní

Ukazatele

Výkaz Cash flow

Finanční plán

Roční přebytek

Cash flow 1

Cash flow 2

Cash flow 3

Potřeba financí

Příjmové platby

Výdajové platby

Potřeba financí

Plánování výsledků nositelů nákladů

Tržby - jednicové náklady

- variabilní náklady

Příspěvek na úhradu

- fixní náklady

- přírážka

výsledek s úplnými náklady

Přirážkové sazby režijních nákladů

Ostatní primární a odvozené plány

Plán odbytu

Plán výroby

Plán nákupu

Plán stavu zásob

Personální plán

Plán investic

Plán výzkumu a vývoje

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

System podnikového plánování – schéma + vysvětlení

Otázky na závěr

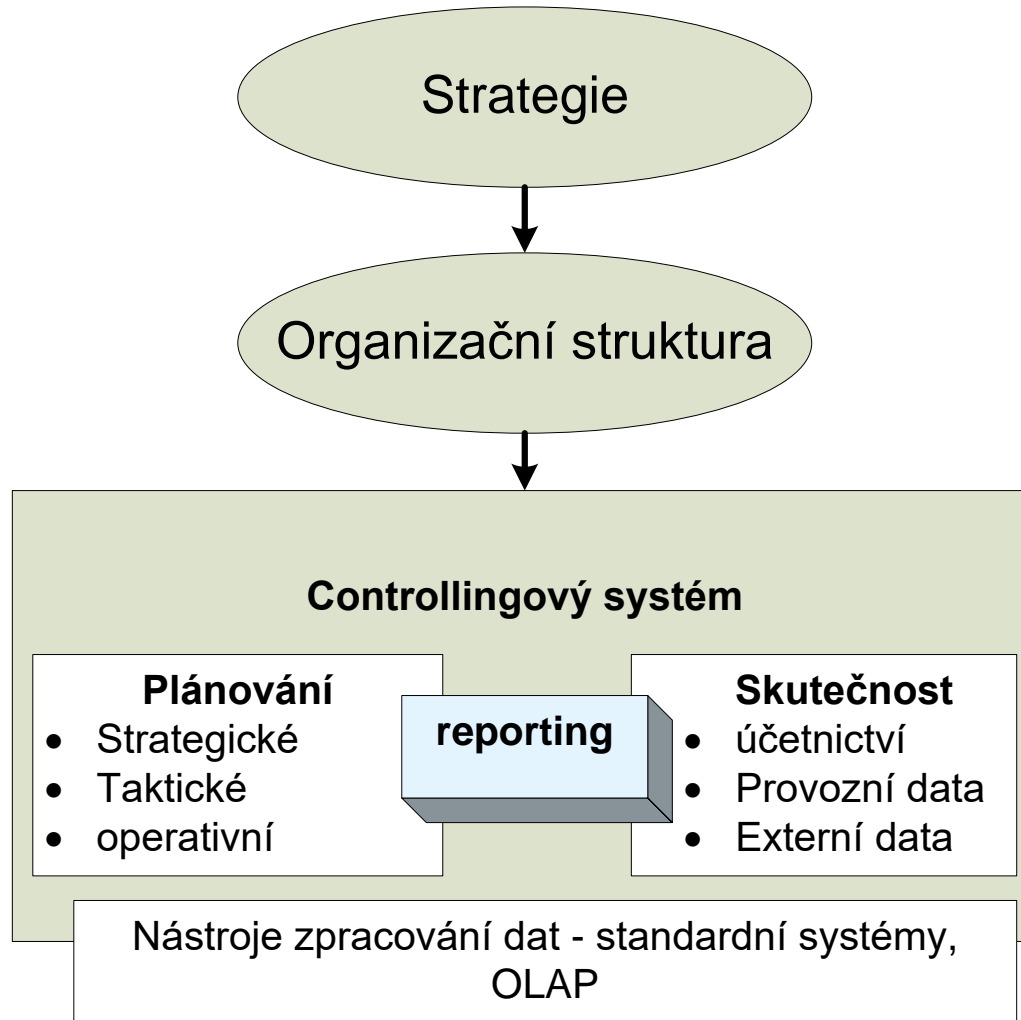
- Lze mezi pojmy Controlling a kontrola dát rovnítko?
- Jaké máme hlavní úlohy Controllingu dle FEI? Jaké úlohy controlling řeší v běžné praxi?
- Controlling je systém podpory řízení, nebo se také aktivně podílí na řízení?
- Jaké je zařazení controllingu v organizaci a jaký dopad má zařazení na jeho 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?

Strategický a operativní controlling

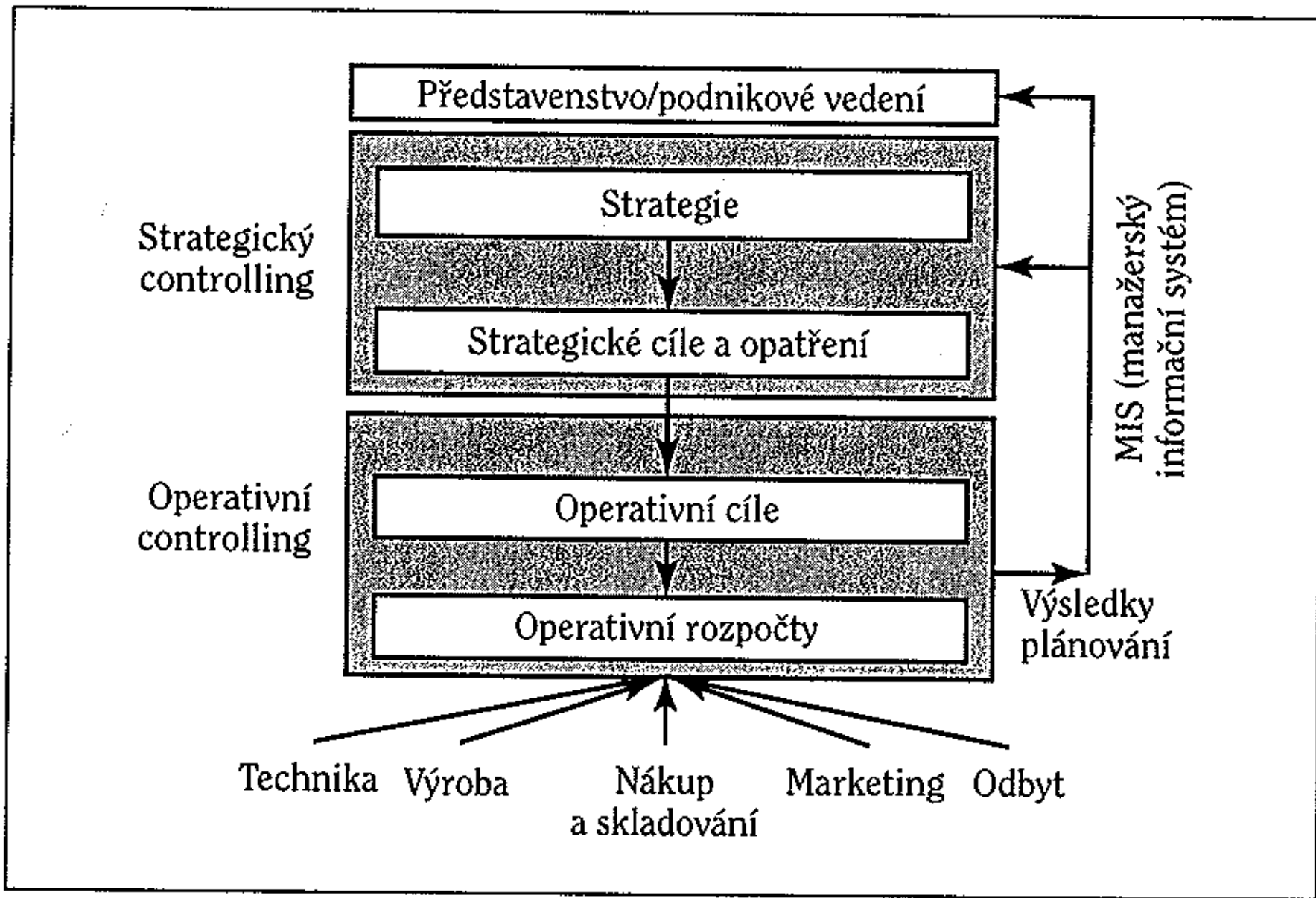
**„Strategie není výsledkem plánovacího procesu.
Naopak je jeho výchozím bodem. „**

Henry Mintzberg

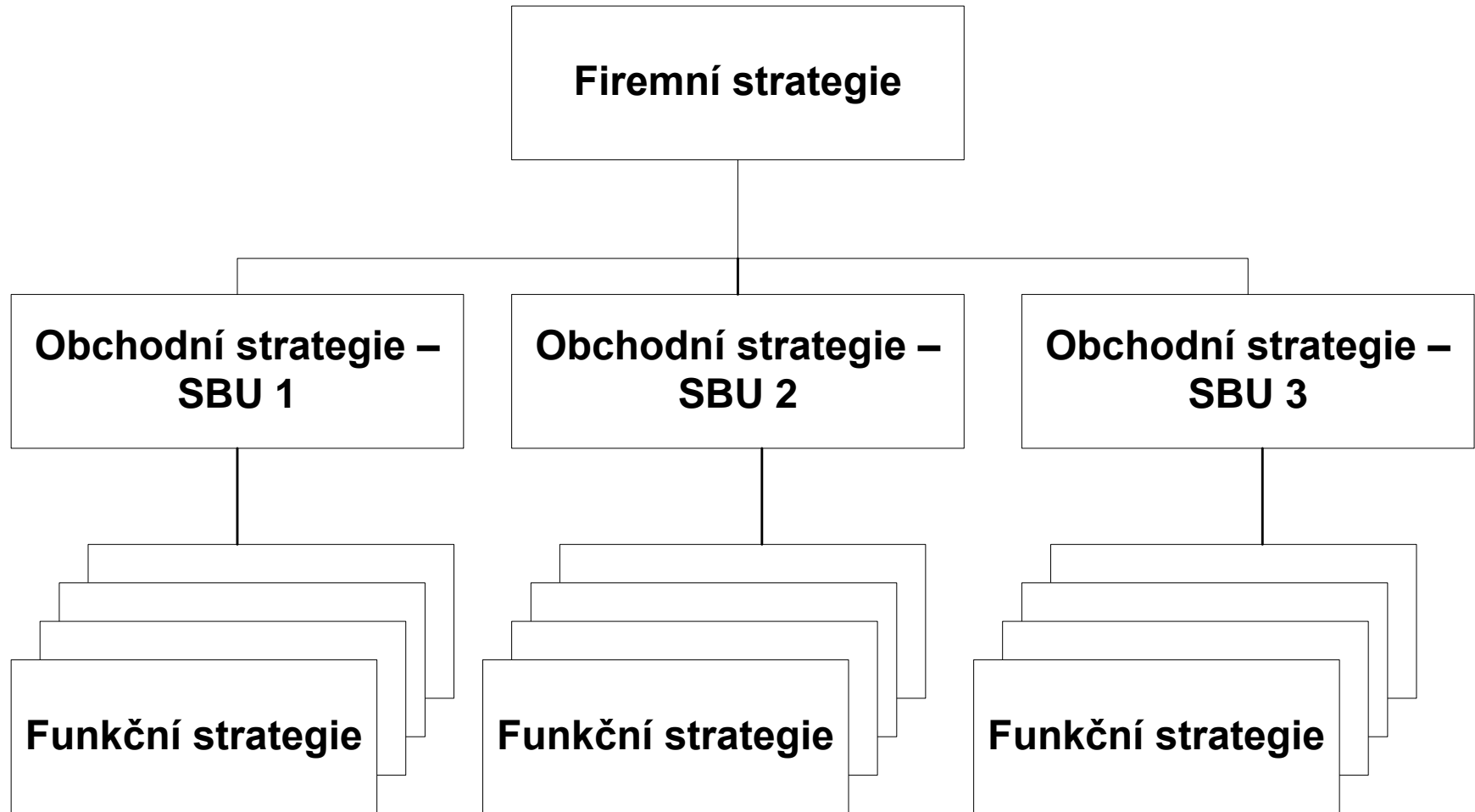
Schéma controllingového systému



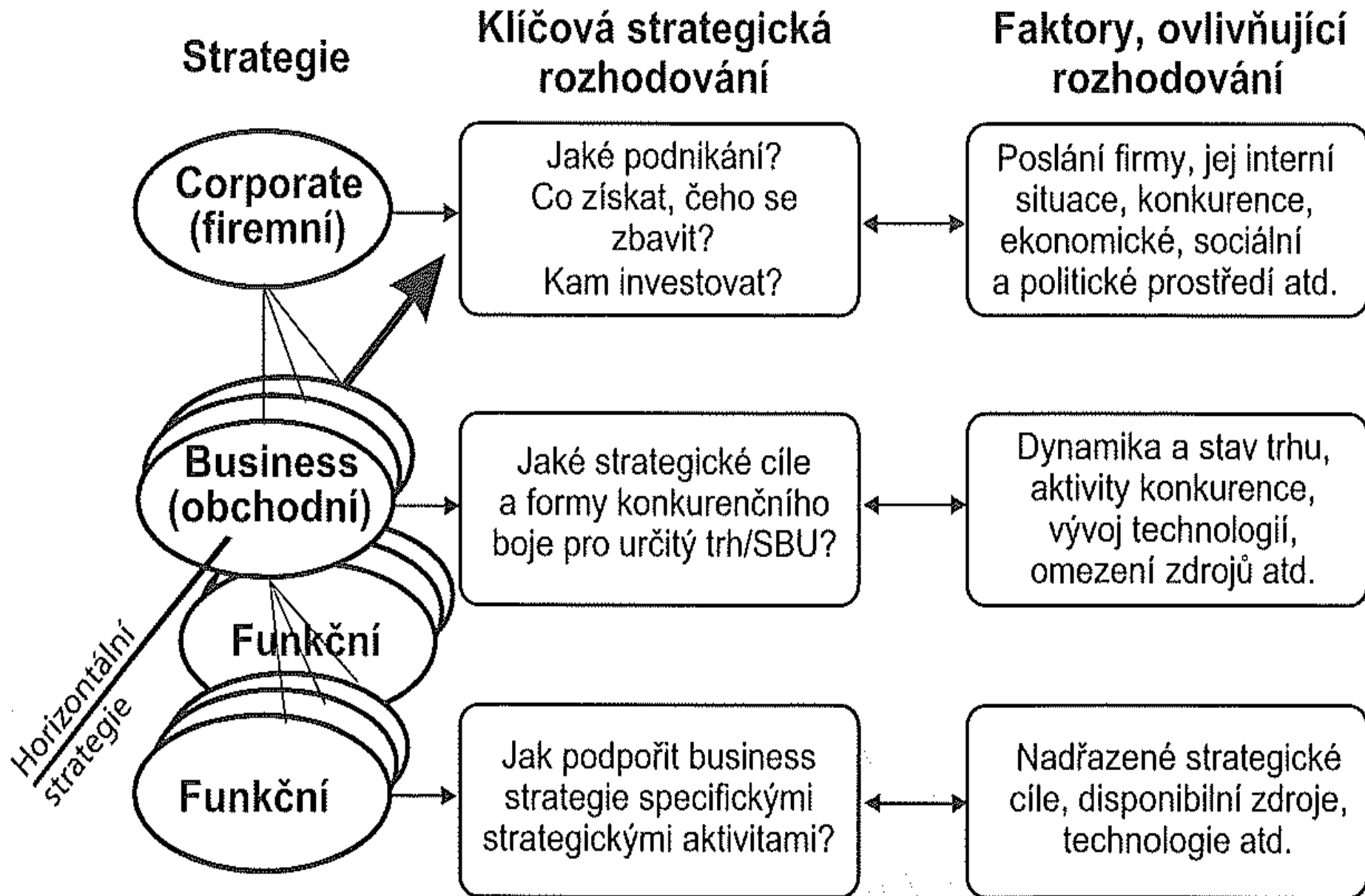
Od strategie k operativnímu řízení



Hierarchie podnikových strategií



Hierarchie podnikových strategií



Řízení

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 controlling

- Strategický controlling znamená "systematicky zajišťovat budoucí možnosti a rizika a přihlížet k nim". (Mann, R., Mayer, E.)
- Strategický controlling se musí v podniku starat o to, aby dnes byla přijata opatření, která budou napomáhat budoucímu zajištění existence. (Horváth,P.)
- Cílem strategického controllingu je dlouhodobé (nad 3 roky) zajištění prosperity. Jde tu především o analýzu postavení vlastních produktů na trhu, vysvětlení výsledků marketingové analýzy vedoucím pracovníkům a odvození z nich tržně a zákaznicky orientované postoje ve výrobě.

Charakteristiky strategického controllingu

- Podněcování strategické filozofie řízení podniku,
- Vypracování analýzy slabých a silných stránek podniku,
- Vývoj strategických cílů podniku,
- Institucionalizace strategického porovnání požadovaného a skutečného stavu,
- Příprava opatření pro řízení podle odchylek

Strategický vs. operativní controlling

Nedostatky operativního controllingu:

- Omezení na jednoleté období blokuje opatření k zajištění dlouhodobé existence,
- Operativní controlling pracemi s náklady a výnosy nemůže zahrnout veličiny, které nejsou kvantitativně vyjádřitelné, ale určují budoucí výnosovou sílu.

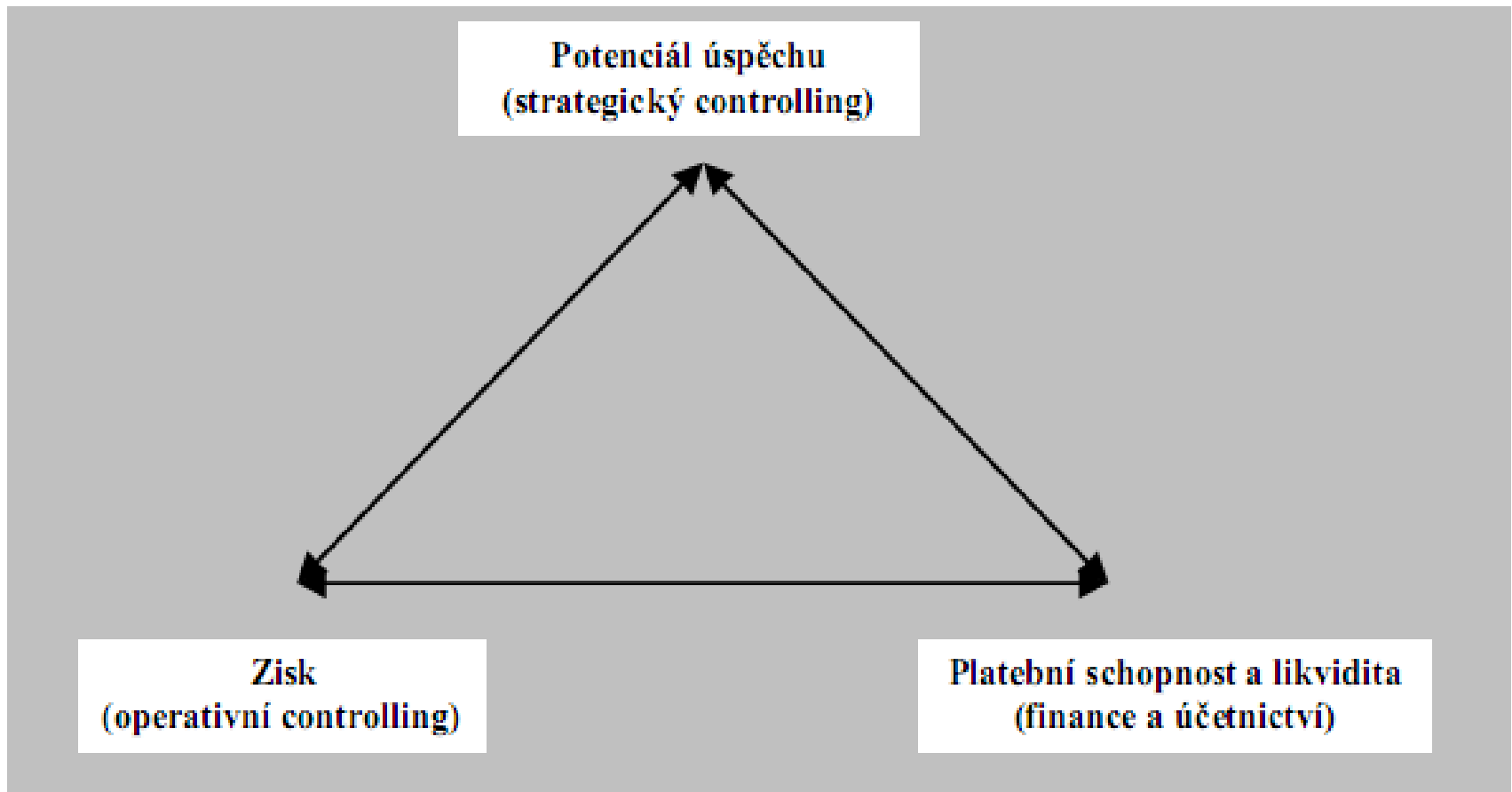
Úloha strategického controllingu:

- starat se o to, aby dnes byla přijata opatření, která přispívají k zajištění budoucí existence,
- vytvářet předpoklady pro budoucí operativní výsledky a připravit pole k dosažení budoucích výsledků.

Strategický vs. operativní controlling

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

Strategický vs. operativní controlling



Cíle a úkoly SC

Strategické cíle:

1. Vývoj nových výrobků a služeb
 2. Výstavba kapacit
 3. Použití nových technologií
 4. Systematické školení zaměstnanců
 5. Dosažení dodatečného kapitálu
 6. Otevření nových trhů
 7. Zlepšení organizace
 8. Získání tržních podílů
 9. Otevření nových cest odbytu
- Pro lepší a rychlejší uskutečnění těchto cílů musí vedení podniku a vedoucí pracovníci nasadit celou řadu strategických nástrojů

METODY STRATEGICKÉHO CONTROLLINGU

- Controller je zodpovědný za přípravu metod strategického controllingu a jejich vedení.

- a) **KVALITATIVNÍ** = metody mají pomoci rozpoznat na kvalitativní úrovni možné budoucí vlivy na prosperitu podniku (*SWOT analýza, PEST analýza, Delfská metoda, Brainstorming, scénáře*)
- b) **KVANTITATIVNÍ** = metody doplňují aplikaci kvalitativních metod, vyjádření pomocí čísel (*časové řady, predikční modely*)

1. ANALÝZA OKOLÍ

- Cílem je získat významné **informace o okolí podniku** a jeho změnách a možných dopadech na podnikovou činnost.
- Závěry těchto analýz jsou důležité pro rozvoj podniku ⇒ existují klíčové faktory, které výrazně ovlivňují budoucnost podniku.
- Klíčové faktory: Technika a technologie, právní a politické podmínky, ekonomické faktory, sociální, kulturní a demografické faktory

- **PEST ANALÝZA**

- Cílem PEST analýzy je identifikace makroekonomických faktorů a faktorů jejichž míra působení na podnik je významná.
- PEST analýza slouží jako základ odhadu budoucích změn v podniku, ale i jako odhad jejich působení na jiné podniky.

POLITICKO-PRÁVNÍ FAKTORY

- Politická struktura a stabilita
- Existence vlivných politických skupin
- Zákonná úprava podnikání
- Zákony ochrany spotřebitele
- Existence norem

EKONOMICKE FAKTORY

- Hospodářský cyklus
- Míra ekonomického růstu
- Fiskální politika státu
- Monetární politika státu
- Ceny výrobních faktorů
- Ceny výrobků a služeb
- Koupěschopnost domácností

SOCIÁLNÍ, KULTURNÍ A DEMOGRAFICKÉ FAKTORY

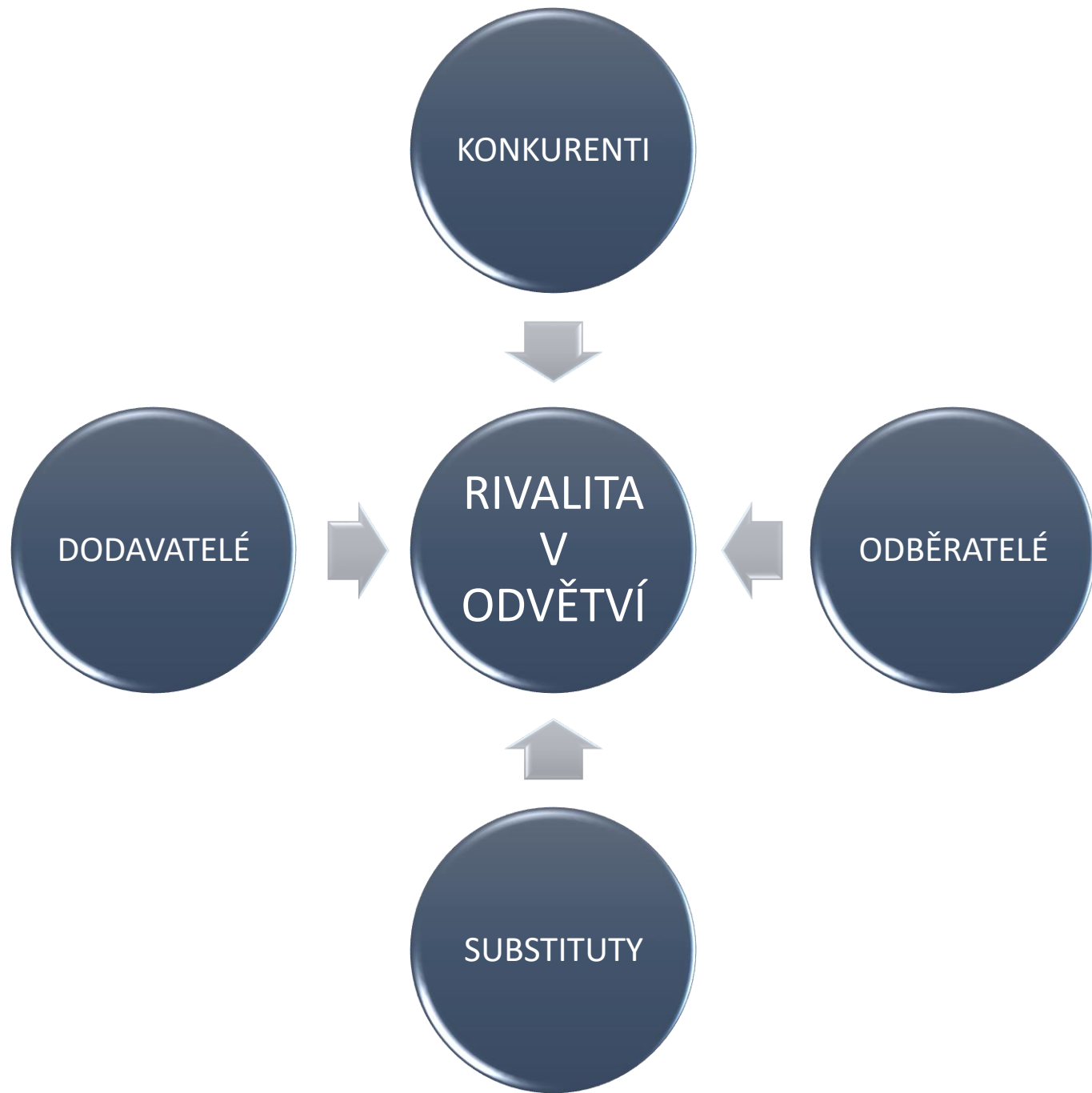
- Demografická struktura obyvatelstva
- Spotřebitelské chování
- Úroveň vzdělání
- Životní styl a přístupy

TECHNICKÉ A TECHNOLOGICKÉ FAKTORY

- Technologie v odvětví a ve světě
- Změny životního cyklu výrobku
- Inovace

2. ANALÝZA ODVĚTVÍ

- **PORTERŮV MODEL PĚTI SIL** ⇨ analýza vychází z faktu, že všechna odvětví nemají stejný potenciál zisku ⇨ a že společná síla pěti sil určuje intenzitu konkurence, a tím potenciál zisku odvětví
- Cílem modelu je pochopení, které síly v tomto prostředí působí a které je třeba identifikovat z hlediska významnosti pro podnik.



RIVALITA V ODVĚTVÍ

- Podniky v odvětví jsou vzájemně provázané.

- Růst rivality je způsoben:

a) růstem počtu a velikosti konkurentů

b) poklesem míry růstu trhu

c) narůstající kapitálovou náročností v odvětví

d) nízkou diferenciací produktu

e) narůstajícím počtem zákazníků

KONKURENCE

- Cílem nové potenciální konkurence je vstoupit na trh a získat tak podíly na trhu od stávajících podniků.

- Analýzou konkurence lze odhadnout jaká je pravděpodobnost vstupu do odvětví a jaké bariéry jsou při vstupu na trh.

- Mezi základní bariéry vstupu na trh patří:

a) kapitálová náročnost odvětví

b) používání technologií a existence know-how

c) přístup k distribučním kanálům

d) náklady na změnu dodavatele

SUBSTITUTY

- Hrozba substitutů je hlavně v ceně, výkonu, funkci ⇒
zákazníci začínají uvažovat o přechodu k substitutům.

- Hrozba substitutů je závislá především na:

a) ceně substitutů

b) diferenciaci substitutů

c) nákladech na změnu, tj. náklady přechodu na jiný výrobek

DODAVATELÉ

- Mohou působit na objem zisku podniku změnami cen, kvality, dodacích lhůt.

- Moc dodavatelů závisí na:

a) počtu dodavatelů

b) koncentraci dodavatelů

c) ohrožení dodavatelů substituty

d) významnost zákazníka pro dodavatele

e) nákladech přechodu zákazníka k jinému dodavateli

ZÁKAZNÍCI

- Tlaky zákazníků se projevují ve snaze získat výrobky za co nejnižší cenu, nejvyšší kvalitu, nejvýhodnější úvěrové podmínky, servis.

- Síla zákazníků je závislá na:

a) koncentraci a velikosti zákazníků

b) podílu nákupů

c) nákladech přechodu zákazníka k jinému dodavateli

d) důležitosti nakupovaného produktu pro zákazníka

- Ze získaných informací lze odvodit cíle a strategie sil \Rightarrow stanovení významu pro podnik \Rightarrow odhadnutí rizika a šancí v odvětví.

- Obecně lze říct, že pokud bude všech pět sil silných \Rightarrow lze očekávat, že výnosnost odvětví bude nízká a naopak.

- Cílem analýzy konkurence je pochopení a předvídání chování konkurenčních firem.
- S postupujícími fázemi života podniku a cyklu výrobku narůstá význam analýzy konkurence.
- Pro analýzu je postačující srovnání podniku se třemi až pěti konkurenty.
- Při konkurenční analýze jsou srovnávány stejné výrobky nebo skupiny výrobků s výrobky konkurentů

3. ANALÝZA SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNEK

- Analýza představuje základní východisko pro odhalení potenciálů podniku
- Subjektivní názor pracovníků o vlastním podniku.
- Problémem metody je, že řada managerů nevnímá své problémové oblasti.
- Praktické využití analýzy ⇒ controllingové oddělení připraví katalog kritérií vztahující se k jednotlivým útvarům podniku ⇒ vypracování dotazníku pro pracovníky ⇒ grafické zpracování ⇒ sestavení plánu nápravných opatření s konkrétními činnostmi, termíny a odpovědnými osobami

- Analýza silných a slabých stránek může být provedena jako zhodnocení minulých úspěchů a neúspěchů, jejich příčin ⇒ základna pro stanovení silných a slabých míst podniku.

- Mezi faktory patří:

a) znalost značky

b) blízkost k zákazníkům

c) kvalita výrobku

d) služby zákazníkům

e) nákladová výhoda

f) finanční síla

g) technologie

h) inovační schopnosti

VZOR ANALÝZY SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNEK

KRITÉRIA	HODNOCENÍ	KRITÉRIA	HODNOCENÍ
Vedení podniku <ul style="list-style-type: none"> - Styl řízení - Stanovení cílů - Rozhodovací procesy - Dynamika a flexibilita - Motivace pracovníků - Tvorba podnikového klimatu 		Materiálové hospodářství <ul style="list-style-type: none"> - Optimalizace zásob - Dodavatelé - Skladování - Kontrola dodávek - Logistika 	
Finance <ul style="list-style-type: none"> - Finanční ukazatele a jejich vývoj - Finanční plány - Investiční hodnocení - Obrat 		Organizace <ul style="list-style-type: none"> - Struktura podniku - Organizace procesů 	
Marketing <ul style="list-style-type: none"> - Sortiment - Image - Růst trhu - Zákazníci - Prvky marketingového mixu - konkurence 		Reporting <ul style="list-style-type: none"> - Sledování a vykazování nákladů - Sledování a vykazování výnosů - Sledování a vykazování zisku - Sledování a vykazování projektů - Sledování a vykazování 	

VZOR ANALÝZY PRO ÚSPĚCHY A NEÚSPĚCHY PODNIKU

MINULÉ	
Úspěchy • • •	Neúspěchy • • •
PŘÍČINY MINULÝCH	
Úspěchy • • •	Neúspěchy • • •
BUDOUCÍ	
Úspěchy • • •	Neúspěchy • • •

4. ANALÝZA POTENCIÁLŮ

- Analýza využívá vytipované klíčové faktory úspěchu a porovnává je s profilem vedoucího podniku na trhu ⇒ slouží jako referenční měřítko
- Použití sedmi stupňové škály, kritéria vedoucího podniku mají nulovou hodnotu ⇒ pokud vlastní podnik disponuje lepšími hodnotami tak má potenciál ve smyslu konkurenční výhody a naopak.
- Prozkoumání vlastního potenciálu ⇒ odstranění úzkých míst pro budování silných stránek podniku.
- Výstupem analýzy je vyjádření využívaného a využitelného potenciálu.

FAKTORY	VYUŽITELNÝ POTENCIÁL	VYUŽÍVANÝ POTENCIÁL
<i>Značka</i>	2	2
<i>Kvalita</i>	3	3
<i>Sortiment</i>	2	2
<i>Distribuce</i>	2	1
<i>Servis</i>	2	2
<i>Technologie</i>	1	1
<i>Náklady</i>	-1	-2

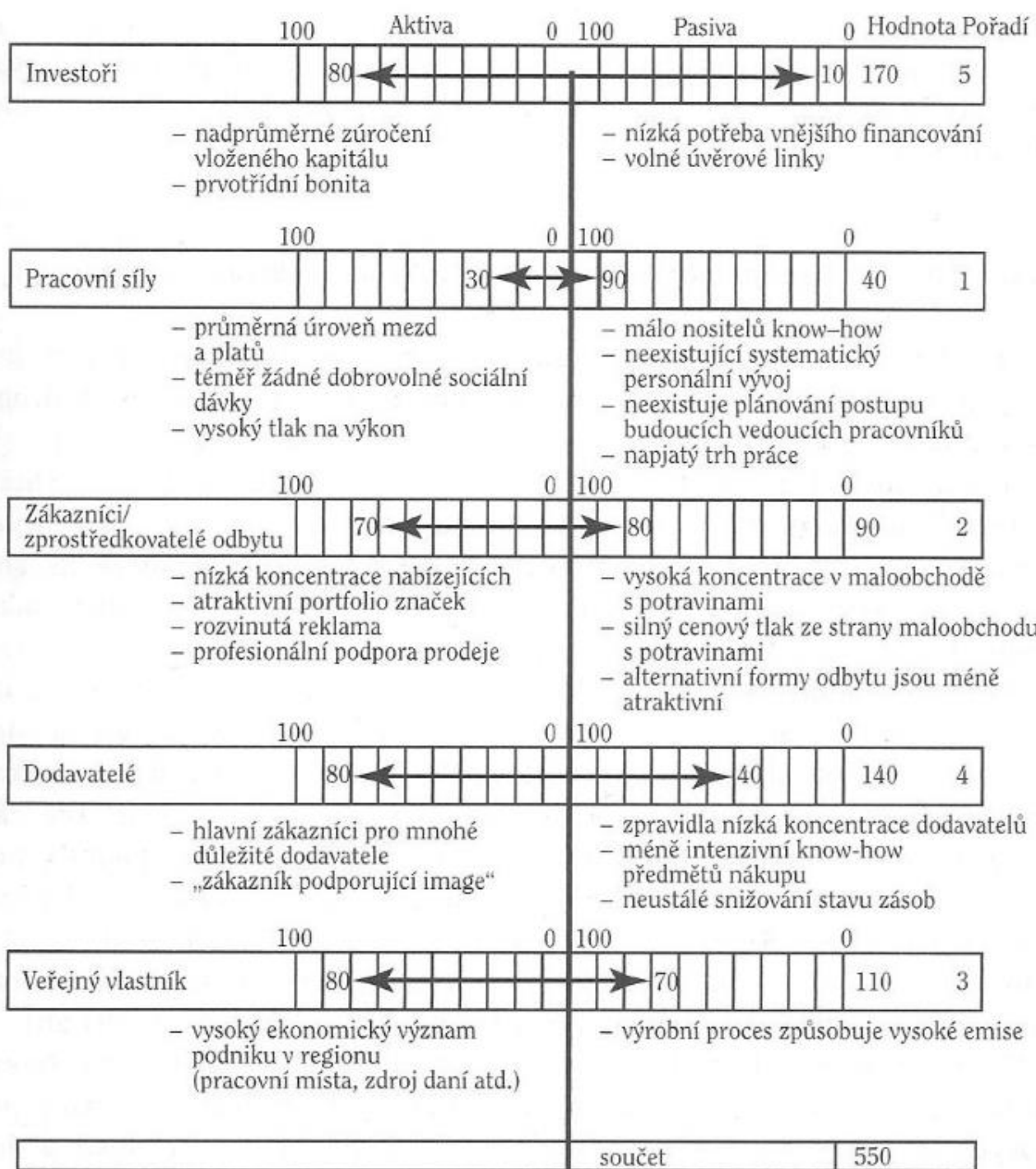
5. STRATEGICKÁ BILANCE

- Analytická metoda, která slouží k odhalení aktivních a pasivních závislostí na jednotlivých stakeholderech a následně pak k předvídání nároků stakeholderů a jejich promítnutí do budoucích cílů podniku a jeho strategie.
- je konfrontací podnikových aktiv a pasiv. Ale jiným způsobem než v obchodní a daňové bilanci, zde představují **aktiva** podle strategických aspektů **závislost okolí na výkonech podniku** (tzv. Aktivní závislost), zatímco **závislosti podniku na okolí** představuje **pasivní záležitost**.
- Aktivní závislosti jsou veličiny, které představují vzestup pro výnosy a to tím, že okolí akceptuje vyšší cenu nákupu, zatímco v případě pasivní závislosti jsou veličinami ty, které představují vzestup nákladů, tedy podnik akceptuje vyšší náklady na nákup,

5. STRATEGICKÁ BILANCE

- Aktivní závislost je závislost nárokovácí skupiny na podniku.
- Pasivní závislost je závislost podniku na stakeholderovi.
- Podnik vykazuje životaschopnost, pokud se mu podaří držet v rovnováze aktivní a pasivní závislosti.
- Stanovení profilu potenciálu (jde o posouzení výkonů podniku na základě úspěchu v porovnání s jeho jedním nebo více konkurenty)
- Klíčové schopnosti a klíčové kompetence - například fakt, že známost značky je hlavní konkurenční výhoda a tedy politika značky a péče o ni je důležitou, ba až klíčovou schopností podniku

- K praktické aplikaci metody musíme:
 - **identifikovat zájmové skupiny** (investoři, zaměstnanci, dodavatelé, zákazníci)
 - **přiřadit aktivní a pasivní závislosti a vyjádřit jejich stupeň** (od 0 do 100 po deseti, kdy 0 % je neexistence závislosti a 100 % je maximální závislost)
 - **vyčíslení hodnoty** (součet hodnoty aktivní a pasivní závislosti)
 - **určení pořadí**



Strategická bilance

Položky pro strategickou bilance	Výše ohodnocení
Dobrá finanční struktura, nevyužívané úvěrové rámce, dobré bankovní podmínky	70
Vysoce kvalitní suroviny, spolehliví dodavatelé	40
Nadměrné kapacity v odvětví, vysoké fixní náklady, rychlé technické zastarání zařízení	60
Růst cen surovin, žádné substituty, vysoké zásoby surovin	80
Dobře vyškolení pracovníci, vysoká motivace, flexibilita pracovníků	90
Rostoucí odbytové trhy, vysoká známost firmy	60
Klesající tržní podíly, rostoucí konkurence, rostoucí tendence odběratelů ke koncentraci	70
Nedostatek odborníků, vysoká úroveň platů, rostoucí fluktuace ve výrobě	40
Inovativní oddělení vývoje, specifické Know-how podle cílových skupin	80
Vysoké výdaje na výzkum, nedostatek pracovníků s odpovídajícím odborným Know-how	10

Strategická bilance

	Aktivní závislosti (aktiva)										Pasivní závislosti (pasiva)										Hodnocení	Pořadí
Oblast	100	90	80	70	60	50	40	30	20	10	100	90	80	70	60	50	40	30	20	10		
Kapitál				70											60						110	3
finanční struktura											nadměrné kapacity v odvětví											
nevyužívané úvěry											vysoké fixní náklady											
příznivé bankovní podmínky											rychlé technické zastarání zařízení											
Materiál							40						80								60	1
vysoká kvalita											růst cen surovin											
spolehlivý dodavatel surovin											žádné substituty											
Personál		90																40			150	4
dobře vyškolení pracovníci											nedostatek odborných pracovníků											
motivace											vysoká úroveň mezd											
flexibilita											rostoucí fluktuace ve výrobě											
Odbyt					60									70							90	2
rostoucí trhy											klesající tržní podíly											
vysoký stupeň známosti											rostoucí konkurence											
Know-how			80																	10	170	5
inovativní oddělení vývoje											vysoké výdaje na výzkum											
specifické Know-how podle cílových skupin											nedostatek pracovníků s odpovídajícím odborným know-how											

6. ANALÝZA PORTFOLIA

- Je nástrojem pro určování strategických oblastí a výběru strategií.
- Cílem je soustředit zdroje do oblastí, kde se očekávání na trhu jeví jako příznivé a kde podnik může využít své konkurenční výhody.
- Základem pro analýzu portfolia je definování a vytvoření strategických jednotek = jedná se o vymezené skupiny výrobků, která je realizována na přesně definovaném trhu oproti jasně definované konkurenci.
- Doporučuje se seskupení výrobků do skupin podle technických funkcí, technologií a výkonnosti.

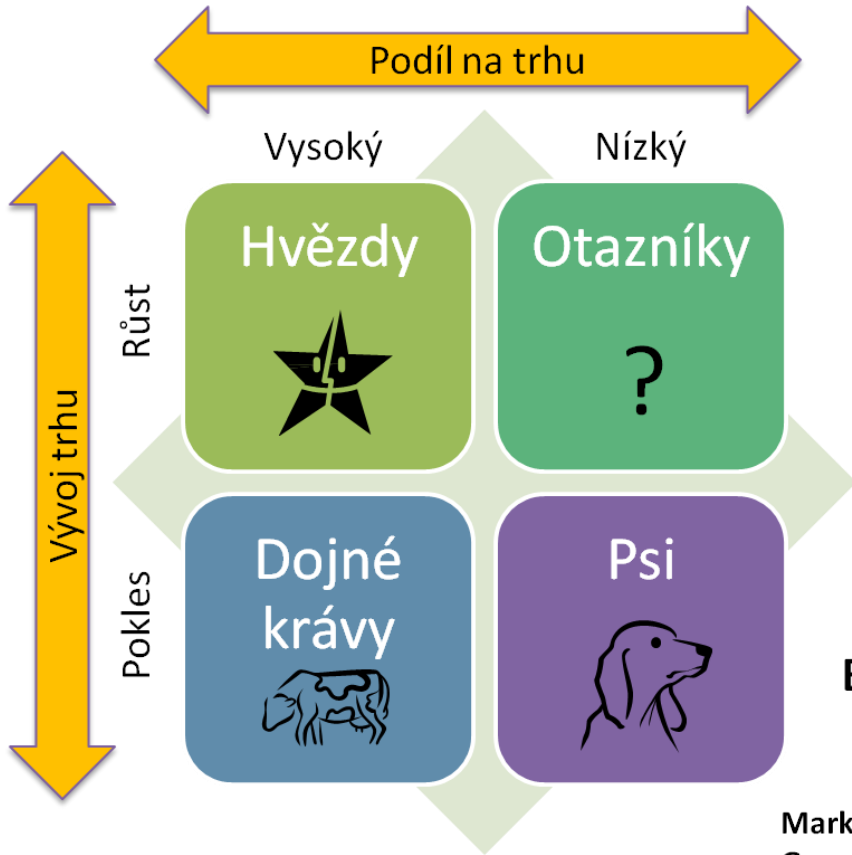
- Další se výrobky seskupují dle odběratelů.
- Po provedené analýze obou segmentací se musí provést přetřídění výrobků.
- Skupiny výrobků mají jednoznačně vymezené zákazníky.
- Mezi nejčastější portfoliovou matici patří matice ***Boston-Consulting-Group*** (*BCG matice*).
- Předností matice je redukce složitých situací na dva rozhodující faktory výnosových potenciálů, a to na ***relativní podíl*** a ***růst trhu*** ⇒ pomocí matice jde jednoduše a srozumitelně pomocí grafu prezentovat strategické rozhodnutí.

- Základem matice je fakt, že s růstem počtu výrobků klesají jednicové náklady.
- Konkurence je na trzích brána jako méně významná.
- **Relativní tržní podíl** je určen poměrem vlastního tržního podílu k tržnímu podílu největšího konkurenta v dané oblasti.
- **Tržní růst** může být odvozen ze statistických analýz.
- Velikost tržeb, zisku nebo CF se dodatečně vyjadřuje pomocí kružnic.

ROZDĚLENÍ VÝROBKŮ PODLE POSTAVENÍ NA TRHU

- Rozdělení je na čtyři kategorie výrobků
- **Dojné krávy (krávy)** = výrobky, které mají vysoký tržní podíl, ale jejichž naděje na další růst jsou nízké. Výrobky jsou obvykle považovány za rozhodující pro podnik. Podniky se snaží udržet tyto výrobky na trhu co nejdéle. Podílejí se na vytváření CF podniku a jsou finanční podporou pro jiné výrobky.
- **Hvězdy** = výrobky s vysokým tržním podílem a vysokým očekávaným tempem růstu trhu. Vytvářejí vysoké přebytky CF ale taky vyžadují i jejich vysoko spotřebu.

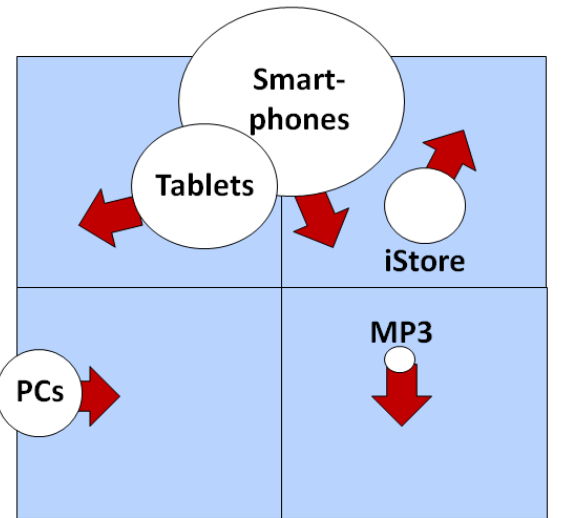
- **Otazníky** = výrobky, které mají otevřenou budoucnost, mají značný růstový potenciál, ale malý tržní podíl aby se staly hvězdami. Přínos pro tvorbu CF je malý protože tyto výrobky mají vysoké náklady. Do hvězd může výrobek přejít tehdy, kdy jsou investice rozšiřující kapacitu těchto výrobků.
- **Hladoví psi** = výrobky, které stagnují nebo klesají, mají nízký tržní podíl a slabou konkurenční schopnost. Jejich kapacita by měla být uvolněna pro hvězdy. Pokud má však podnik kapacitu volnou a kladné psy s kladným CF, tak podnik nemá důvod stahovat tyto výrobky z výrobního programu.



BCG MATRIX - APPLE PORTFOLIO 2014

Market Growth

High
Industry Average
Low



1.0 5.0
Relative Market Share



7. ANALÝZA ŽIVOTNÍHO CYKLU

- Znalost životního cyklu výrobku a určení fáze je podstatná pro volbu výrobních skupin.
- Koncepce životního cyklu vychází z faktu, že výrobky mají na trhu omezenou životnost.
- Čtyři fáze:

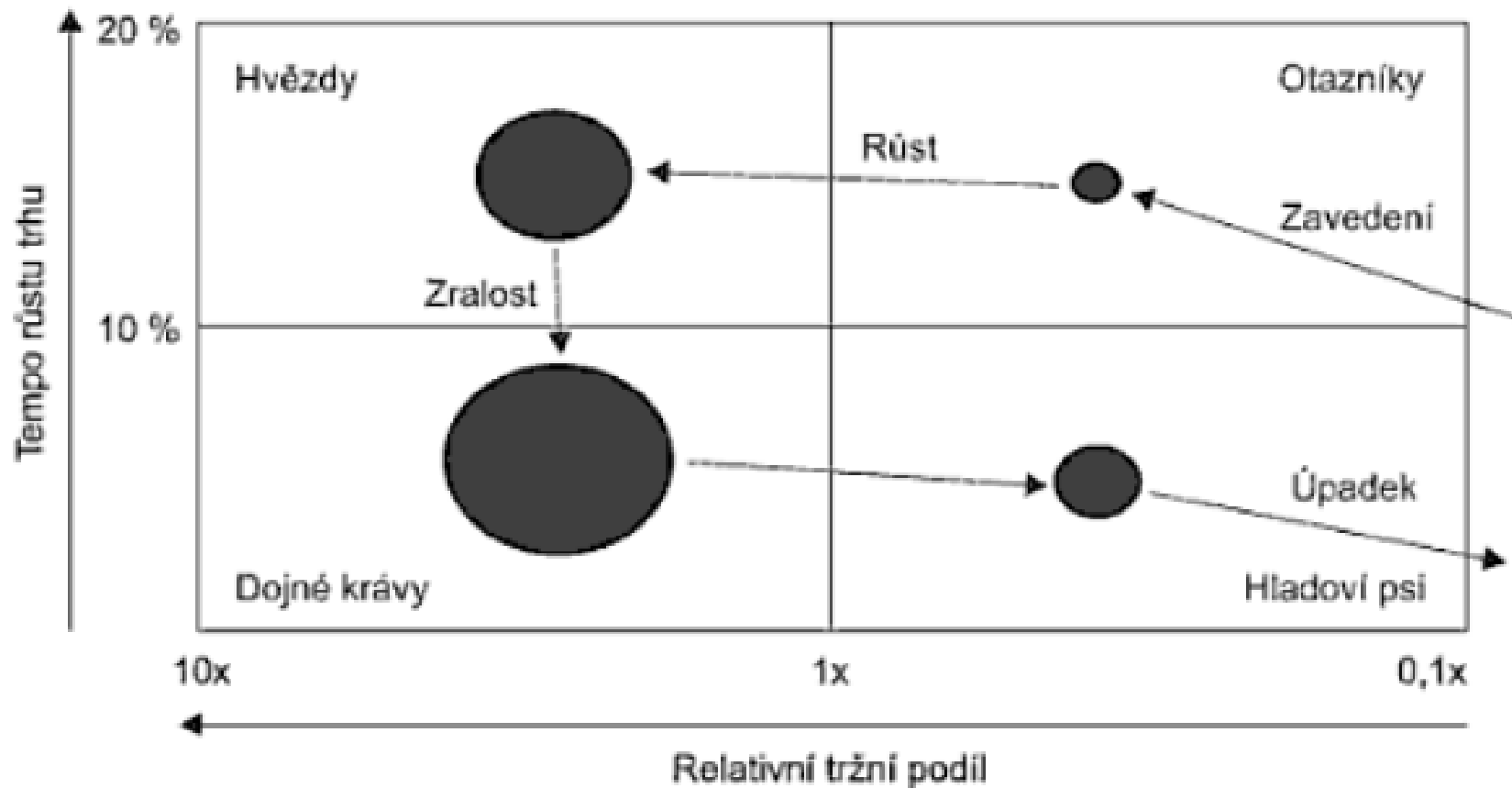
1. fáze = zavedení výrobku (pomalu narůstající obrat, náklady na jednotku jsou vysoké ⇨ výroba je v této fázi obvykle ztrátová, počet konkurentů je malý)

2. fáze = růst výrobku (narůstá obrát díky větší poptávce, náklady na jednotku klesají, jsou nutné investice \Rightarrow rozšiřování trhu. Narůstá zisk a je dosažen a často i překročen bod zvratu.

3. fáze = zrání výrobku (výrobky dosahují maxima obratu a zisku, konkurence je velmi silná a tlačí ceny, CF dosahuje nejvyšší hodnoty)

4. fáze = ústup výrobku (zisk i CF klesají, zákazníci přecházejí k jiným výrobkům, které vytlačují původní výrobky z trhu)

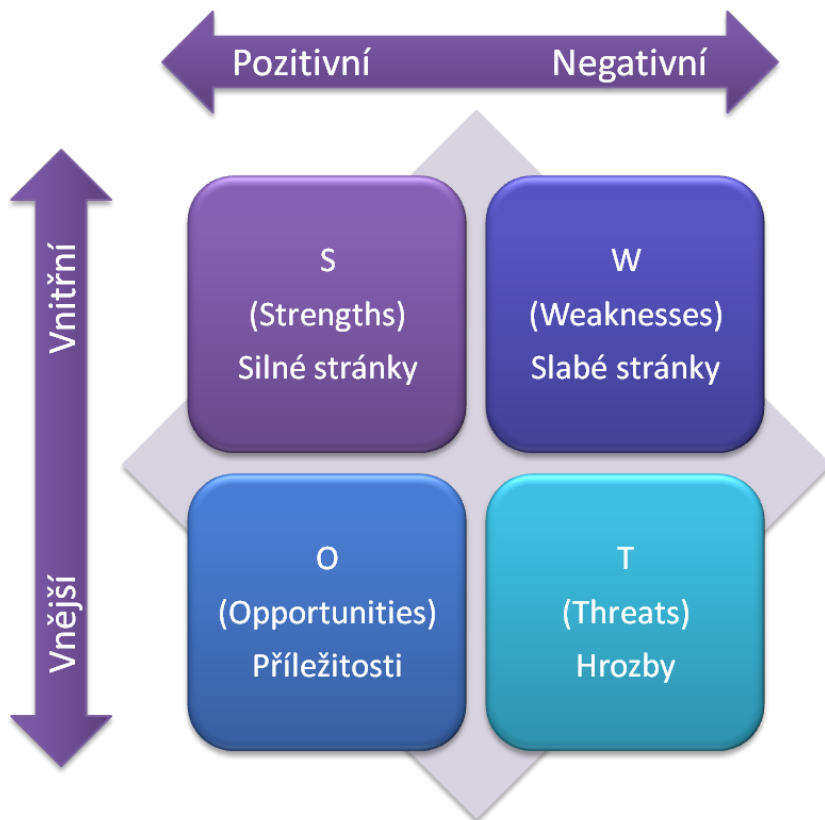
Vztah BCG a životního cyklu produktu



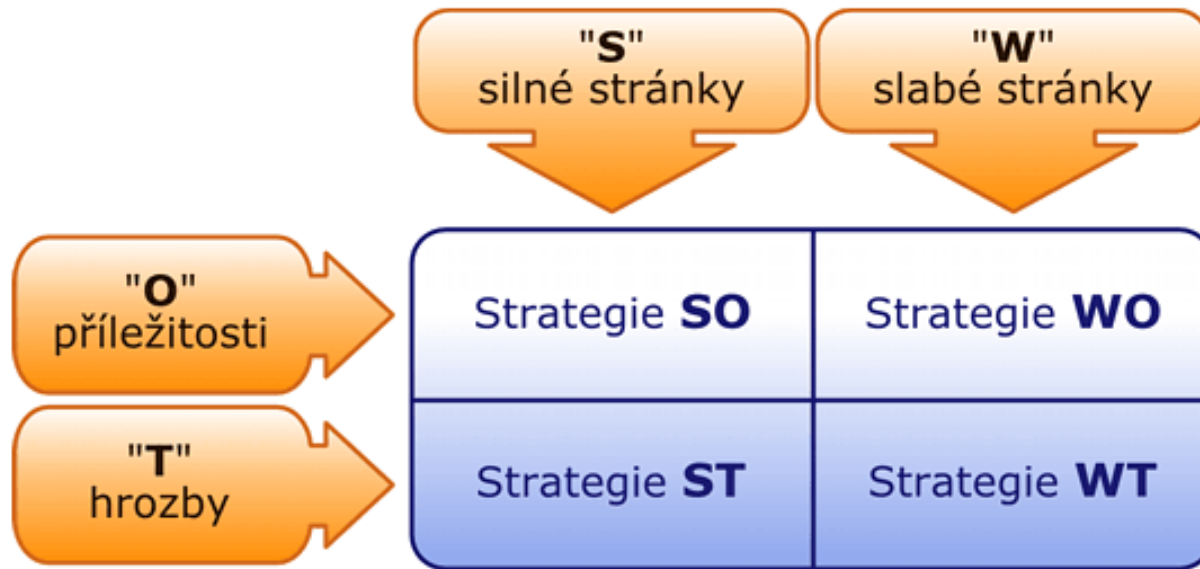
8. SWOT ANALÝZA

- Metoda, která integruje závěry externích i interních analýz.
- Založena na silných a slabých stránkách podniku, jeho příležitostech a rizicích.
- Maticové zachycení faktorů ovlivňující strategické plánování podniku.



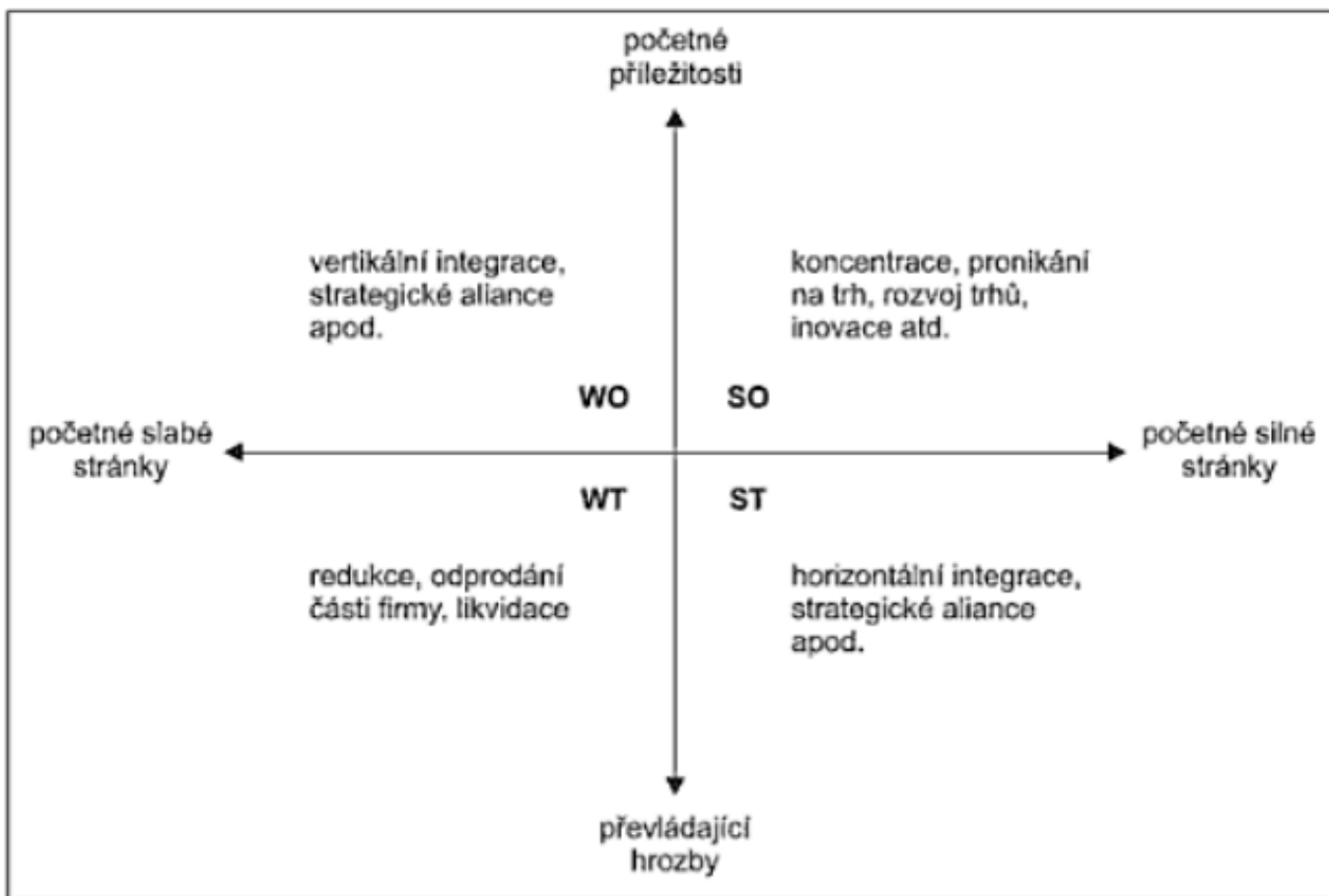


SWOT analýza		Analýza vnitřního prostředí	
		Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
Analýza vnějšího prostředí	Příležitosti (Opportunities)	<p>Strategie maximalizaci silných stránek – maximalizovat příležitosti</p>	<p>Strategie minimalizaci slabých stránek – maximalizovat příležitosti</p>
	Hrozby (Threats)	<p>Strategie maximalizaci silných stránek – minimalizovat hrozby</p>	<p>Strategie minimalizaci slabých stránek – minimalizovat hrozby</p>



- **SO** – rozvojově-ofenzivní strategie-využít silné stránky na získání výhody
- **WO** – strategie spojenectví-překonat slabiny využitím příležitostí, využití spojenectví se silným podnikem
- **ST** – defenzivní strategie - využít silné stránky na obranu proti hrozbám, ochrana vybudovaných pozic
- **WT** – deinvestiční-útlumová str.- minimalizovat náklady a čelit hrozbám, podnik se nachází v nepříznivém prostředí

Strategické přístupy SWOT



<p style="text-align: center;">Interní faktory</p> <p style="text-align: center;">Externí faktory</p>	<p style="text-align: center;">SILNÉ STRÁNKY</p> <ul style="list-style-type: none"> - kapitálová síla - silné zdroje - vysoký tržní podíl - moderní technologie - nízké mzdové náklady - kvalita výrobků atd. 	<p style="text-align: center;">SLABÉ STRÁNKY</p> <ul style="list-style-type: none"> - slabá finanční pozice - vysoká zadluženost - zastaralá technologie - vysoká režie - slabý management - špatní dodavatelé atd.
<p style="text-align: center;">PŘÍLEŽITOST TRHU</p> <ul style="list-style-type: none"> - růst trhu, růst poptávky - specializovaný trh s možností vstupu - fragmentované trhy - možnost diferenciac - možnost integrace - možnost exportu atd. 	<p style="text-align: center;"><u>PŘÍSTUP S-O</u></p> <p>Ofenzivní podnikatelský přístup z pozice síly. Snaha využít všechny příležitosti a silné stránky. Snaha o vedoucí či útočnou pozici.</p>	<p style="text-align: center;"><u>PŘÍSTUP W-O</u></p> <p>Snaha o využití příležitostí z okolí. Pomalé posilování pozic. Snaha o nalezení spolehlivého spojence. Různé formy integrace.</p>
<p style="text-align: center;">NEBEZPEČÍ TRHU</p> <ul style="list-style-type: none"> - silná konkurence - vstup zahraniční konkurence - objemové trhy, malá možnost diferenciac - stará odvětví - nestabilita trhu 	<p style="text-align: center;"><u>PŘÍSTUP S-T</u></p> <p>Využít pozice silného postavení k blokování nebezpečí. Oslabení konkurence. Diversifikace výrobního sortimentu. Distibuční spojení.</p>	<p style="text-align: center;"><u>PŘÍSTUP W-T</u></p> <p>Uvažování o kompromisech. Spojení se silnou firmou i za cenu úpravy programu. Snaha o přežití. Opuštění trhu.</p>

Silné stránky

Makroekonomické faktory

- vysoké tempo ekonomického růstu
- nízká míra inflace
- nízká úroveň úrokových sazeb
- měnová politika

Mikroekonomické faktory

- vysoká odborná kvalifikace pracovní síly
- vysoká úroveň technologie
- vysoké tempo technického rozvoje
- pracovní klima a firemní kultura
- řídicí schopnost managementu
- sofistikovanost výrobního programu
- konkurenceschopnost

Příležitosti

- image podniku
- vysoký tržní potenciál
- příliv zahraničních investic
- globalizace trhu

Slabé stránky

Makroekonomické faktory

- nedostatečné tempo ekonomického růstu
- vysoká míra inflace
- vysoká úroveň úrokových sazeb
- nemotivační měnová politika

Mikroekonomické faktory

- nízká odborná kvalifikace pracovní síly
- zastaralá technologie
- nízké tempo technického rozvoje
- nemotivující firemní kultura
- nízká řídicí úroveň managementu
- zastaralý výrobní program
- nízká konkurenceschopnost

Hrozby

- silná konkurence
- nízký tržní podíl
- netransparentnost chování podniku
- zaměření výlučně na domácí trh

	Hodnocení					
	-3	-2	-1	0	1	2
	negativní				pozitivní	
Makroekonomické faktory <ul style="list-style-type: none"> ■ tempo ekonomického růstu ■ míra inflace ■ úroveň úrokových sazeb ■ měnová politika 						
Mikroekonomické faktory <ul style="list-style-type: none"> ■ odborná kvalifikace pracovní síly ■ úroveň technologie ■ tempo technického rozvoje ■ pracovní klima a firemní kultura ■ řídicí schopnost managementu ■ sofistikovanost výrobního programu ■ konkurenceschopnost 						

	Firma A	Firma B	Firma C	Firma D	LEON
Tempo ekonomického růstu	+2	+2	+2	+2	+2
Míra inflace	+1	+1	+1	+1	+1
Úroveň úrokových sazeb	0	0	0	0	0
Měnová politika	-1	-1	-1	-1	-1
Kvalifikovanost pracovní síly	+1	+1	+1	+1	+1
Úroveň technologie	0	-1	0	-2	+1
Tempo technického rozvoje	0	+1	0	-2	0
Pracovní klíma	0	-1	+1	+1	0
Řídicí schopnost managementu	+1	+1	+1	0	+2
Sofistikovanost výrobního programu	0	-1	-1	-2	0
Konkurenceschopnost	+1	0	0	-1	+1
Image	+1	+1	0	-1	+1
Tržní potenciál	+1	+1	+1	+1	+1
Příliv zahraničních investic	0	+1	+1	+1	0
Domácí trh/export	0	-1	-1	0	+1
Hodnocení	+7	+5	+5	0	+10

Tržní pozice firmy

Konkurenceschopnost	Atraktivita trhu			
	Hodnocení	Nízká	Střední	Vysoká
Vysoká	Nutnost změnit zaměření podnikání	Podnik s dobrou perspektivou	Podnik s jednoznačnou perspektivou	Podnik s dobrou perspektivou
Střední	Nutnost změnit zaměření podnikání	Podnik s přijatelnou perspektivou	Podnik s dobrou perspektivou	Podnik s dobrou perspektivou
Nízká	Neperspektivní podnik, nezbytná změna cíle	Podnik s malou perspektivou	Podnik s omezenou perspektivou	Podnik s omezenou perspektivou

Matrice produkt - trh

- **alternativní strategie**, které může organizace použít pro dosažení svých cílů.

Produkty Trhy	Stávající produkty	Nové produkty
Stávající zákazníci	Pronikání trhu	Rozvoj produktu
Noví zákazníci	Rozvoj trhu	Diversifikace

Příklady strategií

Strategie rozvoje trhu

- je zaměřena na **vyhledávání nových zákazníků** pro stávající produkty organizace, může představovat více než jen pouhý přesun stávajícího produktu na nový trh, je nutné věnovat pozornost **prodejním technikám, balení, propagaci** a často je nutné vytvořit pro prodej zboží na nových trzích vhodný styl
- Výrobce sportovních oděvů pro dospělé ([Craft](#), [Rock Empire](#)) se může např. rozhodnout, že zahájí výrobu sportovního oblečení pro děti.

Strategie pronikání trhu

- organizace se zaměřuje na zdokonalování své pozice u stávajících výrobků a stávajících zákazníků, cílem je motivování zákazníků, aby si kupovali větší množství produktů. Plán může zahrnovat: cenové slevy, výraznější propagaci zaměřenou na výhody pro zákazníky, různorodé velikosti balení a lepší dostupnosti produktů pro zákazníky.
- Bankovní ústav se může zaměřit na přesvědčování svých klientů, aby více využívali její kreditní karty.

Příklady strategií

Strategie rozvoje produktu

- je zaměřena na vyhledávání nových podnikatelských aktivit, nových produktů, může představovat více než jen pouhý přesun stávajícího produktu na nový trh, je nutné věnovat pozornost **prodejním technikám, balení, propagaci** a často je nutné vytvořit pro prodej zboží na nových trzích vhodný styl
- Např. výrobce nealkoholických nápojů [Kofola, a. s.](#) (Kofola, RC Cola) se může rozhodnout, že bude vyrábět bezbarvou colu.

Diversifikace

- diversifikací nazýváme takovou strategii, při které organizace vyhledává zcela nový produkt, kterým by mohla uspokojovat nové zákazníky.
- Internetový obchodní dům ([obchodni-dum.cz](#)) se rozhodne poskytovat svým zákazníkům úvěry. Výrobce cigaret ([Gallaher](#)) se zapojí do obchodování s realitami.

Metody SC

a) základní:

1. Strategický controlling v podniku

- Analýza SWOT; Potenciálová analýza
- Podniková logistika
- Vlastní výroba a subdodávky
- Zkušenostní křivka; Křivka životního cyklu výrobku
- Komplexní řízení jakosti (TQM); House of Strategy
- BSC; Value Based Management
- Target Costing; ABM

2. Strategický controlling v podnikovém okolí

- Portfoliová analýza
- Analýza trhu
- Analýza konkurence
- Strategická mezera
- Technika scénáře

b) Speciální metody strategického controllingu

- Strategická bilance; systémy včasného varování; dlouhodobý úspěch podniku; rozšířená portfoliová matice; strategický polární diagram

Operativní controlling

- OC pomáhá zaměřit se na budoucnost a v rámci jednoho roku včas řídit nápravná opatření, pokud se podnik odchýlí od určeného kurzu (plánu)
- Cílem je **optimalizace věcných, časových a hodnotových parametrů podnikových aktivit**
- **Orientace především na náklady, výnosy, zisk**
- Poskytuje nástroje řízení, které:
 - činí přehlednou hospodářskou komplexnost podniku
 - včas poskytují informace k možným nápravným opatřením
 - zaručují řízení podniku z celostního hlediska
 - usilují o rovnováhu mezi T, N a Z vs. finanční stabilita (strategické zajištění budoucnosti)
 - pomáhají řešit úzká místa a další problémy podnikání

Úkoly operativního controllingu

- **plánování a kontrola**
- **analýzy**
- **řešení úzkých míst a operativních problémů podnikání (řízení firmy)**
- **zajištění včasných informací k možným nápravným opatřením**
- **vnitropodnikové účetnictví a kalkulace**
 - zajištění rovnováhy mezi náklady, tržbami a VH
- **vs.**
- **finanční stabilita**
- **informace pro cenová a kapacitní rozhodnutí**
- **zpracování dat**
- **vývoj systémů (např. metod plánování)**

Zisk jako hlavní cíl OC

Analýzy → identifikace problému → nápravná opatření

- **Nástroje:**

- Analýza zisku
- Analýza (ekonomické) přidané hodnoty (ekonomického zisku)
- Rozklad zisku a vlivů na bázi krycích příspěvků – pohled přes manažerskou, případně procesní výsledovku
- Ukazatelé rentability, marže atd.
- Výpočet optimálního zisku a optimálních nákladů na kapitál
- Analýza nákladovosti na bázi provozní páky
- Hodnocení optimálního chodu středisek na bázi směrodatných odchylek
- Trendová analýza nákladovosti a citlivosti nákladů
- Výpočet rizika a sledování úzkých míst v oblasti nákladovosti
- TOP reporting pro rychlé analýzy

Operativní systém získávání informací

Operativní informace a zúčtovací data z výroby, nákupu, provozu, atd.

(základní systémy, resp. odpočty)

Finanční kalkulace (základní systém)

Kalkulace nákladů a výkonů, kalkulace druhů nákladů, nákladových středisek

a nositelů nákladů, kalkulace výsledku (základní systém)

Vícerozměrné rozhodovací a odpovědnostní propočty

Procesní nákladová kalkulace

Ukazatelé a systémy ukazatelů

Reporting a reportingové systémy

Nástroje EVD (počítačové zpracování dat) pro informace vedení

System podnikového plánování

- Pomocí plánování se stanovují a vzájemně **sladují podnikové cíle a potřebná opatření k jejich dosažení**.
- Plánování ve firmě nesmí být chápáno jako pevné a neměnné stanovení cílů, ale jako neustálé doladování a **přizpůsobování podnikových cílů** měnícím se vlivům prostředí (flexibilita).
- Požadavky na stanovení cílů:
 - cíl smí určit nositel rozhodovací funkce, který je schopen svými rozhodnutími na tento cíl působit,
 - dílčí cíle musí být v souladu s celopodnikovými cíli (hierarchie cílů),
 - cíl musí být dosažitelný (představy vedení se mohou dostat do konfliktu s možnostmi jednotlivých útvarů),
 - controller by se měl na formulování cílů podílet.

Nástroje operativního controllingu

-Formulace úloh-	-Nástroje-
Plánování stavu majetku a kapitálu	Plánová bilance
Plánování zisku za období	Plánový výkaz zisku a ztrát, Výpočet krátkodobého výsledku hospodaření
Řízení likvidity	Prognóza cash-flow, finanční plány
Řízení výnosů za období a rentabilita složek výnosu	Rozpočet výkonů (kalkulace výsledku za období)
Analýza původu prostředků a jejich použití	Propočet toku kapitálu, 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), Výpočet příspěvku na úhradu
Hledání rezerv	Analýza úzkých profilů

Ukázka nastavení a reportu ukazatelů

Měsíční zpráva o hospodaření společnosti				
Měsíční vývoj ukazatelů likvidity, aktivity, rentability	leden	únor	březen	atd.
Likvidita				
ČPK = OA -kr. závazky				
běžná likvidita = OA / kr. závazky				
pohotová likvidita =(OA-zásoby) /kr. závazky				
hotovostní likvidita = finanční majetek/kr. závazky				
Podíl ČPK na OA				
Rentabilita				
rentabilita tržeb (EBIT/tržby)				
rentabilita celkového kapitálu ROA = EBIT/A				
řízení aktiv				
doba obratu zásob				
doba splatnosti závazků				
doba splatnosti pohledávek				
další ukazatele				
Přidaná hodnota/tržby				
Přidaná hodnota / počet zaměstnanců				
tržby/počet zaměstnanců				
osobní náklady/tržby				

Plánování

DEFINICE

- Firemní plánování jako proces je chápán jako myšlenková predikce budoucích činností
- Plánování je stanovení hlavních cílů, formulování, zhodnocení a výběr vhodných přístupů, strategií, taktik a dalších činností, které umožní dosažení plánovaných cílů
- Plán je základním nástrojem realizace podnikové strategie
- Plánování je založeno na **systemovém přístupu** – kontinuální, cílená a kontrolovaná činnost, která řeší daný problém komplexně a koordinovaně
- Anglosaský přístup: Planning = obecný proces formulování cílů a cest jejich dosahování (Král)
- „Plánování je vědomá lidská činnost, jejímž účelem je „stavět mosty mezitím, kde jsme a tím, kam se chceme dostat. (Vágner, 2003)

Plánování

Obsah podnikového plánování

- Firemní plánování lze chápat tedy jako proces složený z více kroků, které lze vymezit následovně:
 - Formulace cílů a od nich odvozených ukazatelů
 - Analýza a sběr informací o podniku a jeho okolí a rozpracování předpokladů o jeho budoucím vývoji
 - Návrh alternativních plánů a výběr optimální varianty
 - Kontrola plnění plánovaných ukazatelů
- Součástí procesu plánování je také prognózování – nelze ovšem ztotožnit plány a prognózy

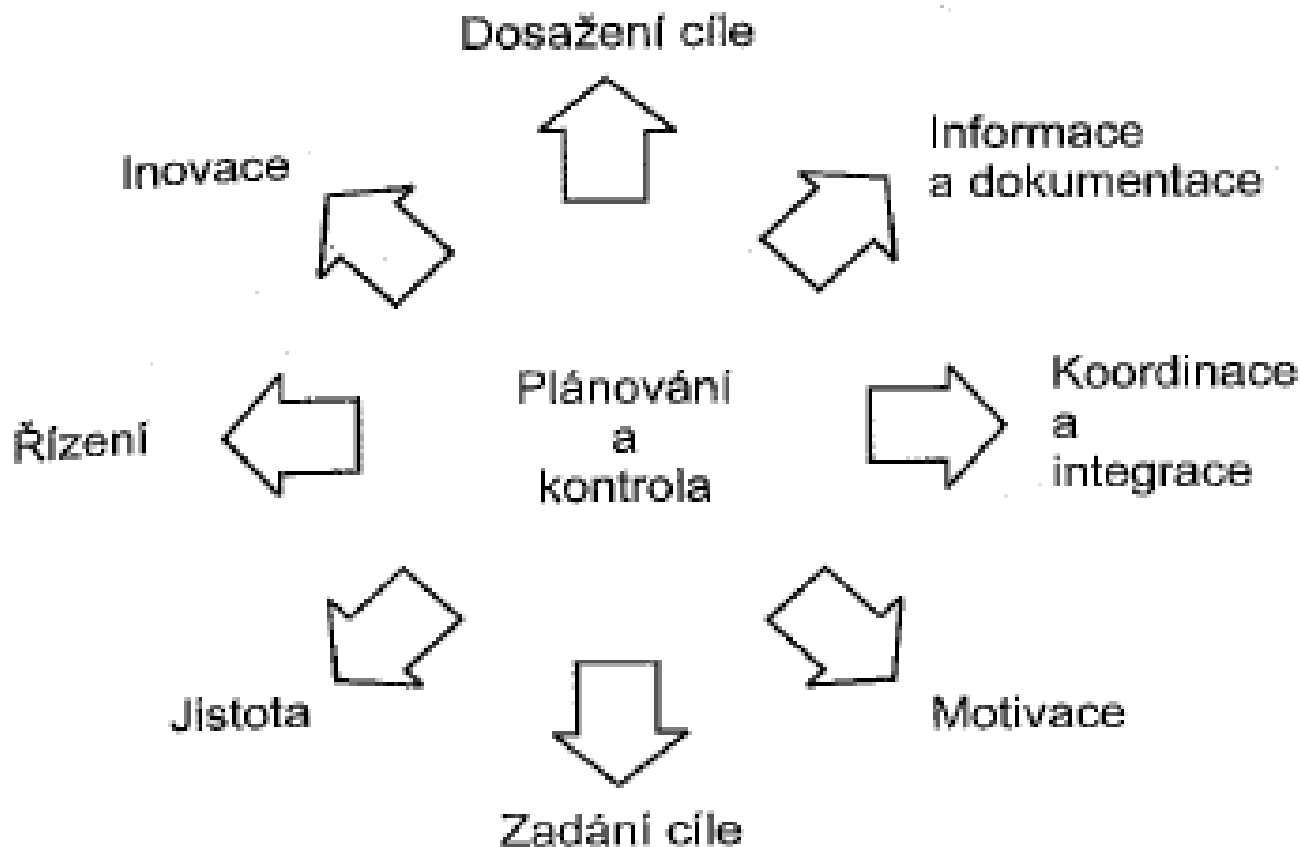
Plánování

System podnikového plánování

- Plánovací systém je možné definovat jako **cílově uspořádanou množinu prvků, které obsahuje jednotlivé druhy plánů, které se ve firmě sestavují (a také vztahů mezi nimi)**
- Východiskem je integrita – celistvost
- Můžeme rozlišit 4 části komplexního systému plánování
 - **Normativní plánování** – formulování kvant. a kval. vlastností všeobecných zásad, postojů a principů (vztah okolí a podnik)
 - **Strategické plánování** – tvorba programů, projektů, strategických plánů na 3 – 5 let.
 - **Operativní plánování** – vypracování střednědob. a krátkodob. výrobního a odbytového programu a v návaznosti potom dalších dílčích plánů
 - **Plánování VH a likvidity** - soulad předchozích částí s finančně-hospodářskými záměry vrcholového vedení firmy

System podnikového plánování

- Nejd



Funkce plánování [Horváth]

Plánování, tvorba rozpočtů a prognóz

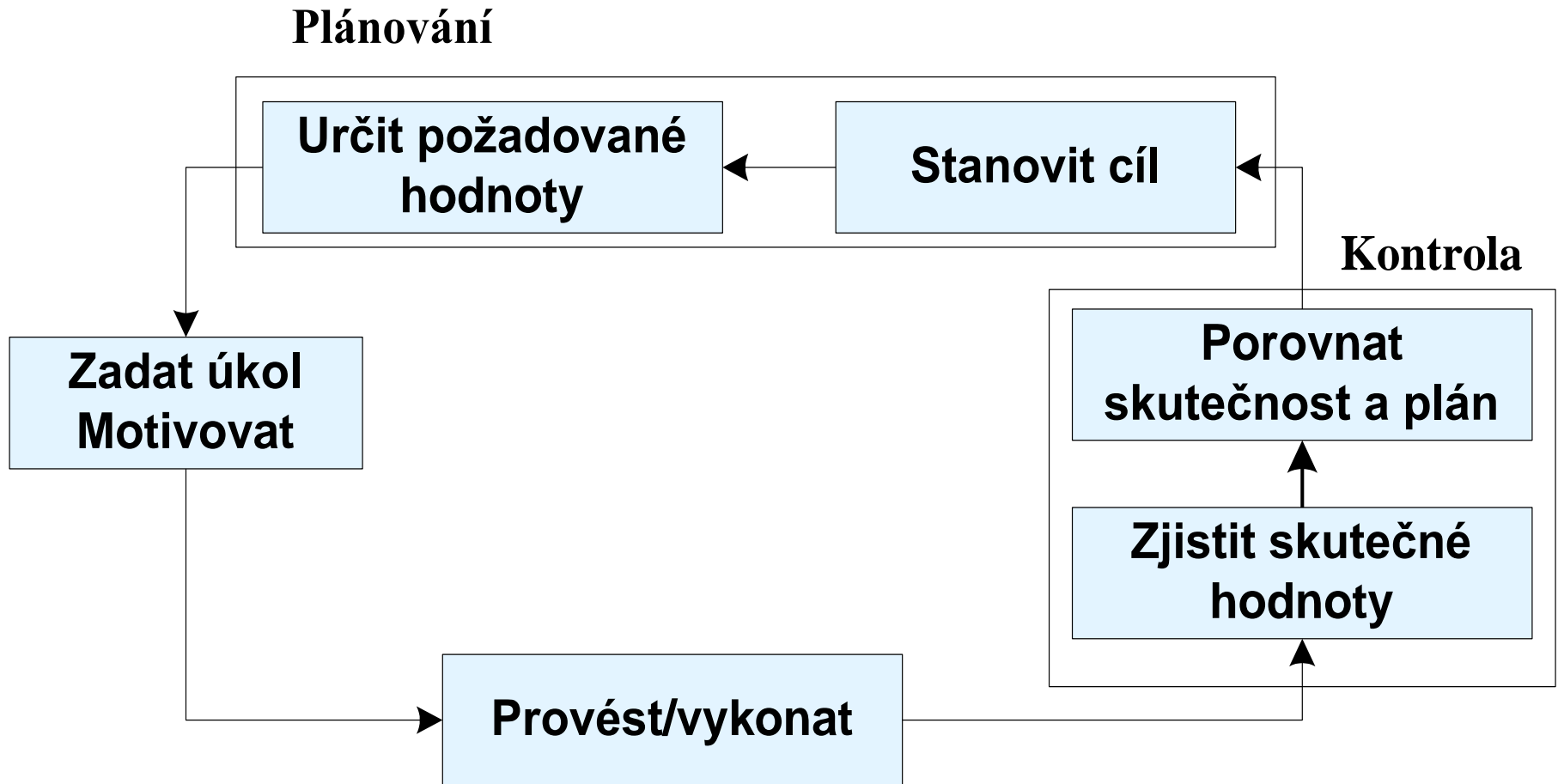
- Proces plánování je základem pro plnění podnikových cílů a setkáme s ním na každé úrovni řízení.
- Klíčem k efektivnímu plánování a tvorbě rozpočtů je **ověření všech možných předpokladů a vstupních faktorů** tak, aby vedení společnosti mohlo zvážit dopad každého z nich a rozhodnout, zda jej zohlední nebo ne.
- Finanční plánování a rozpočtování pomáhá rozpoznat důležité faktory pro strategická rozhodnutí. Porovnáním skutečných výsledků s finančním plánem lze předvídat problémy a přijmout nápravná opatření.
- Rozhodování o podnikových financích je podstatou finančního plánování. Jednotlivá finanční rozhodnutí by měla vycházet ze stanovených finančních cílů a vést k jejich naplňování.

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



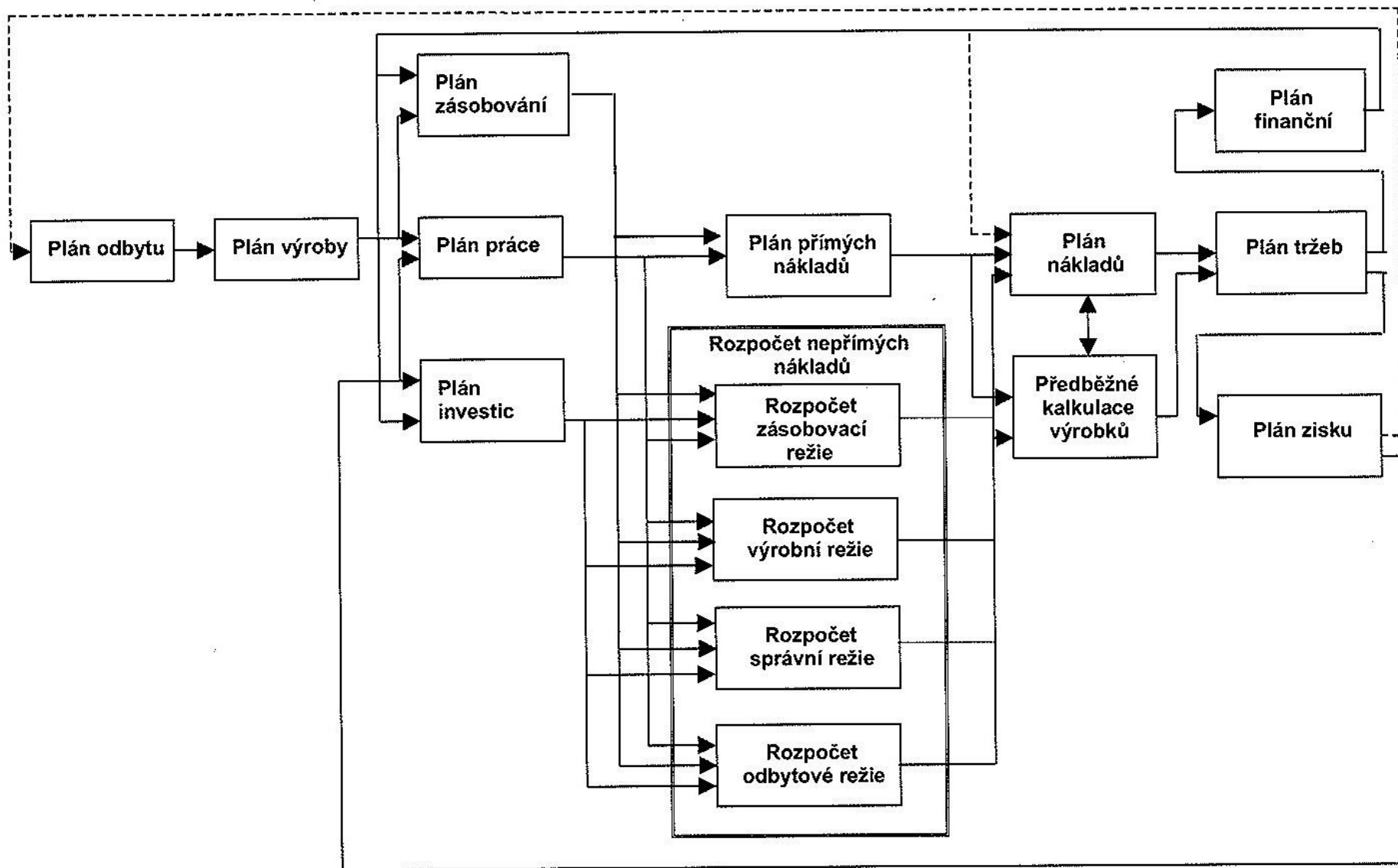
Základní fáze řídicího cyklu [Fibírová]

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)

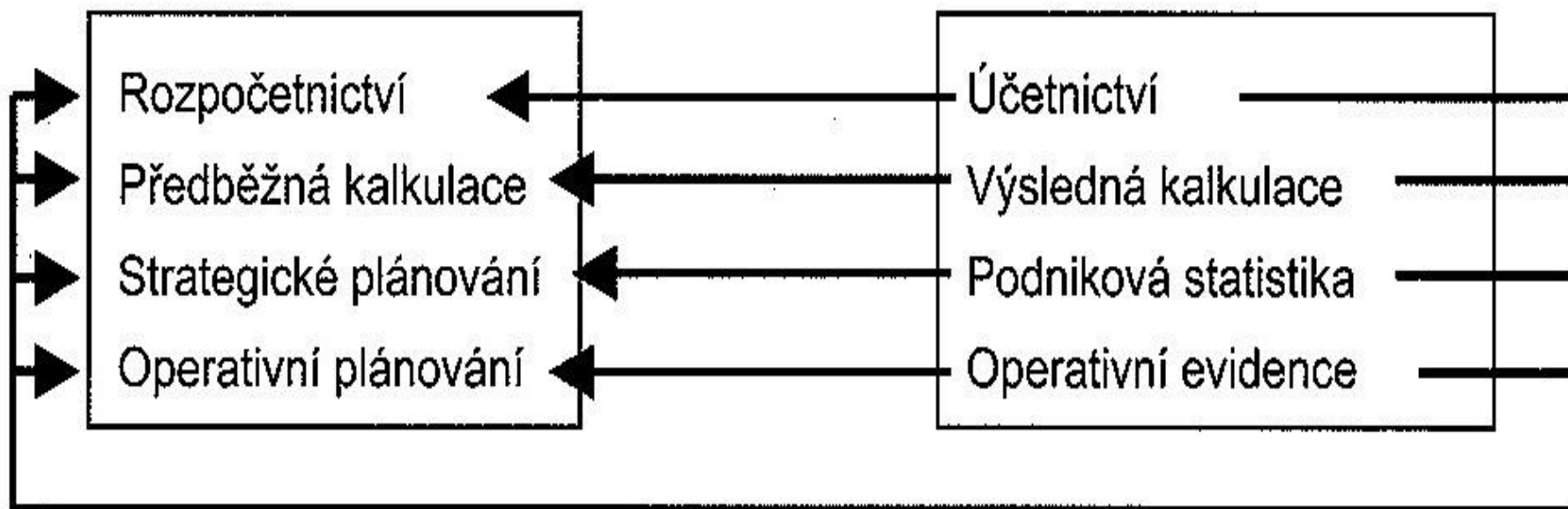
Vztah mezi plány a rozpočty



Vazby mezi jednotlivými informačními „systémy“ v podniku

Dílčí informační systémy ex ante

Dílčí informační systémy ex post



Operativní controlling a nástroje operativního controllingu

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

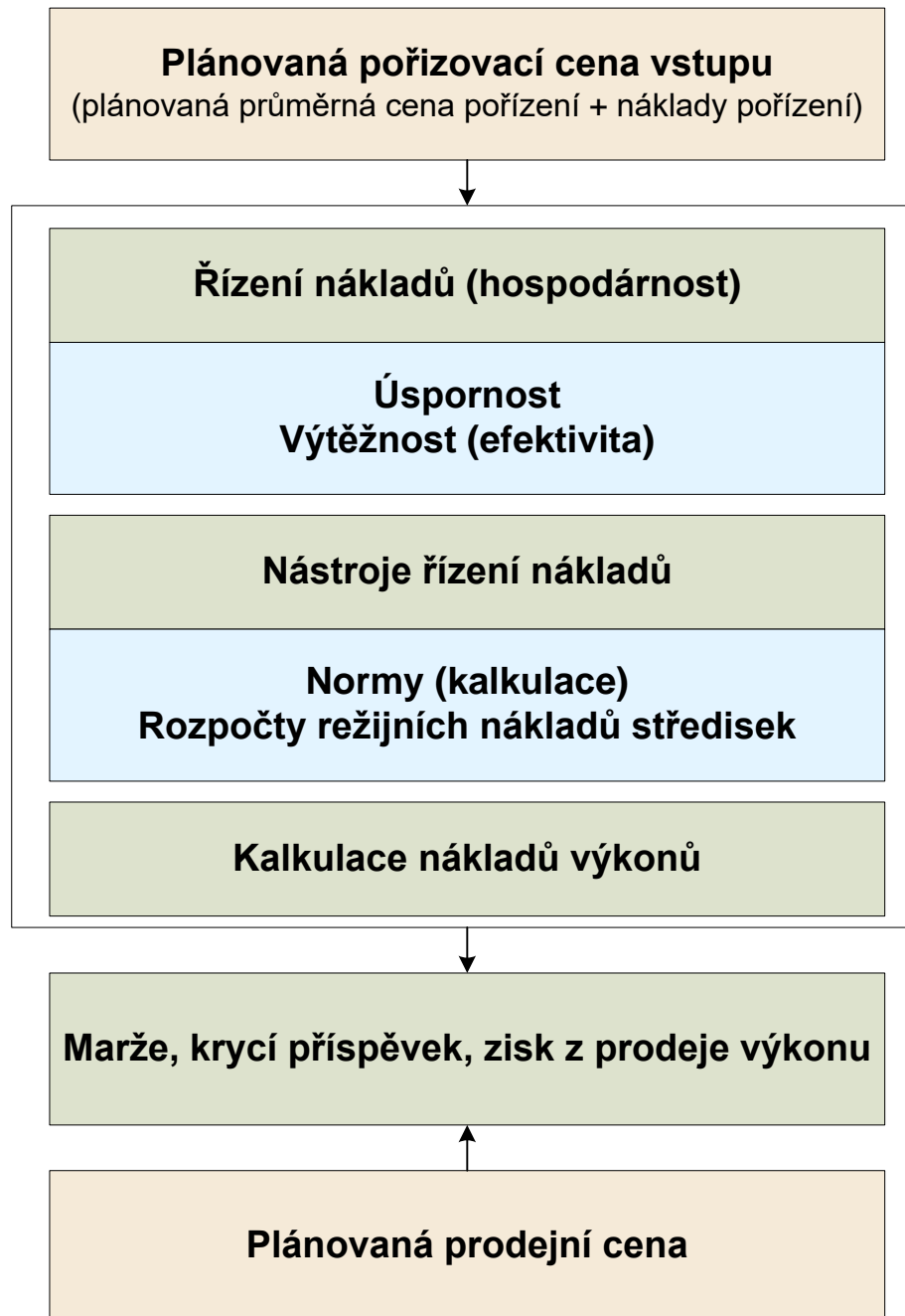
Pro operativní plánování jsou potřebné následující prvky:

- 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

Základní souvislosti a nástroje řízení nákladů a zisku



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

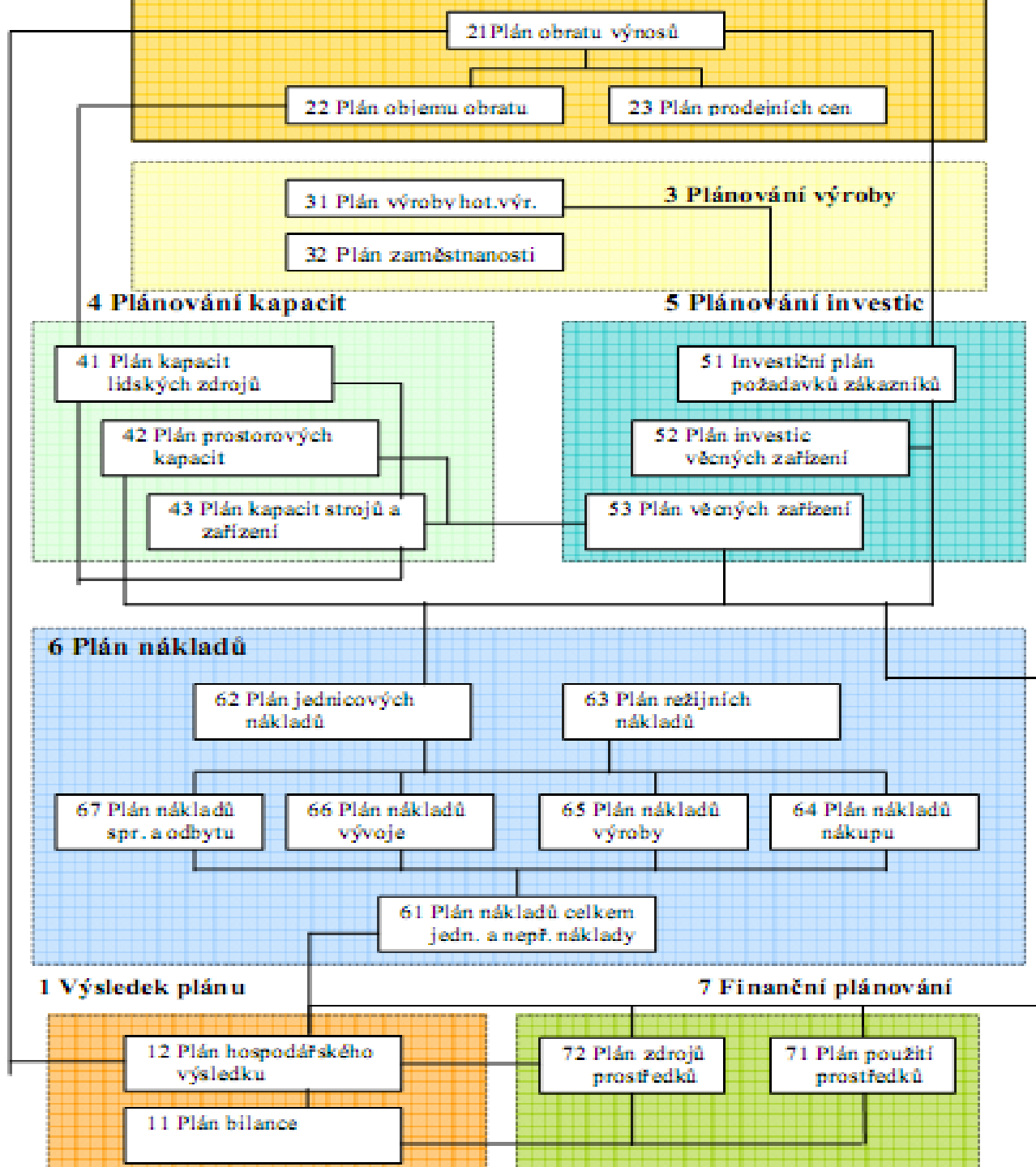
- Základními jednotkami kalkulace plánovaných nákladů jsou:
 - plánované množství,
 - plánované ceny, tj. standardní ceny, které se v plánovaném období nemění, takže při pružné kalkulaci plánovaných nákladů lze zjistit cenové odchylky,
 - plánovaná míra vytížení pracovníků a strojů.

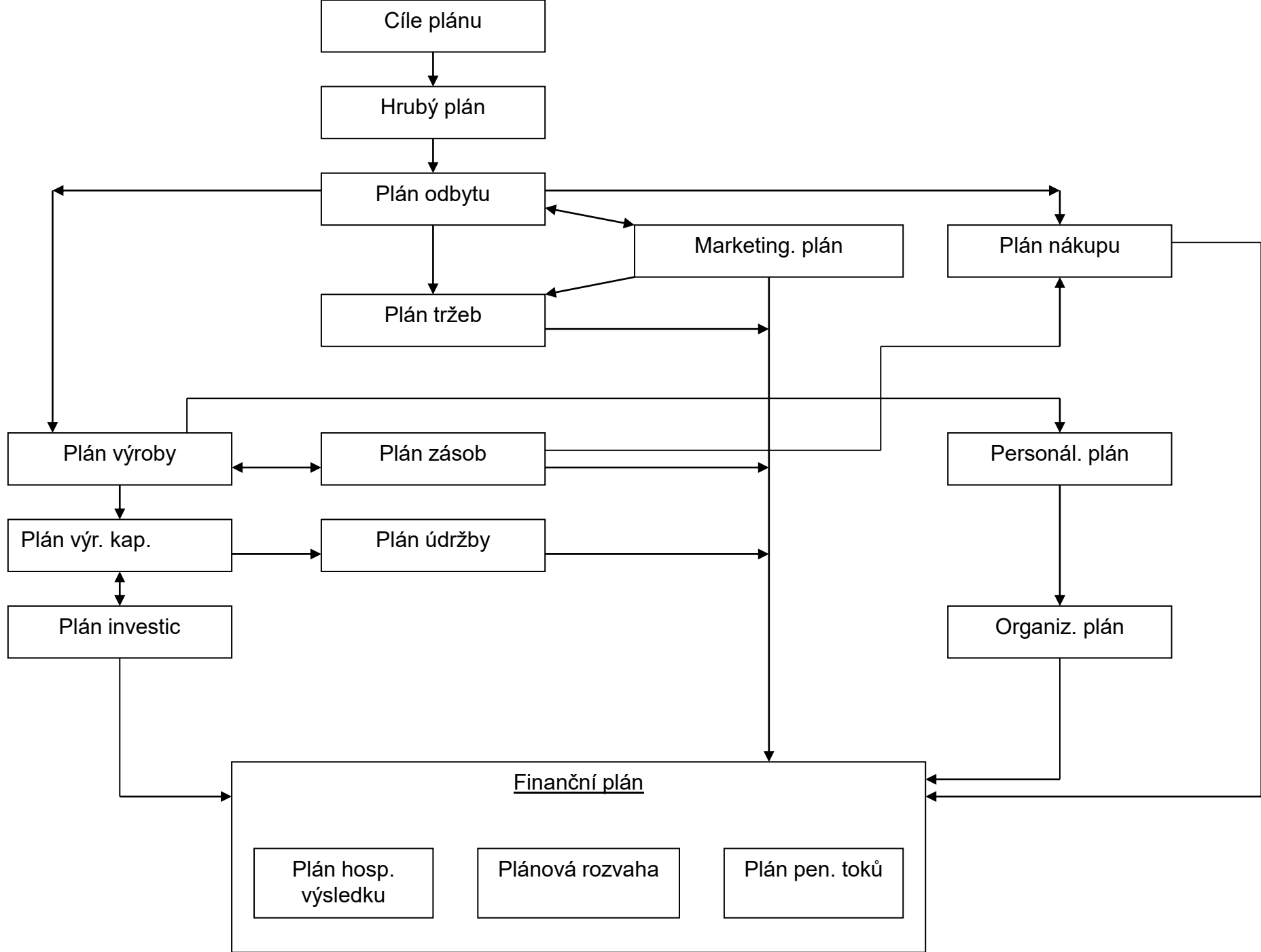
- **Operativní nástroje a analýzy tvoří základ systému operativního controllingu** a měly by být v podniku použity k dosažení lepší kontroly nad vznikajícími problémy. Čím lépe a důsledněji jsou tyto nástroje prosazovány, tím účinnější je controlling v podniku.

Operativní plánování

Operativní plány:

- Plánování přímých nákladů a jejich finanční rozpočet.
- Plánování nepřímých nákladů a jejich fin. rozp.
- Plány tržeb a jejich inkas.
- Krátkodobé finanční plány.
- Personální plánování.
- Plánování hmotných a energetických toků





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.

Hrubý plán jako vstup

- Účel - aby před vstupem do celkového plánovacího procesu byla k dispozici přibližná představa o vývoji budoucího roku a aby bylo včas upozorněno na rizika a nebezpečí, která při stanovení VH mohou přicházet v úvahu.
- 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.
- Hrubý plán neobsahuje všechny nákladové druhy podrobně, obsahuje podstatné ukazatele a faktory je ovlivňující.

Plán prodeje, plán tržeb

- ***tyto dílčí plány jsou výchozími body pro všechny následující dílčí plány***
- Plán prodeje, plán tržeb sleduje:
 - Prodej v potřebném členění.
 - Tržby v potřebném členění.
 - Vývoj prodeje a vývoj tržeb ve srovnání s konkurencí (benchmarking).
 - Vývoj prodeje a vývoj tržeb podle sortimentu, odbytových cest, zákazníků.
 - Cíle distribuce. Směrnice cenové politiky.

Plán výsledku hospodaření

- Souhrn za jednotlivé dílčí oblasti směřující ke společnému podnikovému cíli v budoucím období (sestavován pomocí koordinace a odsouhlasení decentralizovaně zpracovávaných dílčích plánů),
- uvedení základních důležitých předpokladů s nimiž plán VH počítá ve svých částech,
- vysvětlení souvislostí a vztahů plánu hospodářského výsledku k hospodářskému vývoji podniku v minulém roce (a také do budoucna).

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 několikérý pohled na zisk: zisk podle středisek, zisk běžný a mimořádný, eventuálně 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.

Plán výroby a plán výrobní kapacity, investiční plán

Plán výroby a plán výrobní kapacity:

- vychází z objemu prodeje jednotlivých druhů výrobků, z plánu odbytu a z předpokládaného stavu zásob hotových výrobků a nedokončené výroby k začátku roku,
- potřeba výrobní kapacity v jednotlivých měsících,
- nabídka výrobní kapacity,
- vytváří rámcová data pro plán investic, plán údržby, plán nákupu, personální plán.

Investiční plán

- investiční projekty,
- kapitálové výdaje,
- hospodárnost (vnitřní výnosové %, odpisy účetní/daňové v daném roce, návratnost atd.)

Personální plán

- počty pracovníků,
- plánované mzdy,
- struktura profesí,
- pracovníci na plný/částečný úvazek,
- útvary,
- tarifní skupiny,
- věková a vzdělanostní struktura pracovníků.
- personálních a sociálních směrnicích podniku,
- zvláštních opatření plánované na následující rok v personální oblasti (např. interní a externí vzdělávání, odchody do důchodu, systém zařazování pracovníků, mzdový a platový systém, manažerské rezervy atd.).

Plán nákupu

- budoucí směrnice nákupní politiky,
- situace na hlavních nákupních trzích firmy,
- důležití dodavatelé (vč. cen a dodacích podmínek),
- vývoj cen u hlavních komodit,
- rizika u některých komodit,
- možnosti substituce,

Plán nákupu poskytuje podklady pro plánování nákladů a přidané hodnoty hlavních částí sortimentu (vč. komentáře srovnání s předchozím obdobím).

Marketingový plán:

- Marketingové strategie podle sortimentu, odbytových cest, zákazníků.
- Marketingové cíle.
- Výrobní a sortimentní politika.
- Distribuce a podpora prodeje.
- Cenová politika.
- Komunikace.
- Marketingový rozpočet.

Operativní plánování

Plán finanční - je centrem a sumarizací všech ostatních plánů.

- **Plánovaná rozvaha**
- **Plánovaná výsledovka**
- **Plánovaný cash-flow**

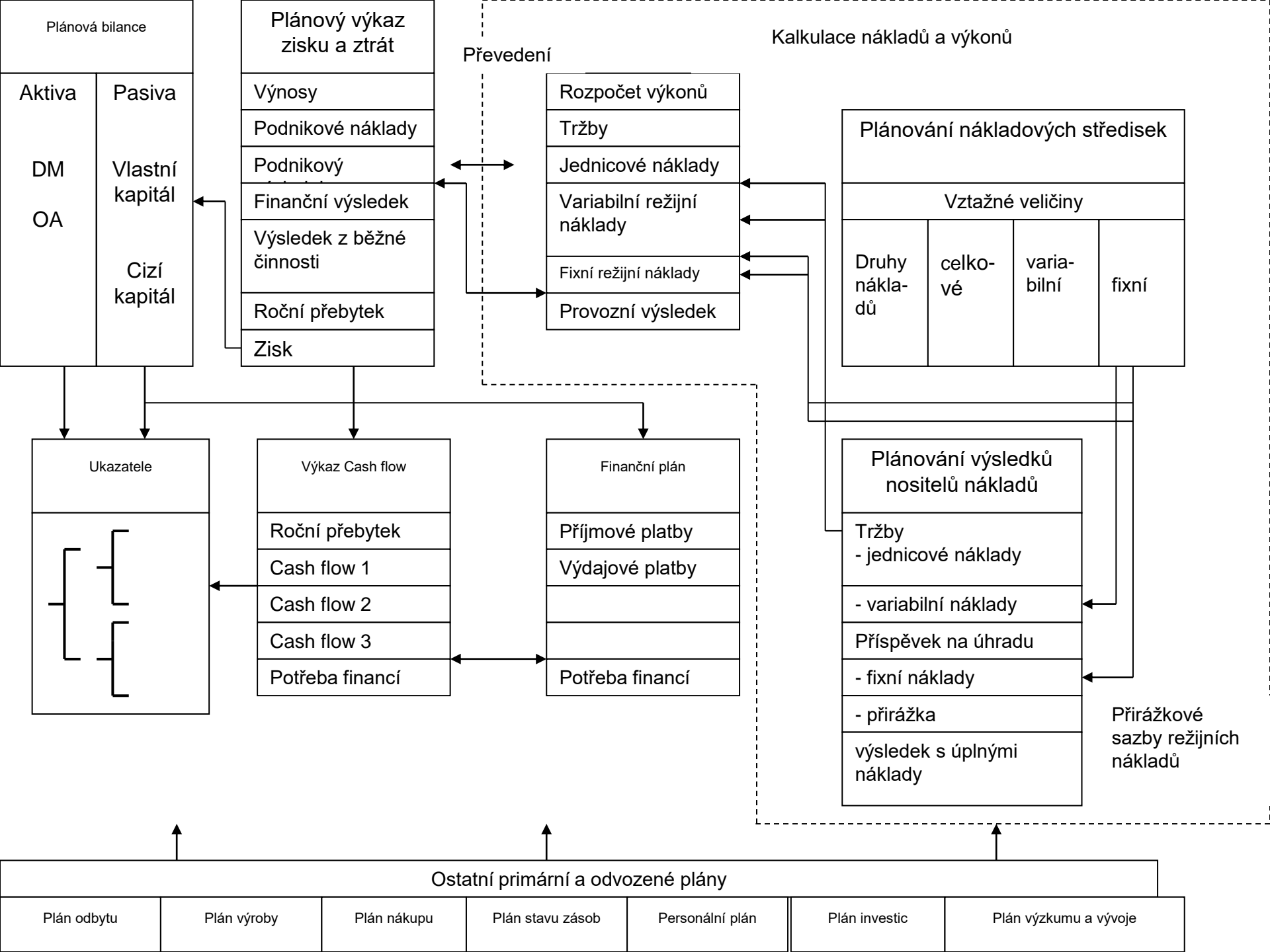
- **Další plány – organizační, sociální, ekologický atd.**

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.

Organizační plán

- organizační a řídicí struktura podniku,
- vztahy nadřízenosti a podřízenosti,
- stanovení, revize a rozdělení kompetencí,
- vnitropodnikové normy (směrnice, nařízení a příkazy)



Sledované a plánované veličiny v OC

Sales & Profit

Plánované a sledované veličiny

- Množství
- Prodejní cena

- Obrat
- Skonto, Rabaty, bonifikace

- Netto obrat
- Variabilní náklady (materiál, jednic. náklady)

- Krycí příspěvek 1
- Fixní náklady výroby
- Fixní režijní mat. náklady
- Krycí příspěvek 2
- Odchyly nákladů
- Správa a režie
- Krycí příspěvek 3 (účetní zisk)

Cost center

Plánované a sledované veličiny

- Jednicový materiál
- Jednic. mzdy

- Fixní náklady středisek
- Rozpouštění nákladů vedlejších středisek
- Ohraničené náklady

- Správní a odbytové náklady

Product costing

Plánované a sledované veličiny

- Jednicový materiál (kusovník)
- Pracovní postup (jednicové náklady)
- Ost. přímé náklady

- Výrobní náklady I
- Fixní náklady výroby

- Výrobní náklady II
- Správní a odbytové náklady

- Vlastní náklady

Sledované hierarchie
Produkt
Zákazník
Zakázka
Vedlejší hierarchie

Sledované hierarchie
Středisko
Profitcentrum
Účet
Vedlejší hierarchie

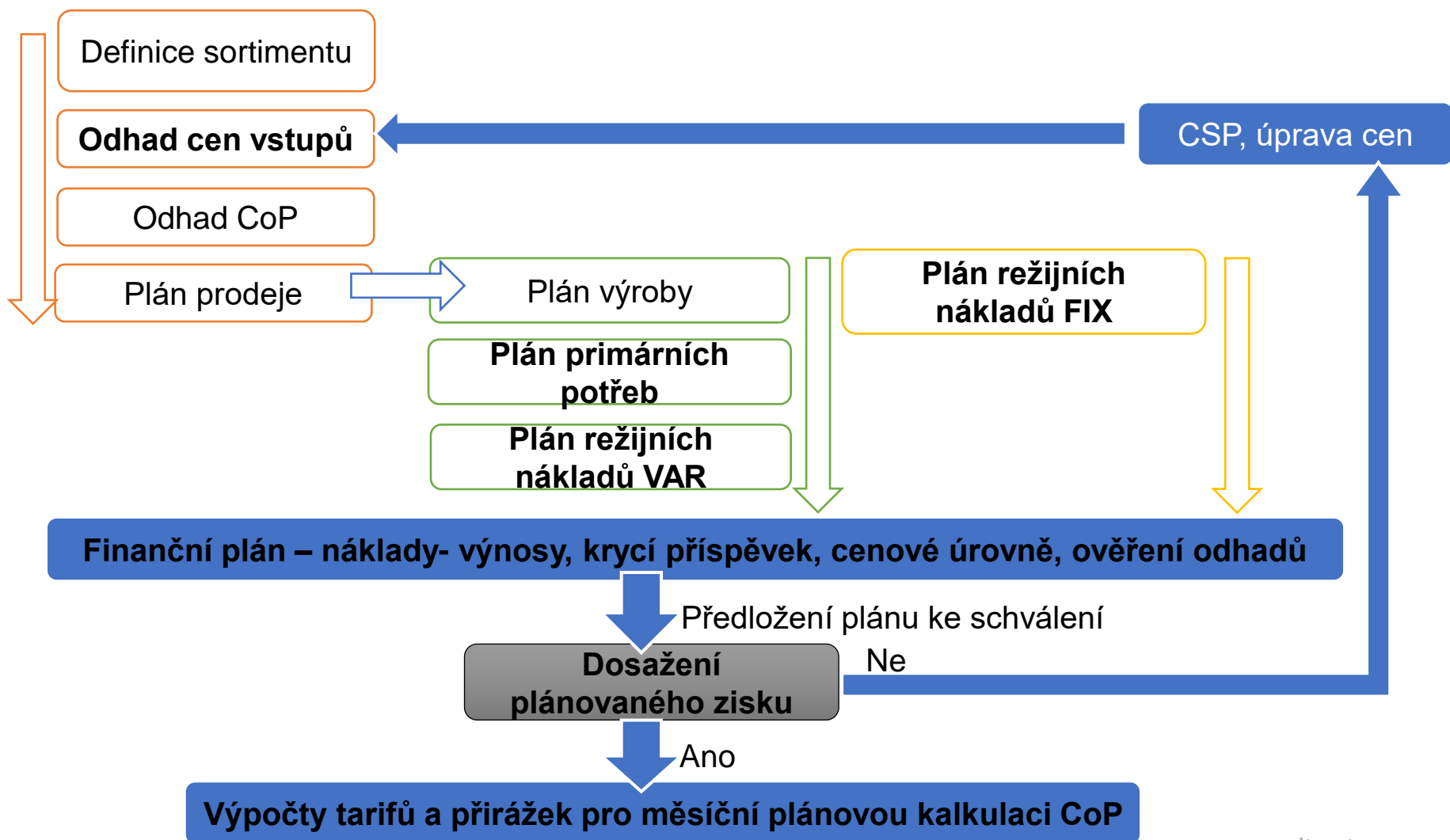
Sledované hierarchie
Produkt
Středisko
Zákazník
Druh nákladu

Plánování a rozpočtování

Fáze:

1. Stanovení podnikových cílů
2. Sestavení strategického plánu
3. Kapitálový rozpočet (vč. rozpočtu investic)
4. Operativní rozpočty
5. Srovnání se skutečnými údaji
6. Vyhodnocení úspěšnosti a nápravná opatření
7. Revize cílů, plánů a rozpočtů

MITAS – zjednodušený systém vrcholového plánování



Rozpočetnictví

Jednotlivé rozpočty

- Master budget
 - souhrnný rozpočet, který propojuje dohromady všechny dílčí rozpočty podniku za rok
 - několik souhrnných tabulek
- Operating budget
 - krátkodobé rozpočty, rozepsané na jednotlivé měsíce, dekády či týdny (forecasts)

Rozpočetnictví

1. **Rozpočet nákladů na výrobu a rozpočet nákladů na řízení a ekonomiku podniku**
 - Žádoucí je zavedení střediskového účetnictví a z toho vyplývající rozpočtování na jednotlivé střediska
2. Stanovení nákladů na **všechny činnosti nepřímé** (režijní rozpočtování) – účetnictví, administrativa, marketing atd.

Rozpočet výkonů(tržeb)

- Rozpočet výkonů zahrnuje:
 - prognózu obrátů a výkonů podniku,
 - prognózu nákladů.
- Pro rozpočty výkonů je nutno respektovat také:
 - kapacita a její vývoj,
 - využití kapacity (v minulosti a s přihlédnutím k trendům),
 - vývoj pracovní doby,
 - cena za jednotku kapacity a její vývoj,
 - a další.

Rozpočty nákladů - Moderní metoda rozpočtování ZBB

- Zero Based Budgeting
 - ZBB je založen na pravidelném přezkoumávání smysluplnosti aktivit
 - Rozpočtování od nuly - kritické prověřování dosavadních nákladů – aktivit
- Cíl ZBB
 - Průhlednost při procesu tvorby nepřímých výkonů
 - (nové) ohodnocení aktivit vyvolávajících režijní náklady, které může, ale také nemusí vest ke snížení RN
 - Přerozdělení úkolů, takže se provádí jen žádoucí výkony
- ZBB je podstatně časově a nákladově intenzivnější než tradiční roční rozpočtování

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.

Kalkulace a rozpočty – hlavní rozdíly

Rozpočet	Kalkulace
vypočítává se pro určité období	vypočítává se pro určitý počet výrobků
je zaměřen na náklady a výnosy	je zaměřena na náklady
počítá se všemi plánovatelnými náklady	počítá s těmi plánovatelnými náklady, které podle platných předpisů lze do kalkulace zahrnout
u nákladů je prvořadé hledisko odpovědnosti , tj. hledisko organizačně místní	u nákladů je prvořadé hledisko účelu jejich vynaložení a místa vzniku
týká se vnitropodnikového útvaru	týká se výkonů (výrobků, služeb)
je podrobnější v režijních nákladech	režijní náklady shrnuje do globálních položek (tím nevypovídá, kolik režie výrobek skutečně vyvolal, ale kolik mu bylo přiřazeno)

- Ukázka rozpočtování

Rozpočtování v době krize

Využití modelu finančních výhledů X+3

- Operativní plánování N a V s horizontem X+3 (x=aktuální období)
- Těsná návaznost na celkový rozpočet firmy, finanční výhledy zohledňují okamžité odchylky, které mají dopad na hospodaření firmy.
- 3 měsíce ... nejkratší reakční čas pro stanovení akčních plánů potenciálních odchylek od rozpočtu
- Všechny změny a aktualizace zahrnovat do výhledů až v době, kdy existuje 100 % jistota, že vzniknou

Rozpočtování v době krize

Plánování personálu

- Přímá vazba na odvolávky zákazníků
- Nutná 100 % znalost výrobní problematiky (návaznost na produktivitu)
- Stabilita personálu na výrobních linkách (náklady na zaškolení, rekvalifikace apod.)
- Plánování celozávodní dovolené = minimalizace fixně-variabilních nákladů

Rozpočtování v době krize

Skokové snižování fixních nákladů

V době ekonomické krize a snižování odbytu nutnost okamžitého snížení fixních nákladů

Optimalizace personálních nákladů (bonusy, školení apod.)

Možnosti úspor v odpisech

Snižování nákladů na výzkum a vývoj

Optimalizace nákladů na interní logistiku

Optimalizace nákladů na spotřebu energií

Optimalizace nákladů na odvoz odpadu

Rozpočtování v době krize

Okamžitá kontrola režijních nákladů

- **Controlling silný nástroj – hlídací pes proti plýtvání**
- **Zavedení např. elektronického objednávkového systému**
 - Okamžité porovnání objednávky s rozpočtem
 - Zodpovědnost každého úseku
 - Práce s dodavateli – optimalizace dodavatelských cen a podmínek

Operativní analýzy odchylek

Zobrazení hodnotových vztahů mezi středisky – vývoj nákladů a výnosů

- Kvantifikace vlivu těchto základních faktorů:
 - vliv vývoje cen vstupů
 - úspory a překročení spotřeby nákladů – kvantitativní odchylky (předem stanovené ceny nákladových vstupů), spotřební odchylky (pouze skutečné ceny)
 - vliv využití kapacity
 - Vliv změn struktury spotřeby a prodeje
 - Vliv vývoje prodejních tržních cen – cenové odchylky na výstupu
- Srovnání plánu a skutečnosti

Operativní analýzy odchylek

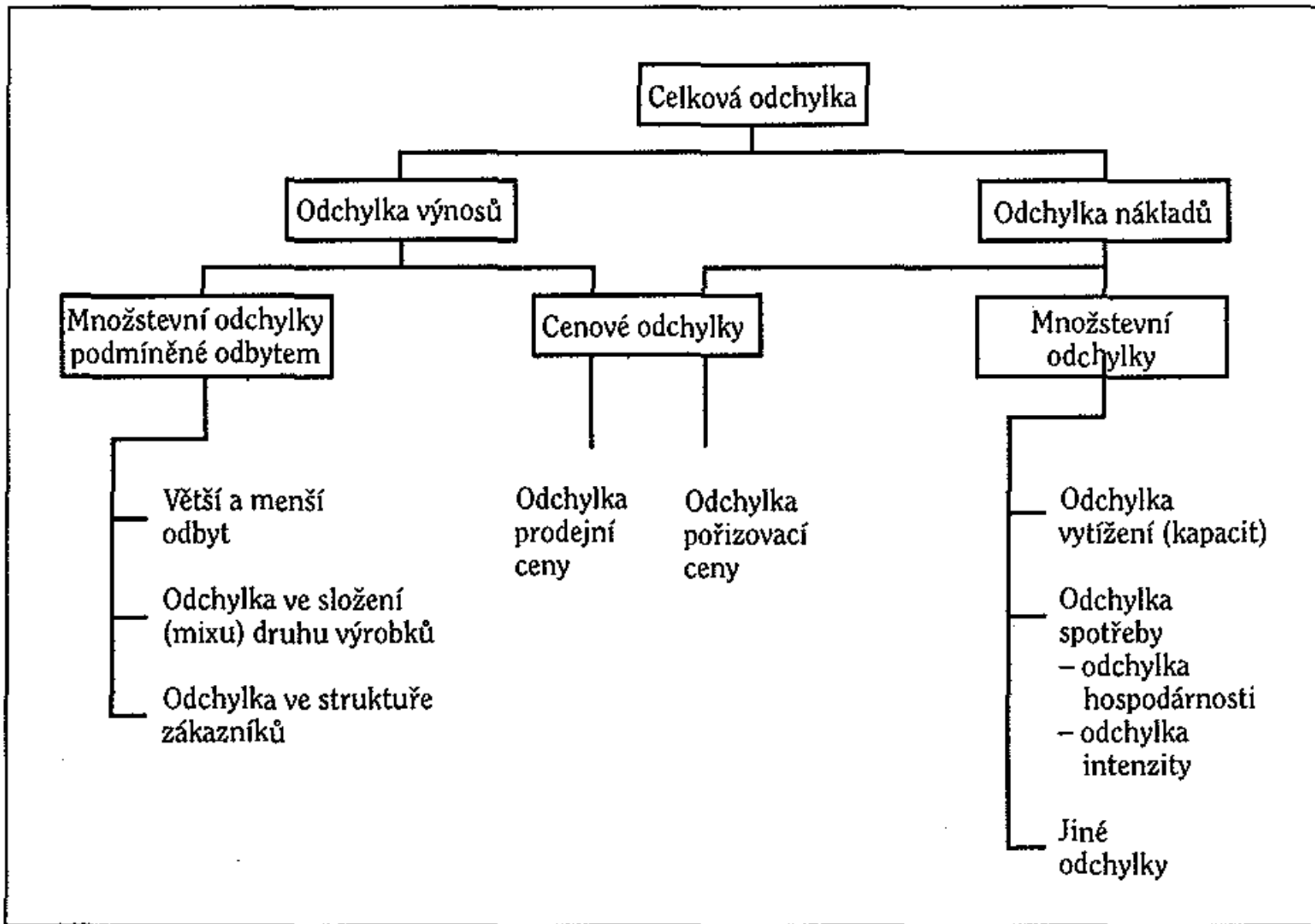
- Úkoly controllera:
 - Stanovení tolerančních mezí odchylek
 - propočty odchylek
 - rozbor příčin odchylek
 - návrhy korekcí

Operativní analýzy odchylek

Příčiny odchylek

- chybné plánování, nesprávná realizace plánů, nereálně stanovené cíle
- špatná organizace, organizační změny
- nepředvídatelné externí vlivy
- prováděná racionalizace
- zavádění nových strojů, nové technologické postupy
- zvýšení cen surovin
- použití jiných, hodnotově odlišných materiálů
- použití cizích výkonů
- větší nebo menší spotřeba
- časový posun vzniku nákladů
- chybné zaúčtování
- zvýšení mzdových tarifů
- chybný způsob řízení příslušného vedoucího oblasti
- chybějící materiál
- výpadky strojů

Operativní analýzy odchylek



Operativní analýzy odchylek

Příklady odchylek:

- odchylky odbytu:

plánované množství * plánovaná cena
- skutečné množství * plánovaná cena
= větší (menší) odbyt (v plánovaných cenách)

- odchylky nákladů

- cenové odchylky

skutečné množství * plánovaná cena
- skutečné množství * skutečná cena
= cenová odchylka

- odchylky spotřeby

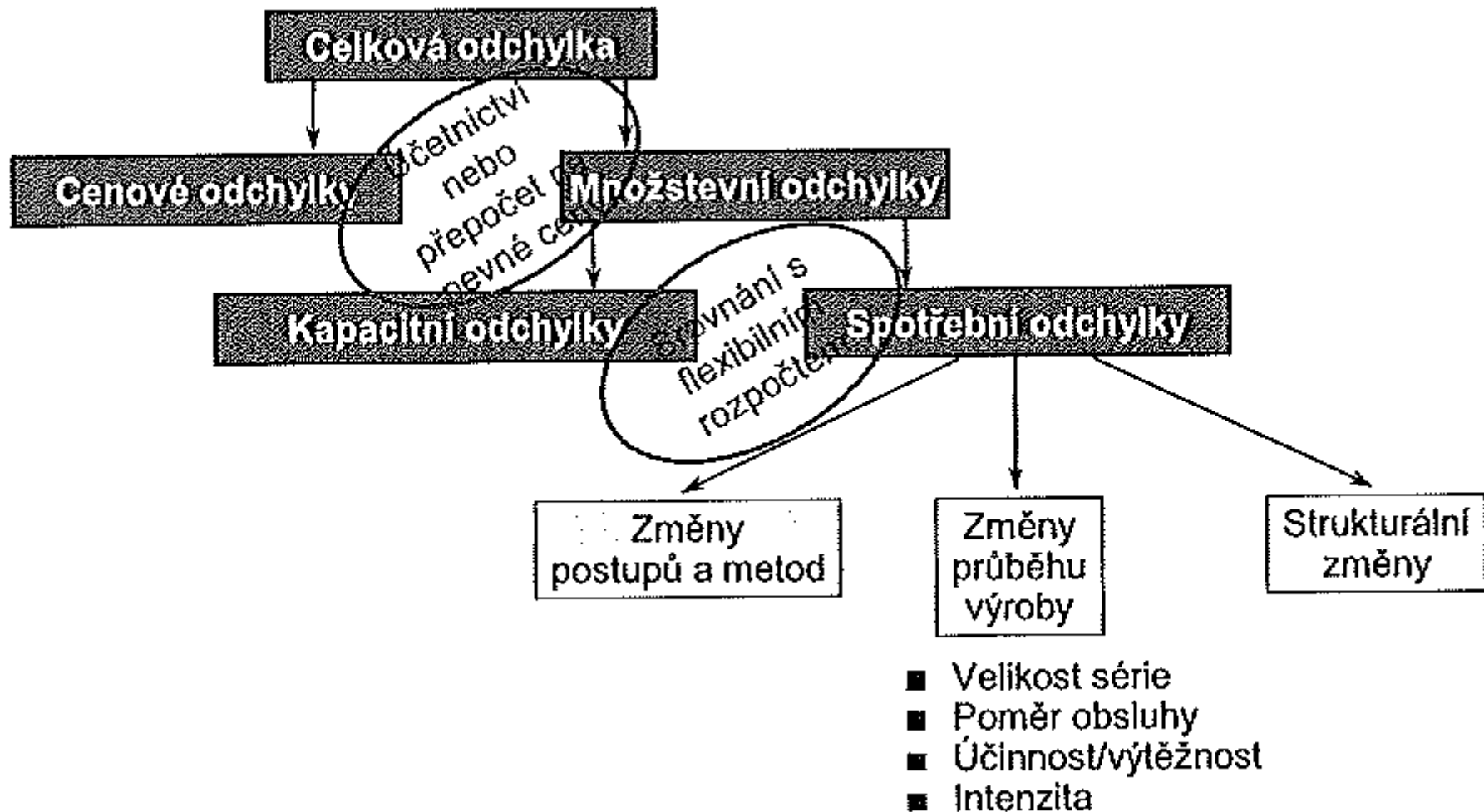
plánované množství * plánovaná cena
- skutečné množství * plánovaná cena
= odchylka spotřeby

- odchylky hospodárnosti

skutečné množství * plánovaná cena
- Přepočtené plánované náklady
= odchylka hospodárnosti

Operativní analýzy odchylek

Výsledkový controlling: standard costing a flexibilní rozpočty



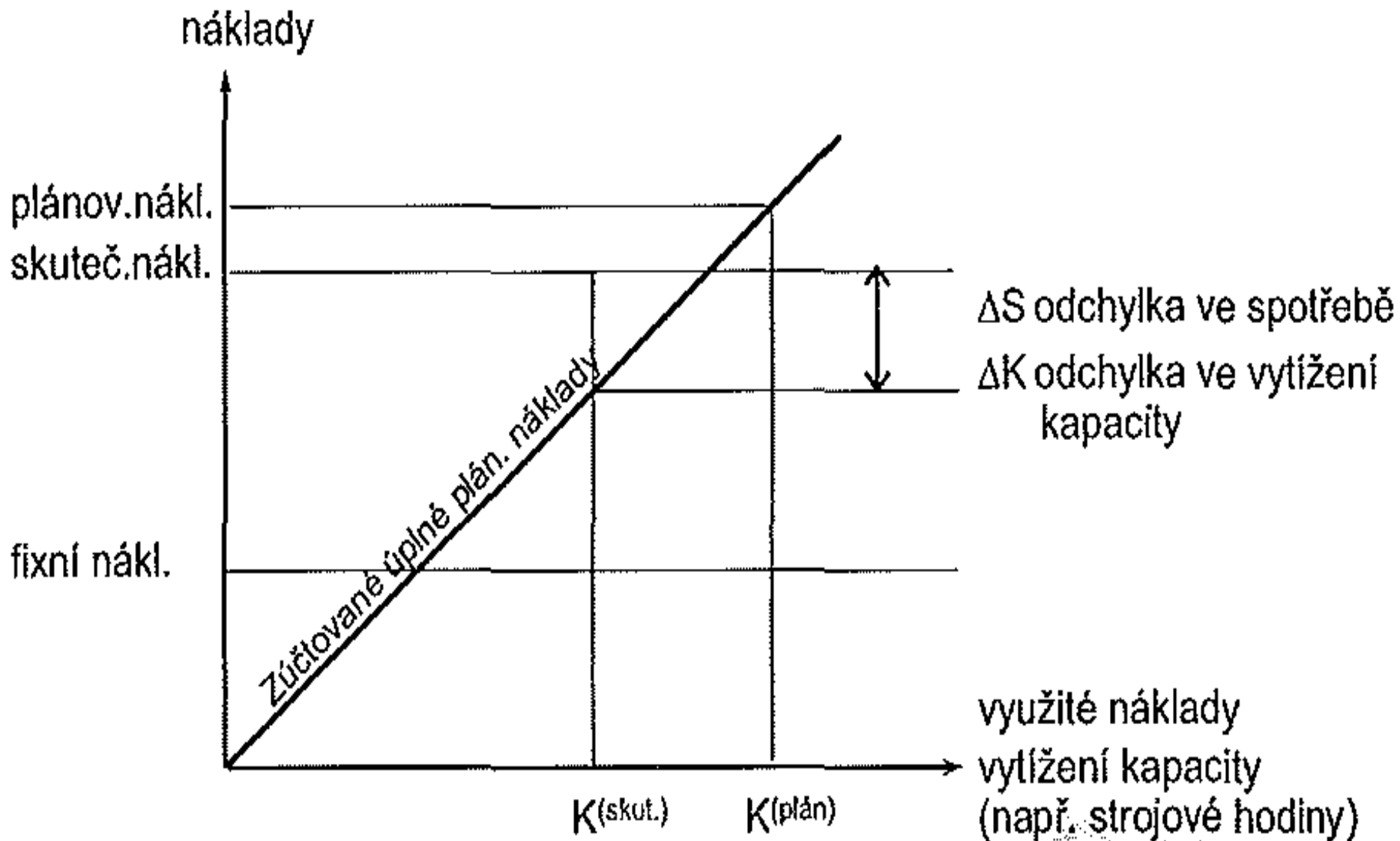
Flexibilní rozpočtování

Využití flexibilních rozpočtů pro odchylkovou analýzu

	Plánovaný rozpočet	Flexibilní rozpočet	Skutečnost
množství	plánované	skutečné	skutečné
ceny	plánované	plánované	skutečné
variabilní náklady na jednotku	plánované	plánované	skutečné
fixní náklady	plánované	plánované	skutečné

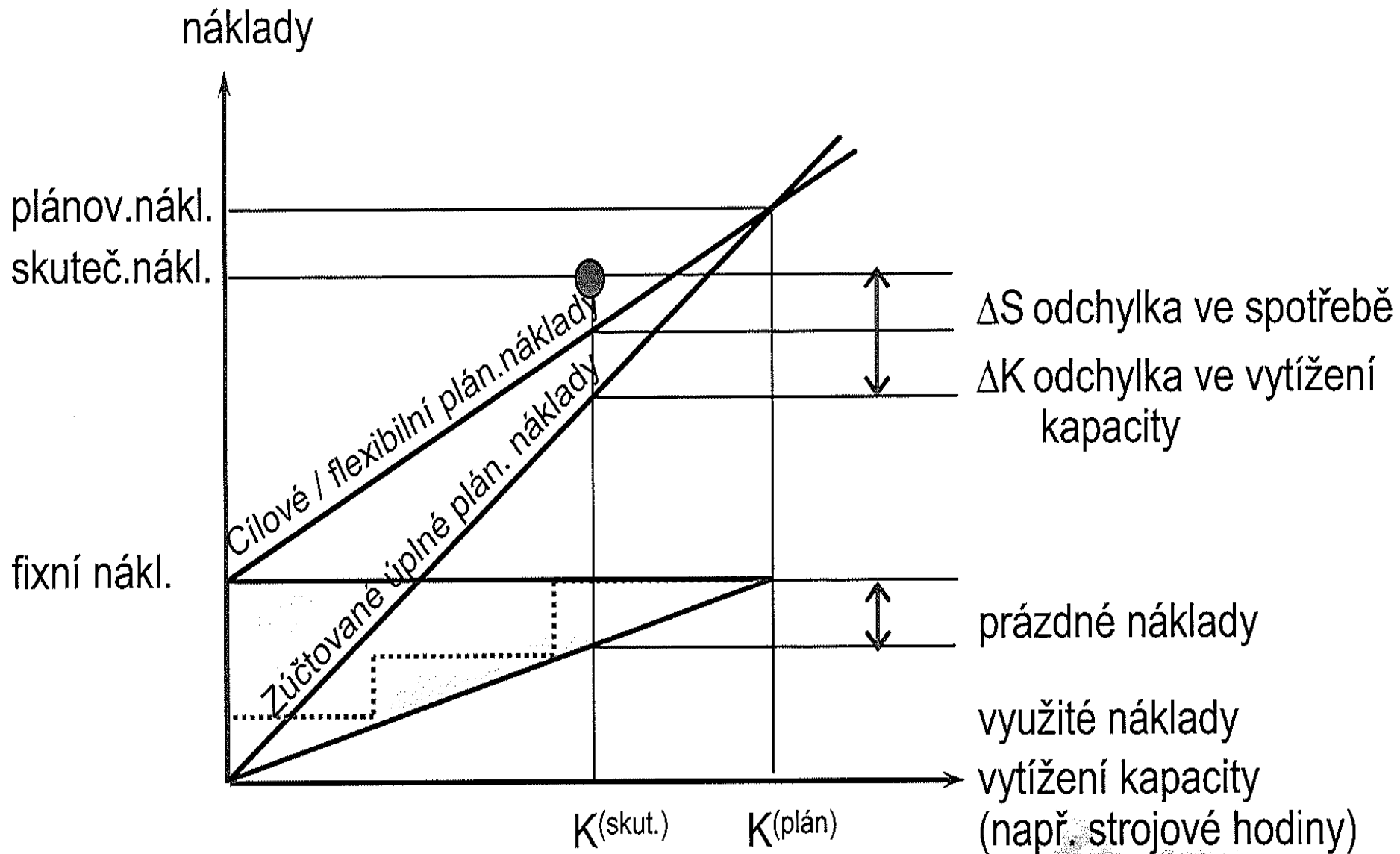
Flexibilní rozpočtování

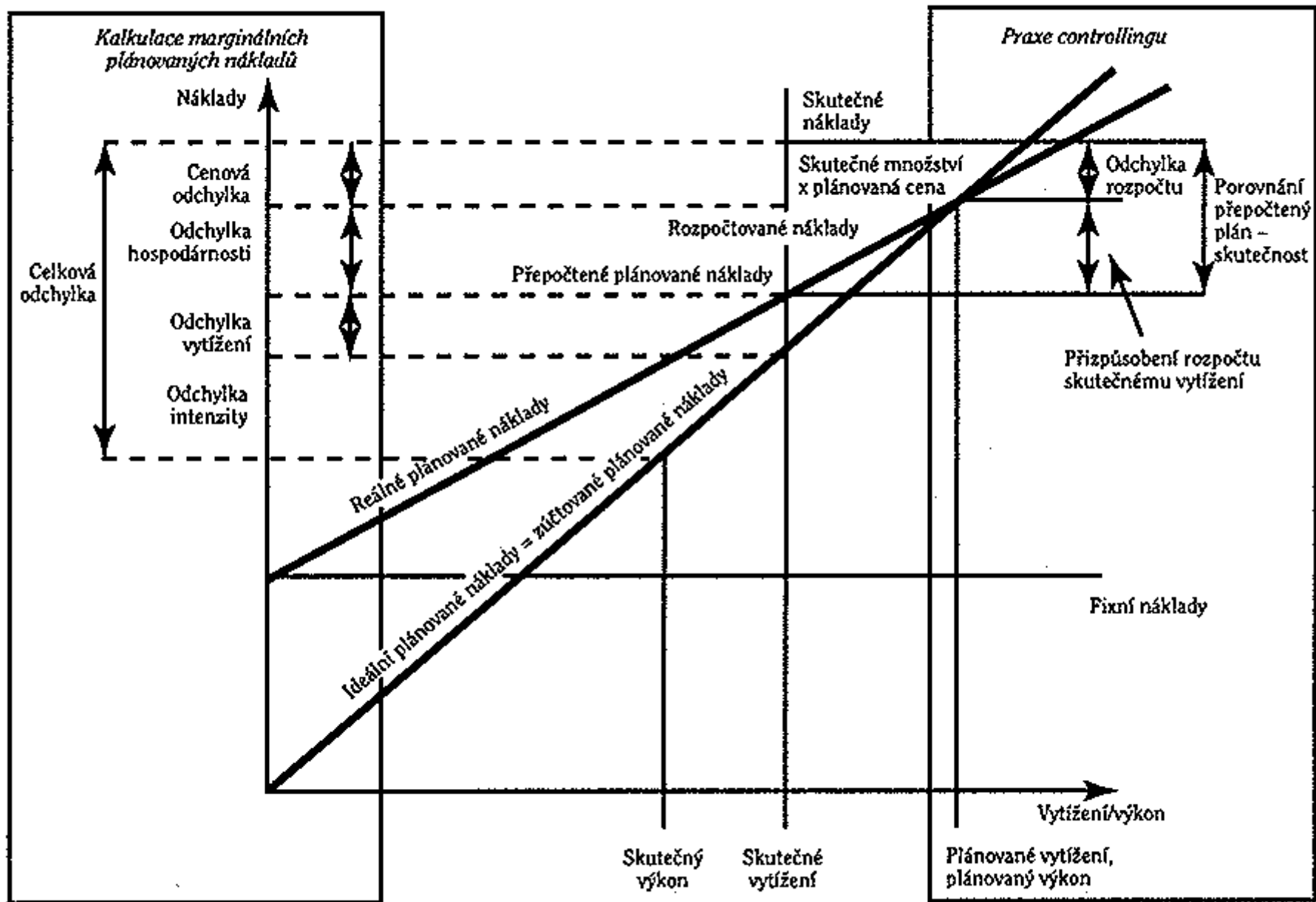
Využití flexibilních rozpočtů pro odchylkovou analýzu



Flexibilní rozpočtování

Využití flexibilních rozpočtů pro odchylkovou analýzu





Odchyly - ukázka

Odchyly v Tržbách	Plán	Skutečnost	Odchyly
počet výrobků (ks)	9 000	9 592	592
cena (Kč)	300	290	-10
tržby (Kč)	2 700 000	2 781 680	81 680
množstevní odchyly			177 600
cenová odchyly			-90 000
kombinovaná odchyly			-5 920
Celková odchyly			81 680

- Jak je z uvedené tabulky patrné, díky většímu množství prodaných výrobků (o 592 ks) došlo k pozitivní **množstevní odchyly** ve výši 177 600 Kč = $(9592-9000)*300$.
- Oproti tomu však poklesla cena, což způsobilo **negativní čistě cenovou odchyly** ve výši 90 tis. Kč oproti plánovanému množství.
- Je však ještě nutné zachytit faktor **kombinace změny zároveň množství a ceny**, tedy **negativní odchyly** 5920 Kč ($-10 \text{ Kč} * 592 \text{ ks}$). Celková odchyly tedy vykazuje pozitivní hodnotu ve výši **81 680 Kč**.

Opatření po zjištění odchylek

- Opatření je potřeba formulovat jasně a operativně, aby každý v podniku věděl, kdo co do kdy, proč a k čemu má udělat!
- Chyby v praxi při realizaci opatření
 - Ujednání a záměry jsou formulovány všeobecně. Výzvy jako: „Mělo by se“, „Mohlo by se“ nebo „musíme“ se nedají realizovat, protože se nikdo necítí zodpovědný.
 - Žádná důslednost při realizaci
 - Žádné nebo nedostatečné řízení
 - často žádná spolupráce pracovníků zodpovědných za realizaci na vlastní analýze a konceptu
 - Koncept zůstává abstraktní („optimalizovat“, „co možná nejlépe“)

Propočty očekávání

Propočet očekávání přiřčený k tradičním odchylkám:

- provedeno porovnání přepočtený plán -budoucnost (dopředná vazba)
- základ pro korigující opatření, aby se mohlo dosáhnout plánu
- obsahuje rozhodnutí o přerozdělení zdrojů a je víc než pouhá extrapolace

Propočty očekávání

Tradiční analýza odchylek

text	rozpočet 1 - 9	Skuteč. k 30.09.	odchylka absolutní	Odchylka v %
KP	240	220	- 20	- 8

Controllingově orientovaný propočet očekávání

text	Skuteč. k 30.09.	odch. Absol. k roz. 1-9	Odchy.. in %	Rozpoč. 1 - 12	Propočet očekávání			
					očekávání 10 - 12	předpokl. skuteč. k 31.12.	předpokl. odch.	předpokl. odch. absolut v %
KP	220	-20	- 8	300	65	285	- 5	-15

Opatření po zjištění odchylek

Katalog opatření by měl obsahovat:

- opatření (text, obsah)
- Kompetence a zodpovědnost pro rozhodnutí, realizaci a spolupráci poradenství)
- Termín zahájení a ukončení pro realizaci
- Odhadovaný užitek a náklady opatření

opatření	zodpovídá	od	do	užitek	náklady

Využití OC pro cenová rozhodování

- Správnost cenových rozhodnutí závisí mimo jiné na:
 - rozsahu potřebných informací
 - aktuálnosti informací
 - vypovídací schopnosti
- Nákladová cena – podklady z kalkulací – odpovědnost OC
- Vztah ceny a prodaného množství (kapacitní propočty)

Změny v objemech a struktuře výkonů

- Propočty směřující k rozhodnutí o výrobním portfoliu (krycí příspěvky)
- Srovnání ziskovost vs. krycí příspěvky

Nákladový controlling

Šetřím, šetříš, šetříme....

Nákladový controlling jako součást OC

Srovnání nákladového a operativního controllingu

Moderní řízení nákladů a VH lze rozdělit na:

- Nákladový controlling
 - Účelnost – rozpočty (především režijních nákladů)
 - Hospodárnost – kalkulace
- Výsledkový (operativní) controlling
 - Odchytky VH
 - Bod zvratu, sledování produkce (q , Q)
 - Alokace nákladů
 - Rozhodování o kapacitách

Nákladový controlling jako součást OC

- **Trojí pohled na náklady:**

- náklady podle **druhů**, které najdeme ve výsledovkách,
- náklady **kalkulační**, které získáme z nákladových kalkulačních listů jednotlivých výrobků,
- členění nákladů podle jednotlivých **středisek**.

- **Optimalizace nákladů podniku**

- Náklady podle příčin vzniku (FN, VN, SN)
- Analýza odchylek skutečnosti od plánů VH (podnik jako celek a jednotlivé střediska a útvary) založeném na kapacitním členění nákladů
- Krycí příspěvek na úhradu FN a zisku – marže výkonu
- Kritické body (BZ), využité a nevyužité FN, relativní úspory FN atd.

Proč nákladový controlling?

- Problémy v řízení nákladů
 - Neprovozanost nákladů útvarů s náklady výkonů
 - Disproporce očekávaných a skutečných nákladů
 - Problémy se stanovením ceny vzhledem k nákladům
 - Účetní vs. manažerský pohled na náklady
 - Odhad nákladů
- ⇓
- **Podrobné plánování nákladů a jejich porovnávání se skutečností, hledání příčin odchylek**
 - **Vytvoření a úprava kalkulačních systémů**
 - Zavedení předběžných a výsledných kalkulací
 - Uplatnění nejvhodnějších metod kalkulací atd.

Nákladový controlling

Odpověď na otázky:

- Víte přesně, který druh výkonů vydělává a kolik? Na který a kolik se doplácí (neefektivita výkonů)
- Které zákaznické skupiny jsou zajímavé a perspektivní?
- Jak se projeví určitá opatření ve změně VH?
- Víte jak vypadá VH pro potřeby řízení a rozhodování, tzn. bez zkreslení regulace finančního účetní a daň.legislativy?
- Dovíte se včas, jestli jste ještě v plánu, nebo se již pohybujete mimo stanovené hranice? (odchyly a odpovědnost)
- Změření přínosů vnitropodnikových útvarů k celopodnikovým výsledkům?
- Co ovlivňuje režijní náklady v podniku?

Nákladový controlling jako součást OC

Hlavní oblasti nákladového controllingu

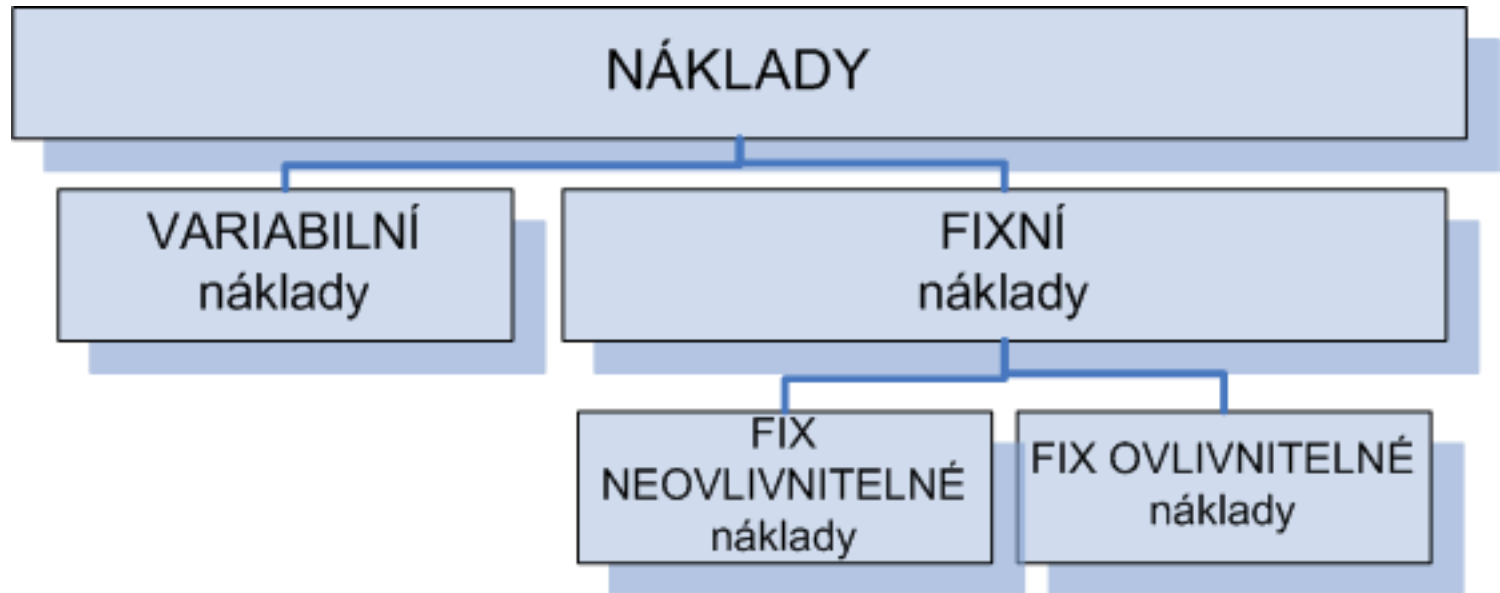
- Controlling rozpočtu – rozpočetnictví
- Controlling krycích příspěvků
- Rozbor ziskovosti firmy a vlivy na zisk
- Rozbor pomocí manažerských výsledovek
- Rozbor pomocí procesních výsledovek ([procesní rozpočty](#))
- Cost-Volume-Profit analýza, Break-Even-Point, Analýzy nákladů na bázi provozní páky
- Různé rozbory vlivů na bázi korelačních analýz
- Scénáře vývoje, očekávané skutečnosti a předpovědi
- Citlivostní analýzy (trendové analýzy nákladovosti a citlivost nákladů)
- Odchylkové řízení a přepočty odchylek, především cen, množství a sortimentu.

Variabilita nákladů

Různé chování nákladů
vzhledem k objemu
výroby



Různý přístup
k řízení nákladů



Variabilita nákladů

- **Variabilní náklady** reagují na změnu objemu výroby (materiál, energie, práce...)
- **Fixní náklady** dále děleny dle odpovědnosti na:
 - **ovlivnitelné**, tj. zodpovídají za ně vedoucí středisek, náklady na dílčí úrovni (kancelář. potřeby, telefony, tonery ...)
 - **neovlivnitelné**, tj. náklady řízené centrálně (např. odpisy, leasing ...)

Nákladový management a jeho hlavní cíle

Prvothým předmětem zájmu operativního řízení podniku jsou dva atributy podnikové *spotřeby zdrojů*, přičemž oba souvisí s *náklady*:

- **Hospodárnost:** realizace aktivit při nezměněné kvalitě s co nejnižšími náklady (stav, kdy je zamezeno jakémukoli plýtvání)
- **Účelnost:** realizace aktivit, jejichž náklady v rozsahu hospodárné spotřeby budou ochotni v rámci dohodnuté ceny ochotni uhradit jeden nebo více konečných zákazníků.

Nákladový management si klade za cíl zajistit hospodárnost a účelnost spotřeby zdrojů prostřednictvím práce s náklady.

Controlling nákladů v oblasti *hospodárnosti*

Hospodárnost (efficiency) = „DĚLAT VĚCI SPRÁVNĚ“

JEDNICOVÉ NÁKLADY
(existuje norma na jednotku výkonu)

controlling je založen na spotřebě
vztažené k (plánovanému nebo
skutečnému) výkonu

PROBLÉMY:

1. ne všechny náklady jsou úměrné výkonu
2. reálnou normu nezjistíme dotazem u toho, kdo výkon provádí
3. u nevýznamných položek může být stanovení normy „drahé“.

REŽIJNÍ NÁKLADY
(všechny ostatní)

controlling je založen na stanovení
ročního rozpočtu: = limitu
bez ohledu na skutečný výkon

PROBLÉMY:

1. ne všechny režie jsou nezávislé na skutečném výkonu (tj. „fixní“)
2. ani správný limit nezjistíme dotazem u toho, kdo výkon provádí
3. snaha dodržet limit často převáží nad snahou o nejlepší výsledek.

Controlling nákladů v oblasti účelnosti

Účelnost (effectiveness) = „DĚLAT SPRÁVNÉ VĚCI“

PŘÍMÉ NÁKLADY

(existuje jednoznačná souvislost s konkrétním obchodním případem nebo jejich skupinou)

controlling je založen na prověření ziskovosti případu nebo skupiny

PROBLÉMY:

1. Přímé mohou být i rozpočtované režie (je známo na kterou skupinu, ne kolik na který případ): např. vývoj nebo marketing určitého produktu.
2. Propočítání ziskovosti vyžaduje alokaci všech (i nepřímých) nákladů.

NEPŘÍMÉ NÁKLADY

(všechny ostatní)

controlling je založen na prověření pokrytí nákladů spotřeby všemi obchodními případy, a to s požadovaným ziskem: = kalkulaci

PROBLÉMY:

1. K dosažení optimální efektivity nutno prověřovat zisk každého případu (ne krycí příspěvek celkem).
2. Dávka nepřímých nákladů na obchodní případ závisí na procesu jeho realizace (obchod, výroba, ...)

Příklad manažerské výsledovky

Rok 2009

Měsíc: říjen

P.č.	Položka	Plán 2009	Plán kumulace	Skutečnost	% plnění 2009	Odchylka		Min. rok (2008)	Plán měsíční (říjen)	Skutečnost měsíční (říjen)	Odchylka	
						absol	%				absol	%
Výnosy celkem		221 360	178 049	177 334	80,11%	-715	-0,40%	173 483	18 900	19 716	816	4,32%
Výnosy bez vybraných položek		204 099	164 448	162 963	79,85%	-1 485	-0,90%	146 943	18 565	18 946	381	2,05%
V01	Tržby za výrobky	192 913	154 982	153 953	79,80%	-1 029	-0,66%	142 732	19 238	17 524	-1 714	-8,91%
V02	Tržby za zboží	0	0	0	0,00%	0	0,00%	0	0	0	0	0,00%
V03	Tržby za služby	1 196	902	875	73,16%	-27	-2,99%	1 009	107	121	14	13,08%
V04	Změna stavu výrobků	9 990	8 564	8 135	81,43%	-429	-5,01%	3 202	-780	1 301	2 081	-266,79%
	Vybrané položky výnosů	17 261	13 601	14 371	83,26%	770	5,66%	26 540	335	770	435	129,87%
V05	Přijaté rabaty, bonusy, dopropisy apod.	0	0	0	0,00%	0	0,00%	0	0	0	0	0,00%
V06	Tržby z prodeje DM	7 115	5 887	6 162	86,61%	275	4,67%	16 167	90	385	295	327,78%
V07	Aktivace	1 995	1 588	1 509	75,64%	-79	-4,97%	1 252	160	241	81	50,63%
V08	Ostatní provozní výnosy	1 280	25	27	2,11%	2	8,00%	17	0	0	0	0,00%
V09	Zúčtování rezerv	4 634	4 535	5 080	109,62%	545	12,02%	7 644	2	0	-2	-100,00%
V10	Zúčtování opr. Položek	0	0	0	0,00%	0	0,00%	0	0	0	0	0,00%
V11	Výnosové úroky	24	14	13	54,17%	-1	-7,14%	35	1	3	2	150,00%
V12	Ost. fin. Výnosy	2 213	1 552	1 580	71,40%	28	1,80%	1 421	82	141	59	71,95%
V13	Výnosy z fin.majetku	0	0	0	0,00%	0	0,00%	0	0	0	0	0,00%
V14	Mim.výnosy, ostatní	0	0	0	0,00%	0	0,00%	4	0	0	0	0,00%
Náklady celkem		217 557	161 917	161 076	74,04%	-841	-0,52%	164 580	17 021	18 097	1 075	6,32%
Nálady bez vybr.položek		205 817	157 632	156 840	76,20%	-792	-0,50%	162 229	16 557	17 594	1 036	6,26%
Vlastní náklady - var., osobní a fixní		167 449	136 019	135 653	81,01%	-366	-0,27%	131 135	14 479	14 898	418	2,89%
Varibilní náklady		108 568	92 658	93 141	85,79%	483	0,52%	91 156	9 477	9 495	18	0,19%
N15	Materiál	107 597	91 996	92 458	85,93%	462	0,50%	90 856	9 367	9 444	77	0,82%
N16	Náklady na prodané zboží	0		0	0,00%	0	0,00%	0	0	0	0	0,00%
N17	Energie	969	660	681	70,28%	21	3,18%	300	110	51	-59	-53,64%
N18	Ost.přímé náklady	2	2	2	74,55%	0	9,33%	0	0	0	0	0,00%
Krycí příspěvek 1		112 792	85 392	84 193	74,64%	-1 198	-1,40%	82 327	9 423	10 221	798	8,47%
Osobní náklady		17 869	12 950	12 780	71,52%	-169	-1,31%	11 168	1 631	1 538	-93	-5,69%
N19	Mzdové náklady a osobní náklady	13 178	9 544	9 419	71,48%	-125	-1,31%	8 209	1 203	1 134	-69	-5,74%
N20	SZP	4 349	3 150	3 108	71,48%	-41	-1,31%	2 709	397	374	-23	-5,74%
N21	Sociální náklady	342	256	253	73,98%	-3	-1,17%	250	31	30	-1	-3,23%
Krycí příspěvek 2		94 923	72 442	71 413	75,23%	-1 029	-1,42%	71 159	7 792	8 683	891	11,43%

N22	opravy	1 304	760	617	47,32%	-143	-18,82%	690	127	209	82	64,57%
N23	Cestovné	29	28	31	106,90%	3	10,71%	11	0	0	0	0,00%
N24	Reprezentace, reklama, marketing	27	5	3	10,41%	-2	-37,56%	13	0	2	2	0,00%
N25	Nájemné	2 070	1 552	1 509	72,90%	-43	-2,77%	2 820	178	205	27	15,17%
N26	Telekomunikace, pošta	110	77	77	70,00%	0	0,00%	76	8	8	0	0,00%
N27	Leasing	0	0	0	0,00%	0	0,00%	0	0	0	0	0,00%
N28	Prepravné, PHM	45	36	32	71,11%	-4	-11,11%	162	3	7	4	143,33%
N29	Poradenské služby	66	24	44	66,67%	20	83,33%	70	6	-15	-21	-350,00%
N30	Právní a auditorské služby	0	0	0	0,00%	0	0,00%	0	0	0	0	0,00%
N31	Ostatní služby	32 430	24 560	24 818	76,53%	258	1,05%	21 221	2 738	2 401	-337	-12,31%
N32	Daně a poplatky	15	15	17	110,00%	2	10,00%	4	3	0	-3	-100,00%
N33	Ostatní provozní náklady	2 662	1 799	1 294	48,61%	-505	-28,07%	885	165	644	479	290,30%
N34	Drobný HM	0	0	0	0,00%	0	0,00%	0	0	0	0	0,00%
N35	Kurzové ztráty	0	0	0	0,00%	0	0,00%	0	0	0	0	0,00%
N36	Ostatní fin.náklady	1 956	1 550	1 284	65,64%	-266	-17,16%	2 858	144	403	259	179,86%
N37	Factoring	0	0	0	0,00%	0	0,00%	0	0	0	0	0,00%
N38	Náklady na fin.majetek	0	0	0	0,00%	0	0,00%	0	0	0	0	0,00%
N39	Ostatní náklady	298	6	7	2,32%	1	11,45%	1	0	0	0	0,00%
Krycí příspěvek 3		53 911	42 030	41 681	77,31%	-349	-0,83%	42 348	4 420	4 818	398	9,00%
N40	Zásobování	0	0	0	0,00%	0	0,00%	0	0	0	0	0,00%
N41	Logistika	0	0	0	0,00%	0	0,00%	0	0	0	0	0,00%
N42	Výrobní režie	0	0	0	0,00%	0	0,00%	0	0	0	0	0,00%
N43	Přeprava - režijní	0	0	0	0,00%	0	0,00%	0	0	0	0	0,00%
N44	Odbyt	2 039	1 469	1 402	68,76%	-67	-4,56%	1 355	157	217	60	38,22%
N45	Marketing	0	0	0	0,00%	0	0,00%	0	0	0	0	0,00%
N46	Lidské zdroje	0	0	0	0,00%	0	0,00%	0	0	0	0	0,00%
N47	Správa	13 199	9 659	9 505	72,01%	-154	-1,59%	9 615	1 067	1 173	106	9,93%
N48	Údržba	0	0	0	0,00%	0	0,00%	0	0	0	0	0,00%
N49	Jiné	10 847	4 874	4 456	41,08%	-418	-8,58%	5 921	741	895	154	20,78%
Krycí příspěvek 4		27 826	26 028	26 318	94,58%	290	1,11%	25 457	2 455	2 533	78	3,17%
N50	Prodaný DM a materiál	7 752	5 606	5 818	75,05%	212	3,78%	13 660	113	411	298	263,72%
N51	Odpis pohledávek	0	0	0	0,00%	0	0,00%	0	0	0	0	0,00%
N52	Mimořádné náklady	10	5	6	56,00%	1	12,00%	4	0	0	0	0,00%
N53	Tvorba rezerv	0	0	0	0,00%	0	0,00%	42	0	0	0	0,00%
N54	Tvorba opravných položek	5 362	0	0	0,00%	0	0,00%	0	0	0	0	0,00%
Krycí příspěvek 5 - EBITDA		14 702	20 417	20 494	139,40%	77	0,38%	11 751	2 342	2 122	-220	-9,39%
N55	Odpisy	5 738	4 285	4 236	73,82%	-49	-1,14%	2 848	464	503	39	8,41%
Krycí příspěvek 6 - EBIT		8 964	16 132	16 258	181,37%	126	0,78%	8 903	1 878	1 619	-259	-13,79%
N56	Nákladové úroky II	5 161	0	0	0,00%	0	0,00%	0	0	0	0	0,00%
Krycí příspěvek 6 - EBT		3 803	16 132	16 258	427,50%	126	0,78%	8 903	1 878	1 619	-259	-13,79%
D57	Daň z příjmu	841	0	0	0,00%	0	0,00%	-497	0	0	0	0,00%
Výsledek hospodaření EAT		2 962	16 132	16 258	548,88%	126	0,78%	9 400	1 878	1 619	-259	-13,79%
V58	Vnitropodnikové výnosy	0	0	0	0,00%	0	0,00%	0	0	0	0	0,00%
N59	Vnitropodnikové náklady	0	0	0	0,00%	0	0,00%	0	0	0	0	0,00%

Nákladový controlling jako součást OC

Příklad manažerské výsledovky

- Takto vytvořená výsledovka je velmi vhodná především pro manažerské rozborů.
- Obsahuje:
 - část přímých nákladů (zahrnuje variabilní náklady, osobní náklady a fixní náklady výroby nebo provozu).
 - režijní část zahrnuje část režijních nákladů, které jsou rozčleněny a tvoří více stupňů krycích příspěvků.
 - pro univerzalitu a funkčnost také v rámci EU, nebo také pro benchmarking firem mohou být uvedené ukazatele EBITDA, EBIT, NOPAT (barevné řádky).

Manažerská výsledovka jako KPI

Klíčový sloupec	BG RG	Real RG	DIF
Net Sales			
MTP			
ACCRUALS			
NET NET SALES			
COP of SALES			
PON			
CM-T			
CMTR			
SALES IN KG			
NNS/KG			
COP/KG REAL			
PRODUCTION			
COP STANDARD			
COP REAL CONSUMED			
RAW MATERIAL			
RAW MATERIAL BUDGET			
PROCES COST			
PERSONAL COST			
ENERGY COST			
OTHER COST			
MAT/KG			
COP/KG REAL			
COP/KG BUDGET			
PROCES COST/KG			
PLANT PE INFLUENCEA			
PLANT PE NON INFLUEN			
DEPRECIATION			
FACTORY PROFIT			
CENTRAL COST			
NOP			
FINACIAL RESULT			
INTEREST			
PROFIT BEFORE TAX			
MITAS a.s.			
EBITDA			

prodej

výroba

nákup

Výpočet manažerského zisku

Období: 2008

Prosinec 2008				Položka	Kumulace leden - prosinec 2008			
Upravený plán	Předběžný plán	Odcyhlka			Upravený plán	Předběžný plán	Odcyhlka	
		absol.	%				absol.	%
61 427	56 612	4 815	8,5%	Množství	550 000	511 384	38 616	7,6%
5 616 727	5 601 231	15 496	0,3%	Obrat (tržby)	49 682 229	50 117 613	-435 384	-0,9%
172 147	172 916	-769	-0,4%	kalk. skonto	1 542 029	1 571 605	-29 576	-1,9%
279 625	278 721	904	0,3%	kalk. rabat	2 475 204	2 496 433	-21 229	-0,9%
5 164 955	5 149 594	15 361	0,3%	Netto obrat 1	45 664 996	46 049 575	-384 579	-0,8%
9 815	12 725	-2 910	-22,9%	kalk.boni	126 144	163 004	-36 860	-22,6%
56 673	52 830	3 843	7,3%	kalk.dopravné	505 478	475 743	29 735	6,3%
51 650	51 496	154	0,3%	kalk.provize	456 650	460 496	-3 846	-0,8%
5 046 817	5 032 543	14 274	0,3%	Netto obrat 2 ze závodu	44 576 724	44 950 332	-373 608	-0,8%
1 141 402	1 036 396	105 006	10,1%	Jednicový materiál	10 050 456	9 195 662	854 794	9,3%
606 246	522 096	84 150	16,1%	Var.výrobní náklady	5 363 579	4 632 513	731 066	15,8%
0	0	0		Var.materiálové náklady	0	0	0	
3 299 169	3 474 051	-174 882	-5,0%	Krycí příspěvek 1	29 162 689	31 122 157	-1 959 468	-6,3%
59%	62%			KP 1 v % tržeb	59%	62%		
165 533	159 056	6 477	4,1%	FN výrobní	1 508 695	1 473 416	35 279	2,4%
0	0	0		FN materiálové režijní	0	0	0	
3 133 636	3 314 995	-181 359	-5,5%	Krycí příspěvek 2	27 653 994	29 648 741	-1 994 747	-6,7%
56%	59%			KP 2 v % tržeb	56%	59%		
0	0	0	0,0%	Odchylky nositelů nákladů	0	0	0	0,0%
0	0	0	0,0%	sezónní odchylky nákladů	0	0	0	0,0%
532 556	0	532 556	100,0%	Odchylky mzdových nákladů	7 455 004	0	7 455 004	100,0%
0	0	0	0,0%	Odchylky spotřeb výrobních středisek nákladů	0	0	0	0,0%
80 068	0	80 068	100,0%	Odchylky sekundárních středisek	960 821	0	960 821	100,0%
2 521 012	3 314 995	-793 983	-24,0%	Krycí příspěvek 3	19 238 169	29 648 741	-10 410 572	-35,1%
45%	59%			KP 3 v % tržeb	39%	59%		
99 735	0	99 735	100,0%	Režijní náklady středisek	1 196 825	0	1 196 825	100,0%
2 421 277	3 314 995	-893 718	-27,0%	Krycí příspěvek 4	18 041 344	29 648 741	-11 607 397	-39,1%
43%	59%			KP 4 v % tržeb	36%	59%		
347 022	0	347 022	100,0%	Odbytové náklady	4 164 259	0	4 164 259	100,0%
2 074 255	3 314 995	-1 240 740	-37,4%	Krycí příspěvek 5	13 877 085	29 648 741	-15 771 656	-53,2%
37%	59%			KP 5 v % tržeb	28%	59%		
124 559	0	124 559	100,0%	Správní náklady	1 494 707	0	1 494 707	100,0%
1 949 696	3 314 995	-1 365 299	-41,2%	Výsledek hospodaření (účetní zisk/ztráta)	12 382 378	29 648 741	-17 266 363	-58,2%
35%	59%			Výsledek hospodaření v %	25%	59%		

zdroj: upraveno dle Páral, Controller news 3/2008

Krátkodobý výsledek hospodaření

Ve většině společností se provádí výpočet krátkodobého hospodářského výsledku (KVH) tradičním způsobem, tedy z výsledovky (VZZ).

Výpočet KVH tímto způsobem je sice pro společnost potřebný, nicméně z hlediska potřeb controllingu nepříliš vhodný.

Výpočet KVH je proto lépe doplnit o **variantu založenou na kapacitním členění nákladů.**

Existují dvě varianty (metody výpočtu):

- výpočet KVH **pomocí 30-ti nejdůležitějších položek**
- KVH jako **rozdíl hrubých výnosů z tržeb a úplných vlastních nákladů**

Krátkodobý výsledek hospodaření

Výpočet KVH použitím 30-ti důležitých položek

1. Hrubé výnosy z tržeb
 2. Položky krátící tržby
 3. Čisté výnosy z tržeb (1-2)
 4. Výrobní materiál
 5. Výrobní mzdy
 6. Elektrická energie
 7. Dopravné
 8. Balné
 9. Provize
 10. Nakupované výkony
 12. Změny stavu zásob
 13. Součet variabilních nákladů (4 až 12)
 - 14. Příspěvek na úhradu I. (3-13)**
 15. Marketing a odbyt
 16. Výroba
 17. Materiálové hospodářství
 18. Součet speciálních fixních N
 19. Příspěvek na úhradu II. (14-18)
 20. Vedení podniku
 21. Financování a účetnictví
 22. Personalistika
 23. Controlling/Výpočetní technika
 24. Všeobecná správa
 25. Součet všeobecných FN (20 až 24)
 26. Provozní hosp. výsledek (19-25)
 27. Neutrální výnosy
 28. Neutrální náklady
 29. Neutrální výsledek (27-28)
 30. Podnikový hospodářský výsledek
-

Nákladový controlling – reklasifikace nákladů

Členění nákladů podniku:

- druhové (analytická evidence, FÚ)
- kalkulační (controlling, MÚ)

Členění nákladů pro potřeby controllingu:

- variabilní náklady (VN),
 - fixní náklady (FN),
 - smíšené náklady (SN).
-
- Bez tohoto členění nelze kontrolovat podnikovou činnost a tím méně ji řídit (vztah na střediskové hospodaření – výnosová/nákladová střediska)

Nákladový controlling – reklasifikace nákladů

Postup:

1. Z MIS exportujeme podrobný seznam nákladových položek analytické evidence vč. zůstatků
2. Rozčlenění položek klíčem proti seznamu položek VN, FN, SN
 1. spojovacím můstkem je druhové členění nákladů,
 - 2. nesmí zůstat nezařazená položka,**
 3. podrobné členění konkrétních významných nákladových položek či jejich skupin provádíme podle rozdílné příčiny vzniku nákladů:
 - 1. náklady vyvolané časem (FN)**
 - 2. náklady vyvolané výkonem (VN)**
 - 3. náklady u nichž nelze určit příčinu vzniku – čas/výkon – nelze je plánovat/předvídat (SN)** – zatřídění mezi FN/VN provádí odpovědný pracovník

Reklasifikace nákladů – základní seznam

Fixní náklady:

- vedení podniku
- financování a účetnictví
- personalistika
- controlling
- všeobecná správa

Variabilní náklady :

- výrobní materiál
- výrobní mzdy
- elektrická energie (výrobní)
- dopravné
- obaly
- provize
- subdodávky
- technologická výrobní režie

Pomocí Parettova pravidla lze určit 20% položek s největším podílem nákladů, které představují 80% hodnoty všech nákladů společnosti. Na tyto položky se pak přednostně controller zaměří.

Krycí příspěvek na úhradu FN a zisku (PÚ)

- představuje **rozdíl mezi dosaženými tržbami za výrobek či službu a variabilními (přímými) náklady** spotřebovanými produkcí právě tohoto výrobku nebo služby
- velikost tohoto rozdílu určuje, v **jakém rozsahu jsou kryty fixní náklady** a jaká část se podílí na **tvorbě zisku**
- **kryje** z větší či menší míry ostatní potřeby podniku, tedy **režii a zisk**.
- **představuje marži výkonu**
- ke **vzniku zisku** dochází pouze tehdy, jestliže je **příspěvek na úhradu vyšší než fixní náklady**.
- **základem pro výpočet PÚ je správné členění nákladů na fixní a variabilní.**
 - Metoda I je založena na **dvoustupňovém výpočtu PÚ** s rozlišením VN (I) a FN (II).
 - Metoda II je **jednoduchý výpočet ze vztahu $PÚ = T - VN$** .

Všeobecné a speciální FN

- speciální FN lze přímo přiřadit určitým výrobkům – např. fixní náklady úseků, marketingu a odbytu, výroby a materiálového hospodářství → jsou to fixní náklady, které mají přímý vztah k výrobkům
- všeobecné FN nemají přímou souvislost s jednotlivými výrobky – např. náklady správní, náklady na vedení účetnictví a kalkulací, náklady finanční aj. → fixní náklady se výrobkům nepřizávají a pracuje se s nimi jako se souhrnnou veličinou

r.	Polozka	vypocet	Kc
1	Tržby brutto		165 165 512,43
2	Snížení tržeb		0,00
3	Tržby netto	ř. 1 - ř. 2	165 165 512,43
4	Spotřeba materiálu - náhradní díly		9 083 234,55
5	Nafta		39 228 855,10
6	Diety		3 717 363,00
7	Mzdové náklady - přímé		13 619 679,00
8	Zákonné sociální pojištění		3 540 669,00
9	Zákonné zdravotní pojištění		1 225 464,00
10	Variabilní náklady	∑ ř. 4 až 9	70 415 264,65
11	Příspěvek na úhradu I	ř. 3 - ř. 10	94 750 247,78
12	Režijní materiál		2 848 064,26
13	Opravy a údržba		7 250 286,23
14	Energie		300 927,41
15	Osobní náklady - THP		13 443 449,00
16	Reklama a propagace		97 848,99
17	Náklady na komunikace a spoje		1 286 781,35
18	Služby		25 660 241,69
19	Daně a poplatky		2 222 214,61
20	Odpisy a rezervy		4 543 948,00
21	Úroky a finanční náklady		280 725,41
22	Ostatní náklady		6 971 475,95
23	Speciální fixní náklady	∑ ř. 12 až 22	64 905 962,90
24	Příspěvek na úhradu II	ř. 11 - ř. 23	29 844 284,88
25	Personálie		64 904,02
26	Administrativa		599 465,63
27	Výpočetní technika		52 422,57
28	Ostatní náklady		979 230,20
29	Všeobecné fixní náklady	∑ ř. 25 až 28	1 696 022,42
30	Všeobecné fixní náklady	ř. 25 - ř. 28	22 118 262,46

Ohraničené náklady v operativním (nákladovém) controllingu

- Jedná se o problém nárazových nákladů
 - dovolená
 - platby pojistného
 - generální opravy atd.
- Pokud nejsou na tyto nárazové náklady vytvořené rezervy, nezná firma svůj skutečný VH

Ohraničené náklady v operativním (nákladovém) controllingu

Skupiny	Popis	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen
Jednicové náklady	jednic.mat.	5 000	4 500	5 200	5 300	4 800	4 500	3 500	2 600
	jednic.mzdy	3 000	2 800	3 000	3 100	2 900	2 700	2 200	1 400
Provozní náklady	ost.mat.	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 200	800
	služby	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	2 500	1 800
	ost.mzdy	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	1 500	800
	ost.prov.nákl.	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	1 500	1 000
Nárazové náklady	dovolená	200	200	300	300	200	300	1 000	3 000
	pojištění	0	0	300	0	0	300	0	0
	generální opravy	0	0	0	500	0	0	900	0
Celkem		16 700	16 000	17 300	17 700	16 400	16 300	14 300	11 400
Výkon		17 500	16 700	18 200	18 000	17 500	17 000	12 000	9 000
Výsledek hospodaření		800	700	900	300	1 100	700	-2 300	-2 400

Skutečné účetní náklady v období leden – Srpen

Zdroj: (Páral, Controller News 1/2008)

Ohraničené náklady v operativním (nákladovém) controllingu

Skupiny	Popis	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen
Jednicové náklady	jednic.mat.	5 000	4 500	5 200	5 300	4 800	4 500	3 500	2 600
	jednic.mzdy	3 000	2 800	3 000	3 100	2 900	2 700	2 200	1 400
Provozní náklady	ost.mat.	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 200	800
	služby	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	2 500	1 800
	ost.mzdy	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	1 500	800
	ost.prov.nákl.	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	1 500	1 000
Nárazové náklady	dovolená	574	522	574	522	522	496	417	313
	pojištění	96	87	96	87	87	83	70	52
	generální opravy	200	200	200	200	200	200	150	100
Celkem		17 370	16 609	17 570	17 709	17 009	16 479	13 037	8 865
Výkon		17 500	16 700	18 200	18 000	17 500	17 000	12 000	9 000
Výsledek hospodaření		130	91	630	291	491	521	-1 037	135

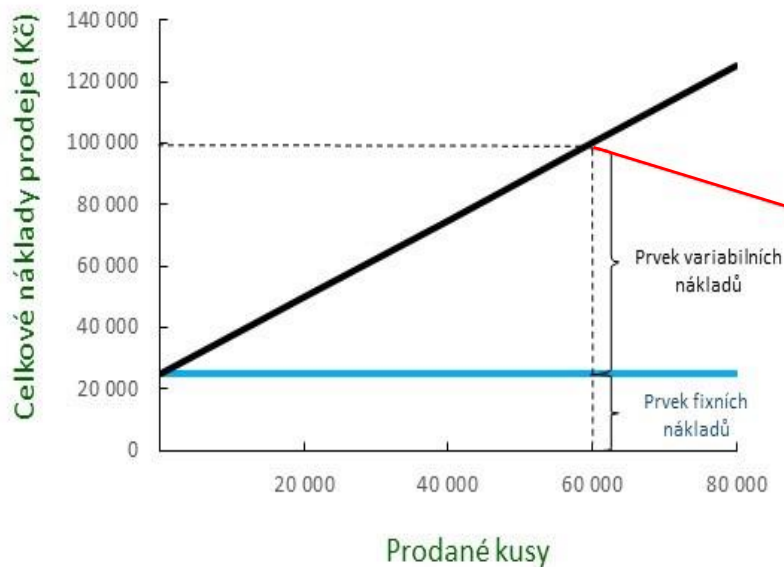
Přepočtené skutečných nákladů přes kalkulované náklady
Zdroj: (Páral, Controller news 1/2008)

Kritický bod (BZ)

- Celková marže proporcionalmente roste v závislosti na objemu výkonů. Z celkové marže jsou nejprve hrazeny fixní náklady a teprve poté vzniká zisk. Základním problémem je stanovení minimální produkce, která je nezbytná k pokrytí nákladů – tedy nalezení bodu zvratu.
- Bod zvratu představuje **objem produkce, při kterém jsou celkové tržby podniku rovny celkovým nákladům a podnik tedy dosahuje nulového zisku**. Jakákoliv produkce nad kritické množství (objem produkce v bodu zvratu) pak přináší podniku zisk.

BZ

- Vychází z klasické teorie o smíšených nákladech (FN + VN)



Prodáno ks	Fixní náklady prodeje (Kč)	Variabilní náklady prodeje (Kč)	Celkové náklady prodeje (Kč)	Průměrné náklady prodeje (Kč/ks)
20 000	25 000	25 000	50 000	2,50
40 000	25 000	50 000	75 000	1,88
60 000	25 000	75 000	100 000	1,67
80 000	25 000	100 000	125 000	1,56

Kritický bod (BZ)

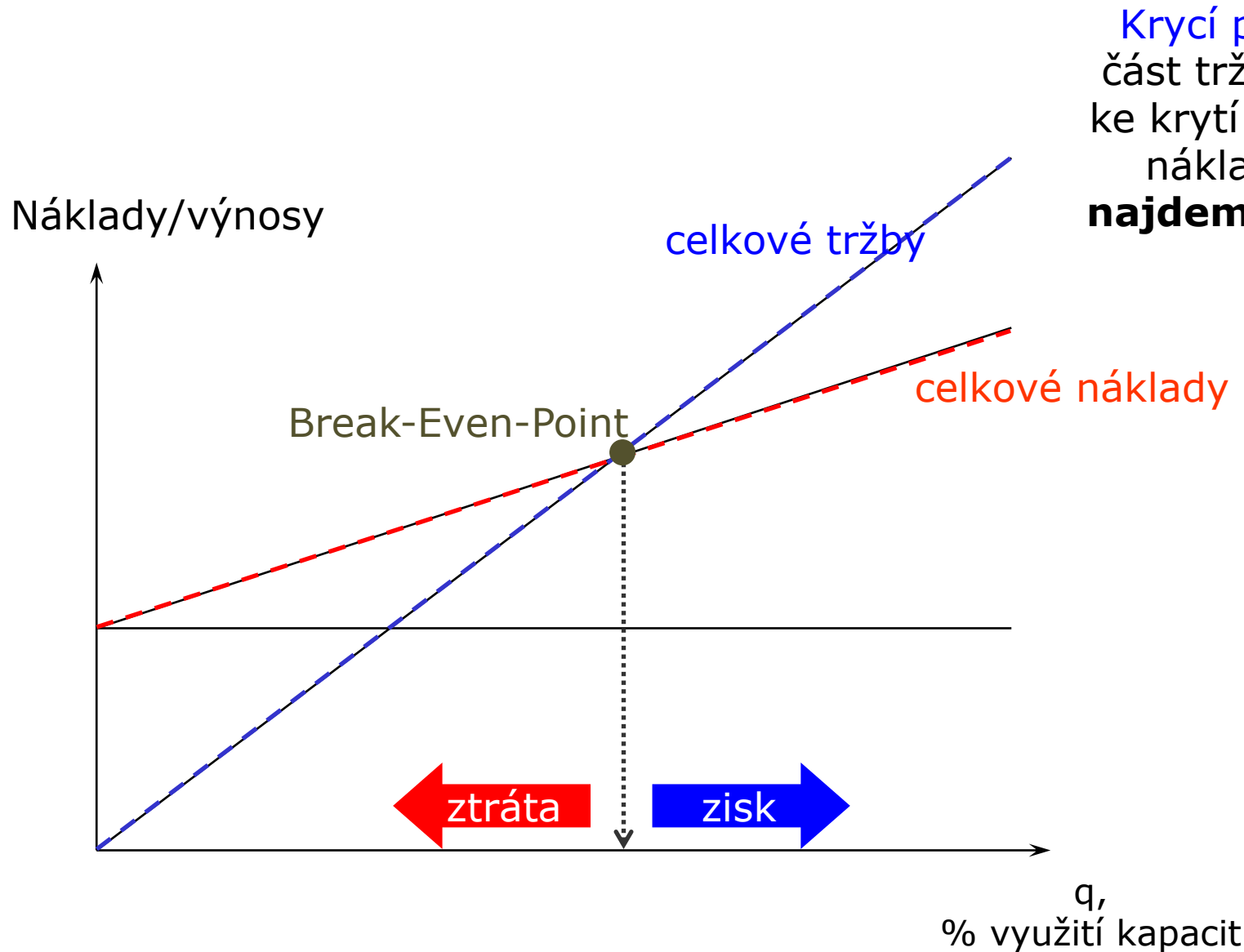
- dává obraz, jakým způsobem je management společnosti schopen využít všechny kapacity, které má k dispozici [Vysušil, Controlling do kapsy]

Bod zvratu má 3 charakteristiky:

- **Kritické množství** = $FN / (p - b)$
- **Kritické náklady** = *kritické množství * (b + fixní náklady/ks)*
- **Kritické výnosy** = *kritické množství * prodejní cena/ks*

- **Kritické využití výrobní kapacity**
$$VK_{krit} = \frac{BZ \times 100}{VK}$$
- *Koeficient bezpečnosti KB udává relativní vzdálenost od bodu zvratu a je dán vztahem:*
$$kB = \frac{Q_s - BZ}{Q_s}$$

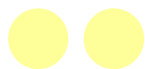
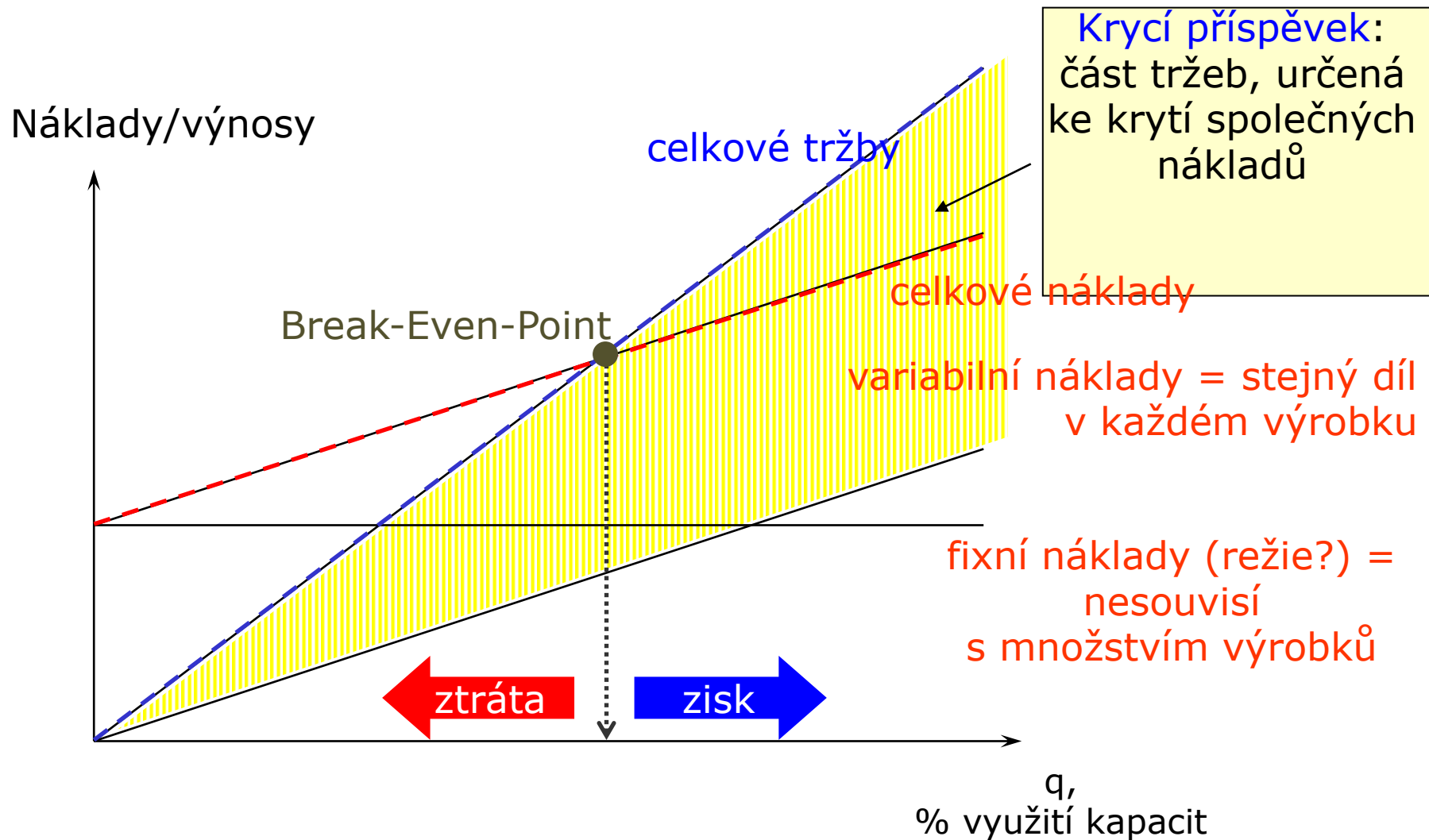
Krycí příspěvek a bod zvratu



Krycí příspěvek:
část tržeb, určená
ke krytí společných
nákladů...**kde
najdeme v grafu?**

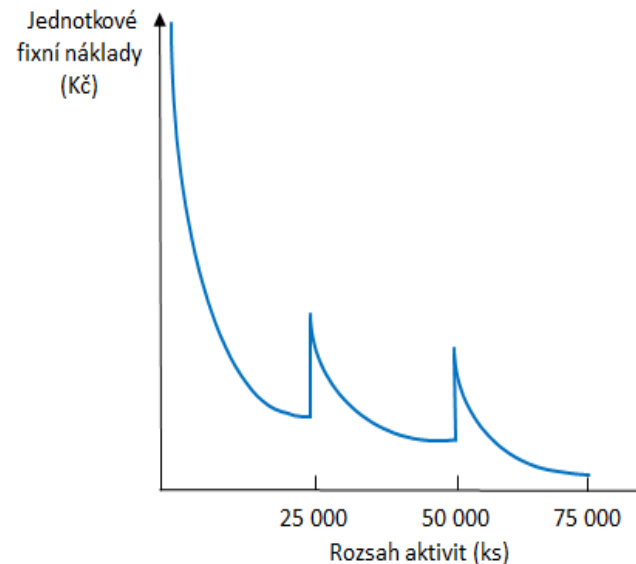
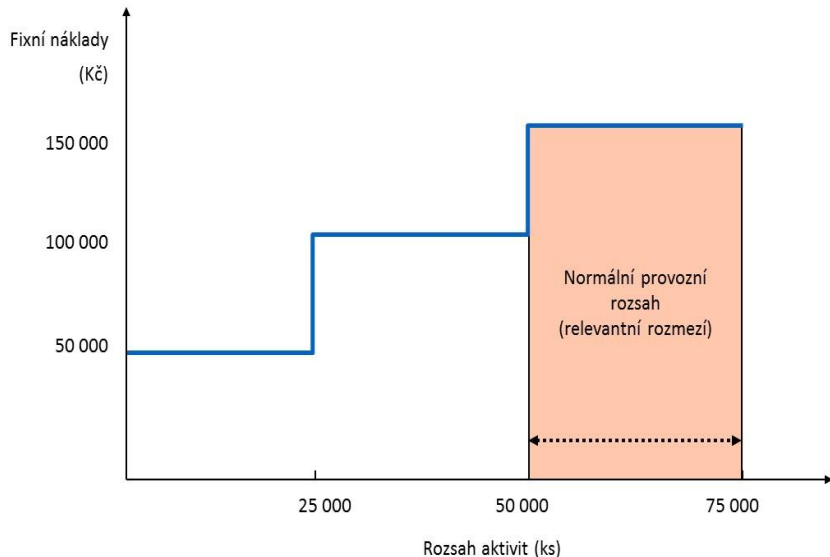
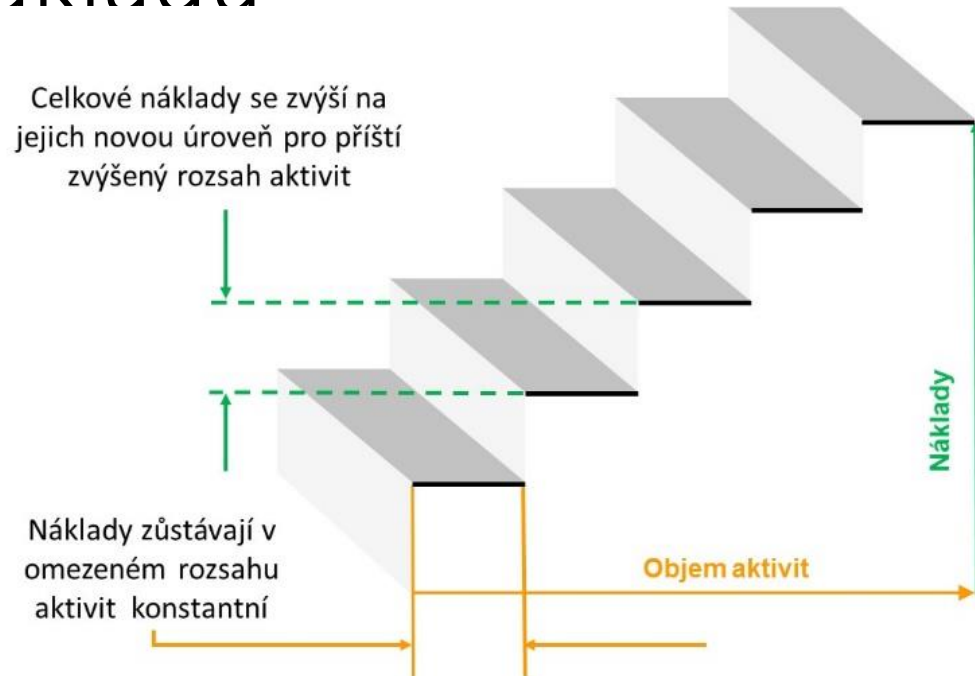


Krycí příspěvek a bod zvratu



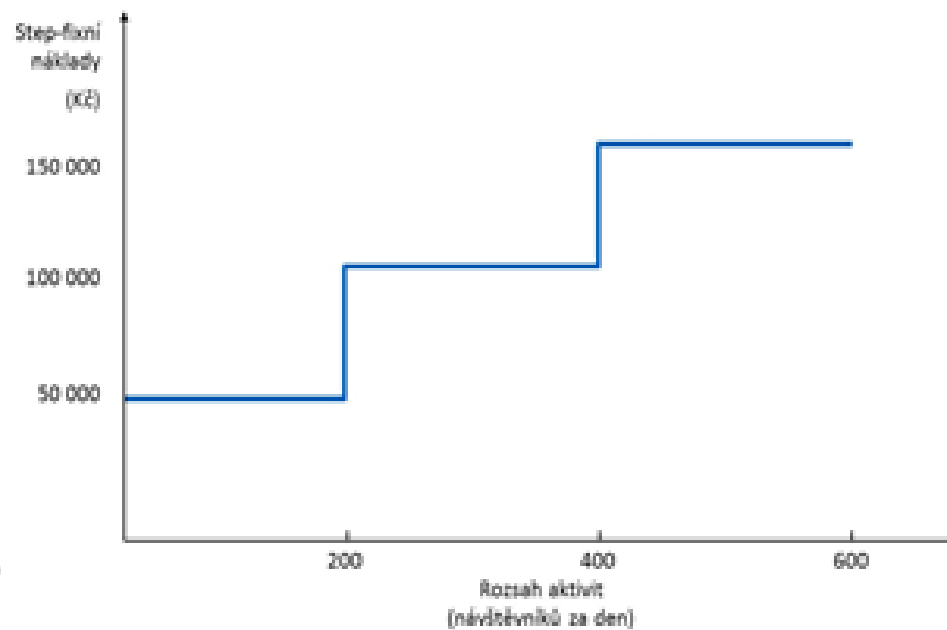
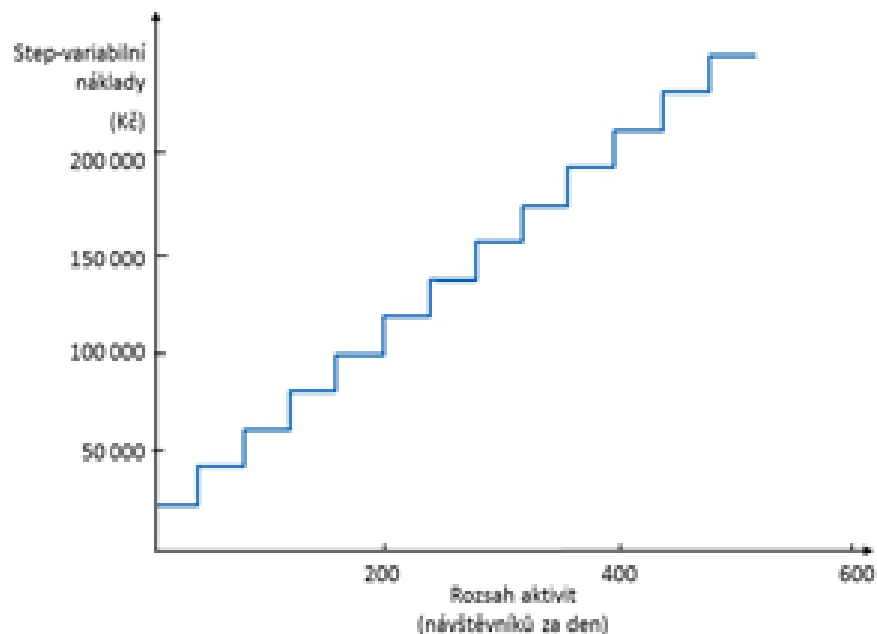
Různé kategorie nákladů

- True-variable (plně variabilní)
- Step-variable (skokově variabilní náklady) – např. *osobní náklady na pracovníky údržby, obsluhující personál v restauraci* →
- Fixed costs
- Step-fixed costs



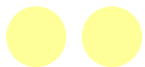
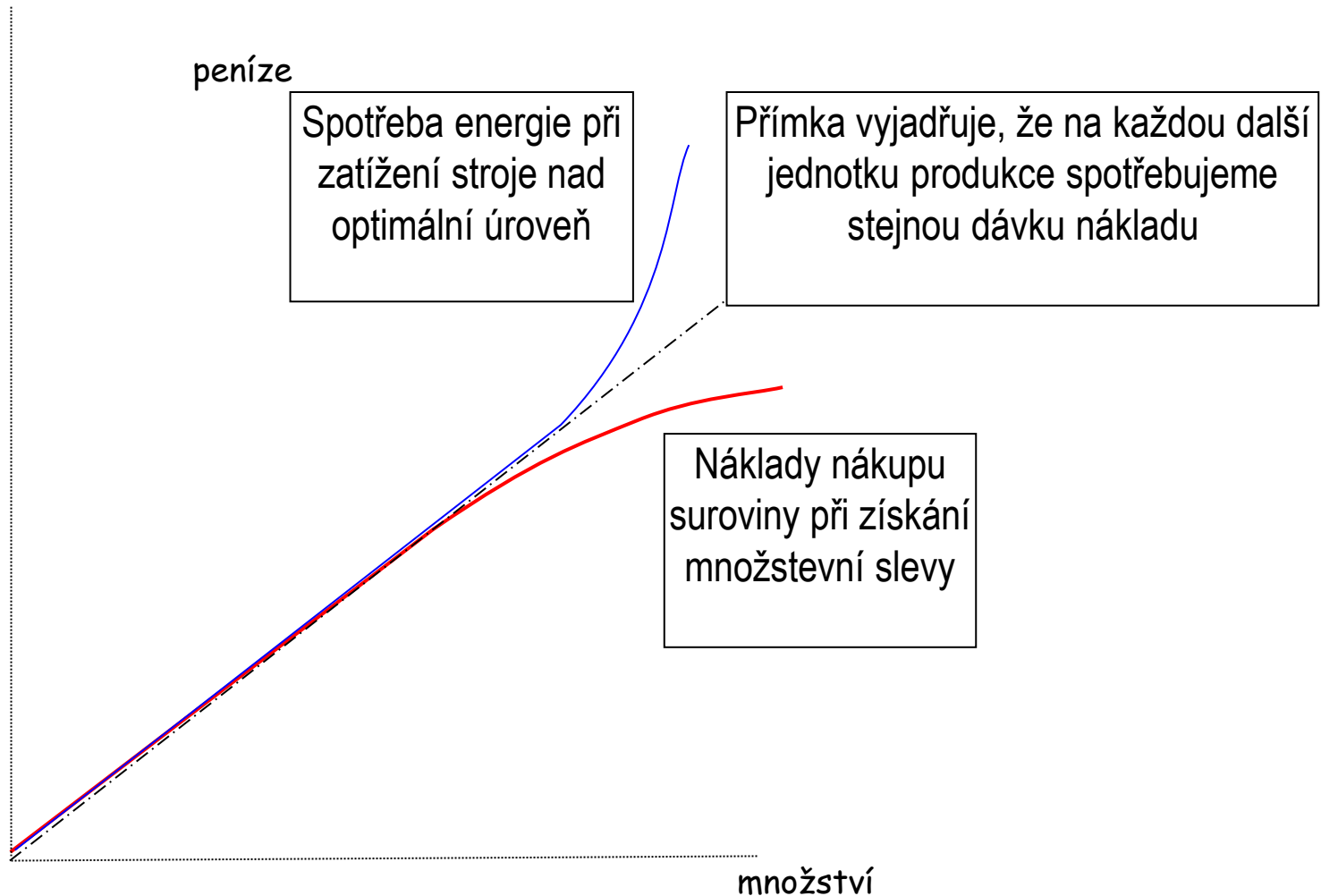
Různé kategorie nákladů

- Srovnání nákladů skokově variabilních a skokově fixních (srovnejte v případě restaurace)

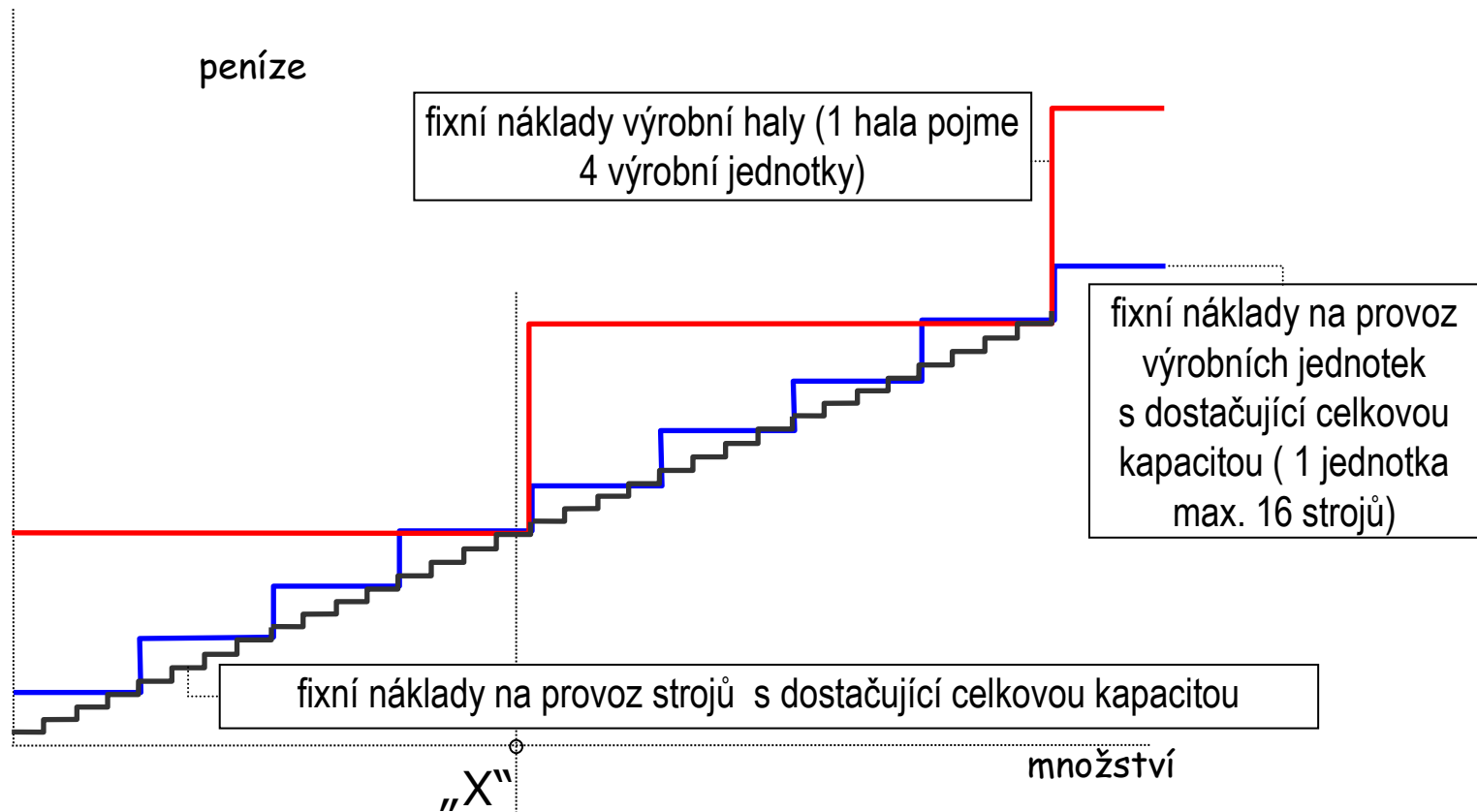


Omezená platnost BEP analýzy

- fixní a variabilní náklady

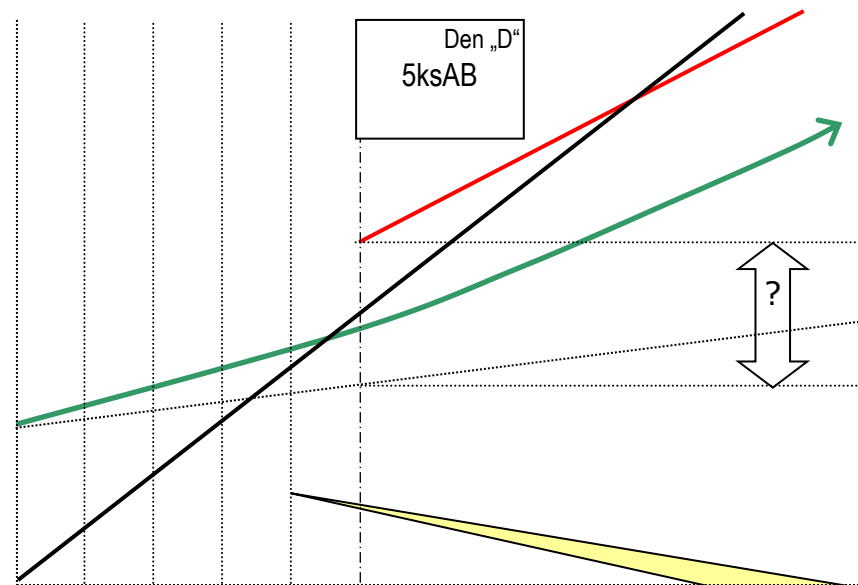
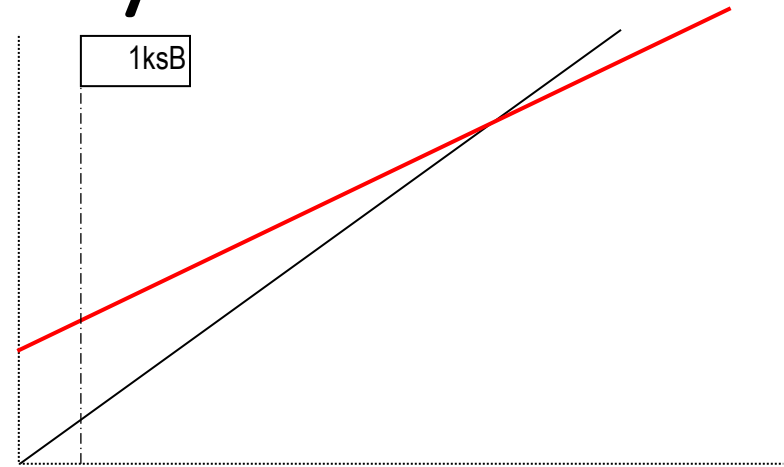
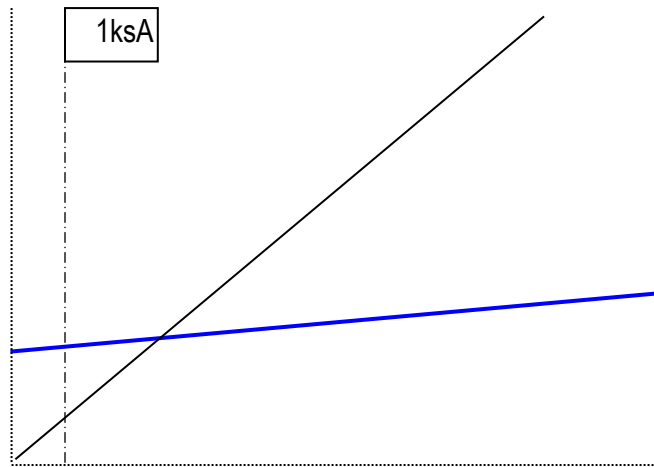


Omezená platnost BEP analýzy - fixní a variabilní náklady




Omezená platnost BEP analýzy


- fixní a variabilní náklady

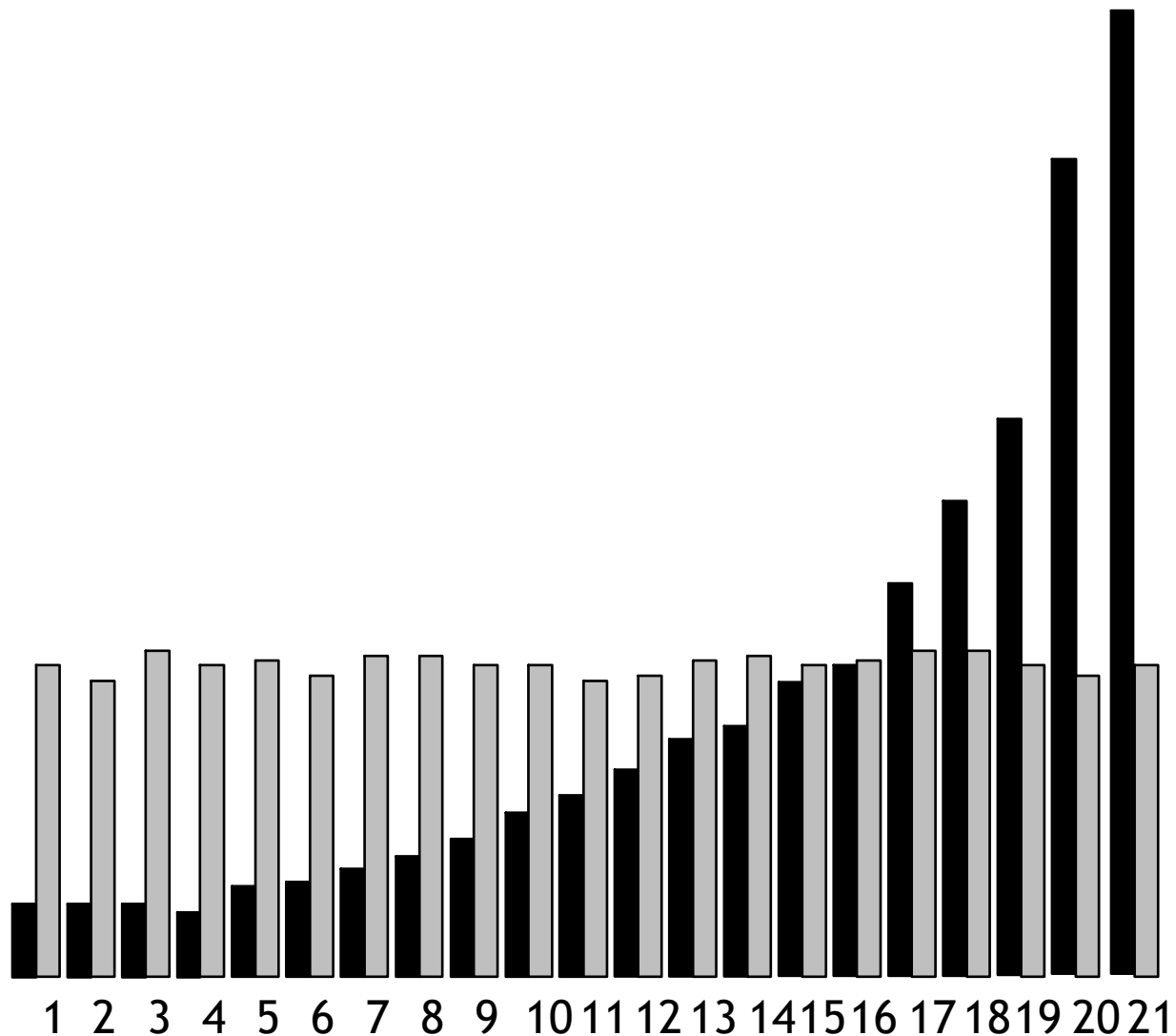


Poloha BEP závisí na mixu obou výrobků !

Co BEP neumí: Alokace výsledku do produktových (zákaznických) skupin

 Náklady přiřazené výrobku

 Tržby za výrobek



Nákladový controlling - kalkulace

- Vzájemné propojení účetních informací s mimo účetními zdroji informací a mimoúčetními propočty
- Využití
 - kalkulačně-výkonového účetnictví – jádro zájmu spočívá v určení ocenění výkonu, tedy jak přiřadit společné náklady konkrétním výkonům
 - odpovědnostní účetnictví – vztahy mezi jednotlivými vnitropodnikovými útvary – „Kdo nese odpovědnost za vývoj nákladů, výnosů atd.“

Kalkulace variabilních nákladů – vícestupňový příspěvek na úhradu

Při **vícestupňové** metodě kalkulace variabilních nákladů se FN sledují **po více** fixních vrstvách. Každá část FN se vztahuje k určitým objektům. Rozlišujeme až 5 vrstev FN:

- **FN druhu** - nositel nákladů – kalkulační jednice (např. mark.FN, VaV apod.)
- **FN jednotlivých skupin** nositelů-výrobků (např. N Product managera, odpisy pro určitá zařízení)
- **FN jednotlivých středisek** - určité divizi
- **FN úseků zodpovědnosti**
- **FN celého podniku** (např. N na ostrahu, N podnikového vedení apod.)

Rozdělení FN do jednotlivých vrstev je často velmi náročné.

- Proto pro **malé a střední podniky** postačuje rozdělení FN do 2 skupin:
 - **speciální FN** (druhu) → mají **přímý vztah k výrobkům**
 - **všeobecné FN** (podniku) → k výrobkům se nemusí přiřadit
→ představují souhrnnou veličinu

Krycí příspěvek – ukázka MITAS

V rámci Mitas se používá více úrovní krycího příspěvku, např.:

- **FCM** (Factory Contribution Margin) – krycí příspěvek na úrovni **jednotlivých závodů**
- **TCM** (Total Contribution Margin) – **celkový** krycí příspěvek

$$\text{TCM} = \text{NetNetSales} - \text{COP} - \text{VSDC} - \text{SCF_VAR}$$

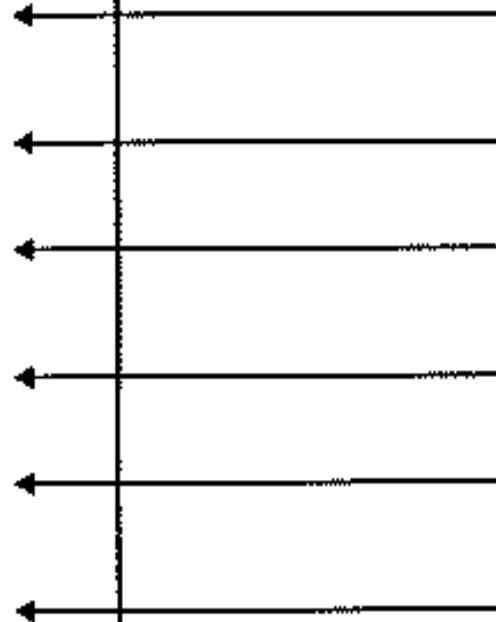
TCM = tržby po slevách – var náklady výroby – přímé var náklady prodeje (doprava, pojištění...) – variabilní prodejní režie

Kalkulace variabilních nákladů – vícestupňový příspěvek na úhradu

HV zakázek v kombinaci skupin A-B-C-D

Dle příslušnosti k určité skupině dostává zakázka jen podíl na nákladech skupiny

- | | |
|----|---|
| 1 | Čisté výnosy |
| 2 | <u>variabilní</u> výrobní náklady prodaného množství |
| 3 | ostatní <u>variabilní</u> (nákup, sklad) náklady prodaného množství |
| 4 | krycí příspěvek 1 |
| 5 | <u>fixní</u> náklady výroby (skupina A) |
| 6 | krycí příspěvek 2 |
| 7 | <u>fixní</u> náklady výrobního místa (skupina B) |
| 8 | krycí příspěvek 3 |
| 9 | <u>fixní</u> náklady projektu výrobku (skupina C) |
| 10 | krycí příspěvek 4 |
| 11 | <u>fixní</u> náklady podpory zákazníka (skupina D) |
| 12 | krycí příspěvek 5 |
| 13 | ostatní FN podniku – všechny skupiny stejně |
| 14 | provozní výsledek |



Vícestupňová kalkulace

Trojúrovňová–štvorúrovňová kalkulácia

nákladov - ceny

Kalkulácia výrobku	
Jednotkový materiál	75
Nakupované polot.	6
Polotovary VV	2
Jednotkové mzdy	5
Zvláštne jedn. nákl.	10
VÝKONOVÉ NÁKL.	98
FN I	84
VÝROBNÉ NÁKL.	182
FN II	78
UVN	260
ZISK (STRATA)	15
Žiadaná PC	275
Žiadaný PÚ FN	177

N.C. úroveň 1
Pod túto úroveň N, by nikdy nemala klesnúť PC, lebo výrobok nielenže nevytvoril žiadny prís. na krytie FN, ale priamo by tvoril stratu.

N.C. úroveň 2
PC na tejto úrovni N uhradí všetky výk. N a prispieva na krytie FN. Každý predaný kus prinesie príspevok vo výške 84 Sk. Pokiaľ by sa predávali všetky výrobky v danom

N.C. úroveň 3
PC je v podstate cenou, ktorá pokrýva všetky VaN a FN I a II. Ak sa budú predávať výrobky za túto cenu, skončilo by hospodárenie s nulou

C. úroveň 4
Ak budeme predávať výrobky na tejto úrovni, dosiahneme výsledok, ktorý sme plánovali

Řízení na základě krycího příspěvku – ukázka MITAS

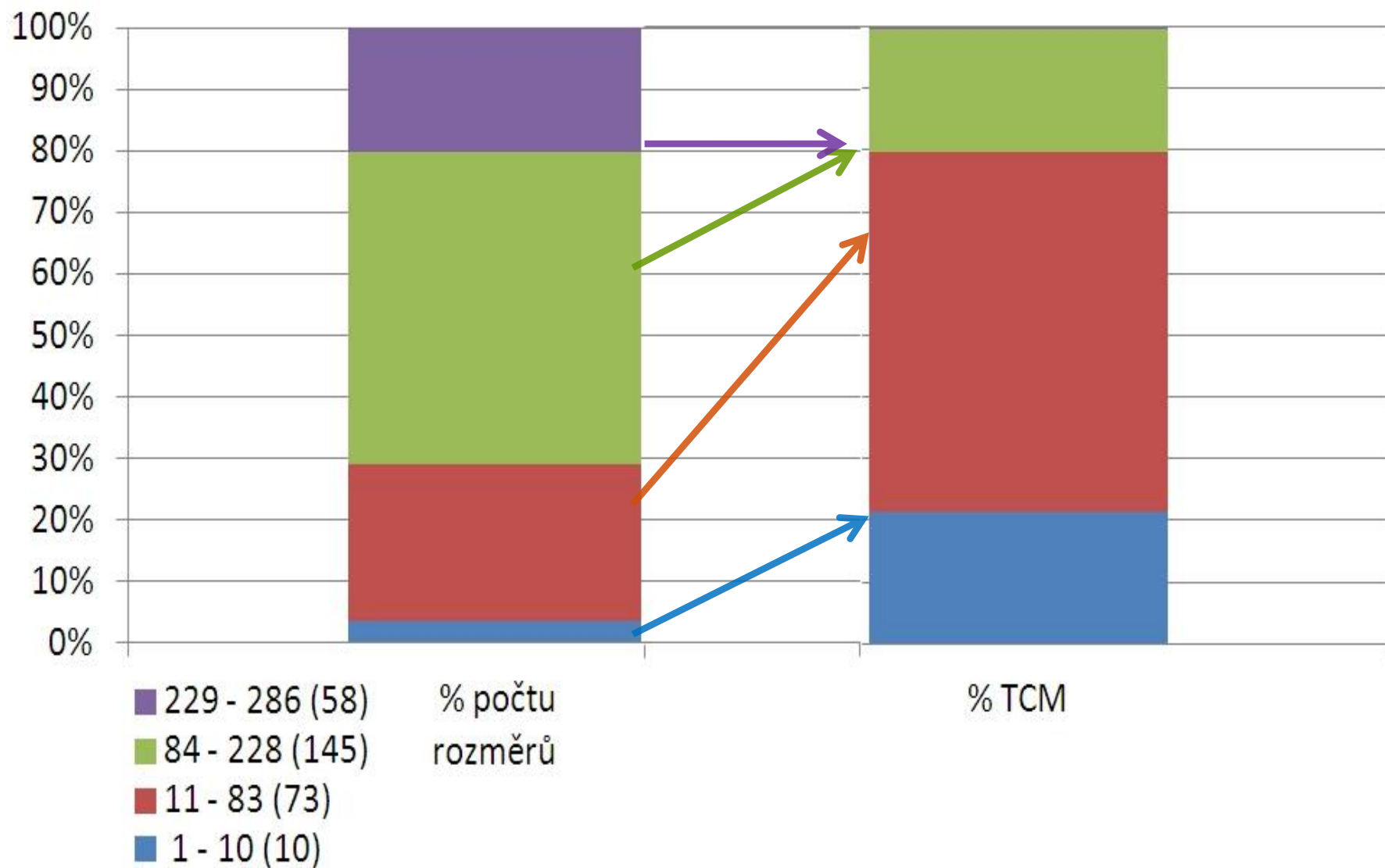
TOP 10 BEST (MITAS Otrokovice)

text	NNS CZK	TCM CZK	TCM/KG	Pořadí dle TCM CZK v obd. YTD	měsíc
460/85R38 149A8 AC85 TL CO			22,96	←	1
650/65R42 165D/168A8 AC65 TL CO			31,47	←	2
900/60R32 176A8/173B SVT TL CO			40,39	←	3
650/65R38 157D/160A8 AC65 TL CO			27,35	←	4
800/65R32 172A8 AC70 H TL CO			33,25	↑	5
420/85R34 142A8 AC85 TL CO			19,69	↓	6
520/85R38 155A8 AC85 TL CO			25,07	←	7
600/65R38 153D/156A8 AC65 TL CO			19,34	←	8
540/65R30 150D/153A8 AC65 TL CO			27,04	←	9
650/85R38 173D/176A8 SVT TL CO			55,53	↑	10

informace o tom, které výrobky přinášejí nejvíce peněz => drobná úspora v nákladech na 1 ks reprezentuje velkou úsporu v rámci celkových nákladů

informuje o potenciálu jednotlivých výrobků, z hlediska prodeje

Řízení na základě krycího příspěvku – ukázka MITAS



Nákladový controlling a střediska

Manažerský informační systém

Controllingová nadstavba

- Profitcentr a
- Metoda celkových nákladů

- Příspěvek na krytí
- Metoda nákladů obratu

- Analýza bodu zvratu
- Pružné rozpočty

Rozúčtování

- Časové rozlišení
- Kalkulační úroky

- Kalkulační odpisy
- Výsledovka
- Alternativní struktury

Druhy nákladů

přímé náklady

nepřímé náklady

Nákladový a kalkulační systém

přímé přiřazení

Nákladová střediska

pomocná náklad. střediska

hlavní náklad. střediska

Vnitropodnikové zúčtování

Nositelé nákladů

jednicové náklady

diferencované režijní přirážky

Nákladový controlling a střediska

- Nákladové středisko = **základní organizační prvek pro evidenci nákladů**
- Nákladové středisko má svého vedoucího – ten odpovídá za hospodaření střediska a dodržení plánu střediska
- Tvorba plánu nákladů na jednotlivá (výrobní) střediska umožňuje:
 - normovat spotřebu nákladů (materiálů, služeb...)
 - kontrola spotřeby (hledisko srovnání skutečnost vs. plán, analýza odchylek, mapování vývoje procesu)
 - podklad pro ocenění výkonů (kalkulace)
 - motivační prvek (dodržení plánu = bonus)

Nákladový controlling a střediska

- Rozdělení vnitropodnikových útvarů na střediska je nezbytností při uplatnění odpovědnostního pohledu na náklady
- **Sleduje se nejenom místo vzniku nákladů, ale také ovlivnitelnost nákladů** (kdo může ovlivňovat jejich výši) – příkladem mohou být odpisy a jejich sledování nikoliv ve výrobě, ale v technickém (investičním) úseku
- **Stanovení osobní odpovědnosti za úseky a střediska**
Sleduje se především ovlivnitelnost vývoje, významnost nákladové položky, transparentnost zobrazení nákladů
- Umožňuje sledovat nejen externí (prvotní) náklady, ale také interní (druhotné)
- Sledování tzv. utopených-umrtvených nákladů (sunk costs)

Nákladový controlling a střediska – odpovědnost vedoucích středisek

- ✓ Každý vedoucí dává pokyn k objednání materiálů či služeb pro své středisko.
- ✓ Při příchodu faktury je fa předána vedoucímu, který prověří správnost a schválí zaúčtování fa na své středisko
- ✓ **Každý vedoucí má přehled o skutečných nákladech** svého střediska a řídí je v souladu se schváleným rozpočtem na dané období.

Nákladový controlling - struktura středisek, jejich náklady a řízení

Variace: Nákl.středisko

- ▼ CNSO STŘEDISKA OTROKOVICE
 - ▼ V3 Výroba Otrokovice
 - ▶ VO1 Příprava polotovarů
 - ▼ VO2 Konfekce
 - 4201 Provoz konfekce Agro
 - 4202 Konfekce Agro radial
 - 4203 Konfekce diagonal
 - 4204 Konfekce Exot
 - ▶ VO3 Vulkanizace
 - ▶ VO4 Hlavní mechanik
 - ▶ VO5 Řízení výroby
 - ▼ O3 Obsluha Otrokovice
 - 4020 Controlling
 - 4025 Účetnictví Agro
 - 4030 Logistika
 - 4032 Transport
 - 4038 BCL
 - 4080 HR
 - 4088 IT Management
 - 4980 Zúčt.stř.nekalk.nákl

Nákl.střediska: Skut./plán/odchylka Stav: 22.09.2011 Strana: 2 / 5

Sloupec: 1 / 2

Nákl.středisko/skupina V02 Konfekce

Odpovědná osoba: P. Valenta

Vykaz.období: 1 až 8 2011

Nákladové druhy	Skut.nákl.	Plán.nákl.	Odch. (abs)	Odch. (%)
* Fixní náklady ostatní				8,28
** Fixní náklady				10,56
501802040 Vedlejší nákl.				
501802200 Mat. - opravy				19,85-
501802330 Režij. mat. hl				5,47-
501802340 Mazadla, čisti				54,80-
502802110 El. energie -				1,01
502802210 Pára - variabi				0,75
502802410 Voda - variabi				13,37-
511000110 Opravy - stroj				4,03
514000110 Přepravné - př				100,00-
518802100 Ost. služby -				49,15-
518802520 Stočné - varia				2,61-
521802120 Mzdy přímé, hl				9,88
521802130 Mzdy - režijní				22,62
524802120 ZP a SP - přim				16,23
524802130 ZP, SP režijní				
527802110 Osobní ochrann				28,07-
527802120 Osobní hyg. pr				33,65-
527802130 Ochranné nápoj				68,41
565802110 Zák. poj. zam.				16,26
** Variabilní náklady				11,09
*** Účtování na vrub				11,02
**** Nadměr/NedostatKrytí				11,02

Nákladový controlling a střediska

- Základem střediskového hospodaření je také skutečnost, že náklady jsou kontrolovány v okamžiku plánování – poprvé, a v okamžiku jejich objednávání – podruhé. Náklad vzniká již v okamžiku objednání, nikoliv fakturace!
... hovoříme zde o **metodě dvojí kontroly**
- **Střediskový benchmarking**
- **Včasné zamezení plýtvání nákladů**
- **Zprůhlednění a účelové nakládání s financemi firmy**

Nákladový controlling a střediska – var. náklady – př. MITAS

Rozdílný přístup k var. a fix. střediskovým nákladům:

Variabilní náklady:

- mění se s objemem výroby
- rostou s růstem výroby avšak za podmínky že:
% růstu výroby > % růstu nákladů
- při poklesu výroby je třeba působit také na snížení nákladů (systém vázanosti % změny VAR nákladů na % změny výroby různých ukazatelů; finanční rady, reporting...)

Nákladový controlling a střediska - Fixní náklady – př. MITAS

Rozdílný přístup k var. a fix. střediskovým nákladům

Fixní náklady:

- musí odpovídat rozpočtovaným nákladům, tj. musí být s ohledem na běžné výkyvy výroby **konstantní**
- při velkých výkyvech výroby, přestávají být fixní a začínají se chovat variabilně a potom je třeba je také tak řídit.

Nákladový controlling a střediska

- Pro vymezení střediska je důležité:
 - Charakteristika činnosti střediska, určení dílčích výkonů pro jiné útvary
 - Oblast a úroveň pravomoci a jeho odpovědnosti
 - Ohraničení činnosti jednotlivých útvarů (prostor, pracovníci, aktiva) ⇒ jednoznačná měřitelnost nákladů a výnosů
 - Ocenění dílčích výkonů vnitropodnikovými cenami
- Členění středisek
 - Dle charakteru činnosti (hlavní činnosti, servisní, správní, speciální atd.)
 - Dle ekonomické odpovědnosti (nákladová, výnosová, zisková, výdajová, investiční atd.)

Nákladový controlling a střediska

- **základní prvek ekonomické struktury – odpovědnostní středisko**

- **typy odpovědnostních středisek:**

základní rozlišení

pokročilé rozlišení

⇒ *nákladové/výnosové stř.*

⇒ *nákladové/výnosové stř.*

⇒ *výdajové středisko*

⇒ *ziskové středisko*

⇒ *ziskové středisko*

⇒ *rentabilitní středisko*

⇒ *investiční středisko*

⇒ *investiční středisko*

Nákladový controlling a střediska

- **Nákladová střediska**

- orientace na hospodárné vynakládání nákladů
- předpoklad: vymezení nákladů ovlivnitelných činností střediska
- hodnocení: srovnání skutečné a předem stanovené výše nákladů

- **Výdajová střediska**

- orientace na zvyšování budoucího potenciálu firmy (vzdělávání, výzkum a vývoj, strategický marketing ...)
- hodnocení: převážně věcné posouzení činnosti doplněné o srovnání skutečné a předem stanovené výše nákladů (→ výdajů)

- **Výnosová střediska**

- vstupují do vztahů se zákazníky → ovlivňují objem a strukturu prodeje (obchodní zastoupení, útvary prodeje, oddělení obchodního domu ...)
- orientace na maximalizaci výnosů

Nákladový controlling a střediska

- **Zisková střediska**

- předpoklad: řídí celý proces od nákupu, přes tvorbu výkonu po prodej → vstupují do vztahů s dodavateli i zákazníky
- ovlivňují náklady, výnosy a zisk střediska → orientace na účinnost
- hodnocení: skutečně dosažená úroveň zisku
- zastřešují několik nákladových a výnosových středisek

- **Rentabilitní střediska**

- problém orientace ziskových středisek: zvyšování zisku bez ohledu na výši čistého pracovního kapitálu → vázanost zdrojů ovlivňuje finanční pozici
- rentabilitní středisko → zahrnutí čistého pracovního kapitálu (pohledávky, zásoby, závazky z obchodního styku ...) do odpovědnosti střediska

- **Investiční střediska**

- předpoklad: delegovaná pravomoc a odpovědnost v investičním rozhodování
- ovlivňují výši a způsob využití investic → orientace na ekonomickou efektivnost
- nejvyšší úroveň ekonomické struktury → často je investičním střediskem pouze vrcholové vedení
- v případě velkých firem s širokým spektrem činnosti tzv. strategické podnikatelské jednotky (strategic business units)

Nákladový controlling a střediska

Náklady odpovědnostních středisek

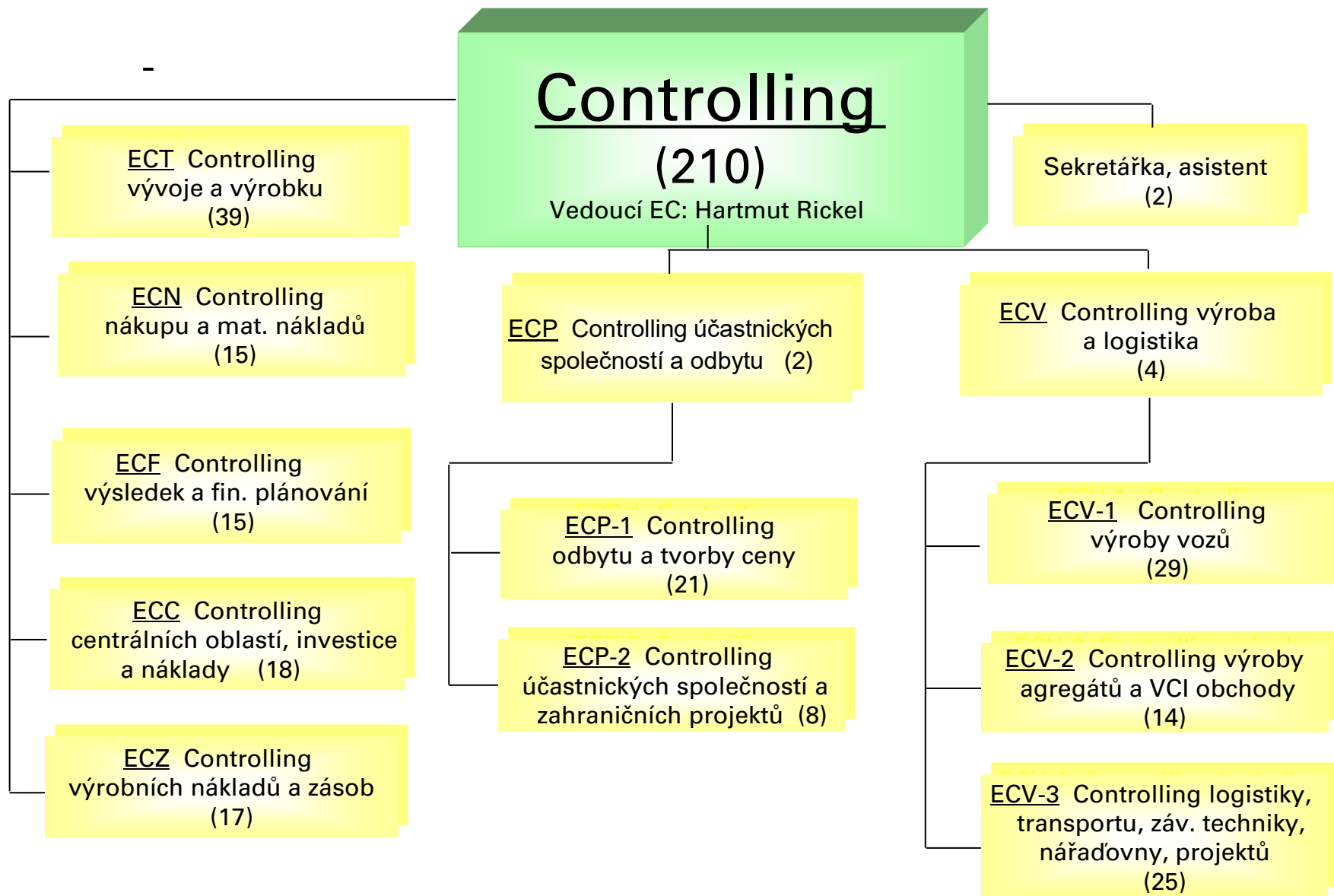
- základní princip: **ovlivnitelnost**
 - **Otázka:** Kdo je odpovědný za spotřebu zdrojů, a kterému středisku by tudíž měl být náklad odpovědnostně přiřazen?
 - náklady střediska = ovlivnitelné interní a externí náklady (skutečné i kalkulační)
- pozor: „**místo vzniku nákladů = odpovědnost za vznik nákladů**“ **nemusí vždy platit**, např.:
 - náklady vzniklé důsledkem rozhodnutí jiného střediska
 - neovlivnitelné pohyby cen vstupů
 - neúčelné vynaložení zdrojů zapříčiněné činností jiného střediska

Nákladový controlling a střediska

Odchylkové řízení středisek

- **Zásady odpovědnostního sledování nákladů**
 - Porovnání dosažených hodnot s plánovanými musí být prováděno v delším časovém období
 - Je nezbytné průběžné sledování vývoje z důvodu včasného rozpoznání vznikajících problémů a trendů
 - Včasná analýza tvoří možnosti pro snížení ztrát přijetím správných opatření
 - Čím dříve se dovíte o odchylkách, tím dříve a snadněji můžete učinit účinné opatření
- **Různé odchylky přísluší odpovědnostně různým manažerům liniových útvarů (přiřazení dle odpovědnosti)**

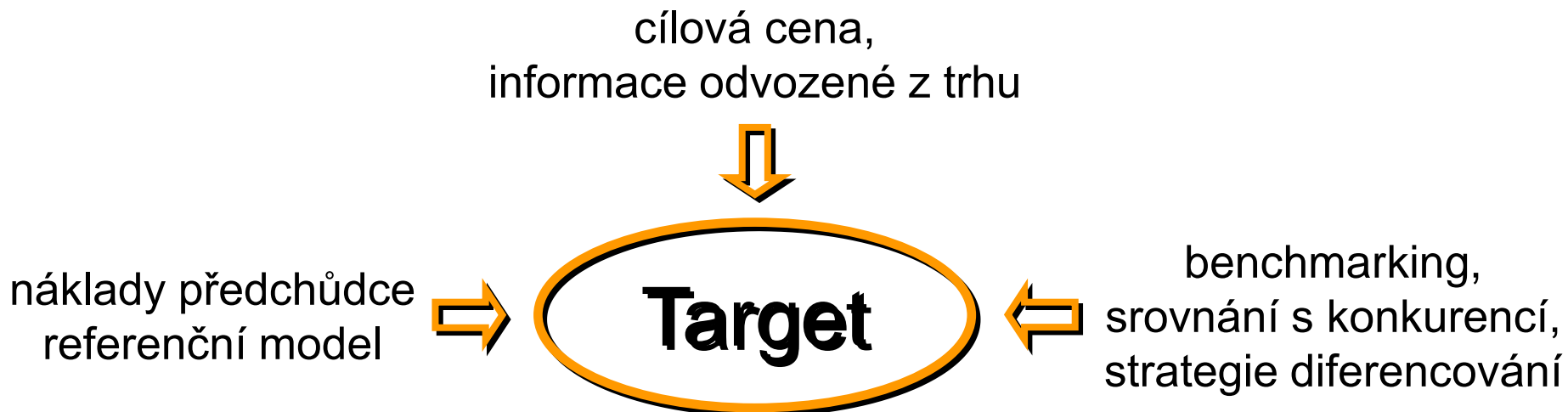
Příklad – Škoda auto



Target Costing (I)

= metoda, při které jsou cílové náklady produktu odvozovány z budoucích (předpokládaných) tržních cen

Ne: Kolik bude stát produkt?
Ale: Kolik smí stát produkt?



Target Costing (II)

přínosy x omezení – metody Target Costing

- ✓ náklady budoucích produktů jsou odvozovány z výnosů prognózovaných marketingem
 - ✓ cílové náklady vznikají odečtením plánovaného zisku od čistého výnosu při zohlednění rizikové přírážky
 - ✓ celkové náklady jsou v poměru zákaznických hodnot přiřazeny jednotlivým komponentům
= cílové zadání pro SET-teamy
 - ✓ přímá vazba na trh / zákazníky a současně na výsledkové cíle podniku od časných fází vývoje produktu
-
- ✗ těžko vyjádřitelná tržní hodnota / nákladový cíl na úrovni nákladových skupin jednotlivých dílů
(hodnotová analýza, náklady na předchůdce, zkušenosti)

Optimalizace nákladů

Optimalizace:

Úrovně nákladů (analýza výše nákladů)

- Snížení pracovníků (na základě přirozeného úbytku, odchody do důchodu, částečné úvazky důchodců apod.), restrukturalizace, outsourcing, odstranění nepotřebných procesů atd.
- Průběhu nákladů (analýza nákladů na kus)
 - Snížení (zrušení) přesčasových hodin, preventivní údržba strojů, jednání za účelem vyšších rabatů apod.
- Struktury nákladů (analýza variability nákladů)
 - Převedení fixních platů na os.N. závislé na výsledku, flexibilní pracovní doba, nahrazení automatického platového navýšení bonusem při dosažení určitých cílů, pro špičky ve vytížení kapacit najímání pracovníků z jiných podniků nebo na částečný úvazek atd.

Možná východiska pro efektivnější řízení

- Šetřením ještě nikdo nezbohatl, **peníze je potřeba především vydělat**
- Nešetřit za každou cenu
- Neustále hledat potenciál úspor
- Efektivita všech procesů

Outsourcing

- Outsourcing jako jedna z možností úspor
- Důvody:
 - Nákladově výhodnější tvorba výkonu specializovanými třetími stranami (vznik VN namísto FN)
 - Procesy zeštíhlení nebo koncentrace
 - Zvýšení flexibility a volného prostoru
 - Zlepšení zákaznické orientace
 - Nízké investice
 - Zlepšená transparentnost v nákladech

Možná východiska pro efektivnější řízení

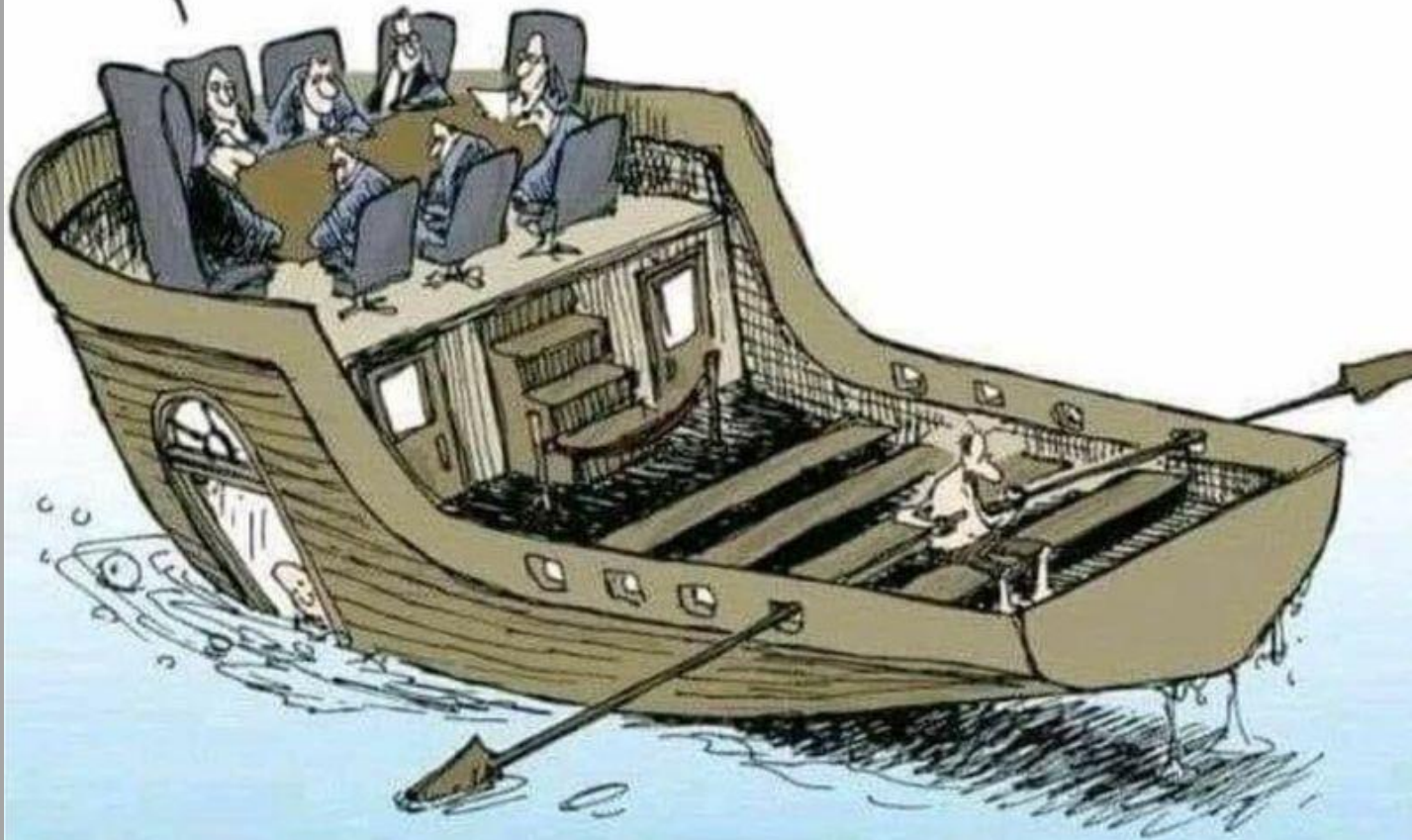
- **Možné chyby vyplývající z extrémního nákladového controllingu**
 - šetřit se začíná neuvážlivě na propagaci, vývoji, inovacích, výcviku zaměstnanců, počtu zaměstnanců, což podvazuje budoucí vývoj - konkurenceschopnost firmy
- **Východiska pro firmu:**
 - Snižování nákladů nesmí ohrozit kvalitu - Kvalita je "drahá"!? Nekvalita je ještě dražší!
 - Eliminace neproduktivních vícenákladů – zejména na kontroly
 - Dělej všechno hned napoprvé správně (uplatňování moderních metod - Kaizen, 5S, TQM, TPM, Visual Management)
- **Východiska v rámci dodavatelsko-odběratelských vztahů:**
 - Tvrdě vyjednávat s dodavateli. Hodnotit je nejen z hlediska kvality, ale i z hlediska nákladovosti, efektivity jejich procesů. Nutit je, aby i oni se zlepšovali.

Možná východiska pro efektivnější řízení

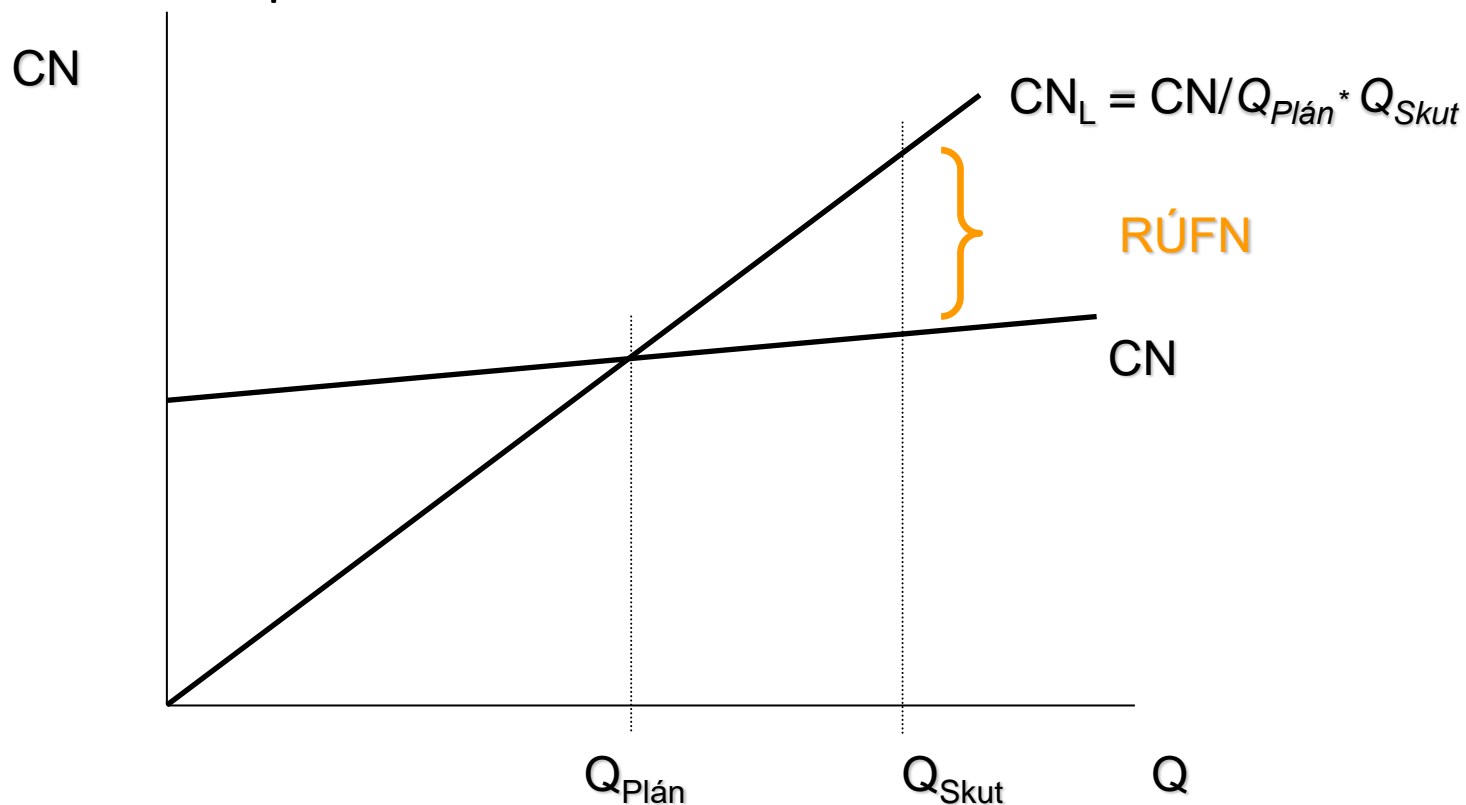
Controlling nákladů: jaké jsou cesty ke snížení nákladů?

Ušetřit, ale zůstat konkurenceschopný!

I don't understand,
after so many budget cuts,
why don't we move faster?

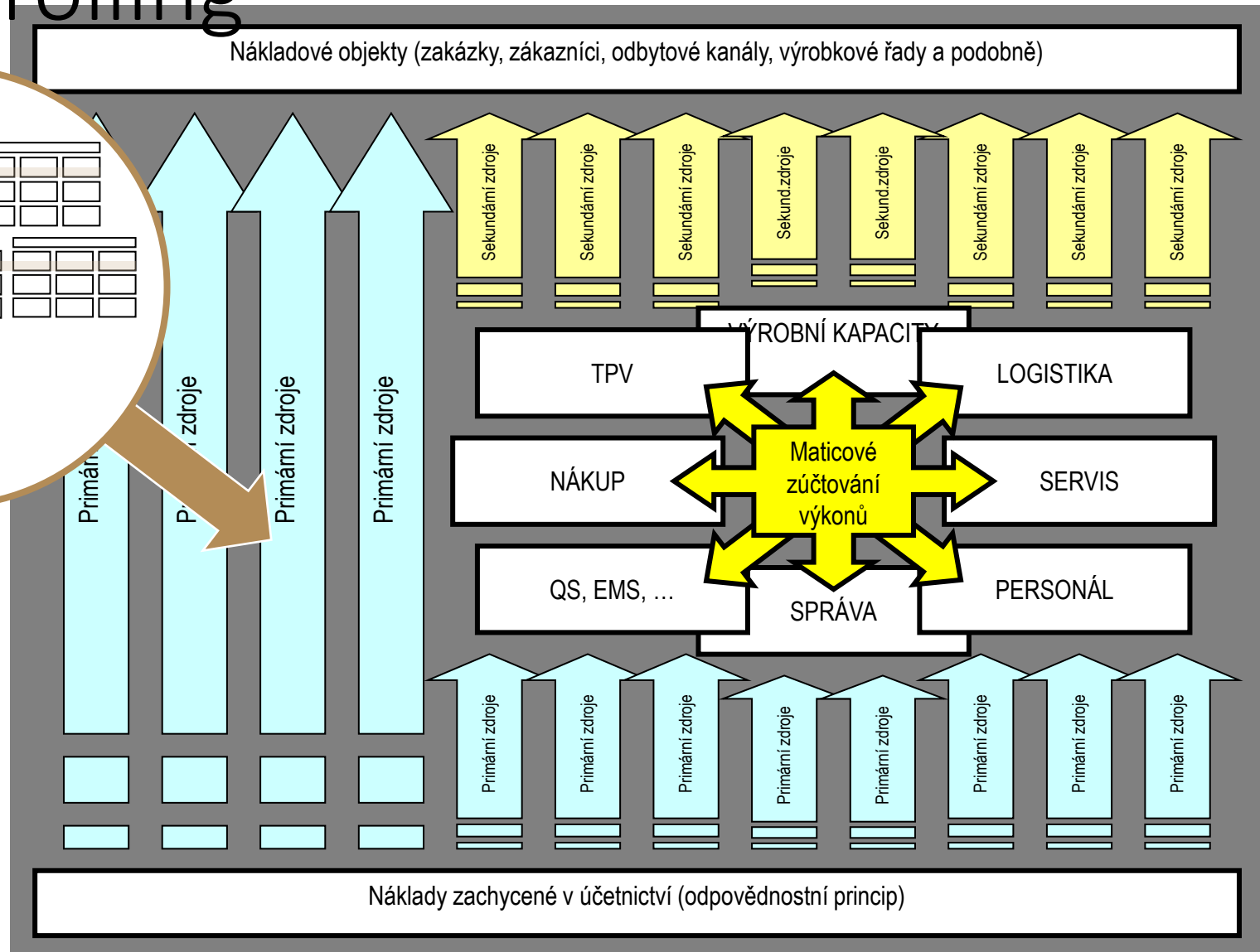


Relativní úspora FN



- **Relativní úspora z fixních nákladů** – je fiktivní úsporou celkových nákladů z lepšího využití nebo **ztrátou** z horšího využití fixních nákladů
- $RU = FN * (Q_s / Q_p - 1)$

Procesní rozpočty a procesní controlling



10		Středisko:		Doprava		-1	-2	-3	-4	
		K dispozici (limit)		Celková spotřeba		Nadměrná zátěž		Mimořádná spotřeba		
Produkt:						Osobní doprava		Nákladní přepr. do 3 T		
Náklady na produkt celkem:						Nákladní přepr. 3-7T		Nákladní přepr. 8T		
Projektované množství:						2 011 306		1 527 985		
Skutečně požadováno (včetně ext. a KoBa):						610 797		165 483		
Projektovaná cena:						15		7		
Nákladová cena:						3		5		
Nákladová spotřeba střediska:		Jednotka:				km		km		
1	Odpady a zátěže	Odvážení	Kč	46,00	46,00	0,00	0,00	12,81659	18,59607	14,587345
1		Odvážení	Kč	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2		Emise	Kč	2,00	2,00	0,00	1,06	0,25	0,37	0,32
3		Emise	Kč	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4		Odpadní vody	m3	929,00	929,00	0,00	0,00	215,6368	369,762	343,60126
4		Odpadní vody	Kč	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5	Media	Tlakový vzduch	m3	7,00	7,00	0,00	3,84	0,91391	1,205479	1,0401773
5		Tlakový vzduch	Kč	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
6		Voda studená	m3	1054,00	1054,00	0,00	0,00	244,65	419,51	389,83
6		Voda studená	Kč	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7		Voda teplá	m3	96,00	96,00	0,00	46,31	13,23	18,90	17,56
7		Voda teplá	Kč	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
8		Elektrická energie	kWhod	5,00	5,00	0,00	2,74	0,65	0,86	0,74
8		Elektrická energie	Kč	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
9		Teplo	Gj	560,00	560,00	0,00	0,00	141,82	224,48	193,70
9		Teplo	Kč	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
10	Stroje	Plyn	Gj	6,00	6,00	0,00	0,00	1,57	2,28	2,15
10		Plyn	Kč	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
11		korunové	ks	13636,00	13636,00	0,00	7481,17	1780,30	2348,27	2026,27
11		korunové	Kč	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
12	Plocha	s neodsávané	ks	6,00	6,00	0,00	3,29	0,78	1,03	0,89
12		s neodsávané	Kč	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
13	Plocha	Kancelářská THP standart	m2	57,00	57,00	0,00	30,74	6,65	10,53	9,08
13		Kancelářská THP standart	Kč	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
14		Skladová zastřešená	m2	589,00	589,00	0,00	130,64	46,63	164,03	247,69



5	Aktivita:	Servis	-1	-2	-3	-4	-5	-6	-7	
			Pájecí vlna a SMD	Kovové spřádky	Ostatní problematické	Ostatní neproblemové	Kompresorovna a rozvody	Budovy	Přípravky	
<h1 style="text-align: center;">Ukázka: Příprava procesního rozpočtu</h1>										
	Produkt:									
	Náklady na produkt celkem:	tis. Kč	2 456,93	2 181	1 601	1 846	789	1 137	1 000	
	Projektované množství:	tis.kusů	4	12	8	22	1	1	1	
	Skutečně požadováno:	tis.kusů	4	12	8	22	1	1	1	
	Projektovaná cena:	tis. Kč	800	170	200	55	600	1 000	1 000	
	Nákladová cena:	tis. Kč	614,23	18				36,59	999,57	
	Vnitřní produkty	Jednotka	1 linka ročně	1 linka ročně				ročně	podnik ročně	
6	Nákladní přeprava	km	5 248	5 248						
-5		tis. Kč	55					0	0	
6	Osobní vozy referentské	km	4 810	5 248						
-6		tis. Kč	22	28	22	25	0	0	0	
6	Obyčejná plocha pro výrobu, sklad	1 m2 ročně	43	55	46	52				
-11		tis. Kč	95	121	102	116	0	0	0	
7	Náklady prac.poměru D	1 osoba ročně	1,60	2,10	1,60	2,00	0,60	0,90	0,80	
-1		tis. Kč	590,78	775,41	527,60	728,48	221,53	222,22	295,28	
7	Náklady prac.poměru THP	1 osoba ročně	0,23	0,28	0,28	0,23	0,21	0,29	0,48	
-2		tis. Kč	299,86	257,02	257,02	299,86	404,51	510,51	528,79	
7	Podpora ostatní THP, předáci a výr.údržba	1 osoba ročně	1,75	2,20	1,90	2,15	0,75	1,05	1,20	
-5		tis. Kč	122,91	151,55	122,53	151,02	52,52	72,78	84,23	
7	Podpora manažerů 2.linie a specialisté	1 osoba ročně	0,08	0,08	0,08	0,08	0,15	0,24	0,08	
-6		tis. Kč	10,80	10,80	10,80	10,80	21,60	22,29	10,80	
11	Nevýrobní nákup - výběrové řízení	tis.Kč položek	220	259	224	254	52	188	12	
-4		tis. Kč	11	12	11	13	3	9	1	
11	Nevýrobní ostatní	tis.Kč položek	119	128	116	121	26	96	5	
-5		tis. Kč	12	14	12	13	3	10	1	
	[tis.K	Externí (účtované) náklady	GK firmořsoůů							
E18	Spotřeba materiálu (přímý)	5 766	306000000	55	21	23	27	9	18	18
E19	Spotřeba ruční náradí	85	306000013	8	11	9	10	4	5	6
E26	Spotřeba drobného hm	3 996	315000000	18	22	20	22	0	196	0
E40	Spotřeba materiálu (nepřímý)	2 778	501000000	275	252	295	226	70	70	0
E41	Opravy strojů	1 593	501000506	595	245	59	50			
E49	Ostatní služby	24 635	618000000	260	124	26	19			55
E64	Odp stroju a zařízení US	25 270	920300000	25,84	53	45	56			
	CELKEM externí náklady	tis.Kč		1 238	728	476	411	83	289	79

Výsledkem je kalkulační cena výkonu, založená na skutečných nákladech

Finanční controlling

Obsah a cíl

- **Finanční controlling**

- Role finančního řízení
- Podstata finančního controllingu
- Nástroje finančního controllingu
- Finanční plánování
- Rozpočetnictví a ukázky rozpočtů
- Controlling investic

- **Cíl**

- Student by měl pochopit roli a postavení finančního controllingu v řízení firmy
- Student by se měl seznámit s nejdůležitějšími nástroji finančního a jejich využitím
- Blíže seznámit studenty prostřednictvím modelových příkladů s vybranými nástroji

Role finančního řízení

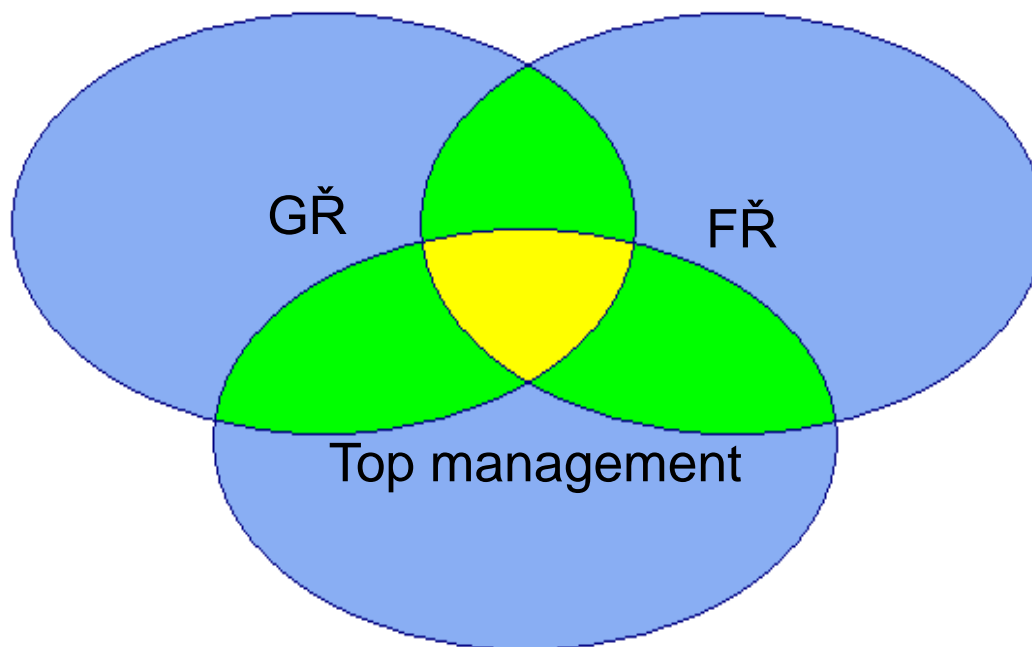
Základní předpoklady úspěchu

- Cílem je pomoci ke změně pohledu na finanční řízení podniku
- Změna myšlení, přístupu a odpovědností
 - Pochopit hlavní finanční souvislosti a potřebu změny
 - Změna stylu práce
 - Nastavení nových procesů
 - Finanční řízení musí být postaveno na cílech!!!
- Top management hraje klíčovou roli
 - Pochopení potřeby změny finančního řízení firmy
 - Nastavení obličeje
 - Podpora
 - Follow up, důslednost

Dělat správné věci a dělat je správně!!!

Role finančního řízení

Rozdílné role jednotlivých složek managementu



Role finančního řízení

Rozdílné role jednotlivých složek managementu

- **Generální ředitel**

- Porozumění, nastavení cílů
- **angažovanost** – GŘ musí být vtažen do problému, musí chtít vnímat finanční situaci, musí umět motivovat, nastavit cíle, priority, styl práce!
- Podpora a motivace
- Follow up, důslednost

- **Finanční ředitel**

- Proaktivita, vysvětlení
- Specifikace cílů, nastavení systému
- Zapojení do projektů napříč organizací – musí jim rozumět
- Otevřenost, důslednost

- **Top Management**

- Porozumění – management musí chtít **být součástí procesu finančního řízení**
- Message / nastavení obličeje
- Zapojení klíčových lidí, Motivace
- Commitment & Loyalty & Ownership

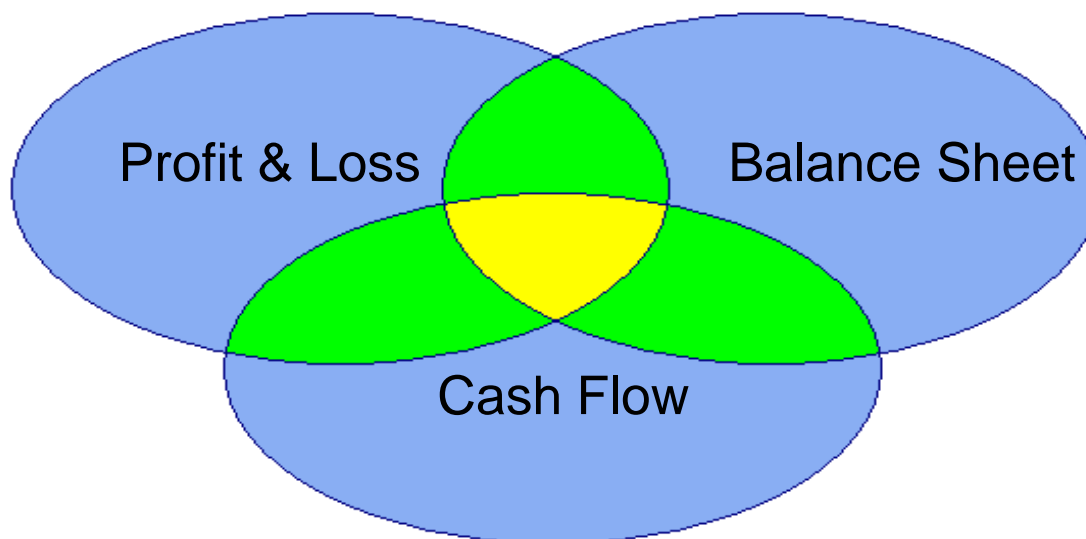
Role finančního řízení

Analýza výchozího stavu a variant možných směrů rozhodnutí

- **Jaká je naše finanční situace, jaký je trend?**

WWW (What, Where, Why)

- Máme nedostatek peněz .. ?
- Máme nízký zisk, ztrátu .. ?
- Máme nízkou obrátku zaměstnaného kapitálu .. ?



Role finančního řízení

Analýza výchozího stavu a variant možných směrů rozhodnutí

- **Kde jsme, kde jsou ostatní a kde chceme být?** WWW (Where are we, Where are the others, Where we want to be)
 - Máme informace o finanční situaci konkurence v oboru?
 - Máme informace o finanční situaci našeho oboru v porovnání s ostatními obory?
 - Víme, kde jsou naše silné a slabé finanční stránky v porovnání s ostatními?
 - Jaké jsou naše cíle?
- **Jak to udělat?** WHW (When, How, Who)
 - When – stanovení termínů
 - Who – zodpovědnost!

- Zjednodušeně si lze představit řízení financí:
Finanční controlling
 - správa finančních zdrojů a jejich plánování,
 - minimalizace nákladů spojených s jejím zajištěním.
- Finanční controlling (FC) představuje **subsystém** podnikového controllingu, **jehož hlavním cílem je zajišťování likvidity a finanční stability podniku.**
- Funkce finančního controllera je téměř v každé firmě považována za jednu z hlavních činností.

Finanční controlling

Hlavní otázky, kterými se FC taktéž zabývá:

- Znáte **úzká místa** vašeho podniku **v oblasti financí** a jste schopni je řídit?
- Máte **dostatečné a včasné informace pro finanční plánování**?
- **Alokujete optimálně finanční zdroje na jednotlivé složky majetku**?
- Máte přehled o **finanční situaci vašeho okolí** (např. zákazníků, dod., konk., aj.)?
- Sledujete průběžně přednosti a nedostatky spojené s finanční stránkou podniku?



- FC má zabezpečit komplexní (systémový) přístup
- FC je vhodný především při složitějších systémech financování

Podstata a úkoly finančního controllingu

- Je to řízení procesu **využívání firemních financí** tak, aby byly **optimálně alokovány na jednotlivé složky majetku** podniku.
- Při řízení finančních zdrojů se finanční controlling snaží o **minimalizaci nákladů s nimi spojenými** ⇒ často vzniká konflikt s prodejním či marketingovým oddělením (hlavně v otázce řízení zásob a pohledávek).

Podstata a úkoly finančního controllingu

Funkce finančního controllingu lze spatřovat ve třech základních sférách:

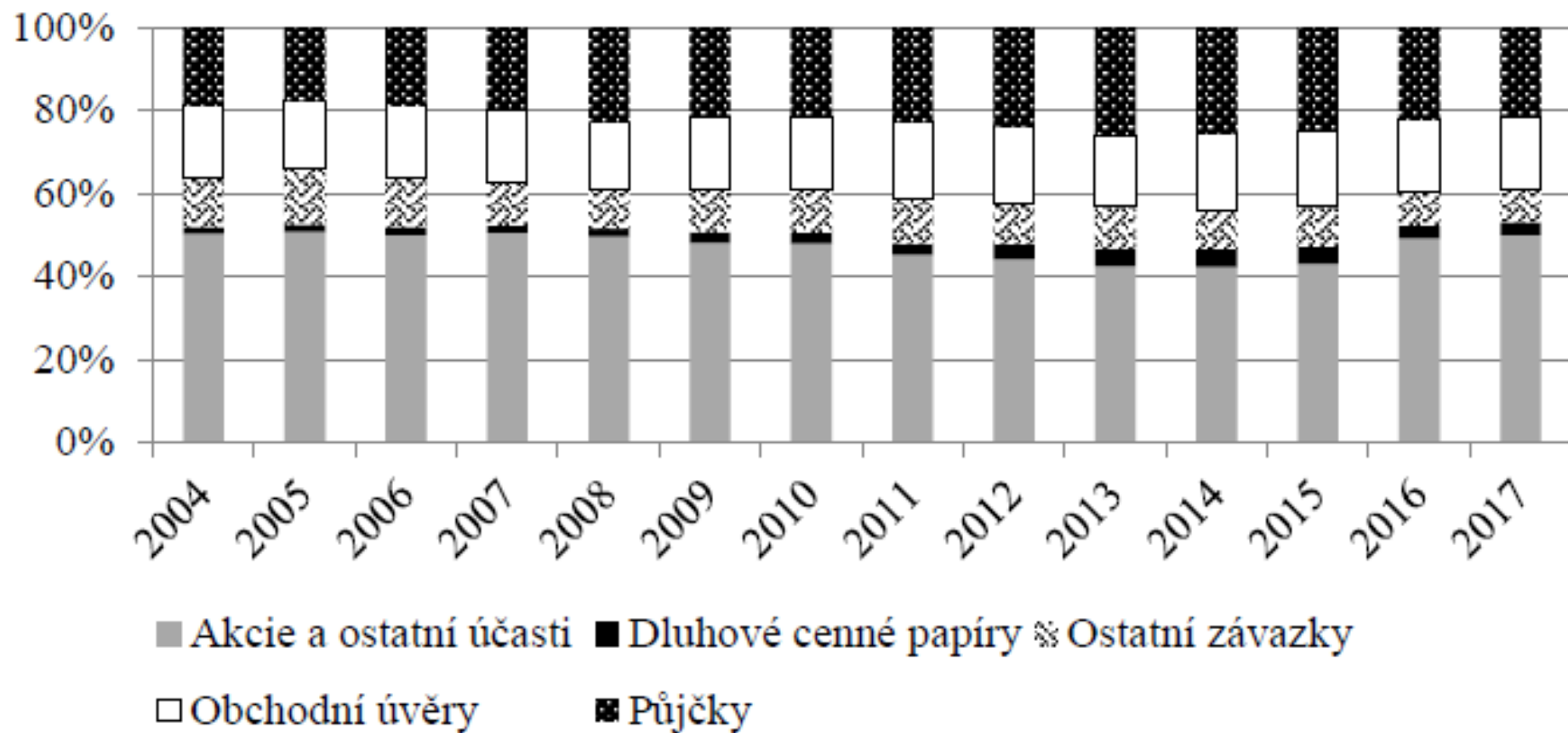
- získávání finančních zdrojů (kapitálu): od zákazníků, bank a dalších subjektů,
- užití finančních zdrojů: alokace zdrojů k financování podniku (provozní činnost, investice, úhrada dluhů),
- správa finančních zdrojů: část zdrojů nenachází okamžité užití a je spravována v podobě rezerv likvidity,
- rozhodování o rozdělení zisku (výplata dividend atd).

Hlavní úkoly finančního controllingu:

- včasné objasňování finančních předností a nedostatků podniku,
- včasné prognózy finančních omezení,
- jasné stanovení zásad financování,
- preventivní opatření k zajištění platební schopnosti a finanční rovnováhy.

Struktura financování českých podniků v letech 2004 – 2017

Nefinanční podniky 2004-2017

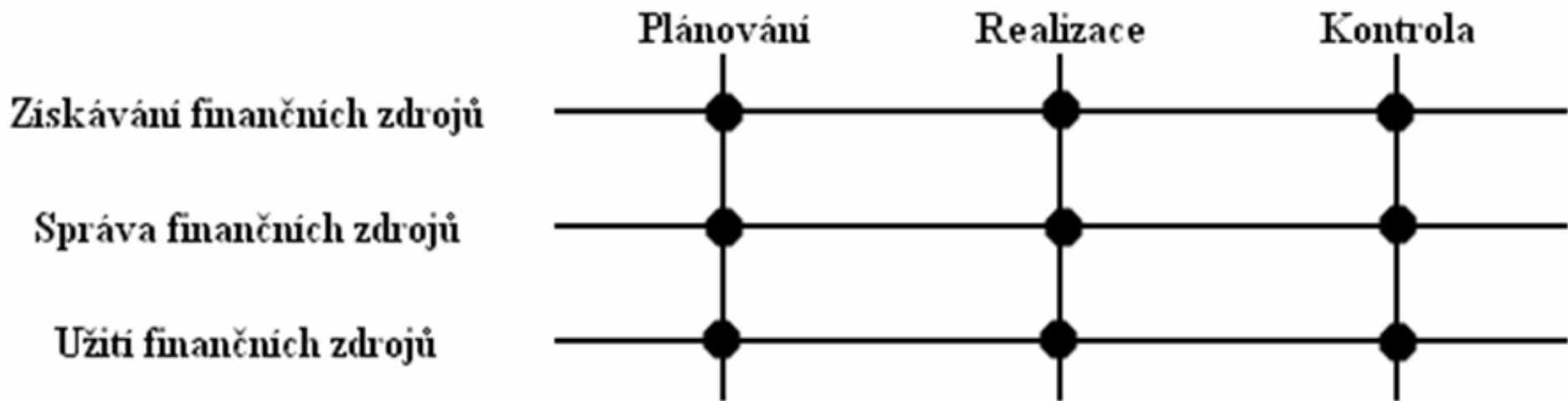


Podstata a úkoly finančního

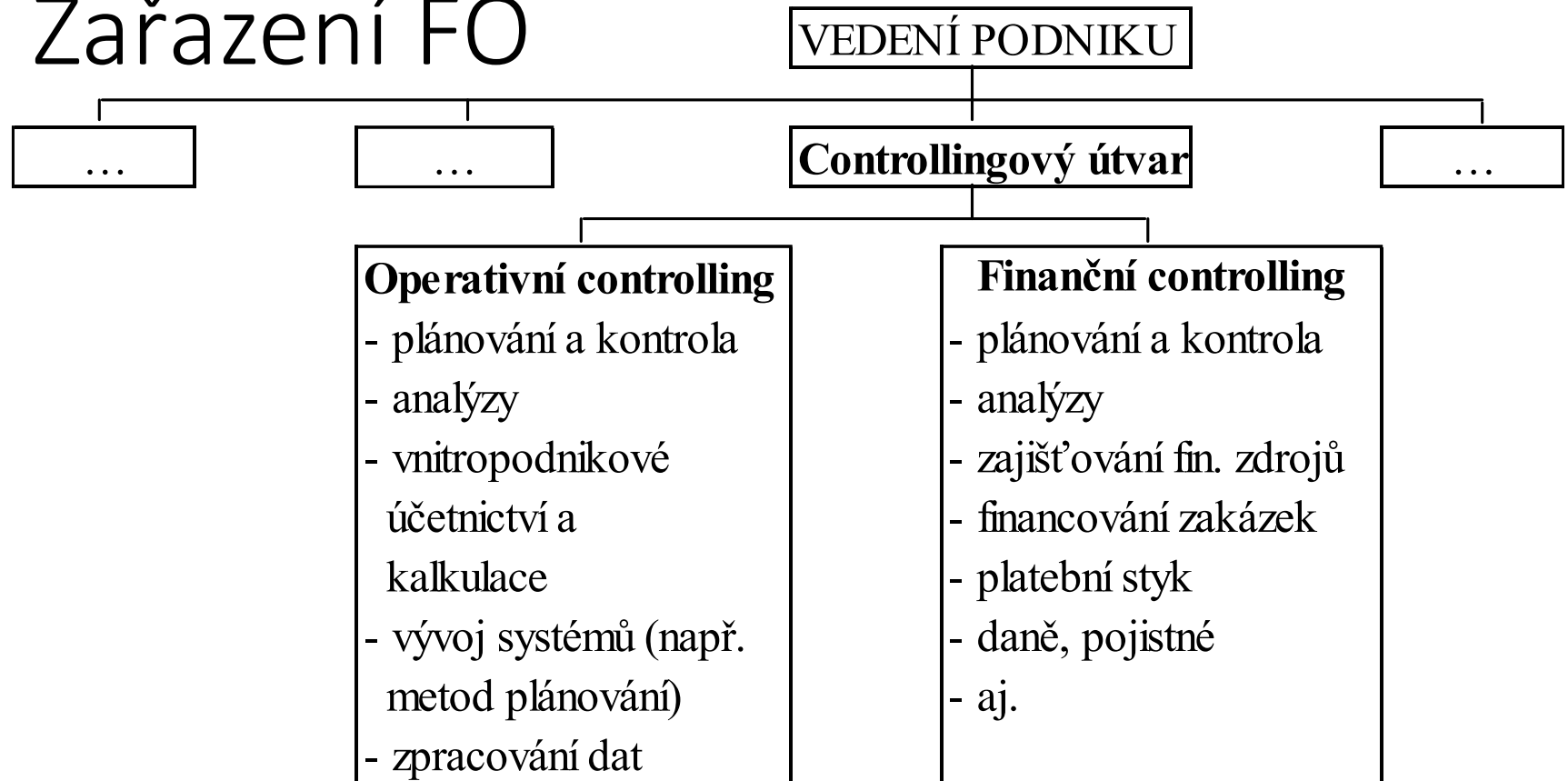
- Každá z výše uvedených funkcí finančního controllingu probíhá jednotlivými fázemi procesu řízení:
- **fázi plánování:** obsahuje analytické činnosti, tvorbu prognóz finančních toků a hledání opatření k vyrovnání schodků či přebytků likvidity,
- **fázi realizace:** zahrnuje aktivity nutné pro realizaci plánu,
- **fázi kontroly:** obsahuje porovnání plánu a skutečnosti, identifikaci a analýzu odchylek a návrhy regulačních opatření.

Hlavní úkoly finančního controllingu:

- včasné objasňování finančních předností a nedostatků podniku,
- včasné prognózy finančních omezení,
- jasné stanovení zásad financování,
- preventivní opatření k zajištění platební schopnosti a finanční rovnováhy.



Zařazení FO



- „Hlavním předpokladem úspěšného používání nástrojů finančního controllingu je manažersky orientované účetnictví.

Nástroje FC

Základní oblasti a nástroje:

- controlling likvidity, řízení Cash-flow
- controlling pracovního kapitálu (zásob, pohledávek, krátkodobých závazků, okamžitě likvidity)
- finanční analýza
- finanční plánování
- finanční kontrola
- controlling investic
- zajišťování finančních zdrojů
- zajišťování finančních investic
- platební styk
- financování exportu
- financování zakázek
- daně a pojistné

- Udržování určité výše likvidity brání problémům se ^{Controlling likvidity} zákazníky, dodavateli, státem, se zaměstnanci, bankami atd.

X

- Vysoká likvidita znamená vyšší náklady, nižší efektivnost a nižší rentabilitu prostředků

⇓

Nelze udržovat příliš vysoké zůstatky na běžných účte
(řízení likvidity” = “řízení zásob)

Controlling likvidity „nerovnice likvidity“

$$\text{OčV} \leq \text{PS} + \text{OčP} + \text{PZH}$$

OčV.....očekávané výdaje

- PSstav disponibilních prostředků na začátku období
- OčP.....očekávané příjmy
- PZH.....pojistná zásoba hotovosti (pokud s ní při řízení likvidity operujeme)

každodenní likvidita

Platební síla daného dne \geq výdaje splatné v daný den

Časový horizont likvidity

- **3 úrovně:**

- dlouhodobá - půl roku a více
- střednědobá – 1 měsíc – 6 měsíců
- krátkodobá – do jednoho měsíce

Dlouhodobá likvidita

- Dlouhodobý horizont
 - Úzce souvisí s rozpočty
 - **Příjmy vs. výdaje**

Očekávané příjmy v daném období

- **provozní, finanční a mimořádné.**



prodej



Očekávané příjmy dle splatnosti pohledávek

Dlouhodobá likvidita

Očekávané příjmy v daném období

- závislost na režimu úhrad např. 30/60/10
- Skutečné příjmy → **úprava tržeb:**
 - posunout je o dobu splatnosti faktur,
 - upravit je vzhledem k neplacení zákazníky včas případně vůbec
- + ostatní „pravidelné“ příjmy (daně, nájmy, úroky atd.)

Očekávané výdaje v daném období

- **Dlouhodobá likvidita**
výdaje z provozní činnosti – nejpodstatnější
- úroveň stanovování výdajů závisí na systému stanovování rozpočtů – plánování na měsíce X plánování na rok
 - stanovení měsíčních nákladů (z ročních):
 - 1/12 celkové částky,
 - rozdělení celkové částky podle stejných procent jako tomu bylo v předcházejících letech,
 - rozdělení celkové částky podle vývoje tržeb v rozpočtovaném roce



úprava dle běžné doby splatnosti

- výdaje finanční - zálohy na daně, pojištění, placené licenční poplatky a nákladové úroky.

- Příklad formuláře pro plánování příjmů a výdajů v dlouhodobém horizontu

Dlouhodobá likvidita

Podnik XY, plán pro rok 200X		Měsíce					
Položka		1	2	3	4	5	6
Očekávané příjmy	Prov	80	183	103	102	96	119
	Mim						40
	Fin	1	2	2	2	1	1
Očekávané výdaje	Prov	90	88	88	88	88	88
	Mim						10
	Fin	3	2	3	3	3	3
	Daně	5	5	5	5	5	29
Saldo		-17	90	9	8	1	30
Stav hotovosti	-20	-37	53	62	70	71	101
PZH		10	10	10	10	10	10
Úvěry		47					
Finanční majetek (vlastní)			43	52	60	61	91



Výsledky v této tabulce nám mohou pomoci určit vhodný typ úvěru (např. krátkodobý x dlouhodobý), výši úvěrové linky (úvěrového stropu), atd.

Střednědobá likvidita

- plánování likvidity např. systémem 1+3
 - tzn., že se v podstatě plánuje na čtyři měsíce dopředu s tím, že první měsíc je plánován podrobněji a přesněji než zbylé tři měsíce.
- podrobnější a přesnější plánování \Rightarrow větší spolehlivost údajů
- údaje o příjmech i výdajích zde můžeme členit navíc podle výrobních skupin, oblastí, atd.

Řízení okamžité likvidity

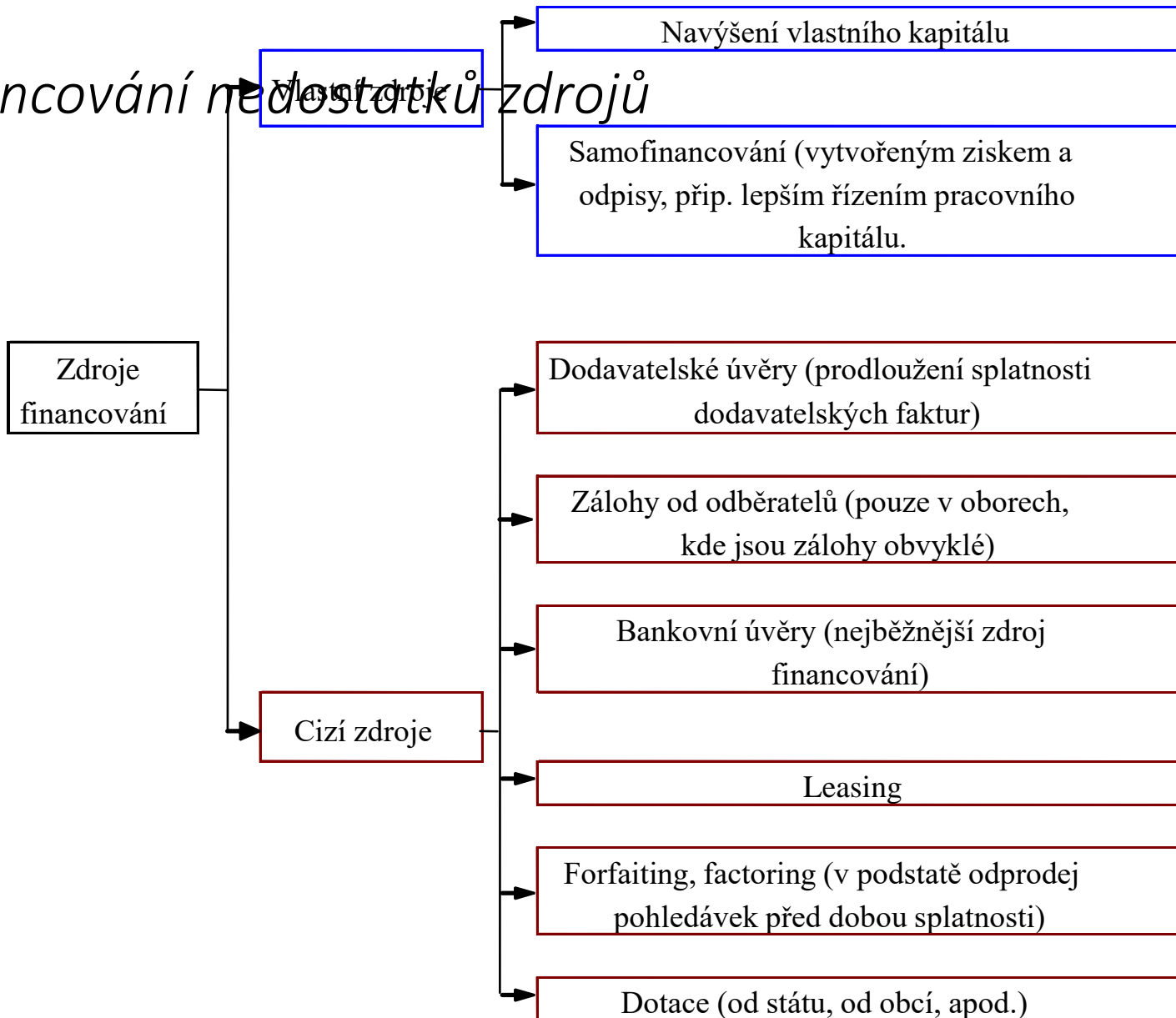
- Týden, dekáda, měsíc
- Větší spolehlivost
- Pro efektivní řízení je potřeba funkční vnitřní informační systém:
 - informace pro určení jednotlivých příjmů a výdajů - např. data fakturací, komentáře k jednotlivým zákazníkům týkající se pravděpodobnosti využití skont, zaplacení dodávky, zpoždování plateb apod.)
- [ukázka](#)

Návrh výkazu na zjištění každodenní likvidity						Měsíc/Rok: Březen/2006							
Prac. dny	PS peněžních prostředků daného dne			Příjmy dne		PS + PŘÍJMY	Výdaje dne					Výdaje celkem	KS peněžních prostředků
	Bankovní účty	Pokladna	Cekem PS	Tržby	Nákup zboží		Zahranič. doprava	Leasing	Zaměstnanci	Daně a poplatky	Úvěry		
1.3.	1 250 967	29 830	1 280 797	1 256 936	2 537 733	1 102 316		12 600	269 300		313 975	1 698 191	839 542
2.3.	809 712	36 934	846 646	7 829 256	8 675 902	7 364 993	323 471		365 812	111 376	21 937	8 187 589	488 313
3.3.	451 379	32 479	483 858	6 626 643	7 110 501	653 142	12 963	16 325		25 934		708 364	6 402 137
6.3.	6 369 658	17 630	6 387 288	0	6 387 288	5 963 756	11 736				32 446	6 007 938	379 350
7.3.	5 990 308	12 593	6 002 901	36 759	6 039 660	5 502 378	19 658	11 236		102		5 533 374	506 286
8.3.	493 693	8 369	502 062	14 914 389	15 416 451	9 679 358	0		1 259 321			10 938 679	4 477 772
9.3.	4 469 403	48 692	4 518 095	0	4 518 095	2 361 489	149 351	41 377		14 500	211 412	2 778 129	1 739 966
10.3.	1 691 274	29 834	1 721 108	0	1 721 108	1 203 667	198 647			308 673		1 710 987	10 121
13.3.	-19 713	89 311	69 598	931 648	1 001 246	369 833	10 259	22 691	8 631		1 206	412 620	588 626
14.3.	499 315	29 811	529 126	37 991	567 117	520 790				6 933		527 723	39 394
15.3.	9 583	11 293	20 876	9 354 987	9 375 863	6 234 551	9 822	41 920		2 207	9 864	6 298 364	3 077 499
16.3.	3 066 206	36 412	3 102 618	7 842 193	10 944 811	8 209 604			14 465			8 224 069	2 720 742
17.3.	2 684 330	32 530	2 716 860	216 736	2 933 596	102 062	156 300	32 560	82 693			373 615	2 559 981
20.3.	2 527 451	19 231	2 546 682	4 831 100	7 377 782	5 504 733				14 443	111 453	5 630 629	1 747 153
21.3.	1 727 922	11 300	1 739 222	1 036 498	2 775 720	1 600 364	74 521		302 684		52 630	2 030 199	745 521
22.3.	734 221	74 621	808 842	155 415	964 257	846 625	12 600	5 093	11 545			875 863	88 394
23.3.	13 773	39 899	53 672	0	53 672	5 630		690	2 009	10 099	1 330	19 758	33 914
24.3.	-5 985	30 500	24 515	413 547	438 062	201 200			629			201 829	236 233
27.3.	205 733	26 477	232 210	3 268 778	3 500 988	3 100 269	266 841				45 698	3 412 808	88 180
28.3.	61 703	65 123	126 826	5 615 484	5 742 310	4 962 115	314 700	41 230		14 455	22 648	5 355 148	387 162
29.3.	322 039	36 364	358 403	11 168 917	11 527 320	9 550 621		128 960	5 207		2 096	9 686 884	1 840 436
30.3.	1 804 072	41 442	1 845 514	365 922	2 211 436	1 206 999	896 370		688	8 077		2 112 134	99 302
31.3.	57 860	52 556	110 416	4 793 658	4 904 074	3 902 657	314 521	19 567			77 624	4 314 369	589 705
Celk.	35 214 904	813 231	36 028 135	80 696 857	116 724 992	80 149 152	1 210 891	374 249	2 322 984	516 799	904 319	87 039 263	29 685 729

Hlavní zásady řízení průběžné likvidity:

- **Řízení okamžité likvidity**,
Optimálně využívat úvěrové limity,
- vyhnout se prodlení v úhradách závazků,
- zabránit překročení úvěrových rámců,
- zabránit ztrátám z nečinnosti peněžních prostředků,
- zajišťovat disponibilitu flexibilních krátkodobých výdajů,
- budovat informační systémy podporující peněžní dispozici,
- regulovat rychlost toku peněžních prostředků (často na bázi urychlení příjmů a zpomalení výdajů).

Financování nedostatků zdrojů



- Jednou z hlavních funkcí finančního controllingu je řízení procesu využívání kapitálu
Controlling pracovního kapitálu



analýza, plánování a kontrola finančně hospodářských účinků jednotlivých směrů užití kapitálu

- Controllingový proces je zaměřen na kapitál vázaný v položkách **oběžného majetku podniku** – pracovní kapitál
- Úkolem je najít určitou hladinu pracovního kapitálu, kterou lze považovat za optimální z hlediska:
 - zisku (např. nižší stav zásob → nižší skladovací náklady → vyšší zisk),
 - rizika jeho dosažení (např. nízké zásoby mohou způsobit prostoje ve výrobě),
 - a jiných hodnotících faktorů.

- Controlling se zaměřuje na hodnocení pozitivních (vyšší prodeje) a negativních (finanční náklady) dopadů úvěrové politiky
- Různou volbou parametrů, jako např. **délka obchodního úvěru, sleva za promptní placení (skonto), doba uplatnění slevy**, aj., ovlivňuje podnik jak kladné, tak záporné efekty, např.:
 - objem prodejů
 - náklady prodejů
 - ztráty z nevyinkasovaných pohledávek
 - využívání skonta
 - náklady z vázanosti kapitálu
- **Optimalizace prodejních podmínek:**
 - placení předem (zálohové platby),
 - placení při dodávce,
 - poskytnutí obchodního úvěru,
 - kombinace předcházejících typů.

- **Hodnocení efektu skont**
- **Controlling pohledávek**
- Analýzy zákazníků
- Evidence stálých zákazníků a jejich platební morálka
- **Monitoring pohledávek**
 - evidence a kontrola objemu pohledávek
 - sledování lhůt splatnosti pohledávek
 - výpočet ukazatelů obrátky a doby obratu pohledávek (nejlépe za měsíce, kvartály)
 - monitorování struktury (stáří) pohledávek: nebo-li přehled o věkové struktuře pohledávek (splatné do 30 dní, 31 -60 dní, nad 60 apod.)

Controlling pohledávek **Monitoring pohledávek**

- **úvěrová politika vůči odběratelům**

- stanovení úvěrových limitů a jejich kontrola,
- monitoring splatnosti jednotlivých pohledávek,
- akcelerace inkasa (upomínky, sankce),
- credit rating odběratele,
- komunikace s marketingovou oblastí, průzkum trhu, apod.

Bezpečnostní pravidla

controlling provided

- „koruna obdržená dnes má větší hodnotu, než koruna obdržená zítra“
- „bezpečná koruna má větší hodnotu, než riziková koruna“

Za určitý standard lze považovat následující soubor úloh:

- **Controlling pohledávek**
stanovení úvěrových limitů vůči odběratelům a jejich kontrola,
- kontrola pohledávek po lhůtě splatnosti a iniciace následných opatření,
- iniciace inkasa (upomínky, sankce apod.),
- správa dat o odběratelích,
- verifikace důvěryhodnosti (credit rating) odběratele,
- kontrola platebních podmínek objednávek,
- monitorování pohledávek (doba obratu, obrátka, stáří pohledávek atd.),
- analýza, plány a kontrola úvěrových vztahů a pohledávek,
- komunikace s marketingovým, cenovým aj. oddělením.

Externí příčiny problémových pohledávek

Controlling pohledávek

- minimální možnosti efektivního postihu,
- složitost vymahatelnosti práv,
- **absence morálky** v obchodních vztazích.

Interní příčiny problémových pohledávek

- nesprávné ohodnocení obch. partnera,
- rozdílné situace v době uzavírání kontraktu a v době jeho realizace.

Controlling pohledávek

Možné příčiny a reakce související se změnou platebního chování odběratele

	Výše neuhrazených pohl.	Počet dní po splatnosti (průměr)	Možné příčiny	Možné reakce
Dlouhodobě	<i>mírně roste</i>	<i>mírně roste</i>	Odběratel postupně oddaluje své platby. Stále ale objednává (odklady plateb spolu s novými pohledávkami vedou k růstu neuhrazených pohledávek)	Přezkoumat finanční zdraví odběratele, dohodnout nové platební podmínky - motivace k dřívějším úhradám ve formě bonusů, stanovit úvěrový limit, požadovat zálohy.
	<i>prudce roste</i>	<i>prudce roste</i>	Odběratel platí s mnohem větším spožděním než dříve (má vážné finanční potíže). Stále objednává, jinak by výše pohledávek nerostla.	Přezkoumat bonitu. Pokud jsou fin. problémy dlužníka přechodného rázu - umožnit dluh splácet formou splátek
			Odběratel stále objednává, ale již neplatí.	Okamžitě zjistit skutečné příčiny. Odmítnutí dalších objednávek. Pojistit se.

Controlling pohledávek

Možné příčiny a reakce související se změnou platebního chování odběratele

Výše neuhrazených pohl.	Počet dní po splatnosti (průměr)	Možné příčiny	Možné reakce
<i>roste</i>	<i>neměnný</i>	Odběratel nyní splácí se zpožděním i ty faktury, které dříve platil ve splatnosti.	Upozornění na pozdní placení, motivovat k dřívějším úhradám ve formě bonusů, skont.
		Je také možné, že odběratel zvyšuje objemy nákupů	-
<i>neměnná</i>	<i>roste</i>	Náznak toho, že se odběratel dostává do finančních problémů. Na rozdíl od předchozích případů je pravděpodobné, že již přestal objednávat.	Okamžitě zjistit důvody, prověřit bonitu. Využít různých druhů zajištění pohledávek nebo pohledávky postoupit.
		Odběratel část pohledávek nezaplatil, proto se zvyšuje pouze počet dní po splatnosti. Nové objednávky platí v obvyklém termínu.	Nezaplacené pohledávky převést na směnky.

Controlling pohledávek

- factoring, odkup pohledávek

- Factoring - jedna z forem krátkodobého financování, založená na odkupu krátkodobých pohledávek z obchodního styku před dobou jejich splatnosti.
- Factoringové společnosti odkupují pohledávky, které nejsou jištěny žádným ze zajišťovacích instrumentů.
- K postoupení pohledávky není potřebný souhlas dlužníka (odběratele). Výjimkou může být případ, kdy je mezi dodavatelem a odběratelem uzavřena dohoda, že je vyloučeno postoupení pohledávky nebo musí být postoupení pohledávky dovoleno jen se souhlasem odběratele.
- Factoring dává společnostem k dispozici hotovost, kterou potřebují ke své další činnosti. Ty pak nemusí mít vázané finanční prostředky v pohledávkách. Factoring se tedy stává alternativním zdrojem financování.
- **Předností factoringu je jeho pružnost bez složitých schvalovacích procedur a nutnosti běžného bankovního jištění.**

Controlling pohledávek

- factoring, odkup pohledávek

Regresní factoring

- Stále častěji využívanou službou,
- Relativně nízká cena, plně srovnatelná s bankovním úvěrem.
- Factoringová společnost u této metody zálohově financuje pohledávky před splatností a po dobu tzv. regresní lhůty, kdy rovněž upomínkuje a vymáhá plnění po odběrateli. Po uplynutí regresní lhůty faktor navrací pohledávku zpět dodavateli k obchodnímu řešení.
- je doporučována jako flexibilní finanční zdroj především v případech, kdy dodavatel s odběrateli dlouhodobě spolupracuje a neexistují obavy ze zhoršení platební morálky.

Bezregresní factoring

- Je službou dříve využívanou především v exportním factoringu,
- Bezregresní factoring integruje výhody financování, správy pohledávek a převzetí rizika platební neschopnosti nebo nevěle odběratele.
- Dodavatel kromě nevratného financování získá i pojištění pohledávek nebo garanci, že factoringová firma přebírá rizika a náklady na vymáhání pohledávek, obvykle do výše 85 % z jejich hodnoty.
- Je přirozeně dražší.
- Je vhodná pro dodavatele, kteří chtějí při dodávkách vyřešit i potenciální problémy s insolvencí odběratelů, resp. kteří se již předem rozhodnou zaplatit vyšší poplatek za větší rozsah služby.

Controlling pohledávek

- factoring, odkup pohledávek

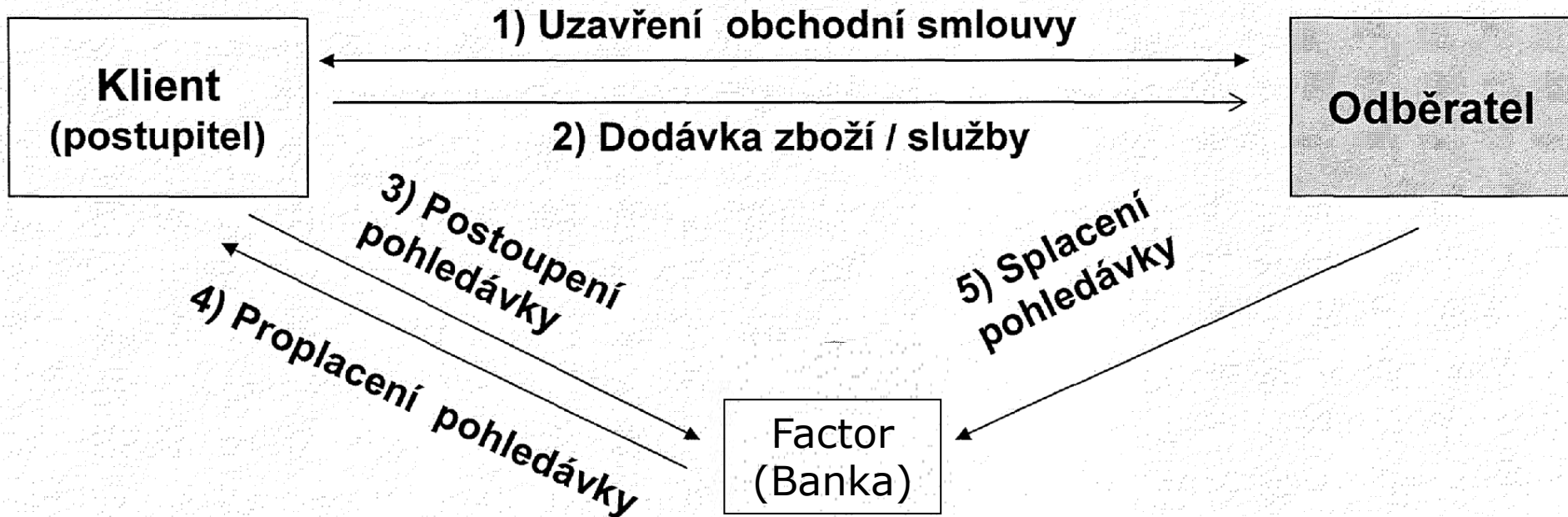
Kdy je tuzemský factoring vhodný:

- uvažujete podpořit prodej Vašich výrobků či služeb poskytováním delších platebních podmínek,
- odběratel požaduje nahradit hotovostní platbu dodavatelským úvěrem,
- odběratel požaduje delší platební podmínku než mu poskytnete,
- nedostatek pracovního kapitálu omezuje rychlý růst Vaší firmy,
- máte obavy ze zpožděných nebo špatně dobojovaných pohledávek,
- hledáte větší finanční flexibilitu

Controlling pohledávek

- factoring, odkup pohledávek

Základní schéma



1. Klient uzavře s odběratelem obchodní smlouvu
2. Klient dodá zboží I službu odběrateli a poskytne mu odloženou splatnost. Za odběratelem mu vznikne pohledávka
3. Klient postoupí pohledávku bance
4. Banka proplatí pohledávku na běžný účet dodavatele
5. Odběratel zaplatí pohledávku v den splatnosti na účet banky

Controlling pohledávek

- factoring, odkup pohledávek

Základní rozdíly mezi úvěrem, poskytnutým na financování pohledávek a odkupem pohledávek

Úvěr jištěný pohledávkami	Odkup pohledávek
Klient zůstává majitelem pohledávky.	Novým majitelem pohledávky se stává banka
Klient čerpá peníze z úvěru a je přímým dlužníkem banky. Tento úvěr bance splácí z vlastních zdrojů.	Klientovi je vyplacena cena za odkoupenou pohledávku, která je při splatnosti splácena klientovým odběratelem, tj. přímým dlužníkem banky se stává odběratel.
Úvěr je čerpán bez přímé vazby na jednotlivé pohledávky	Banka financuje pouze existující pohledávky, a to každou pohledávku samostatně
Platby od odběratelů přichází na běžný účet klienta, vedený u banky	Platby od odběratelů přichází na vnitřní účet banky

Controlling pohledávek

- factoring, odkup pohledávek

Ve kterých situacích se klient rozhoduje nabídnout své pohledávky bance

- Pokud jako nedostatečně bonitní dodavatel má horší přístup k úvěru než jeho bonitnější odběratel, jehož riziko banka akceptuje
- Chce snížit objem pohledávek ve své bilanci
- Nechce zvyšovat svou úvěrovou angažovanost u banky nebo chce využít úvěrových linek pro jiné financování
- Potřebuje získat rychle volné finanční prostředky
- Banka se stará o inkaso pohledávek

Controlling pohledávek

- factoring, odkup pohledávek

Poplatky

- Faktoringový poplatek ve výši 0,5 – 3,5 % z objemu nesplacených pohledávek, který v sobě zahrnuje rizikovou provizi, výlohy spojené s prováděním správy postoupených pohledávek a jiné náklady (celní poplatky, pojištění apod.).
- Úrok z čerpaných a dosud nesplacených záloh, který se většinou odvíjí od úrokové sazby na mezibankovním trhu (PRIBOR – Prague Interbank Offered Rate nebo LIBOR – London Interbank Offered Rate), rozšířený o marži 2,5 – 5 % p.a.
- V praxi pak factoringová společnost zasílá jedenkrát měsíčně souhrnnou fakturu za provedené odkupy pohledávek a jejich předfinancování.

Controlling pohledávek

- factoring, odkup pohledávek

Konkrétní situace

- limit financování ve výši 10 mil. Kč,
- limit předfinancování ve výši 70 % (obvykle 80 %, ale vzhledem k finančním výsledkům za rok 2012 a počáteční spolupráci byl stanoven nižší limit předfinancování),
- úrok z předfinancování ve výši 2,00 % p.a.,
- základní úroková sazba je stanovena vždy na období jednoho kalendářního měsíce v rozmezí od 4,3 % - 5,0 % p.a.,
- bezregresní druh odkupu pohledávek,
- odměna za bezregresní odkup ve výši 1,15 % z nominální hodnoty odkoupených pohledávek,
- platební podmínka maximálně 180 dní,
- výše garanční platby v případě platební nevůle či doložení platební neschopnosti odběratele ve výši 80 % z nominální hodnoty pohledávky.

Controlling pohledávek

- factoring, odkup pohledávek

Příklad - využití factoringu pro financování růstu obchodu s řetězci

- Společnost Obchodní, a. s., obchoduje se sportovními potřebami a následně poskytuje konečným zákazníkům záruční a pozáruční servis. Hlavními partnery, pomocí kterých se dostává zboží ke konečným zákazníkům, jsou obchodní řetězce (Tesco, Ahold, Globus, SPAR, ...). Vzhledem ke skutečnému prodejnímu cyklu odběratelé platí za dodané zboží ve lhůtě 45 dní od dodání.
- Obchodní, a. s., díky postupnému růstu v posledních letech dokázala realizovat a ufinancovat obchodní obrát 80 mil.Kč. Celkový objem pohledávek společnosti před splatností tedy dosahuje 9,9 mil. Kč (80 mil. / 365 dní × 45 dní).
- Díky nové komoditě společnost počítá, že v příštím roce skokově zvýší obrát o 60 mil. Kč na 140 mil. Kč/rok. Při stejné (45 denní) splatnosti pohledávek vzniknou společnosti z nové komodity další pohledávky v hodnotě 7,5 mil. Kč.

Controlling pohledávek

- factoring, odkup pohledávek

- Obchodní, a. s., požádá o factoring existujících pohledávek, aby mohla pokrýt zvýšený nákup zboží a zároveň nárůst pohledávek z nové komodity.
- Factoringová společnost po vyhodnocení poskytne Obchodní, a. s., regresní factoring na existující pohledávky s limitem 8 mil. Kč. To znamená, že factoringová společnost profinancuje portfolio existujících pohledávek za řetězci ve výši 9,9 milionů při záloze 80 %, tj. 7,9 mil. Kč.
- Obchodní, a. s., za získané prostředky obratem výhodně zakoupí novou komoditu a soustředí se na její distribuci a na další poprodejní servis.
- Factoringová společnost samostatně zajišťuje ve sjednaných platebních lhůtách inkaso pohledávek z prodeje zboží obchodním řetězcům. Na dodavatele se obrací jen ve sporných případech (reklamace, nepřevzetí nebo vrácení zboží).
- **Obchodní, a. s., díky nové komoditě získává čistou marži ve výši 15 % z obratu navýšeného o 60 mil. Kč, tj. 9 mil. Kč. Celkové náklady factoringového financování transakce dosahují cca 1,5 % z financovaného obratu 80 mil. Kč, tj. 1,2 mil. Kč.**

Controlling pohledávek

- factoring, odkup pohledávek

Příklad – využití factoringu pro zrychlení inkasa pohledávek

- Společnost Textilka, s. r. o., je dodavatelem textilního zboží převážně do nezávislé sítě obchodníků s textilem. Dodávané zboží společnost zčásti nakupuje v Polsku a od tuzemských výrobců, zčásti sama vyrábí či upravuje. Celkový roční obrat dosahuje 60 mil. Kč.
- Pomalá, s. r. o., dle smluv s odběrateli fakturuje cenu dodaného zboží s DPH vždy podle uskutečněných závozů, a to dvakrát měsíčně. Platební lhůta je sjednána na 30 dní. Odběratelé ale ve skutečnosti neplatí dříve než za 90 dní.
- Hlavní finanční údaje:

Veličina	Hodnota	Pozn.:
Roční obrat (mil. Kč)	60	
Pohledávky dle sjednané lhůty (mil. Kč)	5	60 mil. / 365 × 30 dní
Skutečné pohledávky dle plateb – před (mil. Kč)	15	60 mil. / 365 × 90 dní
Nově – pohledávky ve factoringu	10	60 mil. / 365 × 60 dní
Hodnota factoringového financování	7	10 mil. × 70 %

Controlling pohledávek

- factoring, odkup pohledávek

Řešení:

- Firma z důvodů urychlení inkasa pohledávek a potřeby finančních zdrojů na nové obchody požádala factoringovou společnost o financování.
- Nabídka financování pohledávek před splatností až do 30 dnů po splatnosti s limitem 7 mil. Kč, stanovení zálohy na 70 % z pohledávek.
- Po realizaci obchodu se díky existenci silného finančního partnera a správce pohledávek obratem zlepšila platební morálka odběratelů, takže namísto 90 dnů po dodání zboží reálně platili o 30 dní dříve, tj. za 60 dní po dodání. Celkový objem aktuálních pohledávek tedy poklesl z 15 mil. Kč na 10 mil. Kč.
- Při záloze 70 % factoringová společnost poskytla firmě finanční zdroje na pohledávky před inkasem ve výši 7 mil. Kč.
- Celkové finanční náklady factoringu za rok dosáhly méně než 2 % z ročního factoringového obrátu 60 mil. Kč. Firma tak výrazně, o jednu třetinu, zrychlila inkaso pohledávek a navíc získala zdroje, pomocí kterých dříve zaplatila dodavatelům.
- Dodatečným ziskem společnosti tedy bylo také platební skonto za okamžitou platbu ve výši 4 % poskytnuté jejími dodavateli z ceny nakupovaného zboží.

Controlling pohledávek

- problematika skont

Skonto

- je sleva, kterou poskytuje prodávající kupujícímu v případě, že kupující platí za odebrané zboží okamžitě, případně během dohodnuté krátké lhůty.
- Výše skonta je zpravidla stanovena v % z prodejní ceny.
- Vzhledem k tomu, že tímto způsobem kupující takto vlastně půjčuje peníze prodávajícímu (pokud využije možnosti skonta a zaplatí dříve), výhodnost skonta zjistíme porovnáním s úrokovou mírou, při které může kupující tyto peníze investovat (Opačně můžeme pozdější zaplacení chápat jako čerpání úvěru ode dne zakoupení zboží do skutečného zaplacení a skonto představuje úrok za tento úvěr. Pokud by chtěl zaplatit ihned a neměl by peníze, musel by si vypůjčit.).
- Z tohoto důvodu výhodnost či nevýhodnost využití skonta můžeme posoudit na základě srovnání skonta s úrokem. Pokud skonto vyjádřené v % na roční bázi je vyšší než úroková sazba (z úvěru či depozita), potom je výhodnější a využijeme jej.

Controlling pohledávek

- problematika skont

Posouzení výhodnosti skonta:

1) Srovnání absolutní výše skonta a úroku

2) Srovnání relativní výše skonta a úroku

- Příklad 1: Prodávající firma dodala zboží v celkové prodejní ceně 200 tis. Kč (PC). Částka je splatná do 4 týdnů, přičemž při zaplacení do 1 týdne nabízí prodávající firma možnost skonta ve výši 2 % (r_{Sk}) z prodejní ceny. V případě okamžitého zaplacení by musela firma nákup financovat krátkodobým úvěrem s úrokovou sazbou 12 % p.a (r). Je pro kupující firmu za daných podmínek výhodné využít skonta a zaplatit zboží do týdne či nikoliv?

Controlling pohledávek

- problematika skont

Řešení:

- Samozřejmě využijeme až poslední den lhůty, kdy máme nárok na Skonto, to znamená až 7. den, což znamená 3 týdny (21 dní) před splatností!!!
- Absolutní výši skonta určíme jako:

$$\text{Skonto} = r_{\text{Sk}} * \text{PC}$$

$$\text{Skonto} = 0,02 * 200\,000 = \mathbf{4\,000\,Kč}$$

- Absolutní výši úroku z potencionální úvěru určíme jako:

$$\mathbf{\text{Úrok} = (\text{PC} - \text{Skonto}) * r * t}$$

$$\text{Úrok} = (200\,000 - 4000) * 0,12 * 21/365 = \mathbf{1\,353\,Kč}$$

- Na základě srovnání absolutní výše skonta a úroku je zřejmé, že kupující skonta využije a vezme si za daných podmínek krátkodobý úvěr, jelikož výnosy (skonto) budou ve výši 4 000 Kč a náklady (úroky z úvěru) pouze 1 353 Kč.

Controlling pohledávek

- problematika skont

Řešení:

- Ke stejnému závěru je nutné dojít i při srovnání relativní výše skonta a úroku.
- Procentně vyjádřené skonto v ročním formátu vypočítáme jako:
$$\text{Sk}\% = \text{Skonto} / (\text{PC} - \text{Skonto}) * t$$

Tedy:

$$4\,000 / (200\,000 - 4\,000) * 365 / 21 = 0,355 = 35,5 \% \text{ p.a.}$$

- Srovnejme... 35,5 % p.a. > 12 % p.a



- výhodnější je pro kupujícího skonta využít.

Controlling pohledávek

- problematika skont

Problematiku lze adekvátně řešit také prostřednictvím tzv. efektivní úrokové míry

- sazby skonta přepočtené na roční ekvivalentní sazbu z bankovního úvěru podle vztahu:

$$\dot{u}_{ef} = \frac{S}{z - s} * 365$$

\dot{u}_{ef} ... efektivní úrok (ekv. roční úrok. sazba z bank. úvěru v %)

S ... sazba skonta v % z ceny

z ... doba splatnosti závazku (dny)

s ... lhůta pro poskytnutí skonta (dny).

Controlling pohledávek

- problematika skont

Př. 2

- Doba splatnosti faktury je 30 dní. Pokud odběratel zaplatí do dvou dnů, dodavatel mu poskytne skonto ve výši 3 %. Vyplatí se odběrateli skonto využít v případě, že by si na zaplacení potřebné částky 500 000 Kč vzal od banky krátkodobý úvěr s úrokovou sazbou 9 % p.a.?

Řešení

$$u_{ef} = \frac{S}{z - s} * 365 = \frac{3}{30 - 2} * 365 = 39,1\%$$

- Jelikož je přepočtená sazba (39 %) vyšší než u bankovního úvěru (9 %), je výhodné využít bankovní úvěr a zaplatit z něj obchodní úvěr, tzn. odběrateli se vyplatí skonto využít

Controlling pohledávek

- problematika skont

Př. 3

- Firma musí splácet faktury do 2 měsíců. Je jí však nabídnuta sleva, zaplatí-li dříve. Při jak vysokém skontu je ochotna platit hned, pokud může používat kontokorentní úvěr s úrokovou sazbou 12 % p.a.?

Řešení

- v tomto případě počítáme jako neznámou S (výše skonta v %), tzn.

$$12\% = \frac{S}{60 - 0} * 365 = 2\%$$

- Firma tedy bude ochotna platit hned, pokud výše skonta převyšší hodnotu 2 %

Podíl jednotlivých skupin odběratelů na celkových tržbách

Intervaly ročních odběrů odběratelů (v Kč)		Počet odběratelů	Obrat (Kč)	% z celk. obratu	% z celk. počtu odb.
10 000 000	> více	33	984 650 898	77,62	7
1 000 000	- 10 000 000	68	238 701 034	18,82	15
100 000	- 1 000 000	106	40 321 315	3,18	24
10 000	- 100 000	118	4 471 485	0,35	27
méně	< 10 000	117	406 574	0,03	26
Celkem		442	1 268 551 311	100,00	100

Sumarizace odběratelů dle podílů na tržbách. Získáme tak přehled o struktuře objemů prodeje. Pokud k tomu přidáme údaj o průměrné době splatnosti, získáme tak podklad pro přesnější plánování cash-flow.

Sledování doby obratu pohledávek

Položka	Výpočet	2004 (tis. Kč)				
		12/03	...	9.	10.	11.
Prodeje		86 095	...	107 226	111 506	113 866
Pohledávky		308 168	...	389 682	411 376	387 163
- po splatnosti		136 800	...	164 200	159 700	134 700
- po splatnosti k.....		68 300	...	93 100	87 400	89 400
- bez pohl. po splat. K.....	ř.2 - ř.4	239 868	...	296 582	323 976	297 763
Doba obratu pohl. (dny)	(ř.2 / ř.1)x30	107	...	109	111	102
Doba obratu pohl.*	(ř.5 / ř.1)x30	84	...	83	87	78

Sledování věkových tříd pohledávek

Rok:

Věkové třídy pohledávek	Pohledávky (v tis. Kč)							
	konec 1.Q.	% z celku	konec 2.Q.	% z celku	konec 3. Q.	% z celku	konec 4. Q.	% z celku
1 - 30					97 015	24,90		
31 - 60					78 054	20,03		
61 - 90					70 846	18,18		
91 - 120					60 322	15,48		
121 - 180					55 844	14,33		
181 - 360					20 005	5,13		
360 - více					7 596	1,95		
Celkem					389 682	100,00		

Sledování platební morálky odběratelů

Sledování platební morálky odběratelů

Období:

Zákazník		Částka (tis. Kč)	Den vystavení	Den splatnosti	Datum skut. zapl.	PDO (a)	PDS (b)	Index = a/b	Index mo
1	fa 1.1	550	1.1.2005	28.2.2005	10.3.2005	57	69	83%	-
	fa 1.2	510	20.2.2005	8.4.2005	7.4.2005	48	47	102%	-
	fa 1.3	350	16.3.2005	17.5.2005	20.5.2005	61	64	95%	-
	Ø	-	-	-	-	-	-	93%	85%
2 spol. s r.o.	fa 2.1								
	fa 2.2								
	Ø								
3	fa 3								

PDO...počet dní oficiálně = den spl. - den vyst.

PDS...počet dní skutečně = datum skut. zapl - den vyst.

Index mo...hodnota minulého období

Pohledávky po lhůtě splatnosti

měsíc: 11/2005

Odběratel	Dny ¹⁾	Zbývá uhradit (Kč)	% z celku	Poměr ⁴⁾
1.	28	5 356 012	13,1	15%
2.	132	5 228 758	12,8	65%
3.	17	4 165 869	10,2	11%
4.	23	3 878 488	9,5	8%
5.	14	2 634 750	6,4	10%
6.	23	2 285 056	5,6	11%
7.	59	1 823 036	4,5	43%
8.	54	1 458 851	3,6	19%
9.	1839	1 385 501	3,4	100%
10.	2476	1 322 258	3,2	100%
11.	4	1 012 846	2,5	3%
Celkem vybraní odběr.²⁾	-	30 551 425	74,7	-
Celkem bez "rodiny"³⁾	-	40 913 982	100,0	-
Celkem	-	132 706 499	-	-

1) počet dní po splatnosti (vážený průměr)

2) odběratelé, jejichž objem pohledávek po splatnosti přesahuje 1 mil.Kč

3) pohledávky po splatnosti celkem bez pohl. po splat. k rodině

4) pohledávky po lhůtě splatnosti / pohledávky k odběrateli celkem

Vývoj pohledávek po splatnosti u vybraných odběratelů

Odběratel	Týdny roku 2004								
	1	...	30	31	32	33	34	35	36
1			356	6580	6416	7841	7774	4927	5356
			2	16	20	18	16	17	28
2			4214	3127	3888	4112	4038	4207	4166
			17	12	14	17	18	17	17
3									
4									
5									

■ - stavy pohl. po splatn. v tis. Kč

□ - počet dní po splatnosti (vážený průměr)

Znázornění výpočtu režimu inkas prodejů

Datum vystavení FA	Fakturovaná částka	Datum skutečné úhrady	Pomocné datum	Počet dní	Počet dní *	Měsíc prodeje	1. měsíc po prodeji	2. měsíc po prodeji	3. měsíc po prodeji
(1)	(2)	(3)	(4)	(3-1)	(3-4)	- až 0	01-30	31-60	61-90
1.1.2004	7 800	30.3.2004	30.1.2004	89	60			7 800	
2.1.2004	2 155	3.3.2004	30.1.2004	61	33			2 155	
3.1.2004	1 400	5.3.2004	30.1.2004	62	35			1 400	
4.1.2004	5 800	25.2.2004	30.1.2004	51	25		5 800		
5.1.2004	5 412	5.4.2004	30.1.2004	90	65				5 412
6.1.2004	3 221	8.2.2004	30.1.2004	32	8		3 221		
7.1.2004	1 200	28.1.2004	30.1.2004	21	-2	1 200			
8.1.2004	4 555	14.2.2004	30.1.2004	36	14		4 555		
9.1.2004	2 112	15.1.2004	30.1.2004	6	-15	2 112			
10.1.2004	3 662	20.1.2004	30.1.2004	10	-10	3 662			
11.1.2004	8 011	18.4.2004	30.1.2004	97	78				8 011
12.1.2004	4 522	28.2.2004	30.1.2004	46	28		4 522		
13.1.2004	1 123	30.3.2004	30.1.2004	77	60			1 123	
14.1.2004	7 485	19.4.2004	30.1.2004	95	79				7 485
15.1.2004	11 133	6.4.2004	30.1.2004	81	66				11 133
16.1.2004	5 443	17.4.2004	30.1.2004	91	77				5 443
17.1.2004	2 877	25.4.2004	30.1.2004	98	85				2 877
18.1.2004	2 123	25.3.2004	30.1.2004	67	55			2 123	
19.1.2004	1 200	5.4.2004	30.1.2004	76	65				1 200
20.1.2004	2 501	25.4.2004	30.1.2004	95	85				2 501
21.1.2004	3 214	4.4.2004	30.1.2004	73	64				3 214
22.1.2004	4 686	25.4.2004	30.1.2004	93	85				4 686
23.1.2004	1 554	2.3.2004	30.1.2004	39	32			1 554	
24.1.2004	4 545	25.3.2004	30.1.2004	61	55			4 545	
25.1.2004	4 242	25.3.2004	30.1.2004	60	55			4 242	
26.1.2004	3 321	2.2.2004	30.1.2004	6	2		3 321		
27.1.2004	1 052	26.4.2004	30.1.2004	89	86				1 052
28.1.2004	1 233	8.4.2004	30.1.2004	70	68				1 233
29.1.2004	4 554	30.4.2004	30.1.2004	91	90				4 554
30.1.2004	1 321	7.3.2004	30.1.2004	37	37			1 321	
Celkem	113 457	-	-	-	-	6 974	21 419	26 263	58 801
						6%	19%	23%	52%

Controlling zásob

- **Pozitivní efekty držby zásob :**

- Množstevní slevy
- Snížení rizika držbou pojistných zásob
- Absorpce nesouladu v objemu aktivit na sebe navazujících fází obrátového procesu podniku
- Možnost spekulace růstu hodnoty zásob v čase (růst nákupních cen)

Controlling zásob

Náklady spojené s držbou zásob:

- **Skladovací náklady**
- **Náklady na pořízení zásob**
- **Náklady kapitálu**
- **Náklady vzniklé poklesem hodnoty zásob**

Kdy objednat / vyrobit danou položku ?

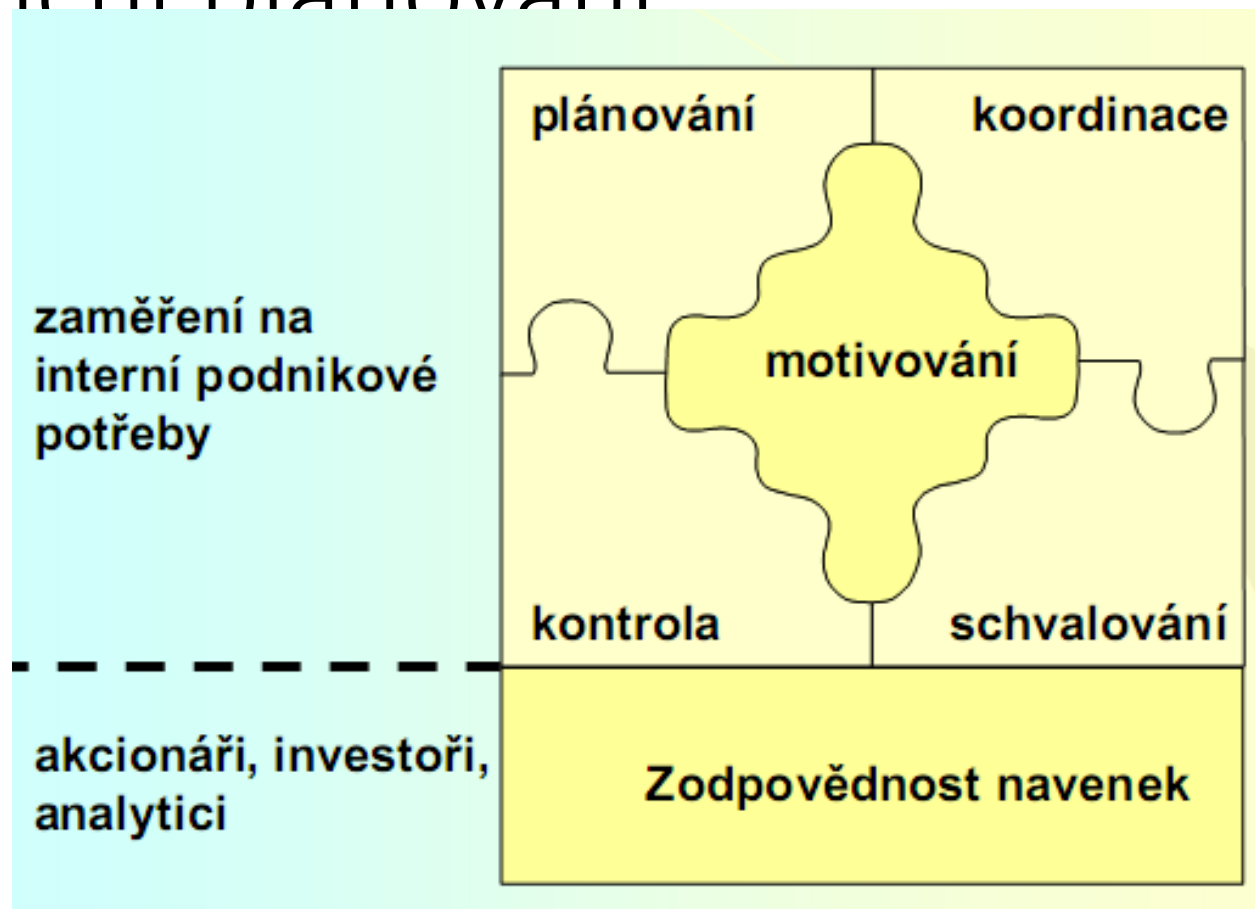
Kolik objednat / vyrobit těchto položek ?

Plán výroby, plán zásob

Controlling závazků

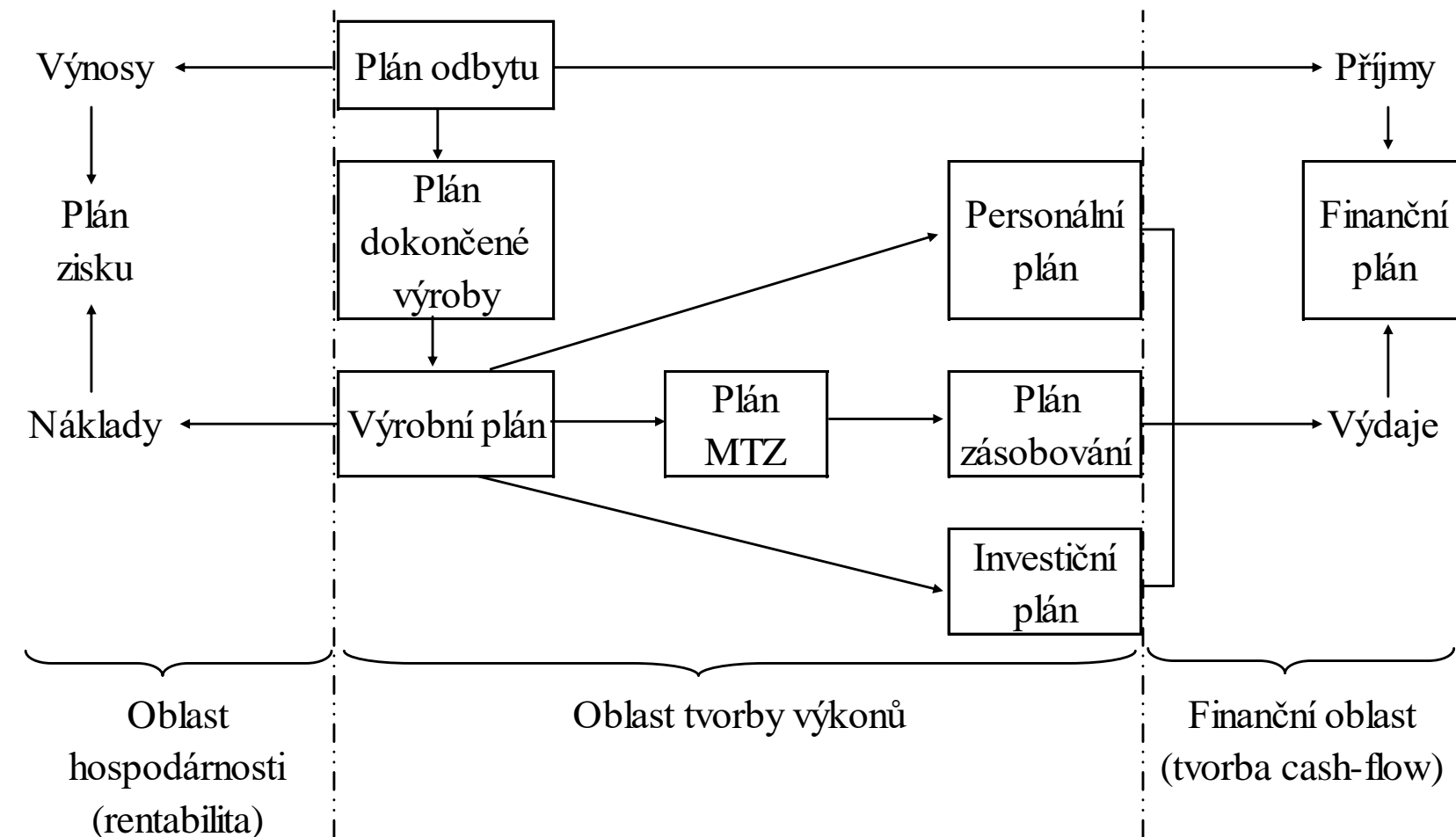
- Krátkodobé závazky a likvidita
- Jednodušší řízení než pohledávek
- Nástroje schodků likvidity, tedy krytí závazků:
 - ✓ Přesuny
 - ✓ Úvěry
 - ✓ Úvěrové rámce
 - ✓ Podniková banka
 - ✓ Řízení cash-flow a jeho přebytků

Finanční plánování



- Složitý a časově náročný proces, který má za úkol pozitivně ovlivňovat finančně hospodářskou situaci podniku a snižovat rizika finanční nestability.
- Základním zdrojem vstupních informací v procesu finančního plánování jsou informace dílčích podnikových plánů.
- Pozici controllingu v oblasti finančního plánování lze charakterizovat výčtem následujících aktivit:
 - inovace informačních systémů pro plánování,
 - inovace metodiky plánování,
 - iniciování plánovacího procesu v jednotlivých funkčních oblastech,
 - koordinace plánovacího procesu,
 - obsahová a formální specifikace plánů.

- Má-li se controlling zaměřit na koordinaci plánovacího procesu, musí si vyjasnit interakci (vazby) mezi dílčími operativními plány



- nelze hovořit pouze o plánu likvidity
Finanční plánování
- musí zahrnovat také rozvahu, výsledovku, cash-flow
- vedle toho se mohou podniky věnovat např. metodě řízení „bilančních pohybů“ - představuje znázornění vzniklých změn mezi dvěma za sebou časově následujícími rozvahami
 - ukazuje potřebu finančních zdrojů včetně struktury majetku, jakým kapitálem ji budeme financovat (vlastní nebo cizí zdroje), kdy a v jaké výši.

Dlouhodobé finanční plánování

Finanční plánování

- V souvislosti s dlouhodobým plánováním financí podniku vznikají dva základní typy dlouhodobých rozhodovacích situací:
 - jaká má být velikost a struktura dlouhodobého majetku, potřebného k dosažení strategického cíle (tržby),
 - jaká má být struktura dlouhodobého kapitálu vzhledem k optimalizaci kapitálových nákladů a minimalizaci finančních rizik.
- Dlouhodobý finanční plán vytváří platformu, do níž se promítá finanční náročnost podnikové strategie. Z dlouhodobého finančního plánu vyplyne potřeba dlouhodobých externích zdrojů finančních prostředků, a schopnost uhrazovat nároky dluhové služby.
- Je základem finančního plánování (určuje finanční politiku).
- Záměry se dále promítají do krátkodobých finančních plánů (rok a kratší)

Finanční plánování

Dlouhodobé finanční plánování

- Klíčem k růstu jsou investice - strategická rozhodnutí, která:
 - vyžadují velké částky peněz, přinášejí významné změny v činnosti podniku, působí velké změny v zisku a jsou spojené s velkým rizikem. Chybné strategické rozhodnutí přináší velké ztráty.
- Dlouhodobý finanční plán pomáhá poznat důležité faktory pro strategická rozhodnutí.
- Porovnáním skutečných výsledků s finančním plánem lze předvídat problémy a přijmout korigující opatření.

- # Finanční plánování
- Finanční plánování je formalizované rozhodování o způsobu financování (získávání kapitálu), o alokaci finančních prostředků a o peněžním hospodaření.
 - Formalizovaný finanční plán navazuje na dosažené hospodářské výsledky a na skutečnou finanční situaci. Vychází z poslání, vize, cílů a strategie podniku, a snaží se přispět k jejich realizaci tak, aby se naplnily finanční cíle.
 - Neexistují obecně závazné náležitosti nebo metodické postupy. Formalizace finančního plánování spočívá obvykle v systému plánových výpočtů, které:
 - dokumentují vztah plánových údajů k dosažené skutečnosti,
 - navazují na perspektivu, kterou již podnik připravil dosavadní činnosti,
 - naplňují zadané strategické cíle a cesty, pokud jde o zdroje a užití finančních prostředků,
 - explicitně vyjadřují a zdůvodňují očekávané předpoklady. s nimiž se v plánu počítá,
 - mají vazbu na dlouhodobé rozpočty.

Plánové výpočty jako součást finančního plánování

Finanční plánování

- V užším pojetí představují algoritmus pro rozhodování o zásadních proporcích ve financích podniku
- V širším pojetí zahrnují algoritmy pro rozhodování o dílčích opatřeních k realizaci veličin zachycených ve finančním plánu. Jde zejména o výpočty, jimiž se zabývá také manažerské účetnictví
- Typické rozhodovacích situace s důsledky pro finance podniku, jako např.:
 - leasing nebo úvěr?
 - druhá směna nebo práce přes čas?
 - optimální struktura sortimentu?
 - vyrobit nebo koupit?
 - pokračovat v činnosti nebo ji zrušit?
 - který investiční projekt je nejvýhodnější?
 - vysoké prodejní množství nebo vysoká cena?

Dlouhodobý vs. krátkodobý finanční plán

Finanční plánování

- Dlouhodobý finanční plán slouží pro rozhodování o skutcích v přítomnosti s účinkem v budoucích letech.
- Krátkodobý finanční plán zachycuje činnost, která efektivně využívá zdroje pořízené v minulosti a která vytváří předpoklady pro plnění finančních cílů v budoucnosti.



- Pohlížíme proto na něj jako na prováděcí součást dlouhodobého finančního plánu.

Charakteristiky dlouhodobého FP:

Finanční plánování

- analýza finanční situace,

- orientace na zisk a tržní hodnotu podniku,
- dlouhodobé plánování tržeb,
- investiční rozhodování a dlouhodobé financování (dlouhodobá rozvaha),
- dlouhodobý plán peněžních toků,
- sestavuje se klouzavým způsobem,
- může zachycovat několik variant,

Postup sestavení dlouhodobého FP

Finanční plánování

1. **analýza finanční situace** - finanční a investiční možnosti **na základě minulého vývoje podniku** a s ohledem na měnící se vnější podmínky jako je vývoj poptávky, nákupní a prodejní ceny, devizové kursy, úrokové míry a daňové sazby.
2. **Sestavíme plán tržeb** – tržby jsou základním zdrojem financování podniku a zároveň potenciálním zdrojem kladných cash flow. Plán tržeb vychází z **očekávaného prodeje a sestavuje se v cenách výchozího roku, které jsou korigovány předpokládaným vývojem cen vlastních výrobků** oproti vývoji reálných tržních cen v odvětví.
3. **Plán cash flow** – vychází z **očekávané skutečnosti běžného roku a z plánu tržeb**. Sestavuje se za celé plánované období **metodou procentního podílu na tržbách**.

Postup sestavení dlouhodobého FP

Finanční plánování

4. **Plánovaná rozvaha a plánovaný výkaz zisku a ztrát** – sestavuje se na základě **plánovaného cash flow**. Při výpočtu hodnoty dílčích položek plánované rozvahy (pohledávek, zásob atd.) se často používá tzv. **regresní metody**, která je založena **na procentním podílu položek rozvahy z tržeb**, ale počítá se s proměnlivým poměrem, který statisticky ověřuje na základě pozorování v minulých letech.
5. **Rozpočet investičních výdajů** – připravované investiční projekty vstupují do plánu cash flow podniku :
 - v podobě jejich společného přínosu pro plánované tržby a plánovaný disponibilní zisk,
 - v podobě investičních výdajů.
 - Rozpočet investičních výdajů navazuje na **harmonogram investiční výstavby**. Přiřazuje investiční výdaje jednotlivým rokům, po které bude výstavba podle investičního projektu probíhat. Sestavuje se obvykle na 5 let, přičemž ve 2. roce a dalších letech může zůstat určitá **část investičních záměrů nenaplněna konkrétními akcemi** a v rozpočtu se vytváří tak **finanční rezerva**.

Finanční plánování a vnitropodnikové plánování VH

- V rámci ročního operativního plánování se rozlišuje mezi:
 - Finančním plánováním
 - Vnitropodnikovým plánováním
- Důvody:
 - Finanční plánování je důležitou oblastí pro všechny podniky a nelze ji vynechat bez negativních důsledků. Vnitropodnikové plánování (VP) je vhodné především pro průmyslové podniky.
 - Odlišení účelem – finanční plánování má za úkol především efektivně zabezpečit likviditu a kapitálovou strukturu, VP slouží především k řízení provozního VH
 - Využití různých nástrojů

Krátkodobé finanční plánování

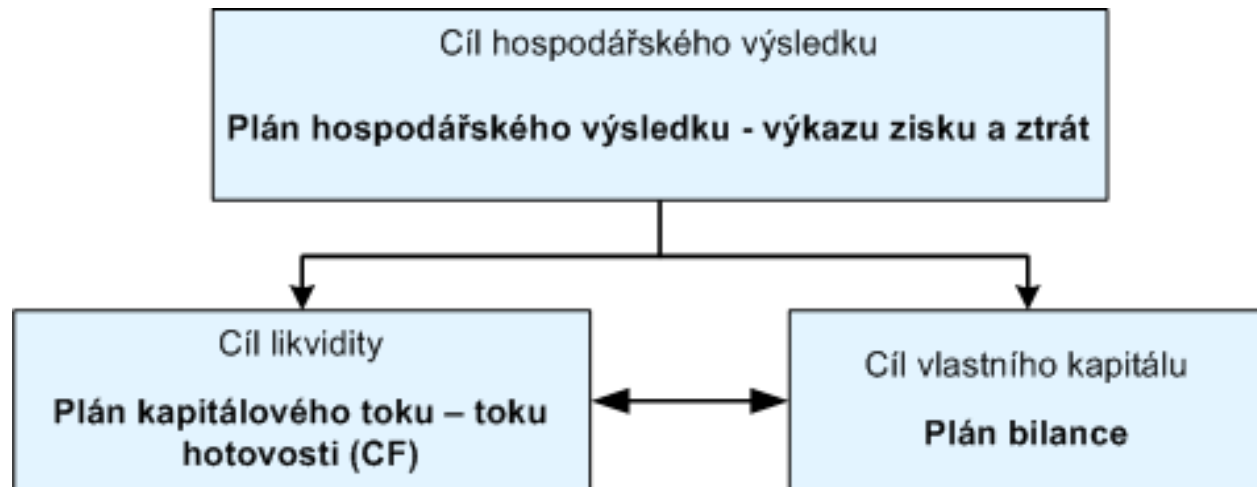
- Hlavní úkol
 - Řízení vývoje finanční rovnováhy podniku
 - stanovení finančních cílů podniku, určení prostředků, jak těchto cílů dosáhnout, zajistit jejich splnění, stejně jako zajistit finanční zdraví a stabilitu podniku.
- Krátkodobý finanční plán ve větší podrobnosti konkretizuje plnění dlouhodobých cílů na aktuální období. Obsahuje:
 - plánování výnosů, nákladů a zisku (výsledovka),
 - roční plán cash flow,
 - plánování aktiv a pasiv (rozvaha).
- **Plánovací horizont je zpravidla 12 měsíců a jeho hlavním úkolem je zabezpečit krátkodobé finanční zdroje. Vyžaduje pravidelné updatování.**

Krátkodobé finanční plánování

- Zabezpečení prostřednictvím různých dílčích finančních plánů – nezbytné je jejich „organické“ zakomponování v plánovacím systému podniku.
- Cíle – především peněžní vedoucí k zachování finanční rovnováhy.
- Klíčové cíle:
 - Cíl VH
 - Cíl likvidity
 - Cíl kapitálové struktury

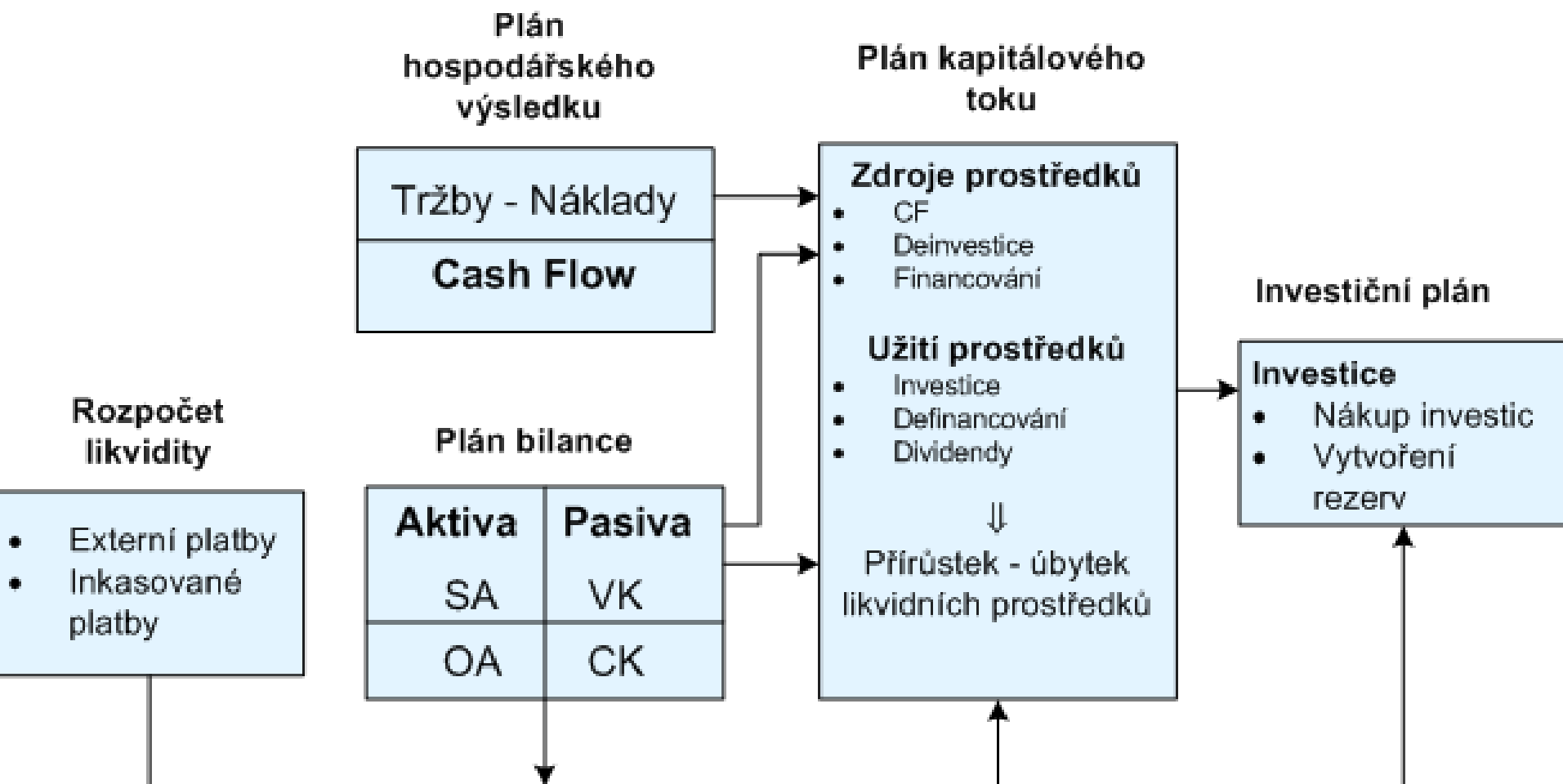
Krátkodobé finanční plánování

Integrace cílů v systému finančního plánování



Gas flow v krátkodobém finančním plánování

Krátkodobé finanční plánování



Cash flow v krátkodobém finančním plánování

- **Krátkodobé finanční plánování**
- Zajištění provozu
- Soustředěnost na business
- Levný nákup
- Sledování provozního cash-flow a Free cash-flow
 - **Provozní CF (OCF, CFO)** - používá se ve finanční praxi k odhadu, o kolik se generované hotovostní toky liší od vykazovaného hospodářského provozního nebo čistého výsledku. Peněžní toky mohou být chápány i jako **kvalitativní stránka** zisku.
 - **FCF** – důležitá položka pro vlastníky podniku, jedná se totiž o skutečnou hotovost (nikoliv o pouhý zisk), která na ně zbude po zaplacení všech položek nutných k zabezpečení chodu podniku ($EBIT \cdot (1 - \text{sazba daně}) + \text{odpisy} - \text{změny PK} - \text{kapitálové výdaje}$)

Krátkodobé CF vs. Dlouhodobé CF

- Dlouhodobý pohled
 - **Provozní CF vs. Cena akcie vs. Hodnota firmy**
 - **Stabilita, důvěra stakeholderů!!!**
 - **Levné financování** – nižší úrok – snížení risk ratia

Krátkodobé finanční plánování

Cash flow Controlling

- Provozní cash flow a Free Cash flow
- **Řízení pracovního kapitálu** – zásoby, pohledávky, závazky
- Denní, týdenní, měsíční procesy
 - denní stavy na všech účtech, hotovosti, úvěrů (denní Net debt)
 - denní sledování trendu Net debt
 - týdenní sledování věkové struktury pohledávek
 - týdenní sledování „chronických“ neplatičů
 - revize schvalovacích práv (co, kdo, za kolik) – pravidlo 4 očí, nastavení výběrových řízení,
 - pojištění pohledávek, atd.
- Financování
 - prodej nepotřebných aktiv (quick wins)
 - outsourcing, sale & leasback (pozor na zvýšení nákladů)
 - factoring
 - změna struktury úvěrů, flexibilita
 - cash vers. úvěry atd.

Krátkodobé finanční plánování

Řízení pracovního kapitálu

- Významným zdrojem peněžních prostředků je také jedna konkrétní firemní oblast, kterou je možné řídit v rámci interních procesů a zdrojů, a tou je **pracovní kapitál**.
- Základem aktivního řízení pracovního kapitálu je komplexní pohled na kapitálovou náročnost fungování firmy, který umožňuje odhalit slabá místa a rezervy a dosáhnout konkrétních finančních úspor.
- K jednotlivým složkám pracovního kapitálu není možné **přístupovat izolovaně**. **Oblasti pracovního kapitálu jsou provázané** a při optimalizaci se musí brát v úvahu vazby mezi těmito složkami, vazby mezi divizemi v rámci podniku i vztahy ve skupině.
- V rámci PK řešíme:
 - trendy, cíle
 - obrátky ve dnech, **poměr k tržbám** – směrodatnější jsou poměrové ukazatele
 - detailní struktura hlavních složek – např. zásob (jestli převládá materiál, výrobky, NV atd.)
 - benchmarking
 - komunikace, motivace

Krátkodobé finanční plánování

Řízení pracovního kapitálu

- Efektivní řízení pracovního kapitálu bezpochyby přesahuje do strategických dimenzí.
- Jde o stanovené cíle a oblasti řízení, jako jsou **redesign dodavatelského řetězce**, **treasury management** a **cash forecasting**, změny ve výrobních procesech, motivace manažerů stavěná na peněžních **KPIs** a další.
- **Přínosy komplexního a aktivního přístupu** k řízení pracovnímu kapitálu jsou potom jednoznačně popsatelné a vyčíslitelné a patří k nim zejména:
 - zvýšení likvidity v absolutním měřítku,
 - lepší kontrola a monitoring toku hotovosti v podniku,
 - přesnější definice potřeby zdrojů pro financování interního fungování firmy,
 - nalezení konkrétních finančních úspor v pracovním kapitálu,
 - uvolnění finančních zdrojů z interních procesů a snížení závislosti na externím financování,
 - možnost udržení/zvýšení investičních výdajů a případné expanze,
 - zkvalitnění interních procesů a produktivity.

Krátkodobé finanční plánování

Řízení pracovního kapitálu

Vazby mezi složkami pracovního kapitálu



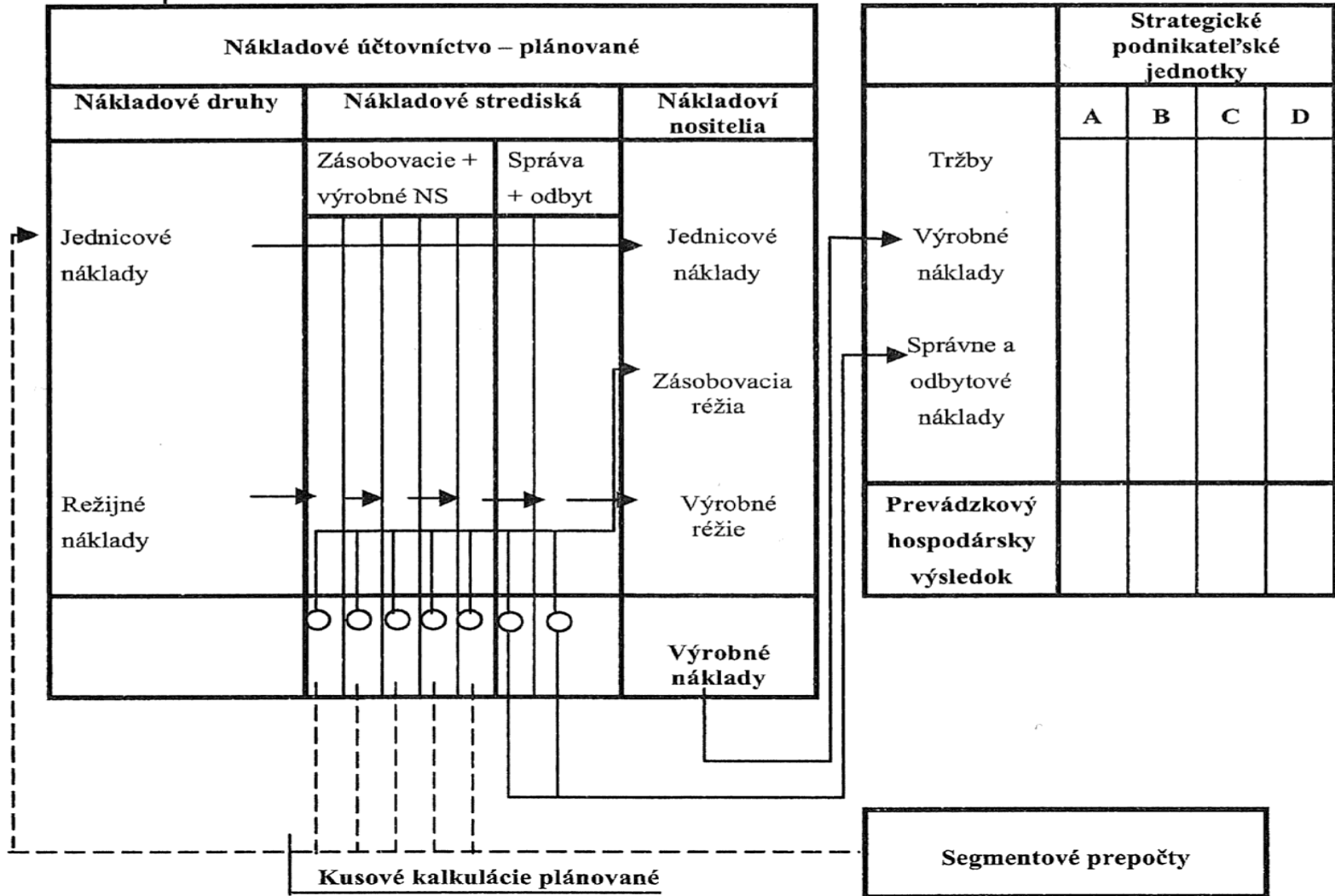
Plán hospodářského výsledku – VZZ Krátkodobé finanční plánování

- Jednotlivé cíle mají v rámci KFP rozdílnou váhu – dominance cílu hospodářského výsledku, především zisk a posléze CF.
- **Plán tržeb** stanoví předpokládané celkové finanční příjmy. Vychází z průzkumu, znalosti trhu: podle zjištěné poptávky odhadneme objemy prodeje a vynásobíme předpokládanou cenou.
- **Plán nákladů**
 - lze vytvářet pomocí dvou metod:
 - globální - vychází z předpokládaných vztahů mezi náklady a plánovanými tržbami (např. EBITDA marže),
 - podrobné - vychází z detailních plánovacích podkladů jako je očekávaná spotřeba, personální náklady apod.
 - cílem plánování nákladů je nalézt prostor pro jejich snížení
- Nezabezpečuje-li plán zisku a ztrát splnění cílů (určitou výši zisku, nebo potřebnou výši rentability vloženého kapitálu), musí se revidovat - hledáme cesty zvýšení prodeje, snížení nákladů, atd.

PLÁN ODBYTU

VÝROBNÝ PROGRAM

KRÁTKODOBÝ PLÁN
PREVÁDZKOVÉHO
HOSPODÁRSKEHO VÝSLEDKU



Plán kapitálového toku – výkaz toku hotovosti

Krátkodobé finanční plánování

- CF ze samofinancování (zisk + odpisy) – v návaznosti na VZZ
 - Podnik musí být schopen „nahospodařit“ vlastní prostředky
 - Pokud nedochází k řízení tohoto CF, může to pro podnik znamenat problémy se zabezpečením likvidity
- Nazývá se také finanční rozpočet
- Slouží k zobrazení původu finančních prostředků a užití takto získaných prostředků v podniku
- **Cílem je sladění peněžních příjmů a výdajů** v průběhu období tak, aby účty společnosti byly vždy v plusu, popř. zajištění levných krátkodobých zdrojů pro případy výpadků příjmů,
 - operativním nástrojem řízení cash flow ve velmi krátkém období je platební kalendář, který zahrnuje očekávané příjmy i výdaje
- Je důležité rozlišit původ vstupujících prostředků a klasifikaci možností jejich použití (např. jestli nám CF stačí na krytí investic, výplatu dividend, tvorbu rezervních fondů pořízení oběžného majetku atd.)

- Typické riziko rychlého růstu firmy \Rightarrow **velká potřeba pracovního kapitálu** (rosteme ale na účte nemáme nikdy peníze)

Krátkodobé finanční plánování

Ukázka:

- Firma X, firma Y
- Obě založeny v polovině devadesátých let
- Působí ve stejném sektoru ve dvou různých zemích, stejný business model (distribuce plus související služby)
- Rychlé morální zastarávání produktů, nebezpečí poklesu hodnoty zásob
- Sezónnost poptávky, dlouhé platební lhůty odběratelů
- Velmi rozdílný přístup managementu k finančnímu řízení

Firma X

- nulové řízení peněžních toků – pracujeme s penězi, které máme momentálně na účtu
- účetnictví připravováno externí firmou, management dostává výsledky s několikaměsíčním zpožděním
- neexistují data ohledně ziskovosti jednotlivých činností

Firma Y

- velmi podrobné finanční plánování – detailní rozpočty, pravidelné updatování
- data z manažerského účetnictví k dispozici téměř v reálném čase
- manažeři vždy analyzují ziskovost nových služeb, pravidelně zpracovávají různé scénáře dalšího vývoje

Firma X

- rychlý růst tržeb na EUR 30 mil., ziskovost cca kladná nula
- manažeri permanentně nestíhají (vždy “hasí” aktuální problém) – zcela intuitivní řízení
- Pracovní kapitál financován úvěrem, na účtě minimální prostředky



- 2003 – rostoucí problémy s cash flow, začíná být problém s vyplácením mezd
- banka odmítá navýšit úvěrový rámec, zahajují se jednání se strategickým partnerem
- najímá se externí manažer, který mapuje finanční situaci → překvapení: negativní vlastní kapitál (CZK - 25mil.)
- několik věřitelů podává návrh na konkurz

Firma Y

- pomalejší růst, tržby kolem EUR 10mil.,

- důraz na ziskovost (neděláme prodělečné činnosti)
- úvěrový rámec nevyužíván zcela, vždy držena určitá rezerva na účtu
- uskutečněn vstup finančního partnera, analyzovány možnosti geografické expanze



- zahájena jednání s firmou X, nicméně ta mezitím směřuje do likvidace
- s pomocí finančního partnera detailní jednání s likvidátorem firmy X
- odkup relevantních aktiv firmy X za zůstatkovou cenu
- rozšíření působnosti na CEE, vůdčí hráč v regionu

Modely finančního plánování

Krátkodobé finanční plánování

- často se využívají ke zjišťování následků alternativních finančních strategií
- někdy se užívá více než jeden, například detailní model spojující kapitálový rozpočet s provozním plánováním, jednodušší model zobrazující agregátní vlivy finanční strategie a speciální model pro vyhodnocení fúzí,
- modely pomáhají v procesu finančního plánování tím, že zlevňují a zjednodušují vypracování finančních výkazů.
- v současnosti jsou užívány k řešení i dosti složitých plánovacích problémů standardní tabulkové editory,

- Většina modelů představuje pohled na svět z hlediska účetního. Jsou navrženy k prognózám a finančních výkazů – dodržení účetních konvencí. Následkem toho **modely nekladou důraz na nástroje finanční analýzy** - přírůstkové peněžní toky, současnou hodnotu, tržní riziko atd.
- Finanční modely korporací nenapovídají nic o optimálních finančních rozhodnutích, neříkají ani, které alternativy stojí za prozkoumání. To vše zůstává na jejich uživateli.

Přínosy finančního plánování:

- lepší představa o finanční situaci firmy (informace),
- důkladnější analýza strategických rozhodnutí a výběr optimálních variant,
- optimalizace využití vnitřních zdrojů a zajištění nejvýhodnějšího externího financování,
- zajištění souladu peněžních toků,
- nezbytný předpoklad v jednání podniku s potenciálními investory a bankami,
- možnost napojení motivace pracovníků na plnění cílů.

Plán. prodeje 200X (v tis. Kč)	Plánované pohledávky - měsíce 200X (v tis. Kč)					
	4.	5.	6.	7.	8.	9.
1. 99 467						
2. 97 776	50 844					
3. 113 457	85 093	58 998				
4. 103 459	97 251	77 594	53 799			
5. 112 174		105 444	84 131	58 330		
6. 117 268			110 232	87 951	60 979	
7. 99 558				93 585	74 669	51 770
8. 106 257					99 882	79 693
9. 107 226						100 792
Suma	233 188	242 035	248 161	239 866	235 529	232 255

Prodeje	103 459	112 174	117 268	99 558	106 257	107 226
Denní prodej	3 449	3 739	3 909	3 319	3 542	3 574
DOP	68	65	63	72	66	65

Fin. plánování - plán příjmů –

měsíce 200X
 5 % prodejů se uhradí v měsíci prodeje

- 19 % prodejů se uhradí v 1. měsíci po prodeji
- 23 % prodejů se uhradí v 2. měsíci po prodeji
- 52 % prodejů se uhradí v 3. měsíci po prodeji

Plánované prodeje 200X (v tis. Kč)		Plánované příjmy - měsíce 200X (v tis. Kč)					
		4.	5.	6.	7.	8.	9.
11.	106 249						
12.	86 095						
1.	99 467	51 723					
2.	97 776	22 488	50 844				
3.	113 457	21 557	26 095	58 998			
4.	103 459	6 208	19 657	23 796	53 799		
5.	112 174		6 730	21 313	25 800	58 330	
6.	117 268			7 036	22 281	26 972	60 979
7.	99 558				5 973	18 916	22 898
8.	106 257					6 375	20 189
9.	107 226						6 434
Suma		101 976	103 326	111 142	107 853	110 594	110 500

Východzí situace Finanční plánování – zjednodušená ukázka

Plán tržeb v jednotlivých čtvrtletích r. 2008:

- I. 110 200 tis. Kč
- II. 90 350 tis. Kč
- III. 71 530 tis. Kč
- IV. 88 482 tis. Kč

- Skutečné tržby ve IV.Q r. 2007 ... 75 200 tis.Kč.
- Pohledávky ve IV. Q. r. 2007 ... 52 263 tis.Kč.
- Očekávaná splatnost pohledávek: 60% v příslušném Q., 40% v následujícím Q.
- Výdaje na nákup od dodav. ...65% tržeb přísl. období.
- Mzdové náklady činí 20% tržeb.
- Platba úroků je plánována na I. čtvrt. ve výši 11 177 tis.Kč.
- Platba dividend - III. a IV.Q ve výši 12 400 tis. resp. 14 800 tis.Kč.
- V každém Q. dále firma platí zálohy na DzPPO ve výši 1 500 tis. Kč.
- Ve II. Q je navíc očekáván doplatek DzPPO ve výši 1 300 tis. Kč.
- Je požadována minimální rezerva hotovosti 5 000 tis. Kč.
- Počáteční stav PP v r. 2008 je 11 104 tis. Kč.

Finanční plánování – zjednodušená ukázka

Příjmy	IV.2007	I.	II.	III.	IV.
1. Pohledávky na zač.čtvrt.		52 263	66 263	58 323	50 795
2. Tržby	75 200	110 200	90 350	71 530	88 482
3. Inkaso pohledávek					
60%	→	66 120	54 210	42 918	53 089
40%	→	30 080	44 080	36 140	28 612
4. Inkaso celkem		96 200	98 290	79 058	81 701
5. Pohledávky na konci čtvrt.	52 263	66 263	58 323	50 795	57 576

Pozn. Příjmy příslušného období tvoří inkaso v příslušném období.

Finanční plánování – zjednodušená ukázka

Výdaje	I.	II.	III.	IV.
Tržby	110 200	90 350	71 530	88 482
1. Nákup od dodavatelů z tržeb 65%	71 630	58 728	46 495	57 513
2. Mzdy a jiné os.výdaje z tržeb 20%	22 040	18 070	14 306	17 696
3. Úroky a dividendy	11 177	0	12 400	14 800
4. DzPPO	1 500	2 800	1 500	1 500
Výdaje celkem	106 347	79 598	74 701	91 510

Prognózovaný peněž.tok	I.	II.	III.	IV.
1.příjmy PP (inkasa)	96 200	98 290	79 058	81 701
2.výdaje PP	106 347	79 598	74 701	91 510
rozdíl (P-V)	-10 147	18 693	4 358	-9 809

Celková potřeba PP	I.	II.	III.	IV.
1. Počáteční stav PP	11 104	957	19 650	24 007
2. Změna v PP	-10 147	18 693	4 358	-9 809
3. Hotovost na konci obd.	957	19 650	24 007	14 199
4. Min.rezerva	5 000	5 000	5 000	5 000
5. Potřeba/přebytek PP na konci	-4 043	14 650	19 007	9 198

Finanční plánování

Metoda řízení „bilančních pohybů“

- Bilance pohybů představuje znázornění vzniklých **změn mezi dvěma za sebou časově následujícími rozvahami.**

Rozvaha 1 (Bilance 1)	Finanční potřeby (Použití zdrojů)	Finanční zdroje (Získání zdrojů)	Rozvaha 2 (Bilance 2)
Stálá aktiva	+ investice + podíly	- odpisy - dezinvestice	= Stálá aktiva
Oběžný majetek	+ zvýšení zásob + zvýšení pohledávek + zvýšení pohotových peněžních prostředků	- snížení zásob - snížení pohledávek - snížení pohotových peněžních prostředků	= Oběžný majetek
Vlastní kapitál	- dividenda	+ zisk po zdanění + zvýšení kapitálu	= Vlastní kapitál
Dlouhodobé závazky	- splátky dlouhodobého úvěru - snížení rezerv	+ získání dlouhodobého úvěru + zvýšení rezerv	= Dlouhodobé závazky
Krátkodobé závazky	- splátky krátkodobého bankovního úvěru - splátky jiných krátkodobých závazků	+ zvýšení krátkodobého bankovního úvěru + zvýšení jiných krátkodobých závazků	= Krátkodobé závazky

Finanční kontrola a analýza

- systematická kontrola plnění finančního plánu a srovnání skutečnosti s plánem a zjišťování rozdílů (následná komunikace odchylek) – různá časová období, jejich srovnání

Zásady:

- Pravidelnost
- Přehlednost
- Srovnatelnost

Operativní finanční kontrola

Finanční kontrola a analýza

- Zaměřuje se na zisk, příjmy a výdaje, běžná aktiva a krátkodobá pasiva ⇒ oblasti, které velmi brzy odrážejí poruchy běžného chodu firmy.
- Srovnání nejčastějších údajů:
 - Úvěry – přijaté, splacené
 - Krátkodobé závazky, z toho dodavatelé
 - Krátkodobé bankovní úvěry
 - Průměrná doba splatnosti kr. závazků
 - Kr. pohledávky z obchodního styku dle lhůt splatnosti (a také po splatnosti)
 - Investiční výdaje
 - Finanční náklady, z toho nákladové úroky
 - Provozní VH
 - Zisky před zdaněním, po zdanění (daňová povinnost)
 - Cash Flow
 - Čistý peněžní tok z provozní činnosti
 - Apod.

Rozpočetnictví

Hlavní funkce:

- **Podpora plánovací a rozhodovací funkce řízení podniku** – spočívá v omezení budoucí neurčitosti a tedy zefektivnění rozhodovacího procesu; umožňuje uvažovat možné budoucí komplikace a vyhodnocovat varianty možných řešení
- **Transformace cílů do úkolů** - a jejich rozložení pro jednotlivé strukturální úrovně podniku; úkoly následně slouží jako měřítko pro vyhodnocení výkonnosti
- **Koordinační funkce** – slouží k integraci dílčích plánů a rozpočtu s celopodnikovými a zajištění jejich souladu s hlavními cíli celé organizace
- **Motivační funkce** – projevuje se zejména při stanovení určité formy hmotné zainteresovanosti na dosažených výsledcích; (pokud není efektivně nastavena, způsobuje spíše averzi než motivaci a může vyvolat některé negativní jevy jako zkreslování údajů apod.)

Rozpočetnictví

Hlavní funkce:

- **Kontrolní funkce** – rozpočty jsou podkladem pro průběžné kontroly (zjišťování odchylek) – zpětná vazba pro další úpravu rozpočtů
- **Formalizace plánů** – sestavení a schválení rozpočtu vede k závaznosti rozpočtovaných plánů a cílů
- **Komunikační funkce** – pro efektivní stanovení i následné vyhodnocení rozpočtů je třeba průběžná komunikace mezi všemi objektivně zapojenými osobami.

Vztah krátkodobého plánu k rozpočtům

- V krátkodobém finančním řízení patří prvořadá úloha systému ročních rozpočtů
 - patří k nástrojům operativního řízení, jimiž se záměry finančního plánu realizují
 - zajišťují stabilitu financí podniku jako systému
 - rozpočty obsahují adresně zadávané úkoly v oblasti výnosů, nákladů, zisku, příjmů a výdajů
 - rozpočtují se vybrané položky, které sleduje účetnictví.
- Rozpočetnictví představuje systém náročný na informace, technické prostředky, kvalifikaci, disciplínu při sestavování rozpočtů a na monitorování skutečnosti, její analýzu a kontrolu.

Vztah krátkodobého plánu k rozpočtům

Dělení dle různých hledisek

- celopodnikové rozpočty
 - Především rozpočetní výsledovka, rozpočetní rozvaha a rozpočet peněžních toků.
 - Výsledovka se sestavuje v kalkulačním nebo druhovém členění.
 - Roční podnikové rozpočty jsou srovnatelné s plánovými výkazy a ověřují proveditelnost ročního finančního plánu.
- vnitropodnikové rozpočty
 - Krátkodobé (rozpočty jednicových režijních nákladů, a další).
 - Náklady se rozpočtují obvykle v účelovém členění.
 - Střediskové rozpočty stanovují úkoly z hlediska odpovědnosti.
 - Zajišťují splnění úkolů, vyplývajících z ročního finančního plánu.

Vztah krátkodobého plánu k

- Vypracování rozpočtů vyžaduje zapojení řídicích pracovníků všech stupňů, jejich vzájemnou spolupráci a koordinaci, sladění jejich úsilí ve směru celopodnikových cílů.
- Příprava rozpočtů
 - Seznámení zúčastněných s plánovanými změnami ve výrobním sortimentu, se zamýšleným rozšiřováním nebo omezováním některých aktivit, s předpokládaným vývojem cen a mezd, se změnami v produktivitě práce.
 - Určení omezujících faktorů – obvykle např. poptávka \Rightarrow první na řadě rozpočet (plán) prodeje. V návaznosti na rozpočet prodeje se připravují další rozpočty, počínaje od nejnižší úrovně řízení.
- Návaznost rozpočtů na finanční plán je založena na metodickém souladu podnikových rozpočtů s plánovou výsledovkou, s plánovou rozvahou a s plánem peněžních toků.

Tvorba rozpočtů

Hlavní zásady

- **Zásada provázanosti jednotlivých rozpočtů** s aktivitami, odděleními a funkcemi podniku a jejich slučitelnost se strategickými, taktickými i operativními cíli
- **Zásada otevřené a efektivní komunikace** mezi osobami, jež jsou aktivní součástí rozpočetnictví; komunikace potom probíhá jak po horizontální (např. mezi manažery), tak vertikální rovině (jednotlivé úrovně řízení)
- **Zásada jasného stanovení konkrétních odpovědností a pravomocí** za výsledky v rámci konkrétních položek, včetně přesného definování forem zainteresovanosti
- **Zásada slučitelnosti cílů a motivace** jako důležitý předpoklad pro efektivní rozpočetní proces; zúčastnění musí akceptovat návrh rozpočtu, být přesvědčeni o jeho reálnosti
- **Zásada průběžného měření a zhodnocení výkonnosti** zúčastněných osob dle schopnosti udržet rozpočet v rámci předem stanovených a požadovaných hodnot, resp. fluktuačních pásem

Tvorba rozpočtů

Předpoklady efektivního fungování

- Existence vhodné a dostatečně **flexibilní organizační, resp. ekonomické struktury** podniku
- **Jasná definice dlouhodobých cílů**
- Vhodně nastavený a **flexibilní účetní systém**, jež umožňuje zpracování dat pro potřeby nejen finančního, ale i manažerského účetnictví
- **Flexibilní nastavení rozpočetnictví** tak, aby bylo možné jej průběžně revidovat v reakci na rychle se měnící okolní prostředí podniku

Metody sestavení rozpočtů

Tvorba rozpočtů

- **Indexní metoda** – jejím základem jsou údaje výchozího (předchozího) období, jež jsou prostřednictvím indexu upraveny do nového rozpočtu. Problematickou oblastí je přitom zejména vhodné stanovení indexu u jednotlivých rozpočtovaných položek. Indexní metoda bývá nejčastěji využívána při sestavování rozpočtů výrobní povahy.
- **Matematicko – statistické metody** – např. analýza a modelace časových řad. Tento typ metod je založen na zjištění vzájemných příčinných vztahů mezi aktivitami a výkony jako nezávisle proměnnými a náklady jako závisle proměnnými.
- **Metoda variátoru** – variátorem se v tomto případě označuje hodnota v procentech, která vyjadřuje vztah mezi změnou výkonu a změnou režijních nákladů. Variátor lze dále vyjádřit jako podíl variabilních nákladů na nákladech celkových (smíšených).
- **Normová metoda** – je založena na stanovení tzv. operativních norem a kalkulace jednicových nákladů. Ty slouží ke zjištění a vyčíslení rozdílu mezi skutečnými a normovanými náklady.

Metody sestavení rozpočtů

- **Tvorba rozpočtů**
 - **Metoda limitů** – je založena na určení limitů, v rámci kterých jsou jednotlivé položky rozpočtovány. Tato metoda je vhodná zejména pro rozpočty s vysokou mírou nejistoty, kdy nelze objektivně stanovit požadovanou hodnotu. Pro limitní rozpočty lze využít jak absolutní částky, tak relativní vyjádření v podobě procentní přírážky k určité rozvrhové základně.
 - **Rozpočet s nulovým základem (ZBB)** – vodítkem pro sestavení rozpočtu dle této metody není žádné předchozí hospodářské období. Rozpočet je naopak stanoven tak, jakoby veškeré aktivity probíhaly vůbec poprvé.
 - **Klouzavý rozpočet** – je založen na předpokladu průběžné aktualizace následujících rozpočtových období. Využití této metody je vhodné zejména tam, kde nelze uspokojivě odhadovat budoucí náklady či výkony.
- Dále je potřeba zvažovat řadu faktorů
 - Charakter výroby
 - Rozdílnost v nákladech finančních a manažerských atd.

Tvorba rozpočtů

Rozpočtování režijních nákladů

- Obecně je jednou z nejnáročnějších částí – a také jednou z nejdůležitějších - vnitropodnikového rozpočetnictví.
- Při jeho tvorbě podnik zpravidla naráží na následující metodologické problémy:
 - vhodné stanovení struktury režijních nákladů v rozpočtech
 - výběr vhodných metod tvorby rozpočtů
 - využívání rozpočtových rezerv
 - volba časového horizontu
 - volba formy rozpočtu
 - vhodné nastavení kontroly plnění rozpočtů

Ukázky rozpočtů

Ukázka rozpočtu střediska

1320 Výroba - montovna				
	Odběratel/ Dodavatel	Variabilní část	Fixní část	Celkem
Režijní materiál		1 900 000	1 430 000	3 330 000
Energie		880 000	2 480 000	3 360 000
Opravy			2 020 000	2 020 000
<i>Opravy VP</i>	<i>1230</i>	<i>154 400</i>	<i>1 897 600</i>	<i>2 052 000</i>
<i>Výrobní režie - sklady</i>	<i>1210</i>		<i>5 794 700</i>	<i>5 794 700</i>
<i>Výrobní režie - konstrukce</i>	<i>1220</i>		<i>5 840 700</i>	<i>5 840 700</i>
Spoje			35 000	35 000
Mzdy (režijní)			1 800 000	1 800 000
Kapacitní výpomoc		300 000	190 000	490 000
SZP		105 000	66 500	171 500
Vozidla			900 000	900 000
Cestovné			1 010 000	1 010 000
Školení			30 000	30 000
Odpisy			155 000	155 000
Ostatní provozní N - drobný režijní materiál			16 000	16 000
Ostatní provozní N - režijní služby			410 000	410 000
Celkové náklady		1 439 400	22 645 500	24 084 900
<i>VP výnosy</i>	<i>1510, 1520, 1530</i>	<i>1 439 400</i>	<i>22 645 500</i>	<i>24 084 900</i>
Celkové výnosy		1 439 400	22 645 500	24 084 900

Přepočtený rozpočet střediska

1310 Výroba - obrobna				Odchylka - pevný rozp.		Odchylka - přepočtený rozp.	
	Leden rozpočet	Leden přepočtený rozpočet	Leden skutečnost	Odchylka	Odchylka v %	Odchylka	Odchylka v %
Režijní materiál	1 584 500	1 448 798	1 399 500	-185 000	-11,68%	-49 298	-3,40%
Energie	556 000	538 627	554 000	-2 000	-0,36%	15 373	2,85%
Opravy	246 000	246 000	251 000	5 000	2,03%	5 000	2,03%
<i>Opravy VP</i>	<i>156 000</i>	<i>153 926</i>	<i>150 000</i>	<i>-6 000</i>	<i>-3,85%</i>	<i>-3 926</i>	<i>-2,55%</i>
<i>Výrobní režie - sklady</i>	<i>415 000</i>	<i>415 000</i>	<i>420 000</i>	<i>5 000</i>	<i>1,20%</i>	<i>5 000</i>	<i>1,20%</i>
<i>Výrobní režie - konstrukce</i>	<i>341 500</i>	<i>341 500</i>	<i>340 000</i>	<i>-1 500</i>	<i>-0,44%</i>	<i>-1 500</i>	<i>-0,44%</i>
Spoje	1 500	1 500	1 500	0	0,00%	0	0,00%
Mzdy (režijní)	121 500	121 500	121 000	-500	-0,41%	-500	-0,41%
Kapacitní výpomoc	21 000	19 097	8 000	-13 000	-61,90%	-11 097	-58,11%
SZP	50 000	45 469	45 000	-5 000	-10,00%	-469	-1,03%
Vozidla	83 000	83 000	74 000	-9 000	-10,84%	-9 000	-10,84%
Cestovné	3 000	3 000	5 500	2 500	83,33%	2 500	83,33%
Školení	3 000	3 000	1 000	-2 000	-66,67%	-2 000	-66,67%
Odpisy	8 500	8 500	8 000	-500	-5,88%	-500	-5,88%
Ostatní provozní N - drobný režijní materiál	2 000	2 000	1 000	-1 000	-50,00%	-1 000	-50,00%
Ostatní provozní N - režijní služby	33 000	33 000	29 000	-4 000	-12,12%	-4 000	-12,12%
Celkové náklady	3 625 500	3 510 115	3 408 500	-217 000	-5,99%	-101 615	-2,89%
<i>VP výnosy</i>	<i>3 625 500</i>	<i>3 510 115</i>	<i>3 452 000</i>	<i>-173 500</i>	<i>-4,79%</i>	<i>-58 115</i>	<i>-1,66%</i>
Celkové výnosy	3 625 500	3 510 115	3 452 000	-173 500	-4,79%	-58 115	-1,66%

1210 Zásobování a sklady

	Odběratel/ Dodavatel	Variabilní část	Fixní část	Celkem
Energie			110 000	110 000
Opravy			140 000	140 000
<i>Opravy VP</i>	<i>1230</i>		<i>141 600</i>	<i>141 600</i>
Spoje			113 000	113 000
Mzdy			2 900 000	2 900 000
SZP			1 015 000	1 015 000
Vozidla			330 000	330 000
Cestovné			160 000	160 000
Školení			75 000	75 000
Odpisy			400 000	400 000
Ostatní provozní N - drobný režijní materiál			450 000	450 000
Ostatní provozní N - režijní služby			850 000	850 000
<i>N úroky</i>			<i>5 750 000</i>	<i>5 750 000</i>
Celkové náklady			12 434 600	12 434 600
<i>VP výnosy</i>	<i>1310</i>		<i>6 639 900</i>	<i>6 639 900</i>
<i>VP výnosy</i>	<i>1320</i>		<i>5 794 700</i>	<i>5 794 700</i>
Celkové výnosy			12 434 600	12 434 600

Dopravní leasing

rok	měsíc	SOUSTRUH SUA 63 LS č.3420016	VOLVO S60 2,5T LS č.1520121	Lakovací a sušící kabina MINOSSE 80 LS č. 1101700359	auto LEXUS RX 400H LS. Č. 14052817	zařízení pro povrchové úpravy EKOLOG LS.č. 3520223	CNC horizontální frézovací a vyvrtávací stroj ŠKODA LS č. 1101700375	CNC pálicí stroj OMNICUT LS.č. 1551722820	HYUNDAI Santa F 2,2 LS.č. 2680699	ŠKODA OCTAVIA Combi Elegance LS.č. 1501723459
2008	LEDEN	76 120,00	32 998,00	101 505,60	24 888,00		334 833,55		20 184,00	14 132,20
	ÚHOR	76 120,00	32 998,00		24 888,00		334 833,55		20 184,00	14 132,20
	BŘEZEN	76 120,00	255 177,00		24 888,00	39 609,00	334 833,55		20 184,00	14 132,20
	DUBEN	76 120,00			24 888,00		334 833,55		20 184,00	14 132,20
	KVĚTEN	77 309,00			24 888,00		334 833,55		20 184,00	14 132,20
	ČERVEN				24 888,00	39 609,00	334 833,55	221 907,87	20 184,00	14 132,20
	ČERVENEC			101 505,60	24 888,00		334 833,55		20 184,00	14 132,20
	SRPEN				24 888,00		334 833,55		20 184,00	14 132,20
	ZÁŘÍ				24 888,00	39 609,00	334 833,55		20 184,00	14 132,20
	ŘÍJEN				24 888,00		334 833,55		20 184,00	14 132,20
	LISTOPAD				24 888,00		334 833,55		20 184,00	14 132,20
	PROSINEC				24 888,00	39 609,00	334 833,55	221 907,87	20 184,00	14 132,20

rok	měsíc	MERCEDES BENZ S 350 Long LS č. P-400568 SK-400568	FORD TRANSIT 300 MVB KombiVan LS. č. 100016585	Seřiz.přístroj BMD 440 CCD LS č. 1551724453	MERCEDES BENZ ML 500 LS č. P-400591	DAF FA LF 45.160 G7 LS č. 1531727239	NISSAN 2,0 dCi x-trail LS v 02/2008	Celkem stávající smlouvy	REZERVA	Celkem FIPL2008
2008	LEDEN	84 276,38	19 262,47	24 488,75	79 994,80	30 360,00		843 043,74	225 000,00	9 503 373,67
	ÚHOR	84 276,38	19 262,47		79 994,80	30 360,00	204 337,00	921 376,40		
	BŘEZEN	84 276,38	19 262,47		79 994,80	30 360,00	17 269,00	996 106,40		
	DUBEN	84 276,38	19 262,47	24 488,75	79 994,80	30 360,00	17 269,00	725 809,14		
	KVĚTEN	84 276,38	19 262,47		79 994,80	30 360,00	17 269,00	702 509,40		
	ČERVEN	84 276,38	19 262,47		79 994,80	30 360,00	17 269,00	886 717,26		
	ČERVENEC	84 276,38	19 262,47	24 488,75	79 994,80	30 360,00	17 269,00	751 194,74		
	SRPEN	84 276,38	19 262,47		79 994,80	30 360,00	17 269,00	625 200,40		
	ZÁŘÍ	84 276,38	19 262,47		79 994,80	30 360,00	17 269,00	664 809,40		
	ŘÍJEN	84 276,38	19 262,47	24 488,75	79 994,80	30 360,00	17 269,00	649 689,14		
	LISTOPAD	84 276,38	19 262,47		79 994,80	30 360,00	17 269,00	625 200,40		
	PROSINEC	84 276,38	19 262,47		79 994,80	30 360,00	17 269,00	886 717,26		

NÁKLADY STŘEDISKA

Název	Účet	Komentář	1100	1101	1223	1300	1310	1400	1421	1422
			Generální ředitel	Osoby spřízněné	Správa majetku	HR ředitelka	BOZP a ŽP, ISO	Technický ředitel	Konstrukce PS	Konstrukce všeobecná
Režijní materiál	501110,501202-501219	palivo do sil vozidel	37 500	234 000	40 000	0	0	103 500	6 000	6 000
Drobný hmotný majetek do spotřeby	501220, 501221	drobný hmotný majetek do 5000 Kč	10 000	30 000		13 000	10 000	27 300	6 500	10 000
Odborná literatura	501222	časopisy, odborné knihy, periodika	10 000			6 000	5 000	54 000	11 000	20 000
Spotřeba nástrojů a speciálního nářadí	501230		0			0	0	0	0	0
Ochranné pomůcky	501240	brýle, rukavice, chrániče, spec.oděv	0			0	0	14 000	6 000	2 000
Materiál na údržbu	501250	oleje, tuky, mazadla	0			0	0	0	0	0
Propagační materiály	501280, 501281	tažky, samolepky, deštníky, pera, kalendáře	20 000			0	0	0	0	0
Kancelářské potřeby	501280	papír, cartridge, psací potřeby, složky	7 000	10 000		40 000	5 000	5 000	50 000	77 000
Evidovaný drobný hmotný majetek	501500	drobný hmotný majetek do 40 000 Kč	70 000	120 000		20 000	10 000	10 000	200 000	180 000
Opravy a udržování	511100	opravy, údržba dl.majetku (stroje, zařízení, nemovitosti, ...), PC	5 000	5 000	330 000	27 500	2 000	20 000	30 000	30 000
Opravy a udržování dopravních prostředků	511102-511119	opravy, údržba sil vozidel, nákladních dopr.prostředků	55 000	125 000		0	0	0	0	0
Cestovné tuzemské	512100		102 000	100 000		65 650	40 000	30 000	20 000	3 000
Cestovné zahraniční	512200		604 000	40 000		90 000	0	200 000	400 000	30 000
Náklady na reprezentaci	513		150 000	60 000		40 000	0	60 000	0	0
Ostatní služby	518100	právní, kontrolní, mandátní služby, programátorské práce, mytí aut	500 000	645 000	3 175 600	233 200	340 000	4 000	5 000	0
Náklady spojené s likvidací odpadu	518112		0			0	0	0	0	0
Kapacitní výpomoc	518113	natěračské, konstrukční, zámečnické práce	0			0	0	0	1 590 000	0
Přepravné režijní	518320		0			0	0	0	0	0
Spolje - ostatní, telefony	518400-518410		225 000	175 000	329 800	10 800	0	100 000	100 000	50 000
Zasílatelské služby, DHL	518420		7 500			133 000	0	0		
Překlady a tlumočení	518600		75 000			3 000	0	500 000		
Veletřhy a výstavy	518700		60 000			0	0	32 000		
Náklady na propagaci, inzercie, reklama, elektron.	518710-518712		15 000			300 000	0	0		
školení a semináře	518730		50 000			2 126 600	25 000	65 000		20 000
Technická popara, licence,	518810	softwarový upgrade, hotline	0			42 000	0	0		
Provizie	518201									
Náklady obchodních zástupců	518201									
CELKEM			2 204 000	1 844 000	3 875 600	3 150 750	437 000	1 244 800	2 424 500	428 000

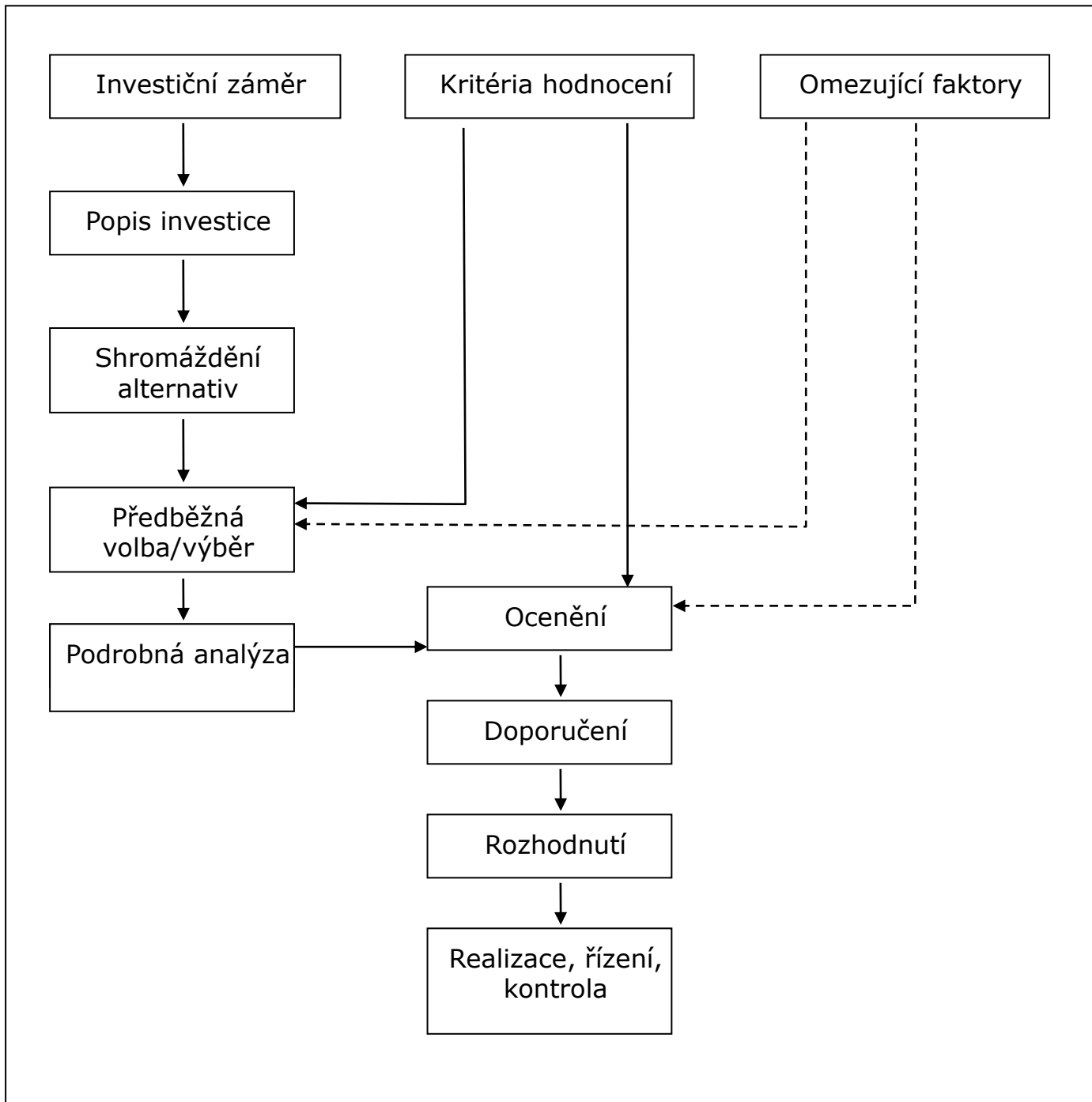
Controlling investic

- Velmi významná úloha – investice vážou kapitál
- Investice jsou spojeny s rizikem VH a likvidity
- Nejistota vzhledem k hodnotám a časovým okamžikům příjmů a výdajů → úkolem controllingu je podpořit nositele rozhodnutí
- Rozhodování o investicích:
 - volba mezi investicí a neinvesticí,
 - volba mezi okamžitou investicí a pozdější investicí,
 - volba mezi různými investičními záměry,
 - volba mezi různými objekty investic pro stejný investiční záměr,
 - další provoz nebo likvidace.

Controlling investic

- Podněty k investicím
 - vnitřní (strategie),
 - vnější (poradci, vývoj na trzích atd.).

- **Schéma fází procesu plánování investic a rozhodování o investicích**



Controlling investic

Realizace, řízení a kontrola investic

- Řízení tak, aby bylo dosaženo cíle investice



Efektivní projektový controlling

- Kontrola zaměřená na:
 - kontrolu provedení,
 - kontrolu výsledků (hospodárnost, rentabilita, technické a organizační výsledky atd.)

Controlling investic

Posuzování investičních projektů (investic)

- Statické metody hodnocení investičních projektů
- Dynamické metody (využívány i pro hodnocení např. dotačních projektů)
 - NPV
 - IRR
 - Doba návratnosti

Controlling investic

- Mimo plánování a hodnocení investic jsou důležité také **finančně ekonomické přístupy**
 - **Strategický rozpočet investic**
 - **Operativní investiční plán**
 - **Investiční program** – sladění plánů investic a plán financování – obsahuje pouze finančně proveditelné projekty

Controlling investic

- Úlohy a zodpovědnost controllera
 - Vývoj systému plánování a kontroly
 - Koordinace – v rámci plánování investic, sladění s investičním rozpočtem atd.
 - Vytvoření směrnic a formování postupů
 - Vytvoření systému investičního controllingu (plánování, schvalování, vyhodnocování, kontrola, atd.)
 - Investiční strategie
 - Rozpočtování investic
 - Realizace investic

Provázanost Controllingu a Auditů?

INTERNÍ AUDIT A CONTROLLING

- Interní audit i controlling jsou součástí řízení organizace a jejich činnosti od sebe nelze striktně oddělit jelikož se vzájemně prolínají.

Controlling plní v podniku průřezovou funkci zaměřenou na zlepšení výkonu podniku, predikci vývoje a včasné reakce na interní i externí změny.



Interní audit je zaměřen na zkoumání a hodnocení spolehlivosti a použití.

Controlling je součástí plánování podniku a je zaměřen na dosahování podnikových cílů. Nemá za úkol kontrolu podnikových činností, ale plánování organizaci a koordinaci dílčích plánů. Controlling předpokládá správnost dat. Zaměření na budoucnost. Výstupem je reportingová zpráva.














Interní audit
kontrol. Audit
na současnost i budoucnost. Analyzování rizik, kontrola
správnosti, prověřování legislativy. Výstupem je auditorská
zpráva

spočívá v provádění vnitřních
prověřuje správnost dat. Zaměření

	CONTROLLING	INTERNÍ AUDIT
HLAVNÍ CÍL	RŮST EKONOMICKÉ VÝKONNOSTI, DLOUHODOBÁ FINANČNÍ STABILITA (RENTABILITA, LIKVIDITA), ZISK	SOULAD PODKLADŮ OCHRANA KAPITÁLU ZJIŠTĚNÍ SCHOPNOSTI ROZVOJE
PRACOVNÍ NÁPLŇ	ŘÍZENÍ VÝNOSOVÉHO POTENCIÁLU, ZÍSKÁVÁNÍ, VÝBĚR, HODNOCENÍ A PŘEDÁVÁNÍ INFORMACÍ, PLÁNOVÁNÍ OPTIMALIZACE ROZHODOVACÍCH PROCESŮ	ANALÝZA RIZIK, KONTROLA SPRÁVNOSTI, ÚČELOSTI A HOSPODÁRNOSTI ZKOUMANÝCH PODKLADŮ, ZJIŠŤOVÁNÍ MÍRY DODRŽOVÁNÍ PŘEDPISŮ ZKOUMÁNÍ MINULÝCH POSTUPŮ
ÚKOLY	PLÁNOVÁNÍ, INFORMACE	ANALÝZA, REVIZE, POSUDKY, PORADENSTVÍ
NÁSTROJE	ANALÝZA PORTFOLIA, SYSTÉM VČASNÉ VÝSTRAHY, PLÁNOVÁNÍ A ROZPOČTY KALKULACE, ANALÝZA ODCHYLEK	MIMOŘÁDNÉ KONTROLY, IT NÁSTROJE, KONTROLA INTERNÍHO KONTROLNÍHO SYSTÉMU
VSTUPY/VÝSTUPY	ÚČETNÍ A PROVOZNÍ PODKLADY VZZ /VÝSLEDKY ANALÝZ	PERIODICKÉ
FREKVENCE	PRŮBĚŽNĚ	AUDITORSKÁ ZPRÁVA VYCHÁZEJÍCÍ Z ANALÝZY RIZIK S NÁVRHY A OPATŘENÍMI
SPRÁVNOST DAT	PŘEDPOKLÁDÁ SE	OVĚŘENÁ
ZAMĚŘENÍ	INTERNÍ	INTERNÍ
MÍSTO V ORGANIZAČNÍ STRUKTUŘE	ÚČTÁRNA, ROZPOČTY, KALKULACE, CENOVÁ TVORBA (LINIOVÉ I ŠÁTBNÍ ZAŘAZENÍ)	ODDĚLENÍ INTERNÍHO AUDITU (ŠTÁBNÍ ZAŘAZENÍ)

	PODNIKOVÝ CONTROLLING	INTERNÍ AUDIT	EXTERNÍ AUDIT
STANOVOVÁNÍ CÍLŮ A PLÁNOVÁNÍ			
KONTROLA PLNĚNÍ PLÁNŮ			
ŘÍZENÍ A KOORDINACE PLÁNŮ A AKTIVIT			
KONTROLA PLNĚNÍ CÍLŮ PODNIKU			
KONTROLA SPRÁVNOSTI ÚČTOVÁNÍ			
KONTROLA DODRŽOVÁNÍ LEGISLATIVY			
KONTROLA PODNIKOVÝCH PROCESŮ			
KONTROLA VNITŘNÍHO KONTROLNÍHO SYSTÉMU			
OVĚŘOVNÍ SPOLEHLIVOSTI INFORMACÍ ZÁVĚRKY			
KONTROLA SPRÁVNOSTI ÚČETNÍ ZÁVĚRKY			

	PODNIKOVÝ CONTROLLING	INTERNÍ AUDIT	EXTERNÍ AUDIT
STANOVOVÁNÍ CÍLŮ A PLÁNOVÁNÍ			
KONTROLA PLNĚNÍ PLÁNŮ			
ŘÍZENÍ A KOORDINACE PLÁNŮ A AKTIVIT			
KONTROLA PLNĚNÍ CÍLŮ PODNIKU			
KONTROLA SPRÁVNOSTI ÚČTOVÁNÍ			
KONTROLA DODRŽOVÁNÍ LEGISLATIVY			
KONTROLA PODNIKOVÝCH PROCESŮ			
KONTROLA VNITŘNÍHO KONTROLNÍHO SYSTÉMU			
OVĚŘOVNÍ SPOLEHLIVOSTI INFORMACÍ ZÁVĚRKY			
KONTROLA SPRÁVNOSTI ÚČETNÍ ZÁVĚRKY			

Personální controlling

Personální controlling - definice

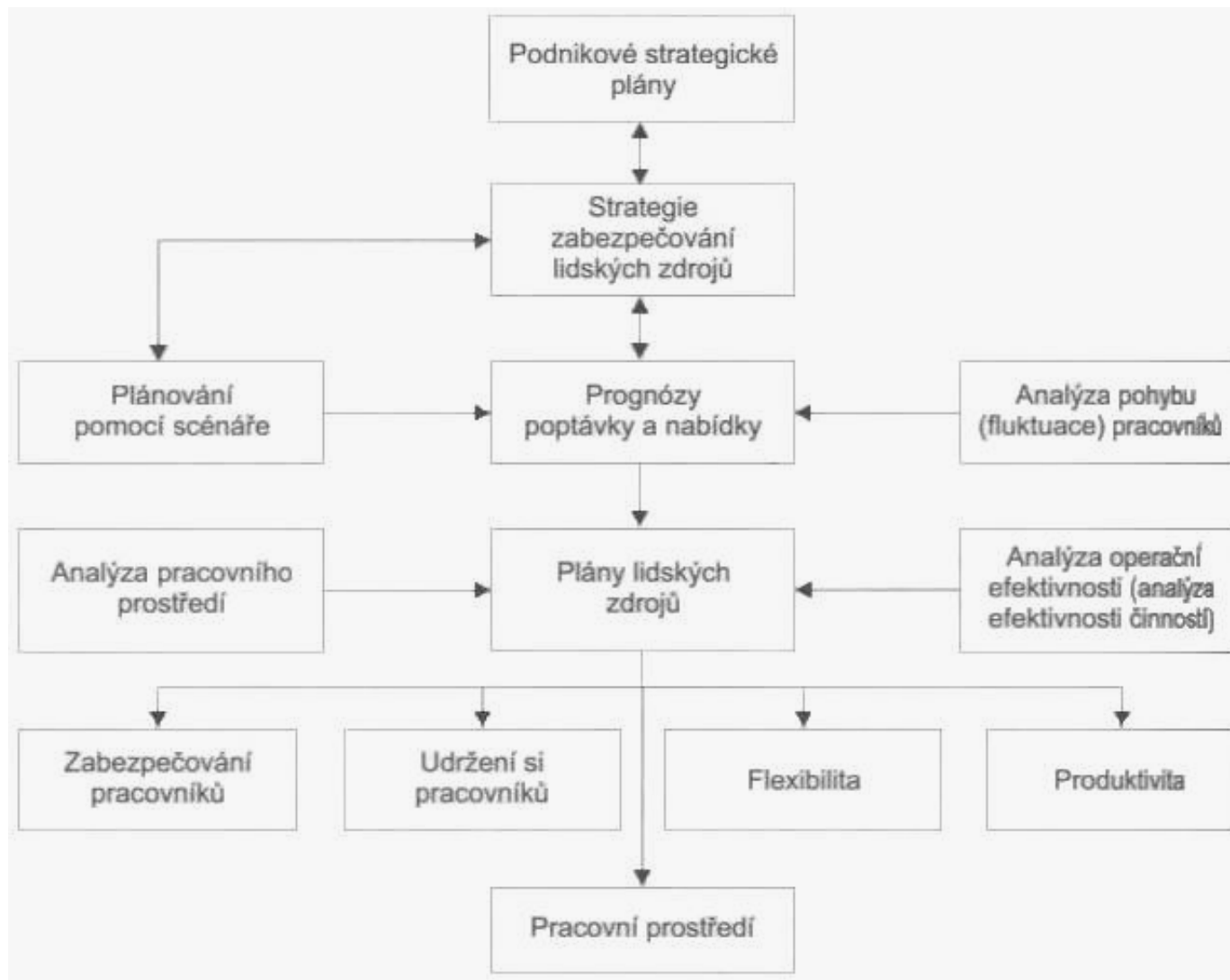
- metoda a mechanismus využívaný k tomu, abychom dokumentovali, že finanční zdroje vynaložené na jednotlivé druhy personálních činností, a celkově do oblasti lidských zdrojů, přináší pro podnik a jeho zaměstnance takové efekty (dosažené cíle výkonnosti, chování, kvality fungování procesů atd.), které požadujeme, resp. které jsme i pro ně stanovili, a že jsou tedy využívány efektivně.

Personální controlling je řídicí proces

- cílem personálního managementu je zajistit podniku **správné zaměstnance, se správnou kvalifikací, při správných nákladech, ve správném čase na správném místě**
- úkolem personálního controllingu je tento **proces řídit a sledovat (měřit)**
- personální controlling funguje současně jako **system včasného varování** upozorňující na odchylky mezi cíli a skutečností
- personální controlling může přispět k hodnocení nehmotných aktiv podniku (prostřednictvím hodnoty lidského kapitálu), tvořících stále větší část hodnoty podniku

Personální controlling

Plánování lidských zdrojů



Personální controlling

Oblast personálního managementu	Funkce/úloha controllingu
Analýza počtu pracovníků.	Provedení analýz týkajících se počtu pracovníků.
Určení potřeb pracovníků.	Určení potřeb pracovníků pomocí plánování potřeb pracovníků.
Získávání pracovníků.	Z hlediska nákladů stanovení co nejvýhodnějšího způsobu jak získat nové pracovníky. Příprava nástrojů pro objektivní výběr.
Rozvoj pracovníků.	Kontrola vzdělávání. Kontrola rozvoje kariéry.
Uvolňování pracovníků.	Z hlediska nákladů určení co nejvýhodnější formy uvolňování pracovníků. Sledování/dozor nad průběhem.
Obsazování pracovních míst pracovníky.	Plánování obsazování míst pracovníky.
Řízení personálních nákladů.	Pomoc při sestavování rozpočtu personálních nákladů. Sledování skutečných personálních nákladů. Analýza ukazatelů. Analýza odchylek.

Personální controlling

Strategické otázky vztahující se ke konkurenčním výhodám podniku

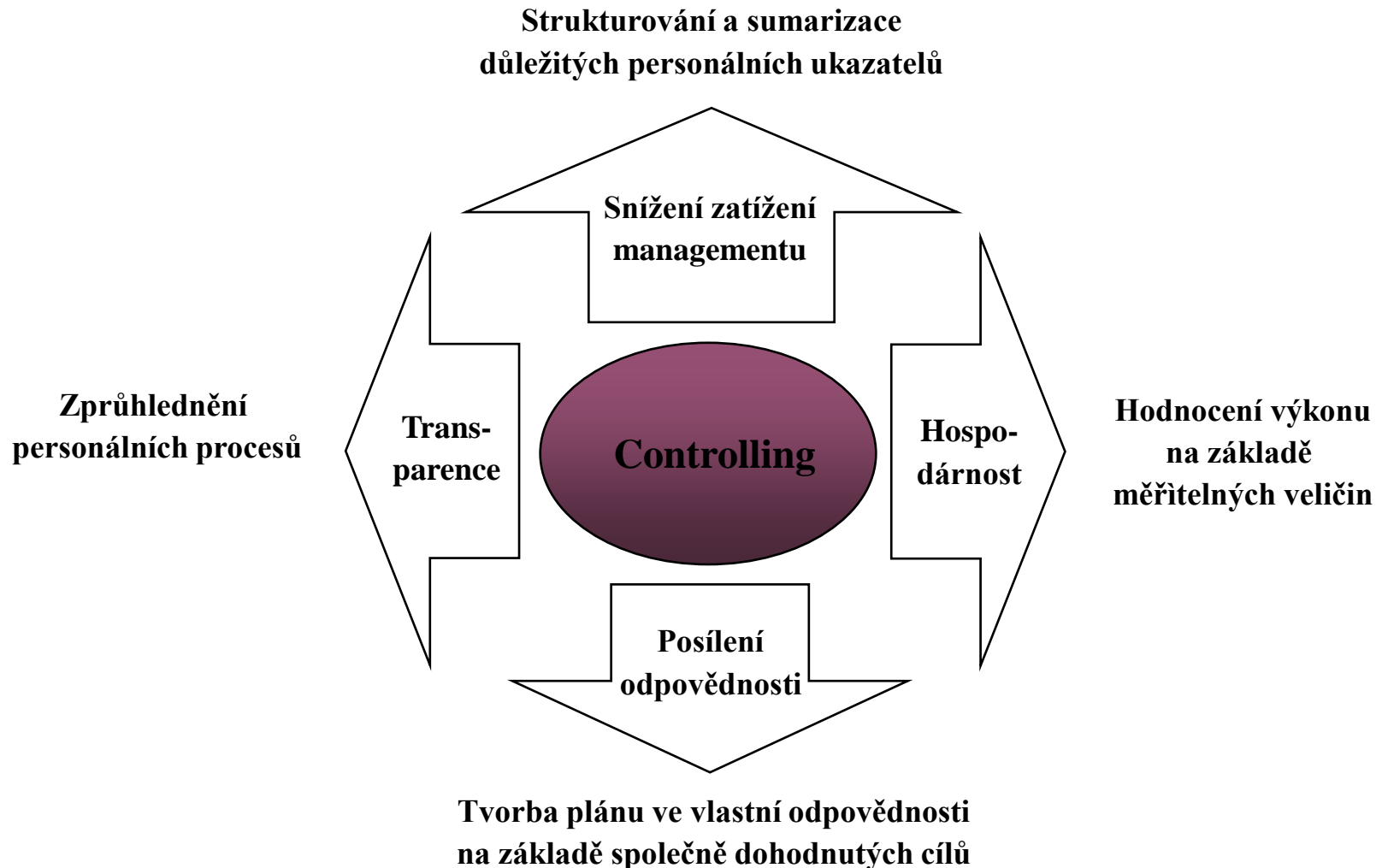
- Jaké by měly být naše personální náklady ?
- Kolik vydáváme za personální marketing a získávání nových zaměstnanců ?
- Jak účinné je vzdělávání zaměstnanců ?
- Jak efektivně probíhají podnikové změny ?

Personální controlling

Východisko

- **Co nelze změřit, nelze ani řídit**
- k řízení různých personálních procesů potřebuje personální controlling různé měřicí veličiny a ukazatele
- k základním otázkám personálního controllingu patří stanovení relevantních měřících veličin a ukazatelů
- k hlavním problémům personálního controllingu patří měření měkkých faktorů a výsledků personálního řízení

Relevantní personální veličiny a ukazatele přispívají k efektivnímu řízení personálních procesů



Personální controlling

Úkol:

- realizovat firemní strategii v oblasti řízení lidských zdrojů
- formulovat cíle společnosti v oblasti řízení lidských zdrojů
- sledovat a vyhodnocovat jejich plnění
- zajišťovat transparentci personální oblasti a její přiblížení potřebám jejích zákazníků

Personální controlling - cíle

- Stanovení cílů a kontrola jejich plnění mají v personální oblasti o to větší význam, že tato sféra byla tradičně zaměřena spíše na činnosti nežli na cíle

Cíle vytyčené personálním controllingem by měly

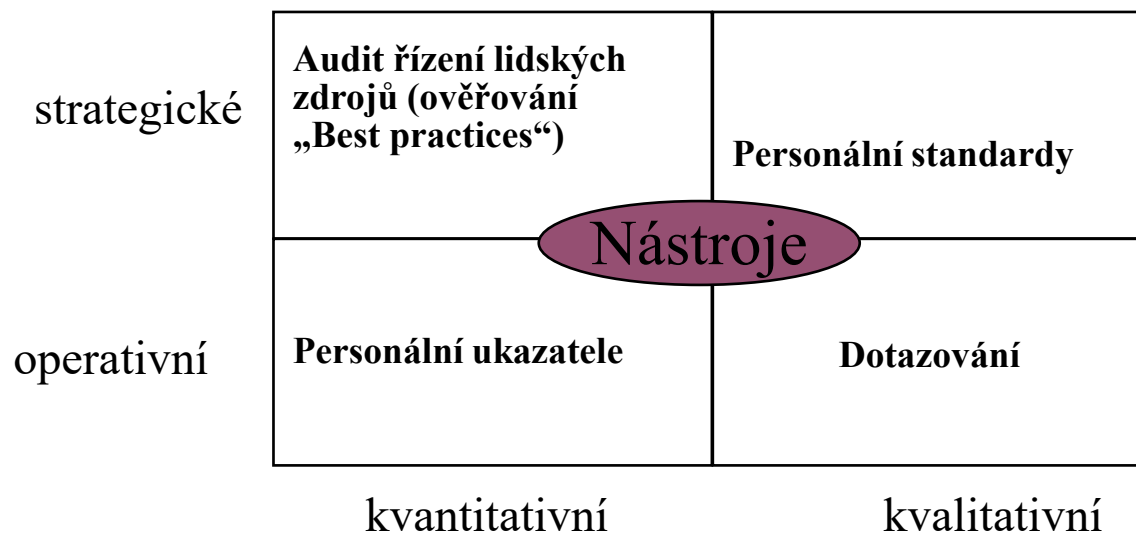
- navazovat na strategické cíle společnosti
- explicitně definovat přínosy řízení lidských zdrojů
- být formulovány v konkrétní podobě
- jasně stanovit odpovědnost za důsledky jejich nesplnění

Personální controlling - nástroje

- personální ukazatele a standardy
- kvalitativní dotazování pracovníků
- audit řízení lidských zdrojů

Nástroje personálního controllingu se liší svým důrazem na kvantitativní či kvalitativní údaje a svým převážně operativním, či spíše strategickým zaměřením

Typizace nástrojů personálního controllingu



Personální controlling - ukazatele

- Cílem ukazatelů pro vrcholové vedení je charakterizovat klíčové personální faktory podnikové úspěšnosti. Příklady personálních ukazatelů pro vedení společnosti:

Personální náklady a odměňování

- Poměr personálních nákladů k obratu (celkovým nákladům, přidané hodnotě)
- Podíl variabilní (výkonové) složky platu na celkovém objemu vyplacených platů
- Přidaná hodnota na pracovníka

Přijímání a personální plánování

- Podíl nových pracovníků odcházejících během prvního roku zaměstnání
- Podíl vedoucích míst obsazených z vlastních zdrojů
- Podíl potenciálních kandidátů vzhledem k očekávanému počtu uvolněných vedoucích pozic
- Podíl pracovních míst obsazovaných podle plánu personálních rezerv
- Podíl spontánních uchazečů o místa (bez použití inzerce)
- Průměrná doba obsazení uvolněné či nově vytvořené pozice
- Míra fluktuace (za společnost a podle útvarů)
- Míra pracovních absencí
- Podíl řídicích pracovníků k celkovému počtu zaměstnanců
- Podíl osob zastávajících tutéž řídicí funkci déle než deset let

Personální controlling - ukazatele

Školení a vzdělávání

- Počet dní vzdělávání na pracovníka a rok
- Počet dní vzdělávání řídicího personálu
- Poměr řídicích a odborných školení
- Roční výdaje na vzdělávání na jednoho pracovníka

Motivace a pracovní spokojenost

- Index pracovní motivace zaměstnanců podle průzkumu
- Index spokojenosti pracovníků podle průzkumu
- Informační index

Personální řízení

- Počet pracovníků personálního útvaru ve vztahu k celkovému počtu zaměstnanců

Personální controlling - ukazatele

- Cílem controllingu pro personální řízení je především **kontrola kvality personálních činností**

Pracovní pozice

- Informace o popisu nově obsazované pozice. Bez popisu pracovní pozice nelze pracovní místo obsadit
- Zpráva o revizi popisu pracovních pozic (provádí nadřízený manažer jednou ročně a dále při každé změně v obsazení pracovní pozice; netýká se pozic s větším počtem zaměstnanců). O výsledcích informuje PR a GR.

Přijímání a adaptace zaměstnanců

- Záznam (Hodnotící list kandidáta) o výsledcích rozhovoru s úspěšným kandidátem. Silné a slabé stránky uchazeče zjištěné v přijímací procesu (zachycené v Hodnotícím listu kandidáta) slouží jako podklad tvorby Individuálního adaptačního plánu nově přijatého zaměstnance.
- Adaptační plán předá nadřízený manažer PŘ nejpozději týden před očekávaným nástupem zaměstnance
- Na základě hodnotícího rozhovoru před ukončením 3. měsíce adaptace, konaného společně s pracovníkem personálního útvaru, nadřízený manažer vyplňuje (v případě pokračování pracovního poměru zaměstnance) formulář Dohodnuté cíle do budoucna, který předává zaměstnanci a PR.

Personální controlling - ukazatele

Odchody a propouštění zaměstnanců

- Při výpovědi ze strany organizace vyplňuje nadřízený manažer List odchodu zaměstnance, ve kterém uvádí důvod propouštění zaměstnance. Formulář předává PR. Při odchodu zaměstnance odcházejícího na vlastní žádost provádí rozhovor s odcházejícím zaměstnancem. Na jeho základě vyplňuje formulář Důvody odchodu zaměstnance, ve kterém uvede hlavní zjištěné příčiny odchodu zaměstnance, a předá jej PR.

Hodnocení zaměstnanců

- Podkladové formuláře pro pravidelné hodnocení zaměstnanců distribuuje personální úsek na konci listopadu. Veškeré hodnotící formuláře jsou vytvořeny ve třech kopiích, které obdrží zaměstnanec, jeho nadřízený a PR.
- Výsledky hodnocení zaměstnanců na základě 360° zpětné vazby (zpracované průměry hodnocení) obdrží zaměstnanec, jeho nadřízený a PR.

Vzdělávání

- Předpokladem vyslání zaměstnance na vzdělávací akci je stanovení cíle vzdělávací akce a dohoda zaměstnance a nadřízeného manažera o cílovém ukazateli (kritériu úspěšnosti) vzdělávací akce.
- Hodnocení vzdělávací akce po měsíci, resp. třech měsících se zaměřuje na výsledky akce - dosažení cílů akce, případně analýzu příčin jejich nedosažení. Hodnocení vzdělávací akce po měsíci, resp. třech měsících (formulář Plán a hodnocení vzdělávací akce) předává nadřízený manažer PR.

Motivace a pracovní spokojenost

- K podpoře iniciativy a soutěživosti slouží vyhlášení nejlepšího zlepšovacího návrhu pololetí a roku.

Výrobní controlling

Vymezení rozsahu výrobního controllingu

Výrobní controlling zahrnuje celý proces od objednávky až po předání produktu zákazníkovi:

- Objednávka
- Předvýrobní etapy
- Nakupování a výroba
- Montáž
- Předání produktu zákazníkovi

Možnosti výrobního controllingu

Zprůhlednění všech procesů

- Hodnocení relace plán versus skutečnost
- Operativní reakce na vývoj (odchylky)
- Trvalé zlepšování
- Určení priorit
- Strategická rozhodnutí (simulace vývoje)



- Vazba na odměňování
- Vazba na personální rozhodování
- Budování organizace
- Rozlišení silných a slabých míst procesů

Základy výrobního controllingu

- Plánování
- Informační systém
- Organizace, odpovědnost (disciplína)
- Výběr sledovaných parametrů (organizace dat)
- Informovanost

Na co si dát pozor:

- Rozhodující je výběr parametrů
- „Pořádek“ v IS
- Osobní odpovědnost
- Tlak na pozitivní vývoj parametrů
- Vazba na odměňování
- Informovanost, křížové sledování parametrů
- Stanovení četnosti a organizace práce s výstupy

Výstupy

- Průběžné doba výroby
- Hodnocení zásob
- Spolehlivost výroby
- Průměrné sledování nákladů
- Využití kapacit (výkon)

Výrobní controlling

- Controlling dodávek
- Řízení zásob
- Kapacity
- Průběh výroby
- Produktivita,
- Expediční termíny
- Logistika

Controlling dodávek

- Controlling dodavatelů
- Řízení zásob - controlling nákupu
- Plánování dodávek
- Zpětná vazba od dodavatelů
- Informovanost dodavatelů
- Automatizace činností
- Dodací lhůty, plnění dodacích lhůt
- Ceny dodávek
- Vazba dodávek na průběh výroby

Controlling dodávek

- Sledování dodávek
 - Kvalita dodávek
 - Odchylka objednacích lhůt
 - % úspěšnosti dodávek
 - Průměrné zpoždění dodávek
 - Počet nerealizovaných dodávek
 - Objem nákupu (v Kč i ks) atd.

Řízení zásob

- Plán zásob (dílčí finanční analýza)
 - skladů (včetně prognózy)
 - nedokončené výroby



celkový plán zásob

- Vazba na soustavu podnikových plánů (IS)
- Stanovení limitů a odpovědností
- Vazba na odměňování

Kapacity

- Roční plán kapacit
 - Optimalizace
 - kooperační možnosti
- Aktuální vytížení kapacit
 - Plnění kapacitních plánů
 - Outsourcing
- Sledování průběhu výroby
- Řešení úzkých míst

Produktivita

- Denní sledování
- Dostupnost informací
- Základ pro odměňování
- Zvyšování výkonu firmy
- Dosažení denní aktualizace dat v IS
- Okamžitá signalizace problémů

Factory Controlling

- **KPI UKAZATELE VE VÝROBNÍ SPOLEČNOSTI (klíčové ukazatelé výkonnosti)**
 - **Výroba**
 - Vyrobené množství
 - Výrobní ztráty v „úzkých místech výroby“
 - Produktivita (Std výrobek / Výrobní hodina)
 - **Kvalita**
 - Hodnota odpadu v % na Výrobní variabilní náklady
 - **Opravy a energie**
 - Opravy na kg
 - Energie KWh / kg, Energie na kg
 - **Personalistika**
 - Počet variabilních a fixních pracovníků
 - Procento přesčasové práce u variabilních a fixních pracovníků
 - Nemocnost, úrazovost

Factory Controlling

- Logistika
 - úspěšnost logistiky v %
 - Skladové množství v kusech
 - Distribuční náklady (manipulace ve skladu, přeprava) na kg
- Finance
 - Standardní výrobní variabilní náklady
 - Výrobní odchylky
 - Procesní náklady na Std. výr.
 - Variabilní personální / strojní náklady
 - Standardní výrobek (Mix Factor)
 - Manageable Capital