

Vysoká škola technická a ekonomická

v Českých Budějovicích

Controlling – pro magisterské studium

Studijní opora pro kombinovanou formu studia

Garant: doc. PhDr. Miroslav Škoda, Ph.D.

Ústav znalectví a oceňování

Ústav znalectví a oceňování

Autoři: doc. PhDr. Miroslav Škoda, Ph.D.,

Ing. Marianna Psárska, Ph.D.

Obsah

1	Anotace.....	4
2	Příprava na přednášky	9
2.1	Oblasti činnosti controllingu (přehled, plánování, kontrola, informace, inovace, sparing, koordinace).....	9
2.2	Controlling versus účetnictví	12
2.3	Pracovní postupy a metody v controllingu.....	15
2.4	Controlling normativních cílů	18
2.5	Controlling strategických cílů podniku (hodnota podniku)	20
2.6	Controlling operativních cílů	23
2.7	Organizace controllingu	26
2.8	Investiční controlling	29
2.9	Controlling řízení lidských zdrojů	32
2.10	Řízení pracovního výkonu	35
2.11	Controlling zásob	38
2.12	Řízení čistého pracovního kapitálu	41
2.13	Výrobní controlling.....	44
2.14	Obchodní controlling	47
2.15	Controlling kvality	50
2.16	Obchodní plány	53
2.17	Marketingový controlling.....	56
2.18	Controlling inovací.....	59
2.19	Finanční controlling	62
2.20	Benchmarking	65
2.21	Controlling krizového řízení	68

2.22	Controlling restrukturalizací	71
2.23	Controlling v decentralizované organizaci.....	74
2.24	Zavádění controllingu v podniku	77
2.25	Vývojové trendy v controllingu	80
2.26	Controlling s podporou informačních a komunikačních technologií.....	83
3	Příprava na semináře	86
3.1	Controlling strategických cílů podniku	86
3.2	Controlling operativních cílů podniku	92
3.3	Investiční controlling - souvislý příklad	104
3.4	Controlling řízení lidských zdrojů - souvislý příklad	113
3.5	Controlling zásob - souvislý příklad	120
3.6	Výrobní controlling - souvislý příklad.....	127
3.7	Obchodní controlling - souvislý příklad	132
3.8	Controlling kvality- souvislý příklad	140
3.9	Marketingový controlling- souvislý příklad.....	147
3.10	Inovační controlling - souvislý příklad	155
3.11	Finanční controlling v organizaci- souvislý příklad.....	160
3.12	Benchmarking	167
3.13	Controlling krizového řízení (především restrukturalizací).....	173

1 Anotace

Období	3. semestr/2. ročník
Název předmětu	Controlling – pro magisterské studium
Vyučovací jazyk	český
Garant předmětu	doc. PhDr. Miroslav Škoda, Ph.D.
Garanční ústav	Ústav znalectví a oceňování
Katedra	Ústav znalectví a oceňování
Vyučující (přednášející)	doc. PhDr. Miroslav Škoda, Ph.D.
Vyučující (cvičící)	Ing. Simona Hašková, Ph.D.
Ukončení předmětu	zkouška
Poznámka k ukončení	docházka na přednášky a semináře
Rozsah	4/ 2
Počet kreditů	8
Cíle předmětu výstupy z učení	Předmět se zabývá controllingem jednotlivých podnikových funkcí. Detailně řeší controlling primárních funkcí (činností) podniku: výroby, řízení lidských zdrojů, investic, zásobování a prodeje. Dále se věnuje controllingu vybraných sekundárních funkcí podniku – marketingu, vývoji a výzkumu. Controlling v tomto pojetí představuje zajišťování informací pro rozhodnutí, plánování a následnou implementaci rozhodnutí managementu podniku do jednotlivých činností podniku.
Výstupy z učení	Po úspěšném absolvování předmětu student: 14.1 umí popsat veškerou činnost podniku v podobě univerzální jednotky – v penězích, aplikuje finanční controlling v podniku, 14.2 aplikuje investiční controlling, 14.3 aplikuje controlling řízení lidských zdrojů, 14.4 aplikuje výrobní controlling, 14.5 aplikuje obchodní controlling, 14.6 aplikuje marketingový controlling, 14.7 aplikuje inovační controlling, 14.8 aplikuje finanční controlling v organizaci, 14.9 aplikuje controlling krizového řízení (především restrukturalizací), 14.10 rozumí controllingu normativních cílů podniku, 14.11 rozumí controllingu strategických cílů podniku, 14.12 rozumí controllingu operativních cílů podniku,

	<p>14.13 chápe organizaci controllingu v podniku, 14.14 aplikuje controlling zásob, 14.15 aplikuje controlling kvality.</p>
Osnova předmětu	<p><u>Přednášky</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Oblasti činnosti controllingu (přehled, plánování, kontrola, informace, inovace, sparing, koordinace). (14.1) 2. Controlling versus účetnictví. (14.1) 3. Pracovní postupy a metody v controllingu. (14.1) 4. Controlling normativních cílů. (14.10) 5. Controlling strategických cílů podniku (hodnota podniku). (14.11) 6. Controlling operativních cílů. (14.12) 7. Organizace controllingu. (14.13) 8. Investiční controlling. (14.2) 9. Controlling řízení lidských zdrojů. (14.3) 10. Řízení pracovního výkonu. (14.3) 11. Controlling zásob. (14.14) 12. Řízení čistého pracovního kapitálu. (14.12) 13. Výrobní controlling. (14.4) 14. Obchodní controlling. (14.5) 15. Controlling kvality. (14.15) 16. Obchodní plány. (14.5) 17. Marketingový controlling. (14.6) 18. Controlling inovací. (14.7) 19. Finanční controlling. (14.8) 20. Benchmarking. (14.8) 21. Controlling krizového řízení. (14.9) 22. Controlling restrukturalizací. (14.9) 23. Controlling v decentralizované organizaci. (14.13) 24. Zavádění controllingu v podniku. (14.13) 25. Vývojové trendy v controllingu. (14.1, 14.13) 26. Controlling s podporou informačních a komunikačních technologií. (14.1, 14.13) <p><u>Semináře</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Controlling strategických cílů podniku. (14.13) 2. Controlling operativních cílů podniku. (14.12) 3. Investiční controlling – souvislý příklad. (14.2) 4. Controlling řízení lidských zdrojů – souvislý příklad. (14.3) 5. Controlling zásob – souvislý příklad. (14.14) 6. Výrobní controlling – souvislý příklad. (14.4) 7. Obchodní controlling – souvislý příklad. (14.5) 8. Controlling kvality – souvislý příklad. (14.15) 9. Marketingový controlling – souvislý příklad. (14.6) 10. Inovační controlling – souvislý příklad. (14.7) 11. Finanční controlling v organizaci – souvislý příklad. (14.8) 12. Benchmarking. (14.8) 13. Controlling krizového řízení (především restrukturalizací). (14.9)

Organizační formy výuky	přednáška, seminář																													
Komplexní výukové metody	frontální výuka skupinová výuka – kooperace brainstorming kritické myšlení samostatná práce																													
Studijní zátěž	<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Aktivita</th> <th colspan="2">Počet hodin za semestr</th> </tr> <tr> <th>Prezenční forma</th> <th>Kombinovaná forma</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Příprava na průběžný test</td> <td>26</td> <td>26</td> </tr> <tr> <td>Příprava na seminář, cvičení, tutoriál</td> <td>46</td> <td>48</td> </tr> <tr> <td>Účast na přednáškách</td> <td>52</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Účast na semináři/cvičeních/tutoriálu/exkurzi</td> <td>26</td> <td>24</td> </tr> <tr> <td>Průběžný test</td> <td>2</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Příprava na závěrečný test</td> <td>52</td> <td>104</td> </tr> <tr> <td>Závěrečný test</td> <td>4</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Celkem:</td> <td>208</td> <td>208</td> </tr> </tbody> </table>	Aktivita	Počet hodin za semestr		Prezenční forma	Kombinovaná forma	Příprava na průběžný test	26	26	Příprava na seminář, cvičení, tutoriál	46	48	Účast na přednáškách	52	0	Účast na semináři/cvičeních/tutoriálu/exkurzi	26	24	Průběžný test	2	2	Příprava na závěrečný test	52	104	Závěrečný test	4	4	Celkem:	208	208
Aktivita	Počet hodin za semestr																													
	Prezenční forma	Kombinovaná forma																												
Příprava na průběžný test	26	26																												
Příprava na seminář, cvičení, tutoriál	46	48																												
Účast na přednáškách	52	0																												
Účast na semináři/cvičeních/tutoriálu/exkurzi	26	24																												
Průběžný test	2	2																												
Příprava na závěrečný test	52	104																												
Závěrečný test	4	4																												
Celkem:	208	208																												
Metody hodnocení a jejich poměr	závěrečný test 70 % průběžný test 30 %																													
Podmínky pro úspěšné absolvování předmětu včetně jejich hodnocení	Účast na přednáškách a seminářích. Získ alespoň 70 % bodů z průběžného a závěrečného testu.																													
Informace učitele	U tohoto předmětu je vyžadována 100% účast na všech přednáškách a seminářích. V případě objektivní překážky je možné omluvit se u vyučujícího.																													
Literatura povinná	ESCHENBACH, R. a H. SILLER, 2012. <i>Profesionální controlling – koncepce a nástroje</i> . [s. l.]: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-918-0. VOCHOZKA, M., M. PSÁRSKA, V. STEHEL a P. ROUSEK, 2016. <i>Controlling</i> . 2. vyd. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-7468-110-3.																													
Literatura doporučená	FOLTÍNOVÁ, A., 2014. <i>Nákladový controlling, případové studie</i> . [s. l.]: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-8168-108-0.																													

	<p>KOŠTURIÁK, J. a J. CHAL, 2008. <i>Inovace: vaše konkurenční výhoda!</i> Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1929-7.</p> <p>REŽŇÁKOVÁ, M., 2010. <i>Řízení platební schopnosti podniku</i>. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3441-5.</p> <p>RŮČKOVÁ, P., 2015. <i>Finanční analýza, metody, ukazatele, využití v praxi</i>. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-5534-2.</p> <p>SCHOLLEOVÁ, H., 2009. <i>Investiční controlling: jak hodnotit investiční záměry a řídit podnikové investice: investiční proces jako základ budoucí prosperity, nástroje a metody investičního controllingu, volba financování a technologie, monitoring průběhu investice a postaudit</i>. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2952-7.</p> <p>STEINÖCKER, R., 1997. <i>Strategický controlling</i>. [s. 1.]: Profess Consulting. ISBN 978-80-900178-2-5.</p> <p>VOLLMUTH, H. J., 2001. <i>Nástroje controllingu od A do Z</i>. 2. dotisk. Praha: Profess Consulting. ISBN 978-80-7259-029-2.</p>
Webové stránky	---
Publikační činnost	<p><u>Garant předmětu a přednášející (doc. PhDr. Miroslav Škoda, Ph.D.)</u> HRAZDILOVÁ-BOČKOVÁ, K., M. ŠKODA, M. POLČÁKOVÁ a G. ROZVADSKÝ GUGOVÁ, 2015. <i>Kompetence manažerů národních a mezinárodních vzdělávacích projektů</i>. Dubnica nad Váhom: Vysoká škola DTI v Dubnici nad Váhom. ISBN 978-80-89732-58-6.</p> <p>MAJERČÁKOVÁ, D. a M. ŠKODA, 2015. Fair value in financial statements after financial crisis. <i>Journal of applied accounting research</i>. 6(3), 312-332. ISSN 0967-5426.</p> <p>ŠKODA, M. a J. GABRHEL, 2015. Fair value accounting after times of financial crisis. <i>International Business Management</i>. 9(5), 676-684. ISSN 1993-5250.</p> <p>ŠKODA, M. a J. GABRHEL, 2015. Fair value in accounting and financial crisis - five years after. In: <i>Advances in Environmental Science and Energy Planning</i>. [s. 1.]: WSEAS, 180-189. ISBN 978-1-61804-280-4.</p> <p>ŠKODA, M., G. SLÁVIKOVÁ a D. LAJČIN, 2014. The only correct calculation method in Cost Management: From Activity Based Costing Perspective. Toronto. <i>Journal of Business and Management</i>. 3(3), 12-22. ISSN 2291-2002.</p> <p><u>Cvičící (Ing. Simona Hašková, Ph.D.)</u></p>

	<p>HAŠKOVÁ, S. a R. ZEMAN, 2015. Storage Efficiency As a Managerial Optimization Problem. <i>China-USA Business Review</i>. 114(2), 59-66. ISSN 1537-1514.</p> <p>HAŠKOVÁ, S., 2013. Optimization of inventory stock by the “Case-based reasoning” approach. In: <i>MMK 2013: sborník příspěvků</i>. Hradec Králové: Magnanimitas, 867-875. ISBN 978-80-87952-00-9.</p> <p>HAŠKOVÁ, S., 2016. Evaluation of the quality of the entrepreneurial environment on the basis of fuzzy logic. <i>Littera Scripta</i>. 9(3), 1-13. ISSN 1805-9112.</p> <p>HAŠKOVÁ, S. a R. ZEMAN, 2014. Analytical microeconomics as a search tool for the stock optimization. In: <i>32nd International Conference on Mathematical Methods in Economics (MME)</i>. Olomouc: Palacky University in Olomouc, 269-274. ISBN 978-80-244-4209-9.</p> <p>HAŠKOVÁ, S., 2014. Contribution to the Development of the Intelligence Potential of Managers. In: <i>Proceedings of the 6th european conference on intellectual capital (ECIC 2014)</i>. Bratislava: Academic Conferences Ltd, 52-57. ISBN 978-1-909507-24-1.</p>
Témata diplomových prací	<p>Projekt zavedení controllingu ve zvolené společnosti.</p> <p>Vyhodnocení postavení controllingu ve zvolené společnosti.</p> <p>Analýza zapojení controllignu do konkrétního projektu.</p>

2 Příprava na přednášky

2.1 Oblasti činnosti controllingu (přehled, plánování, kontrola, informace, inovace, sparing, koordinace)

Klíčová slova

controlling, plánování, kontrola, informace, inovace, sparing, koordinace

Cíle kapitoly

Cílem kapitoly je úvod do controllingu, jak vznikla koncepce controllingu, porozumění základním cílům, pojmům, informací používaných v controllingu, vysvětlení oblastí plánování, kontroly, informací, inovací, sparingu, koordinace.

Výstupy z učení

- 14.1 umí popsat veškerou činnost podniku v podobě univerzální jednotky – v penězích, aplikuje finanční controlling v podniku

Abstrakt

Často se jako vznik controllingu uvádějí Spojené státy americké a rok 1880. V tomto roce byla totiž americké železniční společnosti Acheson, Topeka & Santa Fé Railway System zavedena dosud neznámá pozice controllera. Úkoly controllera spočívaly především v otázkách převážně finančního rázu, a to konkrétně v souvislosti s vlastnictvím cenných papírů společnosti Acheson, Topeka & Santa Fé Railway System.

Dalším významným bodem, který následoval v historii controllingu, byl rok 1892. Tento rok je spojený s americkou průmyslovou společností General Electric Company, která jako první ve svém oboru zřídila pracovní pozici controllera.

Následující vývoj v 80. letech 20. století můžeme mimo jiné charakterizovat jako prorůstání nákladového účetnictví do účetnictví manažerského. Do středu pozornosti se dostává budoucnost společností a v neposlední řadě též informační podpora manažerů.

Na území České republiky se mnoho znaků controllingové filozofie objevuje v 20. letech 20. století. Hlavním průkopníkem controllingové filozofie se stal Tomáš Baťa. Úplně největší

význam získává controlling teprve až v 90. letech 20. století, kdy většina českých podniků přechází z vlastnického řízení na manažerské.

Je otázkou, jak controlling definovat. Lze uvést, že controlling je systém pravidel, který napomáhá k dosažení podnikových cílů, jeho úkolem je předcházet nemilým překvapením a včas varovat, pokud se objeví nebezpečí vyžadující zavedení příslušných opatření. Jako controlling tedy máme na mysli proces podrobného sledování, rozboru, a také přijetí příslušných závěrů v souvislosti s odchylkami, které v řízeném procesu naznačují rozdíl mezi záměrem podnikatelské činnosti a jejím průběhem. Tyto odchylky mohou být z hlediska cílů nebo sledovaných kritérií řízeného procesu buď významné (vyžadují přijetí opatření), nebo bezvýznamné (nevyžadují manažerskou reakci).

Z toho vyplývá, že controller sám aktivně neplánuje a neřídí – není manažer. Controller má zodpovědnost za sběr informací, za jejich zpracování a za jejich analýzu pro potřeby řízení. Controlling kontroluje, ale, jak vyplývá z jeho náplně práce, kontrolor není controller. Při hledání významu slova "controlling" nenajdeme ve slovníku německých a většiny slovanských jazyků žádné vhodné slovo odpovídající obsahu významu "control". Proto bylo slovo controlling převzato bez jazykových úprav.

Studijní literatura

Povinná literatura

ESCHENBACH, R. a H. SILLER, 2012. *Profesionální controlling – koncepce a nástroje*. [s. l.]: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-918-0. (kapitola 2)

VOCHOZKA, M., M. PSÁRSKA, V. STEHEL a P. ROUSEK, 2016. *Controlling*. 2. vyd. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-7468-110-3. (s. 10-13)

Kontrolní otázky

1. Kdy vznikl controlling?
2. Kdy se rozšířil controlling u nás?
3. Jde v controllingu jen o kontrolu?
4. Lze použít místo slova controlling slovo kontrola?
5. Co rozumíme pod pojmem controlling?
6. Jaké mohou být sledované odchylky?
7. Používá se controlling ve vlastnickém řízení?

8. Lze použít místo slova controlling slovo kontrola?
9. Kdo byl průkopníkem controllingu v Čechách?
10. Kdy u nás nastává hlavní rozvoj controllingu?

Zajímavosti z dané problematiky

http://www.analyzujaproved.cz/ApRSS.aspx?rid=98672&app=Main&grp=Content&mod=ContentPortal&sta=ArticleDetail&pst=ArticleDetail&p1=OID_INT_536&p2=RoundPanel_BOOL_True&acode=24613c5f90a0d575814cff323d94ebf0 (pojdnává o vývoji controllingu (americká, německá koncepce), smyslu a funkcích. Ukazuje výhody a nevýhody, schéma)

<https://modernizeni.ihned.cz/c1-22611300-moderni-controlling> (článek pojednává o moderním Controllingu a jeho současných trendech)

Odkaz na praktickou část

- 3.1 Controlling strategických cílů
- 3.2 Controlling operativních cílů
- 3.9 Marketingový controlling – souvislý příklad
- 3.10 Inovační controlling – souvislý příklad

2.2 Controlling versus účetnictví

Klíčová slova

controlling, manažerské účetnictví, činnost podniku, univerzální jednotka, finanční controlling

Cíle kapitoly

Cílem kapitoly je pochopení rozdílu mezi controllingem a účetnictvím a úvod do manažerského účetnictví.

Výstupy z učení

- 14.1 umí popsat veškerou činnost podniku v podobě univerzální jednotky – v penězích, aplikuje finanční controlling v podniku

Abstrakt

Za controlling nemůžeme považovat účetnictví a už vůbec ne reporting. Controlling získává informace ze všech ostatních úrovní podniku – od skladníků až po management, které pak analyzuje a vyhodnocuje. Výsledkem je celkový přehled o tom, kde vznikají náklady. Hlavním přínosem controllingu oproti klasickému účetnictví je tedy to, že se dívá nejen do minulosti, ale zejména do budoucnosti.

Navíc je mezi dokonce controllingem a manažerským účetnictvím určitá nesourodost. Zatímco controlling jako metoda řízení integruje úvahy o koordinaci všech funkcí systému řízení, manažerské účetnictví je "pouhým" informačním nástrojem systému řízení. Z tohoto hlediska je zřejmé, že porovnání je možné jen mezi manažerským účetnictvím a informačními nástroji controllingu.

Manažerské účetnictví se také opírá jen o hodnotové charakteristiky (i když v krátkodobém řízení je úzce spojeno s naturálními veličinami), controlling využívá ve velké míře také nepeněžní informace.

Rozhodovací proces manažerského účetnictví lze dělit do několika fází, obvykle se uvádějí tři hlavní fáze. V první fázi se nákladové účetnictví zaměřuje na zjištění skutečných vynaložených nákladů a realizovaných výnosů a to především podle jejich vztahu k prodaným finálním výkonům, dále k procesům, a činnostem v útvech. V druhé fáze se

nabízí možnost sledované veličiny porovnat s žádoucím (plánovaným, rozpočtovým, kalkulovaným) stavem a připravit tak podklady pro krátkodobé a střednědobé řízení pomocí odchylek. Ve třetí fázi se pozornost zaměřuje hlavně na rozšíření škály poskytovaných informací o takové informaci, které umožňují vyhodnocovat různé varianty budoucího vývoje a rozvoje firmy. Právě tato fáze se historicky označuje jako prorůstání nákladového účetnictví do manažerského.

Zjednodušeně se dá říci, že informace manažerského účetnictví, určené pro potřeby řízení, jsou pokryté dvěma zaměřenými controllingy, a to zejména tzv. nákladovým controllingem, který se primárně zaměřuje na řízené faktory, tedy takové faktory, které ovlivňují výšku zisku firmy, a tím přirozeně také její náklady a výnosy, a dále jsou pokryty tzv. finančním controllingem, který je zaměřený hlavně na řízení financí a kapitálové struktury firmy a na řízení jejich peněžních toků.

Studijní literatura

Povinná literatura

ESCHENBACH, R. a H. SILLER, 2012. *Profesionální controlling – koncepce a nástroje*. [s. l.]: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-918-0. (kapitola 3.4.1)

VOCHOZKA, M., M. PSÁRSKA, V. STEHEL a P. ROUSEK, 2016. *Controlling*. 2. vyd. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-7468-110-3. (s. 11-14)

Kontrolní otázky

1. Je účetnictví součástí controllingu?
2. Co je manažerské účetnictví?
3. Na jaké druhy se dělí controlling?
4. Co je nákladový controlling?
5. Co je finanční controlling?
6. Na kolik fází se dělí rozhodovací proces manažerského účetnictví?
7. Jaká je první fáze rozhodovacího procesu manažerského účetnictví?
8. Jaká je druhá fáze rozhodovacího procesu manažerského účetnictví?
9. Jaká je třetí fáze rozhodovacího procesu manažerského účetnictví?
10. Jakou fází charakterizuje prorůstání nákladového účetnictví do manažerského?

Zajímavosti z dané problematiky

<http://www.padia.cz/cz/blog-kategorie/controlling/101-controlling-nebo-manazerske-ucetnictvi> (článek pojednává o rozdílech controllingu a manažerského účetnictví. Proč je dobré manažerské účetnictví využívat)

<https://www.vse.cz/cfuc/361> (článek vyzdvihuje rozdíly v termínech manažerské účetnictví a controlling v různých zemích)

Odkaz na praktickou část

3.1 Controlling strategických cílů podniku

3.2 Controlling operativních cílů podniku

3.11 Finanční controlling v organizaci

2.3 Pracovní postupy a metody v controllingu

Klíčová slova

pracovní postupy, metody v controllingu, účetnictví, činnost podniku, univerzální jednotka, finanční controlling

Cíle kapitoly

Cílem kapitoly je vysvětlení pracovních postupů a metod používaných v controllingu, a činnosti podniku.

Výstupy z učení

- 14.1 umí popsat veškerou činnost podniku v podobě univerzální jednotky – v penězích, aplikuje finanční controlling v podniku

Abstrakt

Podniky se skládají z nižších ucelených jednotek, neboli systémů, které jsou spolu vzájemně propojené a jsou také na sobě závislé. Příkladem může být výrobní podnik, ve kterém je jeho výrobní část závislá na nakoupeném a včas dodaném materiálu, tedy na logistice, a materiál, který je nakoupený, je potřebný v požadované kvalitě za dohodnutou cenu, což zajišťuje nákupní oddělení. Ve výrobě se většinou veškerý materiál nespotřebuje, a aby se výroba v důsledku velkého množství kovového odpadu nepředražila, buď se zbytek prodá a obdržené finanční prostředky se vrátí do podnikových financí, nebo se uskladní, pokud se očekává další stejná zakázka. Na tomto příkladu je ukázáno, že dílčí systémy podniku musejí přispívat k plnění cílů celého systému na všech jeho úrovních (maximalizace zisku, nárůst tržní hodnoty podniku, zvýšení podílu na trhu atd.).

Moderní podnik můžeme tedy chápat jako otevřený systém, který je úzce propojen výměnnými procesy se svým okolím, produktivní, sociální systém, ve kterém působí lidé, kteří svojí náplní práce napomáhají plnění vnitropodnikových cílů, a svojí interakcí vytvářejí vnitropodnikové klima a atmosféru, adaptivní systém, který má schopnost rozvíjet podnik k optimalizaci, hospodářsky samostatně působící systém, který svým hospodařením musí pokrývat svoje vzniklé náklady, komplexní systém, ve kterém existují různé mezilidské vztahy, procesy a systém práce mezi jednotlivými odděleními, dynamický systém, který

sleduje nové trendy, přizpůsobuje se vývoji na trhu nebo se ho snaží předběhnout (výzkum, vývoj, použití nejmodernějších technologií), multifunkční systém, který musí plnit kromě dosahování zisku mnoho dalších funkcí pro konkrétní zájmové skupiny (investoři).

Jednou z hlavních funkcí controllingu z pohledu procesního řízení je koordinace na všech úrovních podnikového řízení. Existují tři hlavní úrovně podnikového řízení. První je normativní řízení je nejvyšší z těchto úrovní neboť určuje smysl existence podniku, stanoví jeho základní hodnoty a vizi). Druhou úrovní řízení je strategická úroveň řízení, která je níže položená v hierarchii a věnuje se plánování a tvorbě strategie. Jak z názvu vyplývá, je silně zaměřená na budoucnost, strategii budoucího vývoje. Strategické nástroje se používají především ke stanovování a zlepšování budoucích šancí a k předcházení potencionálních rizik podnikatelské činnosti. Může jít o vývoj nových výrobků a služeb, výstavba kapacit, použití nových technologií, otevírání nových trhů, získávání tržních podílů a mnohé jiné. Poslední, třetí, úrovní je tzv. úroveň operativní, kde se vytvářejí dílčí plány a rozpočty při využití stávajícího potenciálu podniku). Operativní nástroje pomáhají řešit aktuální problémy, zvyšovat rentabilitu, zajistit likviditu či zvýšit hospodárnost.

Těmito třemi úrovněmi se budou postupně zabývat podrobněji další kapitoly.

Studijní literatura

Povinná literatura

ESCHENBACH, R. a H. SILLER, 2012. *Profesionální controlling – koncepce a nástroje*. [s. l.]: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-918-0. (kapitola 3.3)

VOCHOZKA, M., M. PSÁRSKA, V. STEHEL a P. ROUSEK, 2016. *Controlling*. 2. vyd. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-7468-110-3. (s. 17-20)

Kontrolní otázky

1. Z čeho se skládá podnik?
2. Jaké jsou dílčí subsystémy podniku?
3. Je podnik uzavřený nebo otevřený systém?
4. Je podnik dynamický systém a proč?
5. Je podnik multifunkční systém a proč?
6. Je podnik samostatně hospodařící systém a proč?
7. Kolik je úrovní procesního řízení?

8. Definujte pojem proces.
9. Definujte pojem procesní přístup.
10. Definujte pojem řízení procesů.

Zajímavosti z dané problematiky

<https://managementmania.com/cs/business-process-podnikovy-proces> (text vysvětluje pojem podnikový proces, rozděluje procesy v organizaci a definuje, jaké jsou základní přístupy)

https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz_cast.pl?cast=72940 (článek definuje a zobrazuje subsystémové vymezení podniku)

Odkaz na praktickou část

3.1 Controlling strategických cílů podniku

3.2 Controlling operativních cílů podniku

2.4 Controlling normativních cílů

Klíčová slova

normativní cíle, controlling normativních cílů, podnikové řízení, úrovně podnikového řízení

Cíle kapitoly

Cílem kapitoly bližší seznámení se s controllingem normativních cílů, který je nejvyšší úrovní podnikového řízení.

Výstupy z učení

- 14.10 rozumí controllingu normativních cílů podniku

Abstrakt

Jak bylo zmíněné v předchozí kapitole, existují tři hlavní úrovně podnikového řízení. Normativní úroveň řízení je nejvyšší z těchto úrovní, protože určuje smysl existence podniku, stanoví jeho základní hodnoty a vizi. Na této úrovni řízení se rozlišují především tyto hlavní pojmy: vize, mise a strategie. Vize se ptá na to, kam podnik směřuje, kam se má z pohledu dlouhodobého řízení rozvíjet. Mise odpovídá na otázku záměru, tedy na otázku smyslu budoucí existence podniku. Strategie se zabývá způsobem budoucího rozvoje a nástroji, jakými se má vize realizovat.

Normativní management je tedy obzvlášť zaměřený na vize, vytváří katalog hodnot (charta hodnot, etický kodex), reguluje chování, poskytuje směrnice, všeobecné návody, stanovuje mise, nebo podnikovou filozofii či vzor. Normativní cíle zpřesňují cílové oblasti, ve kterých budou uskutečňovány vize, mise a strategie uskutečňovány.

Normativní controlling využívá různé metody, například metodu moderování, brainstorming či brainwritting. Vhodnost metody se odvíjí od konkrétního cíle. Normativní controlling se zaměřuje na pravidelné kontroly skutečně zažitých hodnot, norem, a vzorů, které jsou konfrontovány s hodnotami požadovanými vedením.

Na závěr této podkapitoly však nutno podotknout, že normativní controlling je u mnoha autorů považován za součást strategického controllingu a často je toto rozdělení na tzv. normativní controlling a strategický controlling dané do pozadí.

Studijní literatura

Povinná literatura

ESCHENBACH, R. a H. SILLER, 2012. *Profesionální controlling – koncepce a nástroje*. [s. l.]: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-918-0. (kapitola 4)

VOCHOZKA, M., M. PSÁRSKA, V. STEHEL a P. ROUSEK, 2016. *Controlling*. 2. vyd. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-7468-110-3. (s. 20-21)

Kontrolní otázky

1. Kolik existuje úrovní podnikového řízení?
2. Je normativní řízení nejvyšší z těchto úrovní?
3. Jaké jsou konkrétní základní úkoly?
4. K čemu slouží normativní cíle?
5. Definujte pojmy vize, mise a strategie.
6. Co je podstatou normativního controllingu?
7. Na co je především controlling zaměřený?
8. Jaké metody využívá normativní controlling?
9. Od čeho se odvíjí volba dané metody?
10. Je normativní controlling vždy specifikovaný?

Zajímavosti z dané problematiky

<https://managementmania.com/cs/brainstorming> (článek vysvětluje techniku brainstorming)

<http://www.manazerskyinstitut.cz/sluzby-a-reference/slovník-manazerskych-pojmu/strategicke-analyzy-a-strategie/brainwriting/> (článek vysvětluje techniku brainwriting)

Odkaz na praktickou část

- 3.1 Controlling strategických cílů podniku
- 3.2 Controlling operativních cílů podniku
- 3.4 Controlling řízení lidských zdrojů – souvislý příklad

2.5 Controlling strategických cílů podniku (hodnota podniku)

Klíčová slova

strategické cíle, controlling strategických cílů, podnikové řízení, úrovně podnikového řízení

Cíle kapitoly

Cílem kapitoly bližší seznámení se s controllingem strategických cílů podniku, který je druhý nejvyšší úrovní podnikového řízení.

Výstupy z učení

- 14.11 rozumí controllingu strategických cílů podniku

Abstrakt

Strategická úroveň podnikového řízení je níže položená v hierarchii úrovní podnikového řízení, tedy za normativní úrovní, a věnuje se plánování a tvorbě strategie. Ještě níž se v hierarchii řízení nachází operativní úroveň, na které vznikají dílčí plány a rozpočty při využití existujícího potenciálu úspěchu podniku

Strategický controlling lze má tři hlavní úkoly - analyzovat výchozí situaci, rozlišit strategické obchodní jednotky (podle trhů a výrobků) a vyhodnotit strategie a návrhy opatření (nebo tyto revidovat).

Strategický controlling tedy analyzuje silné a slabé stránky potenciálu podniku, příležitostí či rizik okolí, kontroluje, zda je dosavadní zvolená strategie vhodná, vytváří systém včasného varování, připravuje rozpracování strategií, připravuje řídicí a regulační opatření při odchylkách, realizuje vypracovaných strategií v operativních opatřeních nebo podporuje rozvoj strategických podnikových cílů.

Celkově je tedy úlohou controllera podpora managementu v pěti fázích strategického managementu (analýza okolí a podniku, vývoj strategie, strategické hodnocení a strategické plánování, realizace strategie, kontrola strategie).

Jako nástroje strategický controlling využívá odvětvovou analýzu, analýzu potenciálu a analýzu portfolia. Nicméně neexistuje nějaký přesný výčet těchto nástrojů ani neexistuje v

současnosti teoretická shoda o tom, jaké jsou typické metody strategického controllingu. Volba metod, které odpovídá především aktuálním a specifickým potřebám a požadavkům. Je samozřejmé, že základem strategického controllingu je strategický, který slouží k udržení dlouhodobé stability firmy a strategické cíle, které jsou vyhodnocovány především na základě kvalitativních parametrů (např. tvorba přidané hodnoty) a z části díky kvantitativním parametrům.

Dalším důležitou skutečností je fakt, že strategie a náklady jsou úzce propojeny. Nákladový management má za cíl nákladovou optimalizaci. Controlling pak má svým odborným know-how management podporovat. Strategický nákladový controlling využívá metod jako Target Costing (kalkulace cílových nákladů, Life Cycle Costing (částka nákladů musí být minimalizována v celém životním), management nepřímých nákladů (snížení nepřímých nákladů nebo odbourání necílových), Benchmark Costing (porovnávání nákladů řetězce tvorby přidané hodnoty s nejlepšími podniky) nebo Kaizen Costing (denní nákladový management).

Proces nákladového účetnictví následně probíhá v těchto základních krocích: 1. analýza výkonů a procesů, 2. přiřazení nákladů k procesům, 3. určení stimulatorů nákladů, 4. zjištění rozsahu procesů, 5. zjištění procesních nákladů, 6. kalkulace procesních nákladů.

Studijní literatura

Povinná literatura

ESCHENBACH, R. a H. SILLER, 2012. *Profesionální controlling – koncepce a nástroje*. [s. l.]: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-918-0. (kapitola 5)

VOCHOZKA, M., M. PSÁRSKA, V. STEHEL a P. ROUSEK, 2016. *Controlling*. 2. vyd. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-7468-110-3. (s. 25-29)

Kontrolní otázky

1. Co jsou strategické cíle podniku?
2. Je strategické řízení nejvyšší úrovní?
3. Jaké jsou konkrétní základní úkoly strategického controllingu?
4. K čemu slouží strategické cíle?
5. Co je podstatou strategického controllingu?
6. Co úkolem controllera?

7. Na to je především strategický controlling zaměřený?
8. Jaké metody využívá strategický controlling?
9. Od čeho se odvíjí volba dané metody?
10. V jakých krocích probíhá proces nákladového účetnictví?

Zajímavosti z dané problematiky

<https://www.systemonline.cz/clanky/strategicke-rizeni.htm> (článek zahrnuje i obecné vysvětlení strategického controllingu)

<http://www.referaty10.com/referat/Ekonomie/6/tema-6-45-Ekonomie.php> (obsahem článku je vysvětlení strategického controllingu, srovnání strategického a operativního controllingu)

Odkaz na praktickou část

3.1 Controlling strategických cílů podniku

2.6 Controlling operativních cílů

Klíčová slova

operativní cíle, operativní cíle podniku, controlling operativních cílů, podnikové řízení

Cíle kapitoly

Cílem kapitoly bližší seznámení se s controllingem operativních cílů podniku, který je na nejnižší úrovni podnikového řízení.

Výstupy z učení

- 14.12 rozumí controllingu operativních cílů podniku

Abstrakt

Controlling operativních cílů je zaměřen na operativní plány, jejichž horizont je obvykle 1-2 roky a orientuje se na operativní plánování, kontrolu a vyhodnocování ukazatelů finanční analýzy. Finanční analýza je založená na krátkodobých plánech výnosů a nákladů, příjmů a výdajů či položek rozvahy a nejčastěji je vyhodnocována na základě kvantitativních parametrů.

Těžištěm vnitropodnikového operativního controllingu je převážně řízení tvorby zisku na základě informací a následně formulace celkového systému řízení zisku. Pokud jsou dobře definované operativní nástroje, je management podniku schopný přijmout lepší opatření a prioritně neztrácí z očí stanovené krátkodobé cíle.

Operativní controlling tedy hlavně zpracovává interní a externí informace získané jako podklad pro krátkodobé plánování a pro celkové vnitropodnikové plánování. Operativní controlling

porovnává požadovaný a skutečný stav. Mezi operativní cíle řízení patří zajištění plánovaných účinků použité strategie a dosažení strategických cílů, dosažení plánované rentability, produktivity a hospodárnosti, zajištění likvidity potřebné k trvale udržitelné existenci podniku.

Rentabilita podniku popisuje poměr mezi úspěchem resp. výsledkem a použitými hodnotami, jako je obrat, průměrně vázaný majetek nebo vlastní kapitál. Rentabilita je podporována využíváním defenzivního prostoru k jednání a zvýšením produktivity a hospodárnosti.

Produktivita je poměr mezi výstupem a vstupem výrobních faktorů (v měrných jednotkách). Měření produktivity je vlastně měření technického výkonu. Produktivita práce se měří jako množství realizovaných výkonů v poměru k počtu pracovníků využitých pro tuto činnost. Produktivita použitého materiálu se měří jako poměr mezi počtem vyrobených výrobků a použitými surovinami.

Hospodárnost je hodnotový poměr výstupu ke vstupu (tzv. Hodnotová produktivita) případně se chápe jako měřítko účinnosti mezi skutečnými a plánovanými náklady případně výdaji. Hospodárnost ale nevypovídá o situaci podniku na trhu, ale je jen vyjádřením šetrnosti, se kterou podnik vytváří výkony a zda tak činí podle potřeby.

Výchozí body případně parametry tvorby pro management na operativní úrovni jsou především tyto hodnoty případně veličiny: obrat, zisk, variabilní náklady, hrubé rozpětí jako rozdíl mezi čistým ziskem a variabilními náklady na straně jedné a případně jako částka ze zisku a fixních nákladů na straně druhé.

Studijní literatura

Povinná literatura

ESCHENBACH, R. a H. SILLER, 2012. *Profesionální controlling – koncepce a nástroje*. [s. l.]: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-918-0. (kapitola 6)

VOCHOZKA, M., M. PSÁRSKA, V. STEHEL a P. ROUSEK, 2016. *Controlling*. 2. vyd. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-7468-110-3. (kapitola 2.3)

Kontrolní otázky

1. Co jsou operativní cíle podniku?
2. Je operativní řízení nejvyšší úrovní?
3. Jaké jsou konkrétní základní úkoly operativní controllingu?
4. K čemu slouží operativní cíle?
5. Co je podstatou operativní controllingu?
6. Na to je především operativní controlling zaměřený?
7. Jaké metody využívá operativní controlling?
8. Od čeho se odvíjí volba dané metody?
9. V jakých krocích probíhá proces nákladového účetnictví?
10. Jak se vypočítá hrubé rozpětí?

Zajímavosti z dané problematiky

<http://logistika-cz.studentske.cz/2008/10/strategick-controlling.html> (stručné vymezení operativního controllingu)

<http://referaty.hlasas.sk/referat.php/strategicky-a-operativny-controlling/26/18785> (článek zahrnuje vysvětlení rozdílu mezi operativním a strategickým controllingem a popisuje úlohy a nástroje operativního controllingu)

Odkaz na praktickou část

3.2 Controlling operativních cílů podniku

3.9 Marketingový controlling – souvislý příklad

2.7 Organizace controllingu

Klíčová slova

organizace controllingu, centrální controlling, decentrální controlling

Cíle kapitoly

Cílem kapitoly bližší seznámení se s organizací controllingu, porozumění procesům řízení a controllingu v podniku, a tím, co můžeme očekávat od centrálního a decentrálního controllingu.

Výstupy z učení

- 14.13 chápe organizaci controllingu v podniku

Abstrakt

Controlling se člení na několik úrovní. Je tedy subsystémem podporujícím management podniku. Protože rozlišujeme více úrovní managementu, rozlišujeme podobně controlling centrální a decentrální.

Centrální controlling připravuje podklady pro management celého podniku. Spadá pod něj koordinace plánování, celkové finanční plánování, řízení investic, analýzy a prognózy hospodářského výsledku, reporting, výkaznictví, směrnice, metody a celkové systémy.

Decentrální controlling je součástí jednotlivých oddělení. Dělí se na vývoj (investiční propočty, ocenění alternativ, analýza nákladů, Target Costing), nákup (výkonnost nákupu, rozhodnutí Make or Buy, analýza nákupních cen, výběr dodavatelů), výroba (analýza hloubky výroby, plánování kapacit, investiční plánování, porovnání nákladů), prodej (výkonnost prodeje, podpora cenotvorby, analýza prodejního mixu, analýza podpory prodeje)

Hlavní funkce controllingu z pohledu procesního řízení je koordinace na všech úrovních podnikového řízení. Přitom se rozlišují tři hlavní úrovně podnikového řízení: normativní (je nejvyšší úrovní neboť určuje smysl existence podniku, jeho základní hodnoty a vizi), strategické (plánování a tvorba strategie, zaměřené na budoucnost) a operativní (úroveň dílčích plánů a rozpočtů podniku). Od těchto tří úrovní se odvíjejí konkrétní cíle, používané

nástroje a dva základní typy controllingu (strategický a operativní), které používají různé nástroje na podporu řízení podniku.

Strategické nástroje slouží ke stanovování a zlepšování budoucích šancí a rizik podniku. Ke strategickým cílům patří vývoj nových výrobků a služeb, výstavba kapacit, použití nových technologií, otevírání nových trhů, získávání tržních podílů a jiné.

Operativní nástroje slouží k určování a sledování současné situace a řešení současných problémů, především zvyšování rentability, zajištění likvidity, zvyšování hospodárnosti a navození atmosféry zlepšování procesů.

Navození atmosféry zlepšování procesů je proces, který znamená trvalou činnost, hlavně zaměřenou na hospodárné realizování procesů (plné využití vstupů, odstranění ztrát, zvýšení produktivity, zvýšení přidané hodnoty), kvalitu výstupů, zkracování termínů a realizaci procesů nebo zaměření se na zvýšení bezpečnosti při práci.

Ekonomický pohled na přidanou hodnotu vyplývá z účetnictví. Procesní pohled na přidanou hodnotu vychází z priority orientace na zákazníka, znalosti jeho potřeb a jejich promítnutí do všech procesů, které se na tvorbě produktu podílejí. Controller se ptá, jak daná hodnota přidává hodnotu pro zákazníka a jaký je přírůstek užítku v porovnání s náklady na jeho dosažení.

Studijní literatura

Povinná literatura

ESCHENBACH, R. a H. SILLER, 2012. *Profesionální controlling – koncepce a nástroje*. [s. l.]: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-918-0. (kapitola 8)

VOCHOZKA, M., M. PSÁRSKA, V. STEHEL a P. ROUSEK, 2016. *Controlling*. 2. vyd. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-7468-110-3. (kapitola 1.2.3)

Kontrolní otázky

1. Jaké je členění controllingu?
2. Co je centrální controlling?
3. Co je decentrální controlling?
4. Jaké jsou hlavní funkce controllingu z pohledu procesního řízení?
5. Jaké jsou hlavní úrovně podnikového řízení?
6. K čemu slouží strategické nástroje?

7. K čemu slouží operativní nástroje?
8. Popište proces navození atmosféry zlepšování.
9. Popište procesní pohled na přidanou hodnotu.
10. Popište strategický a operativní controlling.

Zajímavosti z dané problematiky

<http://www.prinke.cz/strategicky-controlling> (text vysvětluje pojem strategický controlling)

Odkaz na praktickou část

- 3.1 Controlling strategických cílů podniku
- 3.2 Controlling operativních cílů podniku

2.8 Investiční controlling

Klíčová slova

investiční controlling, aplikace, nákladové účetnictví a řízení nákladů

Cíle kapitoly

Cílem kapitoly je pochopení nákladového účetnictví a řízení nákladů a znalost investičních propočtů a souvislostí při pořízení majetku.

Výstupy z učení

- 14.2 aplikuje investiční controlling

Abstrakt

Rozhodování o investicích patří k nejtěžším úkolům vedení. Je nutné mít dobře organizované investiční plánování, které musí být v souladu s ostatními dílčími plány v podniku.

Investiční plánování závisí na plánu odbytu výroby a financí. Jednotlivé investice musejí být v dostatečné míře profinancované. Jednotlivé investice jsou chápány jako část kapitálových výdajů, jejichž přeměna na budoucí peněžní příjmy má delší časový horizont. Většinou se člení do hmotného nehmotného a finančního majetku.

Investiční projekty nebo rozhodnutí jsou zkoumány pomocí metod investičních propočtů. Musí se brát v úvahu všechny dostupné informace kvantitativního a kvalitativního charakteru.

Statické postupy výpočtu investic jsou používány hlavně malými a středními podniky. Vycházejí z průměrných hodnot, které se vztahují na jedno období užitečnosti. Oproti dynamickým postupům nezohledňují časový faktor, nepřihlíží se k tomu, v jakých časových úsecích vnikají výnosy z obrátu a náklady, příjmy a výdaje. Nejpoužívanější jsou metody srovnání nákladů, srovnání zisku, výpočet rentability a výpočty doby úhrady.

Simulační modely jsou velmi teoretické a u menších a středních podniků se nepoužívají.

Srovnávací propočty nákladů se užívají tehdy, jde-li o posouzení obnovovacích a modernizačních investic. Porovnávají se průměrné náklady v období buď na kus, nebo za určitý čas. K porovnávání dochází za předpokladu stejných kvantitativních a kvalitativních výkonů.

Při nákladech na investici se rozlišují kapitálové náklady (kalkulační odpisy a úroky) a provozní náklady (výrobní materiál, mzdové náklady, údržba, náklady na odpisy výrobních budov a zařízení, elektrická energie, pojištění). Cílem srovnávání je maximalizace zisku.

Výpočet rentability následuje po srovnání a výpočtu zisku a vypovídá o relativní výhodnosti investičního objektu ve srovnání s jinou alternativou. Investice je považována za výhodnou pokud rentabilita překračuje nejmenší plánované zúročení vloženého kapitálu.

Dynamické metody investičních propočtů počítají s příjmy a výdaji v jednotlivých obdobích doby užitečnosti prostřednictvím finančně-matematických metod. Je třeba brát v úvahu i rizika. Mezi tyto metody patří metoda čisté současné hodnoty, metoda vnitřní úrokové míry, a metoda anuit.

Metoda čisté současné hodnoty je založena na kritériu posuzování investičních objektů - na současné hodnotě. Ta může být také vypočtena z návratnosti. Návratnost na období je rozdíl příjmů a výdajů za období. Od souhrnu všech odúročených hodnot návratnosti se pak odečítá výdej na investici. Investice se realizuje, pokud je čistá současná hodnota pozitivní nebo alespoň rovna nule. Metoda anuit je jednou z variant čisté současné hodnoty, kde se čistá současná hodnota přepočítá na stejně velké roční platby.

Studijní literatura

Povinná literatura

ESCHENBACH, R. a H. SILLER, 2012. *Profesionální controlling – koncepce a nástroje*. [s. l.]: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-918-0. (kapitola 6.5.3)

VOCHOZKA, M., M. PSÁRSKA, V. STEHEL a P. ROUSEK, 2016. *Controlling*. 2. vyd. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-7468-110-3. (kapitola 8.3.4)

Kontrolní otázky

1. Co je investiční plánování?
2. Na čem závisí investiční plánování?
3. Jaké postupy výpočtu investic jsou používány hlavně malými a středními podniky?
4. Proč se nepoužívají simulační modely u menších a středních podniků?
5. Kdy se používají srovnávací propočty nákladů?
6. Jaké náklady se rozlišují v nákladech na investici?

7. O čem vypovídá výpočet rentability?
8. Jak fungují dynamické metody investičních propočtů?
9. Co je metoda čisté současné hodnoty?
10. Co je metoda anuit?

Zajímavosti z dané problematiky

<http://ekonomie-otazky.studentske.cz/2009/02/planovani-investic.html> (článek poukazuje na plánování investic)

<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/investice-a-jejich-efektivita-2844.html> (text popisuje základní metody hodnocení podnikových investic, zobrazuje jednotlivé příklady)

Odkaz na praktickou část

3.3 Investiční controlling – souvislý příklad

2.9 Controlling řízení lidských zdrojů

Klíčová slova

lidské zdroje, řízení, controlling řízení lidských zdrojů, personální controlling, personální management, řízení produktivity práce

Cíle kapitoly

Cílem kapitoly je objasnění významu základních pojmů personálního managementu a controllingu řízení lidských zdrojů, porozumění cílům a nástrojům controllingu řízení lidských zdrojů.

Výstupy z učení

- 14.3 aplikuje controlling řízení lidských zdrojů

Abstrakt

Základní podmínkou pro úspěšné fungování každé organizace je efektivní využití lidského potenciálu s ohledem na vyšší efektivnost a konkurenceschopnost podniku. Proto je oblast personálního managementu a controllingu nesmírně důležitá. Budování controllingu v podniku je ale dlouhodobým procesem. Personální controlling je neodmyslitelnou součástí řízení podniku hlavně tím, že v rámci vybraných personálních ukazatelů nachází silná a slabá místa v oblasti řízení lidských zdrojů.

Řízení lidí je možné charakterizovat jako organizování procesů změn ve struktuře a kvalitě lidí v souladu s potřebami podniku, jeho vnitřními vývojovými záměry a vytvářením a rozvojem

personální organizace jako celku. Cílem je výběr vhodného pracovníka se správnou náplní práce s možností rozvíjení a s motivací na udržení produktivity. Toto zahrnuje všechny fáze zaměstnaneckého cyklu (nábor, výběr, uvedení, vzdělání, osobní ohodnocení, odměňování, disciplínu, plánování kariéry, povýšení, ukončení, a opětovný nábor).

Personální management dává praktické návody na vedení lidí na mikroúrovni, tj. vedení skupin, týmů, lidí jako jednotlivců. Lidský kapitál je pak podle ekonomické teorie souhrn schopností a vědomostí, kterými lidé disponují. Rozlišujeme dva základní typy - specifický

lidský kapitál, který je využitelný jen v konkrétním podniku a dále všeobecný lidský kapitál, který nachází využití ve více druzích zaměstnání.

Investice do lidského kapitálu jsou chápány jako vynaložené náklady, které přinesou užitek na základě předpokládaných výdajů. Bázi tvoří teorie poptávky po vzdělání, kvalifikaci, odbornosti a zkušenosti.

Personální controlling monitoruje a vyhodnocuje krátkodobé a dlouhodobé cíle podniku bezprostředně spojené nebo ovlivněné řízením lidských zdrojů. Největší konkurenční výhodou malých a středních podniků jsou právě fungující týmy. Úlohou controllingu je vyhodnocovat jejich přínos a výkonnost.

Personální controlling v užším smyslu má kvantitativní a operativní charakter a hodnotí účinnost a výstupy personálních procesů. V širším smyslu sleduje i kvalitu řízení lidských zdrojů, jeho postupů a nástrojů.

K měření využívá personální controlling různé měřicí veličiny, jako strukturování a sumarizaci lidských zdrojů, transparentnost personálních procesů, hospodárnost a automatizaci.

Personální controlling se tedy snaží o činnosti jako identifikace toho, jaké personální ukazatele jsou v podnikovém dění klíčové, zabezpečení benchmarkingu pro identifikaci slabých míst, návrh nástrojů, jak je sledovat a měřit, a definice návrhů na nápravná opatření.

Studijní literatura

Povinná literatura

VOCHOZKA, M., M. PSÁRSKA, V. STEHEL a P. ROUSEK, 2016. *Controlling*. 2. vyd. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-7468-110-3. (kapitola 10.3.1)

Kontrolní otázky

1. Co jsou lidské zdroje?
2. Jaké jsou konkrétní základní úkoly controllingu řízení lidských zdrojů?
3. Jaký je rozdíl mezi personálním managementem a controllingem řízení lidských zdrojů?
4. Co je podstatou personálního managementu?
5. K čemu slouží controlling řízení lidských zdrojů?
6. Co zahrnuje lidský kapitál?

7. Na to je především controlling řízení lidských zdrojů zaměřený?
8. Jaké metody využívá controlling řízení lidských zdrojů?
9. Od čeho se odvíjí volba dané metody?
10. V jakých krocích probíhá controlling řízení lidských zdrojů?

Zajímavosti z dané problematiky

<http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d42068v53076-cile-a-metody-personalniho-controllingu/> (článek mimo jiné zahrnuje přiblížení personálního controllingu, jeho význam, metody, nástroje a cíle)

<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/rizeni-zamestnaneckych-vztahu-bozp-a-controlling-47822.html#!&chapter=3> (článek vysvětluje personální controlling, jeho dělení, nástroje a ukazatele)

Odkaz na praktickou část

3.4 Controlling řízení lidských zdrojů – souvislý příklad

2.10 Řízení pracovního výkonu

Klíčová slova

lidské zdroje, řízení, controlling řízení lidských zdrojů, výkon, řízení pracovního výkonu

Cíle kapitoly

Cílem kapitoly je pohled na řízení pracovního výkonu z pohledu personálního controllingu a na proces plánování v řízení pracovního výkonu.

Výstupy z učení

- 14.3 aplikuje controlling řízení lidských zdrojů

Abstrakt

Proces plánování a řízení pracovního výkonu nejprve definuje požadavky na pracovní výkon, pak určí základní cíle a výkonové normy pracovního výkonu a na závěr definuje kvantifikovatelné ukazovatele pracovního výkonu. Pracovní proces se skládá ze tří základních proměnných veličin: pracovní metody, intenzity a zručnosti. Největší vliv na potřebu času, tedy na pracovní výkon, má pracovní metoda.

Pracovní metoda se dá zlepšit i tehdy, pokud se zdá nejdokonalejší. Vyššího výkonu je možné dosáhnout jen důsledkem lepší předepsané metody, k čemu může pomoci správné motivování zaměstnanců. Výzkumy dokazují, že zlepšování pracovních metod patří k neefektivnějším nástrojům zlepšování finanční výkonnosti organizace.

Zlepšení produktivity je možné dosáhnout procesem řízení kontroly úloh (tzv. task-control management). Metoda task-control managementu by měla být prvním krokem zlepšování procesů. Princip zlepšování produktivity spočívá v tom, že se práce přicházející do procesu dá do souladu s kapacitou procesu (ne každá práce obsahuje přidanou hodnotu a ne každou práci je potřeba uskutečnit). Nízko hodnotové a nehodnotné činnosti se takto eliminují.

Identifikace zručností a vymezení množství práce je rovněž důležité. Proces je třeba detailně sledovat, odhadnout naplnění kapacit a uvolnit zdroje po dokončení práce. Pak se může přistoupit k restrukturalizaci pracovních míst spolu se správnou a cílenou motivací (zavedení efektivního motivačního programu).

Strategický personální controlling se v oblasti řízení lidských zdrojů zaměřuje na optimalizaci organizační struktury podniku a vytvoření špatné vazby při výběru klíčových pracovníků, především do manažerských pozic.

Nejčastěji bývá struktura podniku vytvářena na bázi funkcionální (pokud rozhodovací procesy probíhají po linii nadřízený – podřízený), produktové (klíčové aktivity podniku odehrávají v divizích s vlastním organizačním režimem), geografické (vytváří základ pro řízení nadnárodních firem), maticové (kombinace produktové a funkcionální).

Budování organizačních struktur neobnáší jen jejich navržení a vytvoření, ale i průběžný monitoring vzhledem k proměnám firmy v čase. Změny jsou považovány za procesní inovaci, ke které by mělo s ohledem na růst firmy průběžně docházet. Úlohou controllingu je trvale vyhodnocovat přínosy existující struktury a navrhnout opatření pro zefektivnění řízení podniku. Například, přestože controlling nezodpovídá za výběr manažerů, měl by nestranně dokázat vytvořit majitelem a generálním nebo výkonným ředitelem oponenturu k zásadním strategickým rozhodnutím, ke kterým patří výběr vrcholového managementu, který by sestával z diskuze nad elementárními předpoklady pro práci v top managementu týmu.

Studijní literatura

Povinná literatura

ESCHENBACH, R. a H. SILLER, 2012. *Profesionální controlling – koncepce a nástroje*. [s. l.]: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-918-0. (kapitola 8.7)

VOCHOZKA, M., M. PSÁRSKA, V. STEHEL a P. ROUSEK, 2016. *Controlling*. 2. vyd. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-7468-110-3. (kapitola 10.3.2)

Kontrolní otázky

1. Co jsou lidské zdroje?
2. Jak probíhá proces plánování a řízení pracovního výkonu?
3. Z čeho se skládá pracovní proces?
4. Která veličina pracovního procesu má největší vliv na potřebu času?
5. V jakých krocích probíhá controlling řízení lidských zdrojů?
6. Jaké metody využívá controlling řízení lidských zdrojů?
7. Jaká je hlavní metoda řízení kontroly úloh?

8. Popište metodu task-control managementu.
9. Jaké jsou nejčastější struktury podniku?
10. Zahrnuje controlling řízení lidských zdrojů i vrcholový management?

Zajímavosti z dané problematiky

<https://managementmania.com/cs/personalistika-a-lidske-zdroje> (článek se snaží vysvětlit postup řízení lidských zdrojů)

Odkaz na praktickou část

3.4 Controlling řízení lidských zdrojů – souvislý příklad

2.11 Controlling zásob

Klíčová slova

controlling zásob, znalost cílů, nástroje a vazby, výrobní controlling

Cíle kapitoly

Cílem kapitoly je porozumění controllingu zásob a znalost cílů, nástrojů a vazeb mezi jednotlivými úrovněmi controllingu.

Výstupy z učení

- 14.14 aplikuje controlling zásob

Abstrakt

Operativní plánování zahrnuje plánování jednotlivých oblastí podniku zpravidla na jeden rok. Tak vznikají plány, které jsou na plánované množství, peněžní jednotky a jednotlivé oblasti. Plány slouží k upřesnění cílů jednotlivých oddělení. Rozpočet je výsledkem schvalovacího procesu všech operativních plánů všemi vedoucími pracovníky. Rozpočet a operativní plány by měly odpovědět na otázku, k jakému výsledku se podnik dopravuje v daném plánovacím a rozpočtovém období.

Rozpočet je také formou plánu a skládá se z plánovaného výpočtu zisku a ztrát, plánovaného výkazu hotovostních plateb (cash-flow) a bilance. Plánovaný výpočet zisků a ztrát lze stanovit metodou úhrnných nákladů nebo odbytových nákladů (ta je pro controlling vhodnější).

Metoda úhrnných nákladů (členění podle druhu nákladů) jsou hrubé výnosy z tržeb bez snížení výnosů z tržeb (výsledkem jsou čisté výnosy z tržeb), k tomu se přičte kladná nebo záporná veličina definující změna stavu zásob (patří k variabilním nákladům), jiné aktivované vlastní výkony, jiné provozní výnosy a odečtou se variabilní náklady daného období.

Metoda odbytových nákladů (funkční členění) jsou hrubé výnosy z tržeb bez snížení výnosů z tržeb (výsledkem jsou čisté výnosy z tržeb), plus ostatní provozní výnosy, variabilní náklady prodaného množství, jiné provozní výnosy.

Výsledkem je v obou případech hrubé rozpětí (hrubá marže, krycí příspěvek)

Z pohledu controllingu je upřednostňována druhá metoda odbytových nákladů. Důvodem je hlavně skutečnost, že není třeba dělat inventuru polotovarů a hotových výrobků na konci roku. Výnosy a náklady se navíc dělí podle výrobních skupin, regionů, zákazníků atd. Účtuje se podle nákladových středisek, což významně zvyšuje přesnost plánování nákladů a umožňuje detailnější stanovení výkonů. Plánovaná bilance představuje ukazatel plánovaných změn v majetku a kapitálu a zároveň navazuje na rozpočet výkonů a peněžních toků.

Ukazatele operativního controllingu se především týkají ziskových podniků. Jsou diferencované podle významnosti a jsou využívány podle toho, zda jde o podnik výrobní, obchodní nebo podnik služeb.

Mezi ukazatele operativního controllingu patří také investiční náročnost, úroveň zásob a pohledávek v procentech, která počítá jako investiční majetek, zásoby, pohledávky $\times 100$ děleno průměr celkového majetku. Stanovuje podíl investičního majetku, zásob a pohledávek na celkovém majetku podniku.

Studijní literatura

Povinná literatura

VOCHOZKA, M., M. PSÁRSKA, V. STEHEL a P. ROUSEK, 2016. *Controlling*. 2. vyd. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-7468-110-3. (kapitola 2.3)

Kontrolní otázky

1. Na co se zaměřuje operativní plánování?
2. Na co je strategický controlling restrukturalizací?
3. Jaký je obsahem operativních plánů?
4. Je rozpočet formou plánu?
5. Na jakou otázku odpovídají rozpočet a operativní plány?
6. Jaká fakta doprovázejí restrukturalizaci?
7. Jak se počítá investiční náročnost?
8. Co je metoda úhrnných nákladů?
9. Co je metoda odbytových nákladů?
10. Jaká metoda je pro controlling vhodnější a proč?

Zajímavosti z dané problematiky

<https://managementmania.com/cs/operativni-planovani> (článek vysvětluje operativní plánování z obecného hlediska, operativní plánování v praxi a související pojmy a metody)

Odkaz na praktickou část

3.5 Controlling zásob – souvislý příklad

2.12 Řízení čistého pracovního kapitálu

Klíčová slova

pracovní kapitál, čistý pracovní kapitál, řízení pracovního kapitálu, nástroje řízení

Cíle kapitoly

Cílem kapitoly je pochopení a porozumění řízení čistého pracovního kapitálu, nástrojům řízení čistého pracovního kapitálu.

Výstupy z učení

- 14.12 rozumí controllingu operativních cílů podniku

Abstrakt

Mezi hlavní oblasti činnosti operativního controllingu patří bilanční analýza, operativní controlling nákladů a výkonů, investiční controlling, ocenění podniku a controlling likvidního pracovního kapitálu.

Controlling likvidity zahrnuje informace pro analýzu, plánování, kontrolu, zrealizování plánovacích, řídicích a kontrolních úkolů. Dále poskytuje informace pro vytvoření kompletního systému plánování likvidity, řízení likvidity, její kontroly a výkaznictví. Například může z důvodu rentability omezit pokladní hotovost na minimum. Také může disponovat pohledávkami a závazky.

Hlavním cílem controllingu likvidity je bezprostřední řízení peněžních toků tak, že to zajistí okamžitou platební schopnost. Rozlišuje se likvidita 1. stupně (likvidní prostředky $\times 100$ / krátkodobý cizí kapitál), likvidita 2. stupně (monetární běžná aktiva $\times 100$ / krátkodobý cizí kapitál) a likvidita 3. stupně (pracovní kapitál / krátkodobý cizí kapitál).

Pracovní kapitál charakterizují běžná aktiva očištěná o krátkodobý cizí kapitál. Odpovídají na otázku, nakolik jsou pokryty krátkodobé závazky běžnými aktivy. Pokud je výsledkem kladná hodnota, pak se investiční majetek a část běžných aktiv pokryje dlouhodobým kapitálem. Pracovní kapitál je jedním z ukazatelů operativního controllingu a důležitým ukazatelem finančních a hospodářských analýz.

Ukazatele výkonnosti a produktivity. Cílem controllingu je také blíže ukázat kauzální vztahy výroba - finanční výstup výkonnosti. Zde ukazatele ROI (Return on investment – návratnost

investovaného kapitálu) patří k nejznámějším systémům ukazatelů. Rozlišujeme ukazatel ROE (Return on Equity, rentabilita vlastního kapitálu) a ukazatel ROA (Return on Assets, rentabilita aktiv), který rozšiřuje ROA o finanční páku.

V tomto systému ukazatelů se dále pracuje s veličinou zisku EBT (zisk po zdanění včetně nákladových úroků). Například pracovní kapitál je zabudován jako střednědobý ukazatel likvidity.

V souvislosti s řízením čistého pracovního kapitálu lze také zmínit tzv. generátory hodnoty. Tento pochází z USA a je používán v souvislosti s konceptem akcionářské hodnoty. Generátory hodnoty se rozumí soubor několika základních podnikohospodářských veličin, které v souhrnu určují hodnotu podniku. Těmi jsou tržby (obrat) a jejich růst, marže provozního zisku, investice do pracovního kapitálu, investice do dlouhodobého provozně nutného majetku, diskontní míra, způsob financování (velikost cizího kapitálu) a doba, po kterou předpokládáme generování kladného peněžního toku.

Studijní literatura

Povinná literatura

VOCHOZKA, M., M. PSÁRSKA, V. STEHEL a P. ROUSEK, 2016. *Controlling*. 2. vyd. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-7468-110-3. (kapitola 5.1.5)

Kontrolní otázky

1. Co je controlling likvidního pracovního kapitálu?
2. Patří mezi hlavní oblasti činnosti operativního controllingu?
3. Co je controlling likvidity?
4. Co je hlavním cílem controllingu likvidity?
5. Jaké jsou stupně likvidity?
6. Pracovní kapitál je jaký ukazatel likvidity z časového hlediska?
7. Co je ukazatel ROI?
8. Co je ukazatel ROA?
9. Co jsou generátory hodnoty?
10. Jaké jsou investice do pracovního kapitálu?

Zajímavosti z dané problematiky

<http://www.businessvize.cz/financni-analyza/ukazatele-rentability> (text definuje ukazatele ROI, ROA)

https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz_cast.pl?cast=54263 (text se snaží vysvětlit řízení pracovního kapitálu podniku a objasnit jeho rozdělení)

Odkaz na praktickou část

3.5 Controlling zásob – souvislý příklad

2.13 Výrobní controlling

Klíčová slova

výroba, výrobní controlling, aplikace, základní nástroje

Cíle kapitoly

Cílem kapitoly je pochopit základní souvislosti a pojmy týkající se výroby a výrobního controllingu, získat přehled o jeho základních nástrojích.

Výstupy z učení

- 14.4 aplikuje výrobní controlling

Abstrakt

Produktivita je vztah mezi výstupy a vstupy, měřítko, jak dobře systém transformuje zdroje na výrobky a služby. Výkonnost je blízký pojem produktivitě – jde o měřítko úsilí jednotlivce či skupiny. Výrobní proces, plánování a výrobní logistika se přímo odvíjí od charakteru výroby a druhu výrobků. Výroba obecně slouží k vytváření materiálových a nemateriálových statků podle tržní poptávky. Činitelé ovlivňující výrobní proces jsou výrobní program, složitost výrobků, účast člověka a techniky ve výrobním procese, skladba výrobku, způsob a míra opakovatelnosti výroby.

Plán výroby počítá s rozpočtem přímého materiálu, práce, nepřímých nákladů (všechny ostatní náklady spojené s výrobou). K nejdůležitějším ukazatelům výroby patří počet vyrobených zmetků, náklady na reklamace, množství nezpracovaného odpadu, ukazatele využití strojového parku, procento využití strojů.

Členění nákladů je značně specifické a odvíjí se od charakteru výroby a dané společnosti. Mezi nejpoužívanější členění patří dělení podle závislosti nákladů od objemů výkonů na variabilní náklady (mění se v závislosti na změnách objemu výkonů) a fixní náklady (nemění se).

Metoda standardních nákladů je postup, při kterém porovnáваме skutečnost s plánem. Všechny náklady se skládají ze dvou částí, naturálního množství a ceny za jednotku. Analýza standardních nákladů má tedy dvě složky a to standardní množství a standardní náklady na jednotku. Standard množství ukazuje, kolik pracovních hodin, surovin a materiálu se

spotřebuje na výrobu jednoho výrobku či poskytnutí služby. Standard nákladů na jednotku ukazuje, kolik tato pracovní hodina nebo jednotka surovin či materiálu bude stát.

Odchytky v ceně surovin a materiálu představují rozdíl mezi plánovanou cenou a skutečně dosaženou cenou pro stanovené množství suroviny nebo materiálu. Odchytky ve spotřebě surovin a materiálu představují rozdíl mezi standardním množstvím určeným pro výrobu a skutečnou spotřebou. Odchytky v hodinové sazbě pracovní síly představují rozdíl mezi standardní a skutečnou sazbou za hodinu práce. Odchytky v efektivitě práce znamenají rozdíl mezi standardní potřebou práce na výrobu a skutečností. Odchytky v koeficientu hodinových nákladů u variabilních nepřímých nákladů představují rozdíl mezi plánovaným a skutečným koeficientem variabilních nepřímých výrobních nákladů na hodinové bázi. Odchytky v efektivitě využití báze nastávají v případě, že se jedná o lidskou práci. Odchytky ve výdajích na fixní nepřímé výrobní náklady, představují rozdíl mezi plánovanými a skutečnými výdaji u položek, se kterými se v plánu počítalo. Odchytky v objemu fixních nepřímých výrobních nákladů představují rozdíl mezi plánovanými a skutečnými fixními položkami.

Optimalizace výroby a jejích procesů zahrnuje souhrn nástrojů a opatření zaměřených na zvyšování efektivnosti, snižování výrobních a skladových nákladů a zkrácení výrobních časů. Je důležité pomocí systému vhodných kritérií sledovat a měřit využívání výrobních faktorů, a analyzovat vztah mezi výsledky. Optimalizace výrobních procesů, optimalizace výrobních dávek, optimalizace materiálového složení, optimalizace výrobních postupů, optimalizace operativního plánování výroby, optimalizace podpůrných procesů (procesy údržby, dopravy, energetiky, skladování, administrativy atd.).

Výrobní controlling hraje roli v získávání a vyhodnocování poznatků řízené reality, která je realizována systematickým zachycováním informací a jejich vyhodnocováním. Vyhodnocování probíhá pomocí plánu porovnáváním se skutečností, jako jsou ukazatele výroby. Cílem je také najít kauzální vztahy výroba - finanční výstup výkonnosti.

Studijní literatura

Povinná literatura

VOCHOZKA, M., M. PSÁRSKA, V. STEHEL a P. ROUSEK, 2016. *Controlling*. 2. vyd. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-7468-110-3. (kapitola 5)

Kontrolní otázky

1. Co je produktivita?
2. Co je výkonnost?
3. Co ovlivňuje výrobní proces?
4. Co zahrnuje plán výroby?
5. Jak se člení náklady výroby?
6. Co je metoda standardních nákladů?
7. Jaké jsou odchylky?
8. Jak funguje optimalizace výroby?
9. Co je výrobní controlling?
10. Jak probíhá výrobní controlling?

Zajímavosti z dané problematiky

<http://beneslenka.webnode.cz/statnice-2011/okruhy-otazek-k-szz/a-financni-ucetnictvi-manazerske-ucetnictvi-pokrocile-ucetnictvi-financni-analyza-audit-dane/a12-manazerske-ucetnictvi-rozpocety-ceny/priprava-rozpocetu-metody/metoda-stand-nakladu/> (článek vysvětluje metodu standardních nákladů a analyzuje odchylky)

<https://www.everesta.cz/slovník/vyrobní-controlling> (článek vysvětluje pojem výrobní controlling a jaká je jeho hlavní náplň)

Odkaz na praktickou část

3.6 Výrobní controlling – souvislý příklad

2.14 Obchodní controlling

Klíčová slova

obchod, obchodní controlling, strategický controlling, operativní controlling, řízení obchodních pohledávek

Cíle kapitoly

Cílem kapitoly je pochopení pojmu strategický obchodní controlling a operativní obchodní controlling, jejich rozdílů, zaměření a řízení obchodních pohledávek. Porozumění cílům a nástrojům obchodního controllingu.

Výstupy z učení

- 14.5 aplikuje obchodní controlling

Abstrakt

Obchodní controlling je úzce spojen s okolím podniku. Bez důkladné analýzy okolí podniku není možné realizovat controlling. Obchodní controlling má být schopen popsat a vysvětlit dopady na finanční výsledky a to jak v krátkodobém (operativní controlling), tak i v dlouhodobém horizontu (strategický controlling).

Obchodní controlling je oproti marketingovému controllingu více zaměřený na operativní rovinu. V případě nenaplnění obchodních cílů dochází k narušení finančního rozpočtu, což má za následek jak výpadek příjmů, tak problémy s likviditou podniku.

Strategický obchodní controlling má průběžně monitorovat (na základě předložených analýz a výzkumů trhu), zda na trzích nedochází k zásadním poruchám makrocharakteru či mikrocharakteru. Cílem strategického obchodního controllingu je monitorování klíčových odběratelů (například jejich výkonnosti či případných problémů a plánů do budoucna).

Operativní obchodní controlling je zaměřen na krátkodobé aktivity a má bezprostřední vliv na okamžitou výkonnost celého podniku. Cílem operativního obchodního controllingu je monitorovat průběžné naplňování cílů podniku a vyhodnocovat případné dopady odchylek ve financích podniku. V neposlední řadě pak má být schopen přinést vhodná opatření.

Operativní obchodní controlling vychází z tvorby operativních obchodních plánů. Z operativních obchodních plánů se odvíjí řízení očekávaných prodejů (forecast). Hlavními

ukazateli jsou obrat, tržby a vlastní výkony vyjádřené v příslušné měně. Dalšími sledovanými ukazateli jsou obchodní rozpětí a přidaná hodnota. Obchodní plán se připravuje časově obvykle na jeden rok dopředu, po měsících. Průběžné forecasty se připravují na několik měsíců dopředu, a to každý měsíc. Dále je třeba sledovat realitu (skutečně dosažený výsledek), opět každý měsíc.

Mimo obchodní plány spadá do operativního obchodního controllingu řízení obchodních pohledávek. Tím rozumíme řízení pohledávek do určitého časového stadia, protože pak řízení pohledávky přebírá finanční oddělení popřípadě je řešeno právní cestou. Řízení pohledávek má tři etapy. První etapou řízení pohledávek je výběr odběratele. Druhá etapa řízení pohledávek je tvořena aktivními obchody s klientem (jde o rozhodující etapu). Třetí etapou jsou situace, kdy má zákazník problémy s platbami. Controllingový útvar určuje únosnou hranici, za kterou je nevyhnutelné řešení právními prostředky.

Řízením pohledávek se rozumí také srovnávání reálných splatností, měření doby obratu pohledávek a sledování navazujících ukazatelů z důvodu optimalizace. K dalším nástrojům operativního obchodního controllingu patří optimalizace obchodní komunikace a řízení měnových rizik. Optimalizace obchodní komunikace (včetně zápisů z jednání, archivování dokumentů komunikaci apod.) má podléhat i průběžnému controllingu. To bývá součástí firemní kultury.

Studijní literatura

Povinná literatura

VOCHOZKA, M., M. PSÁRSKA, V. STEHEL a P. ROUSEK, 2016. *Controlling*. 2. vyd. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-7468-110-3. (kapitola 4)

Kontrolní otázky

1. Na co se zaměřuje obchodní controlling?
2. Na co se zaměřuje strategický obchodní controlling?
3. Jaký je rozdíl mezi strategickým a operativním obchodním controllingem?
4. Na co se zaměřuje operativní obchodní controlling?
5. Jaké jsou cíle operativního obchodního controllingu?
6. Jaké ukazatele sleduje obchodní controlling?
7. Co se rozumí řízením obchodních pohledávek?

8. Kam spadá řízení obchodních pohledávek?
9. Co je forecast?
10. Jaké jsou etapy řízení pohledávek?

Zajímavosti z dané problematiky

<https://managementmania.com/cs/prognozovani> (text zahrnuje vysvětlení pojmu forecast, jeho dělení a související pojmy)

<https://portal.pohoda.cz/pro-podnikatele/uz-podnikam/rizeni-pohledavek-ve-firmach/>
(článek vysvětluje řízení pohledávek ve firmách, druhy a jednotlivé kroky řízení pohledávek)

Odkaz na praktickou část

3.7 Obchodní controlling – souvislý příklad

2.15 Controlling kvality

Klíčová slova

kvalita, controlling kvality, aplikace, nástroje a mechanismy

Cíle kapitoly

Cílem kapitoly je porozumět významu controllingu kvality a systému jeho fungování na strategické i operativní úrovni, získat přehled o základních nástrojích a kontrolních mechanismech v controllingu kvality.

Výstupy z učení

- 14.15 aplikuje controlling kvality

Abstrakt

Každý úspěšný podnik by měl být zaměřen kvalitu a management kvality začíná vždy u zákazníků. Od kvality se odvíjí úspěšné působení v konkrétním tržním prostoru i efektivita výrobního a distribučního procesu a obchodu. Řízení kvality zahrnuje dohled nad kvalitou (např. testování vzorků) a kontrolu kvality (příčin, testuje se celý výrobní proces). Zajištění kvality se děje s využitím modelů QMS-Quality Management System, celkové řízení kvality s využitím modelů TQM- Total Quality Management. Rostoucí význam v modelech řízení kvality má BSC- Balanced Score Card.

Controlling kvality je strategický i operativní. Cílem je vyhodnocování aktivit a plánovaných cílů v oblasti managementu kvality.

Strategický controlling monitoruje dlouhodobé dopady na firmu. Strategický controlling kvality je zaměřen na modely TQM a BSC, které obsahují strategické cíle a dlouhodobé směřování podniku včetně dlouhodobých ambicí.

Operativního controlling monitoruje okamžité dopady nesprávně zvolených systémů jakosti nebo a z toho vyplývajících rizik. Operativní controlling kvality zahrnuje vyhodnocování a navrhování opatření pomocí modelů QMS. Operativní controlling kvality je orientován na rozpoznávání a řízení krátkodobých cílů kvality, naplňování standardů a norem (např. ISO). Modely řízení kvality QMS (Quality Management System) poskytují systémový přístup k řízení kvality. Patří sem například ISO normy, které vyžadují, aby podniky popsali a

vysvětlili, co dělají, udělali a budou dělat pro zlepšení kvality (nejčastěji v manuálech kvality). QMS se zaměřuje na řízení a vyhodnocování odchylek od cílů kvality. V operativním controllingu kvality hraje velmi významnou roli certifikační autorita, která v předem definovaných periodách obnovuje certifikaci na základě stanovených standardů. Tomuto předchází prvotní auditu, zaváděním systému jakosti a výběr certifikační autority. Náklady na kvalitu a nekvalitu patří mezi důležité nákladové položky. Obvykle je členíme na náklady na prevenci, kontrolu kvality a na škody a reklamace. Cílem controllingu je zjistit, jaké jsou reálné náklady spojené se zajištěním systému jakosti a dále vyčíslit dodatečné náklady spojené s případnou nekvalitou.

Modely řízení kvality TQM (Total Quality Management) jsou podnikatelskou a manažerskou filozofií, založenou na prosazování kvality či řídicích praktik. Tato filozofie musí být známá nejen zákazníkovi, ale i každému zaměstnanci. Podnik je systém vzájemně propojených a spolupracujících lidí, každá vnitropodniková činnost má vliv na kvalitu, také dodavatelé jsou integrovanou součástí celkového systému kvality a na kvalitu jako takovou se hledí z pohledu zákazníků i spotřebitelů.

Vyhodnocování TQM je založeno na rozhodnutí, jestli ho vůbec implementovat, s ohledem pouze na potřeby a schopnosti podniku. Tyto modely nepatří ke standardizovaným a neplatí pro ně žádný obecný postup - jde víceméně jen o souhrn benchmarkingových pravidel založených na srovnání systému řízení kvality s jinými podniky. Častou variantou tohoto modelu je model EFQM (model vynikající produkce). EFQM model obsahuje cestu k tzv. excelenci ve všech oblastech.

Vyhodnocování BSC je zaměřeno na nalezení optimálních hodnotících kritérií. Hodnotí se čtyři oblasti managementu: oblast výkonnosti, zákaznická oblast, oblast interních procesů a oblast trvalého zlepšování (produktivita práce).

Studijní literatura

Povinná literatura

ESCHENBACH, R. a H. SILLER, 2012. *Profesionální controlling – koncepce a nástroje*. [s. l.]: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-918-0. (kapitola 4.5.4)

VOCHOZKA, M., M. PSÁRSKA, V. STEHEL a P. ROUSEK, 2016. *Controlling*. 2. vyd. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-7468-110-3. (kapitola 5.2)

Kontrolní otázky

1. Kde začíná management kvality?
2. Na co je zaměřené řízení kvality?
3. Jaké jsou nejčastější modely zajištění kvality?
4. Je controlling kvality strategický i operativní?
5. Co monitoruje strategický controlling?
6. Co monitoruje operativní controlling?
7. Vysvětlete model Quality Management System.
8. Jak dělíme náklady na kvalitu?
9. Vysvětlete model Total Quality Management.
10. Co víte o modelu BSC?

Zajímavosti z dané problematiky

<https://managementmania.com/cs/total-quality-management> (článek vysvětluje co je model Total Quality Management, jaké jsou jeho základní principy)

<http://www.klugsolutions.cz/znalostni-baze/strategicka-mapa-bsc.htm> (text zahrnuje vysvětlení modelu BSC, jeho účel a zaměřuje se na cíle)

Odkaz na praktickou část

3.8 Controlling kvality – souvislý příklad

2.16 Obchodní plány

Klíčová slova

obchod, obchodní plán, aplikace obchodního controllingu, bod zvratu

Cíle kapitoly

Cílem kapitoly je porozumění hlavním úkolům a cílům obchodního managementu a obchodního plánování v současných podmínkách, pochopení nástrojů obchodního plánování.

Výstupy z učení

- 14.5 aplikuje obchodní controlling

Abstrakt

Sofistikovaná obchodní politika souvisí s definováním vhodné obchodní politiky ve vztahu k současným podmínkám a předpokládá plánování založené na contribution margin (krycím příspěvku) a na bodu zvratu. Souvisí s metodami kalkulací, jenž jsou prostředkem tvorby cen a základem rozhodování o skladbě prodávaných výrobků.

Kalkulování pro účely cenové a obchodní politiky je velmi důležité – ostatně hlavním cílem podniku je vydělávat peníze. Peníze přicházejí do podniku prostřednictvím tržeb, ale zvyšování tržeb není jednoduché. Problémem může být ocenění jednotlivých meziobchodů, které si můžeme ilustrovat příkladem pohádky o sedlákově, který měnil, až vyměnil. Neboli obchodovat se dá i tak, že tržby rostou, ale ztráta se prohlubuje – sedlák totiž prodával své zboží pod cenou.

Zisk společnosti lze vyjádřit jako součet dílčích zisků prodaných výrobků. Pro každý výrobek existuje cenová kalkulace, ve které jsou vyjádřeny jednotkové náklady (materiál, mzdy a režie). K nim se připočítává obchodní marže a tím se získá nákladová cena výrobku. Součet ziskových marží jednotlivých výrobků má, v ideálním případě, dát zisk společnosti. Při podrobnějším pohledu na nákladovou kalkulaci zjistíme, že první skupinou nákladů jsou tzv. variabilní náklady, u kterých výška kolísá podle počtu vyrobených kusů výrobků. Druhou skupinu tvoří náklady fixního charakteru (režie). Fixní náklady se musejí vynakládat

i v případě, pokud se výroba zastaví (odpisy, management, hlídací služby, zaměstnanci administrativy atd.). I na tyto fixní náklady si musí výrobek vydělat.

Jak bylo řečeno výše, sofistikovaná obchodní politika podniku předpokládá plánování založené na "contribution margin" a bodě zvratu. Bodu zvratu ukazuje, při kolika prodaných výrobcích (nebo při jakých tržbách) se společnost dostane do stavu, kdy není ve ztrátě. Každé další vydělané peníze už pro firmu představují pak jen reálný zisk.

Analýza bodu zvratu umožňuje moment, který představuje vyrovnání celkových výnosů s celkovými náklady. Při dosažení bodu zvratu se firma dostává ze ztráty do zisku. Bod zvratu představuje průnik fixních nákladů a contribution margin (tedy kumulovaná contribution margin se v bodě zvratu rovná fixním nákladům, neboť byla použita na úhradu těchto nákladů).

Díky této metodě můžeme zjistit, jaké jsou přesně souvislosti mezi cenovou politikou a hospodařením společnosti, neboli zjistíme, jaký má vliv cenová politika na contribution margin a tedy na bod zvratu. To je důležité obzvláště při udělování slev.

Studijní literatura

Povinná literatura

VOCHOZKA, M., M. PSÁRSKA, V. STEHEL a P. ROUSEK, 2016. *Controlling*. 2. vyd. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-7468-110-3. (kapitola 4.3)

Kontrolní otázky

1. S čím souvisí sofistikovaná obchodní politika?
2. Co je contribution margin?
3. Co je bod zvratu?
4. Jak přicházejí peníze do podniku?
5. Jak lze vyjádřit zisk společnosti?
6. Jak se dělí náklady?
7. Co jsou variabilní náklady?
8. Co jsou fixní náklady?
9. Co definuje analýza bodu zvratu?
10. Co je výhodou této metody?

Zajímavosti z dané problematiky

<http://www.faf.cz/Rentabilita/Bod-zvratu.htm> (text definuje pojem bod zvratu, popisuje postup výpočtu a vysvětluje jednotlivé ukazatele)

<https://managementmania.com/cs/analyza-bodu-zvratu> (článek vysvětluje analýzu bodu zvratu)

Odkaz na praktickou část

3.2 Controlling operativních cílů podniku

3.7 Obchodní controlling – souvislý příklad

2.17 Marketingový controlling

Klíčová slova

marketingové řízení, operativní marketingový controlling, marketingový plán, aplikace

Cíle kapitoly

Cílem kapitoly je pochopení pojmu operativní marketingový controlling v kontextu marketingového řízení, objasnění úlohy marketingového plánu na řízení podniku, porozumění cílům a nástrojům operativního marketingového controllingu.

Výstupy z učení

- 14.6 aplikuje marketingový controlling

Abstrakt

Marketingový management je považován za průřezovou aktivitu s vazbou na všechny útvary podniku a základ pro další strategické a operativní aktivity. Kompletní procesní marketingové řízení je tvořeno marketingovým managementem a marketingovým controllingem.

Pro všechny typy podniků jsou základní potřebou průběžné marketingové výzkumy s cílem systematické shromažďování, analyzování a vyhodnocování informací potřebných pro další směřování aktivit. Forma výzkumu závisí na jeho účelu a velikosti. Výzkum se skládá ze dvou analýz - z vyhodnocování faktorů makroprostředí a navazujícího mikroprostředí (konkurence, dodavatelé, atd.). Obě analýzy jsou součástí strategického plánu.

Marketingové plány patří k dokumentům potřebným pro úspěšné řízení celého podniku. Rozdělujeme je na průběžné (většinou každoroční) a individuální (pro určité aktivity či oblasti).

Marketingový plán vychází z celkové strategie podniku a zároveň z realizovaných výzkumů trhu. Postup při jeho tvorbě zahrnuje tvorbu analýzy SWOT, definování cílů oddělení či celého podniku, strategii plnění stanovených cílů a kontrolu. Výsledky SWOT analýzy mohou být použity pro formulování cílů, ale i pro průběžné hodnocení dosažených výsledků. Marketingový cíl musí splňovat parametry jako jednoduchost, měřitelnost, přijatelnost, reálnost a reálné termíny plnění s možností kontroly. Těmto parametrům se říká SMART.

Strategie plnění cílů je úvodem k marketingovému controllingu. Patří sem definování výrobních skupin, určení teritorií, zákaznických segmentů, osobní odpovědnosti, tvorba cenové politiky, volba distribuční strategie a volba komunikačního mixu.

Z dlouhodobého a střednědobého hlediska je strategický controlling a řízení rizik zaměřené na faktory dlouhodobého marketingového charakteru, které mají rozhodující vliv na celý podnik. Strategický marketingový controlling se především zaměřuje na makroprostředí, interní prostředí, cenové strategie, image a značku a životní cyklus.

Operativní marketingový controlling se především zaměřuje na okamžité nebo krátkodobé marketingové aktivity a cíle, které mohou způsobit krátkodobé výpadky v tržbách. Operativní marketingový controlling vyhodnocuje konkurenční prostředí (monitoring; analýza odběratelů, dodavatelů, konkurence), distribuční cesty (optimalizace; optimální způsob obsluhy trhu, s vazbou na přímou (prodej v podnikových prodejnách) a nepřímou (sít obchodních partnerů)), segmentaci (monitoring; nevhodnost některých segmentů), produktový mix (optimalizace produktových řad; cenové strategie, kalkulace, množství, kvalita atd. v souvislosti se zajištěním komplexní nabídky produktových řad) a optimalizace komunikace (rizika; komunikační mix zahrnující osobní prodej, reklamu, podporu prodeje, public relations).

Studijní literatura

Povinná literatura

VOCHOZKA, M., M. PSÁRSKA, V. STEHEL a P. ROUSEK, 2016. *Controlling*. 2. vyd. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-7468-110-3. (kapitola 3.2)

Kontrolní otázky

1. Na co se zaměřuje marketingový management?
2. Na co se dělí procesní marketingové řízení?
3. Z čeho se skládá marketingový výzkum?
4. Jak dělíme marketingové plány z hlediska času?
5. Jak mohou být využity výsledky SWOT analýzy?
6. Jaká fakta doprovázejí restrukturalizaci?
7. Co musí splňovat marketingový cíl?
8. Co stojí na počátku marketingového controllingu?

9. Na co se především zaměřuje strategický marketingový controlling?
10. Na co se především zaměřuje operativní marketingový controlling?

Zajímavosti z dané problematiky

<https://www.systemonline.cz/clanky/marketingovy-controlling.htm> (text zahrnuje obecnou definici marketingového controllingu, jeho význam v podniku)

Odkaz na praktickou část

3.9 Marketingový controlling – souvislý příklad

2.18 Controlling inovací

Klíčová slova

inovace, inovační controlling, management změn, inovační plán, inovační controlling, riziko, aplikace

Cíle kapitoly

Cílem kapitoly je pochopení základních pojmů a souvislostí ve strategickém i operativním inovačním controllingu a managementu změn, porozumění mechanismu vzniku a řízení rizik při inovacích, zamyšlení se nad inovacemi jako nástroji prosperity podniku a jejich vývojovými trendy.

Výstupy z učení

- 14.7 aplikuje inovační controlling

Abstrakt

Vnitropodnikové inovace jsou změny nebo novinky, které zahrnují nejen vznik něčeho zcela nového, ale i ten případ, že má nějaký zavedený postup v organizaci úspěch a zjistí se, že něco nového přináší. Inovace souvisejí s kreativitou, tedy schopností tvořivě myslet a jednat. Změna může být pozitivní i negativní, kvantitativní či kvalitativní. Podle objektu, kterého se změny týkají, rozlišujeme změny věcné (výrobky či služby) nebo technologické (postupy). Termín inovace pochází z latinského slova "innovare" (obnovovat). Inovace lze dělit na inovace v oblasti produkce a služeb, v oblasti podnikových (technologických) procesů (např. v oblasti produkce, dodavatelských vztahů atd.), inovace organizačního charakteru (zavedení nových organizačních metod, nové uspořádání pracoviště), marketingové inovace (změny v produktovém designu, propagaci nebo v ceně). Novost je hlavním sledovaným hlediskem při inovacích. Podle tohoto hlediska rozlišujeme inovace přírůstkové, radikální, technické a aplikační.

Hlavní úkol controllingu spočívá v aktivní podpoře inovací, ať už jde o jednorázové nebo drobné inovace, anebo na druhé straně o celkový procesní pohled ve smyslu nepřetržitého procesu zlepšování (např. japonský princip kaizen).

Zavedení inovací v podniku je obvykle provedeno v několika etapách. První je vždy etapa průzkumu (analýza vnitřního a vnějšího prostředí podniku s využitím metod strategického managementu), druhá etapa je rozhodnutí k inovaci, tedy volba (po zhodnocení příležitostí, které se podniku na trhu nabízejí a hrozeb, kterým musí čelit a zrealizuje se komparace obchodních strategií podniku se získanými výsledky). Ve třetí etapě nastává implementace (ta následuje po schválení vize, mise a zpracované strategie ve spojitosti se závěry z analýz vnitřního a vnějšího prostředí) a poslední, neméně důležitá etapa, je učení nebo zavedení nového nebo inovativního výrobku či služby.

Inovace vyžadují odpovídající vnitropodnikové klima a podporu novinek podnikem. V inovačních procesech jde totiž často o složitě strukturované změny, odvahy k překonání tradic, praxe a rutiny, či určité riskování. Controlling inovací tedy v inovativních záměrech přebírá roli agenta změn.

Soubor nástrojů controlling inovací se skládá především z analýzy okolí a zdrojů, posouzení vývoje nebo inovační strategie, moderování získávání myšlenek, posouzení inovativní koncepce, testu vhodnosti pro trh a dodržování koncepčních kritérií projektového controllingu jako doplňku realizace, kontroly výsledků inovací s analýzou odchylek

Studijní literatura

Povinná literatura

VOCHOZKA, M., M. PSÁRSKA, V. STEHEL a P. ROUSEK, 2016. *Controlling*. 2. vyd. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-7468-110-3. (kapitola 11)

Kontrolní otázky

1. Co jsou inovace?
2. S čím souvisejí změny a inovace v podniku?
3. Jaké mohou být inovace z různých hledisek?
4. Jaký má hlavní úkol controlling inovací?
5. Jaké hledisko se sleduje u inovací především?
6. V jakých etapách jsou inovace zaváděny do podniku?
7. Co inovace vyžadují?
8. Jaké nástroje controlling inovací využívá?
9. Jaké jsou nejčastější struktury podniku?

10. Jak funguje proces nepřetržitého zlepšování?

Zajímavosti z dané problematiky

<https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/inovacni-procesy-v-podniku-2856.html#!&chapter=1> (text se věnuje kvalitativní i kvantitativní stránce inovačního procesu, organizační stránce inovačního procesu)

Odkaz na praktickou část

3.10 Inovační controlling – souvislý příklad

2.19 Finanční controlling

Klíčová slova

finance, finanční controlling, organizace, aplikace

Cíle kapitoly

Cílem kapitoly je porozumění obsahu a souvislostem finančního operativního controllingu, pochopení přínosu a souvislostí mezi výkazy účetní závěrky a operativním finančním controllingem.

Výstupy z učení

- 14.8 aplikuje finanční controlling v organizaci

Abstrakt

Operativní finanční controlling se zaměřuje na sledování volného cash flow, cizích zdrojů a dluhových vztahů, operativních finančních ukazatelů, finančních rizik a jejich řízení a kalkulací.

Hlavním úkolem finančního operativního controllingu je konkretizace strategických možností, navrhování a iniciování opatření ke zvýšení produktivity a hospodárnosti, koordinace plánování jednotlivých podnikových oblastí, péče o sestavení celkového rozpočtu a regulace realizace a zajištění kontroly dosažení cíle a plánu.

Operativní finanční plánování zahrnuje plánování finanční oblasti podniku zpravidla na jeden plánovací rok. Výstupem operativního plánovacího procesu je finanční plán. Plány jednotlivých oblastí se musí mezi sebou sladit a v souladu s rozpočtem by měly nakonec odpovědět na otázku, jaký výsledek podnik v plánovacím a rozpočtovém období může a chce dosáhnout. Postup tvorby finančního plánu obvykle zahrnuje tyto kroky: finanční analýza podniku, formulaci cílů a tvorbu základní strategie, dlouhodobý finanční plán, krátkodobý finanční plán a rozpočty, operativní finanční plán implementaci plánu během celého období, hodnocení úrovně plánu, hlášení o realizaci, úpravy a změny v plánu. Krátkodobý finanční plán souvisí s horizontem rozpočtů, kdy jde o budoucí jevy.

Příprava účetní závěrky zahrnuje získání informačních materiálů potřebných k účelům analýzy (výkaz zisků a ztrát, rozvahu, legendu, zprávu o hospodářské situaci, výkaz o

peněžních tocích, informace nebo statistiky od odborové organizace a benchmarking), kontrolu srovnatelnosti materiálů s předchozím obdobím, očištění rozvahových položek, kontrolu zhodnocení firemní hodnoty a aktivovaných nákladů, rozsah přijatých bilančních politických opatření, analýzu stavu investičního majetku, vlastního kapitálu, pohledávek a závazků.

Vypracování účetní závěrky se realizuje v následujících krocích: vypracování bilance rozdílu zásob a pohybu majetku, vypracování procentuální bilance, sestavení výkazu zisku a ztrát v procentech a vytvoření indexových hodnot. Běžná a mimořádná účetní závěrka musí být ověřena auditorem.

Klíčové činnosti operativního finančního controllingu zahrnují bilanční analýzu a operativní controlling nákladů a výnosů. Bilanční analýza je kritické vyhodnocení kvantitativních a kvalitativních obsahů uvedených ve veřejně přístupných informačních materiálech a informuje o budoucím rozvoji strategického stavu, stavu investičního majetku, finančního stavu a stavu ve výnosech a rizicích podniku. Skládá se ze dvou složek, bilanční analýzy finančního řízení (informuje o použití kapitálu tzv. investiční analýza) a tzv. finanční analýzy (informuje o vztahu mezi prostředky a jejich zdroji tzv. analýza likvidity).

Studijní literatura

Povinná literatura

ESCHENBACH, R. a H. SILLER, 2012. *Profesionální controlling – koncepce a nástroje*. [s. l.]: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-918-0. (kapitola 6)

VOCHOZKA, M., M. PSÁRSKA, V. STEHEL a P. ROUSEK, 2016. *Controlling*. 2. vyd. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-7468-110-3. (kapitola 9)

Kontrolní otázky

1. Co je finanční controlling?
2. Jaké jsou konkrétní základní úkoly finančního controllingu?
3. Jaký je postup tvorby finančního plánu?
4. Co je podstatou přípravy účetní závěrky?
5. V jakých krocích probíhá vypracování účetní závěrky?
6. Jaké jsou klíčové činnosti operativního finančního controllingu?
7. Co je výstupem operativního plánovacího procesu?

8. V jakých krocích probíhá postup tvorby finančního plánu?
9. Jaké druhy účetní závěrky znáte?
10. O čem informuje bilanční analýza?

Zajímavosti z dané problematiky

<https://www.everesta.cz/slovník/financni-controlling> (článek zahrnuje vysvětlení pojmu finanční controlling a jeho zaměření)

Odkaz na praktickou část

3.11 Finanční controlling v organizaci – souvislý příklad

2.20 Benchmarking

Klíčová slova

benchmarking, finanční controlling, organizace, aplikace

Cíle kapitoly

Cílem kapitoly je porozumění významu benchmarkingu, především ve vztahu k finančnímu operativního controllingu.

Výstupy z učení

- 14.8 aplikuje finanční controlling v organizaci

Abstrakt

Benchmarking je proces, ve kterém jsou porovnávány různé aspekty podnikatelské činnosti, jako produkty, služby, procesy a metody organizace (v daném okamžiku) s těmi nejlepšími podniky, výrobky nebo výkony.

Základním požadavkem benchmarkingu je zavést do podniku prostřednictvím mezipodnikového nebo meziprocesového porovnání soutěž. Benchmarking pomáhá odhalit vznikající rozdíly (společné a rozdílné znaky) a navrhnout opatření pro zvýšení efektivity a účinnosti.

Platí tedy, že tato metoda je založena na vynikajících zkušenostech jiných a přináší vysvětlení rozdílů ve výkonnosti, procesech a nákladech.

Základními veličiny, kterými se benchmarking zabývá, jsou výchozí objekty (těmi mohou být produkty a služby, metody, struktury, procesy, strategie a činnosti), cílové veličiny (těmi mohou tedy být výkony, náklady, kvalita, spokojenost, doba procesů, doba skladování atd.) a k porovnání těchto dvou oblastí slouží srovnávací parametry (to mohou být jiná oddělení, jiné obchodní oblasti, konkurenti, podniky, které jsou vyspělejší atd.)

Data pro proces benchmarkingu pocházejí z metody ABC (Activity-Based Costing) ve spojení s manažerskými aplikacemi Activity-Based Management.

Hlavní výhody a nevýhody jsou jasné – výhodou je zlepšení produktivity, ale nevýhodou může být sdílení informací o nastavených procesech mezi konkurenčními podniky. Musejí být stanoveny interní a externí podmínky, za kterých se bude benchmarking realizovat tak,

aby nedošlo například k porušení etických pravidel. Přesto je vždy obtížné získávání detailních údajů o konkurenci nebo spolupráce s takovou firmou.

Po shromáždění údajů nastává vlastní analýza. Ta ukazuje skutečný stav a potenciál ke zlepšení. Špatně pochopená nebo i očividně zřejmá neschopnost obstát ve srovnání s partnerem může vést i k rezignaci.

Interní benchmarking se zaměřuje na srovnání procesů v rámci jedné firmy, např. mezi jednotlivými pobočkami apod. Externí benchmarking umožňuje pracovníkům se soustředit na požadavky trhu.

Benchmarking je vždy časově náročný proces. Nákladový benchmarking je jedním ze základních nástrojů nákladového řízení. Jedná se o zvláštní formu benchmarkingu, u které jsou sledovány náklady podél celého hodnotového řetězce. Fáze nákladového benchmarkingu jsou realizace přípravy, stanovení veličin pro benchmarking, výběr partnera pro benchmarking a analýza prostředí u partnera, identifikace mezer ve výkonu, analýza jejich příčin a realizace opatření, které souvisí s přiblížením se výkonu k partnerovi.

Studijní literatura

Povinná literatura

ESCHENBACH, R. a H. SILLER, 2012. *Profesionální controlling – koncepce a nástroje*. [s. l.]: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-918-0. (s. 104)

VOCHOZKA, M., M. PSÁRSKA, V. STEHEL a P. ROUSEK, 2016. *Controlling*. 2. vyd. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-7468-110-3. (kapitola 7.3)

Kontrolní otázky

1. Co je benchmarking?
2. Co je základním požadavkem benchmarkingu?
3. Jakými základními veličinami se benchmarking zabývá?
4. Odkud pocházení data pro proces benchmarkingu?
5. Jaké jsou hlavní výhody a nevýhody benchmarkingu?
6. Jaký krok nastane po shromáždění všech údajů např. o kvalitě či ceně výrobků, které nabízí konkurence?
7. Co je interní benchmarking?
8. Co je externí benchmarking?

9. Co je nákladový benchmarking?

10. V jakých krocích probíhá nákladový benchmarking?

Zajímavosti z dané problematiky

http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_1680/ (článek vysvětluje pojem benchmarking, jeho význam, přínosy, kategorie a fáze)

Odkaz na praktickou část

3.11 Finanční controlling v organizaci – souvislý příklad

2.21 Controlling krizového řízení

Klíčová slova

krize, krizový management, management restrukturalizace, controlling restrukturalizace, řízení odchylek

Cíle kapitoly

Cílem kapitoly je pochopení mechanismu krizového vývoje podniku ve spojitosti s controllingem a řízením odchylek.

Výstupy z učení

- 14.9 aplikuje controlling krizového řízení (především restrukturalizací)

Abstrakt

Pojem "krize organizace" není jednotně definován. Většina definic vidí krizi jako negativní, zatímco krize může být viděna i jako bod zvratu nebo příležitost pro některé stakeholdery. Přesto jsou z většiny pohledů krize určité situace rozvrácení, které vyžadují urgentní rozhodnutí a řešení, mívají vážné následky, často jsou chápány jako ohrožující životaschopnost organizace, životy lidí, životního prostředí, ekonomiky a hmotných statků, narušení rovnováhy stavů přírodních, technologických a společenských systémů, a v neposlední řadě to jsou situace s nepředvídatelným nebo obtížně předvídatelným průběhem, které ohrožují stabilitu organizace a rozpolcují vnitřně organizaci.

Obvyklým zdrojem krize je nerovnováha mezi podnikem (posláním, hodnotami, cíli) a okolím (nároky, možnosti) nebo nefunkčnost mezi subsystemy organizace uvnitř. Mezi okolím podniku a podnikem dochází k neustálé interakci, což představuje y i zdroj potenciaální krize podniku (jde o tzv. aktivní vztahy (např. interakce mezi dodavateli nebo odběrateli) nebo pasivní vztahy (například změny na trhu, konkurentů, legislativními změny atd.)).

Krize může být zaviněná managementem nebo vlastníky podniku (nedostatečný způsob řízení, nedostatečné teoretické nebo praktické znalosti jednotlivců ve vedení, a tedy osobní zavinění). Jindy může být krize vyvolaná špatně nastavenou vnitřní ekonomickou strukturou podniku, kde může jít například o nízký stupeň kapitálového vybavení nebo vysoké náklady

na získání cizích zdrojů, či věkovou struktura podniku a problémy s řízením v důsledku nesprávného organizačního uspořádání či vnitřním ekonomickým a politickým prostředím podniku.

Krize často nastávají po snížení objemu činnosti v důsledku ztráty velkých zákazníků, menší konkurenční schopnosti nebo nastalé technické zastaralost výrobků, po snížení marže a rentability, kvůli zastaralému výrobnímu zařízení, neměnnosti prodejních cen, vysokých osobních nákladů nebo nárůstem cen surovin, příliš rozsáhlým projektem,

Krize může být způsobená i náhodnými a nečekanými příčinami jako jsou podvody, nemoc top manažera či vnitřní sociální problémy, změněnou ekonomickou a politickou situací mimo podnik, která je vzniklá díky neočekávanému vývoji konkurence, změněnou úvěrovou politikou, legislativou či působením tzv. vyšší moci jako jsou války, požáry či přírodní katastrofy.

Některé znaky krizí (např. vznik určitých událostí, škod, zvýšených nákladů atd.) si lze všimnout ve spojitosti s finančními ukazateli. Rozlišujeme například krizi likvidity charakterizovanou platební neschopností organizace nebo krizi rentability zapříčiněnou nedostatečným výnosem. Kombinací těchto dvou krizí vzniká tzv. portfolio krizí.

Krize přechodná se projevuje v přechodném nedostatku disponibilních zdrojů. Chronická krize je primárně vyvolána poklesem rentability, kdy podnik dlouhodobě nevytváří finanční prostředky. Tato situace vyžaduje okamžité zahájení činnosti krizového managementu, nejčastěji restrukturalizaci.

Controlling restrukturalizací se zaměřuje se na monitorování a vyhodnocování jednotlivých kroků restrukturalizace. Strategický controlling restrukturalizací se zaměřuje se především na podstatu restrukturalizace, výběr optimálních partnerů a budoucích strategicky zainteresovaných osob. Může vyústit ve změnu firemní politiky, jinou volbu strategických partnerství, novou definici toho, jakou formou se bude dále pokračovat v činnosti podniku, reorganizaci, konkurz nebo i likvidaci.

Studijní literatura

Povinná literatura

VOCHOZKA, M., M. PSÁRSKA, V. STEHEL a P. ROUSEK, 2016. *Controlling*. 2. vyd. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-7468-110-3. (kapitola 12.2)

Kontrolní otázky

1. Co je krize? Může být kladná?
2. Co je krize organizace?
3. Co je obvyklým zdrojem krize – externí příčiny?
4. Co je obvyklým zdrojem krize – interní příčiny?
5. Čím se projevuje krize?
6. Jaké jsou náhodné příčiny krize?
7. Jaké úkoly má krizový management?
8. Co je krize likvidity, rentability, portfolio krizí?
9. Co je krize přechodná a chronická?
10. Co zajišťuje controlling restrukturalizací?

Zajímavosti z dané problematiky

<https://managementmania.com/cs/krize> (článek se snaží vysvětlit pojem krize a krize v praxi)

<http://www.univerzita-online.cz/mng/zaklady-managementu/krizove-rizeni-a-risk-management/> (text se zabývá vysvětlením pojmu krizové řízení, krize organizace, krizový proces, fáze a průběh krizového procesu, prvky krizového řízení)

Odkaz na praktickou část

3.13 Controlling krizového řízení (především restrukturalizace)

2.22 Controlling restrukturalizací

Klíčová slova

krizového řízení, controlling krizového řízení, restrukturalizace, aplikace

Cíle kapitoly

Cílem kapitoly je porozumění preventivním opatřením a restrukturalizaci v podniku a obeznámení se s řízením bodu zvratu.

Výstupy z učení

- 14.9 aplikuje controlling krizového řízení (především restrukturalizací)

Abstrakt

Controlling restrukturalizací se zaměřuje na monitorování a vyhodnocování jednotlivých kroků restrukturalizace a hledáním variant pro eliminování vyplývajících rizik. Firmy musejí po absolvování ozdravných opatření opět zahájit růst a právě přechod z fáze poklesu do růstu, což je nutné podrobit zvýšené controllingové aktivitě.

Strategický controlling restrukturalizací zaměřuje se především na podstatu restrukturalizace, výběr optimálních partnerů a budoucích strategicky zainteresovaných osob. Jeho účelem je vytváření zpětné vazby na nové podnikové klima, kterou s sebou přináší restrukturalizace, a vytvoření prostředí pro přijetí nepopulárních kroků. Je třeba se smířit se s několika fakty, které budou restrukturalizaci doprovázet – s tím, že situace je horší než se domníváme, s tím, že ti, kteří nám dosud tleskali, nás budou první ztrácet, s tím, že zaměstnanci budou tvrdit, že se dělají zlá opatření, a s tím, že po každé restrukturalizaci musí zůstat na zemi "trochu krve" (průměrní a podprůměrní zaměstnanci odcházejí a nezáleží, zda se jedná o vedení, střední management nebo dělníka). Proto po každé krizi dochází k poučení (controlling má rozpoznat, co se v době krize udělalo správně a co nesprávně, jaké důsledky pro podnik znamenala a hlavně, kde došlo k selhání při tvorbě cílů).

Způsob řešení krizové situace odpovídá stavu podniku, jeho výkonnosti, schopnosti tvořit cash flow a strukturu bilance. Mezi varianty řešení patří restrukturalizace a následný růst (jde obvykle o nejméně bolestivou variantu), reorganizaci (relativně příznivá forma řešení úpadku pro vlastníky, kteří díky ní neztrácejí kontrolu nad firmou).

Podnik v úpadku může dále vyvíjet svou činnost, ta ale musí být definována v tzv. reorganizačním plánu, který popisuje uspořádání vztahů mezi dlužníkem a věřiteli). Nejtvrdší formou úpadku je konkurz, který spočívá v poměrném uspokojování všech pohledávek pod dohledem soudu a věřitelského výboru, a to formou zpeněžení celkového majetku dlužníka. Ukončení existence podniku vzniká formou prodeje podniku nebo řízenou likvidací (jedná se o zákonné zrušení společnosti).

Z pohledu obecné definice controllingu by se dalo říci, že restrukturalizace se zahrnuje pouze pod strategický controlling, ale ve skutečnosti zahrnuje i operativní controlling. Na operativní controlling se nahlíží jako na vyhodnocování restrukturalizačních aktivit, a to jak z pohledu dosažení okamžité výkonnosti, tak i z pohledu zajištění finančních zdrojů a řízení přechodu k fázi růstu. Rozděluje se do tří bodů: 1. řízení bodu zvratu, 2. financování v době krize, 3. řízení kritického místa restrukturalizace.

Bod zvratu je třeba definovat i v běžném režimu řízení firmy, ne jenom v krizi, a to pro celou firmu, velké podnikové celky, nebo malé (při krizi často nově vytvořené) úseky. Celkově je bod zvratu stav, kdy se celkové tržby rovnají celkovým nákladům.

Studijní literatura

Povinná literatura

VOCHOZKA, M., M. PSÁRSKA, V. STEHEL a P. ROUSEK, 2016. *Controlling*. 2. vyd. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-7468-110-3. (kapitola 12.3)

Kontrolní otázky

1. Na co se zaměřuje controlling restrukturalizací?
2. Na co strategický controlling restrukturalizací?
3. Jaký je rozdíl mezi strategickým a operativním controllingem restrukturalizací?
4. Jaká fakta doprovázejí restrukturalizaci?
5. Čemu odpovídá řešení krizové situace?
6. Jaká fakta doprovázejí restrukturalizaci?
7. Jaké jsou hlavní varianty řešení restrukturalizace?
8. Jak funguje podnik v úpadku?
9. Co je konkurz a řízená likvidace?
10. Co je řízení bodu zvratu?

Zajímavosti z dané problematiky

<http://insolvencni-zakon.justice.cz/obecne-informace/konkurs.html> (článek vysvětluje pojem a průběh konkurzu)

<http://insolvencni-zakon.justice.cz/obecne-informace/upadek-a-zpusoby-jeho-reseni.html>
(text definuje problematiku úpadku a jeho možného řešení)

Odkaz na praktickou část

3.13 Controlling krizového řízení (především restrukturalizace)

2.23 Controlling v decentralizované organizaci

Klíčová slova

organizace, decentralizovaná organizace, organizace controllingu, reengineering

Cíle kapitoly

Cílem kapitoly je porozumění mechanismu vzniku a řízení controllingu v decentralizované organizaci.

Výstupy z učení

- 14.13 chápe organizaci controllingu v podniku

Abstrakt

Controlling byl podroben v poslední době úsilí o přizpůsobení novým požadavkům, které jsou důsledkem změněných interních a externích poměrů v daném podniku, především rozdílem ve vztahu k produktivitě, flexibilitě a kvalitě. Kritika controllingu byla zaměřena na to, že nedostatečně zohledňuje provozní procesy. Důsledkem je snaha o posílení orientace na procesy. Dalším vytýkaným bodem jsou příliš detailní a obsáhlé systémy zaúčtování, které jsou málo orientovány na uživatele, či orientace na minulost.

Controlling by měl vzhledem k současnému směřování k růstu decentralizace a autoorganizace především tím, že jeho vývoj bude směřovat od řízení a kontroly k samořízení a interní kontrole.

Tento požadavek vyžaduje podrobení controllingu reengineeringu v mechanismu plánování, kontroly a koordinace a následné přizpůsobení úkolů organizace a nástrojů controllingu.

Zásady reengineeringu controllingu lze zredukovat na tři podstatné aspekty: princip integrace úloh orientovaných na procesy, vlastní zodpovědnost za samořízení a orientaci na zákazníka.

Při přetváření úkolů controllingu tedy stojí v popředí myšlenka samocontrollingu a cíl controllingu se tak mění z řízení manažerů na podporu při samořízení.

Jde vlastně o integraci úloh controllingu do managementu, alespoň částečné. Controllerovi připadá vlastně úloha poradce, resp. couche, který umožní manažerům samostatné plnění

funkcí. Zde platí zásada "tolik samocontrollingu, kolik je možné - tolik controllingu, kolik je nutné".

Reengineering organizace controllingu je zacílený na procesy v podniku. Úkoly controllingu, plněné v rámci procesů jednotlivých činností, jsou přebírány týmem procesů s vlastní zodpovědností. Controlling poskytuje týmu procesů informace a nástroje, aby mohli sami řídit veličiny, které jsou kritické pro úspěch. Nástroje controllingu musejí vyhovovat požadavkům na jednoduchost, flexibilitu, orientaci na trh, příjemců a zahrnovat multidimenzionalitu.

Nový controlling podporuje samořízení, je orientovaný na trh, integruje operativní a strategické zaměření, feedforwarding, celkovou organizace orientovaná na proces, začíná už v raných fázích, má vztah k řetězci tvorby hodnot, servisní střediska (zisková střediska) jsou (alespoň z části) vnímaná externě, charakterizují ho integrované dimenze informací, zaměření na hodnotu podniku, aktivní využívání potenciálu IT, change agent, poradce, znalec produktu, procesů a zákazníků.

Naproti tomu původní controlling zahrnoval řízení a vysoký podíl kontroly, měl interní orientaci, problémy na rozhraní mezi stupni controllingu a feedback, strnulé zaměření funkčnědivizní a taylorovské, start ve fázi výroby, žádná orientace na řetězec tvorby hodnot, štáb a nákladová střediska jsou vnímané výhradně interně, zaměření na účetnictví, zaměření na výsledek period, reagující na IT, controlling jako "strážní pes", experti na nástroje controllingu.

Studijní literatura

Povinná literatura

ESCHENBACH, R. a H. SILLER, 2012. *Profesionální controlling – koncepce a nástroje*. [s. l.]: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-918-0. (kapitola 8.4)

VOCHOZKA, M., M. PSÁRSKA, V. STEHEL a P. ROUSEK, 2016. *Controlling*. 2. vyd. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-7468-110-3. (kapitola 11.4)

Kontrolní otázky

1. Kritika controllingu – k čemu směřuje?
2. Co je decentralizace?
3. V čem je vidět směřování k růstu decentralizace?

4. Jaké musejí být nástroje controllingu?
5. Jaké jsou zásady reengineeringu?
6. Jakou má funkci controller při decentralizaci?
7. Jaká platí zásada při samocontrollingu?
8. Na co je zacílený reengineering organizace controllingu?
9. Co podporuje nový controlling?
10. Co podporuje starý controlling?

Zajímavosti z dané problematiky

<https://managementmania.com/cs/decentralizace> (text vysvětluje pojem decentralizace, a čeho se týká a vysvětluje decentralizaci v praxi)

<http://home.zcu.cz/~mjanuska/html/reengineering.html> (článek vysvětluje metodu reengineering)

Odkaz na praktickou část

3.13 Controlling krizového řízení (především restrukturalizace)

2.24 Zavádění controllingu v podniku

Klíčová slova

organizace controllingu, zavádění controllingu, rozhodující procesy

Cíle kapitoly

Cílem kapitoly je porozumění základním cílům, pojmům, informacím používaných v controllingu, důvodům a způsobům jeho zavedení v podniku, což zahrnuje jednotlivé rozhodující procesy.

Výstupy z učení

- 14.13 chápe organizaci controllingu v podniku

Abstrakt

Hlavní a rozhodující procesy řízení podniku s cílem trvalé životaschopnosti podniku v podmínkách nejistoty souvisejí s controllinem. Vůbec hlavní přínos a úloha controllingu spočívá v podpoře managementu. Jeho přínos spočívá hlavně ve schopnosti předvídání, neboť controlling se má starat o to, aby byly připraveny aktuální a srozumitelné informace o možných budoucích změnách v okolí podniku, které jsou ale poskytnuté včas, tak, aby na ně bylo možné reagovat.

Další schopností controllingu je adaptace, která tkví v tom, že se controlling stará o to, aby byly připraveny aktuální a vhodně naplánované informace o již uskutečněných změnách v okolí nebo uvnitř podniku.

Další schopností controllingu je schopnost koordinace, kdy se controlling zabývá tím, aby byly schváleny postupné cíle a jednání v subsystémech podniku a veškerá opatření byla správně sladěná.

Další schopností controllingu je schopnost realizace plánů, kdy se controlling stará o to, aby byly uvnitř podniku vykonávány strategické a operativní plány, případně záměry a projekty, tak, jak byly naplánovány.

Controlling je podporou managementu, který zabezpečuje informacemi v potřebné kvantitě, kvalitě, ve správný čas a ve správné formě. Systém poskytování informací zahrnuje získávání informací (například z účetnictví, průzkum trhu), uchovávání a zpracování informací (třídění

podle charakteru informací) a zhodnocení informací (analýzou). Tato data jsou následně základem řízení a předpokladem pro procesy plánování, kontroly a komunikace.

Řízení firmy se skládá ze dvou základních rozhodujících procesů, koncipovaných do dvou vzájemně prolínajících se oblastí, tedy managementu a controllingu. Management je chápán jako řízení plánů a cílů, výzkumu, misí a vizí a má zodpovědnost za dosažený výsledek. Controlling je chápán jako trvalé monitorování a vyhodnocování cílů, odchylek a navrhování opatření v podobě řízení rizik.

Z těchto důvodů je zřejmé, proč je zaveden controllingu v podniku žádoucí a management každého podniku by se měl o to snažit, neboť mu to usnadňuje práci. Podnik se skládá ze subsystémů, které jsou spolu vzájemně propojené a na sobě závislé (například výroba je závislá na nákupním oddělení). Čím je podnik větší, tím je řízení složitější a controlling prospěšnější.

Zavádění controllingu může být postupné, podle jednotlivých typů controllingu, tj. strategického nebo později i operativního typu controllingu. Celkové nastavení controllingu a rychlosti zavádění do controllingu do podniku závisí na typu podniku, jeho velikosti, finančních možnostech a dalších faktorech.

Studijní literatura

Povinná literatura

ESCHENBACH, R. a H. SILLER, 2012. *Profesionální controlling – koncepce a nástroje*. [s. l.]: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-918-0. (kapitola 9)

VOCHOZKA, M., M. PSÁRSKA, V. STEHEL a P. ROUSEK, 2016. *Controlling*. 2. vyd. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-7468-110-3. (kapitola 1.2)

Kontrolní otázky

1. V čem spočívá úloha controllingu?
2. V čem pomáhá controlling managementu?
3. Jaké jsou schopnosti controllingu?
4. V čem spočívá schopnost adaptace?
5. V čem spočívá schopnost koordinace?
6. V čem spočívá schopnost realizace plánů?
7. Jaký je hlavní přínos controllingu pro management?

8. Jak funguje systém poskytování informací?
9. Proč je zavedení controllingu v podniku žádoucí?
10. Lze zavádět controlling postupně?

Zajímavosti z dané problematiky

<https://managementmania.com/cs/informacni-system-podniku-enterprise-information-system> (text vysvětluje, jak by měl fungovat systém poskytování informací v podniku)

Odkaz na praktickou část

- 3.1 Controlling strategických cílů podniku
- 3.2 Controlling operativních cílů podniku

2.25 Vývojové trendy v controllingu

Klíčová slova

vývoj, trendy v controllingu, organizace controllingu, univerzální jednotka

Cíle kapitoly

Cílem kapitoly je zamyšlení se nad inovacemi jako nástroji prosperity podniku a jejich vývojovými trendy.

Výstupy z učení

- 14.1 umí popsat veškerou činnost podniku v podobě univerzální jednotky – v penězích, aplikuje finanční controlling v podniku
- 14.13 chápe organizaci controllingu v podniku

Abstrakt

Každá organizace musí být schopna pružně reagovat na změny, například i formou inovací, a učení se novému. Učící se organizace reaguje pružně na změny, podporuje týmovou práci a sebevzdělávání. Učení se stává jednou z hlavních činností, jehož rychlost může být jediným udržitelným zdrojem konkurenční výhody. Management znalostí obnáší kultivaci kultury učení.

Reengineering organizace controllingu je zacílený na procesy v podniku. Úkoly controllingu, plněné v rámci procesů jednotlivých činností, jsou přebírány týmem procesů s vlastní zodpovědností. Controlling poskytuje týmu procesů informace a nástroje, aby mohli sami řídit veličiny, které jsou kritické pro úspěch. Nástroje controllingu musejí vyhovovat požadavkům na jednoduchost, flexibilitu, orientaci na trh, příjemců a zahrnovat multidimenzionalitu.

Controlling byl podroben v posledním období úsilí o přizpůsobení aktuálním požadavkům. Kritika controllingu byla zaměřena například na to, že nedostatečně zohledňuje provozní procesy. Při přetváření úkolů controllingu stojí v popředí myšlenka samocontrollingu a reintegrace úloh controllingu do managementu a role controllera jako poradce.

Mezi hlavní tendence ve vývoji controllingu patří controlling sítě, který spočívá v systémech, které mají vztah k podniku ve smyslu posouzení celé sítě, se kterou jsou podniky svázané.

Dnes si na trhu nekonkurují jednotlivé podniky, ale celé sítě. Pro controlling to znamená, že plánování, kontrola a dodávání informací musí být integrované jak pro všechny relevantní procesy sítě, tak pro síť jako celek.

Corporate governance je právní a faktický rámec pro řízení a kontrolu v podniku. Jednak má rovinu zákonných úprav, v další fázi rovinu dobrovolných úprav s obecnou individuální nebo platností v rámci podniku. Patří sem například kodex měřítek chování pro vedení a kontrolu v akciových společnostech.

Intangibles (tzv. nehmotná aktiva) se týkají odvětví s vysokou intenzitou znalostí, kdy intangibles lze současně využívat více uživateli najednou, což podporuje vznik síťových efektů a vzniku nových struktur nákladů, kdy se změní náklady blíže k nule, protože produkt může být rozmnožován téměř zdarma, a existenci spilloverových efektů, spočívajících v tom, že intangibles nelze chránit proti využití jinými osobami. Rizika spojená s intangibles jsou výsledkem toho, že jen malý počet úspěšných inovací má velký podíl na obratu. Nejasně stanovené tržní ceny intangibles způsobují, že je lze bilancovat v čase jen obtížně, resp. vůbec a znemožňují manipulaci s intangibles.

Studijní literatura

Povinná literatura

ESCHENBACH, R. a H. SILLER, 2012. *Profesionální controlling – koncepce a nástroje*. [s. l.]: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-918-0. (kapitola 10.1)

VOCHOZKA, M., M. PSÁRSKA, V. STEHEL a P. ROUSEK, 2016. *Controlling*. 2. vyd. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-7468-110-3. (kapitola 11.4)

Kontrolní otázky

1. Čím se vyznačuje učící se organizace?
2. Jaké jsou nové požadavky na controlling?
3. Co je samocontrolling?
4. Co jsou sítě
5. Co je controlling sítě?
6. Co je corporate governance?
7. Co jsou intangibles?
8. V čem spočívají spilloverových efekty?

9. Jaké problémy mají intangibles?
10. Co jsou síťové efekty?

Zajímavosti z dané problematiky

<https://managementmania.com/cs/corporate-governance> (text vysvětluje pojem corporate governance)

Odkaz na praktickou část

3.10 Inovační controlling – souvislý příklad

2.26 Controlling s podporou informačních a komunikačních technologií

Klíčová slova

informační technologie, komunikační technologie, organizace controllingu, univerzální jednotka

Cíle kapitoly

Cílem kapitoly je porozumět controllingu s podporou informačních a komunikačních technologií, znalost cílů, nástrojů a vazeb mezi nimi.

Výstupy z učení

- 14.1 umí popsat veškerou činnost podniku v podobě univerzální jednotky – v penězích, aplikuje finanční controlling v podniku
- 14.13 chápe organizaci controllingu v podniku

Abstrakt

Controlling s podporou informačních a komunikačních technologií využívá mnoho metod a postupů.

Rizika komunikace jsou přitom značná. Controlling musí komunikaci trvale řešit a vyhodnocovat do jaké míry jsou komunikační aktivity firmy ve skutečnosti efektivní. Nastavení komunikačních technologií je přitom klíčové. Patří sem volba komunikace vzhledem k zainteresovaným osobám, volba mixu reklamy, podpory prodeje, PR a dalších komunikačních nástrojů a prostředků.

Prvním krokem je optimální nastavení rozpočtových položek tzv. komunikačního mixu. Controlling musí vědět, co je účelem komunikace, například zda jde o produktovou kampaň nebo image kampaň atd. Úkolem controllingu je také vyhodnocení zpětné vazby při výběru spolupracujících partnerů, reklamních agentur a ostatních vstupů, které tvoří náklady na jednotlivé položky komunikačního mixu.

Optimalizace produktových řad je další klíčovou aktivitou, a to především ve výrobních podnicích. Zde je úloha controllingu nezastupitelná. Marketingový operativní controlling

zde hraje roli moderátora mezi odděleními, kterých se širka produkovaného, komunikovaného a prodávaného mixu produktů bezprostředně dotýká.

Optimalizace distribučních cest obnáší optimálně nastavený způsob obsluhy trhu, s vazbou na přímou distribuci (podnikové prodejny, internet) a nepřímou (sítě obchodních partnerů a zprostředkovatelů) a řízení konkrétních segmentů. Je také jednou ze základních podnikových aktivit, které určují spokojenost zákazníka a efektivitu vnitřní distribuce a celkových nákladů podniku.

Monitoring segmentace zahrnuje vyhodnocování efektivity dodávek konkrétním skupinám zákazníků a poukazování na nehospodárnost některých segmentů.

Informační předpoklady controllingu podniku zahrnují skutečnosti jako zajištění fungujících informačních systémů a technologií či zabezpečení informačních toků mezi inovační komisí, managementem, projektovým inovačním týmem a případně jinými podnikovými útvary.

Mezi poslední technologické nástroje patří umělé neuronové sítě neboli skupinu postupů z oblasti umělé inteligence, přičemž některé se dají dobře využít jako klasifikační systémy. Aplikace ve finanční analýze a při klasifikaci podniků jsou poměrně nové. Neuronové sítě mají schopnost se učit a na základě obrovského množství informací o prosperujících a zkrachovalých podnicích se je naučí vyhodnocovat a předpovídat.

Studijní literatura

Povinná literatura

ESCHENBACH, R. a H. SILLER, 2012. *Profesionální controlling – koncepce a nástroje*. [s. l.]: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-918-0. (kapitola 10.2)

VOCHOZKA, M., M. PSÁRSKA, V. STEHEL a P. ROUSEK, 2016. *Controlling*. 2. vyd. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-7468-110-3. (kapitola 11.4)

Kontrolní otázky

1. Na co lze použít informační a komunikační technologie v controllingu?
2. Jaká jsou rizika komunikace?
3. Co je komunikační mix?
4. Co je optimalizace produktových řad?
5. Co obnáší optimalizace distribučních cest?
6. Co je informační a komunikační technologie?

7. Jaké jsou informační předpoklady controllingu?
8. Jakou roli má marketingový operativní controlling?
9. Jaké jsou důležité typy komunikace v podniku?
10. Co jsou umělé neuronové sítě?

Zajímavosti z dané problematiky

<http://www.malamarketingova.cz/komunikacnimix.html> (článek vysvětluje, jaké jsou cíle marketingové komunikace, definuje komunikační mix a jednotlivé nástroje komunikačního mixu)

<https://clanky.rvp.cz/clanek/k/z/14113/INFORMACNI-A-KOMUNIKACNI-TECHNOLOGIE-V-EVROPE.html/> (článek popisuje, jaké jsou informační a komunikační technologie v Evropě)

Odkaz na praktickou část

3.10 Inovační controlling – souvislý příklad

3 Příprava na semináře

3.1 *Controlling strategických cílů podniku*

Klíčová slova

strategické cíle, strategický controlling, podniková strategie, podnikové cíle

Cíle kapitoly

Cílem kapitoly je pochopit hierarchii a systematické rozvrhnutí, tvorby jednotlivých úrovní podnikových cílů, se zaměřením se na strategické cíle a strategický controlling realizovaný v zájmu jejich efektivního naplnění.

Výstupy ze studia

- 14.13 chápe organizaci controllingu v podniku

Příklad:

Zadání: Představme si situaci kdy už váš výrobní podnik, který svůj prodej realizuje zakázkovou formou tj. výroba jednoho výrobku je ohraničena na určité období podle požadavků zákazníka, většinou 4-7 let, v opředu určených ročních množstvích a každý výrobek je posuzovaný individuálně, jedná se tedy o sériovou výrobu výrobků, které si podnik sám i vyvíjí na technickém oddělení v předvýrobní fázi, má zpracovanou a vyhodnocenou analýzu výchozí situace, sestává z analýzy výchozí situace ztělesněné v analýze prognózování okolí a prognózy podniku (plánování, analýza zdrojů, filozofie podniku a vnitropodnikových potenciálů) a následně popisně definovanou strategii. Ta kopíruje rostoucí úroveň zisku a je založená na několika hlavních cílech (viz tabulka č. 1) podle kterých je potřebné vybrat prioritní strategické, interní (firmou ovlivnitelné) faktory na základě kterých se vypracují klíčové ukazatele se 3-5 cílovými operativními parametry pro 5 letý časový horizont sledovaného podniku, které budou průběžně analyzované a kontrolované.

Tabulka 1 - Přehled hlavních strategických cílů podniku

Zvýšení obchodního podílu na existujícím trhu
Zvýšení celkové ziskovosti - Ve smyslu podílu krycího příspěvku na tržbách a teda se týká skladby portfolia prodáváných výrobků.
Zlepšení kvality produkce
Zvýšení celkové efektivnosti podnikání - Efektivnost (Efficiency), též označovaná jako účinnost, označuje všeobecně efektivnost vložených zdrojů a užitek s nimi získaný. Jinými slovy se jedná o poměr vstupů a výstupů nějaké činnosti či systému.
Neustálé zlepšování výrobních procesů
Zvýšení spokojenosti pracovníků
Snížení zadluženosti
Snížení celkové nákladovosti
Sledovat sentiment zákazníků a atmosféru v sektoru

Zdroj: Vlastní zpracování

Metodika:

- Strategický nákladový controlling.
- Metoda analýzy je všeobecně využívána při rozčlenění komplikovaného ekonomického jevu (strategie) na jeho jednotlivé části (prvky a vlastnosti, především ve spojitosti se strategickými a operativními cíli a konkrétními ukazateli), čím se vytvoří podmínky pro poznání širších svislostí.
- V rámci zadání příkladu je používán taktéž myšlenkový postup, zahrnující vyvozování konkrétnějších poznatků z těch všeobecnějších, tj. přesun od celku k jednotlivým částem, tedy metoda dedukce. Či opačný postup využívaný při vědeckém bádání nazývaný indukce, která je přechodem od osobitého k všeobecnému.
- Příklad je vhodný i na řešení formou diskuse a brainstormingu, což je kreativní metoda řešení problémů založená na skupinovém řešení, která má ulehčit generování kreativní strategie. Strukturovaná skupina (podle nových výzkumů naopak kohezivní skupina).

Výpočet: Následující část se skládá z definovaných strategických a operativních cílů týkajících se jednotlivých oddělení podniku, jelikož celá strategie by měla být vyvážená a každé oddělení by mělo mít stanovené měřitelné ukazatele plnění cílů na obou zmíněných úrovních. Přehled hlavních strategických cílů a navrhovaných kvantitativních a kvalitativních ukazatelů podniku v požadovaných parametrech je uveden v tabulce č. 2.

Tabulka 2 - Přehled hlavních strategických cílů a navrhovaných kvantitativních a kvalitativních ukazatelů podniku v požadovaných parametrech

Strategické cíle a klíčové ukazatele	Následný operativní ukazatel	Roční cíl (například)	Pěti roční cíl
Obchodní oddělení:			
Zvýšení obchodního podílu na trhu	Získávat nové zakázky v zaběhnutých segmentech výroby	1-2 nové	7 zakázek
	Navýšit marketingový plán o výstavy, navázat kontakty s cílem rozšířit zákaznické portfolio	1 výstava	Nadvázání kontaktů
Zvýšení celkové ziskovosti, ve smyslu podílu krycího příspěvku na tržbách, tedy týkající se skladby portfolia prodáváných výrobků.	Podíl KP = Tržba za výrobek - variabilní náklady na jeho výrobu (vyjádřené hodnotou v Eurech) / Tržbách (celkem)	2 % růst	+ 10%
	Podíl IRR - vnitřní výnosové procento (více při hodnocení investic) > Diskontní sazba roku	dodržovat	růst IRR +5%
	Podíl spotřeby materiálu na tržbách není více	než 70 %	snížit na 60%
	Růst obrátu (tržeb)	3-4%	15%
	Odstranění zpoždění dodávek a odstranění penále za zpoždění	0 zpoždění	0 zpoždění
Oddělení kvality:			
Zlepšení kvality produkce	Dosahované % nekvalitní produkce	1% z výkonů výroby	0,5 % z výkonů výr.
	Počet reklamací (snižování)	10	5
	Snížení nákladů na řešení reklamací	-5%	-15%
Oddělení výroby:			
Neustálé zlepšování výrobních procesů	Růst podílu přidané hodnoty vůči výkonům výroby	3%	15%
	Každý zlepšovací návrh zaměstnance (THP i ve výrobě) motivačně odměnit už plošně (zavádět intenzívně Kaizen - (po japonsky "zlepšení") je japonská filozofie zaměřená na trvalé zlepšování ve všech oblastech života. Při uplatnění v pracovní oblasti Kaizen trvale, zlepšuje všechny aspekty podnikání, od výroby po vedení a od	2% z roční úspory	5% z roční úspory

	ředitelů po pracovníky na montážní lince. Zlepšováním standardizovaných procesů za pomoci metody Kaizen se dá odstranit plýtvání. Kaizen se poprvé implementoval do vícero japonských podniků v době obnovování krajiny po druhé světové válce, včetně společnosti Toyota a brzy se rozšířil do podniků na celém světě.)		
	Zefektivnění (úspora skrze snížení pracovních)	5000 Eur	50000 Eur
Personální oddělení:			
Zvýšit spokojenost pracovníků	Růst průměrného příjmu zaměstnanců	2%	10%
	Navýšení rozpočtu na školení a zabezpečení jejich hodnocení v škále 1-2 z 5 bodového hodn.	5%	25%
	Ukazatel produktivity práce Výpočet: Přidaná hodnota/ počet pracovníků.	5%	25%
	Poměr personálních nákladů/obratu	-2%	-10%
Technické oddělení:			
Snížení celkové nákladovosti	Úspora vstupních nákladů (při předvýrobní fázi)	5%	25%
Finanční oddělení:			
Zvýšit celkovou efektivnost podnikání. Efektivnost (Efficiency), též označovaná jako účinnost, označuje všeobecně efektivnost vložených zdrojů a užitek s nimi získaný. Jinými slovy se jedná o poměr vstupů a výstupů nějaké činnosti či systému.	Poměr vstupů (nákladů)/ výstupů (výnosů)	0-95%	0-90%
	Ukazatele rentability, např. vlastní kapitál = zisk/ vlastní kapitál *100	+1%	+5%
Snížení celkové nákladovosti	Pokles vybraných problematických kategorií nákladů podle potřeb podniku	-1 až 5%	10%
Snížení celkové zadluženosti. Celková zadluženost aktiv = Cizí zdroje/ aktiva (v % teda x 100); Celková zadluženost aktiv vyjadřuje	Celková zadluženost aktiv (poměr cizího kapitálu v majetku podniku má klesat)	-5%	Splacení úvěru

<p>kolik procent majetku je financovaných na dluh. Podnik by měl v meziodvětvovém porovnávání dosahovat lepších výsledků a zadluženost by měla každým rokem klesat, což by byl z pohledu věřitelů a stability dobrý signál.</p>			
	<p>Finanční páka = aktiva/ vlastní kapitál; Finanční páka vypovídá o tom, jakou část aktiv tvoří vlastní kapitál. Oproti odvětví by měl podnik mít lepší výsledky.</p>	1,3-1,7	udržet
<p>Sledovat sentiment zákazníků a atmosféru v sektoru</p>	<p>Podle zaměření podniku, např. jsou různé ukazatele vývoje v sektorech hospodářství (vývoj objednávek, sentiment)</p>		

Zdroj: Vlastní zpracování

Diskuze: Z následujícího příkladu je zjevné, že každý podnik musí ze strategického hlediska mít na vědomí dvě zásady ovlivňující rozvoj controllingu jako takového, a to:

1. Je potřebné posilnit a rozšířit strategický controlling a tím utvářet a sledovat ty faktory, které musí předcházet tvorbě zisku a které tedy musí být řízené v předstihu. V našem příkladu jsou jimi především získávání stabilního finančního postavení resp. rozšíření existujícího podílu na trhu, růst ziskovosti prostřednictvím důkladného výběru nových zakázek, snižováním nákladů či snížením zadlužení, které je podle toho vyšší než optimálně. Rozhodující jsou tyto předběžné strategické veličiny, které jsou posuzované ve smyslu potenciálu úspěchu zvolené strategie, tedy jde o kvalitativně určující faktory, které jsou pro každý podnik do velké míry individuální. Na ně navazují už konkrétní kvantitativní cílové ukazatele, které jsou sledované v operativním controllingu.
2. Vybudování systematického controllingu (vize, strategický a operativní controlling), kterého hlavní úlohou je napomáhat rozvoji a vzniku komplexních organizačních struktur a rozhodovacích procesů.

Závěr: Úlohou strategického controllingu je tedy "systematické zajišťování budoucích možností a rizik a přihlížení k nim", jinak řečeno řízení a kontrola realizovaných opatření potřebných pro uskutečnění a realizaci podnikové strategie. Strategický a operativní controlling tvoří zjevně dva propojené funkční regulační kruhy, což můžeme vidět i na příkladu č. 1 díky hierarchickému konkretizovanému pojetí, i když mnohé z operativních

ukazatelů navzájem souvisí, vždy je možné se na ně podívat z různého hlediska a podle toho si jejich sledování přizpůsobit. Vymezení strategie a strategických cílů bez konkrétních kontrolovatelných měřítek a průběžných měsíčních cílů a ukazatelů by bylo jen na papíru a nezaručovalo by žádné plnění.

Zadaní samostatné práce (úlohy)

1. Zamyslete se nad tím, jaká je základní filozofie strategického controllingu z hlediska obsahového, časového a procesního
2. Co si myslíte o speciálních závěrech z působících faktorů a jejich vlivu na cíle controllingu resp. jejich naplnění? (úspěch, hospodárnost, likvidita).

Studijní literatura

Povinná literatura

ESCHENBACH, R. a H. SILLER, 2012. *Profesionální controlling – koncepce a nástroje*. [s. l.]: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-918-0. (kapitola 5)

VOCHOZKA, M., M. PSÁRSKA, V. STEHEL a P. ROUSEK, 2016. *Controlling*. 2. vyd. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-7468-110-3. (kapitola 2.1)

Doporučená literatura

STEINÖCKER, R., 1997. *Strategický controlling*. Praha: Profess Consulting. ISBN 978-80-900178-2-5. (s. 9-17, s. 139-149, s. 199)

3.2 Controlling operativních cílů podniku

Klíčová slova

operativní cíle, operativní controlling, operativní plánování, analýza odchylek

Cíle kapitoly

Porozumět systému operativního controllingu, obzvláště procesu operativního plánování, analýzy a vyhodnocování odchylek. Jelikož průběžně zachytává a kompletuje výstupy z více různých podnikových oddělení, je třeba detailně definovat souvislosti a vědět jak jejich výstupy spojit do smysluplného celku tak, aby se skutečnost co možná nejméně lišila od plánování.

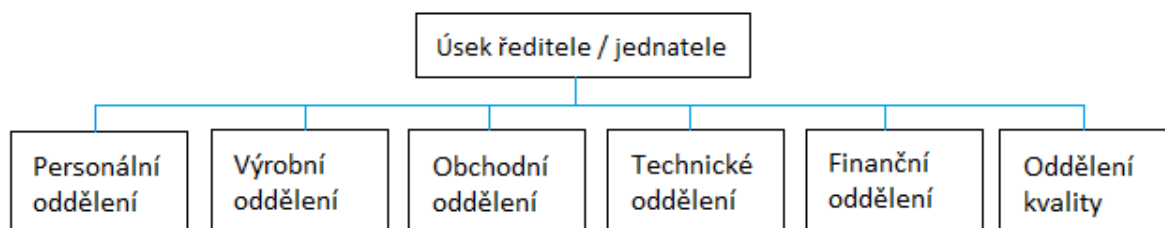
Výstupy ze studia

- 14.12 rozumí controllingu operativních cílů podniku

Příklad

Zadání: Představte si, že pracujete na finančním oddělení v sekci finančního controllingu. Controlling strategický, operativní a řízení rizik, myšlený ve smyslu "systému řízení" a podpory managementu. Jeho podstatou je tedy porovnávání skutečně dosahovaných výsledků s plánem, vyhledávání a následné řešení vzniklých odchylek. Společnost je výrobní a produkuje výrobky A, B, C, zakázkovou formou. Ty jsou různě nákladově a pracovní náročné (viz tabulka č. 3). Organizační strukturu společnosti můžete vidět na obrázku č. 1.

Obrázek 1 - Organizační struktura podniku (finanční oddělení je v plánu zahrnuté v části "řízení")



Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 3 - Plánované měsíční vyráběné množství výrobků a základní parametry

	PLÁNOVANÉ KUSY /Měsíc	PRACNOST na KUS v N/min.	VARIAB. NÁKLADY	MAT v €	ÚKOL- Úkolová mzda se používá tam, kde je možné výkon práce měřit pomocí norem, tedy splněním výkonu. V souvislosti s úkolovou mzdou jsou tedy nevyhnutné správné normy, které určí i úkolovou sazbu a její výpočet. Na té závisí, kolik peněz dostane zaměstnanec za vykonání jednoho pracovního postupu nebo pracovní jednotky. A za předpokladu, že jedna směna trvá 7,5 hodiny x 60min = 450 min, je pracovní fond jednoho zaměstnance (zjednodušeně, bez zohlednění dalších podmínek). MZDA CELKOM v €	CELKOVÁ RÉŽIA 110% v €	Celková pracnost v N/min Normominuta.
A	36000	2,59		114811			
B	49000	3,16		222950			
C	37000	4,1		179006			

Zdroj: Vlastní zpracování

Úloha č. 1: Zamyslete se nad organizační strukturou vybraného podniku a z funkčního hlediska specifikujte základní činnosti jednotlivých oddělení, které považujete za klíčové. Následně se přeneseme do výrobního oddělení, kde na základě tabulky č. 3 až č. 5 dopočítáme chybějící údaje a doplníme měsíční plán. Zaměstnanci jsou ve výrobě placeni kombinovaně, je tedy potřebné vypočítat potřebu úkolových pracovníků.

Tabulka 4 - Měsíční údaje pro plánování výroby (ve dnech a hodinách)

Počet pracovních dní je?	
Měsíc má dní:	30	
Dovolená a Svátky	2+2	
Soboty a neděle	8	

Zdroj: Vlastní spravování

Tabulka 5 - Údaje o výrobních zaměstnancích

	Počet/zaměstnanců	Procento prémie	Priem. sazba/ hod.
Počet úkolových pracovníků ve výrobě	10%	na hod. 3,5 Eura
Počet režijních pracovníků ve výrobě	5	13%	na hod. 5 Eur

Zdroj: Vlastní zpracování

Úloha č. 2: Při plánování výroby se zkuste zamyslet nad tím, co by se stalo, kdyby se prodalo méně, než se vyrobilo. Mělo by to vliv na kolonku "Rozpracovanost"? A jestli ano, jaký? Co podle Vás znamenají vnitropodnikové náklady a výkony? Jak vypočítáme přidanou hodnotu? Výrobní plán je uveden v tabulce č. 6.

Tabulka 6 - Výrobní plán na následující měsíc

Měsíční plán po střediskách	Spolu	VO	TO	OO	Řízení ost. Odd.
ZISK	34 509	-37 708	-20 081	125 012	-32 713
<i>Stav pracovníků</i>	5,00	5,00	7,00
<i>Průměrný výdělek</i>	890	1134	1134	1784
<i>Zisk / Výkony</i>	4,86	-6,66	-2868,69	17,65	-3009,93
<i>Mzdy / Výkony</i>	7,82	10563,90	810,27	0,80	1148,75
<i>Zisk / Přidaná hodnota</i>	24,67	-149,11	206,29	17,80	269,61
<i>Mzdy / Přidaná hodnota</i>	7,82	5,60	810,27	0,80	1148,75
<i>Produktivita práce z PH</i>	2 243	557	-1 947	140 444	-1 733
Tržby	300	700	1 087
<i>Výkony výroby</i>	0	0	0
<i>Rozpracovanost</i>	0	0
<i>Aktivace</i>	5 000	0	0	5 000	0
<i>Vnitropodnikové výkony</i>	20 806	8 000	0	12 806	0
VÝKONY CELKEM	1 301 793	574 040	700	725 966	1 087
<i>Spotřeba přímého materiálu</i>	0	500	0
<i>Spotřeba režijního materiálu</i>	11 075	6 000	1 675	1 700	1 700
<i>Pořizovací náklady</i>	3 500	0	0	3 500	0
<i>Spotřeba energií celkem</i>	8 250	5 500	350	1 100	1 300
<i>Oprava a údržba</i>	10 720	6 000	770	550	3 400
<i>Cestovní náklady</i>	2 398	34	200	1 286	878
<i>Přepravné</i>	4 980	700	780	3 400	100
<i>Telefony a internet</i>	1 435	250	125	490	570
<i>Ostatní služby</i>	15 020	8 000	2 500	1 520	3 000
VÝROBNÍ SPOTŘEBA	6 400	14 046	10 948
<i>Prodané zboží</i>	700			700	

PŘIDANÁ HODNOTA	-9 734	702 220	-12 133
<i>Mzdové náklady</i>	5 156	5 156	11 350
<i>Prémie</i>	516	516	1 135
<i>Mzdové náklady celkem</i>	5 672	5 672	12 485
<i>Ostatní osobní náklady</i>	1 997	1 997	4 395
<i>Daně a poplatky</i>	1 650	0	0	150	1 500
<i>Ostatní provozní náklady</i>	3 928	1 150	178	1 900	700
<i>Odpisy majetku</i>	25 450	19 000	2 500	2 450	1 500
<i>Hodnota variabilních nákladů</i>	565 740	0		
<i>Vnitropodnikové náklady</i>	20 806	5 500	4 034	9 000	2 272
NÁKLADY CELKEM	20 781	600 954	33 800

Zdroj: Vlastní zpracování

Úloha č. 3: Plán výroby jako takový vychází z plánu prodeje. Z čeho vychází plán prodeje podle Vás? Předpokládejme, že se tedy oba plány v počtu kusů výrobků shodují. Jaká bude plánovaná ziskovost při našich výrobcích? Který bude nejziskovější? Údaje pro odbytový plán a analýzu krycího příspěvku jsou uvedeny v tabulce č. 7.

Tabulka 7 - Údaje pro odbytový plán a analýzu krycího příspěvku

	PL -ks/měsíc	Prodejní ceny	Tržby	Var. Náklady	Krycí příspěvek	Ziskovost
A	36000	4,76				
B	49000	6,5				
C	37000	5,9				
Celkem:						

Zdroj: Vlastní zpracování

Úloha č. 4: Co když se nám ve skutečnosti zvýší prodej o 1,5 % oproti plánu, rovnoměrně na všech třech výrobcích. Jaké budeme mít ve skutečnosti celkové tržby (za předpokladu ostatních veličin nezměněných, resp. plánovaně naplněných)? Zároveň vypočítejte fixní náklady metodou nejmenších čtverců, zjistěte bod zvratu, pomůcka: ve výpočtu zapracujte jednotkovou průměrnou úroveň KP, která je dosahovaná v plánu, jestliže znáte následující údaje (viz tabulka č. 8).

Tabulka 8 - Přehled objemu produkce a celkových nákladů firmy. Celkové náklady firmy ve smyslu součtu variabilních a fixních, teda $TC = VN + FN$

Období	Objem produkce (ks)	Celkové náklady firmy (v €)
Leden 2017	130000	621917
Únor 2017	112000	571877

Březen 2017	115000	607620
Duben 2017	120115	664807
Květen 2017	131000	707698
Červen 2017	118877	643362
Červenec 2017	94000	557580
Srpen 2017	133736	729144
Září 2017	130022	719851
Říjen 2017	123000	714132
Listopad 2017
Průměrné měsíční údaje:	121053	659349

Zdroj: Vlastní zpracování

Úloha č. 5: Podle následující tabulky č. 9, firma plán nesplnila a nedosahuje dostatečný zisk. Zamyslete se nad tím proč, a vysvětlete, co nám říkají zvýrazněné ukazatele a jednotlivé účty v poznámce. Do které ze sledovaných nákladových skupin byste zařadili ochranné pracovní prostředky pro výrobní pracovníky?

Tabulka 9 - Porovnání měsíčního plánu a skutečných hodnot

porovnání	PLÁN	SKUTOČ.	Poznámka: Analýza odchylek /účty
ZISK	34 509	32 145	Zdroj údajů: Výkaz zisků a ztrát
<i>Stav pracovníků</i>	
<i>Průměrný výdělek</i>	890	979	
<i>Zisk / Výkony</i>	4,86	4,46	
<i>Mzdy / Výkony</i>	7,82	8,47	
<i>Zisk / Přidaná hodnota</i>	24,67	22,13	
<i>Mzdy / Přidaná hodnota</i>	7,82	4,73	
<i>Produktivita práce z PH</i>	2 243	2 329	
	0		
Tržby	601-604 podle zaměření podniku
<i>Výkony výroby/ variabilní náklad</i>	571 398	613
<i>Rozpracovanost</i>	0	0	611-612
<i>Aktivace</i>	5 000	4 900	621-624
<i>Vnitropodnikové výkony</i>	20 806	21 222	699
VÝKONY CELKEM	1 301 793	1 318 389	
<i>Spotřeba přímého materiálu</i>	522 440	501
<i>Spotřeba režijního materiálu</i>	11 075	10 964	502
<i>Pořizovací náklady</i>	3 500	3 675	501- jiný analytický účet
<i>Spotřeba energií celkem</i>	8 250	8 415	502- jiný analytický účet
<i>Oprava a údržba</i>	10 720	10 613	511

<i>Cestovné</i>	2 398	2 398	512
<i>Přepravné</i>	4 980	5 030	518
<i>Spoje</i>	1 435	1 406	518- jiný analytický účet
<i>Ostatní služby</i>	15 020	14 870	518
VÝROBNÍ SPOTŘEBA	579 811	
<i>Prodané zboží</i>	700	700	504
PŘIDANÁ HODNOTA	139 901	145 258	
<i>Mzdové náklady</i>	55 391	521
<i>Prémie</i>	5 681	521- jiný analytický účet
<i>Mzdové náklady celkem</i>	61 072	
<i>Ostatní osobní náklady</i>	21 498	524/527-podľa analytických účtů
<i>Daně a poplatky</i>	1 650	1 650	531-538
<i>Ostatní provozní náklady</i>	3 928	3 889	543-549
<i>Odpisy majetku</i>	25 450	25 705	551
<i>Hodnota variabilních nákladů</i>	571 398	
<i>Vnitropodnikové náklady</i>	20 806	21 222	599
NÁKLADY CELKEM	714 847	

Zdroj: Vlastní zpracování

Metodika:

- Operativní controlling, se zaměřením na proces plánování, rozpočtování a vybrané ukazatele.
- Metoda analýzy odchylek, indukce, dedukce, komparace.
- Metoda nejmenších čtverců (pro výpočet FN).

Výpočet:

Úloha č. 1:

Tabulka 10 - Řešení

	Variabilní náklad	Materiál	Úkolová mzda	Režie 110%	Celk. pracnost	Přím. spotřeba mat. ks/z PC
A	126233,10	114811,20	5439,00	5982,90	93240,00	67%
B	241917,90	222950,00	9032,33	9935,57	154840,00	70%
C	197589,25	179006,00	8849,17	9734,08	151700,00	82%
Celkem:	565 740	516767,20	23321	25652,55		

Zdroj: Vlastní zpracování

Výpočet úkolové mzdy je odvozený od celkové pracnosti pro jednotlivé výrobky, která je následně roznásobená sadbou tj. $3,50 \text{ Eura}/60 = 0,0583 \text{ Eura}/\text{Nmin}$. Potřeba pracovníků je vypočítaná opět přes celkovou pracnost, která je vydělena disponibilním pracovním fondem

konkrétního měsíce. A vyšlo nám, že ve výrobě je potřeba mít 40 lidí. Řešení jsou uvedena v tabulkách č. 10 a č. 11.

Tabulka 11 - Řešení

	dny	hodiny
Počet pracovních dní	18	135
Měsíc má dní:	30	225
Dovolená	2	15
Svátky	2	15
Soboty a neděle	8	60

Zdroj: Vlastní zpracování

Počet běžných pracovních dní v měsíci je 18. Odpracovaný čas v hodinách na plánovaný měsíc je 165, jestliže počítáme i s dovolenou a se svátky. Následující tabulka č. 12 obsahuje řešení a výpočet mzdových nákladů. Příplatek za svátek obsahuje 50 % z průměrné mzdy zaměstnanců (dosahované). Podle Zákoníku práce patří zaměstnanci za práci ve svátek dosáhnutá mzda a mzdové zvýhodnění nejméně 50 % jeho průměrného výdělku. Mzdové zvýhodnění mu náleží i za práci vykonávanou ve svátek, který připadne na den nepřetržitého odpočinku zaměstnance v týdnu.

Tabulka 12 - Řešení a dopočet mzdových nákladů + odvodů

	Mzdové nákl.	Příplatek svátek	Prémie	Odvody	Celkový nákl.	Průměrný plat
Úkolový pracovníci	23320,50	1060,02	2438,05	9440,14	36258,71	637,88
Režijní pracovníci	4125,00	187,50	560,63	1715,34	6588,47	937,13

Zdroj: Vlastní zpracování

Úloha č. 2: Při plánování výroby se zkuste zamyslet nad tím, co by se stalo, kdyby se prodalo méně, než se vyrobilo. Mělo by to vliv na kolonku "Rozpracovanost"? A jestli ano, jaký? Co podle Vás znamenají vnitropodnikové náklady a výkony?

Kdyby se prodalo méně, než se vyrobilo, byla by rozpracovanost o tuto hodnotu vyšší. Je to způsobené tím, že vyrobené výrobky by zůstali na skladě. Velmi zajímavé je, že když se vyhodnocuje konkrétní měsíc, tato rozpracovanost je na účtech 613xx a tím pádem jde o výnosový účet, který vylepšuje hospodaření společnosti touto hodnotou. Pod vnitropodnikovými náklady a výkony / resp. výnosy chápeme určitý druh vnitropodnikového účetnictví, které je neveřejné a slouží pro potřeby vnitropodnikového řízení, zároveň

poskytuje údaje pro finanční účetnictví. Jedná se například o služby, které si poskytují střediska mezi sebou. Jedno středisko účtuje na 699 a druhé 599, celkový dopad na hospodářský výsledek společnosti je 0.

Jak vypočítáme přidanou hodnotu?

$(\text{Tržby} + \text{Rozpracovanost} + \text{Aktivace}) + \text{Vnitropodnikové výkony} - \text{Výrobní spotřeba} - \text{Prodané zboží} - \text{Vnitropodnikové náklady}$.

Růst ukazatelů přidané hodnoty patří nejen ke strategickým, ale i k operativním cílům každého podniku. Tento pojem a jeho vnímání prochází neustálým vývojem. Účetní pohled považuje za přidanou hodnotu, náklady a zisk přidaný k materiálu, polotovarům a dalším nakupovaným komponentům, včetně služeb pro další zpracování nebo distribuci. Širší manažerské pojetí předpokládá co nejlepší zhodnocení disponibilních zdrojů, kterými organizace disponuje. Avšak nezměněný zůstává poměr, v kterém na jedné straně jde o maximalizaci přínosů, užitku, efektů a na druhé straně o minimalizaci nákladů a spotřeby disponibilních zdrojů. Představuje zároveň výchozí hodnotu pro výpočet jiných ukazatelů, jako například produktivity práce na zaměstnance.

Úloha č. 3: Z čeho vychází plán prodeje podle Vás? (z objednávek, které eviduje firma už nějaké období dopředu). Předpokládejme, že se oba plány v počtu kusů výrobků shodují. Jaká je plánovaná ziskovost při našich výrobcích? Který je nejziskovější? Ziskovost se většinou nejjednodušeji zjišťuje tak, že dáme do poměru krycí příspěvek vůči celkovým tržbám za jejich prodej. Z toho vyplývá, že nejlépe nám vychází výrobek A, potom B a jako poslední C. Zde musíme myslet na to, že vyhodnocujeme stav bez zohlednění fixních nákladů, proto čím vyšší krycí příspěvek, tím větší část nám zůstane po odpočítání fixních nákladů. Právě kvůli této skutečnosti, je vytvořena následující úloha. Ziskovost (z plánu) je uvedena v tabulce č. 13.

Tabulka 13 - Ziskovost (z plánu)

	PL-ks/měsíc	PC	TR	VN	KP	Ziskovost
A	36000	4,76	171360	126233,1	45126,9	26,33%
B	49000	6,5	318500	241917,9	76582,1	24,04%
C	37000	5,9	218300	197589,25	20710,75	9,49%
Celkem	122000		708160	565740,25	142419,75	19,96%

Zdroj: Vlastní zpracování

Úloha č. 4: Co kdyby se nám ve skutečnosti zvýšil prodej o 1,5 % oproti plánu, rovnoměrně na všechny tři výrobky. Jaké budeme mít ve skutečnosti celkové tržby (za předpokladu ostatních veličin nezměněných, resp. plánovaně naplněných)? Zároveň vypočítejte fixní náklady firmy, metodou nejmenších čtverců, zjistěte bod zvratu, pomůcka: ve výpočtu zapracujte jednotkovou průměrnou úroveň KP, která je dosahovaná v plánu, a graficky ho znázorněte. Ziskovost (přepočet skutečnosti) je uvedena v tabulce č. 14 a výpočet průměrných variabilních nákladů metodou MNŠ je uveden v tabulce č. 15.

Tabulka 14 - Ziskovost (přepočet skutečnosti)

	SK -ks/měsíc	PC	TR Abychom mohli tržby doplnit do tabulky, musíme k nim připočítat i ostatní tržby, které nejsou z výrobků a jestliže jsme řekli, že ostatní položky jsou nezměněné, tak tržby v 11/2017 jsou: 718782,4+2087=720869 Eur.	VN	KP	Ziskovost	
A	36540	4,76		173930,4	128126,60	45803,80	26,33%
B	49735	6,5		323277,5	245546,67	77730,83	24,04%
C	37555	5,9		221574,5	200553,09	21021,41	9,49%
Celkem	123830			718782,4	574226,35	144556,05	19,96%

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 15 - Výpočet průměrných variabilních nákladů metodou MNŠ

Období	Q-pQ	CN-pCN	(b)*(c)	(b)*(b)
(a)	(b)	(c)	(d)	(e)
Leden 2017	8947	-37432	-334914749	80054015
Únor 2017	-9053	-87471	791851705	81951542
Březen 2017	-6053	-51729	313100024	36635287
Duben 2017	-938	5459	-5118248	879111
Květen 2017	9947	48350	480947849	98948596
Červen 2017	-2176	-15987	34785327	4734580
Červenec 2017	-27053	-101768	2753104852	731849069
Srpen 2017	12684	69795	885258618	160876015
Září 2017	8969	60502	542630014	80439210
Říjen 2017	1947	54783	106678928	3791942
Listopad 2017	2777	55498	154134364	7713345
Celkem	0	0	5722458683	1287872713

Zdroj: Vlastní zpracování

Výpočet jednotkových průměrných variabilních nákladů (v_j) = (d)/(e) = 4,44 Eura/ks.

Bod zvratu vypočítáme jako poměr FN/ v_j . KP což je 107936 ks výrobků.

V případě, že je potřeba vyčíslit fixní náklady, uplatňuje statistickou metodu nejmenších čtverců. Uvažuje přitom, že vývoj nákladů bude zjednodušeně modelovat jako lineární funkci, která bude mít všeobecný tvar:

$$y = a + b \cdot x$$

a v ekonomické interpretaci jí upravila takto:

$$CN = NF + v_j \cdot Q \quad NF = 121470 \text{ Eur/měs.}$$

kde

CN - jsou celkové náklady (€),

NF - fixní náklady na celý objem produkce (€),

v_j - variabilní náklady na jednotku produkce (€),

Q - objem produkce za sledované období (kusy).

Následně, posledním praktickým krokem zůstává dát do rovnosti vypočtenou funkci celkových nákladů (CN) a celkové dosahované tržby (TR) ve sledovaném období, za které zjišťujeme bod zvratu. Výsledkem je konkrétní množství, ve kterém se obě funkce protnou. Jde v podstatě o vyjádření při stálé kapacitě v určitém období, u jakého objemu výkonu pokrývají výnosy (tržby) celkové náklady, které byli do aktivity vloženy. Jedná se právě o ten bod, ve kterém výroba přechází z oblasti ztráty do oblasti zisku.

Úloha č. 5: Firma plán nesplnila a nedosahuje dostatečný zisk. Zamyslete se nad tím proč, a vysvětlete, co nám říkají zvýrazněné ukazatele a jednotlivé účty v poznámce. Zde je zjevné, že firma má vyšší mzdové náklady než původně plánovala, což může být způsobené tím, že se musela zvýšit výroba, aby se splnili objednávky, nebo tím, že byla vyšší nemocnost v zimním měsíci. Příplatek za svátky jsme plánovali, takže ho není možné označit za příčinu. Do které ze sledovaných nákladových skupin byste zařadili ochranné pracovní prostředky pro výrobní pracovníky? (Do ostatních osobních nákladů, a jestliže se nakupovali, též vstupují a zkreslují výpočet).

Diskuse:

Příklad č. 2 podchytává zestručněný proces operativního plánování, vyhodnocování a analýzy odchylek, které v našem pojetí bylo měsíčního charakteru. I když se často pro tyto účely bere do úvahy plánovací horizont 1-3 roky a ke klíčovým úlohám operativního controllingu řadí řízení rentability, plánování likvidity a kontrolu celkové hospodárnosti. Opět záleží jak má konkrétní podnik nastavený controllingový mechanismus, vždy jsou odchylky od teoretického fungování.

Závěr:

Proces operativního plánování a vyhodnocování průběžně zachytává a kompletizuje výstupy z vícečetných podnikových oddělení, proto je potřeba poznat souvislosti a vědět jak tyto jejich výstupy spojit do smysluplného celku tak, aby skutečnost byla v co možná nejmenší odchylce od plánování, které zohledňuje nejen měsíční parametry, ale i roční či strategický plán. Při plánování jsou vyčíslované i vybrané operativní ukazatele, které už v tomto kroku udávají trend a očekávanou skutečnost toho kterého měsíce. Kromě toho, pokud nejsou dostatečné objednávky ze strany zákazníků, výroba méně vyrábí (jestliže nejsou skladové možnosti), potřebuje méně lidí, kteří ale jsou zaměstnaní v pracovním poměru, plat pobírají a náklady tak či tak rostou. Toto je ale díky plánu předvídatelné už od začátku a firma může včas reagovat a předejít ještě větším ztrátám, které by nastaly, kdyby plánováno nebylo. Controller není tedy jen kompletizátor různorodých podkladů, koordinátor jejich tvorby, ale i komunikátor možných hrozeb a budoucích problémů, čímž velmi pomáhá managementu.

Zadaní samostatné práce (úlohy)

1. Zamyslete se nad situací, jak by v našem předešlém příkladu došlo k tomu, že podnik má nedostatek pracovníků a nemůže je ani včas zabezpečit ve výrobě? K čemu by pravděpodobně došlo a jaké by to mělo následky z hlediska výkonů, tržeb, nákladů?
2. Představte si, že by v podniku klesla ziskovost u sledovaných výrobků A, B, C. Čím vším by to mohlo být způsobeno?

Studijní literatura

Povinná literatura

VOCHOZKA, M., M. PSÁRSKA, V. STEHEL a P. ROUSEK, 2016. *Controlling*. 2. vyd. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-7468-110-3. (kapitola 2.3)

Doporučená literatura

FOLTÍNOVÁ, A., 2014. *Nákladový controlling, případové štúdie*. [s. l.]: Wolters Kluwer. SBN 978-80-8168-108-0. (s. 16-17)

VOLLMUTH, H. J., 2001. *Nástroje controllingu od A do Z*. 2. dotisk. Praha: Profess Consulting. ISBN 978-80-7259-029-2. (s. 56)

3.3 Investiční controlling - souvislý příklad

Klíčová slova

hodnocení investic, cash-flow, návratnost investic, diskontní sazba resp. míra, model INFA, model CAPM

Cíle kapitoly

Porozumět a aplikovat hodnocení investice v podniku z hlediska času, rizikovosti, tvorby hodnoty, jejímu významu, a celkové návratnosti v čase.

Výstupy ze studia

- 14.2 aplikuje investiční controlling

Příklad:

Zadaní: Mezi základní finanční rozhodnutí v podniku patří volba umístění podnikového kapitálu. Představme si situaci v našem sledovaném podniku, vzhledem k současným a plánovaným objednávkám na nejbližší rok 2018 je pro nás nezbytné navýšit kapacitu výroby nákupem jednoho stroje, který nám jednak zkrátí čas výroby u výrobku C na 3,76 N_{\min}/ks a umožní zvýšit výrobu našeho nejziskovějšího výrobku A o 15 %. Vstupní investice je 59000 Eur + potřebné výdaje na obstarání a zprovoznění zařízení ve výšce 6000 Eur. Doba použitelnosti majetku podle náležité odpisové skupiny je 6 let a podnik uplatňuje účtové odpisy výkonové (na 700tis. ks).

Úloha č. 1: Zhodnoťte celkovou návratnost investice, vypočítejte její čistou současnou hodnotu a vnitřní výnosové procento, jestliže máte následující informace (viz tabulka č. 16 a 17).

Tabulka 16 - Původní informace o vyráběných výrobcích (před realizací investice)

	Pracnost v N_{\min}	VN celkový/ks	Materiál	Mzda	Režie	PC	KP	Ziskovost
A	2,59	3,5065	3,1892	0,1511	0,1662	4,760	1,2535	26,33%
B	3,16	4,9371	4,5500	0,1843	0,2028	6,500	1,5629	24,04%
C	4,1	5,3403	4,8380	0,2392	0,2631	5,900	0,5598	9,49%
Průměr		4,5946				5,720	1,1254	19,96%

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 17 - Strategický přehled plánované výroby (povodní strojový park)

	Rok 2018	Rok 2019	Rok 2020	Rok 2021	Rok 2022	Rok 2023	Spolu:
A	441475	459134	482090	506195	531505	558080	2978479
B	600896	624932	656179	688988	723437	759609	4054040
C	453738	471887	495482	520256	546269	573582	3061214
Spolu	1496109	1555953	1633751	1715439	1801210	1891271	

Zdroj: Vlastní zpracování

Úloha č. 2: Jelikož má při investičním a finančním rozhodování velmi významnou úlohu úroková míra resp. diskontní míra, která je zároveň nezbytná pro výpočet NPV je potřeba jí pro sledovaný podnik stanovit, jestliže máme následující informace:

pro C < 0,1 mld. Kč platí tato podmínka,

EBIT (zisk před zdaněním a úroky) = 200 000 Eur

Aktiva jsou ve výšce 7 000 000 Eur

ROA (2016) = procento (%), je potřeba vypočítat.

L3 (běžná) = 1,48 %

rf = 0,37 %

rd (odvětví) = 2,33 %

Jestliže hodnotíme investici realizovanou koncem roku 2017, tyto výchozí údaje jsou k dispozici v podniku jen za uzavřený rok 2016, případně, je možné udělat odhad roku 2017, jestliže jsou k dispozici přesné údaje.

Metodika: Dynamické metody hodnocení investic jsou založené na čistých peněžních příjmech, zohledňují faktor času. Uplatňujeme vybrané metody, a to především metodu čisté současné hodnoty a metodu vnitřní míry výnosnosti, známou také jako vnitřní výnosové procento. Vhodná metoda jestliže je životnost investice delší než dva roky.

Vzorec pro výpočet reálné čisté současné hodnoty investice má tvar:

$$\text{NPV reálna} = -IN + \frac{CF_1}{(1+i)} + \frac{CF_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+i)^n}$$

Podmínkou přijetí investičního projektu musí být fakt, že diskontované peněžní příjmy převyšují kapitálové výdaje. Tehdy investiční projekt zvyšuje tržní hodnotu podniku a zaručuje požadovanou míru výnosu. Kdyby byla čistá současná hodnota záporné číslo, nebyl by investiční projekt pro podnik vhodný a jeho realizace by snížila tržní hodnotu podniku. V případě nulového výsledku by byl pro podnik neutrální.

Čistou současnou hodnotu bereme jednak jako kritérium pro přijetí investice a je možné jí brát také jako kritérium výběru nejlepšího z možných investičních projektů a jejich vzájemné porovnávání. Úzce s touto metodou hodnocení souvisí vnitřní výnosové procento.

Často používaný název této metody hodnocení investice je tzv. vnitřní míra návratnosti investice. Jde o takovou úrokovou míru, při které se současná (diskontovaná) hodnota peněžních příjmů z investice rovná kapitálovým výdajům (případně současné hodnotě kapitálových výdajů). Jedná se o jeden z případů čisté současné hodnoty, a to takový, že se čistá současná hodnota investičního projektu rovná nule tj. hledá se taková úroková míra, při které je čistá současná hodnota investičního projektu nulová. Kritériem při potřebném výběru z více projektů je vyšší vnitřní míra výnosnosti resp. výnosové procento.

Způsob výpočtu vnitřního výnosového procenta:

$$-IN + \sum_{i=1}^n \frac{CF}{(1+IRR)^i} = 0$$

Obě tyto metody se navzájem doplňují a vedou při výběru investičního projektu ke stejným výsledkům: investiční projekt je akceptovatelný, jestliže je jeho čistá současná hodnota kladná. A jestliže se rovná nule, zvolená diskontní sazba (požadovaná míra výnosnosti) se rovná vnitřní míře výnosnosti resp. vnitřnímu výnosovému procentu.

Metoda výpočtu diskontní míry: modelem INFA resp. ratingovým modelem.

Tento model a jeho koeficienty vytvořilo Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky pro malé a střední podniky. Jde o tzv. ratingový nebo stavebnicový model INFA, který slouží k určování WACC, ale formou přiřádek za různá rizika, kterými je kapitál ve firmě zatížený.

WACC pro malé a střední podniky v ČR přes tento model vypočítáme takto:

$$WACC = r_f + r_{LA} + r_{POD} + r_{FS}$$

Kde:

r_f - je bezriziková výnosová míra, nebo těž úroková sazba dlouhodobých státních dluhopisů konkrétní země,

r_{LA} - je přírážka za malou velikost firmy, která je závislá na objemu celkově zpoplatněného kapitálu firmy. Pro $C > 3$ mld. Kč je to 0, pro $C < 0,1$ mld. Kč je to 5 % a pro C mezi těmito dvěma hodnotami je $r_{LA} = (3-C)^2/168,2$.

r_{POD} - je přírážka za podnikatelské riziko respektive možnou podnikatelskou stabilitu, kde platí, že jestliže ROA ($EBIT/Aktiva$) < 0 , potom $r_{POD} = 10\%$, jestliže je $ROA > r_d \times C/A$, tak je $r_{POD} =$ minimální hodnotě r_{POD} v odvětví.

V případě, že se hodnota ROA pohybuje mezi nulou a $r_d \times C/A$ je nutné použít pro výpočet r_{PS} následující vzorec:

$$r_{POD} = \left(\frac{r_d \times C - EBIT}{r_d \times C \times 10 \times A} \right)^2$$

r_{FS} - je přírážka za finanční stabilitu, která zohledňuje běžnou likviditu společnosti $L3$ (tj. oběžná aktiva/ krátkodobé závazky). K výpočtu přírážky za finanční stabilitu je potřeba ještě znát průměrné hraniční hodnoty běžné likvidity průmyslu, které každoročně zveřejňuje Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR. Tyto hodnoty jsou stanovené individuálně pro každé období. MPO však každoročně vydává ještě tzv. doporučení pro individuální aplikaci metodiky. V něm například pro rok 2011 stanovuje hodnoty $XL1 \geq 1,0$ a hodnotu $XL2 \leq 2,5$. Pro výpočet r_{FS} potom platí, že jestliže $L3 \leq XL1$, potom $r_{FS} = 10\%$. Avšak je-li $L3 \Rightarrow XL2$, potom $r_{FS} = 0\%$. V případě, že leží $L3$ mezi těmito hodnotami, potom se r_{FS} vypočítá podle vzorce:

$$r_d = 0,1 \times \frac{(XL2 - L3)^2}{(XL2 - XL1)^2}$$

Výpočet:

Úloha č. 1: Prvním krokem, je výpočet aktualizovaných jednotkových ukazatelů, které už známe z příkladu č. 2. Aktualizované údaje z důvodu nákupu nového stroje vidíme v tabulce č. 18. Budou platit po jeho spuštění ve výrobě a předpokládejme, že už od roku 2018. Ve výpočtu nám nastala viditelná změna při výrobku C, kde snížením pracnosti (z důvodu

zefektivnění výroby tohoto výrobku) došlo ke snížení jednotkových mzdových nákladů, zvýšení krycího příspěvku a celkové průměrné ziskovosti.

Tabulka 18 - Aktualizované jednotkové nákladové údaje po výrobcích

	Pracnost v N _{min}	VN celkový/ks	Materiál	Mzda	Režie	PC	KP	Ziskovost
A	2,59	3,5065	3,1892	0,1511	0,1662	4,76	1,2535	26,33%
B	3,16	4,9371	4,55	0,1843	0,2028	6,5	1,5629	24,04%
C	-8,29%	5,29853	4,838	0,2193	0,2412	5,9	0,60147	10,19%
Průměr		4,58071				5,72	1,13929	20,19%

Zdroj: Vlastní zpracování

V následující tabulce č. 19 jsme si aktualizovali předpokládané vyráběné množství na celou dobu životnosti nového stroje. Tento výpočet budeme potřebovat při vyčíslování plánovaného cash-flow z investice a pro následné jeho hodnocení a potřebné ukazatele.

Při výrobku A, jsme měli jasně zadaný nárůst jeho výroby o 15 %, což jsme zapracovali roznásobením plánovaných množství ze zadání. Následně jsme si aktualizovali výrobek C, nejjednodušším způsobem jak vypočítat počet těchto výrobků je roznásobením zefektivnění jeho výroby. Když se na to podíváme logicky, tak se nám zkrátil normočas 8,29 %. To nám vytvořilo prostor pro stejné navýšení výroby tohoto výrobku. Jak jsme si už řekli v příkladu č. 2, tak i roční plánování je založeno na podobném principu, jen momentálně by podrobné přepočítávání přes normočas bylo velmi pracné a jestliže pracujeme s předpokladem, že strategický plán z tohoto výpočtu vychází, není to ani nezbytné. Tabulka č. 19 nám také ukazuje, o kolik kusů celkem nám narostla výroba. Při pohledu na 700 tis. ks nových výrobků si umíme vypočítat jednotkový výkonový odpis, se kterým budeme při hodnocení pracovat, 65000 Eur/ 700 000 ks = 0,09286 Eura/ks. Tabulka č. 20 uvádí přehled peněžních toků strojní investice.

Tabulka 19 - Aktualizované vyráběné kusy po zavedení nového stroje

	Rok 2018	Rok 2019	Rok 2020	Rok 2021	Rok 2022	Rok 2023	Spolu:	Nárůst o:
A	507696	528004	554404	582124	611230	641792	3425251	446772
B	600896	624932	656179	688988	723437	759609	4054040	0
C + 8,29%	491353	511007	536557	563385	591554	621132	3314989	253775
Spolu	1496109	1555953	1633751	1715439	1801210	1891271		700546

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 20 - Přehled peněžních toků strojní investice

CASH FLOW	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Celkem
CF investice	-65 000	0	0					-65 000
Roční objem tržeb (nárůst)		537 141	558 626	586 558	615 886	646 680	679 014	3 623 904
Náklady na dodatečně prodané výrobky		431 508	448 769	471 207	494 767	519 506	545 481	2 911 238
Odpisy		9 642	10 028	10 529	11 055	11 608	12 189	65 051
zvýšené objemy vyráběných výrobků		103 836	107 990	113 389	119 058	125 011	131 262	700 546
Provozní CF. Zohledňuje daňový efekt z odpisů a používá sazbu daně z příjmů pro rok 2017/SR/21%.	0	85 474	88 893	93 338	98 005	102 905	108 051	576 667
		105 633	109 858	115 351	121 118	127 174	133 533	712 666
Čistý CF v Eurech nomin.	-65 000	85 474	88 893	93 338	98 005	102 905	108 051	511 667
Čistý CF v mil. Eur nomin.	-0,0650	0,0855	0,0889	0,0933	0,0980	0,1029	0,1081	0,5117
Čistý CF v mil. Eur reál. Zohledňuje předpoklad růstu cenové hladiny o 2% ročně.	-0,0650	0,0838	0,0854	0,0880	0,0905	0,0932	0,0959	0,4719

Zdroj: Vlastní zpracování

Když sumarizujeme vstupní informace a dáme je do tabulky (nárůst vyráběných množství x prodejní ceny těchto výrobků a taktéž nárůst nákladů resp. výdajů na jejich výrobu), která nám zobrazí peněžní toky investice, i toky provozní zjistíme, že investice se nám vrátí už v prvním roce (viz čistý cash flow). Zde je ale potřeba zdůraznit, že investice byla analyzovaná tak, jako by byla financovaná pouze vlastním kapitálem (tj. neobsahuje splátky úvěrů, úroky ani daňový štít).

NPV nomin. = 0,320385 mil. Eur, což je 320 385 Eur,

NPV reálná = 0,249170 mil. Eur, což je 249 170 Eur.

Za předpokladu udržení 2% cíle NBS pro inflaci se nám NPV snížila o 71 215 Eur. NPV nám udává, kolik peněz nad investovanou částku dostane podnik navíc, tj. o kolik vzroste hodnota podniku. Investici je možné přijmout pouze v tom případě, že je NPV větší nebo rovné 0. Což je i náš případ, proto tato investice zvyšuje hodnotu podniku. Kdybychom ale chtěli vědět, při jakém % je rovná nule, a získat tak IRR- vnitřní výnosové procento, dopracovali bychom se k hodnotě 41,14 %. A protože pravidlo pro přijetí investice zní tak, že by měli být přijaté takové investice, jejichž náklady obětované příležitosti jsou nižší (12,32 %) než vnitřní výnosové procento (41,14 %), tak investici můžeme určitě realizovat.

Úloha č. 2: Výpočet diskontní sadby podle modelu INFA. Použité vnitropodnikové údaje sledovaného podniku jsou počítané z údajů z roku 2016 jako posledního uzavřeného a limity modelu jsou podle dostupných údajů z roku 2011 (info stránka MPO) dostupné online:

<https://www.mpo.cz/assets/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/2016/11/metodika-vypoctu.pdf> (22.12.2017).

Konkrétní způsob výpočtu:

r_f - je bezriziková výnosová míra, nebo též úroková sazba dlouhodobých státních dluhopisů konkrétní země, např. Slovenska 0,37 %.

r_{LA} - je přírážka za malou velikost firmy, která je závislá na objemu celkově zpoplatněného kapitálu firmy je 5 % viz zadání.

r_{POD} - je přírážka za podnikatelské riziko, kde jsme použili přírážku pro například automobilový průmysl, a to ve výši 2,33 %. Situace nám to umožňovala, protože naše ROA je vyšší než odvětvová.

r_{FS} - je přírážka za finanční stabilitu, která zohledňuje běžnou likviditu společnosti $L3 = 1,48$ % (tj. oběžná aktiva/ krátkodobé závazky). Výpočet by vypadal následovně:

$$r_{FS} = 0,1 \times (2,5 - 1,48)^2 / (2,5 - 1)^2 = 4,62 \%$$

Sumární zápis výpočtu je následující:

$$WACC = r_f + r_{LA} + r_{POD} + r_{FS}$$

$$WACC \text{ nominální (2016)} = 0,37 \% + 5 \% + 2,33 \% + 4,62 \% = 12,32 \%$$

Diskuse: K základním ekonomickým parametrům potřebným k hodnocení investičního projektu resp. investice, patří:

a) kapitálové výdaje (výdaje na obstarání forem majetku, ve smyslu: dlouhodobý hmotný majetek nebo dlouhodobý nehmotný majetek.),

b) očekávané peněžní příjmy z investice po dobu životnosti (cash flow, "z finančního hlediska se za přínos z investice považují čisté peněžní příjmy, tedy kladný tok peněžních prostředků (cash flow), plynoucích z používání konkrétního majetku v průběhu jeho obstarání, životnosti a likvidace."). Ke kladným peněžním tokům řadíme v spojitosti s investicemi a jejich hodnocením například výnosy z tržeb, které díky investici získám, příjmy z likvidace dlouhodobého majetku. K záporným řadíme například investiční náklady projektu nad rámec odpisů (odpisy nejsou peněžním výdajem),.

c) životnost majetku získaného investicí (technická životnost majetku a ekonomická životnost. Peněžní toky z investice určujeme pro ekonomickou životnost, která ale není nikdy delší než technická).

Tyto parametry je nezbytné skloubit tak, abychom získali informaci o tom, jaká je investice pro podnik z pohledu růstu hodnoty podniku a kdy je předpokládána návratnost. Což není

vždy snadno viditelné. Opomenutí byť jen malého parametru v tak dlouhém časovém horizontu může znehodnotit resp. úplně pozměnit výsledek. Velký prostor na omyly je též při výpočtu diskontní míry. Zde jsme ale zvolili jednodušší a používanější výpočet v Čechách a to modelem INFA, avšak častěji používaným a přesnějším vzhledem k zohledňovaným parametrům ve výpočtu je model CAPM.

Úroková míra resp. diskontní míra jako taková se používá při zohledňování faktoru času (diskontování) a tím určení budoucí nebo současné hodnoty kapitálových výdajů a očekávaných peněžních příjmů z investic. Její výška je přímo závislá od rizikovosti investice, kde při úplně bezpečných investicích se pohybuje ve výšce úroku z bezpečných státních dluhopisů. Jak rizikovost roste, úroková míra stoupá. Ve spojitosti s rizikem je nezbytné zmínit fakt, že ani nejdokonalejší způsob propočtu rizika neodstraní samotné riziko, pouze umožní investorovi volbu, jakou výšku tohoto rizika, může jít ve spojitosti s nákupem hmotného majetku například o rizika technologické (ve spojitosti s obstaráním technologií a jejich fungováním), vnitřní komerční riziko (spojené s kvalitou managementu nebo s kvalitou kalkulací či evidence), vnější komerční riziko (se týká konkurenčního prostředí podniku v případě agresivní cenové politiky) a finanční riziko, které je spojené se změnami v úroku a tím v ceně kapitálu, je ochotný při hodnocení investice akceptovat.

Závěr: Hodnocení investic je složitý a rozsáhlý mechanismus, který je rozdílný v každém podniku a pro každou situaci ve které se podnik nachází. Proto se nedá použít plošně. Například pro financování vlastními a cizími zdroji. V případě, že bychom realizovali investici, která by byla financovaná úvěrem, bylo by nezbytné do našeho výpočtu zahrnout také náklady na tento úvěr a jeho splácení. Anebo kdybychom si vybrali výpočet diskontní sadby modelem CAPM, brali bychom do úvahy rizikovost celého vybraného odvětví, strukturu vlastních a cizích zdrojů či jiné proměnné, které jsou pro každý podnik jiné.

Nevýhodou některých ukazatelů a parametrů hodnocení investic je, že nezohledňuje přínosy investice po uplynutí hodnoceného období, i když je velmi pravděpodobné, že zařízení slouží i nadále a je tu tedy riziko upřednostnění rychlé návratnosti resp. ziskovosti před dlouhodobějším horizontem v případě, kdy se porovnává více investic a není možné realizovat všechny. Pro účely každého hodnocení je proto nutné správně definovat předpoklady za jakých je zrealizované, každé má totiž svoje plusy i mínusy, které je třeba brát v potaz i mimo výpočet a ukazatele.

Zadání samostatné práce (úlohy)

1. Zkuste na základě volně dostupných údajů vypočítat WACC, modelem CAPM (v podmínkách ČR, v automobilovém průmyslu za podmínek pro středně velký podnik se složením kapitálu v poměru vlastních a cizích zdrojů a) 30:70 a b) 70:30). Pomůckou Vám můžou být stránky ČNB, ratingové agentury a jeden z mechanismů výpočtu je na CFO.SK (<http://www.cfo.sk/articles/vypocet-nakladov-na-kapital-wacc#.Wk-pGq7ibIV>).

Studijní literatura

Povinná literatura

VOCHOZKA, M., M. PSÁRSKA, V. STEHEL a P. ROUSEK, 2016. *Controlling*. 2. vyd. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-7468-110-3. (kapitola 6.2.4)

Doporučená literatura

SCHOLLEOVÁ, H., 2009. *Investiční controlling: jak hodnotit investiční záměry a řídit podnikové investice: investiční proces jako základ budoucí prosperity, nástroje a metody investičního controllingu, volba financování a technologie, monitoring průběhu investice a post audit*. Prague: Grada. ISBN 978-80-247-2952-7. (s. 64, s. 157).

3.4 Controlling řízení lidských zdrojů - souvislý příklad

Klíčová slova

personální controlling, personální cíle, standardy, produktivita práce, motivace

Cíle kapitoly

Porozumět strategickému a operativnímu controllingu řízení lidských zdrojů či už z hlediska plnění cílů společnosti, ale i z hlediska plnění osobních cílů zaměstnanců, jejich motivaci a spokojenosti.

Výstupy ze studia

- 14.3 aplikuje controlling řízení lidských zdrojů

Příklad:

Zadání: Náš sledovaný podnik dosahuje celkem zajímavé výsledky v posledních třech sledovaných měsících (viz tabulka č. 21). Mnohé z těchto ukazatelů už známe z příkladu č. 2, ke klíčovým patří například výpočet přidané hodnoty či produktivity práce. Tento výpočet vypadá na první pohled jednoduše, avšak ve výkazu zisků a ztrát je stále možnost nějakým způsobem zkreslit výsledky a právě tuto situaci si v následujících úlohách probereme.

Úloha č. 1: Do tabulky č. 21 doplňte chybějící ukazatele (zvýrazněné řádky) a zamyslete se nad výslednými ukazateli za měsíc 12/2017. Je něco co se Vám ve výšce nákladů nebo jiných ukazatelů nezdá? Jaké jsou možnosti zvyšování produktivity práce?

Tabulka 21 - Porovnání hospodaření sledovaného podniku za 3 měsíce

	10/2017	11/2017	12/2017
ZISK	7 499	49 145	-15 273
Počet pracovníků	60,00	62,38	59,00
- z toho personálních pracovníků	1,00	1,00	2,00
- z toho manažérských pracovníků	13,00	13,00	13,00
Průměrný výdělek			
Zisk / Výkony	1,09	6,66	-2,77
Mzdy / Výkony	8,45	8,28	10,99
Zisk / Přidaná hodnota			
Mzdy / Přidaná hodnota			
Produktivita práce z PH			
Saldo v počte zaměstnanců	-3		
Fluktuace z nežádoucích odchodů	-2	-1	-3
Tržby	705 560	720 869	565 560
Výkony výroby/ variabilní náklad	565 136	571 398	426 300
Rozpracovanost výroby	-20 000	17 000	-15 000
Aktivace	4 900	4 900	3 200
Vnitropodnikové výkony	20 350	21 222	19 750
VÝKONY CELKEM	1 275 946	1 335 389	999 810
Spotřeba přímého materiálu	515 665	522 440	410 620
Spotřeba režijního materiálu	10 635	10 964	9 535
Pořizovací náklady	3 602	3 675	2 869
Spotřeba energií celkem	8 247	8 415	7 393
Oprava a údržba	11 674	10 613	9 298
Cestovní náklady	2 638	2 398	2 101
Přepravné	4 879	5 030	3 886
Telefony a internet	1 378	1 406	1 098
Ostatní služby	14 424	14 870	12 931
z toho náklady na školení	3 500	2 700	850
VÝROBNÍ SPOTŘEBA	573 142	579 811	459 731
Prodané zboží	1 000	700	300
PŘIDANÁ HODNOTA			
Mzdové náklady	52 604	55 391	54 711
Prémie	5 298	5 681	5 807
Mzdové náklady celkem	57 902	61 072	60 517
Ostatní osobní náklady	21 226	21 498	21 302
Daně a poplatky	1 650	1 650	1 650
Ostatní provozní náklady	3 850	3 889	2 956
Odpisy majetku	25 190	25 705	22 877
Hodnota variabilních nákladů	565 136	571 398	426 300
Vnitropodnikové náklady			
NÁKLADY CELKEM	703 311	714 847	588 783

Zdroj: Vlastní zpracování

Úloha č. 2: Představte si situaci, že námi sledovaný podnik si kromě svých pracovníků flexibilně pronajímá 5 dělníků (paušál 700 Eur/osoba) v každém sledovaném měsíci. Je výpočet produktivity v této formě správný (viz tabulka č. 21)? Zamyslete se a zdůvodněte svůj názor, případně doplňte opravené údaje do tabulky č. 22.

Úloha č. 3: Doplňte chybějící ukazatele personálního controllingu do tabulky č. 22 a vysvětlete jejich hodnoty a úlohu realizovaných standardů a auditu v podniku.

Tabulka 22 - Přehled vybraných ukazatelů

	Standard	10/2017	11/2017	12/2017
Úprava o pronajímané zaměstnance				
Přepočítaná přidaná hodnota	+5% ročně			
Přepočítaná produktivita práce	2000			
Ukazatele struktury zam.:				
Poměr počtu manažerů k evid. stavu	max. 20%			
Ukazatele pohybu a stálosti zam.:				
Koeficient přírůstku (úbytku)	do 5%			
Míra fluktuace (jen nežádoucích odch.)	do 2%			
Ukazatele týkající se vzdělávání:				
Poměr nákladů na vzdělávání ke mzdovým n.	min. 5%			
Průměrné náklady na vzdělávání evid. zaměst.	50 Eur/zam./měs.			
Efektivnost řízení lidských zdrojů	do 2 %			

Zdroj: Vlastní zpracování

Metodika:

- Personální strategický a operativní controlling , jeho vybrané nástroje,
- Kvantitativně vybrané ukazatele personálního controllingu, výpočet a úloha standardů,
- Kvalitativně vybrané ukazatele personálního controllingu (např. personální audit).

Výpočet:

Úloha č. 1: Doplňte chybějící ukazatele (viz tabulka č. 23) pro měsíc 12/2017, ten je z pohledu personálního zajímavý tím, že v podniku se dosahuje v průměru nejvyšší měsíční výdělek, to může být způsobeno tím, že měsíc obsahuje více svátků, čímž se navyšují mzdové náklady nebo je možné, že byly v podniku poskytnuty odměny ke konci roku.

Na otázku jaké jsou možnosti zvyšování produktivity práce, je možné odpovědět trochu obsáhleji. V první řadě si musíme uvědomit, že jde o produktivitu všech faktorů a je váženým vyjádřením uspořádání, rozvíjení a řízení všech těchto faktorů. Reflektuje spolupůsobení mnoha vlivů, včetně nových technologií, kapitálových investic, využití kapacity a manažerských znalostí, a kvalifikaci a úsilí pracovní síly. Zvýšení produktivity všeobecně můžeme dosáhnout zvýšením objemu výstupů, resp. snížením objemu vstupů:

- zvýšit objem prodeje bez zvýšení počtu zaměstnanců,
- snížit počet pracovníků (resp. hodin) při stejném objemu prodeje,

- odstranit neefektivní organizační složky firmy.

Mezi základní faktory ovlivňující produktivitu práce patří, jak jsme již dříve zmínili pracnost produkce, změna sortimentu výroby se zaměřením se na výrobu výrobků s menším podílem živé práce, dokonalé využití pracovního času u existujících pracovníků, zlepšení kvalitativní struktury pracovníků, funkční struktury investičního majetku (např. lepší stroje) a též zlepšení kvality výrobků atd.

Tabulka 23 - Výsledné hodnoty

	10/2017	11/2017	12/2017
<i>Průměrný výdělek</i>	965	979	1026
<i>Zisk / Přidaná hodnota</i>	6,45	30,29	-16,29
<i>Mzdy / Přidaná hodnota</i>	4,56	4,73	6,10
<i>Produktivita práce z PH</i>	1 939	2 601	1 589
<i>Saldo v počte zaměstnanců</i>	-3	2	-3
<i>Fluktuace z nežádoucích odchodů</i>	-2	-1	-3
PŘIDANÁ HODNOTA	116 318	162 258	93 729
<i>Vnitropodnikové náklady</i>	20 350	21 222	19 750

Zdroj: Vlastní zpracování

Úloha č. 2: Představte si situaci, že námi sledovaný podnik si kromě svých pracovníků flexibilně pronajímá 5 dělníků (paušál 700 Eur/osoba) v každém ze sledovaných měsíců. Je výpočet produktivity v této formě správný? Zamyslete se a zdůvodněte svůj názor, případně doplňte opravené údaje.

Tabulka 24 - Přepočítaná přidaná hodnota a produktivita práce

	Standard/ cíl	10/2017	11/2017	12/2017
Úprava o pronajímané zaměstnance		65,00	67,38	64,00
Přepočítaná přidaná hodnota	+5% ročně	119 818	165 758	97 229
Přepočítaná produktivita práce	2000	1 843	2 460	1 519

Zdroj: Vlastní zpracování

Použitý výpočet resp. jeho postup správný je, ale kdybychom chtěli být při výpočtu přidané hodnoty úplně přesní a zahrnout práci těchto 5 - ti lidí do její tvorby, bylo by potřeba náklad na ně odečíst z ostatních služeb a přičíst ho do mezd stejně jako přičíst do evidenčního počtu těchto pět pracovníků. Tímto zásahem by se nám ale vypočítaná hodnota ukazatelů samozřejmě změnila, což můžeme vidět v tabulce č. 24. Zde by se zároveň dalo diskutovat co je správnější, jestli náklad z ostatních služeb odebrat a přesunout anebo ho tam nechat. Kdybychom ho tam totiž změnili, vstupoval by nám do výpočtu přidané hodnoty tím, že by

ji snížil a výsledná přidaná hodnota na aktualizovaný počet zaměstnanců by byla značně nižší než v tabulce č. 24.

Úloha č. 3: Doplňte chybějící ukazatele personálního controllingu do Tabulky a vysvětlete jejich hodnoty a úlohu realizovaných standardů a auditu v podniku viz tabulka č. 25.

Tabulka 25 - Ukazatele personálního controllingu podle charakteru

	Standard/ cíl	10/2017	11/2017	12/2017
Ukazatele struktury zam.:				
Poměr počtu manažerů k evid. stavu	max. 20%	21,67%	20,84%	22,03%
Ukazatele pohybu a stálosti zam.:				
Koeficient přírůstku (úbytku)	do 5%	-5,00%	3,82%	-5,73%
Míra fluktuace (jen nežádoucích odch.)	do 2%	-3,33%	-1,60%	-5,08%
Ukazatele týkající se vzdělávání:				
Poměr nákladů na vzdělávání ke mzdovým n.	min. 5%	6,04%	4,42%	1,40%
Průměrné náklady na vzdělávání evid. zaměst.	50 Eur/zam./měs.	58	43	14
Efektivnost řízení lidských zdrojů. Jde o hodnocení úrovně personální práce v podniku, jedním z kvantitativních ukazatelů je počet zaměstnanců útvaru lidských zdrojů k celkovému počtu zaměstnanců.	do 2 %	1,67%	1,60%	3,39%

Zdroj: Vlastní zpracování

Standarty personálního controllingu jsou jinak řečeno cílové hodnoty nebo cílové intervaly pro konkrétní personální ukazatele. Organizace by jich chtěla dosáhnout, nebo by neměli být překročeny. Při stanovování těchto cílů se vychází z podnikatelských záměrů organizace resp. z porovnání s nejlepšími organizacemi působícími v daném odvětví doma i v zahraničí, které ale jsou málokdy k dispozici.

Audit řízení lidských zdrojů je strategický nástroj personálního controllingu na zabezpečení poskytnutí zpětné vazby a zhodnocení současného stavu řízení lidských zdrojů v podniku. Audit řízení lidských zdrojů se týká posouzení souladu personálních procesů se všeobecně platnými předpisy a pravidly přijatými v organizaci. Zároveň jde o zhodnocení samotné strategie, politiky, postupů a metod personální práce, které se uplatňují v organizaci. V současnosti potřeba auditu personálních procesů je uváděna hlavně ve spojitosti se zaváděním systémů kvality v podnicích, a proto je v certifikovaných společnostech audit řízení lidských zdrojů součástí komplexního auditu.

Obsahem auditu řízení lidských zdrojů jsou nejčastěji následující body:

- optimalizace procesu získávání a výběru zaměstnanců,
- audit personální evidence,
- audit systému hodnocení a odměňování zaměstnanců,

- péče o zaměstnance a pracovní vztahy,
- podnikové vzdělávání a rozvoj zaměstnanců,
- posouzení vhodnosti organizační struktury.

Diskuse: Jak už víme, strategický personální controlling je zaměřený na dlouhodobé řízení a jeho hlavní úlohou je sledování budoucích příležitostí a hrozeb. Zohledňuje trendy vývoje, které by mohli v budoucnosti potenciálně ovlivnit řízení lidských zdrojů v organizaci. Právě toto jednoznačné pojetí by nám mělo vsunout do popředí současnou situaci na trhu práce. Jak jsme si určitě všimli, pracovníků je nedostatek, proto i námi sledovaná společnost zařadila do popředí cíl rostoucí spokojnosti jejích zaměstnanců (viz příklad č. 1).

Operativní personální controlling je orientovaný na současnost, případně blízkou budoucnost. Jeho podstatou je řízení lidských zdrojů založené na průběžném sledování plánu a skutečnosti a řešení odchylek od plánu v krátkých obdobích, aby se dosáhlo plnění ročního plánu, resp. předcházelo jeho neplnění. Příklady operativních metod personálního controllingu jsou především v takových aspektech personálních činností, kde jsou k dispozici ukazatele vypovídající o úrovni či efektivnosti personální práce jako takové. Těmi jsou, jak jsme mohli vidět i v našem příkladu, mzdové náklady, rozpočet na vzdělávání zaměstnanců a jeho skutečné čerpání, ukazatel počtu zaměstnanců útvaru lidských zdrojů na sto zaměstnanců a další. Neomezujte se však jen na kvantitativní ukazatele. Jeho charakteristickým rysem je to, že se zabývá hlavně kvalitativními a strategickými prvky řízení lidských zdrojů jako jsou například dodržování personálních standardů či spokojnost zaměstnanců, což je velmi těžké nasimulovat či naplánovat. Význam tzv. měkkých prvků řízení ve všeobecnosti roste, a proto by měli být v personálním controllingu vyvážené měkké a tvrdé aspekty řízení.

Závěr: Rostoucí nároky na efektivnost řízení lidských zdrojů jsou těmi, které vedou nevyhnutelně ke snaze využívat nové přístupy a nástroje řízení i v řízení lidí na všech pracovních úrovních podniku. Jednou z podpůrných koncepcí řízení podniku je právě controllingová koncepce, součástí které je nezbytně i personální controlling což je zjevné z příkladu č. 4. Personální controlling umožňuje cíleně zkvalitnit řízení lidských zdrojů v podniku podporou plánování a formulování cílů v oblasti řízení lidských zdrojů, sledováním, kontrolováním a hodnocením jejich plnění či zlepšováním organizace řízení lidských zdrojů a koordinací jednotlivých personálních procesů.

Zadání samostatné práce (úlohy)

1. Na základě zadaných veličin v našem příkladu, doplňte dalších 5 ukazatelů, které by bylo možné zařadit do sledování z hlediska strategického a operativního controllingu řízení lidských zdrojů. Případně vysvětlete, jaký cíl byste jimi sledovali a k čemu jsou pro vás užitečné, kdybyste byli na místě kontrolora.

Studijní literatura

Povinná literatura

VOCHOZKA, M., M. PSÁRSKA, V. STEHEL a P. ROUSEK, 2016. *Controlling*. 2. vyd. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-7468-110-3. (kapitola 10.3.1-4)

Doporučená literatura

STEINÖCKER, R., 1997, *Strategický controlling*. Praha: Profess Consulting. ISBN 978-80-900178-2-5.

3.5 Controlling zásob - souvislý příklad

Klíčová slova

zásoby materiálu, nedokončené výrobky, polotovary, hotová výroba, doba obratu zásob, cash-flow

Cíle kapitoly

Porozumět controllingu zásob podrobněji po jednotlivých typech zásob, mechanismu jejich koloběhu a důležitosti jeho správného fungování a to z pohledu oddělení nákupu, výroby a financí.

Výstupy ze studia

- 14.14 aplikuje controlling zásob

Příklad:

Zadání: Sledovaná firma vykazovala v první polovině roku následovné stavy zásob:

01. 01.	810 000
31. 01.	820 000
28. 02.	800 000
31. 03.	810 000
30. 04.	780 000
31. 05.	760 000
30. 06.	790 000

Náklady na obstarání zásob v sledovaném období dosáhli 5 940 000 Eur a firma vykázala zisk 100 000 Eur. Hodnota majetku k 30. 06. dosahovala hodnoty 7 500 000 a materiálové zásoby tvořili z celkových zásob 400 000 Eur.

Úloha č. 1: Podle zadání vypočítejte:

- průměrnou výši zásob
- ukazatele obsahu zásob
- rentabilitu zásob

Úloha č. 2: Vypočítejte dobu obratu zásob a referenční hodnoty pro jednotlivé složky zásob za měsíc 11/2017 jestliže známe následující údaje. S tím, že interpretujte vypočítané výsledky k 30. 11. 2017. Za výchozí informace ve spojitosti s hospodářskými výsledky považujeme správně doplněnou Tabulku č. 21. Doplněte tabulky č. 26 a č. 27.

Tabulka 26 - Doba obratu zásob pro jednotlivé složky. Výpočet obratu zásob je za průměrný měsíc (30 dní)

	Zásoby MAT	NV a PVV	HV
Výroba Tržby + Rozpracovanost + Aktivace			
Obrat	14,5	11	5,5
Referenční hod.			

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 27 - Měsíční přehled obratu zásob

Datum	Zásoby materiálu		Zásoby NV a PVV		Zásoby hotové výroby	
	Stav zásob celkem	Skutečný obrat	Stav zásob celkem	Skutečný obrat	Stav zásob celkem	Skutečný obrat
1	371 136,53 €		282 909,57 €		140 902,22 €	
2	345 473,38 €		313 760,41 €		146 148,75 €	
3	351 389,09 €		317 574,01 €		157 924,92 €	
4	361 260,98 €		304 758,14 €		174 128,50 €	
5	361 260,98 €		304 758,14 €		174 128,50 €	
6	359 572,50 €		309 398,38 €		181 667,40 €	
7	361 595,02 €		324 049,34 €		165 707,99 €	
8	377 859,56 €		323 014,12 €		154 984,42 €	
9	372 361,01 €		332 005,55 €		152 050,94 €	
10	379 249,69 €		295 415,25 €		141 506,16 €	
11	379 249,69 €		273 750,35 €		166 617,50 €	
12	379 249,69 €		275 251,63 €		166 617,50 €	
13	368 569,53 €		273 659,96 €		173 292,88 €	
14	355 604,42 €		283 558,58 €		135 638,02 €	
15	349 683,91 €		275 534,55 €		141 628,42 €	
16	361 458,56 €		267 916,15 €		133 403,95 €	
17	361 458,56 €		269 519,70 €		133 403,95 €	
18	364 087,79 €		406 028,07 €		148 084,36 €	
19	364 087,79 €		406 028,07 €		148 084,36 €	
20	353 705,61 €		264 405,28 €		126 817,44 €	
21	367 456,61 €		256 876,34 €		126 546,12 €	
22	387 373,30 €		310 601,68 €		123 106,05 €	
23	394 887,38 €		316 359,81 €		132 146,34 €	
24	391 006,60 €		271 582,64 €		142 521,64 €	
25	390 119,63 €		270 612,07 €		142 521,64 €	
26	396 739,26 €		293 000,65 €		137 333,99 €	
27	359 003,39 €		308 060,48 €		150 536,94 €	
28	381 654,33 €		278 414,18 €		143 430,43 €	
29	378 734,26 €		278 550,00 €		134 075,32 €	
30	424 900,11 €		275 244,37 €		125 553,92 €	
Celkem						

Zdroj: Vlastní zpracování

Úloha č. 3: Na jakém principu funguje ABC analýza a k čemu slouží?

Metodika:

Všeobecné ukazatele o zásobách:

- průměrná výška zásob:
$$\bar{VZ} = \frac{1/2Vz1 + Vz2 + \dots + Vzn-1 + 1/2}{n - 1}$$

- ukazatele obsahu zásob:
$$O = \frac{\text{celkové náklady na pořízení zásob}}{\bar{VZ}}$$

- rentabilita zásob:
$$D_o = \frac{\bar{VZ} \times \text{počet dní v sledovaném období}}{\text{celkové náklady na pořízení zásob}}$$

- ukazatele struktury majetku a zásob
$$R = \frac{\text{Hospodářský výsledek}}{\bar{VZ}} \times 100$$

Výpočet vybraných finančních ukazatelů aktivity:

Doba obratu zásob (ve dnech) =
$$\frac{\text{Zásoby kumul. stav} \times \text{počet dní roku k danému okamžiku}}{(\text{tržby za prodej zboží + výrobků a služeb kumul.})}$$

(cílová celková hodnota 31)

Koeficient obratovosti zásob = počet dní uplynutý od začátku roku/ doba obratu zásob

Vyjadřuje kolikrát je podnik schopný za dané období zrealizovat obrat zásob, měrná jednotka= násobnost.

ABC- Analýza

Výpočet:

Úloha č. 1: Výpočet průměrné výšky zásob:

$$\bar{VZ} = \frac{1/2Vz1 + Vz2 + \dots + Vzn-1 + 1/2}{n - 1}$$

$$\bar{VZ} = \frac{4\,770\,000}{6} = 795\,000$$

6

Průměrná výška sledovaných zásob byla 795 000 Eur.

Výpočet ukazatelů obsahu zásob:

$O = \frac{\text{celkové náklady na pořízení zásob}}{\text{ØVZ}}$

$$O = \frac{5\,940\,000}{795\,000} = 7,47$$

$D_o = \frac{\text{ØVZ} \times \text{počet dní v sledovaném období}}{\text{celkové náklady na pořízení zásob}}$

$$D_o = \frac{795\,000 \times 181}{5\,940\,000} = 24,22 \text{ dní}$$

Ve sledovaném období se v podniku zásoby obrátily jen 7,47 krát, přičemž jeden obrat trval 24,22 dne.

Výpočet rentability zásob:

$R = \frac{\text{Hospodářský výsledek}}{\text{ØVZ}} \times 100$

$$R = \frac{100\,000}{795\,000} \times 100 = 12,57 \%$$

Jedna SK zásob podniku přinesla 12 haléřů zisku.

Úloha č. 2: Vypočítejte dobu obratu zásob pro jednotlivé složky zásob za měsíc 11/2017. S tím, že interpretujte vypočítané výsledky k 30. 11. 2017. Za výchozí informace ve spojitosti s hospodářskými výsledky považujeme správně doplněnou tabulku č. 28. Doba obratu zásob pro jednotlivé složky je uvedena v tabulce č. 29.

Tabulka 28 - Měsíční přehled obrátu zásob

Datum	Zásoby materiálu		Zásoby NV a PVV		Zásoby hotové výroby	
	Stav zásob celkem	Skutečný obrat	Stav zásob celkem	Skutečný obrat	Stav zásob celkem	Skutečný obrat
1	371 136,53 €	15,0	282 909,57 €	11,4	140 902,22 €	5,7
2	345 473,38 €	14,0	313 760,41 €	12,7	146 148,75 €	5,9
3	351 389,09 €	14,2	317 574,01 €	12,8	157 924,92 €	6,4
4	361 260,98 €	14,6	304 758,14 €	12,3	174 128,50 €	7,0
5	361 260,98 €	14,6	304 758,14 €	12,3	174 128,50 €	7,0
6	359 572,50 €	14,5	309 398,38 €	12,5	181 667,40 €	7,3
7	361 595,02 €	14,6	324 049,34 €	13,1	165 707,99 €	6,7
8	377 859,56 €	15,3	323 014,12 €	13,0	154 984,42 €	6,3
9	372 361,01 €	15,0	332 005,55 €	13,4	152 050,94 €	6,1
10	379 249,69 €	15,3	295 415,25 €	11,9	141 506,16 €	5,7
11	379 249,69 €	15,3	273 750,35 €	11,1	166 617,50 €	6,7
12	379 249,69 €	15,3	275 251,63 €	11,1	166 617,50 €	6,7
13	368 569,53 €	14,9	273 659,96 €	11,1	173 292,88 €	7,0
14	355 604,42 €	14,4	283 558,58 €	11,5	135 638,02 €	5,5
15	349 683,91 €	14,1	275 534,55 €	11,1	141 628,42 €	5,7
16	361 458,56 €	14,6	267 916,15 €	10,8	133 403,95 €	5,4
17	361 458,56 €	14,6	269 519,70 €	10,9	133 403,95 €	5,4
18	364 087,79 €	14,7	406 028,07 €	16,4	148 084,36 €	6,0
19	364 087,79 €	14,7	406 028,07 €	16,4	148 084,36 €	6,0
20	353 705,61 €	14,3	264 405,28 €	10,7	126 817,44 €	5,1
21	367 456,61 €	14,8	256 876,34 €	10,4	126 546,12 €	5,1
22	387 373,30 €	15,6	310 601,68 €	12,5	123 106,05 €	5,0
23	394 887,38 €	15,9	316 359,81 €	12,8	132 146,34 €	5,3
24	391 006,60 €	15,8	271 582,64 €	11,0	142 521,64 €	5,8
25	390 119,63 €	15,8	270 612,07 €	10,9	142 521,64 €	5,8
26	396 739,26 €	16,0	293 000,65 €	11,8	137 333,99 €	5,5
27	359 003,39 €	14,5	308 060,48 €	12,4	150 536,94 €	6,1
28	381 654,33 €	15,4	278 414,18 €	11,2	143 430,43 €	5,8
29	378 734,26 €	15,3	278 550,00 €	11,3	134 075,32 €	5,4
30	424 900,11 €	17,2	275 244,37 €	11,1	125 553,92 €	5,1
Celkem	tvoří 51% z celk. zás.	15,0	tvoří 33%	12,1	tvoří 16 %	6,0

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 29 - Doba obrátu zásob pro jednotlivé složky. Výpočet obrátu zásob je za průměrný měsíc (30 dní)

	Zásoby MAT	NV a PVV	HV
Výroba	742 769,00 €	742 769,00 €	742 769,00 €
Obrat: sumárně 31 dní	14,5	11	5,5
Referenční hod.	359 005,02 €	272 348,63 €	136 174,32 €

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výpočtu a porovnání s referenčními hranicemi je jasné, že v listopadu náš podnik držel větší zásoby a prodlužoval tak dobu obrátu ne jen po složkách ale i celkově. Vliv zásob v uvedených ukazatelích má multiplikační efekt. Jde o efekt snížení zásob, který spočívá v tom, že při snížení zásob klesne i jejich hodnota uvedená v aktivech a zároveň s poklesem

zásob poklesnou i náklady na ně. Např. náklady na díly, materiál z titulu lepší ceny při odebírání větších množství, náklady na objednání, držení obrátové zásoby, náklady z důvodu držení pojistné zásoby a jiné. Dochází tak v konečném důsledku ke snížení nákladů a za ostatních podmínek nezměněných k nárůstu zisku.

Úloha č. 3: Na jakém principu funguje ABC analýza a k čemu slouží?

Jde o aplikované dělení používané pro rozdělení zásob podle významu, které vychází z diferencovaného zkoumání zásob. Je založená na Paretově principu 20/80, kde je jako kritérium významu (tato kritéria mohou být ve všeobecnosti různá, např. objem, doba expirace, riziko nedostatku atd.) používán relativní podíl na hodnotě výrobku (tržbách, obratu). Zásoby se potom touto metodou dělí na tři skupiny: A, B, C. Přičemž skupina A zahrnuje malý počet druhů zboží, ale s velkým podílem na celkové spotřebě podniku. Těmto se potom věnuje velká pozornost a jejich zásoby jsou optimalizované. Naopak skupina C zahrnuje velký počet druhů zboží s malým podílem na spotřebě, skupina B představuje střední podíl.

Diskuse: V účetním členění patří zásoby (suroviny, materiál, nedokončená výroba, polotovary, zvířata atd.) do oběžných aktiv. Ty mají buď podobu finanční, nebo hmotnou a jsou považované za méně likvidní část oběžných aktiv, přičemž tvoří v průmyslných podnicích až 15 % z celkových aktiv a u obchodních společností až 20 % z celkových aktiv. Jejich pořízení je zpravidla financované závazky z obchodního styku, které se vyskytují v úvaze na straně pasiv ve skupině krátkodobých závazků. Z toho nám je jasné jak důležité je mít je pod kontrolou a v určených mezích i z pohledu jejich financování a optimálního fungování cash-flow.

Závěr: Jak je zjevné i z našeho příkladu, efektivní kontrola zásob ve výrobních společnostech vyžaduje správné definování cílových úrovní jednotlivých složek zásob, spolehlivé plánování odbytu a výroby a rychle dostupné a přesné informace díky kterým se podnik dokáže přizpůsobit případným změnám. Zásoby jsou totiž funkcí budoucí poptávky, která je proměnlivá. Zásoby hotových výrobků se přizpůsobují očekávanému prodeji, a zásoby surovin a materiálů očekávané úrovni výroby, která zase závisí na plánu prodeje. I když se to zdá jako samozřejmost, firmy na tento princip často zapomínají. Klíčem k řízení zásob v celém hodnotovém řetězci je efektivní plánování odbytu a výroby. Tato skutečnost je viditelná v Tabulce č. 21 v části rozpracovanost, která odráží právě tyto rozdíly mezi

výrobou a prodejem. Pokud firma nedokáže sladit výrobu s očekávanou poptávkou, vždy bude mít problémy s hromaděním nadbytečných zásob, což je navazující parametr, který taktéž odráží tuto situaci.

Zadání samostatné práce (úlohy)

1. Jaké podle vás může existovat riziko spojené s držetím zásob v logistickém řetězci? (maloobchod, velkoobchod, výrobce).

Studijní literatura

Povinná literatura

VOCHOZKA, M., M. PSÁRSKA, V. STEHEL a P. ROUSEK, 2016. *Controlling*. 2. vyd. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-7468-110-3.

Doporučená literatura

REŽŇÁKOVÁ, M., 2010, *Řízení platební schopnosti podniku*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3441-5. (s. 106-107)

3.6 Výrobní controlling - souvislý příklad

Klíčová slova

výrobní controlling, kritické body a množství, kapacitní vytížení, nekvalita

Cíle kapitoly

Porozumět důležitosti výrobního controllingu prostřednictvím příkladu volby mezi vlastní výrobou a externím nákupem, z hlediska řešení problémů s nekvalitou, což spadá pod strategický výrobní controlling.

Výstupy ze studia

- 14.4 aplikuje výrobní controlling

Příklad:

Zadání: Představte si situaci, že Vám narostl počet reklamací a celkové náklady s nimi spojené u Vašich výrobků od zákazníků. Po důkladném přezkoumání příčin jste zjistili, že Vám dostatečně nefunguje vstupní kontrola, jelikož se přes ni dostali problematické nakupované sestavy dílů. Právě ty byli označené jako příčina vzniklých problémů. A tak jste se rozhodli přehodnotit současný nákup tohoto dílu resp. sestavy od dodavatele "X" a možnost vlastní výroby pro výrobu Vašich výrobků, do které přímo vstupuje. Přehodnoťte následující varianty výpočtu.

Úloha č. 1: Pro variantu, že v podniku jsou volné kapacity. A jestliže máte následující informace:

Průměrné měsíčně poжатé údaje:

Povodní nákupní cena měsíční dávky dílů: 7500 Eur

Ostatní povodní pořizovací náklady těchto dílů: 500 Eur

Materiálové náklady na výrobu dílu by u nás vycházeli i s pořizovacími na 4500 Eur

Výrobní mzdy a variabilní výrobní režie by byly 2500 + 100 Eur

Úloha č. 2: Pro variantu, že kapacity v podniku volné nejsou a je potřebná jejich "výstavba" resp. vybudování v zájmu výroby potřebného dílu. A jestliže máte následující informace:

Informace přepočítané na 1 ks zmíněné sestavy dílů:

Výrobní materiál: 60 Eur

Výrobní, úkolové mzdy: 30 Eur

Energie: 5 Eur

Dodatečný nákup 80 Eur

Fixní náklady měsíčně: 1750 Eur

Jak byste vypočítali, resp. postupovali, jestliže byste chtěli zjistit, při jaké poptávce by tato výstavba nových kapacit měla pro podnikatele smysl?

(pro začátek předpokládejme, že se bude vyrábět 100ks/měs. uvedené sestavy avšak kapacitně uvažujete s možností 10000 anebo 5000 ks/ročně, kde už počítáme s nižšími variabilními náklady vlastní výroby na úrovni 75 Eur a přepočítanými FN (cca na 1000 ks ročně) = 645 Eur taktéž s variabilními náklady nákupu ve výšce 160 Eur a FN (cca na 1000 ks ročně) = 140 Eur. Výsledky interpretujte)

Metodika:

Strategická nákladová analýza a její nástroje.

Analýza kritických bodů (pro obě varianty v úloze č. 2),

Výpočet kritického množství pro kapacitní vytížení.

Výpočet:

Úloha č. 1: Pro tento výpočet je možné porovnat náklady na základě vyvolaných nákladů. Jestliže jsou v podniku k dispozici volné kapacity, musí být variabilní náklady na kus při vlastní výrobě považované za ty náklady, které jsou relevantní pro rozhodování. Ty jsou základem pro porovnání s cizími dodávkami. Rozhodnutím o vlastní výrobě nám nevzniknou žádné dodatečné fixní náklady, jelikož není nutné další stroje nakupit. V takové situaci je vlastní výroba příznivější vždy tehdy, když jsou variabilní náklady vlastní výroby nižší než pořizovací ceny nakupovaných dodávek. Fixní náklady vyplývající z nutnosti udržovat volné kapacity v pohotovosti se musí vynaložit vždy, bez ohledu na to, jestli se vyrábí nebo ne. Ze vstupních informací je jasné, že náklady na nákup jsou:

nákupní cena 7500 Eur

ostatní pořizovací náklady 500 Eur

celková pořizovací cena je: 8000 Eur

Dodatečné variabilní náklady tohoto období:

Materiálové náklady s pořízovacími 4500 Eur

Výrobní mzdy a variabilní výrobní režie by byly 2600 Eur

Variabilní náklady celkem: 7100 Eur

Porovnání nákladů ukazuje rozdíl 900 Eur. Proto je výhodnější si dané díly vyrobit ve vlastním podniku. Vzhledem k situaci v zaměstnanosti má vlastní výroba taktéž tu výhodu, že bude volná kapacita vlastní výroby lépe využita.

Úloha 2: Jestliže vlastní kapacity podnik nemá a musí je vybudovat, je naše rozhodnutí trochu složitější v tom, že nejprve musíme zjistit optimální kapacitu pro danou výrobu. Potom se až přepočítá objem odbytu.

Informace přepočítané na 1 ks uvedené sestavy dílů:

Variabilní náklady $(95+80) = 175$ Eur

Fixní náklady měsíčně jsou: 1750 Eur

Celkové vlastní náklady na 1ks = 1925 Eur.

Jestliže se vyrobí uvedených 100 ks, náklady na jeden kus prudce klesnou:

Variabilní náklady $(95+80) = 175$ Eur

Fixní náklady měsíčně jsou: 1750 Eur: 100 = 17,50 Eura

Celkové vlastní náklady na 1ks= 192,50 Eur.

Jestliže je poptávka tak vysoká a očekávaná budoucnost je hodnocena pozitivně, má smysl vybudovat vlastní kapacity. Jestliže však průzkum trhu zjistí menší poptávku a menší vyhlídky do budoucnosti, je vhodnější využít existující kapacity a později by se dodatečná poptávka uspokojila nákupem z jiných podniků. Zde by ale pravděpodobně podnikatel chtěl vědět, při jaké poptávce by tato výstavba kapacit měla smysl. Pro zjištění by bylo potřeba vypočítat předpokládané výnosy z prodeje a taktéž znát náklady na nutné dodatečné kapacity. Nehledě na prodejné údaje, které nemáme k dispozici, teoreticky bychom postupovali pomocí analýzy kritických bodů, kde bychom se pokusili zjistit, při jakých množstvích bude dosaženo kritického bodu pro vlastní výrobu či nákup a obě porovnali. Hlavní myšlenkou je, že až do kritického bodu pro vlastní výrobu je jakýkoliv nákup nesmyslný. Po překročení kritického bodu pro vlastní výrobu se vyplatí výstavba vlastních kapacit. Při rostoucím odbytu musí být rozhodnuto ve prospěch vlastní výroby. Náklady na kus při různém kapacitním vytížení ročně jsou uvedeny v tabulce č. 30.

Tabulka 30 - Náklady na kus při různém kapacitním vytížení ročně

Náklady/ Kapacitní vytížení v kusech	10 tis. ks	5 tis. ks
Vlastní výroba		
Variabilní náklady	75	75
Fixní náklady	645/10= 65	645/5= 129
Celkem na kus	140	204
Nákup		
Variabilní náklady	160	160
Fixní náklady	140/10= 14	140/5=28
Celkem na kus	174	188

Zdroj: Vlastní zpracování podle Vollmuth (2001, s. 228)

Kdybychom mohli prodat 10 tis. ks, dělali by celkové náklady na kus ve vlastní výrobě 140 Eur a při externím nákupu 174 Eur. Při prodeji 5 tis. ks jsou celkové náklady na kus při vlastní výrobě 204 Eur a při nákupu 188 Eur. Zde je potřeba řešit otázku kritického množství, při kterém jsou celkové náklady na kus pro vlastní výrobu i pro nákup stejné. Toto kritické množství leží někde mezi sledovanými možnostmi kapacitního vytížení. Pro jeho výpočet se používá následující vzorec:

Kritické množství = $\frac{\text{fixní náklady vlastní výroby} - \text{fixní náklady nákupu}}{\text{variabilní náklady vlastní výroby na kus} - \text{variabilní náklady nákupu}}$

ks

Kritické množství = $(645000 - 140000) / (160 - 75) = 5941$ kusů

Při tomto množství se celkové náklady na kus pro vlastní výrobu i pro nákup rovnají. Jestliže překročí prodané množství tuto kritickou hranici, je vlastní výroba příznivější, jestliže naopak klesne, tak je výhodnější externí nákup.

Diskuse: Při volbě mezi vlastní výrobou a externím nákupem se jedná o velmi náročné strategické podnikatelsko-hospodářské rozhodnutí s přímým dlouhodobým dopadem. A jednotlivé alternativy tak musí být velmi důkladně překontrolované, abychom se vyhnuli chybnému rozhodnutí. Výsledky takových nákladových porovnaní jsou u tohoto rozhodovacího problému jen jedním z mnohých kritérií. Vedle kvantitativních veličin musí být také uvažované kvalitativní aspekty jako například kvalita, technologie, logistika, úzké profily, nákupní trh jako takový či úroveň výnosu odbytu.

Závěr: Problematika volby mezi vlastní výrobou a externím nákupem spadá pod strategický výrobní controlling a náš příklad přímo souvisí a vychází z údajů sledování tzv. externí nekvality, která je nejviditelnější z hlediska reklamací od našich zákazníků a potom méně viditelné tzv. interní nekvality, která vzniká ve výrobním procese díky použití nekvalitního nakupovaného dílu. Tyto údaje jsou součástí operativního výrobního controllingu a tvoří ucelený systém tzv. firemního varování. Stanovení cílových hodnot i na strategické a operativní úrovni podníí v podniku k diskusi a realizaci nápravných opatření ve formě uvedené analýzy volby mezi vlastní výrobou a externím nákupem těchto dílů. Tato analýza proto musí být součástí controllingového vnitropodnikového systému.

Zadání samostatné práce (úlohy)

1. Vyjmenujte pět příkladů, kdy podle vás je nevyhnutelný výrobní controlling a vysvětlete proč a v čem konkrétně?

Studijní literatura

Povinná literatura

VOCHOZKA, M., M. PSÁRSKA, V. STEHEL a P. ROUSEK, 2016. *Controlling*. 2. vyd. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-7468-110-3. (s. 59-73)

Doporučená literatura

VOLLMUTH, H. J., 2001. *Nástroje controllingu od A do Z*. 2. dotisk. Praha: Profess Consulting. ISBN 978-80-7259-029-2.

3.7 Obchodní controlling - souvislý příklad

Klíčová slova

fixní náklady, variabilní náklady, bod zvratu, krycí příspěvek resp. příspěvek na úhradu

Cíle kapitoly

Pochopit v širším kontextu obchodní controlling a jeho rozmanité využití či už z hlediska analýz ziskovosti ale i dalším jejich rozvinutím a zpracováním podle potřeb podniku, například v kontextu rizika a jeho minimalizování.

Výstupy ze studia

- 14.5 aplikuje obchodní controlling

Příklad:

Zadáni: Vypočítejte bod zvratu aspoň dvěma metodami, a analyzujte ho ve smyslu využití pro další úvahy týkající se například průměrné vytíženosti disponibilních kapacit firmy (zjistěte maximální hraniční objem výkonů bez toho, aby bylo nutné rozšířit instalované kapacity a zvýšit tak fixní náklady) a zhodnoťte bod zvratu v kontextu rizikovosti vůči současně dosahovanému obratu firmy a jiných možností jeho použití, jestliže máte následující údaje (viz tabulka č. 31).

Tabulka 31 - Přehled vstupních informací o podniku ZUZANA s.r.o.

Období	Objem produkce (ks)	Celkové tržby (TR)	VN. MNŠ	KP. MNŠ	FN. MNŠ	CN. firmy	HV (měs.)
Leden 2017	860088	1718936	1328022	390914	206061	1534082	50858
Únor 2017	780701	1475408	1274652	200756	206061	1480712	26285
Březen 2017	718603	1486639	1428153	58486	206061	1634214	26535
Duben 2017	679505	1360863	1171663	189200	206061	1377724	25220
Květen 2017	907068	1753907	1450724	303183	206061	1656785	46695
Červen 2017	800351	1558356	1504952	53404	206061	1711013	27356
Červenec 2017	543922	1031690	792655	239035	206061	998716	11051
Srpen 2017	845198	1702507	1479421	223086	206061	1685481	64971
Průměrné údaje:	766930	1511038	1303780	204997	206061	1509841	34871

Zdroj: Vlastní zpracování

Úloha č. 1: Zjistěte úroveň průměrných jednotkových variabilních a fixních nákladů. Vypočítejte kritický bod a též ho znázorněte graficky.

Úloha č. 2: Vypočítejte dosahovaný stupeň intenzity práce.

Úloha č. 3: Vypočítejte bezpečnostní koeficient za 08/2017.

Úloha č. 4: Jaké další použití bodu zvratu byste zvládli navrhnout a vysvětlíte to?

Metodika: Analýza bodu zvratu resp. kritických bodů, podle účelu zjištěná matematicky a graficky. Matematickým výpočtem např.

$$\text{kritický obrat (v Eurech)} = \frac{\text{fixní náklady}}{1 - (\text{variabilní náklady/obrat})}$$

Po zjištění obratu, který je potřebný na pokrytí fixních nákladů, taktéž fixní náklady hned podělit procentuální sazbou příspěvku na úhradu a teda:

$$\text{kritický obrat} = \frac{\text{fixní náklady}}{\text{příspěvek na úhradu v \%}}$$

Tento bod představuje práh, za kterým podnik při dalším růstu obratu dosáhne do zóny zisku. Při poklesu obratu pod tento práh, se podnik nachází v zóně ztráty.

Další metodika (viz příklad č. 2).

Výpočet intenzity práce je založený na předpokladu, že obrat představuje průměrný hospodářský výsledek jednoho měsíce. Potom můžeme taktéž vypočítat stupeň intenzity práce, kterého je potřeba dosáhnout, aby byly v podniku pokryté všechny náklady. Tento vztah vysvětluje následující rovnice, jejíž výsledek je interpretovaný v %:

$$\text{stupeň intenzity práce} = \text{kritický obrat} / \text{celkový obrat}$$

Jestliže podnik usiluje o dosahování zisku, musí se snažit o vyšší stupeň intenzity práce, jako byl dosažen v předcházejícím vzorci (výpočtu).

Bezpečná míra zisku je veličina, která nám udává hodnotu, o kterou může klesnout obrat na úroveň kritického bodu. Při dalším poklesu obratu dosáhne podnik už zónu ztráty. Bezpečná míra zisku je rozdíl mezi obratem celkovým a kritickým obratem:

$$\text{bezpečná míra zisku} = \text{celkový obrat} - \text{kritický obrat}$$

Bezpečnostní koeficient je poměr bezpečné míry zisku k celkovému obratu a zdůrazňuje nám, o kolik procent může klesnout obrat, než podnik dosáhne zóny ztráty. Na vyjádření tohoto vztahu můžeme použít rovnici:

$$\text{bezpečnostní koeficient} = \frac{(\text{celkový obrat} - \text{kritický obrat})}{\text{celkový obrat}} \times 100$$

Velmi důležité je též si uvědomit, že mezi bezpečnostním koeficientem a příspěvkem na úhradu je lineární vztah, můžeme tak vyčíslit % zisku:

$$\text{zisk v \%} = \text{příspěvek na úhradu} / \text{celkový obrat} \times \text{bezpečnostní koeficient}$$

Jestliže například vychází bezpečnostní koeficient 25 % a zisk vzniká ve výšce 10 %. Vedení podniku by mělo přemýšlet o způsobu, jak zlepšit bezpečnostní koeficient, aby nebyla ohrožena existence podniku.

Výpočet:

Úloha č. 1 :

Tabulka 32 - Pomocná tabulka k výpočtu variabilních nákladů, MNS (v Eur.)

Období	Q-pQ	CN-pCN	(b)*(c)	(b)*(b)
(a)	(b)	(c)	(d)	(e)
Leden 2017	93158	24242	2258302561	8678431596
Únor 2017	13772	-29128	-401150327	189662475
Březen 2017	-48326	124373	-6010495119	2335440937
Duben 2017	-87424	-132117	11550239423	7642990746
Květen 2017	140138	146944	20592454718	19638687072
Červen 2017	33422	201172	6723460389	1116996662
Červenec 2017	-223007	-511125	113984699139	49732300455
Srpen 2017	78269	175641	13747119453	6125958092
Celkem	0	0	162444630238	95460468034

Zdroj: Vlastní zpracování

Z údajů v tabulce č. 32 jsme vypočítali průměrné variabilní náklady na jednotku produkce (ks). A tedy $VN_j = (d)/(e) = 1,697$ Eura/ks

Pomocí zadaných ukazatelů (viz tabulka č. 33) a variabilních nákladů na jednotku produkce a dosazením těchto údajů do lineární rovnice jsme si vypočítali sumu fixních nákladů (Nf).

$$CN = NF + VN_j \cdot Q$$

$$1509841 = NF + (1,70 \cdot 766930)$$

NF = 206060 Eur (v průměru za měs.) a teda ročně cca 2 472 720 Eur.

Pro výpočet bodu zvratu jsme použili dvě metody, první pomocí všeobecně známého vzorce:

$$\begin{aligned} \text{Bod zvratu} &= \text{CFN} / \text{jedn. KP} \\ &= 206061 / (204997 / 766930) \\ &= 770910 \text{ ks} \end{aligned}$$

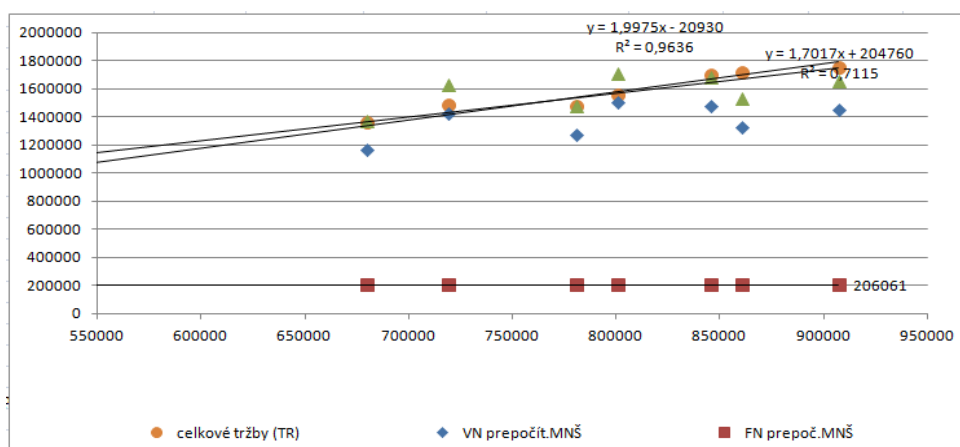
Tabulka 33 - Výchozí jednotkové informace pro určení bodu zvratu (v Eur.)

Období	jedn. KP	jedn. tržba /PC	jedn. FN	jedn. VN	jedn. CN	jedn. HV
Leden 2017	0,4545	1,999	0,240	1,544	1,784	0,059
Únor 2017	0,2571	1,890	0,264	1,633	1,897	0,034
Březen 2017	0,0814	2,069	0,287	1,987	2,274	0,037
Duben 2017	0,2784	2,003	0,303	1,724	2,028	0,037
Květen 2017	0,3342	1,934	0,227	1,599	1,827	0,051
Červen 2017	0,0667	1,947	0,257	1,880	2,138	0,034
Červenec 2017	0,4395	1,897	0,379	1,457	1,836	0,020
Srpen 2017	0,2639	2,014	0,244	1,750	1,994	0,077
Průměrné jedn. údaje:	0,2720	1,9690	0,2751	1,6970	1,9721	0,0437

Zdroj: Vlastní zpracování; (Poznámka: abstrahujeme od výrobků vyráběných na sklad)

Pro výchozí informaci k druhé metodě jsme si vybrali následující graf č. 1, který obsahuje zobrazení všech klíčových veličin spolu s jejich lineárními funkcemi. Druhá metoda je založená na předpokladu, že v bodě zvratu se celkové náklady rovnají celkovým tržbám, což můžeme vyjádřit jejich funkcemi (lineární, kterou v Excelu není těžké zjistit, stačí ji například přidat ke sledované časové řadě v Grafu).

Graf 1 - Přehled VN, FN, CN a Tržeb za rok 2017 v Eurech (podle diagramu č. 1)



Zdroj: Vlastní zpracování

Funkce celkových nákladů firmy:

$$y = 1,7017x + 204760$$

Funkce celkových tržeb za výrobky:

$$y = 1,9975x - 20930$$

Bod zvratu je při průměrném měsíčním množství:

$$1,7017x + 204\,760 = 1,9975x - 20\,930$$

$$1,7017x + 225\,690 = 1,9975x$$

$$225\,690 = 0,2958x$$

$$762\,982 = x$$

Při obou metodách je ale potřeba říct, že stále existuje určitá odchylka což je vidět i v grafu č. 1 a následně ve výpočtu. Což dokazuje i malý rozdíl mezi výslednými hodnotami. Určení bodu zvratu je za podmínek tohoto roku, čímž myslíme strukturu výroby, která se samozřejmě rok od roku mění.

Úloha č. 2: Jestliže podnik usiluje o dosahování zisku, musí se snažit o vyšší stupeň intenzity práce a výpočet je následující:

$$\text{průměrný stupeň intenzity práce} = \text{kritický obrat} / \text{celkový obrat}$$

$$\text{průměrný stupeň intenzity práce} = (762\,982 \times 1,969) / (766\,930 \times 1,969)$$

$$\text{průměrný stupeň intenzity práce} = 1\,502\,311,6 / 1\,510\,085,17 = 99,5 \%$$

Úloha č. 3: Bezpečnostní koeficient, který je poměrem bezpečné míry zisku k celkovému obratu a zdůrazňuje nám, o kolik procent může klesnout obrat, než podnik dosáhne zóny ztráty. Jestliže vezmeme poslední dostupný údaj celkového obratu z 08/2017 a kritický vypočítaný obrat, zjistíme, že bezpečnostní koeficient naposledy dosáhnul pro tuto firmu výše 11,76 %. Mezi bezpečnostním koeficientem a příspěvkem na úhradu je lineární vztah, můžeme tak vyčíslit % zisku:

$$\text{zisk v \%} = \text{příspěvek na úhradu} / \text{celkový obrat} \times \text{bezpečnostní koeficient}$$

$$\text{zisk v \% za 08/2017} = 223\,086 / 1\,702\,507 \times 0,1176$$

$$\text{zisk v \% za 08/2017} = 1,54 \%$$

Jestliže například vychází bezpečnostní koeficient 11,76 % tak zisk vzniká ve výšce 1,54 %. Vedení podniku by mělo přemýšlet o způsobu, jak zlepšit bezpečnostní koeficient tak, aby nebyla ohrožena existence podniku.

Úloha č. 4: Například i při přípravě měsíčního odbytového plánu je užitečné vědět, s jakou rezervou nad úroveň bodu zvratu se v plánu uvažuje, tj. o kolik může skutečný prodej klesnout, aby se firma nedostala do ztráty.

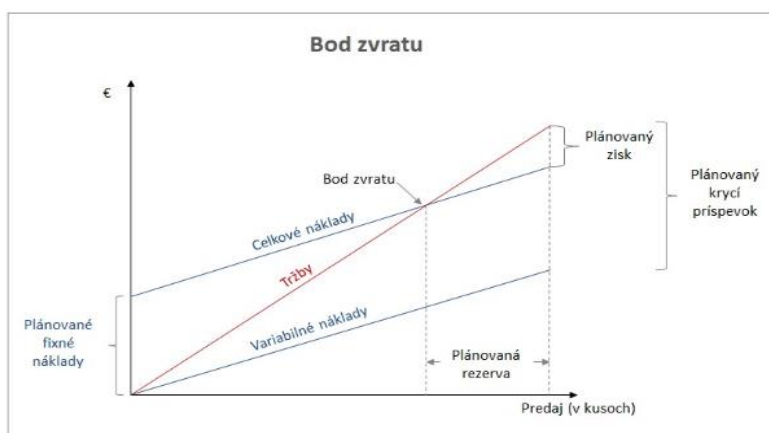
Plánovaná rezerva = plánovaný objem prodeje - objem prodeje v bodě zvratu

Plánovaná rezerva v % = plánovaná rezerva v ks / plánovaný objem prodeje

Informaci o plánované rezervě je možné využít při analýze citlivosti odbytového plánu.

Jestliže je naše plánovaná rezerva 11,53 % z plánovaného objemu prodeje, víme, že nejhorší pesimistický scénář prodeje nesmí klesnout pod tuto hranici. Bod zvratu v kontextu měsíčního plánování je uveden v grafu č. 2.

Graf 2 - Bod zvratu v kontextu měsíčního plánování



Zdroj: <http://www.cfo.sk/articles/bod-zvratu#.Wc-m7lu0PIV>

Diskuse: Analýza bodu zvratu je analytická technika, která pomáhá zjistit kritický objem prodeje, při kterém se tržby právě rovnají nákladům, což je možné graficky velmi přehledně zobrazit vícerymi metodami. Možné je jí vytknout pouze to, že zahrnuje pouze prodané výrobky a ne ty vyrobené na sklad. Což není hlavně z pohledu nákladů a kapacitního vytížení zcela přesné. Avšak díky této analýze je možné lépe posoudit možnosti dosahování zisku. Taktéž umožňuje získat jasné informace o budícím zabezpečení podniku. Výška zisku a jistota jeho dosáhnutí představují důležité pokyny pro úspěšné vedení podniku. Bod zvratu je užitečné znát vždy, ale hlavně v těchto situacích:

- v odvětvích s vysokým podílem fixních nákladů,
- v odvětvích s nízkou ziskovou marží,
- v období hospodářské recese, kdy klesá využití výrobních kapacit,
- v cyklických odvětvích, kdy se prodej ve slabším období může přiblížit k bodu zvratu,
- ve společnostech, které se ocitly v kritické finanční situaci a procházejí restrukturalizací, jejímž cílem je zabezpečit pozitivní cash flow z provozní činnosti, nebo když se společnost dostane do ztráty.
- při rozhodování o investicích do nových kapacit anebo produktů.

Závěr: Celková analýza tak dává možnost jednoduchého prověření různých navrhovaných alternativ. Na této analýze jsou zřetelně viditelné vlivy jednotlivých rozhodnutí na zisk. V podniku s různými skupinami výrobků, oblastmi prodeje a skupinami zákazníků mohou být diagramy sestavené tak, aby ukazovali důsledky změn objemu prodeje, prodejních cen a jednotlivých variabilních nebo fixních nákladů. S takovými informacemi může vedení podniku a řídicí pracovníci přijímat lepší rozhodnutí a systematicky zvyšovat zisk. Taktéž je třeba říct, že použití této analýzy kritických bodů pro jednotlivé dílčí oblasti podniku umožňuje odhalení slabín a silných stránek těchto sledovaných oblastí a mnohé další přínosné informace.

Zadání samostatné práce (úlohy)

1. Jaké další analýzy z oblasti obchodního controllingu znáte a na co se používají? Případně, jakou byste doplnili do našeho příkladu a proč by podle vás byla třeba?

Studijní literatura

Povinná literatura

VOCHOZKA, M., M. PSÁRSKA, V. STEHEL a P. ROUSEK, 2016. *Controlling*. 2. vyd. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-7468-110-3. (s. 49-57)

Doporučená literatura

FOLTÍNOVÁ, A., 2014. *Nákladový controlling, případové studie*. [s. l.]: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-8168-108-0. (s. 16-17)

VOLLMUTH, H. J., 2001. *Nástroje controllingu od A do Z*. 2. dotisk. Praha: Profess Consulting. ISBN 978-80-7259-029-2. (s. 55, s. 57, s. 63-64)

3.8 Controlling kvality- souvislý příklad

Klíčová slova

manažerství kvality, Balanced Scored Card, zlepšování, výkonnost, nekvalita, náklady

Cíle kapitoly

Hlavním cílem je porozumět souvislostem mezi strategickým a operativním controllingem kvality a vědět jak ho použít ve spojitosti s komplexním řízením podniku tak, aby podnik dosahoval strategických cílů.

Výstupy ze studia

- 14.15 aplikuje controlling kvality

Příklad:

Zadání: Představte si, že pracujeme ve společnosti, ve které je vaší klíčovou náplní komplexní řízení podniku z hlediska strategického a operativního. Zároveň máte už zvolené strategické cíle, které chcete sledovat.

Úloha č. 1: Spojte jednotlivé ukazatele resp. metody sledování k příslušným strategickým cílům podle perspektiv metody BSC. Interpretujte význam této metody ve spojitosti s controllingem kvality. Přehled ukazatelů a strategických cílů podniku je uveden v tabulce č. 34.

Tabulka 34 - Přehled ukazatelů a strategických cílů podniku

Ukazatel	Cílová hodnota	Vybrané sledované strategické cíle
Počet nových zákazníků	růst 10 % ročně	Zvyšování hodnoty podniku
Snížení počtu reklamací	pod 2% z tržeb	Růst investic do infrastruktury a procesů
Úroveň KP vůči tržbám	růst min. 3% ročně	Růst spokojnosti zaměstnanců
Procentuální podíl nerealiz.obj.	0%	Růst rentability zákazníků
Hrubý zisk	růst 5% ročně	Rozvoj týmového ducha
Snížení fluktuace zaměstnanců	o 5% ročně	Optimalizace procesů
Zvýšení efektivity produkčního cyklu	o 5% ročně	Kontrola a tvorba dostatečných výrobních kapacit
Přidaná hodnota	růst 5% ročně	Zvýšení stupně spolehlivosti a kvality dodávky
Zrychlit dodávku výrobků	zkrátit o 1 den	Zvyšování ziskovosti
Ukazatel EVA	růst 5% ročně	Zlepšení logistiky dodávky
Zvýšení investic do vzdělávání	o 15% ročně	Nárůst odbytových možností
Zvýšení počtu týmových a komunikačních školení	aspoň 1x ročně	Neustály rast produktivity práce

Zdroj: Vlastní zpracování

Úloha č. 2: Jak už víte, podnik má strategický cíl snižování celkových nákladů na nekvalitní produkci a od něho se odvíjí operativní cíl udržovat hodnotu nákladů na interní nekvalitu do 0,50 % z výkonů výroby a externí nekvalitu ve výšce 0,30 % z tržeb. Máte následující údaje. Roztřídíte podle druhu jednotlivé náklady a vypočítejte celkové náklady kvality spolu s operativním ukazatelem interní a externí nekvality resp. na vady (viz nižší metodika). Výsledky interpretujte. Informace o kvalitě a ostatní ukazatele za roky 2016 a 2017 (v Eurech) jsou uvedeny v tabulce č. 35.

Tabulka 35 - Informace o kvalitě a ostatní ukazatele za roky 2016 a 2017 (v Eurech)

	2016	2017
Tržby	2700000	2950000
Výkony výroby	2295000	2448500
Výrobky sešrotované během výroby	15000	14500
Analýza trhu	4500	5200
Náklady na ověřování měřidel	500	750
Školení spojené s manažerstvím kvality	9500	9800
Náklady na šrotované výrobky u zákazníka	10000	9500
Dodatečné logistické a administrativní náklady	3900	4500
Zkoušky výrobků a jejich testy	5000	5500
Analýza a rozbor problémových výrobků	1500	1650

Zdroj: Vlastní zpracování

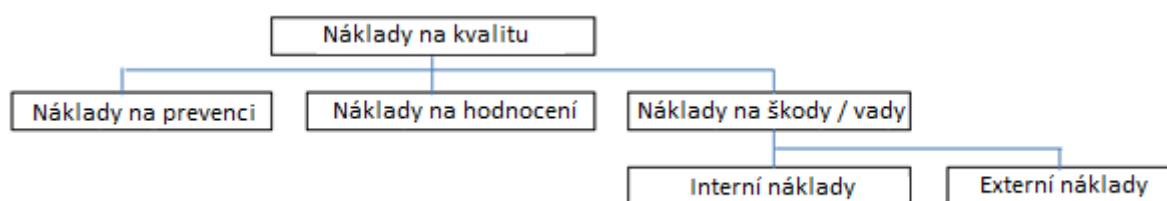
Metodika:

Balanced Scorecard (BSC): představuje strategický způsob, jak dosáhnout vytyčených cílů stanovených v politice kvality v závislosti na klíčových činnostech resp. oblastí kterými jsou:

- Zákaznická perspektiva: jak nás vnímají zákazníci?
- Interní perspektiva: v čem musíme být dobří, abychom byli na trhu úspěšní?
- Učení, růst a zlepšování výkonnosti: dokážeme se zlepšovat a vytvářet vyšší hodnotu?
- Finanční perspektiva: jaký výnos přinášíme majitelům společnosti?

Nákladové ukazatele kvality rozdělené na obrázku č. 2.

Obrázek 2 - Přehled struktury nákladů na kvalitu



Zdroj: Zpracování podle Vollmuth (2001)

Náklady na kvalitu se nejčastěji dávají do poměru s tržbami nebo s celkovými výkony výroby konkrétního podniku. Toto vykazování umožňuje sledovat již zmíněné náklady ve vztahu k výkonům jako takovým a k produkci a je jedno, jestli za měsíční nebo ročné období. Tak nám neustále poskytuje aktuální pohled na vývoj kvality/nekvality v podniku. Takový způsob průběžného sledování je možné považovat za operativní controlling kvality.

Výpočet:

Úloha č. 1: Systém tohoto modelu BSC představuje interdisciplinární nástroj komplexního řízení podniku, který sice spadá pod controlling kvality, ale dalece jej přesahuje. Sledované perspektivy BSC umožňují stanovit rovnováhu mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli, mezi požadovanými výstupy a hybnými silami těchto výstupů a mezi všemi měřidly resp. ukazateli.

Finanční perspektiva a její cíle spolu s ukazateli sehrávají dvojí úlohu. V první řadě definují finanční výkonnost očekávanou od strategie a na druhé straně slouží ke zhodnocení cílů a měřidel všech ostatních perspektiv BSC.

Zákaznická perspektiva představuje zdroj obrátů pro firmu, které jsou součástí jejich finančních cílů. Umožňuje taktéž stanovit klíčové zákaznické ukazatele příslušných cílových zákazníků a trhových segmentů.

Procesní přístup zastřešuje interní perspektiva, která využívá ukazatele interních procesů, které se zaobírají přístupy ovlivňujícími přímo spokojenost zákazníků a na dosažení finančních cílů.

Perspektiva učení se a růstu vytváří infrastrukturu, která umožňuje, dosažení cílů v ostatních třech perspektivách. Cíle v perspektivě učení se a růstu jsou hybnými silami k dosažení skvělých výstupů v prvních třech perspektivách BSC. Přehled ukazatelů a strategických cílů podniku podle BSC je uveden v tabulce č. 36.

Tabulka 36 - Přehled ukazatelů a strategických cílů podniku podle BSC

Ukazatel	Cílová hodnota	Sledované přiřazené strategické cíle
Finanční perspektiva BSC:		
Hrubý zisk	růst 5% ročně	Zvyšování ziskovosti
Přidaná hodnota	růst 5% ročně	Neustálý rast produktivity práce
Ukazatel EVA	růst 5% ročně	Zvyšování hodnoty podniku
Zákaznická dimenze BSC:		
Snížení počtu reklamací	pod 2% z tržeb	Zvýšení stupně spolehlivosti a kvality dodávky
Počet nových zákazníků	růst 10 % ročně	Nárůst odbytových možností
Úroveň KP vůči tržbám	růst min. 3% ročně	Růst rentability zákazníků
Interní podnikové prostředí BSC:		
Procentuální podíl nerealiz.obj.	0%	Kontrola a tvorba dostatečných výrobních kapacit
Zrychlit dodávku výrobků	zkrátit o 1 den	Zlepšení logistiky dodávky
Zvýšení efektivity produkčního cyklu	o 5% ročně	Optimalizace procesů
Perspektiva učení, růstu, potenciálů BSC:		
Snížení fluktuace zaměstnanců	o 5% ročně	Růst spokojenosti zaměstnanců
Zvýšení investic do vzdělávání	o 15% ročně	Růst investic do infrastruktury a procesů
Zvýšení počtu týmových a komunikačních školení	aspoň 1x ročně	Rozvoj týmového ducha

Zdroj: Vlastní zpracování

Úloha č. 2: Náklady kvality jsou rozdělené do tří základních kategorií a to na náklady vynaložené na prevenci nekvality, náklady na její hodnocení a náklady na vzniklé chyby. Ty jsou následně ještě upřesněné tím, že rozlišujeme náklady na chyby vzniklé ve výrobním procesu, u nás v podniku během výroby (interní) a vzniklé u zákazníka (externí).

Náklady na prevenci mohou obsahovat například přezkoumání požadavků na výrobku, náklady na plánování designu, prototypy, analýzy trhu či školení a jiné potřebné investice. Náklady na hodnocení jsou ty, které vznikají ve spojitosti se zkoušením a kontrolou. Může jít například o náklady na testy, ověřování měřidel, výrobků či vyhodnocování. Náklady na vady, nekvalitu např. interní jsou zaviněné určitou chybou ve výrobním procesu. Spojují se s nimi například náklady na analýzy těchto vad a celková hodnota šrotovaných výrobků. Externí náklady na vady jsou spojené s reklamacemi a jejich řešením ze strany zákazníků. Výsledné kategorie sledovaných nákladů kvality jsou uvedeny v tabulce č. 37.

Tabulka 37 - Výsledné kategorie sledovaných nákladů kvality

	2016	2017	Vysvětlení
Náklady na prevenci:	14 000	15 000	analýza trhu a školení
Náklady na hodnocení:	5 500	6 250	ověřování měřidel a zkoušky výrobků
Náklady na chyby, nekvalitu:	30 400	30 150	součet interních a externích nákladů
z toho interní náklady	16 500	16 150	náklad na sešrotované výrobky a analýza problémů
z toho externí náklady	13 900	14 000	náklad na šrotované výrobky, logistiku a administrativu zák.
Celkové náklady na kvalitu:	49 900	51 400	rostoucí ale spíše na úkor prevence a hodnocení
Poměr interních nákladů vůči výkonům:	0,72%	0,66%	cíl 0,50%
Poměr externích nákladů vůči tržbám:	0,51%	0,47%	cíl 0,30%

Zdroj: Vlastní zpracování

Diskuse: Zlepšování kvality je obvykle interpretováno jako část manažerství kvality, které se zaměřuje především na uspokojování požadavků zákazníka a postupné přibližování se k výjimečnosti. Jedná se také o aktivity, jejichž cílem je dosažení vyšší úrovně v porovnání s předcházejícím stavem. Zlepšování kvality se dosahuje prostřednictvím zlepšování procesů, zejména z pohledu jejich výkonnosti a efektivnosti.

Zlepšování kvality se zaměřuje nejčastěji na tyto 3 oblasti:

- zvyšování vhodnosti na použití,
- snižování rozsahu neshod v dodávkách výrobků a služeb,
- zvyšování účinnosti všech podnikových procesů.

Proces zlepšování by měl být chápán jako nepřetržitý proces, v kterém by dosažení lepšího stavu mělo být výchozím bodem k dalšímu zlepšování. Toto je pouze teoretické pojetí. Jakmile si položíme otázku, jak je možné tento proces realizovat, vystupuje do popředí

controlling kvality, jehož cílovým zaměřením je vyhodnocování aktivit a plánovaných cílů v oblasti managementu kvality. Jak víme, dělí se na strategický a operativní controlling kvality. Strategický controlling kvality je zaměřený na modely TQM a BSC, které mají v sobě obsažené strategické cíle a dlouhodobé směřování podniku včetně jeho dlouhodobých ambicí. Operativní controlling kvality dále zahrnuje vyhodnocování a navrhování opatření v oblastech modelů QMS a nákladový controlling kvality ve spojitosti s krátkodobými cíli. Celý tento nepřetržitý proces zlepšování se dá považovat za nezbytnou součást podnikového řízení.

Závěr: Kvalita a její úroveň v podniku je o pochopení a naplnění očekávání nejen zákazníků, ale i ostatních zainteresovaných stran. Do jejích problémů přímo vstupuje současné dynamicky se rozvíjející a rychle se měnící ekonomické prostředí, které organizace staví před problém zabezpečení dlouhodobé konkurenceschopnosti. Pohled na kvalitu může být dvojitý: zvenku a zevnitř. Rozhodujícím faktorem zvenku, teda směrem k zákazníkům ve zdravém tržním prostředí je marketingová strategie odvíjející se od reklamy, kvality produktů, ceny produktů, dodacích podmínek, záručních podmínek apod. Rozhodujícím faktorem směrem dovnitř organizace je systém a kvalita jejího řízení. Základním sledovaným cílem je jednoznačně zvyšovat efektivnost, výkonnost všech procesů, a tím celé organizace s důrazem na kvalitu produktu.

Zadání samostatné práce (úlohy)

1. Jaké přístupy ke zlepšování procesů znáte a jak fungují? Podívejte se na ně z hlediska postupného zlepšování a z hlediska radikálního zlepšování? (pomůcka, Kaizen, reengineering).
2. Vysvětlete, na co slouží a kdy se používá v kontextu controllingu kvality Balanced Scorecard?
3. Vysvětlete, co chápete pod pojmem výkony výroby, které jsou považované za hodnotu, vůči které se vykazují náklady na nekvalitní produkci. Zároveň objasněte, proč se právě tento ukazatel používá.

Studijní literatura

Povinná literatura

VOCHOZKA, M., M. PSÁRSKA, V. STEHEL a P. ROUSEK, 2016. *Controlling*. 2. vyd. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-7468-110-3. (s. 69-73)

Doporučená literatura

VOLLMUTH, H. J., 2001. *Nástroje controllingu od A do Z*. 2. dotisk. Praha: Profess Consulting. ISBN 978-80-7259-029-2. (s. 294-295)

3.9 Marketingový controlling- souvislý příklad

Klíčová slova

portfoliová analýza, trh, marketingová strategie, operativní marketingové cíle

Cíle kapitoly

Porozumět strategickému a operativnímu marketingovému controllingu, jeho nenahraditelným přínosům v kontextu neustále se měnícího globalizovaného trhu. Zaměříme se na metodu portfoliové analýzy. Jedná se o novou metodu strategického plánování v podniku. Umožňuje analýzu podniku jako celku na delší období dopředu. Na základě jejích výsledků může vedení podniku a řídicí pracovníci dělat přesnější rozhodnutí o budoucích aktivitách podniku. Odpovídá na otázky typu jaká je situace u konkurence, jestli je výrobní mix na příslušných trzích vyvážený či jiné podobně zaměřené otázky.

Výstupy ze studia

- 14.6 aplikuje marketingový controlling

Příklad:

Zadání: Představte si, že vlastníte podnik, který se zaměřuje na výrobu čokoládových produktů. Působíte tedy v potravinářském sektoru a plošně zatím jen v jedné zemi, v té, ve které máte sídlo. Snažíte se zjistit, jaké nové výrobky by bylo v budoucnosti nejlepší na trh zavést, případně které víc podporovat investicemi a jaká by byla nejvhodnější strategie, aby se v tomto směru dlouhodobě zlepšovala situace podniku a ten neustále postupoval a rostl. Vaše portfolio výrobků, které vyrábíte je následující a zatím o něm máte tyto informace, viz tabulka č. 38.

Tabulka 38 - Přehled portfolia výrobků nabízených a prodaných v roce 2017

Druh výrobku	Relativní podíl na trhu	Očekávaný růst trhu	Roční obrat (2017) v €	Prodej v ks	Jednotková před. cena	Variabilní náklad	Krycí příspěvek	Ziskovost v %
Mléčná čokoláda MILA	5,00%	1,8%		750000	2,50 EUR	1,50 EUR		
Bílá čokoláda BELA	1,00%	-0,3%		370000	2,00 EUR	1,20 EUR		
Hořká čokoláda HANA	3,00%	1,5%		500000	3,00 EUR	1,95 EUR		
Čokoládové preclíky	0,01%	5,0%		100000	1,50 EUR	1,40 EUR		
Sušené ovoce v čokoládě	4,00%	4,5%		200000	6,00 EUR	5,00 EUR		
Ledová čokoláda (nugát)	3,75%	0,0%		75000	2,50 EUR	1,50 EUR		
Bonboniéra mix	6,00%	2,5%		320000	11,00 EUR	8,50 EUR		
Bonboniéra Mléčná BETA	4,00%	1,5%		175000	8,00 EUR	7,00 EUR		
Bonboniéra Bílá Adéla	1,00%	-0,1%		87000	6,00 EUR	5,50 EUR		
Bonboniéra Hořká DANA	4,50%	1,0%		152000	9,00 EUR	8,00 EUR		

Zdroj: Vlastní zpracování

Úloha č. 1: Růst trhu a relativní podíl na trhu jsou zvolené jako hlavní faktory úspěchu pro podnik, jak se počítají? Doplňte v Tabulce č. 38 chybějící sloupec. Podíl na trhu a růst trhu navzájem porovnáváme v jedné matici, dostaneme tak čtyři strategické oblasti, do kterých je naše výrobky možné umístit a posoudit tak jejich úspěšnost. Jak se tato matice jmenuje? Roztřídte podle ní naše výrobky a vysvětlete jejich umístění.

Úloha č. 2: Na základě zadaných údajů vypočítejte předpokládaný - plánovaný cash flow (příjmy a výdeje) pro jednotlivé výrobky a zanepte je do portfoliové matice.

Metodika:

Portfoliová analýza - s její pomocí může být podnik rozdělen na jednotlivá portfolia, a analyzován jako celek. Jak portfolia, tak strategické podnikové jednotky jsou obzvlášť vhodné výrobní skupiny, které jsou taktéž používané při krátkodobých výpočtech výsledků. Potom mohou být pro jednotlivé výrobní skupiny vyvinuté rozdílné strategie. Tvorba těchto portfolií poskytuje množství výhod pro vedení podniku i pro řídicí pracovníky a ulehčuje strategické plánování.

Výpočet:

Úloha č. 1: Jedná se o tzv. Portfoliovou matici, do které jsou výrobní skupiny podle kritérií relativního podílu na trhu (osa X) a růstu trhu (osa Y) umístěné do čtyř polí. Pro jednotlivá pole potom mohou být vyvinuté specializované strategie. Vzorová portfoliová matice je uvedena v grafu č. 3.

Obrázek 3 - Vzorová portfoliová matice

Růst trhu	vysoký	Otazníky	Hvězdy
	nizký	Bídní psi	Dojné krávy
		nizký	vysoký
		Relativní podíl na trhu	

Zdroj: Zpracování dle Vollmuth (2001)

Relativní podíl na trhu = (podíl podniku na trhu/ podíl vedoucího podniku na trhu) *100

Snahou každého podniku je dosahovat co možná nejvyššího podílu, neboť se tím zlepšuje konkurenceschopnost a stoupá výnosová síla podniku. Zde se dostává do popředí úloha investic, které vedou ke zvýšení podílu na trhu, a jsou rentabilní obzvláště na takovém trhu, který se vyznačuje vysokým růstem.

Růst trhu = (předpokládaný objem trhu v plánovaném období/ objem trhu v předchozím roce)*100

Vysoké přírůstky objemu trhu vedou k významnému snížení jednotkových nákladů a urychlují návratnost investic.

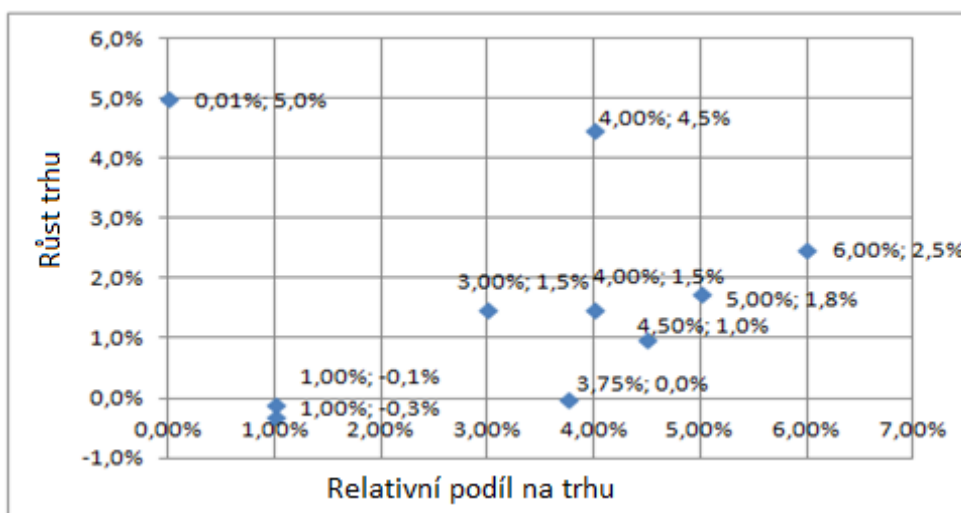
Dopočítané chybějící údaje jsou uvedeny v tabulce č. 39 a portfoliová matice podle zadání je uvedena v grafu č. 4.

Tabulka 39 - Dupočítané chybějící údaje

Druh výrobku	Relativní podíl na trhu	Očekávaný růst trhu	Roční obrat (2017) v €	Prodané množství	Jednotková cena	Variabilní náklad	Krycí příspěvek	Ziskovost
Mléčná čokoláda MILA	5,00%	1,8%	1875000	750000	2,50 €	1,50 €	1,00 €	40,00%
Bílá čokoláda BELA	1,00%	-0,3%	740000	370000	2,00 €	1,20 €	0,80 €	40,00%
Hořká čokoláda HANA	3,00%	1,5%	1500000	500000	3,00 €	1,95 €	1,05 €	35,00%
Čokoládové preclíky	0,01%	5,0%	150000	100000	1,50 €	1,40 €	0,10 €	6,67%
Sušené ovoce v čokoládě	4,00%	4,5%	1200000	200000	6,00 €	5,00 €	1,00 €	16,67%
Ledová čokoláda (nugát)	3,75%	0,0%	187500	75000	2,50 €	1,50 €	1,00 €	40,00%
Bonboniéra mix	6,00%	2,5%	3520000	320000	11,00 €	8,50 €	2,50 €	22,73%
Bonboniéra Mléčná BETA	4,00%	1,5%	1400000	175000	8,00 €	7,00 €	1,00 €	12,50%
Bonboniéra Bílá Adéla	1,00%	-0,1%	522000	87000	6,00 €	5,50 €	0,50 €	8,33%
Bonboniéra Hořká DANA	4,50%	1,0%	1368000	152000	9,00 €	8,00 €	1,00 €	11,11%

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 3 - Portfoliová matice podle zadání



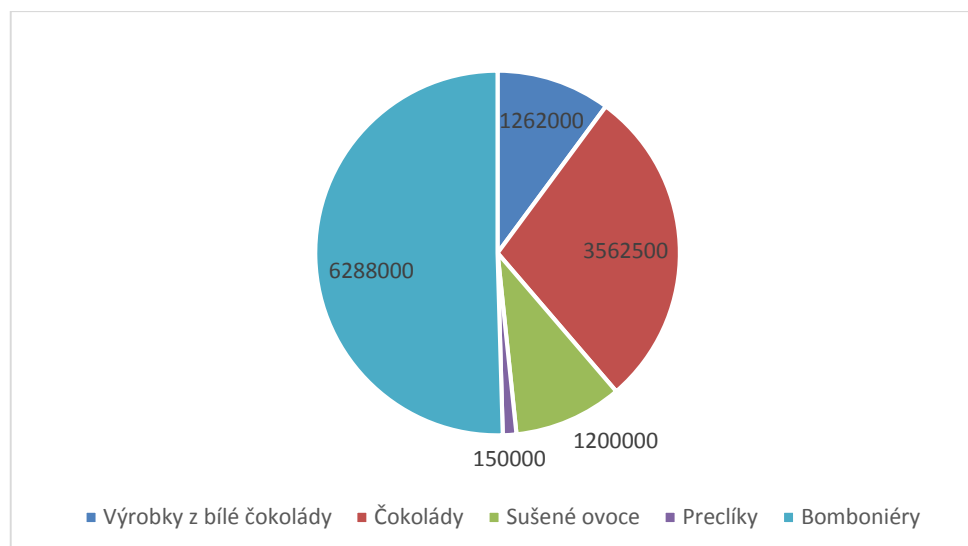
Zdroj: Vlastní zpracování

Z naší matice je jasné, že pro náš podnik Otazníky představují čokoládové preclíky, Hvězdami je sušené ovoce a Bídnymi psi jsou produkty z bílé čokolády. Nejpočetnější skupinu nám tvoří tzv. Dojné krávy, kde se nacházejí ostatní výrobky. Pro naše účely hodnotíme konkrétní výrobky, ale běžně se do této analýzy zahrnují výrobové skupiny, které jsou přesně seřazené podle kritérií a mají tým lidí, který se zabývá každou skupinou z hlediska správně zvoleného

marketingu a je za něj zodpovědný. Na analýzu jsou nejnáročnější právě výrobky resp. výrobkové skupiny, které jsou v Otaznících, pro nás jsou jimi čokoládové preclíky. Ty je třeba přesně analyzovat, protože mohou být sice úspěšně zavedené na trh, ale nemusí být vůbec přijaté. Ke Hvězdám řadíme sušené ovoce v čokoládě, tyto výrobky mají silný potenciál získat vedoucí pozici na trhu až do stádia zralosti. Produkty, v této fázi jsou z hlediska budoucnosti nejdůležitější. Bídni psi jsou pro podnik méně zajímaví, protože už nemají žádný velký trhový potenciál a taktéž žádnou zvláštní strategickou konkurenční výhodu. Jsou pro podnik nevýznamné a trh s výrobky z bílé čokolády podle všeho stagnuje. Poslední a nejpočetnější skupinou jsou tzv. Dojné krávy, jde o výrobky, které mají ještě malý rostoucí potenciál, ale spíše stagnují nebo jsou na zmenšujících se trzích. Výrobky by měli být v portfoliu začleněné tak, aby byl zabezpečený průběh životního cyklu od Otazníků, přes Hvězdy až po Dojné krávy a Bídne psi.

Avšak stále ještě nejsme objektivní. Co nám k analýze chybí? Obrat, jako hodnotové doplňkové kritérium, které taktéž musí být v portfoliové matici zahrnuto a dále ziskovost. Díky obratu zjistíme váhu jednotlivých výrobků resp. výrobkových skupin. Často bývají zakreslené do matice přímo k umístění hodnot. Hlavní myšlenkou je varování, že čím dříve se v průběhu roku jednotlivé okruhy resp. výška obratu pohybují směrem na pole Bídnych psů, tím větší je nebezpečí pro podnik, že bude vytěsněn z tohoto konkrétního trhu.

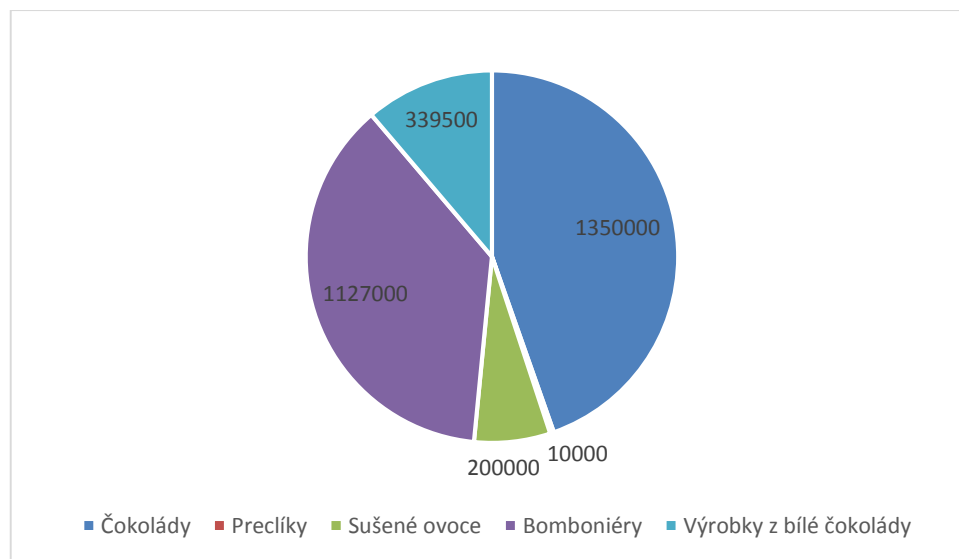
Graf 4 - Obrat jednotlivých výrobkových skupin



Zdroj: Vlastní zpracování

Na to, že obrat z čokolád tvoří jen 29 % z celku, je jejich ziskovost resp. objem KP a teda i celková váha v portfoliu nejvyšší a to až 45 % z celkového KP. Čokolády tedy představují nosné produkty. Avšak podnik by se měl snažit správně podpořit i rizikové Otazníky (preclíky v čokoládě) a přesunout jejich parametry mezi Hvězdy. Hvězdy (sušené ovoce v čokoládě) by se časem měli dostat k Dojným kravám.

Graf 5 - Krycí příspěvek u jednotlivých výrobních skupin



Zdroj: Vlastní zpracování

Úloha č. 2:

Přehled peněžních toků a ziskovosti u jednotlivých výrobků je uveden v tabulce č. 40.

Tabulka 40 - Přehled peněžních toků a ziskovosti u jednotlivých výrobků

Druh výrobku	Příjem PL-obrat (2018) v €	Výdaj PL-variabilní náklady 2018	Plán. 2018 množství	Ziskovost
Mléčná čokoláda MILA	1907813	1144688	763125	40,00%
Bílá čokoláda BELA	737780	442668	368890	40,00%
Hořká čokoláda HANA	1522500	989625	507500	35,00%
Čokoládové preclíky různé/nové	157500	147000	105000	6,67%
Sušené ovoce v čokoládě bal. mix	1254000	1045000	209000	16,67%
Ledová čokoláda (nugát)	187500	112500	75000	40,00%
Bonboniéra mix	3608000	2788000	328000	22,73%
Bonboniéra Mléčná BETA	1421000	1243375	177625	12,50%
Bonboniéra Bílá Adéla	521478	478022	86913	8,33%
Bonboniéra Hořká DANA	1381680	1228160	153520	11,11%
Celkem v Eurech:	12699251	9619037		

Zdroj: Vlastní zpracování

Základním výchozím sestavení cash-flow pro následující rok je předpokládaný růst trhu od kterého se odvíjí plánované prodané množství. To je výchozí pro výpočet plánovaných příjmů a následně nemění se variabilní náklad zase pro výpočet výdajů. Zde se však zastavme, je třeba zaměřit pozornost na další výdaje, které nejsou v tabulce zahrnuté. A to především proto, že například u výrobků ve fázi Otazníků jsou nezbytné velké investice a proto tento cash-flow bude v konečném důsledku okolo 0. U výrobků ve fázi Hvězdy je cash-flow dobrý, ale pravděpodobně se tyto prostředky budou používat na financování podporných investic, které jsou nutné pro vybudování a zajištění pozice na trhu. Největší výhled na pozitivní cash-flow je u Dojných krav což potvrzuje i náš graf. V této fázi se u těchto výrobků konkurence na trhu stabilizovala. Vyšší relativní podíl na trhu vede k nejnižším jednotkovým nákladům a tím i k nejvyšší míře zisku. U Bídnych psů jde o problémové nebo neperspektivní výrobky z dlouhodobějšího hlediska, což je způsobeno buď, přesycením trhu nebo nízkým podílem na trhu. Běžně bývá cash-flow u těchto výrobků nulový nebo záporný. U nás je sice kladný, ale perspektiva není dobrá.

Obrázek 4 - Přehled cash - flow podle portfoliové matice

(vysoký)	Otazníky	Hvězdy
	Příjem: 157500 Výdej: 147000 Cash-flow 10500	Příjem: 1254000 Výdej: 1045000 Cash-flow 209000
růst trhu	Bídni psi	Dojné krávy
(nízký)	Příjem: 1259258 Výdej: 920690 Cash-flow 338569	Příjem: 10028493 Výdej: 7506348 Cash-flow 2522145
	Relativní podíl na trhu (nízký)	(vysoký)

Zdroj: Vlastní zpracování

Diskuse: Klíčovou myšlenkou portfoliové analýzy je identifikace, monitoring a realizace opatření v zájmu úspěšného fungování podniku z dlouhodobého hlediska. Vedení podniku a řídicí pracovníci musí klást důraz na to, aby se neustále vyvíjely nové výrobky, které by mohly být jako Otazníky úspěšně uvedené na trh. Je nezbytné mít na trhu dostatečný počet tzv. Hvězd, aby se zajistila budoucí poptávka a taktéž dostatečně velký počet výrobků tzv. Dojných krav, které tvoří nejvyšší kladný cash-flow, který je potřebný pro Otazníky a Hvězdy. Vyřazovanými výrobky jsou ty, které spadají pod Bídny psy. Portfolio založené na trhovém podílu a růstu trhu má za cíl zajistit strategickou vyváženost portfolia resp.

portfoliových skupin v zájmu dlouhodobé úspěšnosti. A kdy je podnik dlouhodobě úspěšný? Přeci jestliže je současná a budoucí výnosová síla podniku zaručená.

Závěr: Případná analýza je zpracovaná tak, aby bylo možné porozumět základním vazbám a souvislostem, někdy z pohledu praxe je spíše z povrchu, jestliže jí dělá konkrétní podnik. Má totiž k dispozici podrobné informace, průzkumy trhu či jiné podporné analýzy dokreslující výsledky a příčiny toho kde se konkrétně skupiny výrobků nacházejí.

Zadání samostatné práce (úlohy)

1. Jaké strategie by námi sledovaný podnik měl podle dosahovaných výsledků rozvíjet u sledovaných výrobků? Zamyslete se a vysvětlete Váš názor.

Studijní literatura

Povinná literatura

VOCHOZKA, M., M. PSÁRSKA, V. STEHEL a P. ROUSEK, 2016. *Controlling*. 2. vyd. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-7468-110-3. (s. 43-47)

Doporučená literatura

VOLLMUTH, H. J., 2001. *Nástroje controllingu od A do Z*. 2. dotisk. Praha: Profess Consulting. ISBN 978-80-7259-029-2. (s. 262)

3.10 Inovační controlling - souvislý příklad

Klíčová slova

inovace, kaizen, hodnocení inovací, procesní přístup, přidaná hodnota

Cíle kapitoly

Porozumět prostřednictvím názorného příkladu inovačnímu controllingu, a to nejen strategickému, ale také operativnímu ve smyslu výpočtu a interpretaci konkrétních ukazatelů.

Výstupy ze studia

- 14.7 aplikuje inovační controlling

Příklad:

Zadání: Představte si, že máte úspěšný středně velký podnik, v kterém je oddělení výzkumu a vývoje. Toto oddělení je velmi aktivní a jeho fungování je považované za jednoznačnou prioritu ve firmě. Na oddělení výzkumu a vývoje pracuje 5 lidí, kteří jsou zodpovědní za celý výzkum a vývoj v podniku. K dispozici máte ještě následující informace, viz tabulka 41.

Tabulka 41 - Vnitropodnikové vybrané informace

Položka	2017	2016	2015
Celkové tržby	1207536	1165092	986036
Tržby z produktových inovací	24151	21000	19721
Úspory z procesních inovací	1350	980	780
Přidaná hodnota	436730	407146	311661
Provozní HV	57202	56138	5287
Celkové náklady	1014330	1000999	828270
Náklady inovací	24226	21101	19886
Počet patentů	8	7	6
Počet procesních inovací	13	12	10

Zdroj: Vlastní zpracování

Úloha č. 1: Ověřte, zda jsou naplňovány následující strategické- operativní cíle během tří sledovaných let. Přehled strategických inovačních cílů podniku podle druhu inovací je uveden v tabulce č. 42.

Tabulka 42 - Přehled strategických inovačních cílů podniku podle druhu inovací

Sledované strategické ukazovatele	Strategické cíle	Poznámka- další navazující cíle jsou pro 5 letý časový horizont
	růst	
Procesní inovace:		
počet procesních inovací v podniku	o 20% ročně	resp. zlepšení
průměrná hodnota procesních inovací	o 20% ročně	dosažené úspory díky inovací
Produktové inovace:		
návratnost investic do inovací	zkracovat	k vývojovému úseku např. 5tim-luďom
počet patentů na pracovníka V a V za rok	o 5% ročně	V a V- výzkumu a vývoje
procentuální pokles nákladů inovov. produktů	o 5% ročně	dosažené úspory díky inovacím
tržby z inovací produktu na pracovníka V a V	o 10 % ročně	
poměr tržeb z inovov. produktů k celému portfoliu	na hodnotu 10%	

Zdroj: Vlastní zpracování

Úloha č. 2: Vypočítejte produktivitu inovací a vysvětlete proč je její výpočet přínosný.

Metodika:

Vybrané výkonnostní a efektivnostní ukazatele inovací (viz výše)

Produktivita inovací: hodnota výstupů (tržby) / ekonomické náklady spotřeby vstupů

Výpočet:

Úloha č. 1: Vypočítané hodnoty z ukazovatelů jsou v tabulce č. 43. Z tabulky je zjevné, že situace se v oblasti procesních inovací z části zlepšuje a jejich průměrná hodnota narůstá postupně až na hodnotu 27 % v roce 2017 oproti roku 2016. Avšak na druhé straně, v počtu procesních inovací se situace oproti roku 2016 značně zhoršila. Při produktových inovacích je situace obdobná.

Tabulka 43 - Přehled dosahovaných inovačních ukazovatelů za roky 2015-2017

Sledované strategické ukazovatele	Strategické cíle	2015	2016	2017
	růst			
Procesní inovace:				
počet procesních inovací v podniku	o 20% ročně		20,00%	8,33%
průměrná hodnota procesních inovací	o 20 % ročně		4,70%	27,16%
Produktové inovace:				
návratnost investic do inovací	zkracovat			
počet patentů na pracovníka V a V za rok	o 5% ročně		3,33%	2,86%
procentuální pokles nákladů inovov. Produktů	o 5% ročně		0,02%	0,04%
tržby z inovací produktu na pracovníka V a V	o 10% ročně	3944	4200	4830
			6,49%	15,00%
poměr tržeb z inovov. produktů k celému portfoliu	na hodnotu 10%	2,00%	1,80%	2,00%

Zdroj: Vlastní zpracování

Úloha č. 2: Výpočet produktivity inovací

ROK 2015: $(19721+780)/19886= 1,0309$

ROK 2016: $(21000+ 980)/ 21101= 1,0417$

ROK 2017: $(24151+1350)/24226=1,0526$

Situace se v našem podniku z roku na rok zlepšuje. Ukazatel hovoří o tom, že nám ve srovnání s náklady tržby narůstají. Poznatek o tom, jak spotřebováváme finanční zdroje na inovace, je daleko důležitější než znalost toho, kolik jich spotřebováváme. Pro kalkulaci přínosů inovací, ve formě ukazatele produktivity, je směrodatná struktura reálné inovace vyvolaných nákladů, které byly vynaloženy na inovace při dodržení principů hospodárnosti a efektivnosti. Pod strukturou chápeme normohodiny, spotřebovaný materiál, kooperace, mzdové náklady a také strojní náklady.

Diskuse:

Cílem inovace je transformace výstupů inovačních aktivit do úspěšných produktů přinášejících požadovaný přínos zákazníkovi. Při rozhodování o investování do inovací se rozhodujeme na základě znalosti skutečnosti, zda realizujeme efektivně výstupy a zda výstupy realizujeme dostatečně výkonně. Inovace má smysl realizovat tam, kde výstupy inovačních aktivit budou mít pozitivní dopad na zvýšení efektivnosti a výkonnosti podnikových procesů a zároveň přinesou zákazníkům potřebnou hodnotu budoucího užitku. Pokud takový předpoklad neplatí, je nezbytné se zamyslet nad tím, zda má firma adekvátně

definovanou strategii inovací v návaznosti na stávající konkurenční prostředí a zda má potenciál tuto strategii cíleně naprogramovat směrem k dosahování požadovaných budoucích zisků a úspěchů. Zde se nám dostává do popředí skutečnost, že firmy, usilující řídit inovace a inovační procesy, neustále hledají adekvátní metriky pro kvantifikaci přínosů z inovací, což vůbec není vzhledem k rozmanitosti inovací jednoduché. Zde, stejně jako v ostatních oblastech působnosti controllingu platí, že není možné řídit a koordinovat to, co nedokážeme změřit. Inovační metriky motivují manažery a pracovníky firmy realizovat úspěšné inovace a jsou přímo napojeny na firemní inovační schéma, které je tvořeno v oblasti strategického plánování, podnikových procesů a lidí.

Závěr:

Základem dobře nastaveného mechanismu inovací je především znalost průtoku hodnoty, v různých etapách participující na tvorbě inovací, a komplexním inovačním procesu celé sledované firmy. Průtok hodnoty má zásadní význam pro ekonomický stav inovací v tom, že na základě optimálně definovaných inovačních metrik dokáže identifikovat reálné ekonomické vstupy a výstupy a tím přímo poukázat na inovační potenciál firmy a jeho úspěšnost z hlediska zvyšování budoucí výkonnosti firmy.

Každá inovace by tedy jednoznačně měla přispívat k neustálé tvorbě například přidané hodnoty pro zákazníka, ale zároveň i pro firmu. Schopnost správně kalkulovat a kontrolovat výšku přidané hodnoty inovace předpokládá, že firma bude přistupovat systémově k řízení inovací a inovačních procesů což považujeme za klíčový faktor funkčnosti celého mechanismu inovací ze strategického i operativního hlediska.

Zadání samostatné práce (úlohy)

1. Vysvětlíte oblasti řízení inovací a inovačních procesů ve smyslu jejich obsahu a případných ukazatelů, které byste při jejich kontrole mohli použít. Jde například o oblast inovace produktů, procesů, technologické inovace nebo obchodní inovace marketingové.
2. Jak byste se rozhodli v našem modelovém podniku zavést kaizen, jaké kvantitativní ukazatele byste si pro sledování zvolili a proč?
3. Co znamená six sigma? A na jakých základních myšlenkách je postavena? Zavedli byste ji do našeho podniku?

Studijní literatura

Povinná literatura

VOCHOZKA, M., M. PSÁRSKA, V. STEHEL a P. ROUSEK, 2016. *Controlling*. 2. vyd. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-7468-110-3. (s. 149-164)

Doporučená literatura

KOŠTURIAK, J. a J. CHAL, 2008. *Inovace: vaše konkurenční výhoda!* Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1929-7.

3.11 Finanční controlling v organizaci- souvislý příklad

Klíčová slova

finanční ukazatele, finanční situace, čistý pracovní kapitál, EBIT, EAT, EBT

Cíle kapitoly

Porozumět systému, výpočtu a interpretaci finančních poměrových ukazatelů ve vybraném podniku.

Výstupy ze studia

- 14.8 aplikuje finanční controlling v podniku

Příklad:

Zadáni: Představte si, že máte svůj vlastní, malý rodinný podnik, (a.s.) a zaujímalo by Vás jako je na tom po finanční stránce. Asi byste sáhli po výpočtu finančních ukazatelů. Údaje, jak určitě víte, si najdete v úvaze, výkaze zisků a ztrát a v přehledu peněžních toků. Ty nejdůležitější jsou pro Vás už vybrané v tabulce č. 44.

Úloha č. 1: Rozhodli jste se vypočítat a interpretovat si následující ukazatele:

- rentabilitu tržeb,
- rentabilitu vlastního kapitálu, aktiv a vloženého kapitálu,
- pohotovou a běžnou likviditu,
- čistý pracovní kapitál,
- celkovou zadluženost,
- obrat aktiv a průměrnou dobu inkasa pohledávek.

Tabulka 44 - Přehled vybraných klíčových finančních kategorií (v Eurech)

Položka	2017	2016	2015
Celkové výkony (v smyslu tržeb)	1207536	1165092	986036
Přidaná hodnota	436730	407146	311661
Provozní HV	57202	56138	5287
Celkový HV po zdanění	37375	36472	149
Celkový HV před zdaněním	49665	49974	953
Úroky z cizího kapitálu	6496	5037	2827
Zásoby	260227	265126	261790
Krátkodobé pohledávky	129177	122484	103539
Finanční majetek	59920	28268	20481
Krátkodobé závazky	105966	100630	87531
Vlastní kapitál	883917	857755	821283
Celková aktiva	1089945	1102113	954139
Běžné bankovní úvěry	27224	25632	31532
Cizí zdroje	206028	244358	132856

Zdroj: Vlastní zpracování

Metodika: Analýza poměrovými ukazateli, které jsou nejčastějším používaným rozborovým postupem k účetním výkazům z hlediska využitelnosti a z hlediska jiných úrovní analýz (např. odvětvová analýza). Jsou tři základní kategorie těchto ukazatelů a to:

- ukazatele struktury majetku a kapitálu,
- ukazatele tvorby výsledků hospodaření,
- ukazatele na bázi peněžních toků.

Jiné členění z hlediska zaměření poměrových ukazatelů je na ukazatele: likvidity, rentability, zadluženosti, aktivity, tržové hodnoty a cash flow.

Výpočet:

Úloha č. 1: Pro finanční analýzu jsou nejdůležitější tři kategorie zisku, které je možné vyčíst přímo z výkazu zisků a ztrát. Prvou je EBIT (zisk před odpočítáním úroků a daní) odpovídá tzv. provoznímu výsledku hospodaření. Druhou kategorií je EAT- zisk po zdanění nebo taktéž jinak čistý zisk, jde o tu část zisku, kterou můžeme dělit na zisk k rozdělení a na nerozdělený zisk. Třetí kategorií je EBT- zisk před zdaněním, tedy provozní zisk už snížený nebo zvýšený o finanční a mimořádný výsledek hospodaření, od kterého ještě nebyli odečtené daně. Využívá se především tam, kde chceme porovnat firmy s rozdílným daňovým zatížením.

Pro oblast ziskovosti a nákladovosti, výpočet rentability tržeb:

$$\text{ROS} = \text{EAT}/\text{tržby} * 100$$

$$2015: \text{ROS} = 149/986\,036 * 100 = 0,015\%$$

$$2016: \text{ROS} = 36\,472/1\,165\,092 * 100 = 3,13\%$$

$$2017: \text{ROS} = 37\,375/1\,207\,536 * 100 = 3,09\%$$

V roce 2015 je rentabilita tržeb velmi nízká až téměř nulová což vůbec není dobré, avšak v dalších následujících rocích se situace zlepšila a rentabilita tržeb se nachází nad 3 %.

Ukazatel rentability kapitálu je měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje a dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Ve všeobecnosti je vyjádřením poměru zisku k částce vloženého kapitálu. Rentabilitu vlastního kapitálu vypočítáme:

$$\text{ROE} = \text{EAT}/\text{VK} * 100$$

$$2015: \text{ROE} = 149/821\,283 * 100 = 0,018\%$$

$$2016: \text{ROE} = 36\,472/857\,755 * 100 = 4,25\%$$

$$2017: \text{ROE} = 37\,375/883\,917 * 100 = 4,23\%$$

Rentabilita vlastního kapitálu vyjadřuje míru efektivnosti využívání vlastního kapitálu ke generování čistého zisku. Zajímá určitě každého vlastníka podniku. Její hodnota by měla být alespoň taková, jako je běžná úroková míra z úvěru. I tento ukazatel kopíruje trend vývoje rentability tržeb. Ono v současnosti jsou běžné úrokové míry z úvěrů okolo 1-1,5 % avšak budou růst, takže požadavek na růst tohoto ukazatele bude v budoucnosti pro vedení určitě důležitý.

Ukazatel rentability aktiv vyjadřuje celkovou efektivnost firmy, její výdělečnou schopnost nebo jinou produkční sílu. Vypočítá se následovně:

$$(\text{ROA}) = \text{EBIT}/\text{Celkové aktiva} * 100$$

$$2015: \text{ROA} = 3\,870/954\,139 * 100 = 0,40\%$$

$$2016: \text{ROA} = 55\,011/1\,102\,112 * 100 = 4,99\%$$

$$2017: \text{ROA} = 56\,161/1\,089\,945 * 100 = 5,15\%$$

Rentabilitu vloženého kapitálu vypočítáme jako:

$$(\text{ROI}) = (\text{EBT} + \text{nákladové úroky}) / \text{Celkové aktiva} * 100$$

$$2015: \text{ROI} = (149 + 2\,827)/954\,139 * 100 = 0,31\%$$

$$2016: \text{ROI} = (36\,472 + 5\,037) / 1\,102\,112 * 100 = 3,76 \%$$

$$2017: \text{ROI} = (37\,375 + 6\,496) / 1\,089\,945 * 100 = 4,03 \%$$

I zde můžeme vidět pozitivní vývoj ukazatelů ve sledovaném časovém horizontu.

Oblast likvidity (likvidita resp. likvidnost představuje vyjádření vlastnosti dané složky rychle a bez velké ztráty hodnoty se přeměnit na peněžní hotovost) a pracovního kapitálu (ukazatel čistý pracovní kapitál (ČPK) slouží k analýze řízení finanční situace podniku s orientací na jeho likviditu. Jestliže má být podnik likvidní, musí mít potřebnou výšku relativně volného kapitálu, to znamená přebytek krátkodobých likvidních aktiv nad krátkodobými zdroji. Analyzuje se z pozice aktiv anebo pasiv). Tyto oblasti jsou velmi důležité z hlediska finanční rovnováhy firmy neboť jen dostatečně likvidní podnik je schopný pokrýt svoje závazky. Na druhé straně je ale situace s příliš vysokou mírou likvidity. To by bylo nepříznivým jevem pro vlastníky podniku z toho hlediska, že finanční prostředky by byly vázané v aktivech, která nepracují ve prospěch výrazného zhodnocování finančních prostředků a ukrajují tak z rentability. Je tedy velmi důležité mít rovnovážnou likviditu.

$$\text{Pohotová likvidita (2.stupňá)} = \frac{(\text{Oběžná aktiva} - \text{zásoby})}{\text{krátkodobé dluhy}}$$

Ukazatel pohotové likvidity je poměrem součtu krátkodobých pohledávek a finančních prostředků ke krátkodobým závazkům. Vyjadřuje, kolik Eur rychle likvidního majetku připadá na 1 Eura krátkodobých závazků a výpočet by byl takto:

$$2015: \text{PL} = (103\,533 + 20\,481) / 119\,063 = 1,04$$

$$2016: \text{PL} = (233\,484 + 28\,268) / 126\,261 = 1,19$$

$$2017: \text{PL} = (129\,177 + 59\,920) / 133\,190 = 1,42$$

Naše firma má viditelný nárůst hodnoty tohoto ukazatele, což je příznivé.

$$\text{Běžná likvidita (3.stupňá)} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé dluhy}}$$

Tento ukazatel je poměrem krátkodobého běžného majetku ke krátkodobým závazkům. Vyjadřuje, kolik Eur krátkodobého likvidního majetku připadá na 1 Euro krátkodobých závazků.

$$2015: \text{BL} = (385\,810) / 119\,063 = 3,24$$

$$2016: BL = (415\ 878) / 126\ 261 = 3,29$$

$$2017: BL = (449\ 323) / 133\ 190 = 3,37$$

Naše firma má opět viditelný nárůst hodnoty tohoto ukazatele, což je příznivé.

Čistý pracovní kapitál (ČPK) = oběžná aktiva - krátkodobé závazky

$$2015: \text{ČPK} = 385\ 810 - 119\ 063 = 266\ 747 \text{ Eur}$$

$$2016: \text{ČPK} = 415\ 878 - 126\ 261 = 289\ 616 \text{ Eur}$$

$$2017: \text{ČPK} = 449\ 323 - 133\ 190 = 316\ 133 \text{ Eur}$$

Růst hodnoty čistého pracovního kapitálu je vyvolaný především změnou v poměru krátkodobého oběžného majetku a závazků. Růst tohoto ukazatele má z pohledu finančního řízení vcelku jednoznačný závěr a to, že podnik vytváří relativně dostatečný objem čistých finančních zdrojů pro krytí budoucích krátkodobých provozních závazků a má tak zajištěnou aktuální i budoucí likviditu. Na druhé straně ale nesmíme zapomenout na fakt, že jestliže bude příliš vysoký, povede ke snížení rentability, protože váže peněžní zdroje v neefektivních činnostech.

Oblast zadluženosti a finanční stability souvisí úzce s kapitálovou strukturou podniku a to konkrétně s poměrem mezi vlastními a cizími zdroji financování. Ukazatelů je vícero, avšak my jsme si vybrali tzv. celkovou zadluženost, která charakterizuje finanční úroveň podniku tzv. věřitelské riziko. Udává míru krytí majetku podniku cizími zdroji. Za klíčovou hranici se považuje 50 % (za pozitivní vývoj považujeme, jestliže jsme pod touto hranicí a naopak za negativní jestliže jsme nad ní).

$$\text{Celková zadluženost} = \text{cizí zdroje} / \text{celková aktiva} \cdot 100$$

$$2015: CZ = 132\ 856 / 95\ 413 \cdot 100 = 13,92 \%$$

$$2016: CZ = 244\ 358 / 1\ 102\ 113 \cdot 100 = 22,22 \%$$

$$2017: CZ = 206\ 028 / 1\ 089\ 945 \cdot 100 = 18,90 \%$$

Vývoj celkové zadluženosti našeho podniku je velmi pozitivní, hluboko pod stanovenou hranicí.

Oblast aktivity ukazatele měří schopnost společnosti využívat investované finanční prostředky a vázanost jednotlivých složek kapitálu v jednotlivých druzích aktiv a pasiv. Ukazatel obrátu celkových aktiv bývá též označován jako vázanost celkového vloženého kapitálu. Vypočítáme ho jako poměr tržeb a aktiv:

2015: $OA = 986\ 036/954\ 139 = 1,03$
2016: $OA = 1\ 165\ 092/1\ 102\ 113 = 1,06$
2017: $OA = 1\ 089\ 945/1\ 089\ 945 = 1,11$

Obrat zásob. Tento ukazatel nám říká, jak dlouho trvá jeden obrat (tj. doba potřebná k tomu, aby peněžní prostředky přešli přes výrobní formu ve zboží a poté do peněžní formy). Za optimální můžeme považovat, jestliže má ukazatel klesající trend.

2015: $OA = 986\ 036/261\ 790 = 3,76$
2016: $OA = 1\ 165\ 092/265\ 126 = 4,39$
2017: $OA = 1\ 089\ 945/260\ 227 = 4,64$

Avšak tyto ukazatele jsou až velmi optimistické. Běžně se ukazatel pohybuje okolo 30 dní a i to se považuje za velmi příznivý vývoj.

Průměrná doba inkasa pohledávek udává dobu, za kterou dostane podnik zaplacen po vyfakturování svých výrobků. Poukazuje na platební morálku odběratelů a hovoří o kvalitě a výběru zákazníků, starostlivosti podniku o inkaso pohledávek, strategii podniku a jeho odbytových problémech. Za optimální vývoj se dá považovat doba splatnosti pohledávek menší než 30 dní, za negativní vývoj jestliže je víc než 90 dní. Výpočet je následující:

$DOP = \text{pohledávky} / (\text{ročné tržby} / 365)$.
2015: $DOP = 103\ 539 / (986\ 036 / 365) = 38$ dní
2016: $DOP = 122\ 484 / (1\ 165\ 092 / 365) = 38$ dní
2017: $DOP = 129\ 177 / (1\ 207\ 536 / 365) = 39$ dní

Takže vývoj v době inkasa pohledávek se vyvíjí k horšímu.

Diskuse: Současný příklad nabízí jen vybrané ukazatele. Finanční analýza jako taková nabízí celou řadu metod a ukazatelů, jak hodnotit finanční zdraví sledované firmy, přičemž vybrané ukazatele finanční analýzy velmi často tvoří součást hodnocení firmy například při získávání bankovních úvěrů nebo jiných finančních zdrojů pro zajištění fungování firmy. Je velmi zajímavá především v tom, že umožňuje udělat si vlastní úsudek ke každé situaci, která ve firemním hospodaření nastane.

Závěr: Finanční analýza a její nepopiratelná důležitost jednoznačně vychází, jak jsme viděli v příkladu, ze základních cílů finančního řízení podniku a z cíle finanční stability, kterou je možné hodnotit pomocí dvou základních výchozích kritérií a to:

- schopnost vytvářet zisk, zajišťovat přírůstek majetku a zhodnocovat vložený kapitál,
- zajištění platební schopnosti podniku.

Zadání samostatné práce (úlohy)

1. Kdybychom chtěli být úplně důslední, určitě bychom do tohoto příkladu měli zahrnout ukazatele tzv. tržové hodnoty. O jaké ukazatele přesně jde a proč jsou důležité? Co bychom s nimi zjistili a jak?

Studijní literatura

Povinná literatura

ESCHENBACH, R. a H. SILLER, 2012. *Profesionální controlling – koncepce a nástroje*. [s. l.]: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-918-0.

VOCHOZKA, M., M. PSÁRSKA, V. STEHEL a P. ROUSEK, 2016. *Controlling*. 2. vyd. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-7468-110-3. (s. 65-73)

Doporučená literatura

RŮČKOVÁ, P., 2015. *Finanční analýza, metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5534-2. (s. 68-69)

3.12 Benchmarking

Klíčová slova

benchmarking, ukazatele, porovnávání, zlepšování, pracovní kapitál

Cíle kapitoly

Vzhledem k tomu, že v současnosti se metoda benchmarkingu aplikuje v různých oblastech, na různých úrovních a je velmi mnoho definic této metody je nevyhnutné aby jí student porozuměl a dokázal ji aplikovat tam, kde to může být potřebné a užitečné.

Výstupy ze studia

- 14.8 aplikuje finanční controlling v organizaci

Příklad:

Zadáni: Představte si, že vlastníte malou výrobní firmu PABE, právní formy s.r.o., která se zaměřuje na výrobu piva. V odvětví máte především velké producenty piva, které si pro účely této analýzy důkladně vyberete tak, abyste se s nimi mohli porovnávat. Vaším cílem je optimalizovat pracovní kapitál, protože máte pocit, že podnikání neustále vyžaduje dodatečné finanční prostředky, tak chcete zjistit v čem je Vaše pozice jiná, než u konkurence, která tyto problémy zjevně nemá, viz tabulka č. 45.

Tabulka 45 – Sledované ukazatele společnosti a konkurence

Sledované ukazatele	PABE s. r. o	ODVĚTVÍ (výběr konkurence)
Doba obratu zásob	32 dní	26 dní
Doba obratu pohledávek	38 dní	31 dní
Doba obratu prov. závazků	63 dní	58 dní

Zdroj: Vlastní zpracování

Úloha č. 1: V jakých krocích se podle vás aplikuje benchmarking? Jak byste postupovali a co je podle vás důležité jestliže byste ho realizovali vy v podniku?

Úloha č. 2: Vypočítejte ukazatel doby obratu pracovního kapitálu u vás ve firmě a v odvětví jestliže máte údaje ze zadání. Výsledky interpretujte a vysvětlete závěry z benchmarkingu.

Metodika:

Metodický postup benchmarkingu je sestavený na základě zkušeností OECD s mezinárodními projekty. Projekt benchmarkingu se ve všeobecnosti skládá ze čtyř fází:

1. fáze - Plánování a definování,
2. fáze - Sběr a hodnocení,
3. fáze- Analyzování a identifikování,
4. fáze- Informování a přizpůsobení se.

Kromě metodiky OECD je ještě několik metod podle, kterých by mohl být benchmarking v podniku aplikovaný. Mezi ně můžeme zařadit:

- Metodika podle Campa,
- Metodika podle Andresona a Pettersona,
- Metodika podle SBIC,
- Metodika podle benchmarking index,
- Metodika podle společnosti Motorola,
- Metodika podle Changa a Keith Kellyho.

Ostatní použité ukazatele, pracovní kapitál (3 způsoby výpočtu):

- Jako absolutní hodnota vypočítaná z položek úvahy,
- Jako podíl pracovního kapitálu na tržbách vyjádřený v %,
- Jako doba obratu ve dnech vypočítaná jako $DO \text{ zásob} + DO \text{ pohledávek} - DO \text{ závazků}$ kde se jedná o ukazatel času, který uplyne od momentu, kdy firma uhradí svoje závazky dodavatelům, až do momentu inkasa pohledávky od odběratele se nazývá doba obratu pracovního kapitálu, anglicky „cash conversion cycle“ (CCC) a představuje období, ve kterém musí firma PK financovat z vlastních nebo externích zdrojů.

Výpočet:

Úloha č. 1: Benchmarking vyžaduje postupování v následujících krocích:

1. výběr produktů, služeb nebo postupů vhodných pro porovnání,
2. identifikování klíčových jednotek při porovnávání,
3. najít ke společnosti interní plochy pro porovnání,
4. sbírat data pro zrealizování porovnání a praktické zkušenosti,
5. analyzování dat, identifikování příležitostí pro zlepšení a

6. přijmout a implementovat nejlepší příklady, nastavit rozumné cíle a zajistit širokou podporu těmto cílům v společnosti.

Velmi důležité při jeho aplikování je:

- Poznat důkladně vlastní činnost, zjistit svoji pozici, odhalit silné a slabé stránky. Jestliže je totiž neznáme, neumíme se bránit a vysvětlit situaci, ve které jsme. Vždy je potřeba se snažit o kvantifikaci a volit podle toho ukazatele.
- Poznat jak pracují jiní (přední firmy či konkurence), umět určit jejich slabiny a přednosti a porovnávat se jen s nejlepšími.
- Definovat faktory úspěchu, převzít je od těch nejlepších, jestliže jsou konkurenti v něčem lepší (znalosti, metody, procesy), zjistit proč a převzít to, přitom formy mohou být různé (napodobení, modifikace, akceptace).
- Získání převahy, jestliže k tomu máme předpoklady.

Úloha č. 2: Výpočet ukazatele doby obratu pracovního kapitálu u vás ve firmě a v odvětví.

Způsob výpočtu:

Naše firma nakupuje vstupy od dodavatelů s průměrnou dobou splatnosti dodavatelských faktur 63 dní. Výrobní proces od nákupu až po vyskladnění trvá v průměru 32 dní, a svým odběratelům poskytuje v průměru 38 dní dlouhý dodavatelský úvěr. Celkový dodavatelský cyklus naší firmy od nákupu po inkaso trvá 70 dní. Z toho prvních 63 dní je profinancováno dodavatelským úvěrem a zbývajících 7 dní, doba obratu pracovního kapitálu: doba obratu zásob + doba obratu pohledávek- doba obratu prov. závazků, do inkasa pohledávek tak musíme financovat z vlastních nebo dalších cizích zdrojů.

Firmy z odvětví nakupují vstupy od dodavatelů s průměrnou dobou splatnosti dodavatelských faktur 58 dní. Výrobní proces od nákupu až po vyskladnění jim trvá v průměru 26 dní a svým odběratelům poskytují v průměru 31 dní dlouhý dodavatelský úvěr. Celkový dodavatelský cyklus tak je 57 dní, z toho prvních 58 dní je profinancovaných dodavatelským úvěrem. Doba obratu pracovního kapitálu v odvětví je průměrně (-1) den.

Firmy z odvětví jsou tedy schopné pracovat s negativním pracovním kapitálem, což znamená, že inkasují svoje pohledávky dříve, než zaplatí faktury svým dodavatelům. Dodavatelé tak ve formě dodavatelského úvěru prakticky kontinuálně financují své provozní potřeby. Naopak, u naší firmy pracujeme s pozitivním pracovním kapitálem, takže nám roste potřeba dodatečných finančních prostředků na jeho financování. Ostatní výrobci piva tak

dokázali v porovnání s námi efektivněji řídit svoje závazky, a nejen ty, ale také zásoby což může být způsobené například větší vyjednávací silou při pořizování což je způsobené jejich velikostí. A v neposlední řadě jsou to pohledávky.

Naší snahou z pohledu těchto výsledků je co nejvíc zkrátit dosahovanou dobu obratu pracovního kapitálu a snížit tak objem finančních prostředků potřebných na jeho financování v čase mezi zaplacením dodavatelských faktur a inkasem pohledávky.

Z toho vyplývá, že z dlouhodobého hlediska je potřeba snažit se o co nejnižší úroveň pracovního kapitálu resp. doby obratu pracovního kapitálu. Zároveň je však třeba myslet na to, že má každá jeho složka svoji kritickou úroveň, a jak se dostane pod tuto úroveň, tak optimalizace PK začíná být kontraproduktivní, jako například:

- příliš nízká úroveň zásob materiálů způsobuje výpadky ve výrobě a nízké zásoby výrobků snižují úroveň dodavatelského servisu zákazníkům,
- přílišné natahování splatnosti závazků vede ke konfliktům s dodavateli, zhoršení kreditu a v krajním případě můžeme dohnat dodavatele ke krachu,
- příliš agresivní doby splatnosti pohledávek snižují konkurenceschopnost na trhu.

Diskuse: Jestliže nastane situace, kdy rychle rostoucí firmy „zapomenou“ na to, že s růstem tržeb roste jejich pracovní kapitál a potřeba jeho dodatečného financování, se nazývá „overtrading“. Firmy nabírají nové objednávky a může jim růst zisk, jestliže ale nemají zabezpečené rychle dostupné zdroje, ve skutečnosti se dostávají do problémů s likviditou. Naopak, v čase poklesu prodeje, firma z pracovního kapitálu uvolňuje hotovost, protože zpomalí nákup a výrobu, stále jí ale dobíhají inkasa starých pohledávek. Avšak vraťme se zpět k benchmarkingu, nejčastějším společným znakem vyskytujícím se v jeho definicích od různých autorů je, že by měl mít kontinuální charakter, tedy jeho využívání by neměla být jen jednorázová záležitost, ale měl by se opakovat a používat pravidelně pro účely neustálého zlepšování, v našem případě by bylo rozumné uvedené ukazatele sledovat například na měsíční bázi a upravovat je co možno nejdříve. Z některých definicí je zřejmé například, že autoři doporučují porovnávat svoji vlastní organizaci se špičkovými organizacemi ať už v daném oboru nebo i za jeho hranicemi. Tomuto porovnávání by ale mělo předcházet podrobné hodnocení vlastní situace. Důležité je upozornit i na přístup některých autorů, kteří definují benchmarking jako metodu využitelnou pro porovnání v rámci organizace, tj. porovnání organizačních jednotek v rámci jednoho podniku. Autoři

poukazují na využitelnost této formy benchmarkingu, avšak každý z nich doporučuje vykonávat benchmarking i směrem ven, tedy porovnávat se s jinými organizacemi. Jeho uplatňování na „vyšší úrovni“, tzn. v mezinárodním měřítku, povede k dosahování konkurenceschopnosti nejen na národní úrovni, ale i na úrovni mezinárodní.

Dalším hlediskem, o kterém se autoři zmiňují, je že podnik by se měl učit od těch, kteří využívají lepší způsob vykonávání činností než on sám. A tak by hledání lepších způsobů mělo vést až k nalezení toho, který je nejlepší, teoreticky. Podnik by tedy měl hledat nové způsoby, resp. postupy, adaptovat je na svoje vlastní podmínky a následně je realizovat tak, aby se zvyšovala celková efektivnost podniku a aby vytvořená hodnota neustále rostla. Avšak faktem, na který by podniky neměli zapomínat je, že cílem benchmarkingu není jen dosáhnout úrovně těch lepších, ale snažit se překonat tuto úroveň a stát se tak novým vzorem, benchmarkem, v dané oblasti.

Závěr: Jak vidíme v příkladu, hlavní myšlenkou benchmarkingu je najít efektivnější způsoby jako dělat věci lépe, tedy přesun ze stavu kde jsme, do polohy, kde bychom chtěli být. Benchmarking je hlavně procesem identifikace, pochopení a přizpůsobení si výkonu takových činností (procesů), které jsou, resp. byli jinde výborně vykonávané a aplikovat je v rámci vlastní organizace. To zahrnuje procesy hodnocení a porovnávání, které tímto způsobem pomohou organizaci určit nové standardy a cíle, jejichž přínosem bude vyšší výkon a zlepšení kvality.

Výsledky umožňují odhalit slabé a silné stránky podniku, jeho příležitosti a ohrožení. Na základě získaných výsledků může podnik přijmout opatření, která směřují k odstranění slabých stránek podnikání a posílení těch silných.

Zadání samostatné práce (úlohy)

1. Zamyslete se nad tím, kde všude by bylo možné tuto metodu použít, případně znáte nějaký zaběhnutý systém neustálého zlepšování a porovnávání ve světě? Jestliže ano, tak kde?
2. Jak z úvahy vypočítáte hodnotu pracovního kapitálu? Vysvětlete na příkladu.

Studijní literatura

Povinná literatura

VOCHOZKA, M., M. PSÁRSKA, V. STEHEL a P. ROUSEK, 2016. *Controlling*. 2. vyd. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-7468-110-3. (s. 95-101)

Doporučená literatura

REŽŇÁKOVÁ, M., 2010. *Řízení platební schopnosti podniku*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3441-5.

RŮČKOVÁ, P., 2015. *Finanční analýza, metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5534-2.

3.13 Controlling krizového řízení (především restrukturalizací)

Klíčová slova

controlling, restrukturalizace, financování v době krize, operativní controlling krizového řízení

Cíle kapitoly

Pochopit a porozumět mechanismu a nejdůležitějším úlohám operativního controllingu krizového řízení z pohledu financování v čase krize, krizi rozumíme složitou, kombinovanou krizovou situací. Ve smyslu souhrnného pojmu pro víc krizových situací po vyhlášení krizového stavu. Krize je „bod obratu k lepšímu nebo horšímu“, je to „rozhodující moment“ anebo „kritická doba“, ale taktéž se krizi rozumí „situace, která dosáhla kritickou fázi“. Je to určitá nestabilní doba či stav věcí, v kterém se blíží rozhodující změna, a to buď změna obsahující možnost vysoko nežádoucího výsledku, nebo vysoko žádoucího výsledku, a v kontextu řízení rizik podnikání.

Výstupy ze studia

- 14.9 aplikuje controlling krizového řízení (především restrukturalizací)

Příklad:

Zadání: Příklad vychází z cvičení č. 11 a jeho zadání. Právní formou sledovaného podniku je akciová společnost, která není veřejně obchodovatelnou společností.

Úloha č. 1: Na úvod předpokládejme, že s nějakou mírou nepřesnosti umíme určit náklady dluhu a náklady vlastního kapitálu pro různé varianty zadluženosti ve sledovaném podniku. Ověřme si, jaké hodnoty jsou neoptimálnější na základě zadaných údajů (viz tabulka č. 46)

Tabulka 46 - Přehled kapitálové struktury

Varianta zadluženosti		Podíl kapitálu v %	Náklady kapitálu v % (po zdanění)
Varianta 1	Cizí kapitál	0	5
	Vlastní kapitál	100	12
Varianta 2	Cizí kapitál	20	5
	Vlastní kapitál	80	12,5
Varianta 3	Cizí kapitál	35	5,5
	Vlastní kapitál	65	13,5
Varianta 4	Cizí kapitál	60	8
	Vlastní kapitál	40	18

Zdroj: Vlastní zpracování

Úloha č. 2: Diagnostikujte situaci, v jaké se nachází sledovaný podnik, a vypočítejte index finanční důvěryhodnosti z následujících údajů. Přehled vybraných klíčových finančních kategorií (v Eurech) je uveden v tabulce 47.

Tabulka 47 - Přehled vybraných klíčových finančních kategorií (v Eurech)

Položka	2017	2016	2015
Celkové výkony (v smyslu tržeb)	1207536	1165092	986036
Přidaná hodnota	436730	407146	311661
Provozní HV	57202	56138	5287
Celkový HV po zdanění	37375	36472	149
Celkový HV před zdaněním	49665	49974	953
Úroky z cizího kapitálu	6496	5037	2827
Zásoby	260227	265126	261790
Krátkodobé pohledávky	129177	122484	103539
Finanční majetek	59920	28268	20481
Krátkodobé závazky	105966	100630	87531
Vlastní kapitál	883917	857755	821283
Celková aktiva	1089945	1102113	954139
Běžné bankovní úvěry	27224	25632	31532
Cizí zdroje	206028	244358	132856

Zdroj: Vlastní zpracování

Poznámka: Nepřerozděloval se zisk, tedy celkový zisk po zdanění = nepřerozdělený a závazky po lhůtě splatnosti jsou přibližně 2 % z krátkodobých.

Úloha č. 3: Diagnostikujte situaci, v jaké se nachází sledovaný podnik ještě alespoň jedním jiným ukazatelem.

Metodika:

Vybraná metoda hodnocení finanční situace podniku je Index finanční důvěryhodnosti. Jde v podstatě o finanční analýzu ex-ante, metodu prognózování finančních těžkostí, predikční analýzu podle toho, jako ji jednotliví autoři v odborné literatuře pojmenovávají. Výše uvedený autor v rámci této metody uvádí toto dělení:

1. metody bodového hodnocení (Tamariho rizikový index, rychlý test),
2. matematicko-statistické metody (Altmanův model, index finanční důvěryhodnosti – IN).

Vzhledem k tomu, že je velmi vhodným pro podmínky České a Slovenské republiky právě index finanční důvěryhodnosti, tak jsme vybrali právě ten.

$$\text{IN} = \text{aktiva/celkové dluhy} * 0,15 + \text{provozní zisk/úroky} * 0,11 + \text{provozní kapitál/aktiva} * 4,61 + \text{tržby/aktiva} * 0,72 + \text{oběžná aktiva}/(\text{krátkodobé závazky} + \text{krátkodobé úvěry}) * 0,10 + \text{závazky po lhůtě splatnosti/tržby} * 55,89.$$

Hodnocení: IN > 2 podnik s výborným finančním zdravím,
IN v intervale < 1,2 > prognózy,
IN < 1 podnik na pokraji bankrotu.

Pro podniky, jejichž cenné papíry nejsou obchodované na kapitálovém trhu, výpočet skóre Z uskutečníme podle vztahu:

$$Z = \text{ČPK/aktiva} * 0,717 + \text{nerozdělený zisk/aktiva} * 0,847 + \text{provozní zisk/aktiva} * 3,107 + \text{tržní hodnota VI/celkové vnější dluhy} * 0,420 + \text{tržby/aktiva} * 0,998.$$

Hodnocení finanční situace podle Z:

Z > 2,9 finanční situace dobrá,
1,21 < Z < 2,9 šedá zóna nevyhraněných výsledků,
Z < 1,2 finanční situace zlá, hrozí bankrot.

Výpočet:

Úloha č. 1: Přesné matematické vyjádření funkčního vztahu průměrných nákladů kapitálu sice není možné tak lehké, ale víme jak ho vyjádřit přibližně, což pro účel této analýzy bude dostačující.

Varianta 1: $(0,5 + 100 \cdot 12) / 100 = 12 \%$

Varianta 2: $(20 \cdot 5 + 80 \cdot 12,5) / 100 = 11 \%$

Varianta 3: $(35 \cdot 5,5 + 65 \cdot 13,5) / 100 = 10,7 \%$

Varianta 4: $(60 \cdot 8 + 40 \cdot 18) / 100 = 12 \%$

Nejnižší průměrné náklady kapitálu jsou tedy dosažené ve variantě 3. Což vypovídá o optimální kapitálové struktuře, která je v poměru 35 % cizího kapitálu vůči 65 % vlastního kapitálu z hlediska složení.

Úloha č. 2 a 3:

Výsledky úlohy č. 2 a 3 jsou uvedeny v tabulce č. 48.

Tabulka 48 - Výsledky úlohy č. 2 a 3

Ukazatele	2017	2016	2015	Výsledek
Skóre Z	3,3076539	2,904035	3,8454986	finanční situace je dobrá
IN	3,3862342	3,454908	2,8053839	podnik s výborným finančním zdravím

Zdroj: Vlastní zpracování

Během všech sledovaných let podnik vykazuje dobré výsledky. Jedinou hraniční hodnotou byla při Skóre Z hodnota z roku 2016 s šedou zónou nevyhrazených výsledků. V našem simulovaném příkladu je dosažení do vzorce zjednodušené avšak ve skutečnosti je třeba některé kategorie z úvahy či výkazu zisků a ztrát poupravit tak, abychom je opravdu mohli do vzorce dosadit a aby byli výsledky vypočítané správně.

Diskuse:

Námi sledovaný podnik má sice diagnostické ukazatele velmi dobré, neznamena to ale, že by se v blízké budoucnosti nemohl vyskytnout problém, proto je potřeba stav neustále monitorovat. Krize jako taková je totiž přelomovým obdobím, kdy se o krizi postihnutém objektu rozhoduje, jestli jeho další vývoj bude směřovat k zániku, nebo k obnovení stavu na úroveň před vznikem krize. A právě zde, je klíčové rychlé diagnostikování a včasné zachycení. S krizí souvisí krizové řízení, jehož cílem je dostat zasažený objekt z krizového stavu což často představuje pro podnik nesmírnou zátěž. Proto je nejlepší jí předcházet dokud

je to možné. To je to, čím se zabývá operativní controlling restrukturalizace. Stojí na třech obsahových celcích, a to:

1. řízení bodu zvratu,
2. financování v době krize,
3. řízení kritického místa restrukturalizace.

Tyto obsahové celky jsou doplněné mechanismem řízení rizik, a je ho možné chápat jako důsledek controllingových aktivit, které by měli v konečné fázi navrhnout řešení, což bývá podloženo plánem řízení rizik, jehož nenahraditelnou součástí je i příprava plánu korekčních a nápravných opatření.

Závěr:

Na závěr tohoto důležitého tématu je třeba podotknout, že je nezbytné, aby manažeři a kontroloři správně chápali pojem krize a orientovali se v jejích zdrojích (příčinách) prostřednictvím správného monitoringu. Musí totiž vědět, že existují různé typy krizí s různým způsobem vývoje. Je proto potřeba, aby porozuměli, jak se různé typy krizí vyvíjejí, jaké mají zdroje, druhy souvisejících problémů, jež je obklopují a jak zajistit způsob zvládnutí příslušného typu krize, když už nastane tak, aby byla restrukturalizace úspěšná.

Zadání samostatné práce (úlohy)

1. Jakými pravidly je vyjádřený vztah mezi majetkem podniku a zdroji jeho krytí? Pomůcka: Zlaté bilanční pravidlo a Zlaté pravidlo financování Kromě těchto dvou pravidel znáte i jiné? Co je jejich úlohou ve spojitosti s rizikem nebo případnou krizí?

Studijní literatura

Povinná literatura

VOCHOZKA, M., M. PSÁRSKA, V. STEHEL a P. ROUSEK, 2016. *Controlling*. 2. vyd. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-7468-110-3. (s. 173-177)