

Controlling

studijní opora

Marek Vochozka

Vojtěch Stehel

Marianna Psárská

2016

České Budějovice

1. vydání

© Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, 2016

Vydala: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, Okružní 10, 370 01
České Budějovice

Za obsahovou a jazykovou správnost odpovídají autoři a vedoucí příslušných kateder.

Cíl předmětu

Student po dokončení předmětu dokáže vymežit pojem controlling a určit jeho úlohu při řízení podniku, dále bude schopen připravit data pro manažerské rozhodování ve všech základních procesech, jež se v podniku vyskytují. Především se jedná o marketingové a obchodní, výrobní, finanční, personální a inovačně výzkumné procesy. Z hlediska výrobních faktorů bude umět definovat jednotlivé rozsahy výrobních faktorů, jejich transformaci a přidanou hodnotu, která transformací vzniká.

Výstupy z učení

Vymezí pojem controlling. Zná úlohu controllingu při řízení podniku. Využívá nástroje controllingu při plánování a řízení podniku. Připraví data pro manažerské rozhodování ve všech primárních činnostech podniku (zajištění výrobních faktorů, výroba, obchod). Připraví data pro manažerské rozhodování ve vybraných sekundárních činnostech podniku (marketing, finanční řízení, výzkum a vývoj). Měří odchylky od stanoveného plánu. Řeší rozdíly od stanoveného plánu.

Základní okruhy studia

1. Vymezení základních pojmů – kontrola a controlling, základní zdroje dat. Procesní pohled na řízení podniku.
2. Strategický a operativní controlling.
3. Operativní marketingový controlling a jeho nástroje.
4. Obchodní controlling a jeho nástroje.
5. Výrobní controlling – controlling kvality TQM/EFQM.
6. Strategický finanční controlling – hodnota firmy – pohled akcionáře.
7. Finanční controlling – výkazy účetní závěrky, benchmarking.
8. Finanční controlling – kalkulace.
9. Finanční controlling – kalkulace/spotřeba výrobních faktorů – materiálu, dlouhodobého majetku.
10. Finanční controlling – kalkulace moderními metodami ABC.
11. Personální controlling.
12. Controlling při řízení inovací a výzkumu.
13. Odchylky a jejich řízení – krize podniku.

Studijní průvodce



- Klíčové pojmy



- Cíle kapitoly



- Čas potřebný ke studiu kapitoly



- Výklad



- Úkoly k zamyšlení a diskuzi



- Klíč k řešení otázek



- Studijní materiály

Kapitola 1: Vymezení základních pojmů – kontrola a controlling, základní zdroje dat. Procesní pohled na řízení podniku.



Klíčové pojmy:

controlling, kontrola, informace, moderní koncepce řízení podniku, procesní přístup, centrální a decentrální controlling,



Cíle kapitoly:

- úvod do controllingu a jak vznikla koncepce controllingu,
- porozumění základním cílům, pojmům, informací používaných v controllingu,
- porozumění procesům řízení a controllingu v podniku,
- co můžeme očekávat od centrálního a decentrálního controllingu.



Čas potřebný ke studiu kapitoly: 4 hodiny



- Výklad

Controlling a vymezení základních pojmů, zdrojů dat.

Vznik controllingu.

Ve většině literatur, které se zabývají vznikem controllingu, se uvádí místo vzniku Spojené státy americké a rok 1880, který je spojený se zavedením pozice controller v americké železniční společnosti Acheson, Topeka & Santa Fé Railway System. Jeho úkoly byly převážně finančního rázu a byly spojené s vlastnictvím cenných papírů společnosti.

Druhým významným bodem v historii controllingu byl rok 1892, který je spojený s americkou průmyslovou společností General Electric Company, která jako první ve svém oboru zřídila pracovní pozici controllera. Začátek 20. století byl charakteristický pro zdokonalování nákladového účetnictví, sledování nejen skutečných, ale i plánovaných nákladů. Jejich porovnávání umožnilo určit odchylky, na základě kterých se řídily náklady.

Největší rozmach controlling zaznamenal v době hospodářské krize, která zvýšila požadavky na nákladové účetnictví, řízení nákladů a podnikové plánování. V polovině třicátých let 20. století byl controller součástí existujících firemních pozic. Funkce controllera získává význam roku 1931, kdy vznikla v USA organizace Controller Institute of America jako profesionální skupina controllerů, pokladníků a účetních. První oficiální souhrn úloh controllera jako i jeho dalších 17 speciálních funkcí zveřejnil Controller's Institute of America, brzy na to Financial Executives Institute.

V Evropě se controlling rozšiřuje v souvislosti s nápravou hospodářství po 2. světové válce. V České republice se mnoho znaků controllingové filozofie objevuje v 20-tých letech 20. století. Jeho průkopníkem se stal Tomáš Baťa. Šlo především o operativní (krátkodobý) a strategický (dlouhodobý) controlling. Oba typy jsou vzájemně provázané. Výstupním bodem controllingu byl detailně zpracovaný plán, který pomáhá a radí vedení společnosti. Hlavním úkolem controllingu bylo v Baťově koncernu plánování, které i nadále patří mezi jeho funkce a napomáhá v rozhodování.

Avšak největší význam získává controlling až v 90-tých letech 20. století, kdy většina českých podniků přešla z vlastnického řízení na manažerské.

Vývoj v 80. letech 20. století můžeme také charakterizovat jako prorůstání nákladového účetnictví do účetnictví manažerského. Do středu pozornosti se dostává budoucnost a především informační podpora manažerů.

Přehled nejvýznamnějších definic controllingu:

-Podle Barana (2006, s. 17) controlling představuje specifickou formu práce s informacemi, jejímž úkolem není procesy řídit, ale řídit celý podnik prostřednictvím informací o reálných procesech. Od pracovníků controllingu se tedy vyžaduje, aby dobře poznali podnik jednak jako celek a jednak jako soubor všech specifík jeho jednotlivých útvarů.

-Controlling můžeme chápat také jako kontinuální proces, který je zaměřený na ekonomické ovládnutí podniku prostřednictvím ekonomických informací. Je to neustálá podpora řízení podniku podle Foltínová -Kalafutová, (1998, s. 7).

-Za controlling nemůžeme považovat **účetnictví** a už vůbec ne **reporting**. Controlling tedy využívá informace ze zmíněných vědních disciplín, staví na nich. Získává také informace ze všech ostatních úrovní podniku – od skladníků až po management. Ty pak analyzuje a vyhodnocuje. Výsledkem je přehled, kde vznikají náklady. Hlavním přínosem controllingu oproti klasickému účetnictví je to, že se dívá nejen do minulosti, ale zejména do budoucnosti. Controlling je systém pravidel, který napomáhá k dosažení podnikových cílů, zabraňuje překvapením a včas „rozsvítí červenou“, když se objeví nebezpečí vyžadující příslušné opatření. Pod pojmem controlling tedy rozumíme proces sledování, rozboru, přijetí závěrů v souvislosti s odchylkami, které v řízeném procesu charakterizují rozdíl mezi záměrem a jeho

realizací. Sledované odchylky mohou být z hlediska cílů nebo sledovaných kritérií řízeného procesu buď významné (vyžadují přijetí opatření), nebo bezvýznamné (nevyžadují manažerskou reakci).

Definice controllingu můžeme shrnout do čtyř základních bodů Nesterak- Bobáková, (2003, s. 10):

- porovnání požadovaného stavu se stavem skutečným,
- systém vzájemně propojených předsevzetí, zásad, metod a technik sloužících vnitropodnikovému řízení k dosažení určeného cíle
- proces umožňující realizaci cílů pomocí plánování, integrovaný podsystém řízení, plánování kontroly a zpracování informací na podporu rozhodování.

Controller tedy sám aktivně neplánuje a neřídí, to přísluší vedoucím pracovníkům. Controller má zodpovědnost za sběr informací, jejich zpracování a uspořádání pro potřeby řízení. Řídící pracovníci mají zodpovědnost za rozhodování a schvalování plánů. "Controller je tzv. hospodářským svědomím podniku".

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. V románských jazycích se používá pro controlling často výraz "kontrola managementu" spíše v kontextu informatiky a účetnictví. Controlling ale není jen **kontrola**. Controller také kontroluje, ale kontrolor není controller.

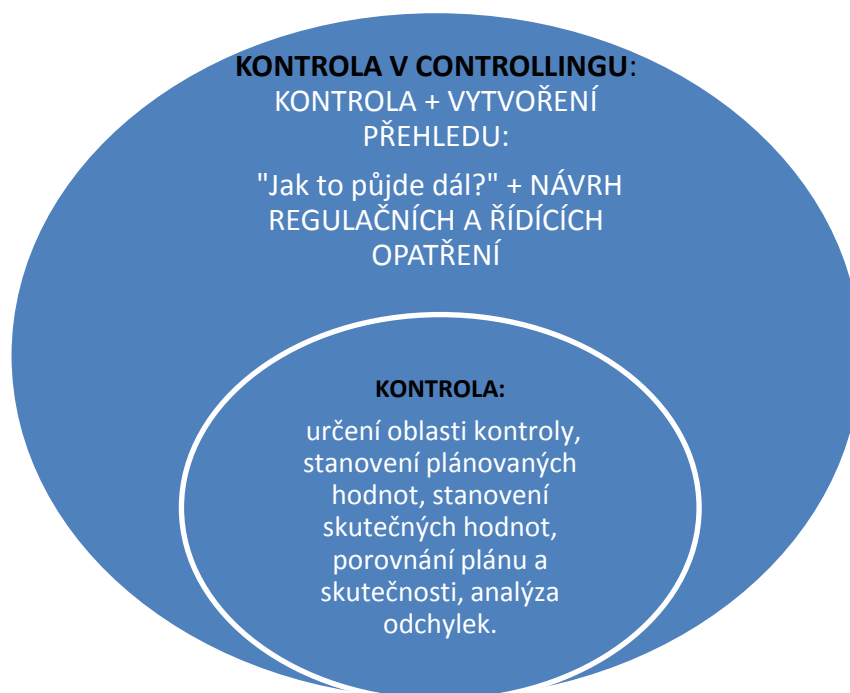
Vztah controllingu a kontroly můžete vidět na Obrázku č.1.

Vztah controllingu a manažerského účetnictví

Mezi controllingem a manažerským účetnictvím je určitá nesourodost. Zatím co controlling jako metoda řízení integruje úvahy o koordinaci všech funkcí systému řízení, manažerské účetnictví je "len" 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. Zjednodušeně se dá říci, že informace manažerského účetnictví, určené pro potřeby řízení, jsou pokryté dvěma zaměřeními controllingu KRÁL, (2006, s.36):

- tzv. **nákladovým controllingem**, který se primárně zaměřuje na řízené faktory, které ovlivňují výšku zisku firmy, a tím přirozeně také její náklady a výnosy,
- tzv. **finančním controllingem**, který je zaměřený hlavně na řízení financí a kapitálové struktury firmy a na řízení jejich peněžních toků.

Obrázek č.1: Vztah controllingu a kontroly



Zdroj: ESCHENBACH, R., SILLER, H., 2012. *Profesionální controlling*. 2.vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s., (35)ISBN 978-80-7357-918-0.

Struktura manažerského účetnictví

Pro snadnější pochopení systému manažerského účetnictví je nejvhodnější zobrazení podrobnější struktury manažerského účetnictví. Ta vychází z toho, jaký typ informací se řídicím pracovníkům poskytuje. Určující je hlavně členění informací z hlediska jejich vztahu k **fázím rozhodovacího procesu**. A zároveň právě tento vztah byl též typický pro historický vývoj manažerského účetnictví. V **první fázi** se nákladové účetnictví orientovalo 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. **Druhá fáze** poskytla možnost sledované veličiny porovnat s žádoucím (plánovaným, rozpočtovým, kalkulovaným) stavem a dát tak podklady pro krátkodobé a střednědobé řízení pomocí odchylek.

Účetnictví, které poskytuje informace pro zjištění těchto dvou fází, se v anglicky hovořících zemích chápe jako základní část manažerského účetnictví, označovaná jako **nákladové účetnictví**, jehož cílem je dát podklady pro řízení reprodukčního procesu v podmínkách, kdy o základních parametrech tohoto procesu bylo již rozhodnuto. Další **třetí fáze** je snahou o rozšíření škály poskytovaných informací o takové, které umožňují vyhodnocovat různé varianty budoucího vývoje a rozvoje firmy. Tato fáze umožňuje využít účetní informace nejen pro běžné řízení podnikových výkonů, útvarů a procesů v podmínkách, kdy o základních parametrech podnikání bylo už rozhodnuto, ale i pro rozhodování o variantách jejich budoucího průběhu. Právě tato fáze se historicky označuje jako **prorůstání nákladového účetnictví do manažerského**.

Ve vztahu k tradičnímu účetnictví a jeho systému se zobrazení podnikatelského procesu v jeho úplnosti a aplikace principů podvojnosti a souvztažnosti se začal dostávat do rozporu s požadavkem na včasnost a originalitu podkladů pro rozhodování. Účetnictví pro rozhodování se chápe jako subsystém hodnotových informací, který sice navazuje na nákladové účetnictví, ale jeho cílem je spíše úplně zobrazit podnikatelský proces. Jedná se o účelovou selekci informací z nákladového, finančního, daňového účetnictví a dalších subsystémů informačního systému podniku a jeho okolí.

Rozhodující procesy řízení podniku

Za **hlavní cíl řízení podniku** můžeme uvést udržení trvalé životaschopnosti podniku v podmínkách nejistoty. Při plnění tohoto cíle managementem se nám ukazuje hlavní přínos a úloha controllingu v podpoře managementu. Jeho přínos můžeme shrnout do těchto základních schopností. Eschenbach -Siller (2012, s. 40):

- schopnost předvídání: controlling se má starat o to, aby byly připraveny aktuální a srozumitelné včas poskytnuté informace o možných budoucích změnách v okolí podniku,
- schopnost adaptace: controlling se má starat o to, aby byly připraveny aktuální a vhodně zvolené informace o již uskutečněných změnách v okolí nebo uvnitř podniku, -
- schopnost koordinace: controlling se má starat o to, aby byly schváleny postupné cíle a jednání v subsystémech podniku (správně sladěné opatření)
- schopnost realizace plánů: controlling se má starat o to, aby byly uvnitř podniku přesazeny strategické, případně operativní plány, příp. záměry a projekty tak, jak byly naplánovány.

Podpora managementu controllinem je zabezpečována **informacemi**, které musí být předkládané v potřebné kvantitě, kvalitě, v čas a ve správné formě. **Systém poskytování informací** zahrnuje získávání (například účetnictví, průzkum trhu) uchovávání, zpracování (seskupení podle charakteru informací) a případné zhodnocení informací (analýzy). Ty jsou následně základem řízení a předpokladem pro procesy plánování, kontroly a komunikace.

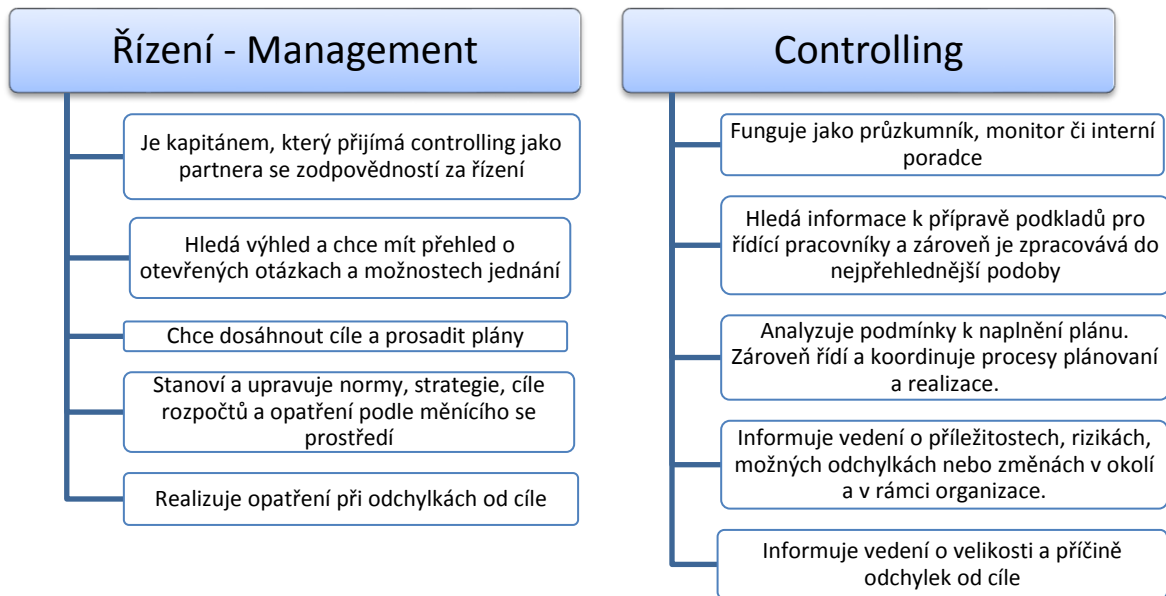
Řízení firmy se tedy skládá ze dvou základních rozhodujících procesů, které jsou koncipované do dvou vzájemně se prolínajících oblastí a to:

- a) **managementu**,
- b) **controllingu**.

Management je vnímaný jako řízení plánů a cílů, výzkumu, misí a vizí, zároveň je tu také zodpovědnost za přijaté rozhodnutí a dosažený výsledek. Controlling je zase popisován jako trvalé monitorování a vyhodnocování cílů, identifikaci odchylek a navrhování opatření v podobě

řízení rizik. Není jej však možné vnímat pouze jako kontrolu, jedná se o daleko širší manažerský podpůrný proces.

Tabulka č.1:



Zdroj: ESCHENBACH, R., SILLER, H., 2012. *Profesionální controlling*. 2.vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s., (35)ISBN 978-80-7357-918-0.

Jiný pohled na uvedenou dělbu práce nabízí rozdělení na činnosti, které jsou tvořeny s managementem (tvorba obsahu) a na činnosti, které jsou tvořeny controllingem pro management (tvorba prostředí). Jde o vzájemně navazující činnosti, kde první tři, jako snížení složitosti, analýza vývoje a podpora reakce probíhá ve spojitosti s činnostmi, které jsou spojeny s tvorbou prostředí a jsou pro manažery. Ostatní tři jsou činnosti zaměřené na vzájemnou spolupráci s manažery jako tvorba variant řešení, sladění cílů či navigace na cíl. Pohledů a členění je spousta, avšak podstata u všech je stejná.

Podnik a procesní pohled na jeho řízení

Podnik se skládá ze subsystémů, které jsou spolu vzájemně propojené a na sobě závislé (například výrobní podnik: kde je jeho výroba závislá od nakoupeného a včas dodaného materiálu, který v požadované kvalitě a dohodnuté ceně opatřilo nákupní oddělení. Ve výrobě se veškerý materiál nespotřebuje, a aby se výroba v důsledku velkého množství kovového odpadu nepředražila, tak se výhodně prodá a obdržené finanční prostředky podniku vylepší hospodaření).

Zde vidíme některé **dílčí systémy**, které musí přispívat k plnění **cílů celého systému na všech jeho úrovních** (maximalizace zisku, nárůst tržní hodnoty podniku, zvýšení podílu na trhu atd.).

Kromě výrobního podniku a podniku poskytujícího služby jako jsou banky, pojišťovny, poradenské organizace, patří do této kategorie sledovaných organizací také obchodní podniky, živnostenské podniky či vysoké školy a veřejné instituce.

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,
- multifunkční systém, který musí plnit kromě dosahování zisku mnoho dalších funkcí pro konkrétní zájmové skupiny (investoři),
- dynamický systém, který sleduje nové trendy, přizpůsobuje se vývoji na trhu nebo se ho snaží předběhnout (výzkum, vývoj, použití nejmodernějších technologií),
- komplexní systém, ve kterém existují různé mezilidské vztahy, procesy a systém práce mezi jednotlivými odděleními.

Jako otevřený systém je podnik neustále vystaven mnohým **externím vlivům** (politickým, hospodářským, technologickým, společenským či ekologickým), ty můžou představovat nejen příležitosti ale také mnohá rizika a hrozby pro podnik, jejichž nezvládnutím jej lze dostat do krize či likvidace. Zde hrají velkou roli schopnosti a šikovnost managementu spolu v spolupráci s controllingem.

Procesní přístup, základní pojmy a východiska

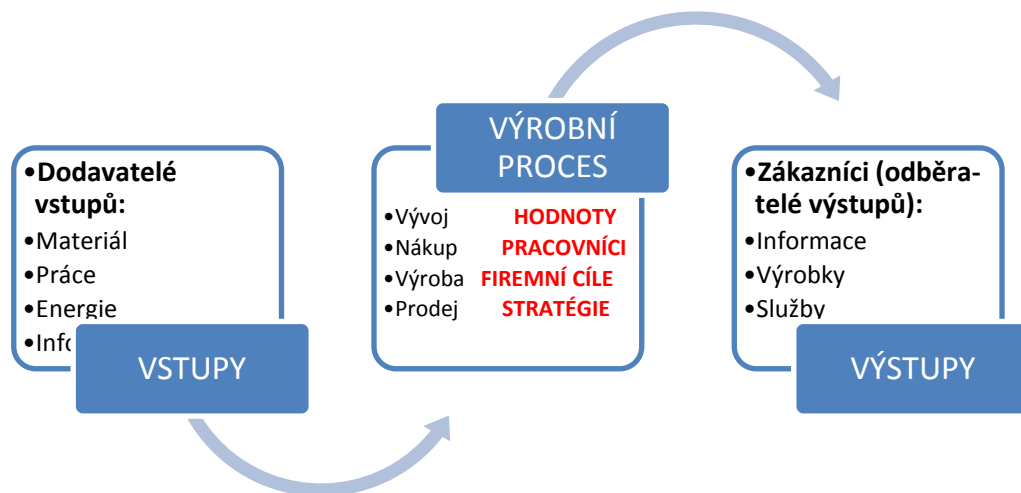
Zavedení funkční a operativní dělby práce napomohlo k postupnému koncipování modelu řízení, který rozdělil větší firmy jednak podle funkčních útvarů (technických, výrobních, obchodních, ekonomických či personálních) a zároveň rozdělil hlavní provozní aktivity do dílčích operací, které se za určitou dobu naučili dělat s vysokou výkonností i nekvalifikovaní pracovníci. Zavedení takové organizace práce umožňovalo standardizaci pracovních operací, jejich normování či úspěšné rozběhnutí pásové výroby. V konečném důsledku to vedlo k růstu produktivity. Co je ale neustálý proces, který zvyšuje nároky na koordinaci jednotlivých operací či pracovišť. Vývoj tohoto procesu přinesl vznik tzv. procesního řízení, co se událo na přelomu osmdesátých a devadesátých let, kdy se v manažerské literatuře začaly objevovat různé aspekty procesního přístupu.

Základní pojmy podle Vebera (2009, s. 572):

- **proces** je soubor vzájemně souvisejících nebo působících činností, které vyžadují jeden nebo víc vstupů a tvoří výstup, který má pro zákazníka hodnotu.
- **procesní přístup** je: "systematická identifikace a řízení procesů používaných v organizaci a především jejich vzájemné působení. "
- **řízení procesů** je: "přístup managementu zaměřený na monitoring existujících procesů, jejich analýzu, případné změny, stabilizaci či případné další zlepšování."

Východiska procesního přístupu a řízení můžeme vidět na Obrázku č.3. Ten jasně poukazuje na to, jakým způsobem funguje například výrobní proces podniku. V první řadě jde o podnik, který odpovídá na tři základní otázky: **Co vyrábět? Jak vyrábět? Pro koho vyrábět?** Procesní systém se zaměřuje na podrobnější rozebrání těchto otázek, například jako (proces resp. způsob) co nejefektivněji (produktivita) a nejlepší (kvalita) vyrobit to, co vyrábíme pro naše zákazníky (po čem je poptávka).

Obrázek č. 3: Východiska procesního přístupu a řízení



Zdroj: Vlastní zpracování

Úrovně procesního řízení ve vztahu ke controllingu

Jednou z hlavních funkcí controllingu z pohledu procesního řízení je koordinace na všech úrovních podnikového řízení. Existují tři hlavní **úrovně podnikového řízení**:

- normativní (Normativní řízení je nejvyšší z těchto úrovní neboť určuje smysl existence podniku, stanoví jeho základní hodnoty a vizi)
- strategická (Je níže položená v hierarchii, věnuje se plánování a tvorbě strategie. Je silně zaměřená na budoucnost).
- operativní (Na této úrovni se vytvářejí dílčí plány a rozpočty při využití stávajícího potenciálu úspěchu podniku).

Obrázek č. 4 nám ukazuje systém controllingu, který zahrnuje strategickou a operativní úroveň. Od těchto úrovní se odvíjejí i konkrétní cíle, používané nástroje a dvě úrovně controllingu (strategický a operativní). Pro obě tyto oblasti mohou být používány různé nástroje, které mohou pomoci podnikovému vedení při řízení podniku.

Strategické nástroje se používají především ke stanovování a zlepšování budoucích šancí a rizik podniku. Je třeba pohlídat, rozpracovat a osvojit si nové možnosti úspěchu. Ke strategickým cílům náleží především vývoj nových výrobků a služeb, výstavba kapacit, použití nových technologií, otevírání nových trhů, získávání tržních podílů a mnohé jiné.

Operativní nástroje se používají především k určování a sledování současné situace a řešení současných problémů. K nejpodstatnějším operativním cílům patří zvyšování rentability, zajištění likvidity či zvyšování hospodárnosti.

Obrázek č.4: Systém controllingu



Zdroj: HORVÁTH & Partners, 2004. *Nová koncepce controllingu*. 1. čes.vyd. Praha: Profess Consulting s.r.o. (11) ISBN 80-7259-002-2.

Konkrétní základní úkoly procesního řízení jsou:

- identifikace procesů,
- nové definování procesů,
- zajištění stability procesů,
- navození atmosféry zlepšování procesů,

Při navazování atmosféry zlepšování procesů se ale na chvíli zastavíme. Tento proces představuje v podstatě trvalou činnost, obvykle zaměřenou na hospodárné realizování procesů (úplné využití vstupů, odstranění ztrát, zvýšení produktivity či **přidané hodnoty**), kvalita výstupů, zkracování termínů a realizace procesů či zaměření se na zvýšení bezpečnosti při práci.

Ekonomický pohled na přidanou hodnotu vyplývající z účetnictví a daňových předpisů znamená určení nákladů a zisku přidaných k materiálu, polotovaru nebo výrobku při dalším zpracování či distribuci. **Procesní pohled** na přidanou hodnotu vychází z priority orientace na zákazníka, znalosti jeho potřeb (požadavky, přání, představy) a jejich promítnutí do všech

procesů, které se na tvorbě produktu podílejí a účastní se jí. Ve všech fázích procesu by tedy měla být kladena otázka:

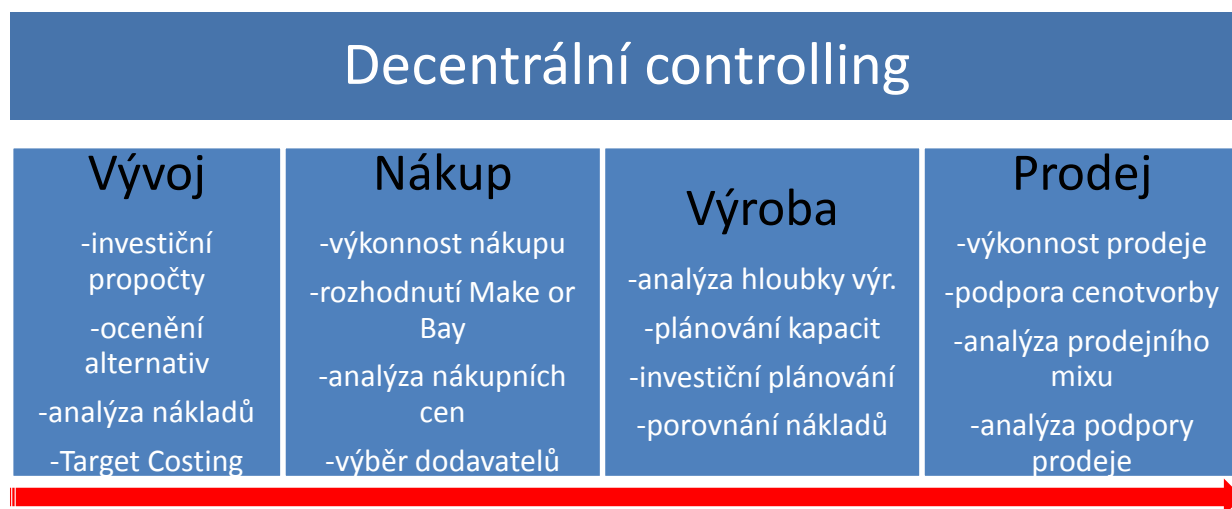
- Jak daná hodnota přidává hodnotu (užitek) pro zákazníka?
- Jaký je přírůstek užítku v porovnání s náklady na jeho dosažení?

Úrovňové členění controllingu

Controlling je tedy subsystémem podporujícím **management podniku** (management první linie, střední a i vrcholový management). Jelikož známe více úrovní managementu, rozlišujeme také **controlling** na **centrální** a **decentrální**.

Centrální controlling zastřešuje podklady pro management celého podniku. Pod jeho kompetence spadá 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, například nákupu, vývoje, výroby, odbytu. Bližší obsahovou náplň můžeme vidět na Obrázku č. 5.

Obrázek č. 5: Decentrální controlling



? Úkoly k zamyšlení a diskuzi

1. Vysvětlete rozdíl mezi nákladovým controllingem a finančním controllingem.
2. Popište dva základní procesy, ze kterých se skládá řízení firmy.
3. Vyjmenujte příklady dílčích cílů firmy.
4. Vyjmenujte externí vlivy, kterým je podnik vystaven, a uveďte, co mohou pro podnik představovat.
5. Vysvětlete, co je procesní přístup a uveďte jeho východiska.
6. Vyjmenujte a popište tři úrovně podnikového řízení.

Klíč k řešení otázek

1. Nákladový controlling se primárně zaměřuje na faktory, které ovlivňují výšku zisku firmy, a tím přirozeně také její náklady a výnosy, finanční controlling je zaměřený hlavně na řízení financí a kapitálové struktury firmy a na řízení jejich peněžních toků.
2. Řízení firmy se tedy skládá ze dvou základních rozhodujících procesů, které jsou koncipované do dvou vzájemně se prolínajících oblastí a to: a) managementu a b) controllingu. Management je vnímán jako řízení plánů a cílů, výzkumu, misí a vizí, zároveň je tu také zodpovědnost za přijaté rozhodnutí a dosažený výsledek. Controlling je zase popisován jako trvalé monitorování a vyhodnocování cílů, identifikaci odchylek a navrhování opatření v podobě řízení rizik. Není jej však možné vnímat pouze jako kontrolu, jedná se o daleko širší manažerský podpůrný proces.
3. Maximalizace zisku, nárůst tržní hodnoty podniku, zvýšení podílu na trhu atd.
4. Podnik jako otevřený systém je neustále vystaven mnohým externím vlivům (politickým, hospodářským, technologickým, společenským či ekologickým), ty mohou představovat nejen příležitosti ale také mnohá rizika a hrozby pro podnik, jejichž nezvládnutím jej lze dostat do krize či likvidace. Zde hrají velkou roli schopnosti a šikovnost managementu spolu v spolupráci s controllinem.
5. Procesní přístup je: "systematická identifikace a řízení procesů používaných v organizaci a především jejich vzájemné působení." Východiska procesního přístupu a řízení: odpovídá na tři základní otázky: Co vyrábět? Jak vyrábět? Pro koho vyrábět? Procesní systém se zaměřuje na podrobnější rozebrání těchto otázek, například jako (proces resp. způsob) co nejefektivněji (produktivita) a nejlepší (kvalita) vyrobit to, co vyrábíme pro naše zákazníky (po čem je poptávka).
6. Existují tři hlavní úrovně podnikového řízení: - normativní (Normativní řízení je nejvyšší z těchto úrovní neboť určuje smysl existence podniku, stanoví jeho základní hodnoty a vizi) , - strategická (Je níže položená v hierarchii, věnuje se plánování a tvorbě strategie. Je silně zaměřená na budoucnost), - operativní (Na této úrovni se vytvářejí dílčí plány a rozpočty při využití stávajícího potenciálu úspěchu podniku).



Studijní materiály:

Základní literatura:

HAVLÍČEK, K., 2011, *Management & controlling malé a střední firmy*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., (9-13,17) ISBN 978-80-7408-056-2.

- LANG, H. 2005, *Manažerské účetnictví*. Praha : C.H.Beck. (1-25) ISBN 80-7179-419-8.
- KRÁL, B. 2006, *Manažerské účetnictví*. Praha : Management Press,(24-36, 396). ISBN 80-7261-141-0.
- POPESKO, B. 2009, *Moderní metody řízení nákladů*. vyd. Praha: Grada Publishing, (15-30). ISBN 978-80-247-2974-9.
- BRAGG, SM. 2009, *Controllershship, The Work of the Managerial Accountant*. 8. vyd. New York: John Wiley & Sons. ISBN 9780470507810.
- Doporučené studijní zdroje:**
- MAŘÍK , M. 2007, *Metody oceňování podniku*, Proces ocenění, základní metody a postupy. Praha: Ekopress 2007, ISBN 978-80-86929-32-3
- VEBER, J. a kol. 2009, *Management – základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Manag. Press. (28-30, 572-573, 662-663),ISBN 978-80-7261-200-0.
- HNILICA, J. - FOTR, J.2009, *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2560-4
- KERZNER, H. R. 2013, *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. New York: John Wiley & Sons, ISBN 9781118415856.

Kapitola 2: Strategický a operativní controlling



Klíčové pojmy:

strategický controlling, operativní controlling,



Cíle kapitoly:

- Pochopení základních pojmů používaných při jednotlivých úrovních controllingu (strategie, taktika, operativa)
- porozumění rozdílům mezi strategickým a operativním controllingem,
- znalost cílů, nástrojů a vazeb mezi jednotlivými úrovněmi controllingu.



Čas potřebný ke studiu kapitoly: 5 hodin



Výklad:

Jak jsme si už v předchozí kapitole řekli, z pohledu procesního řízení rozlišujeme **tři úrovně podnikového řízení** a to normativní, strategickou a operativní (viz obrázek č. 4).

Controlling nám tedy zahrnuje podle většiny autorů strategickou a operativní úroveň. I když je možné najít literaturu zaměřenou na controlling normativních cílů, který je v moderním podniku nenahraditelnou součástí a zastřešuje zároveň i strategický a operativní controlling viz. například ESCHENBACH- SILLER, (2012, s.113). Od těchto základních úrovní se odvíjí časové hledisko vnímání, konkrétní cíle, používané nástroje, a dvě nejfrekventovanější vymezené úrovně controllingu (strategický a operativní).

A jak to celé funguje? Jakékoliv manažerské aktivity v řízení podniku se odvíjejí od definování strategie (ta je formulována v podobě strategického plánu-dokumentu), následují operativní plány jako marketingový, obchodní, finanční, personální či inovační, které jsou touto strategií zastřešeny. Controlling tedy odpovídá za kontrolu budoucích odchylek od stanovených cílů a zároveň případné řízení rizik, vyplývajících ze zjištěných odchylek. Uvedené pojmy a jejich vzájemné vztahy nejlépe zachycuje obrázek č.6.

V procesním řízení podniku pak část plánování obvykle nazýváme jako management, viz. bílá část obrázku a část vyhodnocování a řízení rizik jako controlling viz tmavá část obrázku. V obou případech se ale jedná o řízení, přičemž v prvním případě se jedná o řízení operativních a strategických plánů, vyplývajících cílů, misí a vizí, zatímco v druhém případě vnímané řízení

jako monitorování, nacházení odchylek, navrhování opatření a řízení problémových a krizových situací. U tmavé části věnované controllingu ale ještě zůstaneme a podíváme se na ni detailněji. **Strategický controlling** lze rozdělit na tři nosné pilíře a to:

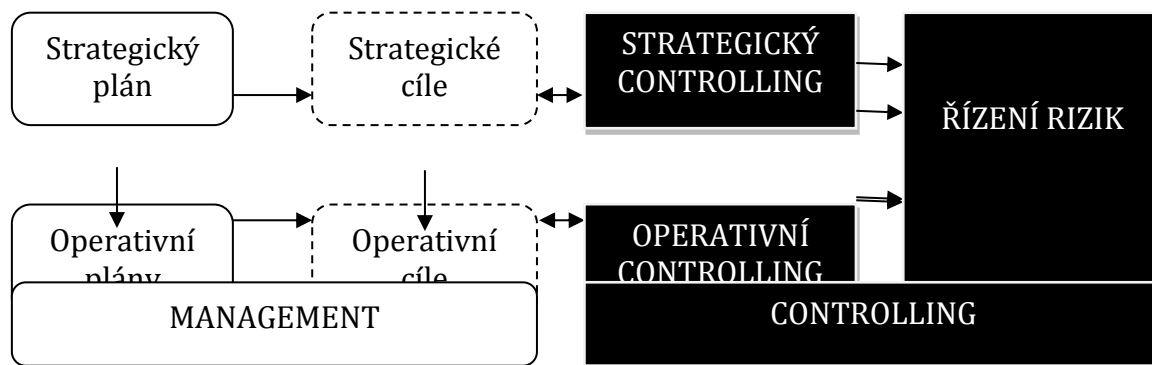
- analýzu výchozí situace (vnější okolí a vnitropodnikový potenciál),
- rozdělení na strategické obchodní jednotky (podle trhů a výrobků),
- vyhodnocování strategií a návrhů opatření (případné revize strategií).

Operativní controlling je spojený především s těmito pilíři:

- krátkodobými cíli a jejich naplňováním či dopady na finanční ukazatele,
- odsouhlasený plán, jeho srovnávání s realitou a dosažitelností cílů
- porovnávání požadovaného a skutečného stavu (kontrola, odchylky, opatření).

Řízení rizik hovoří o řízení nebezpečí, že se dosahované hospodářské výsledky podnikatelské činnosti budou odchylovat od předpokládaných výsledků, přičemž tedy odchylky můžeme rozdělit na žádoucí (například směrem k vyššímu zisku) a nežádoucí (směrem ke ztrátě). Řízení rizik je tedy možné chápat jako důsledek controllingových aktivit, které by měly v konečné fázi navrhnout řešení. Bývá vyjádřeno plánem řízení rizik, vychází z odchylek stanovených controllingem a z určení faktoru rizika. Následně přijde stanovení jejich významnosti, hodnocení a přijetí opatření. Nenahraditelnou součástí je i příprava plánu konkrétních opatření.

Obrázek č.6. Procesní řízení ve vztahu k základním pojmům a cílům podniku



Zdroj: HAVLÍČEK, K., 2011 Management & controlling malé a střední firmy. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., (13) ISBN 978-80-7408-056-2.

Strategický controlling

Strategické řízení prošlo v posledních 50-ti letech vývojem, který byl silně ovlivněn postavením podniku v hyperkonkurenčním a diferencovaném prostředí a změnami vztahu organizace se zákazníkem. Celkový proces strategického řízení je možné rozdělit do několika fází, díky čemuž můžeme jasně pochopit v jaké pozici a vztahu k strategickému řízení se nachází strategický controlling (viz. obrázek č. 7). Z pohledu tříúrovňového systému řízení

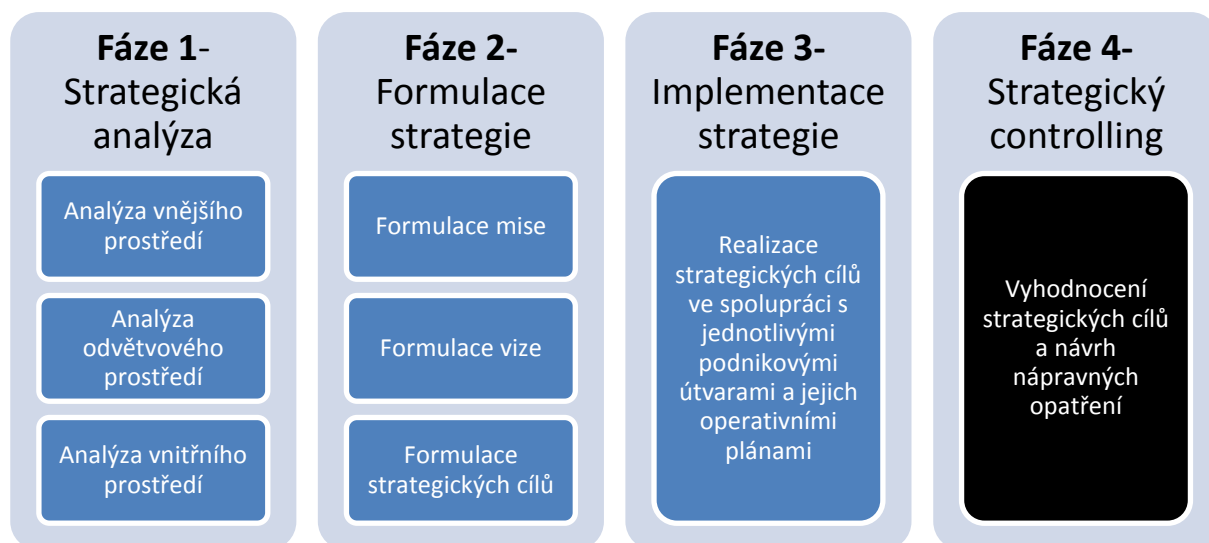
(normativní, strategická a operativní úroveň) strategické řízení konkretizuje podle vzoru vytyčenou a přijatou podnikovou identitu a na straně druhé vytváří vhodné podmínky pro úspěšné operativní řízení.

Základem strategického controllingu je strategický plán (představuje první a druhou fázi strategického řízení), který slouží k udržení dlouhodobé stability firmy a cíle, které jsou vyhodnocovány především na základě kvalitativních parametrů (např. Tvorba přidané hodnoty) a z části díky kvantitativním parametrům. **Co znamená tvorba přidané hodnoty?** Jde o rozdíl mezi hodnotou pro externí zboží, výkony a tržbami. Nebo jinými slovy, jde o přínos k vlastním výkonům, který se přidá k předchozímu plnění realizovanému jiným podnikem. Pro lepší představu jak je možné přidanou hodnotu vyčíslit, přikládáme způsob výpočtu prezentován Statistickým úřadem pro účely roční statistiky, vycházející z **účetnictví**:

(601+602+604+606+607+účetnovná skupina 61 a 62).....tj. výnosové účty
-(501+502+503+504+507+účetnovná skupina 51+účty škod 549 a 582).. tj.nákladové účty
= Přidaná hodnota podniku

V strategickém řízení je mnoho opatření, které se zaměřují na posílení činností zvyšující přidanou hodnotu nebo omezení činností, které přidanou hodnotu vůbec nezvyšují, nebo ji dokonce snižují (například zpoždění, prostoje strojů nebo dodatečné práce). Právě zde existují jasné souvislosti i s operativním managementem.

Obrázek č. 7 Fáze strategického řízení



Zdroj: HAVLÍČEK, K., 2011 Management & controlling malé a střední firmy. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., (22) ISBN 978-80-7408-056-2.

Jednotlivé fáze jsou součástí celkové strategie organizace, kterou můžeme rozdělit podle požadavků, ambicí a záměrů konkrétních zainteresovaných skupin v podniku a to podle HAVLÍČEK, K. (2011 s.22):

- vlastníků a zainteresovaných skupin (vlastnická strategie),
- top managementu, odpovědných za rozvoj podniku (podniková strategie),
- manažerů odpovědných za jednotlivé podnikové úseky (tzv. manažerská strategie).

Vlastnická strategie

Pokud vycházíme z předpokladu, že se nacházíme v tržním a demokratickém prostředí, je pro určení budoucích pozic podniku rozhodující záměr vlastníka nebo vlastníků. Ti stanovují své střednědobé a dlouhodobé vlastnické cíle a vytvářejí tak vlastnickou strategii, která je dále východiskem pro podnikovou strategii.

Podniková strategie

Podniková strategie vychází z vlastnické strategie, vytváří se na úrovni vrcholového vedení podniku a je východiskem pro manažerské strategie. Právě podniková strategie je prezentována v ucelené podobě na korporátní úrovni ve formě **strategického plánu**. Plnou odpovědnost za vytyčení a následné naplnění strategie nese nejvyšší manažer společnosti.

Strategický plán

Obsahem strategického plánu jsou strategické kroky podniku a jejich písemná podoba. Strategický plán popisuje **aktuální stav** společnosti v rozhodujících podnikových oblastech a současně **vytyčuje dlouhodobé tzv. strategické cíle**. Způsob naplnění těchto cílů vyjadřujeme

pomocí strategických scénářů (většinou spolu s vizí a misí podniku). Ve zjednodušené podobě můžeme ve strategickém plánu najít to, kde se podnik nachází a kam směřuje.

Aktuální stav podniku je popsán prostřednictvím strategických faktorů makroanalýzy (faktory, které podnik ovlivňují, jsou jen těžko ovlivnitelné, jde např. o sociologické, technologické, ekonomické, ekologické, politické faktory), mikroanalýzy (většinou se realizuje tzv. Porterovým modelem konkurenčního prostředí, který zahrnuje množství a sílu odběratelů, dodavatelů, substitučních produktů, potenciální konkurence) a interní analýzy (slouží k posouzení činností celého podniku nebo jeho oddělení, nejčastěji jde o SWOT analýzu).

Na základě strategické analýzy podniku a určení výchozího tržního stavu je nezbytné definovat si **misí** a **vizí** podniku. Pod **misí** je myšleno poslání podniku, může jít například o etické nebo společenské hodnoty, často bývá definována vlastníky. Pod **vizí** podniku rozumíme udání dlouhodobého směru podniku, mělo by jít o udání dlouhodobé pozice podniku, která bude pochopitelná a srozumitelná pro všechny zainteresované osoby firmy.

Dalším krokem je **definování rozhodujících strategických cílů** podniku. Tyto cíle musí respektovat i výše zmíněné vlastnické cíle. Strategické podnikové cíle musí také směřovat k vytyčeným pozicím firmy jako k celku. Je tedy velmi důležité vnímat potřeby podniku jako nadřazené potřebám jednotlivých útvarů.

Posledním krokem je určení strategických scénářů, ty představují způsob naplnění strategických cílů podnikové strategie. Lze je chápat jako koordinovaný sled kroků napříč podnikovými útvary, a které s ohledem na dlouhodobý horizont (2 – 5 let) stanovujeme s vědomím částečné neznalosti všech budoucích podmínek pro podnikání a vyplývajících souvislostí. Nejedná se tedy o detailní popis kroků napříč útvary, ale o návrh zastřešující varianty, jak se vůbec k jejich naplňování postavit. Proto se tedy používá i termín "**strategický scénář**", který by měl vést k tomu, jakými hlavními koncepcemi (marketingovými, finančními, inovačními) při čerpání strategických zdrojů (personálních, finančních, technologických) cíle dosáhneme.

Manažerská strategie

Manažerská strategie, resp. **funkční strategie** se tedy stanoví na úrovni jednotlivých podnikových útvarů, je východiskem pro operativní (krátkodobé plány) těchto útvarů (např. Marketingová strategie, Obchodní strategie, Finanční strategie, Výrobně-Technická strategie, Personální strategie či strategie v oblasti kvality a inovací). Příklady strategických cílů jednotlivých útvarů podniků můžeme vidět v následující Tabulce č.

Tabulka č. 1 Příklady strategických cílů jednotlivých útvarů podniku

Marketingová strategie	<ul style="list-style-type: none">-získání konkrétního tržního podílu,-zavedení nových produktů na rozhodující trhy,-otevření nových klíčových trhů,-zavedení nových značek na trh,-vylepšení image podniku,-získání definovaných skupin zákazníků,-implementování cenových strategií.
Obchodní strategie	<ul style="list-style-type: none">-naplnění tržeb v rozhodujících segmentech a teritoriích-podíl klíčových zákazníků na tržbách podniku,-trend růstu výkonem, tržeb nebo celkových výnosů firmy,-dosáhnoutí dlouhodobé míry efektivnosti tržeb,-dlouhodobé cíle řízení nákupu a strategické či logistické cíle podniku (ve střednědobém a dlouhodobém horizontu)
Finanční strategie	<ul style="list-style-type: none">-trend růstu hospodářského výsledku, přidané hodnoty a jiných ukazatelů,-naplnění stanovených strategických finančních ukazatelů,-dosáhnoutí optimální struktury cizích zdrojů ve vazbě na majetek firmy,-naplnění výplaty dohodnutých dividend,-dosažení očekávaného zhodnocení nebo jeho akcií,-poměry dlouhodobého financování podniku,-strategické finanční partnery podniku-realizace střednědobých a dlouhodobých investičních aktivit.
Výrobně-technická strategie	<ul style="list-style-type: none">-dosažení dlouhodobé plánované produktivity výroby s ohledem na pracovníky,-podíly vlastních a cizích (outsourcing výroby) výrobních kapacit,-podíl kvality a nekvality z výrobního procesu,

	<ul style="list-style-type: none"> -dlouhodobé cíle v oblasti surovinového hospodářství (dodavatelé, skladování...) -výstavba nového výrobního zařízení a zázemí (nové výrobní linky, skladové a logistické zázemí atd.)
Personální strategie	<ul style="list-style-type: none"> -naplnění cílů v oblasti počtu a struktury zaměstnanců, -růst počtu zaměstnanců podle jejich globálního zařazení, -dosažení cílů v oblasti personální politiky a smíru v podniku, -vytýčení dlouhodobých cílů v oblasti kariérních a odborných růstů pracovníků, -produktivita ve vztahu k zaměstnancům, -změny v organizační struktuře podniku, -naplňování cílů v oblasti prosazování etických a morálních pravidel, atd.
Strategie v oblasti kvality a inovací	<ul style="list-style-type: none"> -termíny ukončení zavedení řízení kvality, -počitatelné cíle spojené se zpětnou vazbou zákazníka, -dlouhodobé cíle spojené s konkrétními modely řízení kvality, -časová změna nových výrobních řad, -inovace vyšších řad, -finanční cíle spojené s alokací zdrojů a obchodním výstupem inovačních projektů.

Zdroj: Vlastní zpracování z HAVLÍČEK, K., 2011 Management & controlling malé a střední firmy. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., (33-36) ISBN 978-80-7408-056-2.

Strategický controlling (controller) tedy podle ESCHENBACH-SILLER (2012, s. 162) :

- analyzuje silné a slabé stránky potenciálů podniku a příležitostí či rizik okolí podniku,
- podporuje rozvoj strategických podnikových cílů a dohlíží na jejich včasné přijetí
- iniciuje, moderuje a koordinuje rozpracování strategií a zajišťuje jejich včasné přijetí
- kontroluje, zda je strategie vhodná,
- institucionalizuje strategické porovnání plánu a skutečnosti či plánu a výhledu a připravuje řídicí a regulační opatření při odchylkách,
- vytváří systém včasného varování,
- zabezpečuje realizování vypracovaných strategií v operativních opatřeních,
- podle potřeby zavádí kontrolu a přizpůsobení strategií změněným podmínkám v okolí podniku.

Celkově je tedy úlohou controllera podpora managementu v pěti fázích strategického managementu a to:

- Fáze 1.: Analýza okolí a podniku,
- Fáze 2.: Vývoj strategie,
- Fáze 3.: Strategické hodnocení a strategické plánování,
- Fáze 4.: Realizace strategie,
- Fáze 5.: Kontrola strategie.

Nástroje strategického controllingu

Nejčastěji používané nástroje strategického controllingu jsou podle ESCHENBACH-SILLER (2012, s. 166) tyto:

- odvětvová analýza,
- analýza potenciálu,
- analýza portfolia,
- analýza scénáře.

Odvětvová analýza

Hlavní myšlenkou odvětvové analýzy je fakt, že struktura a rozvoj změny v odvětví ovlivňují vývoj podniku. Jde o to, abychom díky této analýze zjistili, jak bude vypadat charakteristika odvětví za 3-5 let. Porter (1999, s. 33-65) vytvořil model analýzy odvětví, jehož cílem je posouzení podle jeho potenciálu zisku a to prostřednictvím:

- identifikace a popisu faktorů, které ovlivňují hospodářskou soutěž v odvětví,
- identifikace příležitostí a rizik v odvětví,
- posouzení druhu a síly ovlivňujících faktorů.

Porterovo model spočívá v poznatku, že strategie podniku se musí orientovat na jeho okolí. Zde vymezuje i **hybné síly odvětvové hospodářské soutěže** a to:

1. Ohrožení potenciálními konkurenty (např. Výskyt nových konkurentů v odvětví může mít pro zbývající podniky negativní následky, jako cenový boj nebo ztrátu tržního podílu a s tím spojenou ztrátu rentability),
2. Hospodářská soutěž v odvětví (rivalita mezi zbývajícími podniky),
3. Ohrožení prostřednictvím náhradních výrobků (pokud například hrozí náhradní substituční produkty nebo služby, ty omezují ziskový potenciál, protože tak stanovují horní hranici ceny),
4. Vyjednávací síla dodavatelů (například pokud je jen málo dodavatelů, jde tedy o vysoký stupeň koncentrace, jako u ropy, zemního plynu a může tak docházet ke zvyšování ceny nebo prodlužování dodávek),
5. Vyjednávací moc odběratelů (o té můžeme hovořit, že jde o standartní a málo diferencované produkty, které mohou být současně odebírány od jiných dodavatelů).

Analýza potenciálu

Cílem analýzy potenciálu je stanovení potenciálu úspěchu a klíčových schopností, silných a slabých stránek a strategických problémových míst podniku. Skládá se z těchto **základních analýz**:

- Analýza silných a slabých stránek (tzv. SWOT- Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats),
- Strategická bilance, která je konfrontací podnikových aktiv a pasiv. Ale jiným způsobem než v obchodní a daňové bilanci, zde představují aktiva podle strategických aspektů závislost okolí na výkonech podniku (tzv. Aktivní závislost), zatímco závislosti podniku na okolí představuje pasivní záležitost. Aktivní závislosti jsou veličiny, které představují vzestup pro výnosy a to tím, že okolí akceptuje vyšší cenu nákupu, zatímco v případě pasivní závislosti jsou veličinami, které představují vzestup nákladů, tedy podnik akceptuje vyšší náklady na nákup,
- Stanovení profilu potenciálu (jde o posouzení výkonů podniku na základě úspěchu v porovnání s jeho jedním nebo více konkurenty),
- Klíčové schopnosti a klíčové kompetence (například fakt, že známost značky je hlavní konkurenční výhoda a tedy politika značky a péče o ni je důležitou, ba až klíčovou schopností podniku).

Analýza portfolia

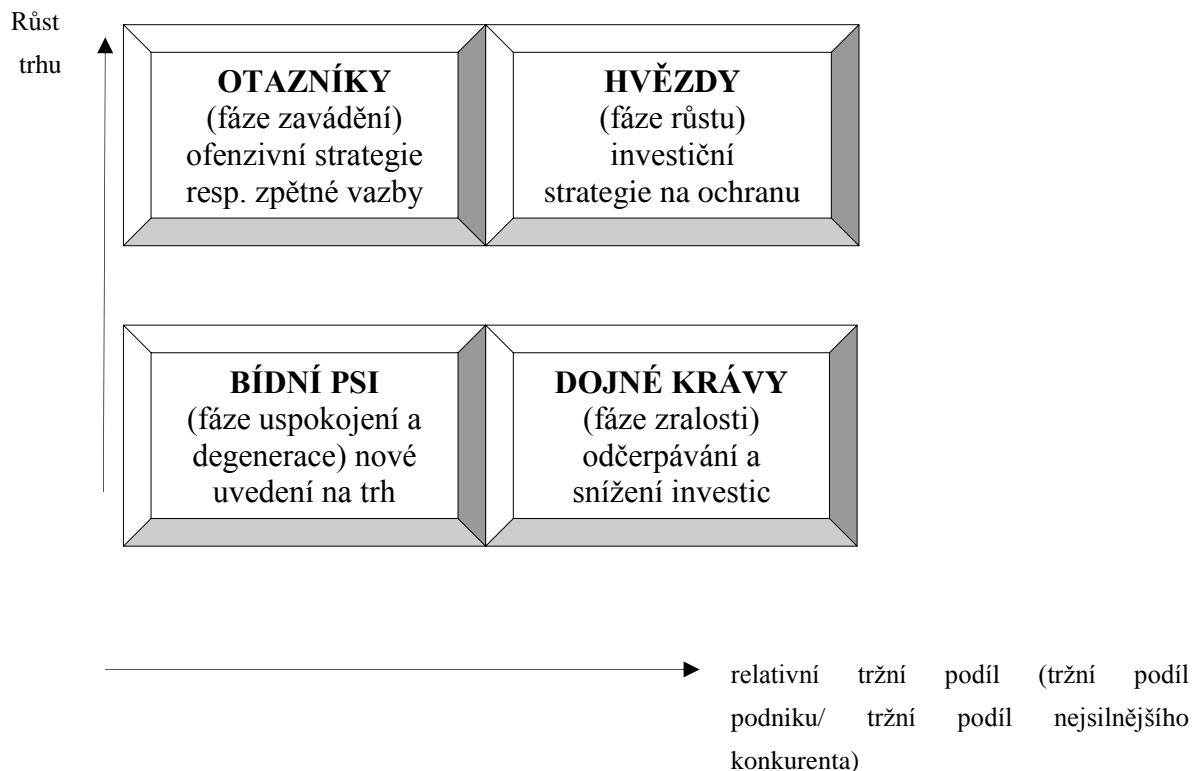
Analýza portfolia byla původně vyvinuta ve finančnictví, aby se z pohledu investorů stanovilo optimální složení portfolia cenných papírů z hlediska výnosů a rizik. Právě strategie diverzifikace velkých amerických podniků byly výchozím bodem pro přenos myšlenek portfolia do řízení podniku. Analýza portfolia tedy umožňuje popis strategické situace podniku a poskytuje vhodné informace pro volbu odbytové nebo investiční strategie. Analýza portfolia se v podniku používá na tzv. strategické obchodní pole, které se hodnotí podle dvou dimenzí na:

- tzv. podnikem ovlivnitelné,
- podnikem neovlivnitelné.

Prvním je **portfolio tržního růstu – tržního podílu**, které spočívá ve využívání růstu trhu jako komponentu okolí, týkajícího se budoucnosti a relativního tržního podílu (měří se jako poměr mezi tržním podílem strategického obchodního pole a tržním podílem největšího konkurenta) jako komponentu podniku týkajícího se současnosti. Oba faktory slouží jako hrubé indikátory pro pozici v rámci hospodářské soutěže strategického obchodního pole, pro jejich podíl na obratu a finanční prostředky potřebné pro jejich podnik. Cílem je dosažení portfolií s vyváženými aspekty zisku a cash-flow. Jako vědecký základ portfolia tržního podílu/tržního růstu slouží také dobře známá koncepce cyklu životnosti výrobku s rozčleněním životního

cyklu na fáze zavedení, růstu, vyspělosti a útlumu pro technické zdůvodnění relevantnosti růstu.

Obrázek č. 8 Portfolio čtyř polí a odpovídající strategie



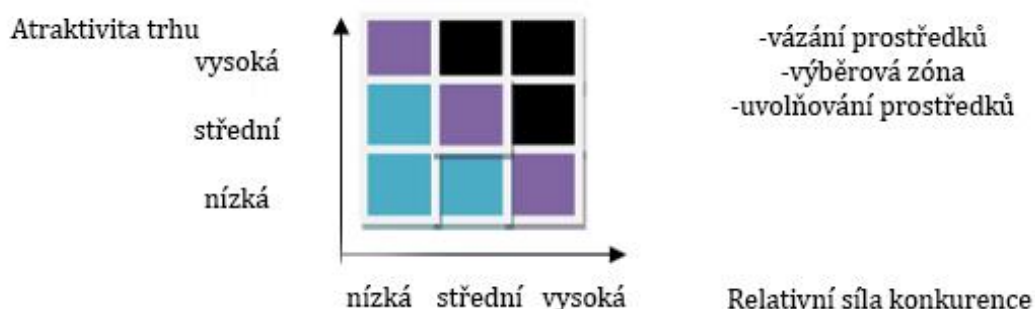
Zdroj: Vlastní zpracování z ESCHENBACH, R., SILLER, H., 2012, Profesionální controlling. 2.vyd. Praha:Wolters Kluwer ČR, a.s., (177)ISBN 978-80-7357-918-0.

Z této **matice** jsou následující strategicky relevantní závěry:

- přírůstek tržního podílu je nejehospodárnější dosáhnout v časných fázích životního cyklu výrobku,
- růst trhu určuje výnosy a náklady přírůstku tržního podílu,
- čím je vyšší nárůst trhu, tím rychleji se může zvýšit tržní potenciál,
- produkty v různých fázích životního cyklu výrobku mají různou potřebu hotovosti,
- čím vyšší je růst trhu, tím rychleji stoupá kumulované vyrobené množství, tím rychlejší je možný pokles nákladů a tím spíše je možné investovat do nárůstu tržního podílu,
- čím je vyšší relativní kvalita výkonu trhu, tím vyšší je výnosnost,
- tržní podíly ztrácejí svůj význam, pokud výkon trhu přinášejí jinými (novými) technologiemi

Druhým portfoliem je **portfolio atraktivity trhu-síly konkurence**. Toto portfolio je založeno na tom, že atraktivita trhu doplňuje růst trhu jako vnější veličiny, a vlastní konkurenceschopnost doplňuje relativní tržní podíl jako vnitřní veličina.

Obrázek č. 9 Matice devíti polí



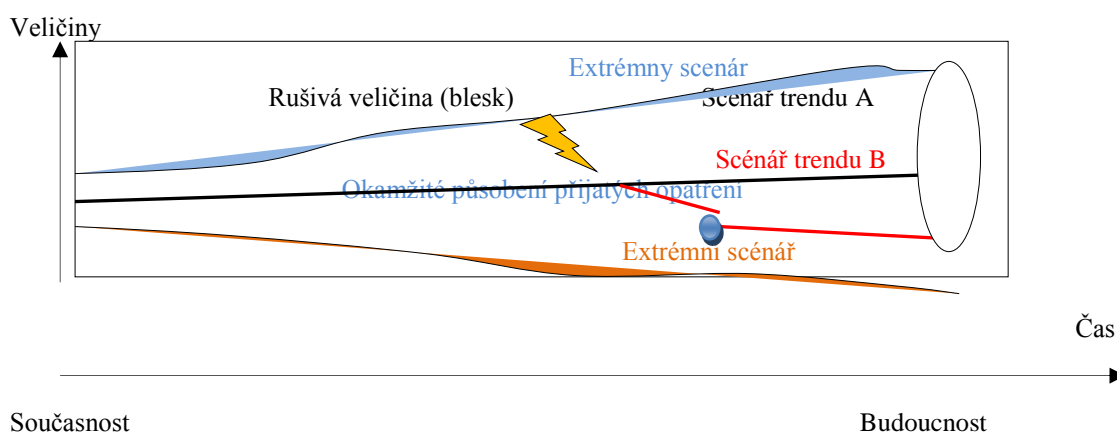
Zdroj: ESCHENBACH, R., SILLER, H., 2012. Profesionální controlling. 2.vyd. Praha:Wolters Kluwer ČR, a.s., (179)ISBN 978-80-7357-918-0.

Podstatou této matice je stanovení priorit investice ve smyslu dlouhodobého řízení zdrojů. Je tedy nedílnou součástí tvorby analýzy portfolia v controllingu.

Analýza scénáře

Pod pojmem scénář se všeobecně rozumí zobrazení současné situace, systematicky odvozený možný obraz budoucnosti. Cílem analýzy scénáře je ze současnosti a podle různých rámcových podmínek rozvíjet další možné budoucí formy a jejich směřování ke zviditelnění spektra možností (příležitostí a rizik). Šířka souboru zamyšleného rozvoje bude znázorněna dvěma externími scénáři (jeden představuje obraz vytvořený na základě příznivých podmínek a druhý na základě nepříznivých podmínek). Při tvorbě scénářů je třeba mít na mysli fakt, že rozhodnutí, které jsou o blízké budoucnosti, jsou méně zatíženy pochybnostmi než ty, které se týkají budoucnosti 3-5 let. Spektrum možností výskytu nepředvídaných resp. náhodných událostí se zvyšuje se zvyšujícím se časovým horizontem a to exponenciálně, viz obrázek č. 10.

Obrázek č. 10 Tvorba scénářů



Zdroj: ESCHENBACH, R., SILLER, H., 2012. Profesionální controlling. 2.vyd. Praha:Wolters Kluwer ČR, a.s., (182)ISBN 978-80-7357-918-0.

Strategie tedy bude obsahovat tyto případné rušivé faktory a možné reakce vedení na rušivé vlivy a ty budou zahrnuty do projekcí.

Strategický controlling nákladů

Pokud je ofenzivní, tak tržní tvorba volného prostoru je zúžená pro podniky pouze na odbyt nebo obrat, dochází pak k nárůstu významu ovlivňování výšky a struktury nákladů. Přitom existují v podstatě dvě možnosti:

- absolutně snížit náklady, tj. nasadit nižší nebo cenově výhodnější výrobní faktory,
- relativně snížit náklady, tj. jde o konstantní náklady při tvorbě vyšší přidané hodnoty nebo obratu. V tomto případě roste celkový výkon ve srovnání s celkovými náklady neproporcionálně, výrobní faktory jsou využívány produktivněji.

Strategie a náklady jsou úzce propojeny a to tím, že strategická rozhodnutí mají zjevné důsledky na výkony a také na náklady a zároveň náklady mají různý význam podle hlavní strategie používané v podniku tj. strategie diferenciacce nebo strategie řízení nákladů či jejich kombinace.

Nákladový management má za cíl nákladovou optimalizaci a její určující faktory s ohledem na předpokládaný stanovený výkon. Jde o stanovení a realizaci potenciálu úspor nákladů nebo nárůstu účinnosti. Jinak řečeno, cílem je aktivní optimalizace poměru náklady/zisk. Controlling má svým odborným know-how management podporovat.

Hlavními **nástroji ve strategickém nákladovém controllingu** jsou:

- Target Costing (tzv. kalkulace cílových nákladů). Klíčovou otázkou je kolik může nové zboží na trhu maximálně stát a jaký je jeho cílový zisk.
- Life Cycle Costing: Přístup, jak vytvořit strukturu nákladů, která bude dlouhodobě v souladu se strategickými cíli a částka nákladů v celém životním cyklu bude minimalizována.
- Management nepřímých nákladů: Snížení nepřímých nákladů nebo odbourání necílových výkonů či racionální plnění úkolů v nepřímých oblastech prostřednictvím programu.
- Benchmark Costing: Neustálé snahy porovnávat náklady řetězce tvorby přidané hodnoty s nejlepšími podniky, zjišťování příčin rozdílů a zavedení nápravných opatření.
- Kaizen Costing: Jde o denní nákladový management a realizaci kontinuálních malých nápravných opatření na každém pracovním místě prostřednictvím týmové práce.
- Proces nákladového účetnictví probíhá v těchto základních krocích: 1. analýza výkonů a procesů, 2. přiřazení nákladů k procesům, 3. určení stimulátorů nákladů, 4. zjištění rozsahu procesů, 5. zjištění procesních nákladů, 6. kalkulace procesních nákladů. Procesně orientované nákladové účetnictví vychází z toho, že komplexnost a rozmanitost

činnosti je hlavní hnací silou rozvoje nepřímých nákladů. V podnicích je ale většinou proces nákladového účetnictví prosazovaný jen omezeně, často jen v projektovém managementu. Jedním z nejdůležitějších důvodů by proto mohla být vysoká komplexnost mezi jednotlivými procesy, zejména při vytváření výkonů a hodnocení čerpání zdrojů prostřednictvím jednotlivých procesů.

Operativní controlling

Je zaměřen na operativní plány, jejichž horizont je obvykle 1-2 roky a orientace na operativní plánování, kontrolu a vyhodnocování ukazatelů finanční analýzy, založené na krátkodobých plánech výnosů a nákladů, příjmů a výdajů či položek rozvahy. Obvykle se vyhodnocuje na základě kvantitativních parametrů.

Těžištěm operativního controllingu je řízení tvorby zisku na základě informací získaných v současnosti. Je převážně záležitostí vnitropodnikového controllingu a jeho podstatou je formulovat **celkový systém řízení zisku**. S podporou operativních nástrojů je vedení podniku schopné přijímat lepší opatření a prioritně neztrácí z očí stanovené krátkodobé cíle.

Hlavní úkoly operativního controllingu lze vymezit následovně:

- zpracování informací získaných interně a externě jako podklad pro krátkodobé plánování,
- celkové vnitropodnikové plánování,
- institucionalizace porovnávání požadovaného a skutečného stavu,
- zavedení zpravodajství a informatiky ve vztahu k vnitropodnikovému plánování a výsledku podniku

Operativní cíle řízení lze definovat takto:

- 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.

Likvidita může být tzv. krátkodobá (znamená schopnost podniku k danému časovému okamžiku splnit své splatné závazky v plné výši) a dlouhodobá nebo strukturální (znamená platební schopnost zajištěnou z dlouhodobého hlediska, kdy finanční struktura podniku zodpovídá i určitým finančním pravidlům, jako je například pákový efekt-leverage efekt.

Likviditu lze dále členit podle úrovně na:

- nadměrná likvidita (kdy existují v podniku příliš vysoké zásoby likvidních prostředků, které sice zvyšují likvidní zabezpečení, ale mohou ovlivnit rentabilitu)
- dostatečná likvidita (odpovídá potřebné krátkodobé i dlouhodobé likviditě)
- nedostatečná likvidita (je do jisté míry analogická s insolvenčí podniku. Obě nežádoucí situace, tedy jak nedostatečnou likviditu, tak insolvenční, lze řešit pomocí treasuringu, controllingu likvidity a velmi opatrným řízením majetkové a kapitálové struktury podniku).

Operativní plány a rozpočet

Operativní plánování zahrnuje plánování jednotlivých oblastí podniku zpravidla na jeden rok. Výstupem operativního plánovacího procesu jsou plány, které jsou plánované v množství, v peněžních jednotkách a v jednotlivých oblastech. **Plány** slouží k upřesnění cílů a zájmů jednotlivých oddělení. Ty se musí mezi sebou sladit, protože si zájmy jednotlivých oblastí často vzájemně odporují. **Rozpočet** je už výsledkem tohoto schvalovacího procesu plánu všemi vedoucími pracovníky. Plány a rozpočet by měly nakonec odpovědět na otázku, k jakému výsledku se podnik v plánovacím a rozpočtovém období dopracuje (může a chce). Rozpočet je určitou formou plánu a skládá se z plánovaného výpočtu zisku a ztrát, plánovaného výkazu hotovostních plateb (cash-flow) a plánované bilance.

Rozpočet se skládá z:

- plánovaného výkazu zisků a ztrát,
- plánovaného výkazu cash-flow,
- plánované bilance.

Plánovaný výpočet zisků a ztrát podle rakouského zákoníku lze metodou úhrnných nákladů nebo metodou odbytových nákladů (je pro controlling vhodnější). Rozdíl mezi nimi a základní postup můžeme vidět v následujícím obrázku

Obrázek č. 11 Plánovaný výpočet zisků a ztrát, upravený pro účely controllingu

Metoda úhrnných nákladů
(členění podle druhu nákladů)

+hrubé výnosy z tržeb
-snížení výnosů z tržeb
=čisté výnosy z tržeb
+/- změna stavu zásob (k variab.nákladům)
+jiné aktivované vlastní výkony
+jiné provozní výnosy
-variabilní náklady daného období

=hrubé rozpětí (hrubá marže, krycí příspěvek)

-fixní náklady

=provozní výsledek

-neutrální účetní náklady (kromě úroků)
+výnosy z podílů a cenných papírů
-náklady z finančních investic a cenn.papírů
-odpisy z finančních investic a navýšení hodnoty fin.investic
+výnosy z úroků -úrokové náklady

=výsledek z běžné obchodní činnosti

+mimořádné výnosy-mimořádné náklady
+/- daně z příjmů a z výnosů

=roční zisk /roční ztráta

+rozpuštění -dotování rezervních fondů +převod zisku- přenos ztráty z předchozího roku

=bilanční zisk/ztráta (kumulativní)

Zdroj: ESCHENBACH, R., SILLER, H., 2012.,Profesionální controlling. 2.vyd. Praha:Wolters Kluwer ČR, a.s., (207)ISBN 978-80-7357-918-0.

Z pohledu controllingu je upřednostňována metoda odbytových nákladů a to především proto, že není třeba dělat inventuru polotovarů a hotových výrobků na konci roku. Také výnosy a náklady se dělí podle výrobních skupin, regionů, zákazníků atd. Účtuje se podle nákladových středisek, což zvyšuje významně přesnost a věrohodnost plánování nákladů a stanovení výkonů.

Plánovaný výkaz cash flow (výkaz hotovostních plateb) ukazuje plánovanou změnu likvidních prostředků jako nepřímou formu finančního plánování, která vychází z výsledku podle výkazu zisku a ztrát. V následujícím obrázku můžete vidět výkaz cash flow a důležité položky peněžních toků.

Obrázek č. 12 Výkaz cash flow (důležité položky peněžních toků)

1. Cash flow (provozní tok v provozní resp. běžné činnosti)

Roční zisk/ztráta

+odpisy-navýšení hodnoty

+dotace-rozpuštění dlouhodobých rezerv

+ostatní bezhotovostní náklady

-ostatní bezhotovostní výnosy

=cash flow výsledku

+snížení -snížení při položkách oběžných aktiv

+zvýšení-snížení při položkách cizího kapitálu

=1. peněžní tok z provozní činnosti

} pohyby ovlivňující HV

↓ pohyby
neovlivňující
HV

2. Cash flow z investiční činnosti

-investice do+redukce investičního majetku v hmotném a finančním majetku

=2. peněžní tok z investiční činnosti

3. Cash flow z finančních činností

+zvýšení- splácení vlastního kapitálu -dividendy- výběry společníka

+příjem -splácení úvěrů a půjček

=3. peněžní tok z finanční činnosti

4. Přebytek platebních prostředků případně potřeba platebních prostředků

(1.-3.) = změna stavu finančních prostředků mezi začátkem a koncem období ="**netto cash flow**".

5. Použití přebytku platebních prostředků případně pokrytí potřeby platebních prostředků

Zdroj: ESCHENBACH, R., SILLER, H., 2012., Profesionální controlling. 2.vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s., (211)ISBN 978-80-7357-918-0.

Pro controllera jsou ale důležité ještě další pojmy v rámci peněžního toku a to: především praktický cash flow (tj. přibližné zjištění platební síly) tj. roční zisk resp. ztráta+odpisy investičního majetku = praktický cash flow. Jeho rozšířené formulace berou v úvahu i saldo z dotací a rozpuštění dlouhodobých rezerv (více například EBITDA).

Plánovaná bilance představuje ukazatel plánovaných změn v majetku a kapitálu a zároveň nám navazuje na rozpočet výkonů a peněžních toků. Jejím obsahem je členění podle účetních předpisů používaných pro sestavení skutečné bilance (viz. obrázek č. 13)

Obrázek č. 13 Skutečná bilance

Aktiva	Pasiva
A. Investiční majetek: <i>1. Nehmotný investiční majetek</i> <i>2. Hmotný investiční majetek</i> <i>3. Finanční majetek</i>	A. Vlastní kapitál <i>1. Základní kapitál</i> <i>2. Kapitálové rezervní fondy</i> <i>3. Ziskové rezervní fondy</i>
B. Oběžná aktiva: <i>1. Zásoby</i> <i>2. Pohledávky a ostatní investiční majetek</i> <i>3. Cenné papíry a podíly</i>	4. Bilanční zisk (ztráta) B. Nezdáněné rezervní fondy C. Rezervy
C. Položky časového rozlišení	D. Závazky E. Položky časového rozlišení

Zdroj: ESCHENBACH, R., SILLER, H., 2012., Profesionální controlling. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s., (212)ISBN 978-80-7357-918-0.

Ukazatele operativního controllingu

Následující ukazatele controllingu se prioritně týkají ziskových podniků. Jsou také diferencované ve významnosti a následně využívány podle toho, zda jde o podnik výrobní, obchodní nebo podnik služeb. Jejich sledování hraje velmi významnou roli při stanovování cílů a komunikací při plánování rozpočtu a jeho kontrole.

Obrázek č. 14 Důležité ukazatele finančních a hospodářských analýz

Ukazatel / Jednotka	Vzorec	Obsah	Požadované hodnoty
Výnosy vlastního kapitálu (%)	$(\text{hospodářský výsledek} \times 100) / \text{Ø vlastního kapitálu}$	Výnos investovaného vlastního kapitálu	
Rentabilita celkového kapitálu (ROI v %)	$(\text{hospodářský výsledek} + \text{úroky}) \times 100 / \text{Ø celkového kapitálu}$	Výnos celkově použitého kapitálu	>15%
Rentabilita obratu (v %)	$(\text{Hospodářský výsledek} \times 100) / \text{obrat}$	Výnos obratu, zisk na € obratu	

Podíly na hospodářském výsledku (v%)	Podíl hospodářských výsledků tj. finančních a mimořádných na výsledku	Zdroje výsledků	
Podíly výnosů (v%)	$(\text{Výnosy z obratu, jiné provozní výnosy, finanční výnosy}) \times 100 / \text{celkové výnosy}$	Podíl výnosů z obratu, jiných provozních výnosů, fin. na celkových výnosech	
Podíl na nákladech (v%)	$(\text{Materiálové, personální, odpisové náklady..}) \times 100 / \text{celkové náklady}$	Podíl materiálových, personálních, odpisových a jiných nákladů na celkových	
Podíl na tvorbě hodnot (v%)	$(\text{Tvorba hodnot} \times 100) / \text{obrat}$	Úroveň výkonů, struktura tvorby hodnot	
Pracovní produktivita, produktivita na plochu (v€)	Tvorba hodnot případně výstupů/ \bar{O} zaměstnaných osob případně plocha	Intenzita výkonu, rentabilita	
Bod zvratu (break event point) (v€)	Fixní náklady/hrubé rozpětí v % z obratu	Minimální obrat k úplnému pokrytí nákladů	<plánovaný, případně skuteč. obrat
Bezpečnostní rozpětí (v%)	$(\text{Plánovaný obrat} - \text{min. obrat}) \times 100 / \text{plánovaný obrat}$	Rozdíl mezi plánovaným obratem a minimálním obratem	
Investiční náročnost, úroveň zásob, pohledávek v %	$(\text{investiční majetek, zásoby, pohledávky} \times 100) / \bar{O} \text{ celkového majetku}$	Podíl investičního majetku, zásob, pohledávek na celkovém majetku	
Obrátkovost (násobek) a) pohledávek b) závazků c) zásob d) kapitálu	a) $(\text{obrat} + \text{daň z obratu}) / \bar{O} \text{ hodnota pohledávek}$ b) $(\text{nákup materiálu příp. použití} + \text{daň z obratu}) / \bar{O} \text{ závazků}$ c) $(\text{použití materiálu příp. zboží}) / \bar{O} \text{ skladových zásob}$	Udává, jak často se má v určitém období obnovit (změnit) určitá položka majetku nebo kapitálu	

	d) (obrat/celkový kapitál)		
Doba obratu (dni)	365/obrátkovost	Doba do: a)vyrovnání pohledávek b)vyrovnání závazků c)spotřeby zásob	
a) Míra vlastního kapitálu (v%) b) Stupeň zadluženosti (v%) c) Koeficient zadluženosti (v%)	a)vlastní kapitál x100/celkový kapitál b)cizí kapitál x100/celkový kapitál c)cizí kapitál/vlastní kap.	a)vlastní kapitálové rezervy b)podíl cizího a celkového kapitálu c)porovnání cizího a vlastního kapitálu	a)›30% min.8%
a)Stupeň investičního krytí 1 (v%) b)Stupeň investičního krytí 2 (v%)	a)vlastní kapitál x100 / investiční majetek b)(vlastní +dlouhodobý cizí kapitál)x100/investiční majetek	a) 100% ="zlaté bilanční pravidlo" b) 100%="zlaté finanční pravidlo"	b)›100%
a)likvidita 1.stupně b)likvidita 2.stupně c)likvidita 3.stupně	a)likvidní prostředky x100/krátkodobý cizí kapitál b)monetární běžná aktiva x 100/krátkodobý cizí kapitál c)pracovní kapitál/krátkodobý cizí kapitál	a)poměr likvidních prostředků b)poměr monetárních běžných aktiv c) poměr pracovního kapitálu vždy ku krátkodobému cizímu kapitálu	a)›50% b)›100% c)›100-150%
Pracovní kapitál (v€)	Běžná aktiva minus krátkodobý cizí kapitál	1. Na kolik jsou pokryty krátkodobé závazky běžnými aktivy 2.Pozitivní hodnota: investiční majetek a část běžných aktiv se pokryjí dlouhodobým kap.	›0

Cash flow point (v€)	Fixní náklady k vyplacení x 100/hrubé rozpětí v % výnosů	Jak velký musí být min. obrat, aby stačil na výplatu závazků	
Fiktivní doba splácení dluhů (roky)	Cizí kapitál-likvidní prostředky)/cash flow	Kdy je podnik teoreticky schopný splatit svoje dluhy	Do třech let, max. ale 15.
Cash flow/rychlost obratu (v%)	Cash flow z provozní resp. běžné činnosti x100/ obrat příp.provozní, běžný výkon	V jakém poměru je obrat případně provozní výkon k vnitřnímu potenciálu	>10%

Zdroj: ESCHENBACH, R., SILLER, H., 2012., Profesionální controlling. 2.vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s., (215-216)ISBN 978-80-7357-918-0.

Proces controllingu rozpočtu

Rozpočtování je postupný schvalovací proces mezi cíli, zájmy a plány jednotlivých oddělení a oblastí. **Proces sestavování a kontroly rozpočtu** obsahuje z pohledu controllingu tyto fáze:

1. příprava (obsahová organizace, termínový plán i s časovou rezervou),
2. schválení cíle (otázky náročnosti cílů, určitá míra napětí),
3. sestavení rozpočtu (stanovení operativních opatření rozpočtového roku),
4. schválení (vedením podniku případně mateřskou společností),
5. realizace (znamená realizování opatření plánovaných v rozpočtu a rozdělení odpovědnosti za jejich realizaci),
6. srovnání plánu a skutečnosti (výkony a náklady, výkaz zisků a ztrát, cash flow, bilance, a ukazatele),
7. **analýza odchylek** (příčiny rozdílů mezi skutečnými a plánovanými hodnotami),
8. nápravná opatření (obsah, kompetence a odpovědnost, termíny, účinky opatření a předběžné propočty nákladů realizovaných opatření),
9. přepočty očekávání (jde o tzv. Forecast - výhledy),
10. revize rozpočtu (odchyly vztahující se k potřebám procesu, k zpracovatelům, časové náročnosti).

Nejdůležitější **odchyly výnosů** můžeme zjistit takto:

- odchylka odbytu = (skutečný odbyt x plánovaná cena) - (plánovaný odbyt x plánovaná cena),
- odchylka mixu výrobků = (skutečný odbyt jednotlivých výrobků x skutečné ceny) – (plánovaný odbyt jednotlivých výrobků x skutečné ceny),

- zákaznická odchylka = (skutečný odbyt jednotlivých zákazníků x skutečné ceny) - (plánovaný odbyt u jednotlivých skupin zákazníků x skutečné ceny).

Odchylky z hlediska odpovědnosti a procesních příčin dělíme na případy kdy je určena odpovědnost a kdy není. Pokud je odpovědnost jasná, může jít o chybu v cíli (např. je nedosažitelný), v plánování (např. nezohlednily jsme všechny potřebné faktory, nebo došlo k chybě v odhadu), realizaci a v měření (např. chybně naplánovaná veličina, nebo odměřená).

Hlavní oblasti činnosti operativního controllingu

K hlavním oblastem činnosti operativního controllingu zařazujeme:

- bilanční analýzu,
- operativní controlling nákladů a výkonů,
- investiční controlling,
- ocenění podniku,
- controlling likvidního pracovního kapitálu.

Pod **bilanční analýzou** rozumíme kritické vyhodnocení kvantitativních a kvalitativních obsahů uvedených ve veřejně přístupných informačních materiálech k získání závěrečných výsledků o budoucím rozvoji strategického stavu, stavu investičního majetku, finančního stavu, situaci ve výnosech a rizicích podniku. Její vypovídací síla závisí na kvalitě dostupných údajů, avšak podléhá zásadě hospodárnosti, tj. controller musí důkladně zvážit užitek a náklady na získání informací. Vypracování **účetní závěrky** se realizuje:

- vypracováním bilance rozdílů zásob a bilance pohybu majetku,
- vypracováním procesní bilance (zajištění podílu aktivních a pasivních položek v procesech bilančního součtu),
- sestavení výkazu zisků a ztrát v procesech (zajištění podílu položek nákladů a výnosů v procentech výkazu zisku a ztrát),
- vytvoření průměrných hodnot (pro vázaný majetek),
- vytvoření indexových hodnot.

Na vypracování účetní závěrky navazuje i vlastní bilanční analýza, která má většinou dvě složky:

- bilanční analýzu finančního hospodaření, jejímž cílem je získání informací o použití kapitálu, jeho získání a vztahu mezi použitím prostředků a jejich původnímu stavem.
- bilanční analýza hospodářského výsledku, jejímž cílem je získání informací k posouzení výnosnosti a trvalosti zdrojů výsledku.

Operativní controlling nákladů a výkonů je účelově nastaven na podporu krátkodobých rozhodnutí vykonavatele rozhodnutí, na zpracování skutečných nákladů a výkonů a na operativní porovnávání plánovaných a skutečných nákladů za účelem kontroly hospodárnosti.

Používá hlavně tyto metody:

- break-even-analýza (analýza bodu zvratu),
- postup srovnání zaměřený na náklady,
- zajištění cenových hranic,
- optimalizace výrobních programů,
- příležitostná analýza nákladů,
- postupný výpočet hrubého rozpětí.

Investiční controlling se týká zabezpečení aktiv (investičního majetku). Jeho úkolem je podporovat rozhodnutí vykonavatelů svým know-how. Pro posouzení investice je důležité mít co možná nejserióznější a zcela naplánovaný odhad cash flows. To se skládá z počátečního vyplacení, běžného cash flows z provozování investičního projektu a také z výnosu při likvidaci, případně prodeji.

Ocenění podniku je pokusem změřit hodnotu podniku jako celku. Hodnotou tedy rozumíme především subjektivně stanovitelné finanční cílové veličiny, protože podniky nejsou samy o sobě žádnou hodnotou, ale jsou to systémy pro vytváření hodnot. Schopnosti, kvality a zdroje nelze objektivně zjistit. Cena podniku je hodnota, která se podle účelu ocenění jedné nebo druhé strany skutečně zaplatí. Existuje proto velké množství metod ocenění podniku.

Controlling likvidity, případně finanční controlling zahrnuje poskytnutí informací pro analýzu, plánování, kontrolu, zrealizování plánovacích, řídicích a kontrolních úkolů a také vytvoření kompletního systému z plánování likvidity, řízení likvidity, její kontroly a výkaznictví. Nemusí zajišťovat jen finanční rovnováhu, ale také z důvodu rentability například omezit pokladní hotovost na minimum a také disponovat pohledávkami a závazky. Hlavním obsahem je tedy bezprostřední řízení peněžních toků tak, že zajistí okamžitou platební schopnost. Díky tomu je možné dosáhnout značnou konkurenční výhodu.

? **Úkoly k zamyšlení a diskuzi**

1. Popište pilíře strategického controllingu.
2. Uveďte příklady strategických cílů marketingového útvaru podniku.
3. Definujte operativní cíle řízení.
4. Co rozumíte pod termínem „hospodárnost“ ve spojení s podnikovou činností.
5. Popište fáze sestavování a kontroly rozpočtu z pohledu controllingu.

6. Popište obecný postup výpočtu nejdůležitějších odchylek výnosů.
7. Co obecně rozumíte pod činností související s oceňováním podniku.

🔑 Klíč k řešení otázek

1. Strategický controlling lze rozdělit na tři nosné pilíře a to: - analýzu výchozí situace (vnější okolí a vnitropodnikový potenciál), - rozdělení na strategické obchodní jednotky (podle trhů a výrobků), - vyhodnocování strategií a návrhů opatření (případné revize strategií).

2. Příklady strategických cílů marketingového útvaru podniku:

Marketingová strategie	<ul style="list-style-type: none"> -získání konkrétního tržního podílu, -zavedení nových produktů na rozhodující trhy, -otevření nových klíčových trhů, -zavedení nových značek na trh, -vylepšení image podniku, -získání definovaných skupin zákazníků, -implementování cenových strategií.
------------------------	--

3. Operativní cíle řízení lze definovat takto: - zajištění plánovaných účinků použité strategie a dosažení strategických cílů, - dosažení plánované rentability, produktivity a hospodárnosti, - zajištění likvidity potřebné k trvale udržitelné existenci podniku.

4. 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.

5. Proces sestavování a kontroly rozpočtu obsahuje z pohledu controllingu tyto fáze: - (obsahová organizace, termínový plán i s časovou rezervou), - schválení cíle (otázky náročnosti cílů, určitá míra napětí), - sestavení rozpočtu (stanovení operativních opatření rozpočtového roku), - schválení (vedením podniku případně mateřskou společností), - realizace (znamená realizování opatření plánovaných v rozpočtu a rozdělení odpovědnosti za jejich realizaci), - srovnání plánu a skutečnosti (výkony a náklady, výkaz zisků a ztrát, cash flow, bilance, a ukazatele), - analýza odchylek (příčiny rozdílů mezi skutečnými a plánovanými hodnotami), - nápravná opatření (obsah, kompetence a odpovědnost, termíny, účinky opatření a předběžné propočty nákladů realizovaných opatření), - přepočty očekávání (jde o tzv. Forecast - výhledy),

- revize rozpočtu (odchylky vztahující se k potřebám procesu, k zpracovatelům, časové náročnosti).

6. Nejdůležitější odchylky výnosů můžeme zjistit takto: a) odchylka odbytu = (skutečný odbyt x plánovaná cena) - (plánovaný odbyt x plánovaná cena), b) odchylka mixu výrobků = (skutečný odbyt jednotlivých výrobků x skutečné ceny) - (plánovaný odbyt jednotlivých výrobků x skutečné ceny), c) zákaznická odchylka = (skutečný odbyt jednotlivých zákazníků x skutečné ceny) - (plánovaný odbyt u jednotlivých skupin zákazníků x skutečné ceny).

7. Ocenění podniku je pokusem změřit hodnotu podniku jako celku. Hodnotou tedy rozumíme především subjektivně stanovitelné finanční cílové veličiny, protože podniky nejsou samy o sobě žádnou hodnotou, ale jsou to systémy pro vytváření hodnot. Schopnosti, kvality a zdroje nelze objektivně zjistit. Cena podniku je hodnota, která se podle účelu ocenění jedné nebo druhé strany skutečně zaplatí. Existuje proto velké množství metod ocenění podniku.



Studijní materiály:

Základní literatura:

HAVLÍČEK, K., 2011 *Management & controlling malé a střední firmy*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., (14-15, 20-37) ISBN 978-80-7408-056-2.

LANG, H. *Manažerské účetnictví*. 2005, Praha: C.H. Beck. (3-5, 167-168) ISBN 80-7179-419-8.

KRÁL, B. *Manažerské účetnictví*. 2006, Praha : Management Press, (263-273, 299-302, 552-585) ISBN 80-7261-141-0.

POPESKO, B. 2009, *Moderní metody řízení nákladů*. vyd. Praha: Grada Publishing, (15-54, 183-197) ISBN 978-80-247-2974-9

BRAGG, S. M. 2009, *Controllershship: The Work of the Managerial Accountant*. 8. vyd. New York: John Wiley & Sons, ISBN 9780470507810.

Doporučené studijní zdroje:

MAŘÍK M., 2007, *Metody oceňování podniku*, Proces ocenění, základní metody a postupy. Praha: Ekopress, (56-110) ISBN 978-80-86929-32-3

VEBER, J. a kol. 2009. *Management – základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press. (509-569) ISBN 978-80-7261-200-0.

HNILICA, J. - FOTR, J. 2009, *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. Praha: Grada, (14-22, 192-210) ISBN 978-80-247-2560-4

KERZNER, H. R. 2013, *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. New York: John Wiley & Sons, . ISBN 9781118415856.

Kapitola 3: Operativní marketingový controlling a jeho nástroje



Klíčové pojmy:

operativní marketingový controlling, marketingový plán,



Cíle kapitoly:

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



Čas potřebný ke studiu kapitoly: 5 hodin



Výklad:

Marketingový controlling

Controllingové aktivity v útvarech marketingu jsou náročné a často podceňované či dokonce nerealizované, což představuje chybu. Ohrožení marketingových cílů má dopad na dlouhodobé směřování firmy a okamžitý dopad na obchodní plán, plánování výrobních kapacit a ve střednědobém horizontu dochází k selhání rozpočtu a následně důvěry v podnik. Z dlouhodobého a střednědobého hlediska je **strategický controlling** a následné **řízení rizik v marketingu** zaměřené na rozhodující faktory dlouhodobého marketingového charakteru, které mají rozhodující vliv na celý podnik. Většina těchto faktorů je v modifikovaných podobách promítnuta prakticky do všech podnikových útvarů. Hlavní zaměření strategického marketingového controllingu je na:

- makroprostředí (monitorování a vyhodnocování klíčových vlivů vnějšího prostředí),
- **interní prostředí** (monitorování a vyhodnocování slabých a silných stránek spolu s případnými změnami),

- **cenové strategie** (controlling cenových strategií musí chápat tvorbu cen, vycházet z tržní pozice interních a externích faktorů a následně definovat správné cenové strategie například podle kvality produktu či jiných kritérií),
- **image a značka** (controlling přesně hodnotí, jakým způsobem jsou vynakládány finanční prostředky na podporu značky a image a zda jsou aktivity v jejich prospěch skutečně přínosem),
- **životní cyklus** (řízení životních cyklů ve smyslu správného odhadu životnosti výrobku v jeho jednotlivých fázích či případné prodloužení životního cyklu výrobku).

Operativní marketingový controlling

Operativní marketingový controlling je zaměřen na okamžité nebo krátkodobé potřebné marketingové aktivity a cíle. Selhání těchto aktivit nemusí přinášet přímo dlouhodobé následky, ale krátkodobé výpadky v tržbách. Oblasti, které vyhodnocuje operativní marketingový controlling jsou:

- konkurenční prostředí (monitoring),
- distribuční cesty (optimalizace),
- segmentace (monitoring),
- produktový mix (optimalizace produktových řad),
- optimalizace komunikace (rizika).

Monitoring konkurenčního prostředí

Klasifikována analýza odběratelů, dodavatelů, konkurence, substitutů a potenciální konkurence je základem pro jakoukoliv podnikovou aktivitu. Oddělení controllingu by mělo vyžadovat od útvaru marketingu pravidelnou aktualizaci výzkumu blízkého okolí. Nezbytné je také vyhodnocovat dopady změn, ke kterým v blízkém okolí podniku dochází. Důslednost marketingového controllingu by měla zajít tak daleko, že bude na případné hrozby poklesu výkonnosti a likvidity trvale poukazovat, navrhopat opatření a to spolu s odpovědnými pracovníky marketingu nebo obchodu.

Monitoring segmentace

Monitoring segmentace zahrnuje z pohledu operativního controllingu trvalé vyhodnocování efektivity dodávek konkrétním skupinám zákazníků a poukazování na nevhodnost některých segmentů.

Optimalizace produktových řad

Optimalizace produktových řad je klíčovou aktivitou, a to především ve výrobních podnicích. Správně připravený produktový mix, který odpovídá poptávce odběratelů, kapacitním a technologickým možnostem výrobce, finančním možnostem či řízení skladu, logistickým parametrům a mnoha jiným, je jednou z největších výzev v schopnostech řízení každé výrobní

firmy. Právě zde je úloha controllingu nezastupitelná. Právě ten musí trvale posuzovat efektivitu nabízených produktových řad s ohledem na cenové strategie, kalkulace, množství, kvalitu či náklady spojené se zajištěním komplexní nabídky produktových řad. Marketingový operativní controlling zde hraje roli moderátora mezi odděleními, kterých se šířka produkovaného, komunikovaného a prodávaného mixu produktů bezprostředně dotýká.

Optimalizace distribučních cest

Pod optimalizací distribučních cest rozumíme optimálně nastavený způsob obsluhy trhu, s vazbou na přímou (prodej přes podnikové prodejny, internet ..) a nepřímou (prostřednictvím sítě obchodních partnerů- zprostředkovatelů) distribuci a řízení konkrétních segmentů. Je také jednou ze základních podnikových aktivit, které určují nejen spokojenost zákazníka, ale je třeba ji vnímat i ve vazbě na efektivitu vnitřní distribuce a celkových nákladů podniku.

Controlling by měl mít přehled i o případných konfliktech a způsobu jejich řešení mezi jednotlivými distribučními kanály nebo odběrateli. Jeho úkolem je zároveň vyhodnocovat dopady změn obsluhy trhu na konkrétních zákaznících a porovnávat tyto hrozby či příležitosti s obchodním a finančním plánem výroby. Klíčovou roli hraje controlling při plánování zahraničních trhů (zhodnocení výhod, nevýhod, dopadů jednotlivých možných variant) a jejich obsluhy. Může jít například o tyto varianty výběru distribučních cest:

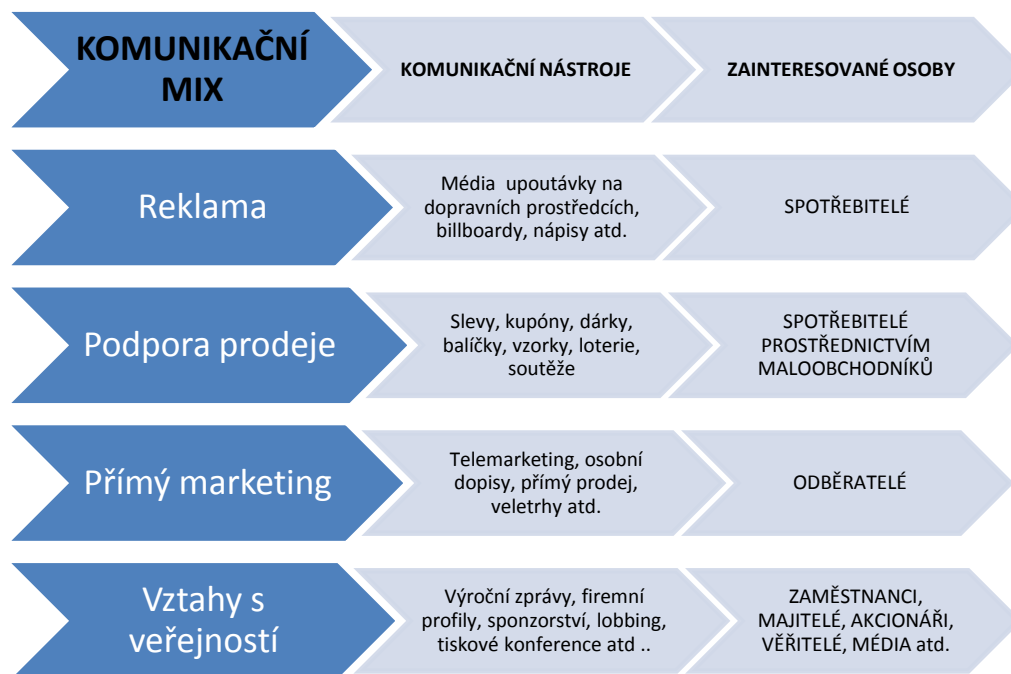
- Vytvoření dceřiné společnosti s většinovým podílem ve vybrané zemi,
- Vytvoření dceřiné společnosti s menšinovým podílem ve vybrané zemi,
- Řízení trhu z ČR prostřednictvím tuzemských zaměstnanců-obch.zástupců,
- Řízení trhu z ČR prostřednictvím zahraničních zaměstnanců-našich zaměstnanců,
- Řízení trhu z ČR prostřednictvím zahraničních obchodníků- smluvních zástupců.

Rizika komunikace

Otázka rizik komunikace je jednou z nejcitlivějších. Controlling musí tuto otázku trvale řešit a vyhodnocovat do jaké míry jsou komunikační aktivity firmy ve skutečnosti efektivní. Prvním krokem je optimální nastavení rozpočtových položek tzv. komunikačního mixu. Controlling musí vědět, co je účelem komunikace, zda jde o produktovou nebo image kampaň a následně musí společně s marketingovými pracovníky vyhodnotit její úspěšnost v čase. Kampaně zaměřené na podporu produktů a prodeje jsou vyhodnocovány poměrně dobře, a to růstem obrátu, přidané hodnoty či celkovým porovnáním se vstupními náklady na kampaň. Naopak aktivity na podporu image se vyhodnocují náročněji, protože se musí objektivně prokázat, na kolik došlo ke zvýšení povědomí o značce, firmě či jaký je konečný efekt. Úkolem controllingu je také zpětná vazba při výběru spolupracujících partnerů, reklamních agentur a ostatních vstupů, které tvoří náklady na jednotlivé položky komunikačního mixu. Z tohoto důvodu je zároveň dobré vyhodnocovat náklady minimálně v členění podle položek mixu (tj. na reklamu,

podporu prodeje, PR atd.) A tyto výdaje srovnávat s efektem v dané cílové skupině příjemců (viz obrázek č.18).

Obrázek č. 18 Zainteresované osoby a komunikační nástroje



Zdroj: HAVLÍČEK, K., 2011 Management & controlling malé a střední firmy. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., (56) ISBN 978-80-7408-056-2.

Nástroje operativního marketingového controllingu v příkladu

K základním a nejpoužívanějším nástrojům operativního marketingového controllingu zaměřených prakticky na kontrolu realizace plánu patří:

- analýza prodeje,
- analýza podílu na trhu,
- analýza marketingových výdajů vzhledem k obratu.

Analýza prodeje je složena a skládá se z měření a hodnocení skutečného prodeje v porovnání se stanovenými cíli. Nejčastěji se používají dva základní nástroje a to analýza odchylky prodeje a analýza mikroprostředí. Stanovené cíle jsou stanoveny podle ročního plánu (nebo konkretizovány již na měsíční bázi z měsíčního plánu), ve kterém je uvedeno, kolik je třeba v daném roce prodat výrobků, v jaké struktuře a s jakým příjmem. Například podle ročního plánu je třeba dosáhnout příjem z prodeje ve výši 361 tis. Eur ve skutečnosti celkové příjmy činily 395 tisících EUR. Tedy rozdíl mezi skutečnými a plánovanými tržbami je 34 tisících EUR. Skutečné příjmy tak představují 109,42% plánovaných. Následně nám vzniká otázka, jaká část přebytku připadá na růst ceny a jaká na růst objemu prodeje.

- odchylka v důsledku růstu ceny = 40,8 tis. Eur 0,12% (vyselektování výrobků, kterým narostla cena x počet prodaných kusů, rozdíl vyjádřený v původní ceně a nové).
- odchylka v důsledku růstu objemu prodeje = 33,959 tis. Eur 99,88% (rozdíl plánovaného množství výrobků a skutečného v peněžním vyjádření)

Celková odchylka 34 tis. Eur 100 %

Z uvedených hodnot nám tedy vyplývá, že odchylka od plánovaného prodeje z příjmů je ve značné míře způsobena převýšením objemových cílů prodeje. Následně analýzou mikroprodeje je důležité zjistit příčinu převýšení objemu prodeje. Tato analýza sleduje konkrétní produkty, které zapříčinily převýšení očekávaného obrátu. Sledovaný podnik vyrábí své výrobky ve třech základních provedeních, přičemž první dosáhlo přebytek 14% vůči očekávanému prodeji, druhé deficit 10% a třetí přebytek 7%. Z této situace je zjevné, že je třeba v prvním provedení zjistit další podstupeň a to, proč jsou takové špatné výsledky ve druhém provedení.

Výsledkem další **analýzy podílu na trhu** může být skutečnost, že podnik se podílí na blízkém trhu 78%. A tedy ve svém okrese má téměř monopolní postavení. V rámci celé země má jen několik konkurentů, tedy jeho postavení zde lze charakterizovat jako oligopolní.

Analýza marketingových výdajů ve vztahu k obrátu sleduje dodržování plánovaných výdajů na marketing. Sledovaný podnik na propagaci svých výrobků využívá například následující marketingové nástroje:

- osobní prodej,
- reklama,
- podpora prodeje,
- public relations.

Osobní prodej probíhá formou prezentací o prosperitě podniku, o vlastnostech a kvalitě vyráběných výrobků. Jeho výhodou je osobní kontakt, který umožňuje rychle a přímo se dohodnout se zákazníky na určitých podmínkách obchodu. Zároveň podnik na sebe upozorňuje umístěním reklamy v časopisech a na internetu. Nejvíce využívaným způsobem propagace je v daném podniku podpora prodeje, ta se zaměřuje na rozdávání reklamních a dárkových předmětů. V rámci public relations podnik vydává informační bulletiny, ve kterých informuje o jeho historii, činnosti a vyráběných produktech. Obrázek č. 19 uvádí procentní vyjádření marketingových výdajů vzhledem k obrátu podniku.

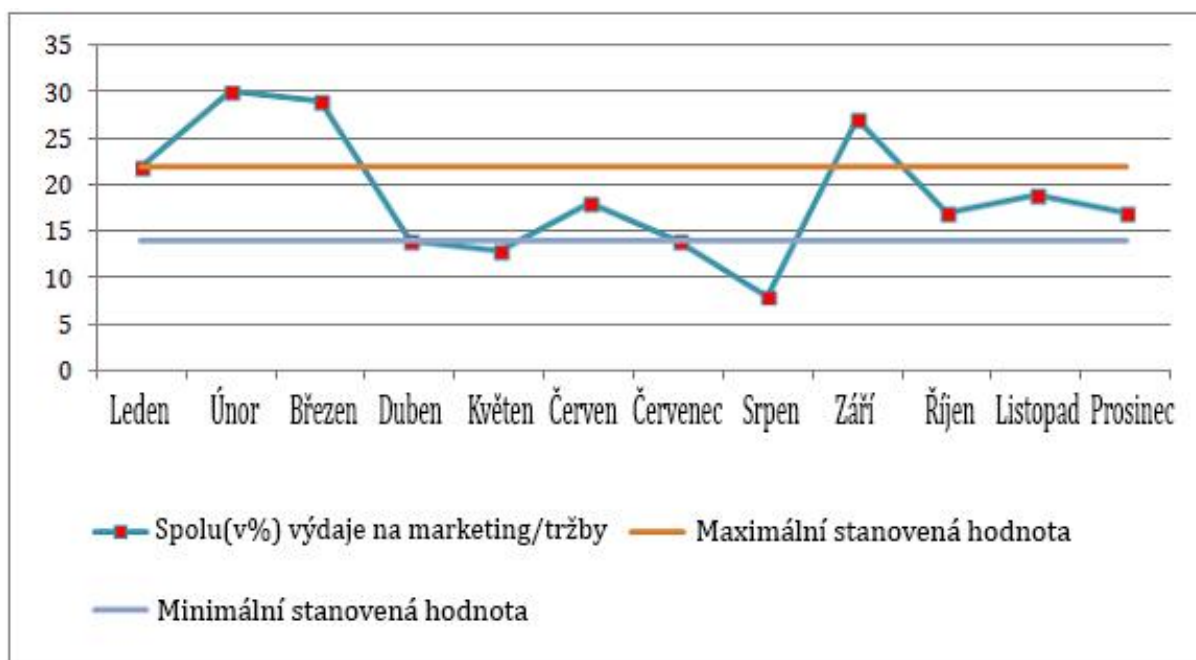
Po detailnějším sledování periodických změn výnosů (obr. 20) je zřejmé, že horní hranici překročili výdaje ve třech měsících: v únoru, březnu a v září. Je to způsobeno tím, že podnik v daném období dosáhl nižší tržby, v důsledku mimosezónních vlivů.

Obrázek č. 19 Procentuální vyjádření marketingových výdajů vzhledem k obratu.

Měsíc	Osobní prodej (v%)	Reklama (v%)	Podpora prodeje (v%)	Public relations (v%)	Spolu (v%)
Leden	8	14	0	0	22
Únor	15	9	6	0	30
Březen	6	10	11	2	29
Duben	3	11	0	0	14
Květen	3	6	4	0	13
Červen	5	0	0	13	18
Červenec	0	12	2	0	14
Srpen	0	0	5	3	8
Září	4	8	13	2	27
Říjen	10	7	0	0	17
Listopad	4	3	12	0	19
Prosinec	2	0	0	15	17
Průměrná hodnota	5,0	6,7	4,4	2,9	19,0

Zdroj: Zpracované podle AL-ZABIDI,D., 2006. Význam finančního a marketingového controllingu, [online].
Místo: Vydavatel, Acta Montanistica Slovaca Ročník 11 (2006), číslo 4, 298-304, 10:45[cit. 2015-06-21].
Dostupné z: <http://actamont.tuke.sk/pdf/2006/n4/12al-zabidi.pdf>

Obrázek č.20 Vývoj výdajů na marketing v sledovaném roce



Zdroj: Zpracované podle AL-ZABIDI,D., 2006. Význam finančního a marketingového controllingu, [online].
Místo: Vydavatel, Acta Montanistica Slovaca Ročník 11 (2006), číslo 4, 298-304, 10:45[cit. 2015-06-21].
Dostupné z: <http://actamont.tuke.sk/pdf/2006/n4/12al-zabidi.pdf>

? Úkoly k zamyšlení a diskuzi

1. Uveďte nejpoužívanější nástroje operativního marketingového controllingu zaměřených na kontrolu realizace plánu.
2. Na co se zaměřuje analýza marketingových výdajů ve vztahu k obratu? Uveďte příklady marketingových nástrojů.
3. Co rozumíte pod optimalizací distribučních cest?

🔑 Klíč k řešení otázek

1. K základním a nejpoužívanějším nástrojům operativního marketingového controllingu zaměřených prakticky na kontrolu realizace plánu patří: - analýza prodeje, - analýza podílu na trhu, - analýza marketingových výdajů vzhledem k obratu.
2. Analýza marketingových výdajů ve vztahu k obratu sleduje dodržování plánovaných výdajů na marketing. Sledovaný podnik na propagaci svých výrobků využívá například následující marketingové nástroje: - osobní prodej, - reklama, - podpora prodeje, - public relations.
3. Pod optimalizací distribučních cest rozumíme optimálně nastavený způsob obsluhy trhu, s vazbou na přímou (prodej přes podnikové prodejny, internet ..) a nepřímou

(prostřednictvím sítě obchodních partnerů- zprostředkovatelů) distribuci a řízení konkrétních segmentů. Je také jednou ze základních podnikových aktivit, které určují nejen spokojenost zákazníka, ale je třeba ji vnímat i ve vazbě na efektivitu vnitřní distribuce a celkových nákladů podniku.



Studijní materiály:

Základní literatura:

HAVLÍČEK, K., 2011 *Management & controlling malé a střední firmy*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., (38-58) ISBN 978-80-7408-056-2.

LANG, H. 2005, *Manažerské účetnictví*. Praha:C.H.Beck.(3-5,167-168)ISBN 80-7179-419-8.

KRÁL, B. 2006, *Manažerské účetnictví*. Praha : Management Press,(523-551) ISBN 80-7261-141-0.

Doporučené studijní zdroje:

VEBER, J. a kol., 2009, *Management – základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press. (359-372,490-506, 621-642)ISBN 978-80-7261-200-0.

Kapitola 4: Obchodní controlling a jeho nástroje



Klíčové pojmy:

obchodní controlling, obchodní plán



Cíle kapitoly:

- pochopení souvislostí mezi klíčovými pojmy,
- porozumění hlavním úkolům a cílům obchodního managementu a controllingu v současných podmínkách,
- seznámení a pochopení nástrojů obchodního controllingu.



Čas potřebný ke studiu kapitoly: 5 hodin



Výklad:

Obchodní controlling

Stejně jako v marketingovém controllingu, i obchodní controlling je úzce spojen s okolím podniku a i zde je nutná pečlivá analýza okolí podniku. Bez ní není možné realizovat controlling. Oproti marketingovému controllingu je ale ten obchodní více zaměřený na operativní rovinu. Zaměření má své opodstatnění v tom, že v případě nenaplnění obchodních cílů dochází k přímému dopadu a porušení finančního rozpočtu, což má za následek nejen výpadek příjmů, ale i problémy s likviditou podniku. Zde se opět vrátíme k **vykazování odchylek**, ale v obchodě, kde je spojeno s finančními ukazateli. Zde musí controlling být schopen popsat a vysvětlit dopady na finanční výsledky a to jak v krátkodobém (operativní controlling), tak i v dlouhodobém horizontu (strategický controlling).

Strategické a operativní nástroje obchodního controllingu

Celkový pohled na vztah a zaměření strategického a operativního obchodního controllingu nabízí následující obrázek č. 21. **Strategický obchodní controlling by tedy měl** na základě předložených analýz a výzkumů trhu průběžně monitorovat zda na trzích, kde jsou očekávané vysoké výkony, nedochází k zásadním poruchám makro- či mikrocharakteru. Včasná diskuse a opatření týkající se ohrožených trhů může ušetřit firmě značné finanční prostředky a zmírnit dopady zahájením aktivit a opatření (například rozjet aktivity na náhradních trzích). Úkolem

strategického controllingu je také monitorování klíčových odběratelů a to i po stránce jejich výkonnosti či případných problémů a plánů do budoucna.

Operativní obchodní controlling je zaměřen na krátkodobé tedy operativní aktivity a má bezprostřední vliv na okamžitou výkonnost celého podniku (viz obrázek č.21). Jeho úkolem je vytvářet oponenturu obchodním cílům, monitorovat jejich průběžné naplňování, vyhodnocovat případné dopady ve financích podniku a navrhnout vhodná opatření.

Z těchto požadavků vychází i logika tvorby operativních obchodních plánů podle produktů, zákazníků a teritorií. Od nich se odvíjí řízení očekávaných prodejů (**forecast**). Hlavními ukazateli obchodního plánu je obrat, tržby a vlastní výkony vyjádřené v příslušné měně například v Eurech. Dalšími sledovanými průběžnými ukazateli je obchodní rozpětí a přidaná hodnota. Řízení očekávaného prodeje tzv. forecast má v současnosti čím dál tím větší význam, než je mu v podnicích přisouzeno. Posloupnost a význam řízení očekávaných prodejů je následující:

- obchodník v rámci přípravy obchodního plánu předkládá a obhajuje tyto údaje:
 - a) Obchodní plán- časově obvykle na jeden rok dopředu, po měsících (podle teritorií, segmentů nebo produktových skupin),
 - b) Průběžné forecasty- vždy na několik měsíců dopředu, časově každý měsíc (sleduje, jak se odlišuje rozpočtový plán od forecastů),
 - c) Realitu- tedy skutečně dosažený výsledek, podle měsíců (sleduje, jak se liší realita od rozpočtu a od průběžných forecastů)

Význam řízení očekávaných prodejů podle Havlíčka (2011, s. 67) spočívá v:

- Sledování odchylek od rozpočtového obchodního plánu (tím, že sledujeme vývoj průběžně a prognózy, monitorujeme, jak se liší očekávaná skutečnost od rozpočtu, tedy jak nám může ovlivnit rozpočtový hospodářský výsledek),
- Nutíme obchodníky získávat informace z trhu a komunikovat se zákazníky (což má svůj marketingový a psychologický význam v zájmu získávání aktuálních informací o trhu),
- Získáváme si respekt u investorů, věřitelů a dodavatelů (a to tím, že dokážeme dobře prognózovat a patřičně to podložit).

Obrázek č. 21 Vzájemný vztah a vazba mezi strategickým a operativním obchodním controllingem

Strategický obchodní controlling:

- cíle na rozhodujících trzích,
- klíčoví odběratelé.

Operativní obchodní controlling:

- Obchodní plány,
- Pohledávky,
- Forecasty, Měnové rizika,
- Obchodní komunikace.

Zdroj: Zpracované podle HAVLÍČEK, K., 2011 Management & controlling malé a střední firmy. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., (63-65) ISBN 978-80-7408-056-2.

Po obchodních plánech spadá do operativního obchodního controllingu řízení obchodních pohledávek. Pod řízením obchodních pohledávek rozumíme ovšem řízení pohledávek do určitého časového stadia, pak řízení pohledávky přebírá finanční oddělení popřípadě je řešeno právní cestou. Řízení pohledávek probíhá podle jednotlivých etap.

Výběr odběratele je **první etapou řízení pohledávek**, už tady dokáže zkušený vyspělý obchodník odhadnout na jaké úrovni je podnik, se kterým se chystá obchodovat a zda je vůbec možné mu strategicky výhodně poskytnout obchodní úvěr, tedy odloženou splatnost faktur. Obchodník v této fázi spolupráce se zákazníkem doporučuje jeho úvěrový kredit (Max. množství peněz, alokovaných u zákazníka, jedná se vlastně o tzv. Úvěrový limit) a splatnost (doba, za kterou bude zákazník hradit faktury), současně spolupracuje při návrhu zajištění poskytnutých kreditů (pojištění pohledávek, zajištění pohledávky bankou zákazníka, směnky, akreditivy či jiné záruky).

Druhá etapa řízení pohledávek je tvořena aktivními obchody s klientem. Zde je klíčové sledování změn a případné předvídání problémů podniku, se kterým obchodujeme. Jde o rozhodující etapu. V případě prvotních problémů s platbami je třeba snižovat kredity, nebo případně zahájit inkaso na bázi plateb dopředu či jiná opatření představující brzdu a díky tomu eliminaci nadměrného rizika pro nás, avšak jde zároveň o krok, díky kterému pravděpodobně ztrácíme klienta (zde je třeba znát a vyhodnotit skutečnou potřebu zákazníka jako jeho současný i budoucí význam pro firmu).

Třetí etapou jsou platební problémy klientů. Do této etapy se dostáváme, pokud má zákazník problémy s platbami. Zde je důležité, aby s ním jednal i nadále obchodník osobně za cílem zjištění problému, vážnosti situace a případné nápravy (odměňování obchodníků by mělo nepřímou souviset nejen od prodejů, forecastů ale i inkas). Controllingový útvar určuje jen případnou hranici, pokud již není únosná, aby byla situace řešena obchodníky, když už je nevyhnutelné řešení právními prostředky. Řízením pohledávek se ale rozumí i stanovení a porovnávání reálných splatností a měření doby obratu pohledávek či sledování navazujících

ukazatelů a to z důvodu optimalizace Platit by při tom mělo, že **průměrná doba inkasa je menší než doba splácení závazků:**

$$\frac{\text{pohledávky}}{\text{roč.tržby/360}} < \frac{\text{závazky}}{\text{roč.tržby/360}}$$

Ukazatele aktivity vyjadřují v podstatě schopnost manažerů řídit položky pracovního kapitálu (případně jiných zdrojů) a měří rychlost obratu jeho jednotlivých složek. Hodnotí se tak vázanost kapitálu v těchto položkách. Obdobně jako u mnoha jiných ukazatelů ani zde není možné srovnávat hodnoty těchto ukazatelů s hodnotami stejných ukazatelů ve společnostech v jiném oboru. Vzorce je možné si také vytvářet podle vlastních potřeb a účelu. Obecné vzorce, z nichž tuto metodiku můžeme pochopit, jsou zde:

-Všeobecný vzorec pro **obrátku**: Tržby/libovolná položka aktiv
nebo celkové náklady/libovolná položka pasiv

-Všeobecný vzorec pro **dobu obratu**: položka aktiv/denní tržby
anebo položka pasiv/celkové denní náklady

(Jako položka se používá určitá hodnota z rozvahy, buď skutečná, nebo průměrná.

Při aktivech může jít například o hodnotu pohledávek, zásob nebo stálých aktiv a při pasivech se sleduje hlavně položka vlastního kapitálu nebo celkového kapitálu)

K dalším nástrojům operativního obchodního controllingu patří **optimalizace obchodní komunikace a řízení měnových rizik**. Optimalizace obchodní komunikace je velmi důležitou obchodně-marketingovou aktivitou a měla by podléhat i průběžnému controllingu. Jedná se především o dodržování zápisů z jednání, archivování dokumentů se zaměřením na přímou obchodní komunikaci mezi manažery, obchodníky a zákazníky. (jde o přehledy současných, potenciálních a dosud nepravděpodobných zákazníků a přehledy návštěv u zákazníka). Řízení měnových rizik vyplývajících z různých kurzů světových měn je spíše záležitostí finančního controllingu, ovšem základ tohoto řízení je právě v přípravě obchodních plánů, v tvorbě ceníků a je doprovázeno vyjednávacími schopnostmi obchodníků vůči našim zákazníkům. Pravidla řízení rizik musí být nastaveny právě na úrovni controllingu a obchodu. Existují dva hlavní způsoby, jak tato rizika eliminovat a to:

- přirozeným párováním měn (jde o snahu optimalizovat toky v různých měnách tak, aby platby, které musí náš podnik vynaložit, byly vypárovány inkasem v totožných měnách),
- finančními nástroji (zabezpečení kurzových rizik probíhá na bázi spolupráce se specializovaným poskytovatelem služeb, který zajišťuje kurzová rizika, většinou jde o banku. Jde většinou o měnové forwardy, devizové swapy či měnové opce).

Sofistikovaná obchodní politika v souvislosti s nástroji obchodního controllingu

Tento pojem byl použit především se nadefinováním vhodné obchodní politiky ve vztahu k současným podmínkám, která předpokládá plánování založené na contribution margin resp. krycím příspěvku a na bodu zvratu. Tato problematika úzce souvisí s metodami kalkulací, které jsou prostředkem tvorby cen a základem pro rozhodování o skladbě prodávaných výrobků.

Kalkulování pro účely cenové a obchodní politiky

Abychom správně pochopili problematiku kalkulování, je důležité si načrtnout přímo případný **problém, ke kterému v podniku může dojít**. Tak například, pokud by v podniku tržby klesaly, tak by se nikdo nedivil tomu, že se finanční a ekonomická situace v podniku zhoršuje. Co však, pokud tržby neustále rostou a podnik se dostává do stále větších problémů? Kde je problém? Dají se nějak "spočítat" důsledky zamýšlených obchodních rozhodnutí? A jak?

Jak již víme, hlavním cílem podniku je vydělávat peníze. Protože peníze přicházejí do firmy prostřednictvím tržeb, nabízí se jednoduchá představa a to ta, že k tomu, abychom vydělávali více peněz, stačí zvyšovat tržby, tímto postupem: výroba výrobků⇒prodej výrobků⇒inkaso peněz za prodej výrobků⇒zisk. To však není tak jednoduché a ukážeme si na příkladu proč. Podívejme se na finanční toky transakcí, které probíhají na extrémním příkladu sedláka, který obchodoval až všechno přebchodoval, že se dostal na nulu. Sedlák jako první vyměnil krávu za kozu, pak kozu za kohouta, toho později vyměnil za vejce a vejce za jehlu, kterou ztratil. Ponechme ztrátu jehly jako nějaký obchodní případ v podobě škody způsobené mimořádnou událostí. Už z tohoto postupu je zřejmé, že hospodařil od desíti k pěti a později až k nule. Pokud bychom jednotlivé obchody ocenili, viděli bychom po čtvrté transakci, že sedlák má kumulovanou hodnotu tržeb, která je finančním ekvivalentem krávy, kozy, kohouta a jednoho vejce vykázal tak značné tržby. Nicméně majetek firmy, který na začátku představoval peněžní ekvivalent jedné krávy, však drasticky poklesl, protože po čtvrté transakci dosahuje pouze hodnoty jedné jehly. Jinými slovy, obchodovat se dá i tak, že tržby rostou, ale ztráta se prohlubuje. Problémem firmy "Sedlák" totiž bylo, že prodával své zboží pod cenou.

Další otázkou, která s problémem souvisí, je otázka vzniku zisku. Zisk celé společnosti můžeme vyjádřit jako součet dílčích zisků všech prodaných výrobků. Pro každý produkt většinou existuje cenová kalkulace, ve které jsou vyjádřeny jednotkové náklady (materiál, mzdy a režie). Pak se k nim připočítává obchodní marže a dostaneme nákladovou cenu výrobku. A tedy teoreticky by nám součet ziskových marží jednotlivých výrobků měl dát zisk společnosti. Problémy nastanou, pokud se podíváme na výrobkovou kalkulaci podrobněji. První skupinou nákladů jsou ty adresní tzv. variabilní, protože jejich výška kolísá podle počtu vyrobených kusů výrobků. Druhou skupinu nákladů tvoří režie tedy náklady fixního charakteru. Fixní náklady

jsou takové, které se musí vynakládat i v případě, pokud by se zastavila výroba (například odpisy, management, hlídací služby, zaměstnanci administrativy atd. ..). No a také na tyto fixní náklady si musí tyto výrobky vydělat. Zde vyvstává náročná otázka, jak je dostat do kalkulací (prostřednictvím režii). Právě volba kalkulace úplných nákladů (zahrnujících režie) pro účely obchodní politiky má značné dopady na nejrůznější obchodní rozhodnutí a ekonomiku podniku. V následujícím příkladu podniku si ukážeme, **k jakým změnám dojde v položkách kalkulace**, pokud se nepodaří dodržet plánovaný počet prodaných výrobků.

Předpokládejme, že hypotetická společnost ABC s.r.o. má fixní náklady za jeden rok 79,8 tis. Eur a že všechny režie jsou fixního charakteru, tedy že se již podařilo identifikovat všechny variabilní položky režii, které se pak objevují v kalkulaci jako přímo související s produktem. Původní plán počítal s prodejem 700 strojů, avšak ve skutečnosti se podařilo jich prodat pouze 600. Cena jednoho stroje je 455 Eur (variabilní náklady na jeden stroj jsou 300 Eur). Jednotkovou kalkulaci a její změny můžeme vidět v obrázku č. 24. Můžeme v ní jasně vidět, že procentní změny jednotlivých jednotkových ukazatelů nejsou stejné. Zatímco počet strojů poklesl o cca 14%, zisk na jeden výrobek poklesl až o cca 46%. Fixní náklady na jeden výrobek vzrostly o cca 17%. Pokles tržeb měl více než proporcionalní dopad na ukazatele jednotkových fixních nákladů a ukazatele zisku na jednotku. Jediným kolísavým ukazatelem, jak je vidět z tabulky, je "contribution margin" resp. krycí příspěvek. Protože je tato marže stabilní (na rozdíl od zisku se nemění s objemem prodeje), je velmi vhodná pro účely plánování a sledování plnění plánu a také obecně ke stanovení si podnikových cílů.

Obrázek č. 24 Řešení příkladu ("contribution margin" resp. krycí příspěvek)

Postupnost výpočtu	Položky	Plán	Skutečnost
(1)	Roční fixní náklady celé společnosti	79800	79800
(2)	Počet prodaných výrobků (ks)	700	600
(3)	Cena jednoho výrobku	455	455
(4)=(2)*(3)	Roční tržby	318500	273000
(5)	Variabilní náklady na jeden výrobek	300	300
(6)=(3)-(5)	Contribution margin na jeden výrobek	155	155
(7)=(2)*(5)	Roční variabilní náklady	210000	180000
(8)=(2)*(6)	Roční contribution margin	108500	93000
(9)=(8)-(1)	Roční zisk	28700	13200
(10)=(1)/(2)	Fixní náklady odpovídající jednomu výr.	114	133
(11)=(3)-(5)-(10)	Zisk odpovídající jednomu prodanému výr.	41	22

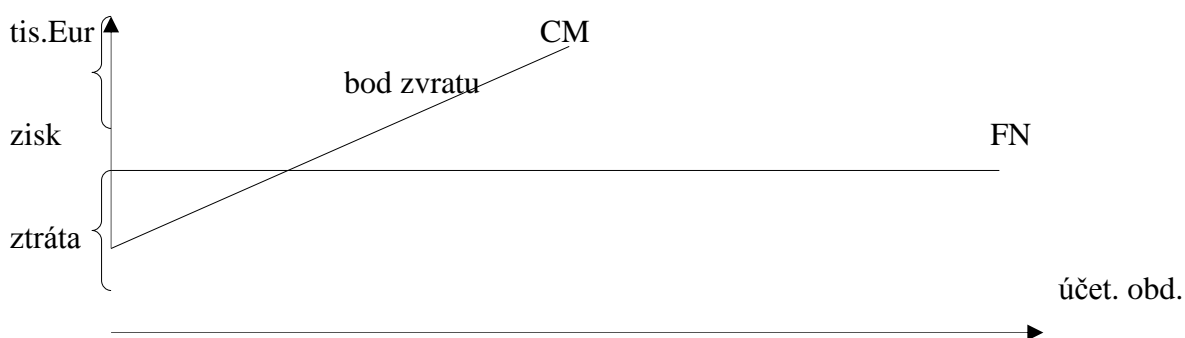
Zdroj: Zpracování podle LEINWEBER, V.,-DEDEK, O.,- KOTĚŠOVCOVÁ, J., 2014, Operativní a strategické podnikové finance, Kde a jak se v podniku generují peníze. Praha: VOX a.s., (44) ISBN 978-80-87480-21-2.

Sofistikovaná obchodní politika podniku

Dobrá obchodní politika předpokládá plánování založené na "contribution margin" resp. na krycím příspěvku a **bodě zvratu**. Vraťme se nyní k naší fiktivní firmě ABC s.r.o., která posloužila jako dobrý příklad v minulé podkapitole. Předpokládejme, že v loňském roce prodala 800 strojů, v tomto roce ale počítá s prodejem jen 700 strojů a podle tohoto předpokladu sestavila i plán na příští rok. Jak jsme viděli v Obrázku č.24 sloupec plán, zisk na jeden výrobek představoval 41 Eur, roční by měl dosahovat 28700, - Euro. Na těchto předpokladech budeme dále zkoumat dopad cenové politiky na hospodaření společnosti. Avšak nyní si povíme něco více o bodu zvratu. Ten nám ukazuje, při kolika prodaných výrobcích (případně při jakých tržbách) se společnost dostane do stavu, kdy již není ve ztrátě. Každé další vydělané peníze už pro firmu představují pak jen reálný zisk.

Analýza bodu zvratu umožňuje určit bod zvratu, který představuje vyrovnání celkových výnosů s celkovými náklady. Při jeho dosažení se firma dostává ze ztráty do zisku. Díky ní je možné určit prakticky hned dopad případného rozhodnutí vedení firmy na hospodaření společnosti. Na obrázku č.25 je grafickou metodou, zobrazena analýza bodu zvratu. Osa x je buď čistý obrat, počet prodaných kusů, nebo účetní období, ke kterému se údaje na ose y vztahují. Osa y představuje zisk / ztrátu, fixní náklady vznesené z osy představují ztrátu vzniklou při nulové výrobě a nulovém prodeji. Průsečík fixních nákladů a contribution margin pak představuje bod zvratu. Tento diagram umožňuje analyzovat ekonomickou situaci společnosti ve velmi jednoduché a přehledné podobě.

Obrázek č. 25 Grafické stanovení bodu zvratu založené na contribution margin



Zdroj: Zpracované podle LEINWEBER, V.,-DEDEK, O.,- KOTĚŠOVCOVÁ, J., 2014, Operativní a strategické podnikové finance, Kde a jak se v podniku generují peníze. Praha: VOX a.s., (51) ISBN 978-80-87480-21-2.

Jak si můžeme tento bod vypočítat? Víme, že kumulovaná contribution margin se v bodě zvratu rovná fixním nákladům (protože byla použita na úhradu těchto nákladů), tak tedy známe celkovou hodnotu kumulované contribution margin a bodu zvratu (tedy rovné fixním nákladům společnosti). Také víme, jaká je její průměrná hodnota pro jeden výrobek, vydělíme celkové fixní náklady společnosti contribution margin na výrobek a výsledkem je počet kusů (či jiných jednotek, na které ji počítáme).

A tedy **Bod zvratu** = roční fixní náklady celé společnosti
počet jedn. Contribution margin na jednotku

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

? Úkoly k zamyšlení a diskuzi

1. Definujte, co je obrat, výkony a přidaná hodnota.
2. Vysvětlete, na co se zaměřuje strategický obchodní controlling.
3. Popište, což se zaměřuje operativní strategický controlling.
4. Vysvětlete, co vyjadřují ukazatele aktivity.
5. Vyjmenujte způsoby eliminace měnových rizik vyplývajících z různých kurzů světových měn.
6. Objasněte, co umožňuje manažerům posoudit analýza bodu zvratu.

🔑 Klíč k řešení otázek

1. Obrat - je celková hodnota výstupu z hospodářské činnosti uskutečněné během určitého sledovaného období, obvykle je měřena celkovými tržbami po odečtení vrácených výrobků. Většinou je na 99% stejný jako tržby. Výkony- jsou výstupy vyjádřeny v prodejních cenách, ale ještě stále ve vlastnictví podniku. Přidaná hodnota - je kvantitativní a kvalitativní ukazatel výkonnosti firmy. Objem přidané hodnoty se vypočítá jako součet výroby snížené o výrobní spotřebu a obchodní marži. Obecně přidaná hodnota představuje rozdíl mezi obratem a náklady na meziprodukty (zahrnuje mzdy, úrok, rentu, odpisy, hospodářský výsledek).
2. Strategický obchodní controlling by tedy měl na základě předložených analýz a výzkumů trhu průběžně monitorovat zda na trzích, kde jsou očekávané vysoké výkony, nedochází k zásadním poruchám makro- či mikrocharakteru. Včasná diskuse a opatření týkající se ohrožených trhů může ušetřit firmě značné finanční prostředky a zmírnit dopady zahájením aktivit a opatření (například rozjet aktivity na náhradních trzích). Úkolem strategického controllingu je také monitorování klíčových odběratelů a to i po stránce jejich výkonnosti či případných problémů a plánů do budoucna.
3. Operativní obchodní controlling je zaměřen na krátkodobé tedy operativní aktivity a má bezprostřední vliv na okamžitou výkonnost celého podniku (viz obrázek č.21). Jeho úkolem je

vytvářet oponenturu obchodním cílům, monitorovat jejich průběžné naplňování, vyhodnocovat případné dopady ve financích podniku a navrhnout vhodná opatření.

4. Ukazatele aktivity vyjadřují v podstatě schopnost manažerů řídit položky pracovního kapitálu (případně jiných zdrojů) a měří rychlost obratu jeho jednotlivých složek. Hodnotí se tak vázanost kapitálu v těchto položkách. Obdobně jako u mnoha jiných ukazatelů ani zde není možné srovnávat hodnoty těchto ukazatelů s hodnotami stejných ukazatelů ve společnostech v jiném oboru. Vzorce je možné si také vytvářet podle vlastních potřeb a účelu.

5. Řízení měnových rizik vyplývajících z různých kurzů světových měn je spíše záležitostí finančního controllingu, ovšem základ tohoto řízení je právě v přípravě obchodních plánů, v tvorbě ceníků a je doprovázeno vyjednávacími schopnostmi obchodníků vůči našim zákazníkům. Pravidla řízení rizik musí být nastaveny právě na úrovni controllingu a obchodu. Existují dva hlavní způsoby, jak tato rizika eliminovat a to: - přirozeným párováním měn (jde o snahu optimalizovat toky v různých měnách tak, aby platby, které musí náš podnik vynaložit, byly vypárovány inkasem v totožných měnách), - finančními nástroji (zabezpečení kurzových rizik probíhá na bázi spolupráce se specializovaným poskytovatelem služeb, který zajišťuje kurzová rizika, většinou jde o banku. Jde většinou o měnové forwardy, devizové swapy či měnové opce).

6. Analýza bodu zvratu umožňuje určit bod zvratu, který představuje vyrovnání celkových výnosů s celkovými náklady. Při jeho dosažení se firma dostává ze ztráty do zisku. Díky ní je možné určit prakticky hned dopad případného rozhodnutí vedení firmy na hospodaření společnosti.



Studijní materiály:

Základní literatura:

HAVLÍČEK, K., 2011 *Management & controlling malé a střední firmy*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., (59-79) ISBN 978-80-7408-056-2.

LANG, H. *Manažerské účetnictví*. 2005, Praha: C.H. Beck. (ISBN 80-7179-419-8).

KRÁL, B. *Manažerské účetnictví*. 2006, Praha: Management Press, (451-516) ISBN 80-7261-141-0.

POPEŠKO, Boris. 2009, *Moderní metody řízení nákladů*. vyd. Praha: Grada Publishing, (87-96, 150-161) ISBN 978-80-247-2974-9

BRAGG, Steven M. ,2009, *Controllershí: The Work of the Managerial Accountant*. 8. vyd. New York: John Wiley & Sons, ISBN 9780470507810.

Doporučené studijní zdroje:

MAŘÍK M., 2007, *Metody oceňování podniku, Proces ocenění, základní metody a postupy*. Praha: Ekopress, (42-43, 75-95, 126-132, 368-386) ISBN 978-80-86929-32-3

VEBER, J. a kol.2009,: *Management – základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press. ()ISBN 978-80-7261-200-0.

HNILICA, J. - FOTR, J.2009, *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. Praha: Grada, (232-268)ISBN 978-80-247-2560-4

KERZNER, Harold R.2013, *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. New York: John Wiley & Sons, . ISBN 9781118415856.

Kapitola 5: Výrobní controlling – controlling kvality

TQM/EFQM



Klíčové pojmy:

výrobní controlling, controlling kvality



Cíle kapitoly:

- pochopit základní souvislosti a pojmy týkající se výrobního controllingu,
- porozumět významu controllingu kvality a systému jeho fungování na strategické i operativní úrovni,
- získat přehled o základních nástrojích a kontrolních mechanismech v controllingu kvality.



Čas potřebný ke studiu kapitoly: 5 hodin



Výklad:

Výrobní controlling

Základní pojmy a souvislosti výrobního procesu

Základní pojmy podle Veber a kol. (2009, s. 400-401):

- **Štíhlá firma, resp. štíhlá produkce / výroba (lean)** - jde o přístup uplatňovaný při řízení celé firmy nebo alespoň při řízení provozních a výrobních činností, který můžeme přirovnat k vzletu balónu. Pokud má vylétnout nahoru, musí se zbavit všeho zbytečného, co ho tíží a brzdí (nepřidává hodnotu). Typicky používané výrazy jsou neplýtvat, zkracovat, snižovat a zlepšovat.
- **Just in time (právě včas)** - koncept zásobování založen na myšlence, že díly jsou do výrobního procesu dodávány přesně v okamžiku, kdy jejich proces potřebuje a přesně v takovém množství, v jakém jsou potřebné.
- **Jidoka** - rys produkčního systému, který neumožňuje postoupení vadného dílu do další operace. Chyba je buď identifikována automaticky výrobním zařízením, nebo pracovníkem, který má pravomoc zastavit výrobu pokud zjistí, že technologické podmínky nedávají záruku kvalitního výstupu.

- **Kaizen** - trvalé zlepšování, proud změn, které nebývají skokové. V systémech štihlé výroby se zaměřuje na hodnotový tok s cílem odhalovat a minimalizovat různé formy plýtvání. Systémový kaizen je zaměřen na celý hodnotový tok, procesní kaizen je zase zaměřen na dílčí procesy hodnotového toku

- **5S** - pět resp. šest doporučení, které zavádějí pořádek na každé pracoviště. Na pracovišti by mělo být jen to, co je nezbytné a také přehledně rozmístěné s ohledem na četnost používání.

- **Produktivita (produkčního systému)** - vztah mezi výstupy a vstupy, měřítko, jak dobře systém transformuje zdroje (mat., práci, stroje) na výrobky a služby. Tzv. jednofaktorovou produktivitu můžeme vyjádřit jako výkon pracovníka (produktivita práce), stroje či zařízení za určitou časovou jednotku.

- **Výkonnost** - měřítko úsilí jednotlivce či skupiny. Blízký pojem produktivitě. Úsilí směřující ke zvyšování výkonnosti se obvykle zaměřuje na vytížení, zvýšení průchodnosti stávajících vnitřních zdrojů.

Výrobní proces, plánování a výrobní logistika se přímo odvíjí od charakteru výroby a druhu výrobků. Lehčí porozumění umožňuje následující příklad týkající se výroby šumivého vína. Téma výroby vína je ale natolik rozsáhlé, že jsme se soustředili pouze na vybrané typy problémů, jako například zvýšený důraz na bezpečnost v samotném výrobním procesu v segmentu šumivých vín. Při výrobě šumivých vín se totiž používá plyn, oxid uhličitý, který způsobuje šumění. Pod určitým tlakem dochází k praskání lahví a malými nedopatřeními dochází k zbytečným výbuchům a případným zraněním zaměstnanců. Taktéž se apeluje na ochranu vína před chybami a nemocemi. Protože právě nádoby, nářadí a zařízení v procesu výroby, ale i místnosti a způsob skladování přímo souvisejí s možnostmi provádění chyb a následného vzniku chorob vína.

Výroba obecně slouží k vytváření materiálových a nemateriálových statků, kterými podnik odpovídá na tržní poptávku. V našem příkladu je výrobou materiálových statků, výroba vína. Tento výstup vzniká zpracováním vstupů (inputů), materiálu (vinná réva) a její podrobením transformačnímu procesu (výběr základních vín, scelování vín, druhotné alkoholové kvašení, setřásání lahví, odkalování, přidávání expedičního likéru, uzavírání lahví), který vyžaduje ke své realizaci podnikové prostředky (přístroje, měřidla sladu, zařízení, sudy atd.) a účast citlivě vyškolených lidí (pracovní sílu). Výrobní činnost přímo ovlivňuje samotné fungování podniku, jeho postavení na trhu a konkurenceschopnost.

Činitelé ovlivňující výrobní proces:

- zvolený výrobní program,
- složitost výrobků,
- účast člověka, techniky, přírody ve výrobním procese,

- skladba výrobku,
- způsob a míra opakovatelnosti výroby.

Výrobní proces například šumivého vína (ne šampaňského, vzhledem k tomu, že se šampaňským se můžeme setkat pouze ve Francii, chráněné označení) je možný různými způsoby avšak základním předpokladem je kvalitní surovina. To znamená, že technologie pěstování hroznů je stejně důležitá pro konečný výsledek jako technologie zpracování hroznů a výroby vína či následně šumivého vína. S výrobou šumivého vína se nepřímo tedy začíná již ve vinohradu. Termín sklizně hroznů třeba volit podle cukernatosti moštu. Při zpracovávání hroznů se klade důraz na jeho rychlé zpracování a odstranění nežádoucích látek (zbytky postřiků, hořčiny...) již ve stádiu moštu. Použití čistých kultur vinných kvasinek a chlazení moštu během kvašení je samozřejmostí. Úkonů, které musí vinař při výrobě vína udělat od stádia hroznů po stav, kdy se víno ocitne na stole, je několik desítek. Časování jednotlivých úkonů při ošetřování vína, dávkování preparátů na ošetření vína, kombinace jednotlivých kroků, všechno jsou prvky, které určují rukopis vinaře a vtiskují vínům charakter výrobce. Každý výrobce o výrobě rád vypráví, ale v konečném důsledku jednotlivé detaily, které jsou pro konečný výsledek často rozhodující, si nechává pro sebe, jako tajemství. Každý rok příroda dává jinou kvalitu hroznů a výrobce musí modifikovat svůj postup při ošetřování a výrobě vína - následně šumivého vína.

Díky tomuto příkladu výrobního procesu můžeme vidět náročnost a zdlouhavost výrobního procesu vína resp. šumivého vína. Vzhledem k velké citlivosti na kvalitu výrobních surovin (révy), správně zvoleného postupu či silnou závislost na počasí (sluneční rok, méně slunný, dosažený slad atd.) je těžko predikovatelná úroda, její kvalita a následně kvalita vína, od které se odvíjí úspěšnost celé sezóny pro vinaře nebo vinařské závody.

Plán a ukazatele výroby

Poté, co je v podniku vytvořen plán prodeje, je třeba stanovit, co budeme potřebovat ve výrobě k zajištění těchto výrobků určených v nejbližší době na prodej a jaká je požadovaná výška zásob (stanovuje management). Výrobní oddělení pak může počítat, kolik výrobků bude potřeba vyrobit, podle vzorce:

nutno vyrobit = očekávaný prodej výrobků + požad.koneč.stav zásob-počát. stav zás.

Po ujasnění si potřebného množství výrobků, postupujeme dále přípravou jednotlivých rozpočtů resp. plánů jednotlivých částí výroby (mechanismus výpočtu je podobný jako při přepočtu potřebných kusů výrobků) a to:

- rozpočtu přímého materiálu (potřeba celk. surovin = potřeb. Výrobky * potřeba sur.a mat na jeden kus.),
- rozpočtu práce (potřeba lidské práce = výroba * potřeba práce na jeden výrobek),

- rozpočtu nepřímých nákladů,
- rozpočtu strojních hodin.

K nejdůležitějším **ukazatelům výroby** zařazujeme:

- počet vyrobených zmetků (zjištěné interně / externě na měs. a to roční bázi),
- náklady na reklamace (včetně nákladů na opravu a poskytnutí jiných výrobků),
- množství nezpracovaného odpadu,
- ukazatele využití strojového parku:
 - procento času, po který jsou stroje k dispozici,
 - procento času, během kterého stroje k dispozici nejsou (plánované / nepl.),
 - počet poruch,
 - počet plánovaných přestávek,
 - doba náběhu při znovuvvedení do provozu,
 - procento využití strojů, jak jsou v provozu (vzhledem k celkovému času, který jsou k dispozici)

Výrobní náklady a analýza odchylek

Vlastní výroba představuje přeměnu surovin na hotové výrobky, které se dále prodávají zákazníkům, což je už ale činnost obchodní a realizují ji i společnosti obchodní. Náklady na vlastní výrobu (tj. VÝROBNÍ, kromě nich má firma ještě NEVÝROBNÍ NÁKLADY) se skládají ze tří hlavních skupin:

- přímý materiál,
- přímé pracovní náklady,
- nepřímé výrobní náklady.

Přímý materiál jako nákladová položka je většinou tvořen surovinami (základními, přírodními zdroji, jako hrozny, dřevo, mouka ..). Další položkou jsou již vytvořené výrobky (buď vlastní činností, nebo od jiné společnosti), které se dále zpracovávají tzv. polotovary (umělá barviva, konzervanty, barviva).

Přímé pracovní náklady jsou tvořeny pracovní silou, která je přímo spojena s výrobou daného výrobku (montážní pracovníci, výrobní pracovníci). Nepřímá prac.síla se sem nezapočítává. V současnosti se přímé pracovní náklady značně snižují a to z důvodu automatizace.

Nepřímé výrobní náklady jsou všechny ostatní náklady spojené s výrobou. Může jít například o náklady na vytápění haly, energie, náklady na čisticí prostředky, pojištění výrobních pracovníků, ochranné a pracovní pomůcky či náklady na údržbu strojů. Tedy jde jen o náklady spojené s výrobním místem (například přímo s jednotlivými pracovními dílnami - hospodářskými střediskami výroby).

Kromě výrobních nákladů ale známe i **nevýrobní**, které můžeme rozdělit na dvě základní skupiny a to předvýrobní náklady (například náklady na výzkum a vývoj, či marketingové náklady zaměřené na průzkum trhu) a povýrobní náklady (například marketingové náklady a prodejní či administrativní)

Členění nákladů je značně individuální, vzhledem k tomu, že se odvíjí od charakteru výroby a podmínek dané společnosti. Někde je třeba podrobnější, jinde jen základní. Mezi nejdůležitější a nejpoužívanější členění patří **dělení podle závislosti nákladů od objemů výkonů** a to na:

- **variabilní náklady** (podstatným rysem je fakt, že se mění v závislosti na změnách objemu výkonů či využití kapacity),
- **fixní náklady** (jsou náklady, které se nemění v určitém rozsahu realizovaných výkonů nebo aktivit podniku či útvaru. Jde většinou o kapacitní náklady, vyvolané potřebou zajištění podmínek pro efektivní průběh podnikatelského procesu).

Metoda standardních nákladů je postup, při kterém porovnáme skutečnost s tím, co jsme si naplánovali. Přímo souvisí s **vyhodnocováním odchylek**, které při porovnávání zjistíme.

Prakticky všechny náklady, které se objevují v rozpočtech se skládají ze dvou částí, naturálního množství a ceny za jednotku. Pokud například jde o náklady na pracovní sílu a víme, že hodina pracovní síly nás stojí v průměru 2 Eura a že budeme v příštím roce potřebovat cca 3000 hodin práce, můžeme stanovit, že celkové náklady na pracovní sílu budou v daném roce 6000 Eur (ve zjednodušené podobě, mimo odvody a jiné náklady práce). Analýza standardních nákladů má tedy dvě složky a to:

- standardní množství,
- standardní náklady na jednotku,
- standardní měnový kurz

Standartní celk.náklady=stand.množ.* stand.nákl. na jedn.* standard.měn.kurz

(na všechny druhy výr.nákladů)

A tedy, standard pro množství ukazuje, kolik pracovních hodin, surovin a materiálu by mělo spotřebovat na výrobu jednoho výrobku či poskytnutí služby za normálních podmínek. Standard pro náklady na jednotku ukazuje, kolik nás tato pracovní hodina nebo jednotka surovin či materiálu bude stát. Pak se stejným způsobem sledují skutečné náklady na jednotku a skutečně spotřebované množství. Z tohoto pak můžeme vidět, zda se všechny faktory skutečně chovají tak, jak bylo naplánováno. Pokud dojde k odchylce skutečnosti od plánovaných hodnot,

je to pro vedení důležitá informace. Této metodě se také říká **řízení pomocí odchylek**. Charakter jednotlivých odchylek můžeme vidět v následujícím obrázku č. 26

Obrázek č. 26 Charakter jednotlivých odchylek



Zdroj: PAVLÍKOVÁ, A. A KOL., 1998 *Finanční řízení v praxi*. Praha: Alena Pavlíková, 3x3, (343).

a) Odchylky v ceně surovin a materiálu představují rozdíl mezi plánovanou (tzv. standardní) cenou a skutečně dosaženou cenou pro stanovené množství suroviny nebo materiálu. Možné příčiny:

- jiný dodavatel nebo způsob dodávek,
- nečekané změny cen z důvodu pohybu cenové hladiny,
- jiné než plánované množstevní rabaty,
- nahrazení suroviny nebo materiálu či plánování pomocí průměrných hodnot.

b) Odchylky ve spotřebě surovin a materiálu představují rozdíl mezi standardním množstvím určeným pro výrobu a skutečnou spotřebou. Možné příčiny:

- vyšší nebo nižší množství ztrát plynoucích z výroby zmetků, odpadu atd.
- inovace výrobku jako takového,
- nahrazení suroviny či materiálu.

c) Odchylky v hodinové sazbě pracovní síly představují rozdíl mezi standardní a skutečnou sazbou za hodinu práce. Možné příčiny:

- změny v legislativě (např. změna v sazbách pojistného),
- vyšší nebo nižší podíl přesčasových hodin a práce o svátcích,
- nemocnost a úrazovost,
- nahrazování lidské práce stroji,
- jiná než předpokládaná kvalifikace lidí.

d) Odchyly v efektivitě práce znamenají rozdíl mezi standardní potřebou práce na výrobu a skutečností. Možné příčiny

- změna pracovních podmínek,
- změna pracovních postupů,
- změna zainteresovanosti lidí na výsledcích,
- změna kvalifikace lidí - pomocí této odchylky je například možné posuzovat návratnost investic do vzdělání, školení atd.

e) Odchyly v koeficientu hodinových nákladů u variabilních nepřímých nákladů představují rozdíl mezi plánovaným a skutečným koeficientem variabilních nepřímých výrobních nákladů na hodinové bázi (většinou lidská práce nebo strojní hodiny). Možné příčiny:

- změna cen variabilních položek,
- změna hodnoty celé báze

f) Odchyly v efektivitě využití báze, jsou v případě, že se jedná o lidskou práci, jde v podstatě o stejnou odchylku jako v bodě d).

g) Odchyly ve výdajích na fixní nepřímé výrobní náklady, představují rozdíl mezi plánovanými a skutečnými výdaji u položek, se kterými se v plánu počítalo. Možné příčiny jsou:

- změna v cenách fixních položek (např. změna odpisových sazeb, zvýšení nájemného atd.),
- sezónní vlivy (např. při spotřebě vody, energie v zimě je spotřeba jiná, než v létě).

h) Odchyly v objemu fixních nepřímých výrobních nákladů představují rozdíl mezi plánovanými a skutečnými fixními položkami. Možné příčiny:

- změna skladovacích nebo jiných prostor (pronájem dalšího skladu),
- nečekané události jako záplavy,
- nečekané investice nebo prodej HIM.

Systém řízení pomocí odchylek **lze uplatnit i u výnosů a nevýrobních nákladů**. Při výnosech společnosti se budou odchylky týkat následujících dvou vlastností:

a) Prodejní ceny (jde o rozdíl mezi plánovanou cenou a skutečně dosaženou). Možné příčiny:

- změna poptávky,
- změna cen konkurence,
- makroekonomické události (např. zavedení dovozní přírážky),
- změna objemu, nebo velikosti slev, či inflace.

b) prodaného množství (jde o rozdíl mezi plánovaným a skutečným objemem prodeje). Možné příčiny:

- změna poptávky,
- změna výrobních kapacit,
- jiná než očekávaná reakce na reklamu a propagaci,
- změna cenové politiky

Souvislosti mezi těmito odchylkami jsou zjevné. Jeden jev může způsobit rozdíly ve více sledovaných odchylkách. Může jít například o:

- zvýšení produktivity práce, které může vést ke snížení ztrát na materiály,
- použití levnějšího materiálu může zase vést k vyšší spotřebě tohoto materiálu,
- zvýšení fixních nákladů na reklamu může a mělo by vést ke zvýšení prodaného množství,
- vyšší inflace nám umožňuje zvýšit naše ceny, ale zdraží nám i naše vstupy a podobně.

Optimalizace výroby

Optimalizace výroby a jejích procesů zahrnuje souhrn nástrojů a opatření zaměřených na zvyšování efektivnosti, rychlosti, spolehlivosti výroby, také snižování výrobních a skladových nákladů či zkrácení výrobních časů a jakýchkoliv prostojů ve výrobních procesech. V souvislosti s optimalizací procesů je pro podnik důležité, pomocí systému vhodných kritérií, sledovat a měřit využívání svých výrobních faktorů, hodnotit vztah mezi výsledky, které vytváří a vstupy, které spotřebovává. Z analýzy a posouzení dopadů vybraných faktorů na výrobní proces vyplývá identifikace problémových míst a oblastí pro možnou optimalizaci. Někdy může být tato identifikace zdánlivě rychlá, avšak problémových či úzkých míst je ve výrobním procesu většinou více a právě tzv. skryté příčiny se hledají nejobtížněji.

Procesy a činnosti v podniku, které vykazují znaky neefektivnosti, je třeba analyzovat a následně optimalizovat. Úspěšnost výrobních podniků si dnes vyžaduje současné **zlepšování tří základních faktorů:**

- zvyšování kvality,
- snižování nákladů,
- rast pružnosti.

Podle znalecké organizace v oboru Ekonomika a řízení podniků "Gradient5" jsou nejčastějšími **optimalizačními úlohami ve výrobě** tyto:

- Optimalizace výrobních procesů vychází například z problémů týkajících se technického vybavení výrobního procesu, nebo personálního, materiálového či energetického. Jejím cílem je najít takové řešení, aby z výroby vycházely kvalitní výrobky s co nejnižšími náklady.
- Optimalizace výrobních dávek vychází z odpovědi na otázku, co je pro podnik výhodnější: "Vyrábět jen na reálnou objednávku, nebo do zásoby?" Zde je třeba si být vědom, že pokud

podnik vyrábí v malých objemech, zvyšují se mu náklady na výrobu, pokud naopak vyrábí ve větších objemech, může si zvyšovat náklady na skladování a váže kapitál. Stanovení optimální výrobní dávky minimalizuje veškeré související náklady na výrobek až po dodání zákazníkovi.

- Optimalizace materiálového složení hovoří o tom, že výrobek můžeme vyrobit z různých surovin (kvalitnějších, méně kvalitních, nekvalitních atd.) a různé finančně náročných. Výrobek tedy můžeme vyrobit z kvalitních a finančně náročnějších surovin, nebo můžeme využít levnější suroviny, s nimiž je více námahy a vyšší náklady na procesy. Řekněme, že oběma způsoby dostaneme stejně kvalitní finální výrobek. Řešením je způsob, kterým minimalizujeme výrobní a materiálové náklady výrobku.

- Optimalizace výrobních postupů určí ten nejvýhodnější způsob a rozvržení, který výrobek a operaci je výhodnější dělat na novém, starším či vhodnějším stroji a co nejlevněji.

- Optimalizace operativního plánování výroby je nejnáročnější a mimořádnou roli při ní hraje faktor času. Spojuje se s nutností reagovat rychle na změny v požadavcích zákazníků a doslova během pár hodin řešit změny ve struktuře výroby, či problémy s poruchami strojů či výpadky dodávek surovin.

- Optimalizace podpůrných procesů je spojována s procesy údržby, dopravy, energetiky, skladování, administrativy a jsou často spojovány se službami.

Výrobní controlling a jeho systém ve vztahu ke zvyšování produktivity a výkonnosti podniku

Cílem podniku v nejobecnějším smyslu je maximalizování hodnoty. Vytváří se transformací vstupů na výstupy (probíhající ve výrobě - výrobní podnik), které jsou prodávány zákazníkům za tržní ceny. Cílem by tedy mělo být zhodnocení vstupů a vytvoření zisku, který je vyjádřen rozdílem výnosů a nákladů. **Cílem manažerů** by mělo být vytvoření produktivně fungujícího systému, kde produktivita je definována jako poměr mezi výstupem a vstupem za určité časové období při požadované kvalitě. **Produktivita** v sobě zahrnuje účinnost a efektivnost individuální a organizační **výkonnosti**. **Účinnost** znamená dosahování cílů. **Efektivnost** znamená dosažení cílů s nejmenším množstvím zdrojů (viz kapitola 5). Závěrem z tohoto tedy je, že **manažeři** nemohou vědět, zda jsou produktivní, pokud neznají své cíle a cíle organizace či současnou situaci a perspektivy jejího dalšího vývoje. Právě zde vystupuje do popředí **controlling** a jeho role v získávání a vyhodnocování poznatků řízené reality (výroby a výrobního procesu), která je realizována systematickým zachycováním informací a jejich vyhodnocováním. Vyhodnocování probíhá pomocí plánu (viz kapitola 5.) A jeho porovnáváním se skutečností (nástroji jsou odchylky a jejich analýza viz kapitola 5), které je využíváno k manažerskému rozhodování, koordinaci a plánování pro správné nasměrování činností podniku. Rovněž se za jeho pomoci dají porovnávat jednotlivá oddělení navzájem, divize (včetně výrobní), průměry v odvětví, či polohy vůči konkurenci.

Ukazatele výroby je třeba kromě sledovaných (viz kapitola 5) doplnit i o ukazatele **výkonnosti a produktivity**. Cílem controllingu je také blíže ukázat kauzální vztahy výroba - finanční výstup výkonnosti, budeme se jimi zabývat při rozkladu ROI. Patří k nejznámějším systémům ukazatelů, znamená Return on investment - návratnost investovaného kapitálu. Ukazuje rentabilitu celkového kapitálu (vlastně rentabilitu celkových aktiv). V tomto systému se pracuje s veličinou zisku ve tvaru EBT - zisk po zdanění ale včetně nákladových úroků. Systém je nastaven a propojen tak, že změna rentability investovaného kapitálu se přímo vypočte ze změn jednotlivých veličin. Eschenbach vysvětluje složení systému, odrážejícího dlouhodobé, střednědobé i krátkodobé rozhodnutí, kde například pracovní kapitál je zabudován jako střednědobý ukazatel likvidity. Struktura kapitálu je obsažena v obrátkovosti majetku. Struktura financování, ale modelem ROI není brána v úvahu. Závěrem dodává, že ROI je jen globálním nástrojem řízení a ztrácí, zvláště při heterogenním výrobním programu a dlouhodobém uvažování, rychle na přesnosti a výpovědní schopnosti. rozlišujeme:

- ROA – Return on Assets, **rentabilita aktiv**,
- ROE, Return on Equity, **rentabilita vlastního kapitálu**. V tomto případě se v zisku zohledňuje čistý zisk EAT - zisk po zdanění a úrocích. Ukazatel ROE rozšiřuje ROA o finanční páku.

Základní rovnicí ROE = čistý zisk/vlastní kapitál

V zásadě jsou **přístupy hodnocení výkonnosti podniků** založené na:

1. finančních ukazatelích

a) ukazatele orientované na ziskovost - klasické. Mezi klasické ukazatele finanční výkonnosti patří především ukazatele:

- absolutní hodnoty zisku (výsledku hospodaření),
- hotovostních toků (cash-flow),
- poměrové ukazatele vycházející ze standardních finančních výkazů podniků.

Nevýhodou klasických (tradičních) ukazatelů je především skutečnost, že jsou založeny na zobrazení informací dosažených v minulosti a neposkytují objektivní pohled na potenciální růst výkonnosti podniku v budoucnosti. Vycházejí z maximalizace zisku jako základního cíle podnikání.

Proto při posuzování budoucí úspěšnosti podniku se využívají moderní ukazatele, které upřednostňují:

- měření výkonnosti podniku z pohledu zvýšení její hodnoty pro vlastníky podniku - hodnotové řízení podniku,

- nástroje založené na principu matematického modelování - soustavy ukazatelů finanční výkonnosti.

Do ukazatelů je implementována kategorie ekonomického zisku, který je tvořen rozdílem mezi výnosy kapitálu (výnosy z provozní činnosti podniku) a ekonomickými náklady, tedy náklady na kapitál, které kromě účetních nákladů zahrnují i tzv. alternativní náklady, které reprezentují ušlý výnos.

b) ukazatele orientované na růst hodnoty podniku - moderní viz obrázek č. 27 (Ekonomická přidaná hodnota, Hodnota přidaná trhem, Provozní návratnost investice, Přidaná hodnota pro akcionáře, Výnosnost čistých aktiv, Čistá současná hodnota).

2. nefinančních ukazatelích

Obrázek č. 27 Ukazatele orientované na růst hodnoty podniku- moderní

<p>Ekonomická přidaná hodnota – EVA (Economic value added)</p> <p>Preferuje ekonomický zisk. Pozitivní hodnocení podnikové výkonnosti je jen v případě, je-li EVA>0. To je případ, kdy je výnos z kapitálu vyšší než jeho cena a tehdy podnik svým vlastníkům hodnotu „tvorí“. Je-li EVA <0, výnos je menší než náklad, podnik hodnotu „ničí“</p>	<p>1. způsob výpočtu $EVA = NOPAT - WACC \times C$</p> <p>$NOPAT = EBIT \times (1 - t)$; $WACC = r_d(1 - t) \times \frac{D}{C} + r_e \times \frac{E}{C}$</p> <p>-NOPAT – zisk z hospodářské činnosti po zdanění, -EBIT – zisk z hospodářské činnosti (zisk před úroky a zdaněním), -WACC – vážený průměr nákladů celkového kapitálu: -t – sazba daně, rd – náklady na cizí kapitál (D+E) -re – náklady na vlastní kapitál</p> <p>2.Způsob výpočtu $EVA = (ROE - r_e) \times VK$</p> <p>ROE – rentabilita vlastního kapitálu, VK – vlastní kapitál</p>
<p>Hodnota přidaná trhem – MVA (Market value added)</p>	<p>$MVA = P - BV$ P – tržní hodnota akcií (počet akcií x cena jedné akcie na burze) BV – účetní hodnota (vloženého vlastního kapitálu) podniku</p>
<p>Provozní návratnost investice – CFROI (Cash Flow Return On Investment)</p> <p>-Posuzuje zisk dosažený během celé doby trvání investice</p>	<p>$CFROI_{rozpětí} = CFROI - WACC$</p> <p>Kladná hodnota CF ROIrozpětí – růst hodnoty pro akcionáře, Záporná hodnota CF ROIrozpětí – snížení hodnoty pro zákazníky</p>
<p>Přidaná hodnota pro akcionáře – SVA (Shareholder Value Added)</p> <p>Posuzuje výkonnost podniku výhradně z pohledu investora do vlastního kapitálu</p>	<p>$SVA = \left(\sum_{t=1}^n \frac{OCF_t}{(1+i)^t} + RV + NAD \right) - D$</p> <p>OCF_t – peněžní toky provozní činnosti, RV – zůstatková hodnota na konci období NAV – hodnota neprovozních aktivit, D – úročené dluhy</p>
<p>Výnosnost čistých aktiv – RONA (Return on net assets)</p> <p>Měří výkonnost podniku v procentech.</p>	<p>$RONA = \frac{NOPAT}{NA}$; NA – čistá aktiva</p>
<p>Čistá současná hodnota – NPV (Net Present Value)</p>	<p>$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t} - K$</p> <p>CF_t – peněžní toky z investice v jednotlivých letech jejich životnosti K – kapitálový výdaj spojený s investováním t – jednotlivé roky, n – doba životnosti investice i – diskontní míra odrážející požadovanou výnosnost investice NPV>0 – roste tržní hodnota podniku, NPV <0 snižuje se tržní hodnota podniku, NPV = 0 – vliv na hodnotu je indiferentní</p>

Zdroj:<https://www.sjf.tuke.sk/kpam/TaIPvPP/2012/index.files/clanky/39%20Michaela%20DurkACovA%20TRADICNE%20A%20MODERNE.pdf>

Pro zajištění souhrnného měření je třeba do sledování finančních indikátorů týkajících se i výroby, (kterým se podrobněji budeme věnovat v části věnované finančnímu controllingu) zahrnout sledování nefinančních ukazatelů. Jejich vynechání může omezit potenciál podniku v budoucnosti. Optimální systém měření a řízení výkonnosti podniku by však měl být vhodnou kombinací finančních a nefinančních měřidel výkonnosti, které vycházejí ze strategie a strategických cílů společnosti a zároveň vytvářejí skutečný prostor pro řízení výkonnosti prostřednictvím propojení operativního, taktického až strategického pohledu na výkonnost.

Management kvality

Každý úspěšný podnik by měl být zaměřen na poskytování takových produktů, které splňují požadavky a očekávání zákazníků. Pokud jsou totiž spokojeni s výrobky nebo službami, je pravděpodobné, že uspokojíme jejich potřeby a zákazník se stává naším partnerem. Úsilím všech pracovníků a především řídicích, by měla být tedy kvalita, přičemž **management kvality** tím pádem začíná vždy u zákazníků.

Kvalita se tak stala silným nástrojem marketingové výzbroje podniků a odvíjí se od ní mnoho výhod spojených s úspěšným působením v konkrétním tržním prostoru a efektivitou výrobního a distribučního procesu a obchodu. Přístupy k jejímu řízení se historicky vyvíjely podle Havlíček (2011, str.114) takto:

- 1) dohled nad kvalitou (kontrola důsledků, testování vzorků),;
- 2) kontrola kvality (kontrola příčiny, testuje se celý výrobní proces se zaměřením na slabá místa, realizují se zároveň nápravná opatření, 1.-2. stupeň: jsou v dnešních podmínkách již nedostačující
- 3) zajištění kvality (modely QMS-Quality Management System),
- 4) celkové řízení kvality (modely TQM- Total Quality Management). 3.-4. stupeň:
jsou základní systémy řízení kvality v podniku
- 5) Rostoucí význam v modelech řízení kvality má BSC- Balanced Score Card.

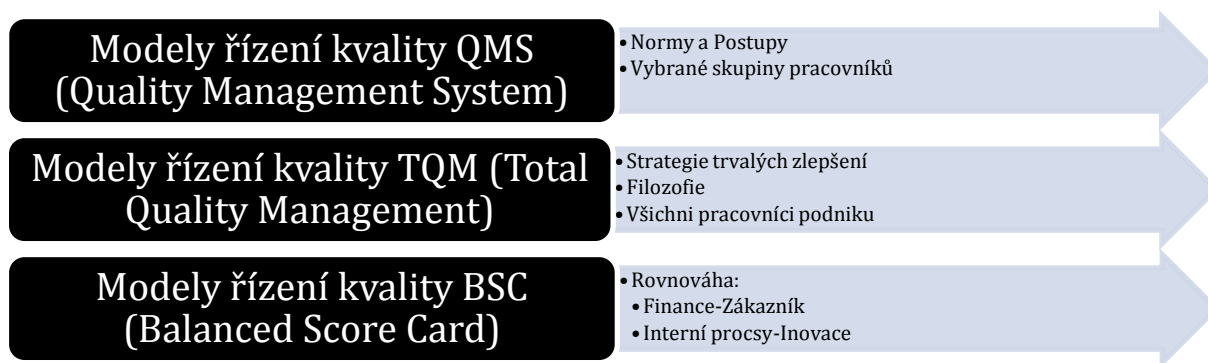
Controlling kvality (strategický i operativní)

Cílovým zaměřením controllingu kvality je vyhodnocování aktivit a plánovaných cílů v oblasti managementu kvality. Dlouhodobé dopady na firmu monitoruje strategický controlling a okamžité dopady nesprávně zvolených systémů jakosti nebo nenaplnování průběžných krátkodobých cílů kvality a z toho vyplývajících rizik je v kompetenci operativního controllingu kvality.

Strategický controlling kvality je zaměřen na modely TQM a BSC, které mají v sobě obsažené strategické cíle a dlouhodobé směřování podniku včetně jeho dlouhodobých ambicí.

Operativní controlling kvality zahrnuje vyhodnocování a navrhování opatření v oblastech modelů QMS a nákladový controlling na kvalitu. Je orientován na rozpoznávání a řízení krátkodobých cílů kvality, obsažených hlavně v řízení dokumentací, v naplňování standardů a v definovaných normách (např. ISO).

Obrázek č. 28 Modely řízení kvality



Zdroj: HAVLÍČEK, K., 2011 Management & controlling malé a střední firmy. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., (114) ISBN 978-80-7408-056-2.

Modely řízení kvality QMS (Quality Management System)

Tyto modely nabízejí systémový přístup k řízení kvality. V Evropě jsou zastoupeny především ISO normami, i když to nemusí platit vždy. ISO normy představují soubor celosvětových norem, které nabízejí určitý předem vymezený rámec, na kterém podniky mohou vystavět systém řízení kvality. ISO normy vyžadují, aby podniky písemně popsali, co dělají, udělali a budou dělat pro zlepšení kvality. Je třeba uvádět všechny provozní postupy podniku, v manuálech kvality vysvětlit, jak je kvalita řízena, sledována, zaznamenávána a kontrolována. Jinými slovy dokládají, jak se ve skutečnosti realizují naplánované systémy jakosti. V každém případě by tedy měl být takový systém:

- zastřešený písemným plánem,
- zajišťovat plnění očekávání zákazníků z pohledu kvality,
- zajistit aby byly uspokojeny všechny systémové potřeby podniku,
- být platný pro všechny činnosti podniku.

Obrázek č. 29 Výhody a nevýhody zavedení QMS (certifikace ISO)

Výhody	Nevýhody
-v podniku je definován systém na mnoha úrovních podnikových aktivit,	-je poměrně byrokratická,
-výrazně roste důvěryhodnost podniku v zahraničí a zároveň některé firmy při dodavatelích tyto certifikáty vyžadují,	-je časově i finančně náročná, platíme certifikačnímu orgánu, konzultační firmě, investujeme do zaměstnanců v rámci školení interních auditorů,
-i ostatní subjekty trhu (např. banky, investoři, zaměstnanci) vnímají certifikát kvality jako prvek stability,	-zaměstnanci věnují spoustu pracovní doby úkolům vyplývajícím z certifikace a tento čas by mohl být použit jiným efektivnějším způsobem

-certifikát poskytuje držiteli i určitou konkurenční výhodu	-nezaručuje s jistotou kvalitu výrobků či služeb které firma prodává zákazníkům.
---	--

Zdroj: HAVLÍČEK, K., 2011 Management & controlling malé a střední firmy. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., (117) ISBN 978-80-7408-056-2.

Modely řízení kvality TQM (Total Quality Management)

Jde o podnikatelskou a manažerskou filozofii, založenou na prosazování kvality či řídicích praktik, které vedou k celkové kvalitě organizace. Tato filozofie musí být známa nejen zákazníkovi, ale i každému pracovníkovi pracujícímu v podniku, jelikož každý má trvale vliv na kvalitu organizace. Model TQM vychází z těchto skutečností:

- podnik je systém vzájemně propojených a spolupracujících lidí,
- jakákoliv vnitropodniková činnost má vliv na kvalitu,
- dodavatelé jsou integrovanou součástí celkového systému kvality,
- na kvalitu jako takovou se hledí z pohledu zákazníků a spotřebitelů.

Tento systém sice pochází ze Spojených států amerických, avšak velmi oblíbeným se stal v Japonsku, přičemž právě Japonský model je považován za velmi oblíbený a úspěšný. Stojí na čtyřech základních pilířích a to:

1. Jde o procesní model: v smyslu popis-zlepšování-měření-opakovatelnost (KAIZEN),
2. Inovace produktu je založena na marketingovém výzkumu (KAIZEN),
3. Vychází se z toho, že věci budou fungovat přesně tak, jak se předpokládá (ATARIMAE HINSHITSU),
4. Produkty musí splňovat nejen funkčnost, ale i estetickou kvalitu včetně ergonomie (MIRYOKUTEKI HINSHITSU).

Modely řízení kvality BSC (Balanced Score Card)

Model BSC představuje cestu, jak dosáhnout vytyčených cílů stanovených v politice jakosti v závislosti na následujících činnostech:

- řízení financí (finanční pohled - cíle a měřitelný charakter),
- řízení vztahů se zákazníky (zákaznický pohled - cíle a měřitelný charakter),
- řízení interních procesů (interní pohled - cíle a měřitelný charakter),
- řízení inovačních vzdělávacích aktivit (inovačně vzdělávací pohled - cíle a měřitelný charakter).

Tento model je interdisciplinárním nástrojem komplexního řízení podniku, který zdaleka překračuje roli v oblasti řízení kvality. Model BSC vychází z moderního vztahového marketingu založeného na CRM, modelu řízení kvality TQM a je orientovaný na budoucnost, přičemž vychází z minulosti. Z tohoto důvodu je možné BSC považovat za významný controllingový nástroj.

Dosahování strategických cílů na bázi čtyř pohledů a vyvíjejících se faktorů modelu BSC jednoznačně definuje, že je nutné hledat rovnováhu mezi jednotlivými aktivitami. Může jít například o tyto konkrétní cíle a úkoly:

Obrázek č. 30 Příkladně sledované cíle a vyplývající úkoly z BSC Modelu

Charakter cílů	Konkrétní sledované cíle	Manažerské úkoly
Finanční	Hospodářské výsledky, rentabilita, likvidita, meziroční nárůsty, hodnota podniku,	Implementovat do podniku a následně řídit požadavky vlastníků,
Zákaznické	Kvalita služeb, loajalita, dlouhodobý vztah,	Pochopit a řídit přání a požadavky zákazníků,
Interní	Produktivita, motivační programy, kompetence, ochrana zaměstnanců,	Vytvořit interní prostředí s vysokou konkurenční výhodou,
Inovační - vzdělávací	Znalostní management, kreativní týmy, vysoký stupeň inovativnosti základních i vyšších řad, systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců,	Řídit změny a trvalé vylepšování procesů, produktů, komunikace a ostatních aktivit.

Zdroj: HAVLÍČEK, K., 2011 Management & controlling malé a střední firmy. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., (121) ISBN 978-80-7408-056-2.

Vyhodnocování modelů řízení kvality

Vyhodnocování TQM

Vyhodnocování TQM je založeno především na rozhodnutí, jestli ho vůbec implementovat, s ohledem pouze na potřeby a schopnosti podniku. V případě, že se již podnik rozhodne zavést tento model, je třeba zvolit si co neoptimálnější. Jelikož tyto modely nepatří ke standardizovaným a neplatí pro ně žádný obecný postup, jehož naplněním získává firma certifikát, jde víceméně jen o souhrn benchmarkingových případů, založených na srovnání systému řízení kvality s jinými odvětvovými nebo podobně zaměřenými podniky a vlastního procesu založeného na znalosti trhu, interního prostředí, poslání a vizí firmy.

Velmi známou variantou tohoto modelu je model EFQM jde o tzv. model vynikající produkce. Tento model je strukturovaným systémem řízení, který umožňuje sebehodnocení našeho podniku celkem v devíti oblastech a je založen na systematickém procesu porovnávání (benchmarking) s jinými podniky. EFQM model obsahuje ideální cestu k tzv. excelence ve všech posuzovaných oblastech. Útvar controllingu by měl posoudit nejen zavedení tohoto modelu, ale jeho hlavním úkolem je následné vyhodnocování jeho výsledků a to na bázi spokojenosti zaměstnanců, zákazníků, okolí a finančních výsledků společnosti a návrh opatření

Vyhodnocování BSC

Vyhodnocování BSC je zaměřeno na nalezení optimálních hodnotících kritérií, pro sledované čtyři rozhodující oblasti managementu a to:

- oblast výkonnosti, zaměřená na finanční cíle (např. HV, rentabilita, EVA, ..),-
- oblast zákaznická, zaměřená na marketingové cíle (podíl na trhu),
- oblast interních procesů, zaměřená na personální cíle (nákladovost),
- oblast trvalého zlepšování, zaměřená na inovační cíle (produktivita práce).

Vyhodnocování QMS a nákladů na kvalitu (operativní controlling kvality)

QMS se zaměřuje **na řízení a vyhodnocování odchylek od cílů kvality**, které jsou zastřešené politikou kvality, nebo jiným podobným dokumentem. V controllingu kvality hraje velmi významnou roli certifikační autorita, která v první fázi uděluje na základě auditu kvality certifikát a následně ho vždy v předem definovaných periodách obnovuje a to na základě stanovených standardů.

Tomuto samozřejmě musí předcházet primárně controllingové aktivity operativního charakteru, spočívající ve výběru konzultační firmy, prvotního auditu, vlastním zaváděním systému jakosti a výběrem certifikační autority. Celkový proces je doprovázen množstvím rizik, na které je třeba brát ohled a patřičně je zvážit.

Náklady na kvalitu / nekvalitu patří mezi důležité nákladové položky, jejichž význam a dopady na celkové výsledky jsou značné a každá firma jim věnuje patřičnou pozornost. Obvykle je členíme na:

- náklady na prevenci (školení a poradní setkání k nové výrobě),
- náklady na kontrolu kvality (kontrola nakupovaného materiálu, výrobního procesu, hotových výrobků, analýza příčin vad a náprava),
- Náklady na škody a reklamace.

Cílem controllingu je zjistit, jaké jsou reálné náklady spojené s bezprostředním zajištěním systému jakosti, stejně jako vyčíslit dodatečné náklady spojené s případnou nekvalitou.

? Úkoly k zamyšlení a diskuzi

1. V souvislosti s výrobním controllinem definujte, co je štíhlá firma, Just in Time, Jidoka a Kaizen.
2. Vyjmenujte činitele, které ovlivňují výrobní proces.
3. Rozčleňte náklady podle jejich závislosti na objemu výkonů a stručně je popište.
4. a) Vysvětlete, co jsou odchylky v ceně surovin a materiálu a vyjmenujte jejich možné příčiny, b) vysvětlete, co jsou odchylky ve spotřebě surovin a materiálu a uveďte jejich možné příčiny.
5. Vysvětlete rozdíl mezi strategickým controllinem kvality a operativním controllinem kvality.
6. Popište, nač se zaměřuje systém QMS.

🔑 Klíč k řešení otázek

1. Štíhlá firma, resp. štíhlá produkce / výroba (lean) - jde o přístup uplatňovaný při řízení celé firmy nebo alespoň při řízení provozních a výrobních činností, který můžeme přirovnat k vzletu balónu. Pokud má vyletět nahoru, musí se zbavit všeho zbytečného, co ho tíží a brzdí (nepřidává hodnotu). Typicky používané výrazy jsou neplýtvat, zkracovat, snižovat a zlepšovat.
 - Just in time (právě včas) - koncept zásobování založen na myšlence, že díly jsou do výrobního procesu dodávány přesně v okamžiku, kdy jejich proces potřebuje a přesně v takovém množství, v jakém jsou potřebné.
 - Jidoka - rys produkčního systému, který neumožňuje postoupení vadného dílu do další operace. Chyba je buď identifikována automaticky výrobním zařízením, nebo pracovníkem, který má pravomoc zastavit výrobu pokud zjistí, že technologické podmínky nedávají záruku kvalitního výstupu.
 - Kaizen - trvalé zlepšování, proud změn, které nebývají skokové. V systémech štíhlé výroby se zaměřuje na hodnotový tok s cílem odhalovat a minimalizovat různé formy plýtvání. Systémový kaizen je zaměřen na celý hodnotový tok, procesní kaizen je zase zaměřen na dílčí procesy hodnotového toku.

2. Činitelé ovlivňující výrobní proces: - zvolený výrobní program, - složitost výrobků, - účast člověka, techniky, přírody ve výrobním procese, - skladba výrobku, - způsob a míra opakovatelnosti výroby.
3. Členění nákladů je značně individuální, vzhledem k tomu, že se odvíjí od charakteru výroby a podmínek dané společnosti. Někde je třeba podrobnější, jinde jen základní. Mezi nejdůležitější a nejpoužívanější členění patří dělení podle závislosti nákladů od objemů výkonů a to na: - variabilní náklady (podstatným rysem je fakt, že se mění v závislosti na změnách objemu výkonů či využití kapacity), - fixní náklady (jsou náklady, které se nemění v určitém rozsahu realizovaných výkonů nebo aktivit podniku či útvaru. Jde většinou o kapacitní náklady, vyvolané potřebou zajištění podmínek pro efektivní průběh podnikatelského procesu).
4. a) Odchylky v ceně surovin a materiálu představují rozdíl mezi plánovanou (tzv. standardní) cenou a skutečně dosaženou cenou pro stanovené množství suroviny nebo materiálu. Možné příčiny: - jiný dodavatel nebo způsob dodávek, - nečekané změny cen z důvodu pohybu cenové hladiny, - jiné než plánované množstevní rabaty, - nahrazení suroviny nebo materiálu či plánování pomocí průměrných hodnot. b) Odchylky ve spotřebě surovin a materiálu představují rozdíl mezi standardním množstvím určeným pro výrobu a skutečnou spotřebou. Možné příčiny: - vyšší nebo nižší množství ztrát plynoucích z výroby zmetků, odpadu atd. - inovace výrobku jako takového, - nahrazení suroviny či materiálu.
5. Strategický controlling kvality je zaměřen na modely TQM a BSC, které mají v sobě obsažené strategické cíle a dlouhodobé směřování podniku včetně jeho dlouhodobých ambicí. Operativní controlling kvality zahrnuje vyhodnocování a navrhování opatření v oblastech modelů QMS a nákladový controlling na kvalitu. Je orientován na rozpoznávání a řízení krátkodobých cílů kvality, obsažených hlavně v řízení dokumentací, v naplňování standardů a v definovaných normách (např. ISO).
6. QMS se zaměřuje na řízení a vyhodnocování odchylek od cílů kvality, které jsou zastřešené politikou kvality, nebo jiným podobným dokumentem. V controllingu kvality hraje velmi významnou roli certifikační autorita, která v první fázi uděluje na základě auditu kvality certifikát a následně ho vždy v předem definovaných periodách obnovuje a to na základě stanovených standardů.

Studijní materiály:

Základní literatura:

HAVLÍČEK, K., 2011 *Management & controlling malé a střední firmy*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., (113-129) ISBN 978-80-7408-056-2.

KRÁL, B. *Manažerské účetnictví*. 2006, Praha : Management Press, (338-343, 357-386, 398-401, 407, 423, 451, 552-586) ISBN 80-7261-141-0.

POPESKO, B. 2009, *Moderní metody řízení nákladů*. vyd. Praha: Grada Publishing, (52-54, 167-180) ISBN 978-80-247-2974-9

Kapitola 6: Strategický finanční controlling – hodnota firmy – pohled akcionáře (zisk, hodnota podniku, FCFE)



Klíčové pojmy:

Strategický finanční controlling, řízení hodnoty podniku, bilanční pravidla



Cíle kapitoly:

- pochopení strategického finančního controllingu a jeho postavení v podniku,
- porozumění systému sledování a vyhodnocování základních kategorií strategického finančního controllingu,
- seznámení se s oceněním podniku a řízením hodnoty firmy z pohledu akcionáře.



Čas potřebný ke studiu kapitoly: 5 hodin



Výklad:

Úvod do finančního controllingu a základní pojmy

V rámci podniku je nezbytné vyhodnocovat finanční plány a finanční cíle (stanovené ve finančním managementu) a právě k tomu slouží **finanční controlling** (strategický a operativní).

Základní pojmy:

Rozvaha - nebo bilance je soupis majetku (strana aktiv) a jeho zdrojů krytí majetku (strany pasiv) v účetnictví za určité období. Hodnota strany aktiv se vždy rovná hodnotě strany pasiv.

Bilanční pravidla - jsou pravidla, které vyjadřují vztahy mezi jednotlivými položkami aktiv a pasiv, vycházejí z praktických zkušeností a jsou zaměřeny na optimální strukturu bilance.

Hodnota - z ekonomického hlediska může být chápána jako hodnota statku, zboží, která mu je subjektem přisuzována, odvozena od užitečnosti, kterou subjekt z jeho spotřeby pociťuje (z pohledu spotřebitele). V účetnictví podniku je pod hodnotou často chápána tržní cena, nebo účetní hodnota například majetku. Ve financích se pod hodnotou rozumí například současná hodnota budoucích hotovostních toků z investice. Z hlediska objektu, se kterým je spojována, rozlišujeme:

- hodnotu výměnnou, která se vyjadřuje přímo cenou při výměně,
- hodnotu užitkovou, která vyjadřuje užitečnost nebo žádanost zboží či služby,
- hodnota pro zákazníka, vyjadřuje poměr mezi užitekem a náklady,
- hodnota pro vlastníky, je hodnota podniku, nebo podílu majitele či akcionáře,
- hodnota pro účastníky, je hodnota pro všechny zúčastněné, tj. majitele, zaměstnance, státní správu atd.,
- celní hodnota, jako základ pro vyměření cla.

Hodnota podniku - je dána předpokládanými budoucími příjmy (buď na úrovni vlastníků nebo všech investorů do podniku), provedenými (diskontovanými) na jejich současnou hodnotu. Při určení hodnoty podniku se vychází nejčastěji z tržní hodnoty podniku, která vyjadřuje, kolik je ochoten za podnik zaplatit potenciální kupující.

Generátory hodnoty - Tento pojem se začal objevovat v literatuře v USA v souvislosti s konceptem akcionářské hodnoty. Rozumí se pod nimi soubor několika základních podnikohospodářských veličin, které v souhrnu určují hodnotu podniku. Většinou jsou jimi:

- tržby (obrat) a jejich růst,
- tarže provozního zisku,
- investice do pracovního kapitálu,
- investice do dlouhodobého provozně nutného majetku,
- diskontní míra,
- způsob financování (velikost cizího kapitálu)
- doba, po kterou předpokládáme generování pozitivního peněžního toku.

Ekonomická přidaná hodnota - je veličina, kterou je možné využít jako nástroj finanční analýzy, řízení podniku a oceňování podniku. Je to vlastně ukazatel výnosnosti, který však překonává nedostatky ukazatelů, které se doposud pro tento účel běžně používaly. Tento ukazatel vznikl jako reakce na vyvolanou potřebu najít ekonomický ukazatel, který vykazuje nejužší **vazbu na hodnotu akcie**. A tato vazba by měla být prokazatelná statistickými propočty.

Princip finanční páky - spočívá v tom, že použití cizího kapitálu nám zvyšuje výnosnost vlastního kapitálu, což je dáno cenou cizích peněz (ty mohou být levnější, než je hodnota našich peněz - alternativní investice) a dále daňovým štítem, protože náklad na cizí zdroje je odpočitatelná položka, která nám snižuje základ daně.

Strategický finanční controlling

Strategický finanční controlling je zaměřen na vyhodnocování dlouhodobých strategických finančních cílů podniku s předpokládaným plněním a návrhy opatření. Většinou se zaměřuje na majetek, jeho zhodnocování, investiční aktivity (dlouhodobé dopady) a musí být sladěn s vlastnickými strategickými ambicemi, které jsou ztotožňovány například se **zvyšováním**

hodnoty firmy, výplatou dividend nebo naplňováním požadovaných vlastnických finančních ukazatelů. Pod strategický finanční controlling **spadá tedy sledování těchto kategorií:**

- - bilance resp. rozvaha a její optimalizace,
- - hodnoty podniku a její posuzování,
- - zadluženost a její optimalizace,
- - investiční plány a investiční rozhodování,
- - vlastnické cílové ukazatele a jejich řízení..

Bilance resp. Rozvaha

Bilance resp. rozvaha umožňuje nejkompexnější pohled na firmu a dá se z ní odvodit prakticky všechno, co potřebujeme vědět o fungování firmy a její kondici. Úkolem controllingu v tomto případě ale není jen pracovat s bilancí resp. rozvahou vycházející z účetnictví, která bývá zvláště u malých a středních podniků zkreslená, ale je třeba manažersky přehodnotit některé položky rozvahy, například na levé straně, tedy u aktiv jde o:

- stálá aktiva, kde je třeba je přepočítat do reálné hodnoty, což odpovídá hodnotě v tom konkrétním čase a místě,
- oběžná aktiva, kde je třeba zhodnotit pohledávky a skutečnou hodnotu zásob.

Controlling musí vycházet z toho, že hodnota aktiv může být zkreslená, zatímco pasiva jsou stabilní (nepředpokládáme, že naši věřitelé by odstoupili od svých pohledávek). Manažerskou modifikovanou bilanci resp. rozvahu následně analyzujeme horizontálně, což obnáší meziroční porovnání položek, vyjádřených v procentech nebo vertikálně, kde se jedná o analýzu vztahů v rozvaze a dodržování bilančních pravidel. Ty mají dlouhodobý dopad na podnik a mohou mít různé modifikace, neexistují tedy univerzální doporučení, v jakém poměru by jednotlivé položky bilance měli být rozděleny. Bilanční pravidla podle Havlíček (2011, s.93) jsou následující:

- 1. Zlaté bilanční pravidlo** vyjadřuje vztah mezi aktivy a pasivy a to ve smyslu, že by v podniku měla být sladěna doba trvání majetku (aktiv) s dobou trvání zdrojů (pasiv) to znamená, že dlouhodobý majetek (jsou jen stále aktiva) a dlouhodobé zdroje (jsou jen vlastní kapitál) by měly být sladěny.
- 2. Zlaté pravidlo** vyrovnání rizik vyjadřuje vztah mezi vlastním a cizím kapitálem, přičemž v ideálním stavu by měl být tento poměr mezi vlastními a cizími zdroji vyvážený (resp. v lepším případě, vlastní zdroje by měly být vyšší). Nicméně, pokud jsou vlastní zdroje vyšší, vlastníci nemohou využít princip finanční páky. Pravidlo je velmi závislé na typu podniku.
- 3. Zlaté poměrové pravidlo** vychází z toho, že by tempo růstu investic nemělo být větší, než tempo růstu tržeb.

4. Pravidlo 1: 1, 2: 1 (likvidita) hovoří o tom, že se doporučuje, aby oběžná aktiva (bez zásob) byly dlouhodobě minimálně rovné krátkodobým cizím zdrojům (1: 1), resp. aby byly dokonce dvakrát vyšší.

Hodnoty ukazatelů finanční analýzy vycházejí z velikosti podniku, jeho zaměření (obchod, výroba, služby), odvětví či konkurenční analýzy prostředí. Proto není možné jednoznačně stanovit jejich požadované úrovně a je třeba každý podnik hodnotit samostatně.

Hodnota podniku

Cílem úspěšného řízení podniku je v dlouhodobém horizontu zvyšování jeho hodnoty, což bývá také jedním z cílů vlastníka. Strategický finanční controlling vyhodnocuje základní strategické aktivity, ke kterým patří i průběžné řízení hodnoty podniku, tedy neustále monitoruje, vyhodnocuje a porovnává, zda hodnota vyjádřená na základě konkrétní finanční částky odpovídá požadavkům vlastníků a dlouhodobým cílům firmy. Existuje celá řada metod, jak je možné určit tržní hodnotu podniku. Výběr metody je přímo závislý na účelu, na který hodláme podnik oceňovat (např. kvůli prodeji, vstupu nových společníků, kvůli fúzi). A tedy rozlišujeme podle Mařík (2011, s. 35):

1. Ocenění související s vlastnickými změnami,
 2. Ocenění v případě pokud nedochází k vlastnickým změnám (např. kvůli úvěru),
- V každém případě by u každého ocenění mělo být jasně řečeno, z jakého důvodu, resp. podnětu toto ocenění vzniklo, také o jakou kategorii hodnoty se jedná, jaká úroveň (hladina) hodnoty má být určena a k jakému datu tato hodnota platí.

Ať už se jedná o jakýkoliv podnět ocenění hodnoty podniku, je možné podle Mařík (2011, S.36) si stanovit takový **postup**:

1. Zpracování strategické a finanční analýzy podniku, aby bylo možné posoudit jeho celkový stav, postavení na trhu, konkurenční sílu a schopnost dlouhodobě přežít a tvořit hodnotu.

Analýza dat obsahuje:

- Sběr vstupních dat,
- Analýzu dat a to:
 - strategickou analýzu,
 - finanční analýzu pro zjištění finančního zdraví podniku,
 - rozdělení aktiv podniku na provozně nutné a nenutné,
 - analýza a prognóza generátorů hodnoty,
 - orientační ocenění na základě generátorů hodnoty
 - sestavení finančního plánu.

2. Na základě předchozí analýzy, si volíme vhodnou metodu ocenění. V zásadě existují tři hlavní **okruhy metod, ocenění** a to:

- Metody opírající se o analýzu výnosů podniku,

- Metody založené na analýze aktuálních cen na trhu,
- Metody založené na oceňování jednotlivých majetkových složek, z nichž se skládá podnik (jde hlavně o nákladové ocenění).

Obrázek č. 32 Přehled základních metod oceňování podniku

<p>1. Ocenění na základě výnosů (tzv. výnosové metody):</p> <ul style="list-style-type: none"> -Metoda Diskontovaných peněžních toků, -Metoda Kapitalizovaných čistých výnosů, -Kombinované výnosové metody, -Metoda Ekonomické přidané hodnoty.
<p>2. Ocenění na základě analýzy trhu (tzv. Tržní metody):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ocenění na základě tržní kapitalizace, - Ocenění na základě srovnatelných podniků, - Ocenění na základě údajů o podnicích uváděných na burzu, - Ocenění na základě srovnatelných transakcí, - Ocenění na základě odvětvových multiplikátorů.
<p>3. Ocenění na základě analýzy majetku (tzv. Majetkové metody):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Účetní hodnoty vlastního kapitálu na principu historických cen, - Substanční hodnota na principu reprodukčních cen, - Substanční hodnota na principu úspory nákladů, - Likvidační hodnota, - Majetkové ocenění na principu tržních hodnot.

Zdroj: MAŘÍK M., 2011, Metody oceňování podniku, Proces ocenění, základní metody a postupy. Praha: Ekopress 2011,(37) ISBN 978-80-86929-67-5.

Nejpoužívanější metodou pro stanovení hodnoty podniku je **metoda diskontovaných peněžních toků -DCF**, která vychází z posuzování investic založených na tzv. perpetuite-pokračující hodnotě.

$$\text{hodnota podniku} = \sum_{t=1}^n \frac{\text{FCF}_t}{(1+\text{WACC})^t} + \frac{\text{FCF}_{t+1}}{\text{WACC-g}} \times \frac{1}{(1+\text{WACC})^t}$$

FCF_t- volný peněžní tok v posledním posuzovaném roce (pokud je pro výpočet určeno pět let, pak se jedná o pátý rok života oceňované firmy),

FCF_t + 1 -volný peněžní tok, který předpokládáme v následujícím roce, po posledním posuzovaném roce (v našem případě, by to byl 6. rok).

WACC- ukazatel průměrných vážených nákladů kapitálu tzv. podniková

diskontovaná míra

Zde musí útvar controllingu trvale pracovat s faktory rizika, přičemž za rozhodující při oceňování považujeme rizika obchodní (např. nenaplnění obchodních cílů především tržeb), provozní (riziko vysokých provozních fixních nákladů a následný pokles provozního hosp. výsledku- provozní páka) a finanční (jsou závislé od fixních nákladů- stupně finanční páky).

provozní riziko=stupeň prov.páky=procentuální změna prov.zisku

procentuální změna prodeje

finanční riziko=stupeň fin.páky=procentuální změna HV z běžné činnosti

proc. změna provozního HV (EBIT)

Výnosové metody oceňování jsou odvozeny z postupů na oceňování cenných papírů a jejich základním předpokladem je, že každé aktivum (v našem případě je to firma) má pro svého majitele peněžní tok. Tato konkrétní metoda se používá tehdy, pokud analytik má zájem zjistit a do svého výpočtu zahrnout potenciál firmy. Jednou z nejdůležitějších věcí při určování hodnoty firmy metodou **DCF** je určení peněžních toků, tedy určení toho, co chceme diskontovat. Pokud jde o volný peněžní tok vlastníků a věřitelů, má označení **FCFF** (free cash flow to the firm). FCFF představuje takový peněžní tok, ze kterého budou, po zajištění dalšího rozvoje a fungování firmy (investice a změna pracovního kapitálu), uspokojeny nároky akcionářů a věřitelů. Z toho pohledu není FCFF bezprostředně ovlivňován zadlužeností podniku. Druhým typem peněžního toku je **FCFE** (free cash flow to the equity). Označuje peněžní tok firmy zbývající ve firmě po uspokojení nároků věřitelů a po zajištění dalšího fungování podniku (investice a pracovní kapitál). Pokud je FCFE i za těchto okolností kladný, znamená to, že firma generuje kapitál navíc. V případě, že se jedná o dlouhodobější jev bývá často tato skutečnost důvodem pro založení dividendové politiky firmy případně jsou tyto zdroje investovány do jiných alternativních investičních příležitostí pro firmu. U FCFF i FCFE je ovlivňován výběr diskontní míry, pomocí které se převádí na současnou hodnotu. V případě použití FCFE jako peněžního toku v modelu je nutné jako diskontní míru použít náklady vlastního kapitálu, ozn. r_e (je úroková míra, která se používá při diskontování FCFE v modelu DCF, který určuje hodnotu vlastního kapitálu ve firmě).

Odhad nákladů vlastního kapitálu vyjadřuje očekávanou míru výnosu investora s přihlédnutím na míru rizika spojeného s touto investicí. Protože je však investice do akciového kapitálu rizikovější než uložení dočasně volných prostředků do státních dluhopisů (bez rizika), pak míra výnosu musí být v každém případě vyšší než bezrizikový výnos u státních dluhopisů.

Obrázek č. 33 Volné peněžní toky vlastníků

FCFF	FCFE
-------------	-------------

Tržby - Náklady = Čistý příjem z operací - Daně =EBIT po zdanění + odpisy = Cash flow z operací - změna pracovního kapitálu - investice = FCFF	Tržby - Náklady = Čistý příjem z operací - Daně =EBIT po zdanění + odpisy = Cash flow z operací - změna pracovního kapitálu - investice - splátky úvěrů věřitelům = FCFE
---	--

Zdroj:<http://www.iam.fmph.uniba.sk/studium/efm/diplomovky/2008/salamon/diplomovka.pdf>

Výpočet hodnoty podniku DFC ve variantě FCFF:

- hodnota aktiv 1 (podniku)

$$\text{Value of Assets} = \sum_{t=1}^{\infty} \frac{\text{FCFF}_t}{(1 + \text{WACC})^t}$$

-hodnota aktiv 2 (konstantní růstový model , g je konstanta)

$$\text{Value of Assets} = \frac{\text{FCFF}_t}{(\text{WACC} - g)} = \frac{\text{FCFF}_0 * (1 + g)}{(\text{WACC} - g)}$$

Výpočet hodnoty podniku DFC ve variantě FCFE :

-Odhad hodnoty vlastního kapitálu 1

$$\text{Value of Equity} = \sum_{t=1}^{\infty} \frac{\text{FCFE}_t}{(1 + r_e)^t}$$

-Odhad hodnoty vlastního kapitálu 2 (konstantní růstový model)

$$\text{Value of Equity} = \frac{\text{FCFE}_1}{(r_e - g)} = \frac{\text{FCFE}_0 * (1 + g)}{(r_e - g)}$$

Zadluženost podniku

Sledování zadluženosti podniku také patří mezi strategické činnosti. Tento ukazatel je tedy třeba řídit v dlouhodobém horizontu a vyjadřuje nám rozsah a strukturu zdrojů (vlastních a cizích), kterými kryjeme náš majetek (aktiva). Obvykle zde používáme tzv. bilanční pohled (vychází z rozvahy a popisuje, v jaké míře cizí dluhy / zdroje pokrývají majetek, pokud jsou větší, tedy zadluženost je vyšší než jedna, je podnik považován za zadlužený) a výnosově-nákladový pohled (vychází z krytí nákladů na cizí kapitál).

Zadluženost=cizí zdroje /aktiva

Úrokové krytí=zisk před úroky a zdaněním/úroky

(mělo by být rovné alespoň jedné)

Investiční rozhodování

Výchozím dokumentem pro investiční rozhodování je také **investiční plán**, který vychází z porovnání předpokládané investice s diskontovanými peněžními příjmy v předem určeném časovém horizontu. Avšak jen plán k rozhodování nestačí. Je třeba rozlišovat:

-zda se jedná o nový investiční projekt (vyplývající ze standardního podnikatelského záměru), nebo jde o vynucenou investici (kdy jsme k ní nuceni v důsledku například výpadku výroby či snižující se jakosti výrobků),

-jaká je doba životnosti investice a reálná pokračující hodnota investice, kdy je možné zabezpečený majetek i nadále používat s minimálními náklady,

-jakou bude mít reálnou hodnotu majetek po uplynutí doby odhadované návratnosti investic, a zda je ho možné vůbec prodat,

-pravděpodobnost vzniku vedlejších, obtížně měřitelných efektů.

Pokud vycházíme tedy z investičního plánu, který je založen na výpočtu čisté současné hodnoty, pak je možné vyjádřit vhodnost investice i na bázi tzv. indexu rentability, který vyjadřuje míru výnosnosti investice nad rámec požadovaných nákladů kapitálu. Pokud se index rovná jedné, je projekt přijatelný.

Index rentability= současná hodnota hotovostních toků/náklady na investice

Pro posouzení investic na bázi čisté současné hodnoty se používá také **vnitřní výnosové procento**, které nám vyjadřuje míru zhodnocení vloženého kapitálu. Hledáme takovou diskontní míru, při které je čistá současná hodnota investice rovna nule. Při výpočtu vycházíme z postupu čisté současné hodnoty s tím, že se současná hodnota hotovostních toků rovná nákladům na investici. Toto vnitřní výnosové procento dává odpověď na tři otázky a to:

-o kolik procent výnosnosti kapitálu se investoři připravují, pokud do tohoto projektu investovat nebudou?

-jakou rentabilitu kapitálu projekt přináší?

-kolik procent mohou činit náklady kapitálu, aby investoři na projektu neztratili?

Často používaným, ale statickým ukazatelem je i výpočet **výnosnosti investice**. Dosažené hodnoty následně srovnáváme s požadovanou mírou zhodnocení prostředků investora. Pokud je vyšší, než minimální požadavky, investice je přijata.

Výnosnost investice= průměrný čist.roč.zisk z investice/náklady na investici

Podstatným faktorem při posuzování investic je i **doba návratnosti investice**, kterou vypočítáme tak, že od celkové investice postupně odečteme diskontované toky hotovosti v jednotlivých letech (tj. Očekávaný diskontovaný roční čistý cash-flow), a to až do chvíle, kdy je rozdíl nulový. Při malých a středních podnicích se často stává, že doba návratnosti investice je delší než 5 let (zde investoři velmi neradi realizují takovouto investici). K jejímu důkladnějšímu posouzení slouží další metoda a to tzv. **perpetuity** resp. **metoda na bázi volného cash flow**. Zde se investice vyhodnocuje na základě neomezené životnosti. Jde zde o snahu o vyjádření pokračující hodnoty investice, která probíhá tedy ve dvou krocích. Prvním je stanovení současné hodnoty

$$\text{volného cash flow} = \sum_{t=1}^n \frac{\text{FCFmnožství peněz, které z firmy můžeme odebrat,}}{(1+\text{WACC podnik.disk.míra})^t}$$

Využitím perpetuity vypočítáme pokračující (konečnou) hodnotu, kterou diskontujeme k nultému roku. Ta hovoří o celkové hodnotě projektu.

A teda:

$$\text{Pokračující hodnota} = \frac{\text{FCF posledního posuz.roku}}{\text{WACC- g předpokl.míra růstu v \%}} \times \frac{1}{(1+\text{WACC})^t}$$

t- vyjadřuje počet roků k nultému roku (pokud posledním posuzovaným rokem je pátý, potom t=5)

Vlastnické cílové ukazatele a jejich řízení

Strategický controlling má za úkol trvale vyhodnocovat a řídit ukazatele, které jsou z dlouhodobého hlediska důležité pro vlastníky a to s ohledem na výnosnost vložených prostředků vlastníků. K nejpoužívanějším podle Havlíčka (2011 s.94-95) patří ukazatele rentability (výnosnosti) a to:

Rentabilita tržeb = čistý zisk/tržby

Vyjadřuje nám podíl čistého zisku na 1 Euro resp. korunu tržeb (často je srovnávána s odvětvovým průměrem). Další sledovanou variantou ukazatele je rentabilita aktiv, která hovoří o čisté výnosnosti aktiv.

Rentabilita aktiv= čistý zisk/aktiva

Nicméně zásadním ukazatelem je pro vlastníky míra zhodnocení jejich kapitálu tj. rentabilita vlastního kapitálu, která vyhodnocuje atraktivitu pro zhodnocení jejich kapitálu při porovnávání variant využití. Obecně zde platí, že míra rizika je úměrná míře očekávané výnosnosti.

Výnosnost vlastního kapitálu= čistý zisk/vlastní kapitál

Výnosnost celkového investovaného kapitálu (vlastního a cizího) ukazuje výnosnost podniku bez ohledu na strukturu jeho dluhů.

Výnosnost kapitálu investorů = $\frac{\text{EBIT} \times (1 - \text{daňová sazba})}{\dots}$.

Vlastní kapitál + dlouhodobé závazky

Poměr výnosnosti vlastního kapitálu a kapitálu investorů se nazývá index finanční páky, který musí být větší než 1, aby bylo smysluplné používání cizího kapitálu, např. financování pomocí bank.

Index finanční páky = výnosnost vl.kap. / výnosnost kapitálu investorů

Velké společnosti vyhodnocují i ukazatele tržní hodnoty, tržního rizika. Nejčastěji se používá **ukazatel bonity akcie**, která vyjadřuje částku, kterou jsou investoři ochotni zaplatit za každé Euro / Korunu vykazovaného zisku.

Poměr ceny akcie k zisku na akcii = cena akcie / čistý zisk na akcii

Čistý zisk na akcii = čistý zisk / počet splacených akcií

No a posledním a nově vykazovaným je ukazatel ekonomické přidané **hodnoty (EVA)**, jehož **základním principem** je, že **měří ekonomický zisk** a jako ukazatel vznikl jako reakce na požadavek vzniku ukazatele, který by vykazoval co nejužší vazbu na hodnotu akcií.

Ekonomického zisku v tomto pojetí dosahuje podnik tehdy, když jsou uhrazeny nejen běžné náklady, ale i náklady kapitálu, a to na rozdíl od účetního zisku včetně nákladů na vlastní kapitál.

Hlavní **okruhy využití tohoto ukazatele** jsou:

- EVA, jako nástroj finanční analýzy,
- EVA jako nástroj řízení podniku a motivování pracovníků,
- EVA jako nástroj ocenění podniku.

Vypočítáme ji tak, že od čistého provozního zisku odečteme celkový investovaný provozní kapitál (většinou se jedná o součet vlastního kapitálu a dlouhodobých cizích zdrojů) a vynásobíme ukazatelem průměrných vážených nákladů (tzv. Podniková diskontní míra).

Vzorec by vypadá takto: **$\text{EVA} = \text{NOPAT} - \text{Capital (resp. NOA)} \times \text{WACC}$**

NOPAT- zisk z operační činnosti podniku (zisk z hl. podnikání) po zdanění,

CAPITAL- kapitál vázaný v aktivech, které slouží operativní činnosti podniku,

WACC- průměrné vážené náklady kapitálu.

Pokud bychom chtěli reálně vypočítat tento ukazatel za rok t , tak je ho možné **realizovat dvěma způsoby** (výsledky z obou nám ale vyjdou stejné-viz příklad) ale musíme si doplnit dva následující vzorce:

1. způsob je pomocí vzorce nákladů na kapitál:

Operač.ekon.zisk=operat.zisk- celkový náklad na kapitál (viz výše)

2. způsob je pomocí vzorce hodnotového rozpětí:

Operač.ekon.zisk=(operač.rentabilita-WACC) x Operační aktiva

$$EVA_t = \frac{NOPAT_t - WACC_t}{NOA_{t-1}} \times NOA_{t-1}$$

Při tomto druhém způsobu výpočtu získáme jako mezivýsledky zajímavé ukazatele a to:

- operační rentabilitu, tj. rentabilitu čistých provozních potřebných aktiv ($Nopa / NOA$),
- hodnotové rozpětí jako rozdíl mezi touto operační rentabilitou a náklady kapitálu, je jakási ekonomická rentabilita (dá se říci, že se jedná o ekonomické přidané hodnoty v procentech).

Příklad: $NOA=200$, $WACC=10\%$, $NOPAT=40$.

1. způsob: Vzorec nákladů na kapitál: $EVA=40-200*0,1=40-20=20$

2. způsob: Vzorec hodnotového rozpětí: $EVA=(40/200-0,1)*200=20$

Operační rentabilita je $40/200=20\%$ a hodnotové rozpětí je $20\%-10\%=10\%$.

Vyhodnocení tohoto ukazatele EVA je, že podnik tvoří hodnotu pro vlastníky když je $EVA > 0$. Zároveň platí, že $NOPAT/NOA > WACC$.

Výpočty částkových ukazatelů: Čistý zisk z provozní činnosti po zdanění: **NOPAT=**
 $EBITx (1-sazba daně z příj.PO)$.

Investovaný zpoplatněný kapitál $C=$ Dlouhod.majetek+čistý prac. kapitál

Investovaný kapitál z finančního hlediska $C=$ Pasiva-krátkod.záv.z obch. styku

Průměrné vážené náklady kapitálu **WACC=** $r_d (1-t)x E/C + r_e x E/C$

r_d - náklady na cizí kapitál tj. úrok, r_e -náklady na vlastní kapitál

t - sazba daně z příjmu PO, D-cizí kapitál E-vlastní kapitál

C-celkový dlouhodobý investovaný kapitál,

Úvod do operativního finančního controllingu

Operativní finanční controlling je důležitý pilíř zachování finanční a i celkové stability firmy. Je úzce provázaný z jedné strany se strategickým finančním controllingem a z druhé s přímými finančními riziky a řízením krátkodobých cizích zdrojů. Skládá se z těchto základních sledovaných složek:

- Volný cash flow (volná vygenerována hotovost),
- Cizí zdroje a dluhové vztahy,
- Operativní finanční ukazatele (obrat závazků a pohledávek a ukazatele zásob),
- Finanční rizika a jejich řízení,
- Kalkulace

? Úkoly k zamyšlení a diskuzi

1. Co rozumíte pod termínem hodnota podniku? Vyjmenujte generátory této hodnoty.
2. Jaké kategorie sleduje strategický finanční controlling? Vyjmenujte je a stručně popište.
3. Vyjmenujte základní bilanční pravidla a vysvětlete je.
4. Vyjmenujte základní okruhy metod pro oceňování podniku.
5. Co ovlivňuje výši nákladů na vlastní kapitál?
6. Vysvětlete, co je principem ukazatele přidané hodnoty a vyjmenujte okruhy jeho využití.

🔑 Klíč k řešení otázek

1. Hodnota podniku - je dána předpokládanými budoucími příjmy (buď na úrovni vlastníků nebo všech investorů do podniku), provedenými (diskontovanými) na jejich současnou hodnotu. Při určení hodnoty podniku se vychází nejčastěji z tržní hodnoty podniku, která vyjadřuje, kolik je ochoten za podnik zaplatit potenciální kupující. Generátory hodnoty - Tento pojem se začal objevovat v literatuře v USA v souvislosti s konceptem akcionářské hodnoty. Rozumí se pod nimi soubor několika základních podnikohospodářských veličin, které v souhrnu určují hodnotu podniku. Většinou jsou jimi: - tržby (obrat) a jejich růst, - tarže provozního zisku, - investice do pracovního kapitálu, - investice do dlouhodobého provozně nutného majetku, - diskontní míra, - způsob financování (velikost cizího kapitálu) - doba, po kterou předpokládáme generování pozitivního peněžního toku.

2. Pod strategický finanční controlling spadá tedy sledování těchto kategorií: - bilance resp. rozvaha a její optimalizace, - hodnoty podniku a její posuzování, - zadluženost a její optimalizace, - investiční plány a investiční rozhodování, - vlastnické cílové ukazatele a jejich řízení.

3. Bilanční pravidla jsou následující: - **Zlaté bilanční pravidlo** vyjadřuje vztah mezi aktivy a pasivy a to ve smyslu, že by v podniku měla být sladěna doba trvání majetku (aktiv) s

dobou trvání zdrojů (pasiv) to znamená, že dlouhodobý majetek (jsou jen stále aktiva) a dlouhodobé zdroje (jsou jen vlastní kapitál) by měly být sladěny. - **Zlaté pravidlo** vyrovnaní rizik vyjadřuje vztah mezi vlastním a cizím kapitálem, přičemž v ideálním stavu by měl být tento poměr mezi vlastními a cizími zdroji vyvážený (resp. v lepším případě, vlastní zdroje by měly být vyšší). Nicméně, pokud jsou vlastní zdroje vyšší, vlastníci nemohou využít princip finanční páky. Pravidlo je velmi závislé na typu podniku. - **Zlaté poměrové pravidlo** vychází z toho, že by tempo růstu investic nemělo být větší, než tempo růstu tržeb. - **Pravidlo 1: 1, 2: 1 (likvidita)** hovoří o tom, že se doporučuje, aby oběžná aktiva (bez zásob) byly dlouhodobě minimálně rovné krátkodobým cizím zdrojům (1: 1), resp. aby byly dokonce dvakrát vyšší.

4. V zásadě existují tři hlavní okruhy metod ocenění a to: - Metody opírající se o analýzu výnosů podniku, - Metody založené na analýze aktuálních cen na trhu, - Metody založené na oceňování jednotlivých majetkových složek, z nichž se skládá podnik (jde hlavně o nákladové ocenění).

5. Odhad nákladů vlastního kapitálu vyjadřuje očekávanou míru výnosu investora s přihlédnutím na míru rizika spojeného s touto investicí. Protože je však investice do akciového kapitálu rizikovější než uložení dočasně volných prostředků do státních dluhopisů (bez rizika), pak míra výnosu musí být v každém případě vyšší než bezrizikový výnos u státních dluhopisů.

6. Ukazatel ekonomické přidané hodnoty (EVA), jehož základním principem je, že měří ekonomický zisk a jako ukazatel vznikl jako reakce na požadavek vzniku ukazatele, který by vykazoval co nejužší vazbu na hodnotu akcií. Ekonomického zisku v tomto pojetí dosahuje podnik tehdy, když jsou uhrazeny nejen běžné náklady, ale i náklady kapitálu, a to na rozdíl od účetního zisku včetně nákladů na vlastní kapitál. Hlavní okruhy využití tohoto ukazatele jsou: - EVA, jako nástroj finanční analýzy, - EVA jako nástroj řízení podniku a motivování pracovníků, - EVA jako nástroj ocenění podniku.

Studijní materiály:

Základní literatura:

HAVLÍČEK, K., 2011, *Management & controlling malé a střední firmy*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., (80-98) ISBN 978-80-7408-056-2.

LANG,H. 2005, *Manažerské účetnictví*. Praha : C.H.Beck. () ISBN 80-7179-419-8.

KRÁL, B. 2006, *Manažerské účetnictví*. Praha : Management Press,(101-110,609-610). ISBN 80-7261-141-0.

Doporučené studijní zdroje:

MAŘÍK M.,2007, *Metody oceňování podniku, Proces ocenění, základní metody a postupy*. Praha: Ekopress, (20-29, 50-52, 56-96, 125-147,282-300) ISBN 978-80-86929-32-3

VEBER, J. a kol.2009, *Management – základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Manag. Press. (597-619),ISBN 978-80-7261-200-0.

HNILICA, J. - FOTR, J.2009, *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. Praha: Grada. (14-23,)ISBN 978-80-247-2560-4

KERZNER, H. R.2013, *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. New York: John Wiley & Sons, ISBN 9781118415856.

Kapitola 7: Finanční controlling- výkazy účetní závěrky, benchmarking.



Klíčové pojmy:

operativní finanční controlling, rozvaha, výkaz zisků a ztrát, cash-flow, účetní závěrka, benchmarking



Cíle kapitoly:

- porozumění obsahu a souvislostem finančního operativního controllingu,
- pochopení přínosu a souvislostí mezi výkazy účetní závěrky a operativním finančním controllingem,
- porozumění významu benchmarkingu.



Čas potřebný ke studiu kapitoly: 5 hodin



Výklad:

Základní souvislosti operativního finančního controllingu

Jak jsme si již v předchozí kapitole řekli, je úzce provázán z jedné strany se strategickým finančním controllingem (včetně strategických finančních plánů) a z druhé s přímými finančními riziky a řízením krátkodobých cizích zdrojů. Operativní finanční controlling se zaměřuje na **sledování těchto základních okruhů**:

- Volný cash flow (volná vygenerována hotovost),
- Cizí zdroje a dluhové vztahy,
- Operativní finanční ukazatele (obrat závazků a pohledávek a ukazatele zásob),
- Finanční rizika a jejich řízení,
- Kalkulace.

Hlavním úkolem i u finančního operativního controllingu, tak jako u ostatních specializovaných odnožích operativního controllingu, zůstává:

- konkretizace strategických možností,
- navrhování a iniciování opatření ke zvýšení produktivity, rentability a hospodárnosti,

- koordinace plánování jednotlivých podnikových oblastí (finanční plán- rozpočet roční a měsíční),
- péče o sestavení celkového rozpočtu a regulace realizace,
- zajištění kontroly dosažení cíle a plánu..

Operativní finanční řízení a plánování

Operativní finanční řízení doplňuje normativní a strategické finanční řízení. K **operativním finančním cílům** se přímo vztahuje operativní finanční controlling, který jejich dosahování nejen kontroluje, ale zároveň koordinuje. Můžeme tyto cíle definovat i takto:

- zajištění plánovaných účinků použité strategie a dosažení strategických finančních cílů,
- dosažení plánované rentability, produktivity a hospodárnosti,
- zajištění likvidity potřebné k trvale udržitelné existenci podniku.

Operativní finanční plánování zahrnuje plánování finanční oblasti podniku zpravidla na jeden plánovací rok. Výstupem operativního plánovacího procesu je v tomto případě finanční plán, který zahrnuje plánovaná opatření zhodnocené v množství a v peněžních jednotkách ve finanční a tedy celkové sféře podniku (neboť finanční útvar, tvůrce finančního plánu, je koordinátorem všech oddělení). Plány jednotlivých oblastí (např. Plán odbytu a obratu, plán výroby, plán výzkumu a vývoje, plán personálního zabezpečení a potřeb, plán nákladů a finanční plán) se musí mezi sebou sladit, protože si jejich zájmy často odporují. Plány a rozpočet by měly nakonec odpovědět na otázku, jaký výsledek podnik v plánovacím a rozpočtovém období může a chce dosáhnout.

Rozpočet je určitou **formou plánu** a skládá se z plánovaného zisku a ztrát, plánovaného výkazu hotovostních plateb a plánované bilance (viz podrobněji 2.3.1.). **Plánovaný výkaz zisků a ztrát** nám ukazuje, jak se má na základě plánovaného výsledku po zdanění změnit vlastní kapitál. Je ho možné vytvořit podle metody úhrnných nákladů nebo metodou odbytových nákladů. Hospodářský výsledek (zisk / ztráta) se tradičně považuje za základní rozpočtové kritérium. Nejvýznamnější část rozpočtové výsledovky tvoří rozpočet zisku / ztráty z hlavní výdělečné činnosti, odvozený od plánu prodeje a na něj navazující typy rozpočtů nákladů:

- rozpočet jednotkových nákladů,
- rozpočet přímých nákladů konkrétního druhu výkonu,
- rozpočet režijních nákladů.

Z těchto informací je zřejmé, že na rozdíl od výsledovky finančního účetnictví je základem rozpočtování účelové členění nákladů, kombinované s členěním nákladů podle závislosti na objemu výkonů.

Obrázek č. 34 Porovnání metod tvorby plánovaného výkazu zisku a ztrát

Metoda úhrnných nákladů	Metoda odbytových nákladů (preferovanější)
-Výnosy období se porovnávají s náklady období.	-Výnosy z tržeb se porovnávají s náklady nutnými k jejich dosažení.
-Celková Výkon dosažený v účetním roce se porovnává s celkovými náklady daného období.	-změny stavu zásob a aktivované vlastní výkony nejsou odděleny.
-Změny Stavů zásob u polotovarů a hotových výrobků a aktivované vlastní výkony jsou odděleny.	-funkční orientace vyžaduje účtování nákladů podle nákladových středisek (výroba, správa, odbyt, ostatní)
Orientace v druzích nákladů (materiál, odpisy, personál, ostatní)	-schéma mezistřediskového zúčtování je součástí účetnictví a bilancování.
	-u obchodních firem ukazuje cíle, tedy "hrubý příjem z obratu" (tedy, čistý příjem z obratu minus výrobní náklady množství odbytu), obchodní marže.

Zdroj: Zpracování podle ESCHENBACH, R., SILLER, H., 2012., Profesionální controlling. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s., (207)ISBN 978-80-7357-918-0.

Plánovaný výkaz cash flow (hotovostních toků) nám ukazuje plánovanou změnu likvidních prostředků jako nepřímou formu finančního plánování, která vychází z výsledku podle výkazu zisku a ztrát. Protože při něm existuje časové rozlišení veličin, nejprve se zrealizuje transformace ročního výsledku na saldo plateb a výplat viz postup 2.3.1.

Poslední plánovanou je **plánována bilance resp. rozvaha**, která ukazuje plánované změny ve struktuře majetku a kapitálu. Navazuje na předchozí výkazy a vykazuje se duálním systémem (účetnictví / manažerský přístup).

Finanční plánování je tedy proces zahrnující tvorbu finančních cílů podniku a souhrn opatření a činností na jejich dosažení.

Základní pojmy a souvislosti finančního plánování

Základní pojmy a souvislosti podle Vlachynský (2006, s.384-385) sú :

-finanční plánování je proces zahrnující tvorbu finančních cílů podniku a souhrn opatření, činností k jejich dosažení. Je integrující součástí komplexního podnikového plánu a významný nástroj finančního řízení. Výsledkem finančního plánování je plán (porovnává současné a budoucí očekávané veličiny),

-postup tvorby finančního plánu: 1. Finanční analýza podniku,
2. Formulace cílů a tvorba základní strategie,
3. Dlouhodobý finanční plán,
4. Krátkodobý finanční plán a rozpočty,
5. Operativní finanční plán,
6. Implementace fin.plánu během celého plán.období,
7. Hodnocení úrovně fin.plánu, hlášení o realizaci plánu, úpravy a změny v plánu.

-krátkodobý finanční plán souvisí s horizontem **rozpočtů**, ty sledují a obsahují podrobné údaje, jaké sleduje účetnictví, ale místo zachycení minulé skutečnosti jde o budoucí jevy. Rozpočty jsou nástrojem vnitropodnikového řízení (mohou se členit na rozpočet prodeje, výroby, zásob a ryze finanční). Rozpočty se porovnávají s návrhem finančního plánu a vzájemně se harmonizují. Výstupy krátkodobého finančního plánu jsou v podobě plánovacích tabulek (**plán zisku, finanční bilance, či cash flow**), které vyplývají z finančních výkazů (kap. 7.2.).

-metody a modely tvorby finančních plánů:

1. Globální metoda (Je založená na vypracování věcných částí tedy dílčích plánů, z nichž přebírá požadovanou potřebu finančních prostředků a výši vytvářených finančních zdrojů, nevýhodou je pasivní forma plánu),

2. Metoda postupného sestav. rozpočtů (Plán se zpracovává jako roční, čtvrtletní a měsíční, kde je součástí systému vnitropodnikového řízení formou funkčních rozpočtů odpovídajících funkcím podniku. Vypracovaný rozpočet se porovnává s flexibilním rozpočtem a skutečnými výsledky, přičemž cílem je získat informace pro kontrolu plnění úkolů a následnou analýzu odchylek mezi plánovanými a skutečnými výsledky.),

3. Metoda analýzy nulového bodu (Zkoumá se změna velikosti zisku a prodejních cen výrobků na základě rozdělení fixních nákladů na různý objem prodeje nebo činnosti. Umožňuje zjistit, při jakém objemu činnosti dochází k rovnováze mezi obratem a náklady a kdy další zvýšení objemu činnosti začíná přinášet zisk.),

4. Metoda poměrových fin. ukazatelů (Podstatou této metody je využívání vybraných poměrových ukazatelů a předpokládaných tržeb při tvorbě plánované finanční bilance. Ukazatele vystupují jako "vzorové hodnoty", kterých podnik chce v budoucnu dosáhnout.),
5. Metoda procentního podílu na tržbách (Vychází z předpokladu fixního poměru mezi jednotlivými položkami finanční bilance a celkovým objemem tržeb, avšak má spoustu nedostatků ve fixování položek na jednu- tržby.),
6. Regresní metoda a finanční modely (regresní metodu lze úspěšně použít k plánování jednotlivých položek finanční bilance, které jsou přímo závislé resp. ovlivňované dynamikou růstu tržeb nebo jiného výkonového ukazatele podniku. Nejčastěji se používá při plánování zásob, pohledávek, krátkodobých závazků atd. Finanční modely využívají matematické modely, které lze členit na simulační modely tvorby finančního plánu a optimalizační modely tvorby finančního plánu.),

-hodnocení úrovně a kvality vypracovaného finančního plánu je možné pomocí těchto základních metod (mnohé již známe):

- a) poměrové finanční ukazatele,
- b) Altmanův model resp. jeho modifikace na podmínky konkrétních podniků,
- c) hodnocení podle cílů (vhodné pouze při malých podnicích),
- d) ekonomické normály (například normál č.1: $\Delta Zisk > \Delta Tržby > \Delta Náklady > \Delta Materiálové náklady > \Delta Mzdové náklady > \Delta Pracovníci$ nebo normál č.2: $\Delta Zisk > \Delta Tržby > \Delta Zásoby$, nebo normál č. 3 $\Delta Zisk > \Delta Tržby > \Delta Dlouhodobý hm.majetek > \Delta Mzdové náklady > \Delta Pracovníci$)
- e) ekonomická přidaná hodnota (EVA)

Klíčové činnosti operativního finančního controllingu

K **nejdůležitějším činnostem**, kterými se zabývá operativní finanční controlling zařazujeme i (finanční controlling se v mnoha směrech prolíná s jeho jednotlivými částmi resp. specializacemi) více kapitola 2:

- bilanční analýza (základní souvislosti a bilanční pravidla viz kapitola 6
- operativní controlling nákladů a výnosů.

Bilanční analýza je kritické vyhodnocení kvantitativních a kvalitativních obsahů uvedených ve veřejně přístupných informačních materiálech k získání závěrečných výsledků o budoucím rozvoji strategického stavu, stavu investičního majetku, finančního stavu a stavu ve výnosech a rizicích podniku. A tady vzniká otázka, jaké údaje jsou konkrétně pro controllera zajímavé? Ty závisí přímo na účelu analýzy, tedy **vlastní analýza** spočívá ve vytřídění a přípravě údajů, odvozování informací z těchto údajů nebo ve výpočtu konkrétních ukazatelů a

jejich interpretací (pocházejí právě z výkazů účetní závěrky). Vlastní bilanční analýza se skládá ze dvou složek:

- bilanční analýza finančního řízení (jejím cílem je získání informací o použití kapitálu tzv. investiční analýza, získání kapitálu tzv. finanční analýza a informace o vztahu mezi prostředky a jejich zdroji tzv. analýza likvidity),
- bilanční analýza hospodářského výsledku (jejím cílem je získání informací k posouzení výnosnosti a trvalosti zdrojů výsledku).

Zatímco strategický management vidí náklady jako objekt tvorby, **operativní controlling nákladů a výkonů** se zaměřuje na plánování nákladů a výkonů za účelem krátkodobých rozhodnutí a podpory vykonatele rozhodnutí. V operativním controllingu nákladů a výkonů se z pravidla používají především tyto metody:

- break-even analýza resp. analýza bodu zvratu,
- postup porovnání zaměřený na náklady,
- zjištění cenových hranic,
- optimalizace výrobních programů,
- příležitostná analýza nákladů,
- postupný výpočet hrubého rozpětí.

Zde je však důležité říci, že malé a střední podniky nerozlišují mezi náklady ve smyslu "costs" a účetními náklady v zákonném finančním účetnictví příp. účetními výnosy a výkony a ztotožňují kalkulační provozní výsledek s účetním výsledkem podniku. Každý podnikatel z hlediska transparentnosti a vlastních informací by toto rozlišení měl realizovat, obzvláště vypočítávat kalkulační náklady a to i když v kalkulaci zjistí, že prodejní ceny nejsou pokryty.

Výkazy a účetní závěrka podniku

Příprava účetní závěrky zahrnuje podle Eschenbach- Siller (2012, s.235) tyto hlavní kroky:

- Získání informačních materiálů potřebných k účelům analýzy. Měly by obsahovat minimálně 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 z hlediska obsahu, členění, použitých účetních předpisů a zhodnocení.
- Očištění rozvahových položek (např. Mají se sledovat opravné položky s příslušnými aktivy, otázky vlastnických práv aktiv, tichých rezerv atd.).
- Kontrola zhodnocení firemní hodnoty a aktivovaných nákladů pro uvedení do chodu a rozšíření firmy.

- Rozsah přijatých bilančních politických opatření, případně nedostatečné úhrady je nutné odhadnout (např. V kapitálu společnosti, ostatních pohledávkách či opravných položkách).
- Analýzu stavu investičního majetku, stavu vlastního kapitálu, pohledávek a závazků. **Její vypracování se realizuje v následujících krocích:**
- vypracování bilance rozdílu zásob a pohybu majetku,
- vypracování procentuální bilance (zjištění podílu aktiv a pasivních položek v procentech z bilančního součtu),
- sestavení výkazu zisku a ztrát v procentech (to zahrnuje zjištění podílu položek nákladů a výnosů v procentech výkazu zisku a ztrát),
- vytvoření průměrných hodnot (např. Pro vázaný majetek),
- vytvoření indexových hodnot.

Běžná a mimořádná účetní závěrka musí být ověřena auditorem (akciová společnost má-li úhrn rozvahy více než 40 mil Kč, čistý roční obrat za více než 80 mil. Kč, přepočtený stav zaměstnanců je v průběhu účetního období více než 50 a obchodní společnosti, družstva, FO zapsané v obchodním rejstříku a vedoucí podvojně účetnictví a splnili alespoň 2 ze tří zmíněných kritérií, dále zahraniční osoby a státní podniky). Auditor má pro tuto činnost příslušné povolení a posuzuje komplexně účetní závěrku, tedy zda je účetnictví vedeno úplně, prokazatelně, správně a v souladu s účetními předpisy.

Přezkum v podniku dělá dozorčí rada společnosti, pak následuje audit a následně je zpráva podaná na valnou hromadu. Účetní jednotky předkládají účetní závěrku jako přílohu k daňovému přiznání. Ty jednotky, které jsou povinny ověřovat účetní závěrku auditorem, jsou také povinny vyhotovovat výroční zprávu. Ta obsahuje informace o minulém vývoji účetní jednotky nejméně za dva předchozí roky resp. účetní období, informace o situacích, které v podniku během posledního účetního období nastaly a jaké jsou předpoklady dalšího vývoje účetní jednotky. Pokud jde o společnost ve vztahu mateřský podnik a dceřiná společnost je třeba vyhotovit konsolidovanou účetní závěrku (pokud společnost má nejméně 20% podíl na majetku jiné obchodní společnosti) a ověřit ji auditorem.

Rozvaha resp. bilance

Rozvaha je jedním z nejdůležitějších účetních výkazů, jejichž formu a strukturu podnikatelským subjektům **předepisuje zákon o účetnictví**. Sestavují ji všechny subjekty, které vedou účetnictví (i rozpočtové a příspěvkové organizace, banky, pojišťovny či společenské organizace a církve). **Rozvahu** můžeme definovat jako přehledné sestavení majetku podniku - aktiv a zdrojů jeho krytí - pasiv, k určitému dni (rozvahovému dni např. Ke

konci účetního období jde o **řádnou rozvahu**, v průběhu roku z důvodu mimořádných událostí jako rozsáhlé škody může jít o **mimořádnou rozvahu**).

Kromě základních syntetických rozvahových účtů známe i tzv. analytické účty, které nám hodně řeknou o detailní struktuře a změnách sledovaných rozvahových položek a jejich rozpoznání je velmi důležité při detailních analýzách.

Při analýze rozvahy je třeba si všimnout určité položky více než ostatní. Ty nám totiž mohou vypovídat o určitých problémech podniku např. :

- a) skutečná kvalita dlouhodobého majetku (rozdíl v účetní a reálné hodnotě),
- b) nehmotná aktiva (problémy v jejich oceňování),
- c) cenné papíry a další dlouhodobý finanční majetek (opatrnost vůči málo likvidním aktivům a dostatečná analýza),
- d) zásoby (změny zásob v jednotlivých obdobích v množství- struktuře a příčiny jejich změn),
- e) nadhodnocené pohledávky (potřeba ověřování bonity pohledávek a reálné oceňování),
- f) závazky mohou být podhodnocené.

Obrázek č. 35 Schéma úvahy

Aktiva	Rozvaha k 1.1. 20xx	Pasiva
1. Stálá aktiva -dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek, -dlouhodobý finanční majetek.		1. Vlastní zdroje -základní kapitál, -fondy, -zisk.
2. Oběžná aktiva -zásoby, -bankovní účty, -peníze v pokladně, -pohledávky za odběrateli.		2. Cizí zdroje -dlouhodobé a krátkodobé úvěry, -dodavatelé, -zaměstnanci,
3. Ostatní aktiva		-státní rozpočet.
		3. Ostatní pasiva
Celková aktiva		Celková pasiva

Zdroj: MRKOSOVÁ, J., 2015, *Účetnictví 2015, učebnice pro střední a vyšší odborné školy*. Edika Brno 2015, (21), ISBN 978-80-266-0623-9.

Při koloběhu majetku způsobují některé hospodářské operace změny dvou rozvahových položek (například běžný účet a dodavatelé). Nicméně jsou i takové hospodářské operace, u kterých dochází ke změně jedné rozvahové položky a současně vznikají náklady nebo výnosy. Tyto operace se týkají tedy účtů nákladů a výnosů, které jsou součástí přehledu výkazu zisku a ztrát.

Výkaz zisku a ztrát

Výkaz zisků a ztrát resp. **výsledovka** obsahuje přehled výnosů a nákladů v účelovém nebo v druhovém uspořádání. Uvedené mezisoučty rozdělují výsledek hospodaření na provozní, finanční a mimořádný. Náklady a výnosy bývají uváděny v běžném a minulém účetním období. Základní souvislosti podle Mrkosová (2015, s. 33) jsou tyto:

- zisk $A > P - V > N$,
- ztráta $A < P - V < N$,
- nula $A = P - V = N$.

Ve výkazu zisků a ztrát je vhodné přezkoumat jeho strukturu a dynamiku jednotlivých položek.

Kritérium podle Mařík (2011, s.99) :

- podíl jednotlivých položek na celkových výkonech ve vztahu k obvyklé hodnotě podílových obdobných podniků,
- vývoj podílu jednotlivých položek ve vztahu k obvyklému podílu a ve vztahu k dosahovanému výsledku hospodaření, cílem je zjistit jak jednotlivé složky výsledovky ovlivňují výsledek hospodaření a na nejvýznamnější bychom se měli pak při analýze zaměřit.

Cash Flow

Povinnou součástí účetní závěrky je rozvaha, výkaz zisků a ztrát a přílohy k účetní závěrce, jejich forma je upravena v zákoně o účetnictví. **Dobrovolnou** součástí účetní závěrky je přehled o peněžních tocích (cash flow) a přehled o změnách vlastního kapitálu.

Přehled o peněžních tocích je jednou z metod finanční analýzy podniku. Podává přehled o peněžních tocích (rozumíme jimi veličinu, která zobrazuje přírůstek nebo úbytek peněžních prostředků při činnosti podniku za určité časové období). Rozborem peněžních toků může podnik zjistit případné příčiny platební neschopnosti, i když případně vykazuje zisk. **Přináší tedy informace o:**

- stavu peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku sledovaného období,
- tvorbě peněžních prostředků podle jednotlivých činností,
- využití peněžních prostředků podle jednotlivých činností,
- stavu peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci sledovaného období,
- celkovým peněžním tokem za sledované období

Na sestavení výkazu existují dvě základní metody a to:

- přímá metoda (jako rozdíl příjmů a výdajů),
- nepřímá metoda, kdy se vychází z výsledku hospodaření a ten se upravuje o rozdíly mezi náklady a výdaji a mezi výnosy a příjmy.

Benchmarking

Benchmarking je podle Eschenbach.- Siller (2012 s. 104) kontinuální proces, ve kterém mohou být produkty, služby, procesy a metody organizace porovnávány (v daném okamžiku) s nejlepšími nebo s výkony nejlepších na světě ("kriticko- kreativní napodobení"). Data pro proces benchmarkingu pocházejí z metody ABC- Activity-Based Costing ve spojení s manažerskými aplikacemi Activity-Based Management.

Základním požadavkem benchmarkingu je zavést do podniku prostřednictvím mezipodnikového porovnání **hospodářskou soutěž**. Díky tomu se mohou odhalit vznikající rozdíly (společné a rozdílné znaky) a navrhnout opatření pro zvýšení efektivity a účinnosti. Tato metoda je založena na zkušenostech jiných a slibuje hodnotné vysvětlení rozdílů ve výkonnosti, procesech a nákladech.

Základní formy benchmarkingu (které je třeba v rámci přípravy a analýzy důkladně promyslet a zanalyzovat):

- cílovými veličinami mohou tedy být: výkony, náklady, kvalita, spokojenost, doba procesů, doba skladování,
- objekty mohou být produkty a služby, metody, struktury, procesy, strategie a činnosti,
- srovnávací parametry mohou být jiné oddělení, jiné obchodní oblasti, konkurenti, podniky které jsou vyspělejší.

Nicméně je třeba mít na paměti, že chápání současného stavu musí být také hospodárné, tj. jeho užitek musí být větší, než náklady spojené se stanovením skutečného stavu a současné informace musí být, pokud je to potřeba, podnětem pro včasné přijetí nápravných opatření. Porovnávání jako takové má v controllingu vysokou rozpoznávací hodnotu, protože pozice jeho hodnoty jsou relativizované nebo viděné ve vzájemných časových souvislostech. To obecně zvyšuje pocit realizovatelnosti a reálných souvislostí. Výhody a nevýhody můžeme vidět v obrázku č.37.

Obrázek č. 37 Hodnocení benchmarkingu (výhody / nevýhody)

Podstatné výhody	Podstatné nevýhody
Může být použitý pro účely analýzy, plánování, kontroly, komunikace, příp. ke zdůraznění velikosti rozdílu.	Musí být stanoveny interní případně externí podmínky, za kterých se bude realizovat (takže se jako první zajišťuje srovnatelnost)
Výhody / nevýhody hospodářské soutěže budou prostřednictvím porovnávání relativizovány a v podniku známé.	Obtížné získávání detailních údajů, zejména údajů o konkurenci.
Zdůrazňuje myšlení mimo zaběhnutých kolejí.	Vlastní analýza začíná až po předložení údajů.
Srovnání ukazuje skutečný stav a potenciál ke zlepšení a podporuje uvědomění si problémů.	Špatně pocíťována neschopnost obstát ve srovnání s partnerem může vést i k rezignaci.
Externí benchmarking umožňuje pracovníkům, aby se mohli více soustředit na požadavky trhu.	Časově náročný proces.

Zdroj: ESCHENBACH, R., SILLER, H., 2012., Profesionální controlling. 2.vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s., (105)ISBN 978-80-7357-918-0.

Krok, který následuje po shromáždění a srovnání získaných dat, je **zpracování do smysluplného výstupu**. Díky tomuto výstupu by mělo být možné pochopení příčin, proč je náš partner v dané oblasti lepší a zda je prostor se zlepšovat, nebo danou činnost nahradit outsourcingem. Úspěšný **benchmarking jednoznačně vede ke zlepšení** konkurenceschopnosti či konkurenční pozice organizace.

Nákladový benchmarking

Je jedním ze základních nástrojů nákladového řízení uplatňovaných v současné podnikové praxi. Jedná se o zvláštní formu benchmarkingu, u kterého jsou sledovány náklady podél celého hodnotového řetězce. Navíc se k nákladovým položkám zjišťují příslušné procesní kroky podniku nejlepšího ve své třídě. Jeho cílem je také odhalit potenciály ke zlepšení v oblastech režijních nákladů.

Fáze nákladového benchmarkingu jsou:

- realizace přípravy, která se skládá z určení objektu benchmarkingu, tj. je nutné stanovit, která část hodnotového řetězce bude předmětem benchmarkingu,

- stanovení veličin pro benchmarking, tedy definice toho, který konkrétní ukazatel budeme srovnávat (např. náklady na dopravu jedné palety),
- výběr partnera pro benchmarking a omezení, která se týkají dostupnosti dat pro benchmarking,
- analýza, která začíná vlastní až následně u partnera benchmarkingu (cílem je zjistit jakým způsobem jsou činnosti v rámci objektu benchmarkingu prováděny),
- identifikace mezery ve výkonu a analyzovány jsou jejich příčiny,
- realizace opatření, které souvisí s přiblížením se výkonu k partnerovi

? Úkoly k zamyšlení a diskuzi

1. Jaké jsou kroky při tvorbě finančního plánu?
2. Jakými metodami lze tvořit finanční plán?
3. Jakými metodami lze hodnotit finanční plán?
4. Co je to benchmarking?
5. Odkud pocházejí data pro proces benchmarkingu?
6. Uveďte pět podstatných výhod benchmarkingu.
7. Uveďte pět podstatných nevýhod benchmarkingu.

🔑 Klíč k řešení otázek

1. Postup tvorby finančního plánu
 - a. Finanční analýza podniku
 - b. Formulace cílů a tvorba základní strategie
 - c. Dlouhodobý finanční plán
 - d. Krátkodobý finanční plán a rozpočty
 - e. Operativní finanční plán
 - f. Implementace fin.plánu během celého plán.období
 - g. Hodnocení úrovně fin.plánu, hlášení o realizaci plánu, úpravy a změny v plánu
2. Metody a modely tvorby finančních plánů
 - a. Globální metoda
 - b. Metoda postupného sestavování rozpočtů
 - c. Metoda analýzy nulového bodu
 - d. Metoda poměrových finančních ukazatelů
 - e. Metoda procentního podílu na tržbách
 - f. Regresní metoda a finanční modely
3. Hodnocení úrovně a kvality vypracovaného finančního plánu
 - a. Poměrové finanční ukazatele

- b. Altmanův model
 - c. Hodnocení podle cílů
 - d. Ekonomické normály
4. Benchmarking je kontinuální proces, ve kterém mohou být produkty, služby, procesy a metody organizace porovnávány (v daném okamžiku) s nejlepšími nebo s výkony nejlepších na světě ("kriticko- kreativní napodobení").
5. Data pro proces benchmarkingu pocházejí z metody ABC- Activity-Based Costing ve spojení s manažerskými aplikacemi Activity-Based Management.
6. Výhody
- a. Může být použitý pro účely analýzy, plánování, kontroly, komunikace, příp. ke zdůraznění velikosti rozdílu.
 - b. Výhody / nevýhody hospodářské soutěže budou prostřednictvím porovnávání relativizovány a v podniku známé.
 - c. Zdůrazňuje myšlení mimo zaběhnutých kolejí.
 - d. Srovnání ukazuje skutečný stav a potenciál ke zlepšení a podporuje uvědomění si problémů.
 - e. Externí benchmarking umožňuje pracovníkům, aby se mohli více soustředit na požadavky trhu.
7. Nevýhody
- a. Musí být stanoveny interní případně externí podmínky, za kterých se bude realizovat (takže se jako první zajišťuje srovnatelnost)
 - b. Obtížné získávání detailních údajů, zejména údajů o konkurenci.
 - c. Vlastní analýza začíná až po předložení údajů.
 - d. Špatně pocíťována neschopnost obstát ve srovnání s partnerem může vést i k rezignaci.
 - e. Časově náročný proces.

Studijní materiály:

Základní literatura:

HAVLÍČEK, K., 2011, *Management & controlling malé a střední firmy*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., (101-104, 173-177) ISBN 978-80-7408-056-2.

LANG, H. 2005, *Manažerské účetnictví*. Praha : C.H.Beck. () ISBN 80-7179-419-8.

KRÁL, B. 2006, *Manažerské účetnictví*. Praha : Management Press,(274-303). ISBN 80-7261-141-0.

POPESKO, B. 2009, *Moderní metody řízení nákladů*. vyd. Praha: Grada Publishing, (20-30, 173-177). ISBN 978-80-247-2974-9.

BRAGG, S.M. 2009, *Controllership, The Work of the Managerial Accountant*. 8. vyd. New York: John Wiley & Sons, ISBN 9780470507810.

Doporučené studijní zdroje:

MAŘÍK M. 2007, *Metody oceňování podniku, Proces ocenění, základní metody a postupy*. Praha: Ekopress 2007, (97-101)ISBN 978-80-86929-32-3

VEBER, J. a kol. 2009, *Management – základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Manag. Press. (),ISBN 978-80-7261-200-0.

HNILICA, J. - FOTR, J. 2009, *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2560-4

KERZNER, Harold R. 2013, *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. New York: John Wiley & Sons, ISBN 9781118415856.

Kapitola 8: Finanční controlling – kalkulace



Klíčové pojmy:

Strategický finanční controlling, řízení hodnoty podniku, bilanční pravidla



Cíle kapitoly:

- pochopení strategického finančního controllingu a jeho postavení v podniku,



Čas potřebný ke studiu kapitoly: 5 hodin



Výklad:

Úvod do kalkulací a základní pojmy

V rámci **nákladového řízení** je nezbytné sledovat náklady z věcného hlediska. K tomu se používají tzv. **kalkulace vlastních nákladů**, které jsou následně základem pro **kalkulace cen**. Úplné vlastní náklady jsou tedy významnou interní složkou kalkulace cen a důležitými faktory úspěšnosti v hyperkonkurenčním prostředí, kde tedy hrají stejně důležitou roli **interní** (náklady) i **externí** (ceny konkurentů, poptávka zákazníků) **faktory**. Jen úspěšný mix interních a externích faktorů, který závisí na celkové tržní pozici podniku, dokáže stanovit cenu, která bude konkurenceschopná, přijatelná pro zákazníky a ziskutvorná z pohledu podnikových finančních cílů.

Stanovení jednotlivých složek nákladů na kalkulační jednotku nám tvoří **metodu kalkulace**. To jakou metodu zvolíme je jedním z hlavních controllingových rozhodnutí, které je závislé na typu výrobku, který se chystáme kalkulovat a od požadavků kladených na strukturu a detail rozlišovaných nákladů.

Tak jako u ostatních druhových linií operativního controllingu, i finanční podléhá určité vizi a strategii. K **metodám a technikám strategického managementu** zaměřených na kalkulování řadíme tzv. target costing (cílové náklady).

Základní pojmy:

- **Cílové náklady** jsou takové, které dovolí trh, tzn. je ochota zákazníků od dané výše ceny zaplatit za uvažované produkty s ohledem na užitek, který v nich vidí. Samozřejmě zohledňuje se zde i rozsah a úloha konkurence.
- **Kalkulace nákladů**, rozumíme pod ní přehled konkrétních složek nákladů (viz obrázek č.38)
- **Kalkulační jednotka** je myšlena jako výkon (např. produkt, výrobek, polotovár či služba), který je vázán na definovanou měřicí jednotku (množství, hmotnost, délka, čas atd.) Jednotlivé složky nákladů se vyčísľují v kalkulačních položkách, které jsou obsaženy v kalkulačním vzorci (i pro výpočet úplných vlastních nákladů a i pro výpočet cen). Náklady, které jsou přiřazovány na kalkulační jednotku resp. Objekt, můžeme rozdělit do dvou kategorií a to na přímé náklady a nepřímé.
- **Přímé náklady** jsou takové, které můžeme specificky a přímo vztahovat k nějakému nákladovému objektu, jsou tedy adresní (např. Materiál, mzda dělníka vyrábějícího konkrétní výrobek, viz obrázek č.38).
- **Nepřímé náklady** jsou naopak nepřiraditelné adresně ke konkrétnímu objektu. A to z důvodu neexistence vazby mezi nákladem a objektem. Pokud tato vazba je, nicméně my nejsme schopni v rámci účetnictví tuto evidenci nákladů identifikovat (náklady na správní zabezpečení, management).

Velmi důležitou klasifikací nákladů je klasifikace ve vztahu **k objemu realizovaných výkonů** (např. prodaný počet kusů výrobků, vyrobených či vůči měřenému výkonu). V rámci členění rozlišujeme tyto základní kategorie:

- **Variabilní náklady** můžeme obecně definovat jako náklady, jejichž výše se při změně objemu výkonu mění. Jejich nejdůležitější složkou jsou tzv. proporcionální náklady, jejichž výše se mění přímo úměrně s úrovní aktivity. Pokud však rostou rychleji nebo pomaleji než objem produkce v tom případě hovoříme o nadproporcionálních nákladech nebo podproporcionálních nákladech.
- **Fixní náklady** představují takové náklady, které zůstávají neměnné při různých úrovních aktivity organizace v průběhu určitého časového období. Příkladem jsou například odpisy budov, mzdy managementu atd.
- **Smíšené náklady** (např. spotřeba energie, část je fixní, např. energie na osvětlení a část variabilní tj. energie pro stroje) obsahují v sobě i variabilní a i fixní složku.

Klasifikace nákladů, ve vztahu k manažerskému rozhodování představuje jakési obecné členění, které hovoří o určitých konceptech, které se při tvorbě těchto manažerských rozhodnutí

uplatňují. Tato klasifikace se realizuje vždy ve vztahu k nějakému konkrétnímu probíhajícímu rozhodování a vždy s pohledem do budoucna. Rozlišujeme:

- **Relevantní náklady**, jejichž výše je určována v závislosti na přijetí nebo nepřijetí daného rozhodnutí.
- **Irelevantní náklady**, jejich výška se nezmění v závislosti na variantě daného manažerského rozhodnutí, která bude přijata.
- **Rozdílové náklady** představují rozdíl mezi náklady před přijetím rozhodnutí a po kvantifikaci jeho dopadů.

Tento koncept vznikl s cílem eliminovat zkresení, které nám mohou do rozhodovacího procesu přinést irrelevantní náklady a jejich zahrnutí do rozhodovacího procesu. Jde například o situaci, kde budeme posuzovat dvě varianty pracovní cesty, tj. cestu služebním autem na rozdíl od tradiční cesty vlakem, bude spotřeba pohonných hmot považována za relevantní náklad, protože se v důsledku přijetí rozhodnutí změní. Na druhé straně pojištění automobilu je irrelevantní náklad, neboť zůstane stejné bez ohledu na to, která varianta rozhodnutí bude přijata. Náklady na pojištění by neměly být při rozhodování o variantě brány v úvahu, protože mohou nesprávně ovlivnit přijaté rozhodnutí. Náklady na ujeté km u automobilu, které budou zahrnovat i pojištění, nám mohou poukázat na nákladovou výhodnost jízdy vlakem. Automobil tak zůstane nevyužitý a náklady na pojištění se nám přesto nepodaří eliminovat. Stejným způsobem je možné přistupovat k výnosům.

Pod **utopenými náklady** rozumíme náklady, které byly v minulosti vynaloženy a které nemohou být změněny žádným rozhodnutím učiněným v budoucnu. Charakteristické jsou pro ně následující souvislosti

- vynakládají se před zahájením výroby,
- jejich celkovou výši již nelze ovlivnit,
- jedinou možností jejich snížení je opačné působící investiční rozhodnutí,
- jedná se například o odpisy fixních aktiv,
- je pro ně typický relativně vzdálený časový úsek mezi výdejem a vyjádřením nákladů.

Oportunitní náklady jsou také jinak nazývány náklady obětované příležitosti. Nejsou v přesné výši účetně evidované a mají tedy charakter implicitních nákladů. Přestávají hodnotu ušlého příjmu z alternativy, jejíž přijetí bylo akceptováním zvolené alternativy znemožněno. Jedná se o jakýsi ušlý zisk z alternativy, kterou jsme nepřijali

Přirážka a marže

Jak ve vědecké rovině, tak v podnikové a obslužní sféře jsou tyto pojmy definovány ne vždy na stejné teoretické rovině, někdy jsou považovány za synonyma, na opačném pólu názorové

hladiny naopak jako neslučitelné kategorie. Ještě větší různorodost názorů panuje v oblasti jejich kvantifikace a implementace. Uvedeme proto vymezení těchto pojmů.

Přirážka je procentuální vyjádření podílu z ceny, který byl k nákupní ceně přičten a počítá se podle vztahu:

$$Přirážka = \frac{\text{prodejní cena} - \text{nákupní cena}}{\text{nákupní cena}} * 100 (\%)$$

Marže je podíl navýšení na prodejní ceně a počítá se podle vztahu:

$$Marže = \frac{\text{prodejní cena} - \text{nákupní cena}}{\text{prodejní cena}} * 100 (\%)$$

Na druhou stranu difference u vydefinování těchto kategorií nacházíme v různých odvětvích jako např. obchod a služby, stavebnictví, strojírenství, (převládá užívání marže), oblast IT1 a další služby (převažuje užívání přirážky, někdy též marže), závislost je zde zejména na obsahové náplni samotné obchodní operace. V IT a ve zdravotnictví je marže chápána podle vztahu:

$$Marže \text{ v IT a zdravotnictví} = \frac{\text{prodejní cena} - \text{nákupní cena}}{\text{nákupní cena}} * 100 (\%)$$

Target costing (cílové náklady) - pohled strategického managementu

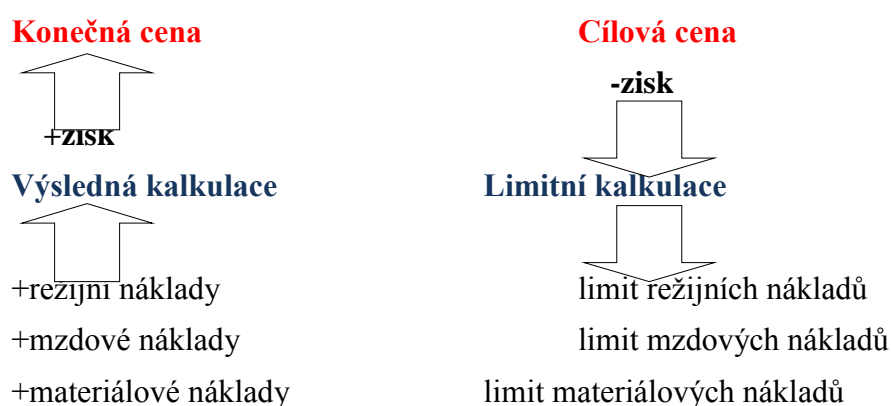
Tato **metoda strategického managementu** představuje proces, který směřuje k určení ceny nového či budoucího výrobku. Vychází podle Veber (2014, s. 542) z následujících zásad:

- k určení limitu prodejní ceny se nedochází standardními postupy, tedy součtem výrobních nákladů a zisku, ale jde o trhem akceptovanou prodejní cenu,
- z tohoto limitu výrobních nákladů produktu je možné určit cílové náklady pro jednotlivé součásti produktu a mezní náklady pro jednotlivé zvláštní výrobní procesy,
- uvažování se zaměřuje na to, "kolik může produkt stát", "ne kolik by měl",
- ve vztahu k výrobkům jde o poskytování takového výrobku "který je tak dobrý, jak je potřebné a ne tak dobrý jako je možné".

Z těchto skutečností nám vyplývá, že **cílové náklady** odvozené od tržní ceny se zřejmě **nebudou shodovat s výrobními** náklady určenými na bázi nákladových kalkulací:

- pokud jsou cílové náklady vyšší než kalkulačně určené, rozdíl představuje částku, o kterou je možné zvýšit předpokládaný zisk,
- pokud však vyjdou naopak, tedy cílové náklady jsou nižší než kalkulačně určený limit nákladů, vyvolává to impuls k zlepšovacími aktivitám, jejichž důsledkem by mělo být odhalení a využití rezerv, neefektivnosti, zvýšení produktivity atd. ve všech etapách výrobního procesu s cílem snížit náklady

Obrázek č. 39 Vztah tradiční kalkulace nákladů a limitní kalkulace "target costing"



VEBER, J. a kol.2014, Management – základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. Praha: Manag. Press. (542-547),ISBN 978-80-7261-274-1.

? Úkoly k zamyšlení a diskuzi

1. Definiujte náklady podle vztahu ke kalkulační jednotce
2. Definiujte náklady podle vztahu k objemu realizovaných výkonů.
3. Definiujte náklady podle vztahu k manažerskému rozhodování.
4. Definiujte utopené náklady.
5. Z ukazatelů přírážka a marže, který výsledek může být záporný?

🔑 Klíč k řešení otázek

1. Náklady podle vztahu ke kalkulační jednotce (k nákladovému objektu)
 - a. Přímé náklady jsou takové, které můžeme specificky a přímo vztahovat k nějakému nákladovému objektu, jsou tedy adresné.

- b. Nepřímé náklady jsou naopak nepřiraditelné adresně ke konkrétnímu objektu. A to z důvodu neexistence vazby mezi nákladem a objektem. Pokud tato vazba je, nicméně my nejsme schopni v rámci účetnictví tuto evidenci nákladů identifikovat.
- 2. Náklady podle vztahu k objemu realizovaných výkonů:
 - a. Variabilní náklady můžeme obecně definovat jako náklady, jejichž výše se při změně objemu výkonu mění.
 - b. Fixní náklady představují takové náklady, které zůstávají neměnné při různých úrovních aktivity organizace v průběhu určitého časového období.
 - c. Smíšené náklady obsahují v sobě i variabilní a i fixní složku.
- 3. Náklady podle vztahu k manažerskému rozhodování.
 - a. Relevantní náklady, jejichž výše je určována v závislosti na přijetí nebo nepřijetí daného rozhodnutí.
 - b. Irelevantní náklady, jejich výška se nezmění v závislosti na variantě daného manažerského rozhodnutí, která bude přijata.
 - c. Rozdílové náklady představují rozdíl mezi náklady před přijetím rozhodnutí a po kvantifikaci jeho dopadů
- 4. Pod utopenými náklady rozumíme náklady, které byly v minulosti vynaloženy a které nemohou být změněny žádným rozhodnutím učiněným v budoucnu.
- 5. Obě hodnoty jsou záporné v případě, že prodejní cena nedosahuje výše nákupní ceny.



Studijní materiály:

Základní literatura:

HAVLÍČEK, K., 2011, *Management & controlling malé a střední firmy*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., (107-109) ISBN 978-80-7408-056-2.

LANG, H. 2005, *Manažerské účetnictví*. Praha : C.H.Beck. () ISBN 80-7179-419-8.

KRÁL, B. 2006, *Manažerské účetnictví*. Praha : Management Press,(64-92, 95-96, 99, 119-206, 334-390). ISBN 80-7261-141-0.

POPEŠKO, B. 2009, *Moderní metody řízení nákladů*. vyd. Praha: Grada Publishing, (38-99). ISBN 978-80-247-2974-9.

BRAGG, S.M. 2009, *Controllership, The Work of the Managerial Accountant*. 8. vyd. New York: John Wiley & Sons, ISBN 9780470507810.

Doporučené studijní zdroje:

MAŘÍK M. 2007, *Metody oceňování podniku, Proces ocenění, základní metody a postupy*. Praha: Ekopress 2007,(455-463) ISBN 978-80-86929-32-3

VEBER, J. a kol. 2009, *Management – základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Manag. Press. (542-547, 683-691), ISBN 978-80-7261-200-0.

HNILICA, J. - FOTR, J. 2009, *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. Praha: Grada. () ISBN 978-80-247-2560-4

KERZNER, H. R. 2013, *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. New York: John Wiley & Sons, ISBN 9781118415856.

Kapitola 9: Finanční controlling- kalkulace (spotřeba výrobních faktorů - materiálu, dlouhodobého majetku)



Klíčové pojmy:

target costing, kalkulace, nákladové účetnictví, náklady, investice



Cíle kapitoly:

- - pochopení významu kalkulací a jejich role v controllingu,
- - porozumění nákladovému účetnictví a řízení nákladů,
- - znalost investičních propočtů a souvislostí při pořízení majetku.



Čas potřebný ke studiu kapitoly: 5 hodin



Výklad:

Operativní finanční controlling nákladů a výkonů

Zatímco strategický management vidí náklady jako objekt tvorby, **operativní controlling nákladů a výkonů** se zaměřuje na plánování nákladů a výkonů za účelem krátkodobých rozhodnutí a podpory vykonavatele rozhodnutí, na zpracování skutečných nákladů a výkonů a na operativní porovnávání plánovaných a skutečných nákladů za účelem kontroly hospodárnosti. V celkovém uspořádání by měla operativní kalkulace nákladů a výkonů obsahovat tyto **moduly**:

- kalkulace druhů nákladů,
- kalkulace nákladových středisek,
- kalkulace nositele nákladů,
- bilance úspěšnosti (zisku a ztrát),
- bilance úspěšnosti (zisku a ztrát) za plánované období.

V operativním controllingu nákladů a výkonů se zpravidla používají především tyto metody ESCHENBACH-Siller (2012, s.236):

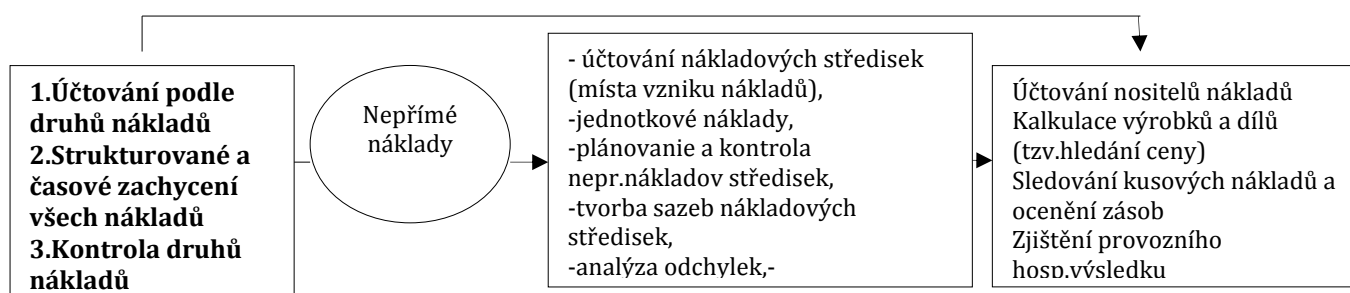
- break-even-analýza (analýza bodu zvratu),
- postup porovnávání zaměřený na náklady,
- zjištění cenových hranic,

- optimalizace výrobních programů,
- příležitostná analýza nákladů,
- postupný výpočet hrubého rozpětí.

Nákladové účetnictví

Kalkulace nákladů a výkonů jsou považovány podle Horváth (2004, s.44) za jeden z hlavních nástrojů controllingu. Úzce souvisí s **nákladovým účetnictvím**, které hodnotově zobrazuje proces vzniku výkonů. Minimálně na operativní úrovni tvoří informace nákladového účetnictví pro controllera podstatný pracovní podklad. Účtování nákladů podle jejich druhů představuje výchozí bod kalkulace nákladů a výkonů. Zachycuje tak systematicky všechny vznikající náklady (tzv. primární) při produkci a zhodnocování realizovaných výkonů a také náklady, které se týkají výkonů produkovaných podnikům, a které nejsou zhodnoceny v místě jejich vzniku, ale jsou využity jinou organizační složkou podniku a tak ji zatíží (tzv. sekundární). Čím je členění nákladových druhů podrobnější, tím roste informační hodnota, avšak stoupají i náklady spojené s realizací tohoto postupu. Velmi přehledně ukazuje fáze a úkoly manažerského účetnictví následující obrázek č. 40. a následně obrázek č.41, na kterém můžeme vidět osnovy druhů nákladů pro rozbor primárních nákladů.

Obrázek č. 40 Fáze a úkoly nákladového účetnictví



Zdroj: HORVÁTH & Partners, 2004. *Nová koncepce controllingu*. 1.čes.vyd. Praha: Profess Consulting s.r.o. (45)ISBN 80-7259-002-2.

Konečným účelem vynakládání nákladů jsou sice finální výkony, avšak princip účelovosti prochází celým **procesem přeměny nákladů na finální výkony**. Tímto procesem se prolínají podle Král (2006, s.95) **dvě linie**:

- **linie výkonová**, orientovaná na vyjádření vztahu nákladů ke konkrétnímu výrobku, práci, službě, nebo k dílčím výkonům, činnostem či aktivitám, které se uskutečňují ve vzájemných vazbách, charakterizujících hlavní, pomocné a obslužné podnikové procesy (zjišťují, sledují a kontrolují se náklady v útvarech ve skutečné výši a s primárním zaměřením na místo vynaložení nákladu-kalkulační výkonové střediska).

- **linie útvárová**, která sleduje primárně otázku: "ve kterém vnitropodnikovém útvaru byl náklad vynaložen?" jde o tzv. odpovědnostní přístup (hlavní cíl sledování v této linii je zjišťovat přínos jednotlivých vnitropodnikových útvarů k celkovým podnikovým výsledkům, z pohledu odpovědnosti za vznik nákladů).

Obě linie se nevyklučují, avšak jejich použití je v čisté formě možné pouze ve velmi jednoduché výrobě. Se vzrůstající složitostí podnikatelského procesu se současné zajištění obou skupin informačních požadavků stává složitějším. Tedy volba primární orientace nákladového účetnictví je **originálním rozhodovacím úkolem** každého podniku. Způsob řešení tohoto úkolu ovlivňuje takové faktory, jako je složitost podnikatelského procesu, rozsah pomocných a obslužných činností, opakovatelnost výroby, délku výrobního cyklu a proporce přímých resp. nepřímých nákladů

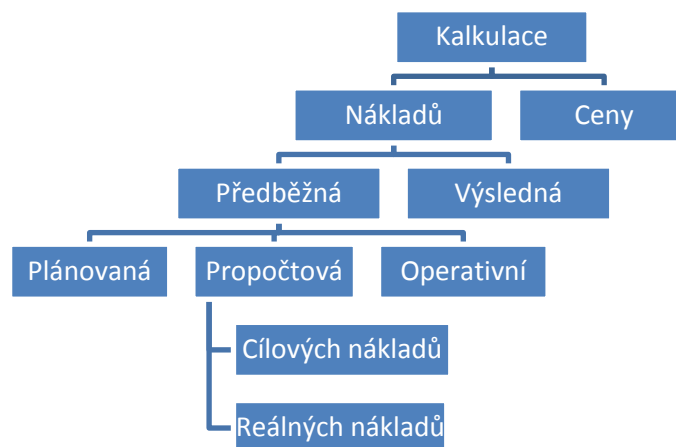
Nákladová kalkulace

Kalkulace ve smyslu nákladové kalkulace je v dnešní době považována za nejstarší a nejčastěji používanou metodu ve smyslu **hodnotového řízení**. Kalkulaci lze definovat podle Popesko (2009, s.99) jako přiřazení nákladů, marže, zisku, nebo velmi často ceny, protože každá tato veličina je na kvantifikaci nákladů založená.

Problém těchto nákladových kalkulací tkví v tom, že existují problémy s alokací nepřímých nákladů (režijních). Pokud by měly všechny náklady přímý charakter, spektrum metod nákladových kalkulací by se značně snížilo, protože přímým přiřazením nákladů objektu bychom za jakýchkoliv podmínek získali relativně velmi přesné informace o nákladech výkonů. Problémem, který nám sestavování kalkulací komplikuje, je existence stále rostoucích podílů režijních nákladů, u nichž je jejich přiřazení výkonů často problematické. **Kalkulační metoda**, která je pro kvantifikaci nákladů na výkon použita, vychází ze způsobu nákladové alokace pro přiřazení nepřímých nákladů. Jednotlivé typy kalkulačních metod se tak zpravidla liší způsobem alokace režijních nákladů. Celkový kalkulační systém a jeho členění na jednotlivé druhy kalkulací můžeme vidět na obrázku č.42.

Výběr metody kalkulace je podle Král (2006, s.120) obecně závislý od:

- vymezení předmětu kalkulace,
- způsobu přiřazování nákladů předmětu kalkulace,
- struktury nákladů, ve které se zjišťují nebo stanoví náklady na kalkulační jednotku.



Zdroj: POPESKO, Boris. 2009, Moderní metody řízení nákladů. vyd. Praha: Grada Publishing, (57). ISBN 978-80-247-2974-9.

Úlohy kalkulací

Úkoly kalkulací vycházejí ze základních ekonomických cílů firmy. Podle Janok (2002, s.21) je můžeme tedy rozdělit do pěti hlavních skupin a to:

- 1) umožňují plánování a sledování vývoje nákladů a jejich struktury, dále zisku, případně dalších složek cen na jednotlivé výkony, jejich porovnávání podle skupin a druhů výrobků, podle podniků a odborů a také v mezinárodním měřítku v rozsahu potřebném pro podnikové řízení, pomáhají i k zvyšování efektivity,
- 2) poskytují podklady pro vypracování návrhů nabídkových tržních cen tvořených metodou individuální kalkulace a kalkulačním porovnáváním,
- 3) poskytují podklady kontrolním orgánům na sledování úrovně spotřeby zhmotnělé a živé práce na výkony,
- 4) poskytují specifické informace pro vnitropodnikové a podnikové řízení a umožňují podnikovému managementu důsledně uplatňovat požadavky hospodárnosti a rentability při určování výrobních programů a uskutečňování ekonomických operací vyžadujících kalkulování,
- 5) oceňováním spotřeby práce, výkonů a nedokončených výkonů a výrobků prohlubují uplatňování zásad podnikového a vnitropodnikového rozpočtu.

Z těchto úkolů vyplývají i funkce kalkulací:

- plánovací (umožňuje plánovat nejen náklady, ale i činnost podniku, případně úloh),
- kontrolní (ve spojitosti s vyhodnocováním výsledků PL / SK),
- motivační funkce (ve spojitosti se zaměstnanci a odměňováním při snížení nákl.),
- manažerská funkce (podklady pro podnikové řízení).

Struktura nákladů v rámci nákladových kalkulací

Jelikož cílem kalkulování je získat co možná nejkompexnější celkové náklady určitého výkonu, jako podklad managementu, je nezbytná přesnost a použitelnost co možná nejširšího spektra nákladů přímo na kalkulační jednotku (kalkulovaný objekt) - **absolutní nákladová kalkulace**.

Dobrá nákladová kalkulace podává nejen informaci o celkové výši nákladů na výkon, ale poskytuje obraz o tom, z jakých skupin se náklady výkonu skládají. Taková **strukturovaná kalkulace** nejen podává informace o výši jednotlivých nákladových skupin, ale umožňuje stanovovat úroveň ceny při různých situacích (např. Sezónní výkyvy poptávky). Kalkulace také podává informaci o tom, jaká úroveň nákladů je uhrazena, a poskytuje tak daleko přesnější obraz o schopnosti výkonu přispět k tvorbě zisku. Jednotlivé příkladné úrovně nákladů můžeme vidět v obrázku č.43.

Obrázek č .43 Úrovně nákladů v rámci kalkulace

Jednoduchá kalkulace	Strukturovaná kalkulace
Přímý materiál	Přímý materiál
Přímé mzdy	Přímé mzdy
Nepřímé (tzv. režijní náklady)	Výrobní režie
	Konstrukční příprava
	Náklady na prodej a distribuci
	Vedení a správa
	Marketing
	Výzkum

Zdroj: POPESKO, Boris. 2009, Moderní metody řízení nákladů. vyd. Praha: Grada Publishing, (58). ISBN 978-80-247-2974-9.

Struktura nákladových položek je v každém podniku jiná vzhledem k potřebám konkrétního podniku. Formou jejího vyjádření je **kalkulační vzorec**, který představuje soupis jednotlivých druhů nákladů v rámci kalkulace, který by měl být doplněn o způsob kvantifikace těchto nákladových položek ve vztahu ke kalkulovanému výkonu. Je považován za jakýsi typový vzorec, který představuje určitou standardizovanou variantu kalkulace. Avšak v praxi dochází i k tomu, že místo podrobné kalkulace se cena výkonu počítá jako přírážka k celkovým nákladům, ale je ovlivňována konkurenčním prostředím. V takových situacích jsou náklady výkonu charakterizovány a kalkulovány jako rozdíl mezi cenou výkonu a očekávaným ziskem. Taková kalkulace se označuje jako **rozdílová**, nebo **retrográdní**. Typový a retrográdní kalkulační vzorec si můžeme prohlédnout a porovnat v následujícím obrázku č. 44.

Obrázek č. 44 Typový a retrográdní kalkulační vzorec

Typový kalkulační vzorec

1. přímý materiál+2.přímé mzdy+3.ost.př.mat.

4.výrobní (provozní) režie

Vlastní náklady výroby (provozu):

5.správní režie

Vlastní náklady výkonu:

6.odbytové náklady

Úplné vlastní náklady výkonu:

7.Zisk/ztráta

Cena výkonu (základní)

Retrográdní kalkulační vzorec

Základná cena výkonu:

-dočasné cen.zvýhodnění

-slevy zákazníkům (sez.,množ.)

Cena po úpravách:

-náklady

ZISK

Zdroj: POPESKO, Boris. 2009, Moderní metody řízení nákladů. vyd. Praha: Grada Publishing, (59). ISBN 978-80-247-2974-9.

Typy nákladových kalkulací

Při definici základních typů nákladových kalkulací budeme vycházet ze dvou základních typů resp. **charakteristických řad** podle Popesko (2009, š.60) a to:

- **absorpční kalkulace** nebo jinak také kalkulace úplných nákladů, které v sobě zahrnují veškeré náklady podniku či organizační jednotky,
- **neabsorpční kalkulace** nebo také kalkulace neúplných nákladů, které zahrnují jen část podnikových nákladů (variabilní) a ostatní náklady (fixní) do výkonu nerozpočítávají,

Druhou charakteristikou základních typů je **způsob alokace režijních nákladů** objektu, kde vystávají opět dva základní typy:

- buď použijeme nějakou úroveň zjednodušení na vyjádření průměrné úrovně režijních nákladů na výkon (tj. Proporcionální přiřazení režijních nákladů k objemu přímých nákladů-alokační princip průměrování)
- nebo se pokusíme o přiřazení režijních nákladů s přihlédnutím k příčinné souvislosti mezi jejich vznikem a výkonem- alokační princip příčinné souvislosti.

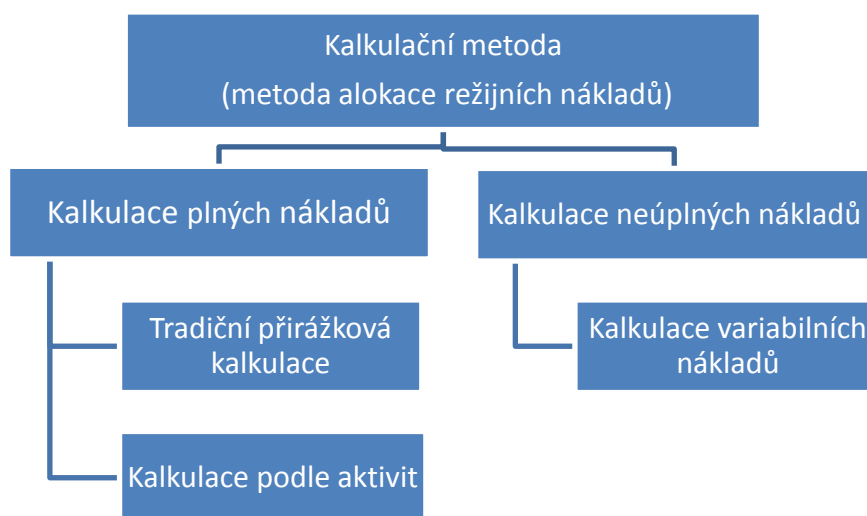
Od způsobu alokace režijních nákladů se budoucí uživatel kalkulace rozhoduje ve prospěch jedné ze tří základních možností, jakou metodu nákladové kalkulace si zvolí. Jsou tři základní (viz obrázek č. 45) a to:

1. přiřázková resp. zakázková kalkulace (spojuje se se situací, kdy se uživatel rozhodne použít kalkulaci úplných nákladů, kde může použít objemové přiřazení režijních nákladů, používá se nejčastěji)

2. kalkulace podle aktivit (používá se tehdy, když se náklady přiřazují podle skutečných příčinných vztahů aktivity a procesů - nová metoda, značně komplikovaná a náročná na informace ale dostatečně podrobná)

3. kalkulace variabilních nákladů (používá se tehdy, když si uživatel zvolí tu možnost, při které režijní resp. fixní náklady nebude k výkonu alokovat v plné výši, ale část ponechá nealokovanou - tzv. metoda krycího příspěvku).

Obrázek č. 45 Základní typy nákladových kalkulací



Zdroj: POPESKO, Boris. 2009, Moderní metody řízení nákladů. vyd. Praha: Grada Publishing, (61). ISBN 978-80-247-2974-9.

Kromě základních typů kalkulací existují i **speciální typy kalkulací**, které jsou odlišné v principech alokace režijních nákladů nebo způsobech využití. Většinou se také jedná o metody, které jsou používány při specifických typech výkonů nebo specifických rozhodovacích úlohách. Rozlišujeme podle Popesko (2009 s.62):

- **kalkulace dělením** (tzv. prostá kalkulace dělením celkových nákladů na jednotku homogenního výkonu) -nejjednodušší, avšak vyžaduje stejný podíl přímých a nepřímých nákladů. Jde např. o výrobu elektřiny. Druhou variantou je kalkulace dělením s ekvivalentními čísly, která je založena na zcela homogenních výkonech, ale liší se jen v určitém měřeném parametru který náklady výkonu jako celku ovlivňuje. Např. velikost, hmotnost, kvalita):

- **kalkulace sdružených výkonů** (používá se v takových situacích, pokud podnik vyrábí sdružené výkony, kde jde o výrobu několika produktů, které ale nemohou být z technologického

hlediska odděleny od produkce dalších, i když jejich výroba nemusí být jako taková žádoucí. Jde např. o odvětví zpracování ropy, chemikálií, zemědělská výroba či jiné. Známe dvě základní varianty a to **rozčítací** a **odečítací kalkulaci**. K ostatním variantám řadíme: objemovou metodu, metodu prodejní hodnoty v bodě rozdělení, metodu čisté obchodní hodnoty či metodu pevné poměrné ziskovosti)

- **dynamická kalkulace** (není to komplexní kalkulace, ale spíše jde o alokační princip, který může být implementován do jiných kalkulačních metod. Dynamická kalkulace se do určité míry podobá tradiční přírážkové, ale rozšiřuje její vypovídací schopnost o odpověď na otázku, jak budou náklady v jednotlivých fázích ovlivňovány změnami realizovaného objemu výkonů. Jednotkové náklady jsou tak závislé na objemu produkce dané organizace, které produkuje a jak je využita jejich instalovaná kapacita.).).

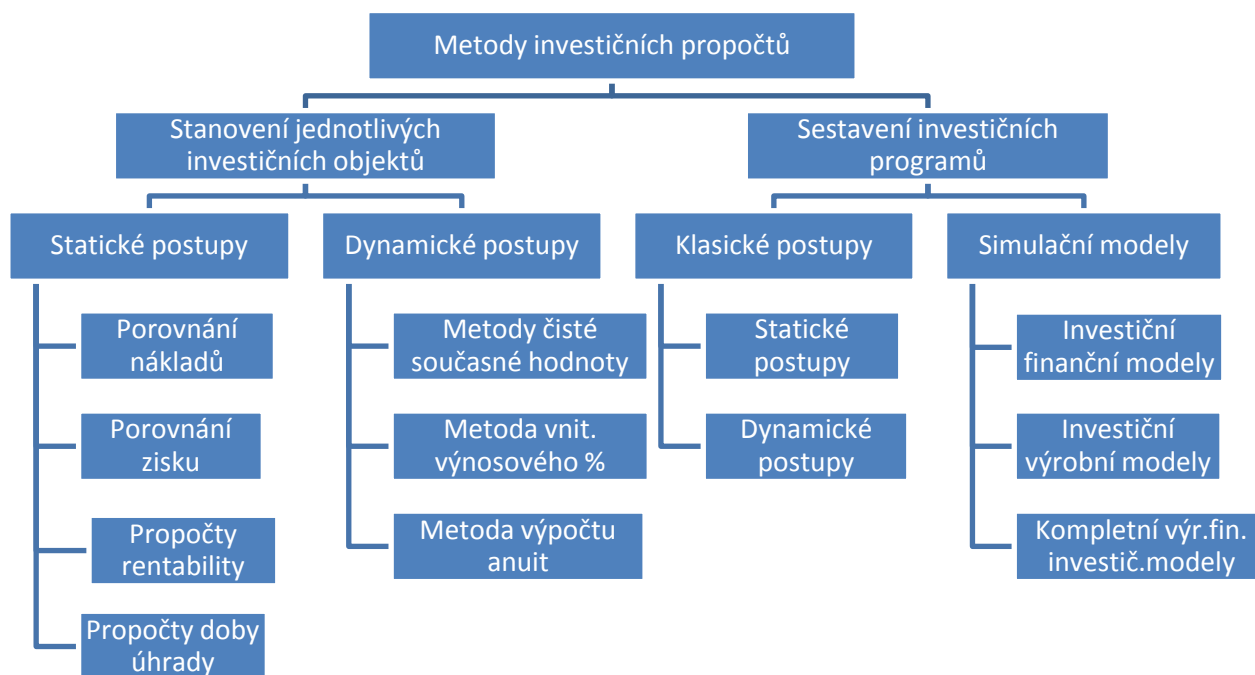
Investiční rozhodování a kalkulování

Rozhodování o investicích patří k nejtěžším úkolům vedení podniku a jeho vedoucích pracovníků. K vyloučení chybných rozhodnutí je nutné dobře organizované investiční plánování, které musí být v souladu s ostatními dílčími plány v podniku. Investiční plánování závisí na plánu odbytu výroby a financí. Dříve než může být odsouhlasen investiční plán, musí být prozkoumáno, zda **jednotlivé investice** mohou být v dostatečné míře profinancované.

Jednotlivé investice jsou chápány jako určitá částka kapitálových výdajů jejichž přeměna na budoucí peněžní příjmy má delší časový horizont (tj. Více než jeden rok). Většinou se člení jako **investice do hmotného nehmotného a finančního majetku**.

Jde tedy o dlouhodobější proces umístování kapitálu do jednotlivých složek majetku. Investiční projekty nebo rozhodnutí jsou zkoumány pomocí **metod investičních propočtů**. Aby se mohlo systematicky rozhodovat o investicích, musí se brát v úvahu všechny dostupné informace kvantitativního či kvalitativního charakteru. Investiční výpočtové metody jsou tak jen jedním z podpůrných prostředků při posuzování a výběru investičních alternativ. Jejich přehledné zobrazení můžeme vidět v následujícím obrázku č.46

Obrázek č. 46 Metody investičních propočtů



Zdroj: HILMAR J.V., 2004, *Nástroje controllingu od A do Z*, 2. vyd., Praha: Profess Consulting s.r.o, (91) ISBN 0-7259-029-4

Základní postupy výpočtu investic

Statické postupy výpočtu investic jsou používány hlavně malými a středními podniky k posouzení jednotlivých investičních objektů. Vycházejí z průměrných hodnot, které se vztahují na jedno období užitečnosti. Zjišťuje se návratnost investičních objektů. Oproti **dynamickým postupům** nezohledňují časový faktor, nepřihlíží se k tomu, v jakých časových úsecích vnikají výnosy z obrátu a náklady, právě tak jako příjmy a výdaje. V statických postupech rozlišujeme tyto **metody**:

- srovnání nákladů,
- srovnání zisku
- výpočet rentability
- výpočty doby úhrady.

Simulační modely jsou velmi teoretické a nemohou skutečnost uspokojivě modelovat. Proto se tyto metody v menších a středních podnicích nepoužívají

Srovnávací propočty nákladů se hodí v případě, jde-li o posouzení obnovovacích a modernizačních investic. Porovnávají se vždy průměrné náklady jednoho období (ty s nejnižšími se považují za nejlepší) buď na kus, nebo za určitý čas. K porovnávání dochází za

předpokladu stejných kvantitativních a kvalitativních výkonů. Pokud by to neplatilo, je třeba porovnat propočty zisku nebo rentability. Při nákladech na investici se rozlišují:

- kapitálové náklady (kalkulační odpisy a úroky),

kalkulační odpisy = pořizovací náklady / doba využití

kalk. úroky za období = (pořizovací náklady / 2) * kalkulační úroková míra

- provozní náklady (výrobní materiál, mzdové náklady, údržba, náklady na odpisy výrobních budov a zařízení, elektrická energie, pojištění).

Srovnávací propočty zisku se berou v úvahu podle průměrných nákladů a průměrných tržeb. Měřítkem výhodnosti investice je touto investicí docílený zisk za období. Cílem srovnávání je tedy maximalizace zisku a investiční varianta, která dosahuje maximálního zisku je tedy nejvýhodnější.

Výpočet rentability následuje po srovnání a výpočtu zisku a vypovídá pouze o relativní výhodnosti investičního objektu ve srovnání s jinou alternativou. Měřítkem je tedy dosažená rentabilita investičního objektu, kterou vypočítáme takto:

rentabilita = (průměrný zisk za období / průměrný použitý kapitál) * 100

Investice je považována za výhodnou pokud rentabilita překračuje plánované nejmenší zúročení vloženého kapitálu a je co možná nejvyšší v rámci porovnávaných investic.

Doba úhrady tvoří kritérium výhodnosti investičního objektu. Určuje se jí období, ve kterém se vložený kapitál vrátí zpět v tržbách. Vypočítáme ji takto:

doba úhrady = použitý kapitál / průměrná návratnost za období

nebo doba úhrady = použitý kapitál / (průměrný zisk za obd. + kalkul. odpisy)

Při výpočtu doby úhrady se musí zejména věnovat pozornost riziku investice. Údaje týkající se investičních objektů jsou tím nepřesnější, čím víc zasahují do budoucna. Investiční riziko je menší při kratší době úhrady.

Dynamické metody investičních propočtů

Na rozdíl od statických metod, dynamické už počítají s příjmy a výdaji v jednotlivých obdobích doby užitečnosti (jsou srovnatelné pouze tehdy, jestliže jsou zúročené nebo odúročené v jednom společném okamžiku, tedy mají "současnou hodnotu" - počátek investičního záměru). Děje se to prostřednictvím finančně-matematických metod. Výše současných hodnot závisí také na zvolení kalkulační úrokové míry, jež poskytuje informaci o výnosnosti, které má být dosaženo

(orientuje se na úroky z vkladů-kalkulační úroková míra). Kromě toho je třeba brát v úvahu i rizika, neboť investice v podnikání jsou riskantnější např. než nákup státních dluhopisů.

Při dynamických metodách výpočtu investic se snažíme zachytit výhodnost investičních objektů po celou dobu používání až k vyřazení investice. K těmto metodám zařazujeme:

1. metoda čisté současné hodnoty,
2. metoda vnitřní úrokové míry,
3. metoda anuit.

Metoda čisté současné hodnoty (rozdíl souhrnu zúročených a odúročených hodnot příjmů a výdajů dává čistou současnou hodnotu) je založena na jednom kritériu posuzování investičních objektů a to 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.

Při metodě vnitřního výnosového procenta se vypočítává v rámci investiční analýzy úroková míra, která vychází při nulové čisté současné hodnotě tzv. vnitřní zúročení investice. Představuje rentabilitu, kterou se dosud neamortizovaný použitý kapitál ročně úročí. Je obrácená k metodě čisté současné hodnoty

Metoda anuit je jednou z variant čisté současné hodnoty, kde se čistá současná hodnota přepočítá na stejně velké roční platby. K výpočtu anuit používáme hodnoty úročitelů, což jsou převrácené hodnoty odúročitelů. Tento výpočet se tedy realizuje pomocí úročitelů, které se mohou zjistit pro stanovenou dobu užitečnosti investice a pro danou kalkulovanou úrokovou sazbu z tabulek.

Vzorce: $\text{anuita investiční sumy} = \text{odúročená hodnota investiční sumy} * \text{úročitel}$

$\text{anuita návratnosti} = \text{odúročená hodnota návratnosti} * \text{úročitel}$

Pokud je diference mezi anuitou návratnosti a investiční částkou větší než nula, pak přesahuje zúročení ještě neamortizovaného použitého kapitálu zvolenou úrokovou mírou.

Vzorový příklad: použitý kapitál má hodnotu 200 000, - p.j., doba užitečnosti je 5 let, kalkulace úrokové míry je 10% a návratnost za celou dobu používání je 60 000, -pj / rok. Jen použitý kapitál bude počítán, protože návratnost po celou dobu trvání investice je konstantní, není třeba zjišťovat odúročené hodnoty návratností a přepočítávat je na stá stejně roční částky. Anuita součtu investic (použitý kapitál) = $200000 \times 0,2638 = 52760$ p.j./rok

Anuita návratnosti = 60000 p.j. / rok

Diference = 7240, - p.j. (anuita návratnosti je za rok větší než anuita kapitálu použitého na investici. Efektivní zúročení leží nad 10% kalkulovanou úrokovou mírou. Investice je výhodná.) Výhodná je investice tehdy, jestliže při dané kalkulační úrokové míře průměrné

příjmy za období překračují průměrné výdaje za období nebo jsou stejné. Pak je anuita pozitivní nebo větší než nula.

? Úkoly k zamyšlení a diskuzi

1. Jaké jsou úkoly kalkulací?
2. Jaké jsou funkce kalkulací?
3. Jaké nákladové položky jsou součástí ...?
 - a. vlastních nákladů výroby
 - b. vlastních nákladů výkonu
 - c. úplných vlastních nákladů výkonu
4. Vyjmenujte statické postupy výpočtu investic.
5. Vyjmenujte dynamické postupy výpočtu investic.

🔑 Klíč k řešení otázek

1. Úkoly kalkulací
 - a. Umožňují plánování a sledování vývoje nákladů a jejich struktury
 - b. Poskytují podklady pro vypracování návrhů cen
 - c. Poskytují podklady kontrolním orgánům
 - d. Poskytují specifické informace pro vnitropodnikové a podnikové řízení
 - e. Prohlubují uplatňování zásad podnikového a vnitropodnikového rozpočtu
2. Funkce kalkulací
 - a. Plánovací
 - b. Kontrolní
 - c. Motivační
 - d. Manažerská
3. Typový kalkulační vzorec
 - a. $\text{Vlastní náklady výroby} = \text{přímé náklady} + \text{výrobní režie}$
 - b. $\text{Vlastní náklady výkonu} = \text{vlastní náklady výroby} + \text{správní režie}$
 - c. $\text{Úplné vlastní náklady výkonu} = \text{vlastní náklady výkonu} + \text{odbytové náklady}$
4. Statické postupy
 - a. Srovnání nákladů
 - b. Srovnání zisku
 - c. Výpočet rentability
 - d. Výpočty doby úhrady
5. Dynamické postupy

- a. Metoda čisté současné hodnoty
- b. Metoda vnitřní úrokové míry
- c. Metoda anuit



Studijní materiály:

Základní literatura:

HAVLÍČEK, K., 2011, *Management & controlling malé a střední firmy*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., (107-109) ISBN 978-80-7408-056-2.

LANG, H. 2005, *Manažerské účetnictví*. Praha : C.H.Beck. () ISBN 80-7179-419-8.

KRÁL, B. 2006, *Manažerské účetnictví*. Praha : Management Press,(64-92, 95-96, 99, 119-206, 334-390). ISBN 80-7261-141-0.

POPEŠKO, B. 2009, *Moderní metody řízení nákladů*. vyd. Praha: Grada Publishing, (38-99). ISBN 978-80-247-2974-9.

BRAGG, S. M. 2009, *Controllershíp, The Work of the Managerial Accountant*. 8. vyd. New York: John Wiley & Sons, ISBN 9780470507810.

Doporučené studijní zdroje:

MAŘÍK M. 2007, *Metody oceňování podniku, Proces ocenění, základní metody a postupy*. Praha: Ekopress 2007,(455-463) ISBN 978-80-86929-32-3

VEBER, J. a kol. 2009, *Management – základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Manag. Press. (542-547, 683-691),ISBN 978-80-7261-200-0.

HNILICA, J. - FOTR, J.2009, *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. Praha: Grada. ()ISBN 978-80-247-2560-4

KERZNER, H. R. 2013, *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. New York: John Wiley & Sons, ISBN 9781118415856.

Kapitola 10: Finanční controlling- kalkulace moderní metody (Activity-Based Costing)



Klíčové pojmy:

moderní metody kalkulací, Activity-Based Costing, vnitropodnikový systém, procesy a aktivity, procesní controlling



Cíle kapitoly:

- pochopení klíčových pojmů a jejich významu ve spojitosti s moderními kalkulacemi (Activity-Based Costing),
- porozumění základní filozofii, procesům a toku nákladů kalkulace podle aktivit,



Čas potřebný ke studiu kapitoly: 5 hodin



Výklad:

Úvod do kalkulace nákladů podle aktivit

Současné, neustále se měnící konkurenční podmínky zvyšují oproti minulosti tlak na management firem a kladou vyšší nároky na hledání skrytých rezerv v podnikovém hospodaření. Roste tak tlak na **zvyšování míry efektivity** a **flexibility**, což je iniciované hledáním odpovědí na následující otázky:

"Které produktové řady jsou nejvíce ziskové a které naopak generují ztrátu?"

"Kolik podnik ve skutečnosti stojí jednotlivé činnosti"

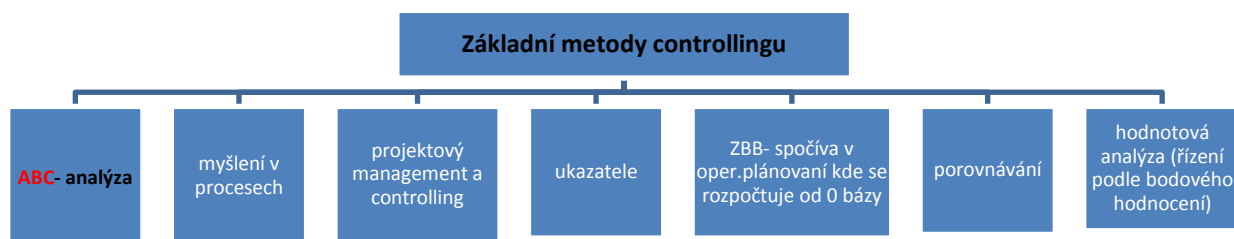
"Jsou tyto činnosti prováděny efektivně?"

Hledání odpovědí na tyto otázky není vůbec jednoduché a to zejména tehdy pokud ekonomický úsek podniku nesleduje **náklady na jednotlivé realizované činnosti**, které jsou uvnitř podniku prováděny. Velmi často jsou totiž náklady sledovány jen **podle funkční struktury**, která je vymezena funkčními organizačními jednotkami a systémem odpovědnostního účetnictví. Taková klasifikace nám ale nepodává odpovídající informace o nákladech v souvislosti se

skutečně realizovanými činnostmi a jejich vztahem k podnikovým výkonům což je potřebné pro stanovení priorit, na které se má podnik pro zefektivnění zaměřit.

Tradiční metody kalkulace nákladů nemusí dávat správné informace o nákladech spojených s podnikovými činnostmi a výkony nebo pro stanovení cen. Složitost vztahů a procesů začíná být v některých podnicích na tolik významná, že vyvolává potřebu hledat přesnější a sofistikovanější kalkulační systém, který by zachytil právě tu podstatu, která nám odpovídá na základní otázky a to podstatu vztahu mezi náklady a výkony. Právě tento požadavek byl klíčová **při vzniku moderních kalkulačních metod**, přiřazení nákladů výkonům podle skutečných příčin vedoucích ke vzniku nákladů (viz přehled základních metod obr.49).

Obrázek č. 49 Základní metody controllingu



Zdroj: ESCHENBACH, R., SILLER, H., 2012. *Profesionální controlling*. 2.vyd. Praha:Wolters Kluwer ČR, a.s., (89)ISBN 978-80-7357-918-0.

Základní filozofii kalkulace podle aktivit je měření skutečných fyzických výkonů jednotlivých realizovaných činnosti a aktivit, které používá pro přiřazování nákladů objektům. V praxi se ukázalo, že tento postup je jedinou možností, jak eliminovat paušalizování nákladů v různých objemových způsobech jejich alokace. **Cílem** této metody je odhalit skutečné příčiny vzniku nákladů či tzv. "Hybné síly aktivit" určující požadavky, které vedou ke specifickému využití společných zdrojů spojených s danou aktivitou.

Podle Eschenbach-Siller (2012, s.89-90) metoda **ABC je známá také jako pravidlo 80/20**, je to obecně používaný postup kvalitativní klasifikace, analýzy, plánování, řízení, hodnocení a kontroly pro odlišení důležitého od méně důležitého a stanovení priorit při zajišťování úkolů. Vymezení podle důležitosti resp. priorit spočívá v relativním začlenění zkoumaných objektů do tříd A, B, C. Zkoumání se realizuje v souvislosti s určitým kritériem ve formě otázek (ve vztahu např. k významnosti produktu na obratu).

Princip metody (viz výhody a nevýhody obr. 50) je takový:

- malé množství objektů (cca 20%) má velký podíl na celkové hodnotě (cca 80%) objektů (to jsou A-čkové objekty),
- relativně větší množství objektů (cca 30%) má relativně malý podíl na celkové hodnotě (cca 15%), (to jsou B-čkové objekty),

- velké množství objektů (cca 50%) má jen malý vliv na celkovou hodnotu (cca 5%), (to jsou C-čkové objekty),

Pro podnik je například A-zákazník jeden z mála, ale s velkým podílem na celkovém obrátu. A-druh nákladů jeden z mála, ale s vysokým podílem na celkových nákladech a A-problém, jeden z mála, ale s vysokou naléhavostí nebo důležitostí. Výsledkem této analýzy jsou přímo použitelné pokyny pro činnosti a slouží k soustředění zbývajících nehmotných, materiálových a časových zdrojů na ty záležitosti, jejichž řešení slibuje dosažení cíle nejvyššího stupně. ABC-analýza má velký vliv na ekonomiku času

Pro **časový management** soustřeďuje odvozené tato doporučení k jednání:

- A-úkoly musí být vyřízeny ihned (velká naléhavost a důležitost),
- B-úkoly musí být zpracovány ve stanoveném termínu (méně naléhavé a důležité),
- C-úkoly jsou vhodné pro schématické zpracování nebo delegování (nedůležité, nebo velmi rychle realizovatelné).

Obrázek č .50 ABC-analýza (výhody a nevýhody)

Hlavní výhody	Hlavní nevýhody
jednoduchý srovnávací postup,	ABC-klasifikace je jen okamžitý stav, který se mění v průběhu času,
umožňuje oddělit podstatné od nepodstatného,	vytvoření pouze tří skupin (A, B, C) je často příliš hrubé síto,
umožňuje nastavení priorit,	aplikace je sama o sobě subjektivní, ale je možné ji objektivizovat pravidly,
kontrola (včetně sebekontroly),	používá sebekontrolu,
umožňuje využít omezený čas cíleně, a tudíž zároveň hospodárně,	zpravidla nelze porovnávání výsledků ABC-analýzy mezi jednotlivci, skupinami nebo podniky,
mnohostranně použitelná	

Zdroj: ESCHENBACH, R., SILLER, H., 2012., *Profesionální controlling*. 2.vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s., (91)ISBN 978-80-7357-918-0.

Tok a klasifikace nákladů v ABC kalkulaci

Podstatou ABC kalkulace je tedy **alokování režijních nákladů jednotlivým realizovaným aktivitám**, jejichž prostřednictvím jsou pak přiřazované jednotlivým nákladovým objektům. Postup podle Popesko (2009, s. 101):

1. první krok obsahuje přiřazení vynaloženého ekonomického zdroje (nepřímého nákladu) k jednotlivým definovaným aktivitám (přiřazení se děje na základě vztahové veličiny nákladu, která vymezuje způsob přepočtu nákladu z účetní evidence na jednotlivě definované aktivity). Zde však nastávají i komplikace:

- např. klasická účetní evidence nefunguje na principu procesů, ale třídí náklady podle druhů a tím pádem režijní náklady nelze přiřadit k jednotlivým aktivitám, nebo pokud je, tak je to velmi složité,

- a také část režijních nákladů nelze přiřadit přímo aktivitám, protože nákladová položka se vztahuje k více aktivitám najednou

2. v druhém kroku se zjistí celkový náklad na jednotlivé aktivity a vymezí se vztahová veličina aktivity, resp. nákladový nositel a stanoví se náklady na jednotku aktivity. Zde však nastávají také komplikace:

- např. při otázce měřitelnosti aktivity, je nezbytné určit jednotku, kterou bude měření realizováno. Spotřeba nákladů na aktivitu se totiž dělí počtem vztahových veličin, tedy rozsahem realizované aktivity, přičemž získáme náklady na jednu vztahovou veličinu.

3. ve třetím kroku se určí náklady na předmět alokace tj. nákladový objekt (výkon, službu, zákazníka) na základě nákladů na jednotku aktivity a objemu těchto jednotek, které jsou objektem alokace spotřebovány.

Je však třeba podotknout, že v rámci ABC kalkulace není realizována alokace nákladů podle aktivit (primárních a podpůrných) pro všechny podnikové náklady, ale pouze pro jejich část (viz obr. Č.51). Obecně můžeme náklady, které do ABC systému vstupují rozdělit do tří základních kategorií:

- **přímé náklady** (lze je přímo přiřadit k nákladovému objektu, není třeba hledat žádné komplikované vazby),

- skupina nákladů s fixním charakterem (tzv. Nealokovatelné náklady-cca 5% podíl podnikových nákladů, přiřazují se proporcionálně k objemu celkových přiřazených nákladů) a téměř bez účelového vztahu k realizovaným činnostem a aktivitám (např. Náklady vedení a všeobecná infrastruktura).

- **náklady alokovatelné** pomocí aktivit, které jsou v podstatě identické s tradičními režijními náklady (jejich podíl roste).

Aktivity a vztahové veličiny (příčiny)

Aktivity

Aktivity představují základní stavební prvek v systému ABC kalkulace. Její definice a pochopení je proto velmi důležité. Jejich hlavní myšlenkou je implementace **procesního myšlení** do kalkulačního systému podniku. Můžeme je rozdělit do dvou základních skupin a to:

- aktivity přidávající hodnotu resp. **primární aktivity**, které představují přínos pro zákazníka za který je ochoten zaplatit,
- nepřidávající aktivity resp. **podpůrné**, které hodnotu nepřidávají a přinášejí náklady či časové ztráty. Z pohledu zákazníka také nejsou přínosné. Dá se říci, že slouží k podpoře primárních aktivit (nemají příčinnou souvislost s nákladovými objekty).

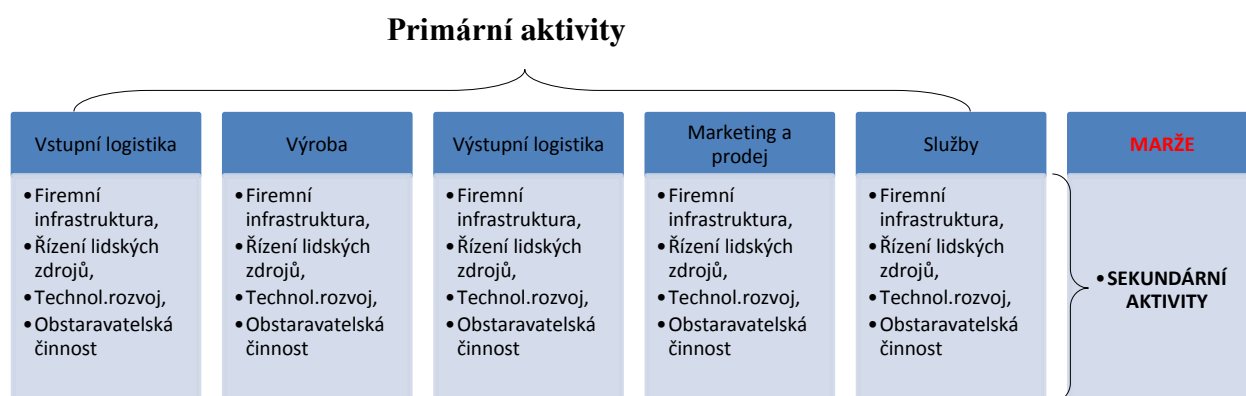
Procesní řízení je založeno na několika základních úvahách. Proces je skupina určitých, spolu souvisejících podnikových činností tvořících určitý výstup, který má svého konkrétního zákazníka. Takový proces musí být řízen jednotně s cílem co nejlépe uspokojit zákaznickou potřebu. Zde můžeme vidět jasný rozpor s funkční organizací resp. s funkční organizační strukturou podniku, která se v praxi velmi často stává základem pro ekonomickou strukturu podniku, tedy to, jak jsou v rámci organizace členěné a řízené náklady a výnosy v rámci středisek (v rámci nákladových středisek jsou shromážděny náklady, které nesouvisí s uceleným souborem činností, ale často jen s výkony soustředěnými podle oblasti odpovědnosti pracovníků).

Jedna z prvních koncepcí procesního řízení je známá jako **Porterův hodnotový řetězec**, tento koncept je založen **na dvou základních tezích**:

- podnikové činnosti transformují vstupy na výstupy, čímž je v rámci transformačního procesu přidávána určitá hodnota, která je zajišťována nebo spotřebovávána zákazníky,
- Řetězec činností, resp. aktivit, které jsou v rámci transformace vstupů na výstupy prováděny, ten bývá v rámci tohoto procesu označován jako hodnotový řetězec.

Pokud chce podnik docílit nějaké konkurenční výhody, musí své činnosti realizovat efektivněji než konkurence, především z nákladového hlediska. Porterův hodnotový řetězec klasifikuje v rámci organizace devět základních primárních a podpůrných činností resp. aktivity viz obrázek č. 52. Tento řetězec nám slouží jako dobré východisko pro definici základních aktivit (aktivita, jako homogenní soubor úkonů, které vedou k určitému cíli), které jsou v organizaci realizovány a které by měly být součástí ABC systému a tvořit ústřední bod alokace nákladů

Obrázek č. 52 Porterův hodnotový řetězec



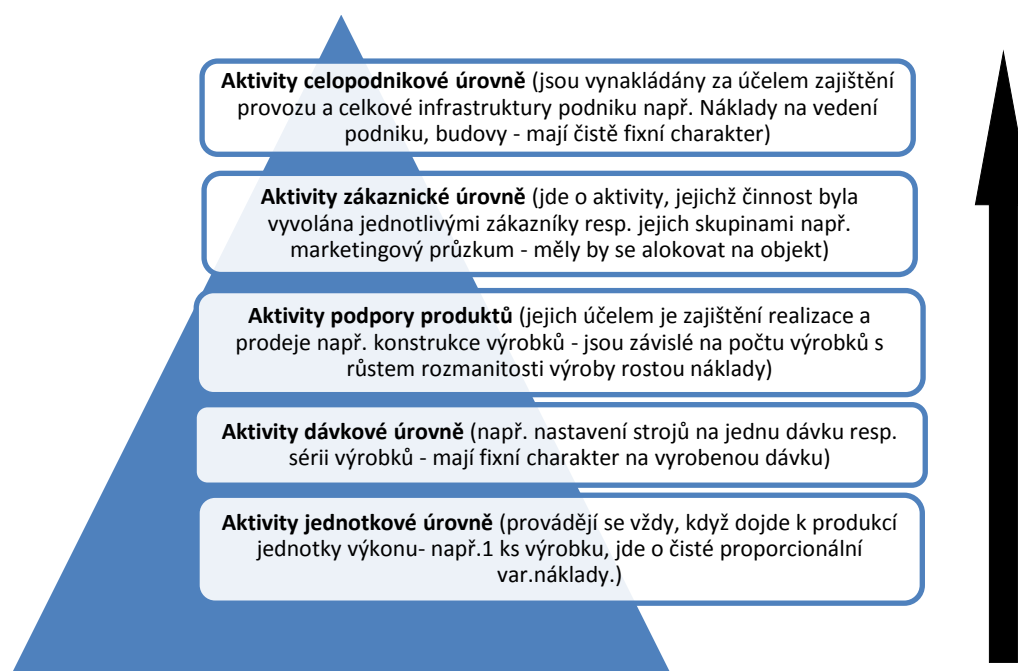
Zdroj: Vlastní zpracování podle POPESKO, Boris. 2009, Moderní metody řízení nákladů. vyd. Praha: Grada Publishing, (105-106). ISBN 978-80-247-2974-9.

Aktivity mohou být chápány podle Popesko (2009, s. 107) ze **tří úhlů pohledu**:

- z fyzického (tj. jako činnosti, které mohou být v organizaci fyzicky viditelné jako homogenní skupina úkonů),
- z logického pohledu (např. pohled kvality, kdy všechny úkony jsou realizovány za účelem zajištění kvality produktu),
- z nákladového pohledu (např. aktivita "skladování" může soustřeďovat nejen samostatné činnosti související se skladováním, ale všechny náklady spojené jak s prostorem nutným pro skladování produktu, tak s časem, během kterého jsou určité komodity skladovány).

Tradiční systémy kalkulací používají většinou velmi široce definované nákladová střediska a často jsou zadávány celopodnikové režijní přírážky. ABC přístup předpokládá, že náklady mohou být řízeny pomocí podnikových aktivit, které jsou definovány podle odlišného principu než podnikové útvary, představují bod alokace nákladů na výkony. Příkladem aktivit je nakupování, příjem materiálu, uskladnění, zabalení, prodej, fakturace, distribuce, inkaso pohledávek či obsluha zákazníků. Hierarchické uspořádání aktivit můžeme vidět na obrázku č. 53.

Obrázek č. 53 Hierarchické uspořádání aktivit podniku



Zdroj: Vlastní zpracování podle POPESKO, Boris. 2009, Moderní metody řízení nákladů. vyd. Praha: Grada Publishing, (108-109). ISBN 978-80-247-2974-9.

Vztahové veličiny a míra výkonu aktivity

Náklady, které jsou již přiřazeny jednotlivým aktivitám, jsou následně v další fázi tvorby ABC kalkulace přiřazovány k jednotlivým **nákladovým objektům**, tedy k výrobkům nebo službám. Tento účel však vyžaduje výkony aktivit nějakým způsobem měřit a pomocí těchto měřítek pak vyjádřit **vztah nákladů aktivity k nákladovému objektu**. Používají se:

- tzv. **vztahové veličiny aktivity** (představují příčinné faktory, které způsobují změnu výše nákladů aktivity), které jsou často členěny na:
 - transakční veličiny (kvantifikují počet výkonů určité aktivity),
 - časové veličiny (používají se v případě velkých odchylek při transakčních veličinách, pro upřesnění, reprezentují množství času, který byl pro výkon aktivity spotřebovaný např. Počet hodin potřebných na zprovoznění a nastavení stroje),
 - silové veličiny (tam, kde oba předchozí typy aktivit nestačí, silové veličiny umožní přímé měření spotřeby zdrojů určitou aktivitou ve vztahu k objektu).

Když už máme stanovené vztahové veličiny pro jednotlivé aktivity, které by měly co nejpřesněji definovat příčinu spotřeby nákladů vázaných k dané aktivitě, je nutné si vsadit jednotku, ve které je výkon aktivity měřený a která může být velmi často se vztahové veličinou shodná.

Cílem je stanovit počet měřitelných jednotek, který byl v daném období spotřebovaný tedy, stanovit tzv. míru výkonu aktivity, která představuje počet provedených nebo spotřebovaných jednotek aktivity ve sledovaném období (mělo by být shodné s časovým obdobím, ke kterému se vážou náklady vstupující do systému). Pro stanovení míry výkonu aktivity existují dvě alternativy:

- skutečný výstup (např. v našem případě 220 nastavení stroje za sledované období),
- maximální kapacita (např. umíme stanovit, že úsek údržby je z kapacitních důvodů schopen zrealizovat 300 nastavení stroje za čtvrtletí).

A tedy, jak jsme již řekli, pro ABC kalkulaci je charakteristické spojení **nákladového a procesního pohledu** na chod organizace, kde v obou případech hraje aktivita, jako ústřední prvek metody roli zprostředkujícího činitele. Z nákladového pohledu jsou spotřebovávány zdroje v první fázi přiřazené definovaným aktivitám a skrz tyto aktivity pak přiřazeny definovaným nákladovým objektům. Z procesního pohledu hrají aktivity také přední úlohu. Procesy, na které hledíme jako na řetězec určitých aktivit, jsou prováděny za účelem uspokojení potřeb zákazníka, které mohou být měřeny definovanými měřítky výkonnosti.

Definice a etapy tvorby ABC systému

Základní etapy tvorby ABC systému můžeme rozdělit na pět základních kroků podle Popesko (2009, s. 113):

1. úprava účetních dat,
2. definice struktury ABC systému (aktivit a nákladových objektů),
3. procesní nákladová analýza - přiřazení nákladů aktivitám,
4. analýza aktivit - definice vztahových veličin, kalkulace jedn. nákladů aktivit,
5. přiřazení nákladů aktivit nákladovým objektům.

Úprava účetních dat

Úprava účetních dat je etapou, která sice není samostatnou součástí tvorby ABC kalkulace, ale pro její efektivní realizování je nezbytná. V **první fázi** je třeba z celkových nákladů, které budou do další fáze tvorby systému propuštěny, eliminovat specifické účetní náklady (nesouvisí se skutečně realizovanými aktivitami a bylo by obtížné je i přiřadit k nějakým aktivitám). Může jít například o kurzové rozdíly, inventarizační a cenové rozdíly, opravné položky, dary, přefakturace nebo smluvní pokuty a penále. Na druhé straně je vhodné **do ABC systému zahrnout** náklady, které ve finančním účetnictví nejsou evidovány, ale jejich kvantifikaci je možné realizovat na základě peněžního ocenění určitých spotřebovaných faktorů nebo

obětovaných alternativ (aplikace systému oportunitních nákladů). Důvodem zahrnutí tohoto typu nákladů je fakt, že pokud bychom při manažerském rozhodování zvažovali pouze náklady evidované ve finančním účetnictví, nedokázali bychom obsáhnout všechny faktory, které naše rozhodování ovlivňují a mají dopad na ekonomické přínosy těchto rozhodnutí.

Další kategorií, kterou je třeba zkontrolovat a upravit, jsou **odpisy**. Hlavní myšlenkou je fakt, že doba a rychlost odpisování majetku by měla odpovídat skutečnému fyzickému nebo technologickému opotřebení nebo zastarání dané majetkové položky, což je předpoklad, který daňové odpisy v žádném případě nerespektují. Ty fungují jako určitý nástroj regulace hospodaření podnikem státem a tudíž je třeba upravit účetní data tak, aby odpovídaly skutečnému opotřebení majetku. Stejně jako odpisy, i **úroky** jsou položkou, o kterou je třeba účetní data upravit. Tím, že podnik obětoval část svého kapitálu ke krytí některých aktiv, připravil se o potenciální výnos, který by dosáhl jejich alternativním využitím. V případě, že se jedná o cizí kapitál, najdeme náklady na jeho zajištění v účetních záznamech ve formě placených úroků. Pokud však tvoří podstatnou část kapitálu podniku vlastní, je vhodné náklady s ním spojené kvantifikovat ve formě tzv. kalkulačních úroků. Jedná se vlastně o nejběžnější aplikaci oportunitních nákladů.

Poslední kategorií jsou tzv. **nové náklady**, které jsou charakteristické tím, že nemají explicitní, účetní charakter, ale za určitých podmínek je vhodné je do procesní alokace nákladů zahrnout. Může se jednat o různé druhy investic, náklady na reklamu a propagace, goodwill, know-how. Obecně je **hlavní snahou této fáze tvorby ABC systému** obsáhnout skutečnou ekonomickou podstatu spotřebovávaných zdrojů a jejich zobrazení v rámci nákladového systému. Takto pojaté náklady reprezentují kvalitní a interpretovatelné vstupy do ABC systému..

Definice struktury ABC systému

Základním prvkem celé struktury ABC systému jsou **aktivity**, ty jsou souborem jednotlivých **úkonů**, které jsou v podniku prováděny a bývají popsány slovem vyjadřujícím náplň činností, které jsou do aktivity zahrnuty resp. v rámci ní realizovány. Aktivity jsou tedy v rámci podniku identifikovány na základě analýzy skutečných pracovních úkonů a postupů. Dobrým základem pro tvorbu struktury aktivit je **analýza organizační struktury** (následně analýza pracoviště, osobních nákladů atd.). Tyto aktivity v jednotkové úrovni nebo celopodnikové mohou vypadat například takto:

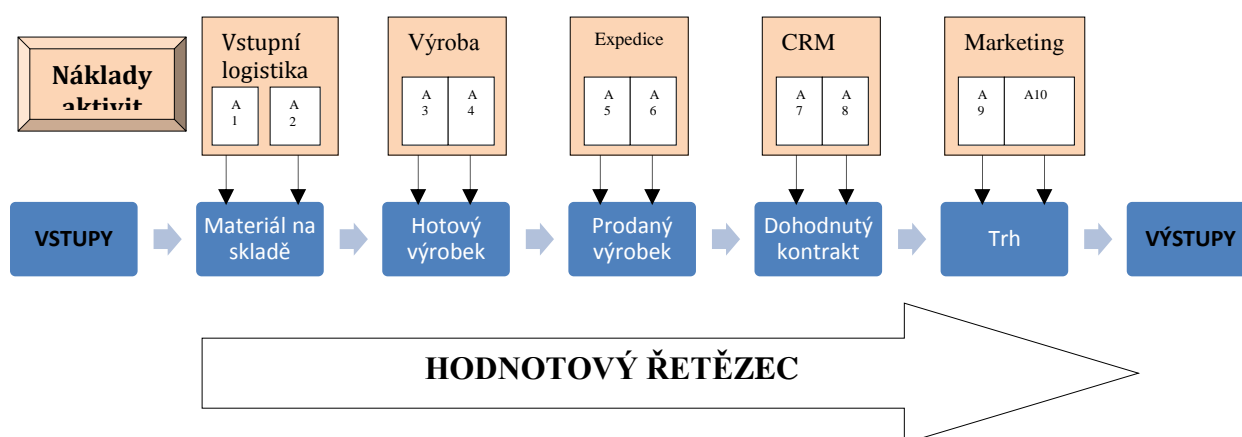
- zakázky vstupních surovin a služeb,
- vztahy se zákazníky a trhy,
- vývoj produktů,
- vlastní výroba produktu,
- nevýrobní a výrobní administrativa,

- řídicí činnosti,
- podpůrné činnosti.

Na základě těchto činností je vytvořen **základní návrh, popis struktury aktivit a počet sledovaných aktivit systému**. K aktivitám by měly odpovídat relevantní skupiny nákladů (sdružené podle stejného charakteru a příčiny vzniku v rámci jednotlivých aktivit), které jsou objemově významné a jejichž počet je přibližně 20-30 sledovaných aktivit pro středně velkou firmu.

Náklady aktivit jsou nákladovým objektem (výrobkům nebo službám měřených jednotkou ks / kg / m atd.) přiřazovány až na závěr celého kalkulačního procesu a i to jen nákladům aktivit, které jsou v jednotkové úrovni. Pro lepší představu se můžeme podívat na obrázek č. 55, kde vidíme různé nákladové objekty: na zákazníka, nákladový objekt, materiálovou položku či na zakázku nebo určitý objem výroby.

Obrázek č.55 Hierarchie nákladových objektů v kontextu hodnotového řetězce



Zdroj: POPEŠKO, Boris. 2009, Moderní metody řízení nákladů. vyd. Praha: Grada Publishing, (122). ISBN 978-80-247-2974-9.

Procesní nákladová analýza

Procesní nákladovou analýzu můžeme charakterizovat jako nákladové ocenění vykonávaných činností a přiřazení jednotlivým aktivitám. Nejedná se přitom o přímé ani nealokovatelné náklady. Náklady alokovatelné pomocí aktivit jsou skupinou nákladů, která je spojena s výkonem definovaných aktivit a bude v této fázi do ABC systému vstupovat. V rámci nákladového ocenění aktivit je nutné transformovat nákladové položky z klasické účetní evidence, kde jsou náklady evidovány podle druhu na jednotlivých nákladových střediscích a přiřadit je jednotlivým definovaným aktivitám. Tato transformace se realizuje pomocí tzv.

matice nákladů aktivit, která přehledně zobrazuje všechny vazby mezi nákladovými druhy a aktivitami.

Matice nákladů aktivit je velmi cenným informačním nástrojem, který slouží nejen jako dílčí krok při tvorbě ABC kalkulace, ale také slouží po jeho realizaci pro účely studia vazeb mezi náklady a aktivitami. Je nástrojem pro zpětnou analýzu nákladů jednotlivých prováděných aktivit. Pro přiřazení nákladů aktivitám je možné použít celou řadu vztahových veličin nákladů. Mezi nejčastější představitele řadíme:

- časovou analýzu pracovního výkonu (zabývá se rozdělením osobních nákladů na aktivity, jelikož pracovník zajišťuje výkon),
- přímé přiřazení (je nejpřesnější metodou, avšak její podmínkou použití je existence relevantního zdroje informací, které by využití tohoto přímého přiřazení umožnil např. při odpisech),
- kvalifikovaný odhad (používá se tehdy, když informace o vazbách mezi náklady a aktivitami nemohou být z důvodu absence přesných dat popsány přímým přiřazením, ale zainteresovaní pracovníci dokáží relativně přesně popsat na základě svých zkušeností, jaký podíl určité nákladové položky připadá na jednotlivé aktivity.) ,
- měrnou jednotku (např. m² jde o nákladové druhy, které jsou pomocí měrné jednotky přiřaditelné .např. spotřeba energií, plynu, vody)

Vstupem této fáze aplikace ABC kalkulace je vyčíslení skutečných nákladů, které jsou spojeny s výkonem konkrétních nadefinovaných aktivit. Výsledkem procesu přiřazení nákladů aktivit je tedy výška celkových nákladů aktivit (což slouží i k posouzení efektivnosti realizovaných aktivit a analýzu přidané hodnoty). **Analýza přidané hodnoty** konfrontuje informace o nákladech spojených s výkonem určité aktivity a konfrontuje je se skutečnými příjmy dané aktivity. Také je možná zpětná analýza nákladů spojených s jednotlivými aktivitami, která umožňuje získat odpověď na otázku: "Proč jsou náklady spojené s výkonem určité aktivity tak vysoké?".

Analýza aktivit

Analýza aktivit představuje další krok při budování ABC systému v organizaci. Je pochopitelné, že při přiřazení nákladů jednotlivým aktivitám jde jen o dílčí krok při tvorbě ABC kalkulace, pro jejíž realizaci je nezbytné tyto náklady aktivit nějakým způsobem přiřadit definovaným nákladovým objektům. Analýza aktivit je jen souhrnným označením pro několik dílčích kroků, které mají toto přiřazení nákladů aktivit nákladovým objektům umožnit. Jde podle Popesko (2009, s.130) o **tyto úkony**:

1. stanovení vztahových veličin aktivit (ta by měla vystihovat příčinný vztah nákladů k výkonu aktivity, ale měla by být zvolena tak, aby byla na základě dat dostupných uvnitř podniku měřitelná, tj. aby bylo možné data získat. Co je nezbytné pro stanovení míry výkonu aktivity např. pro kód aktivity 101 je přiřazený název aktivity resp. procesu a to objednávání materiálu, ke kterému je přiřazena vztahová veličina počet objednávek),

2. stanovení míry výkonu aktivit (jde o stanovení počtu vztahových veličin, které daná aktivita v sledovaném období vyprodukovala- zde se klade důraz na dostupnost informací v rámci vnitropodnikové evidence).

3. kalkulace jednotkových nákladů aktivit (hodnota jednotkového nákladu aktivity ukazuje, jaká výše nákladů je spojena s výkonem jedné jednotky dané aktivity. je možno je vyčíslit jako podíl celkových nákladů aktivity a míry výkonu aktivity, informace o výši jednotkových nákladů aktivit představují také velmi efektivní nástroj pro posouzení efektivnosti realizovaných výkonů a také pro benchmarking).

4. přiřazení nákladů podpůrných aktivit aktivitám primárním (v předchozích etapách tvorby ABC systému jsme kalkulovali jednotkové náklady pro všechny definované aktivity bez ohledu na to, zda se jednalo o aktivity primární nebo podpůrné, charakter aktivit nám ale v praxi neumožňuje přiřazovat podpůrné aktivity přímo nákladovým objektům, protože jejich výkony nejsou spotřebovávány výrobky nebo zákazníci podle jejich příčinné souvislosti s výkony, musíme dodržet postup přiřazení nákladů podpůrných aktivit v první fázi na primární aktivity, známe různé metody přiřazení, např. přímá, fázová, či reciproční).

Přiřazení nákladů aktivit nákladovým objektům

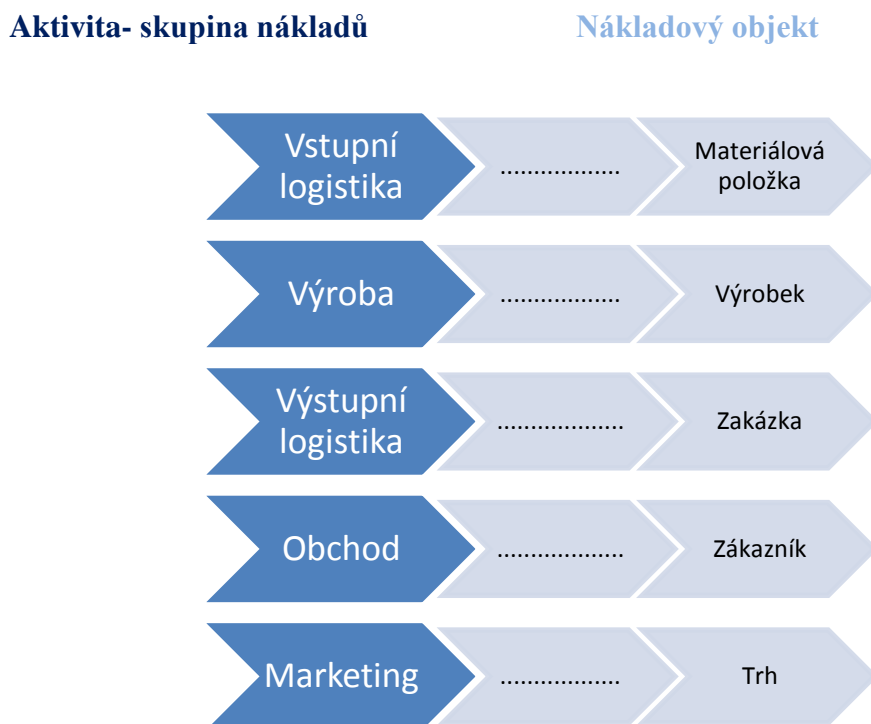
Přiřazení nákladů aktivitám představuje závěrečnou fázi tvorby ABC kalkulace. Její podstatou je kvantifikovat množství spotřebovaných jednotek výkonu jednotlivých aktivit definovanými nákladovými objekty, tedy kolik jednotek aktivit spotřeboval určitý nákladový objekt. V okamžiku, kdy známe počty jednotek aktivit spotřebovaných nákladovým objektem, který spotřebu těchto nákladů účelově vyvolal, můžeme jednoduše stanovit náklady jednotlivých aktivit tak, že počet spotřebovaných jednotek vynásobíme hodnotou jednotkového nákladu při každé konkrétní aktivitě. Součtem těchto nákladů stanovíme celkové režijní náklady přiřazené danému nákladovému objektu. Což představuje významný kvalitativní posun v přesnosti alokace režijních nákladů, které jsou přiřazovány podle skutečných spotřebovaných režijních činností a díky čemuž můžeme vytvořit velmi detailní analýzu příčin vzniku režijních nákladů určitého konkrétního produktu či nákladového objektu.

Pokud analyzujeme režijní náklady při řazení pomocí ABC kalkulace, dokážeme odpovědět na otázku, jakou výši nákladů vyvolávají konkrétní aktivity prováděné v rámci poskytování daného produktu zákazníkem. Dokážeme identifikovat aktivity tvořící nejvyšší náklady,

případně ty aktivity, u kterých se výše nákladů v porovnání s hodnotou tvořenou danou aktivitou zdá být nepřiměřená.

Správně nastavený ABC systém ve většině případů musí pracovat s více nákladovými objekty, pro ilustraci vztahu aktivit a nákladových objektů se můžeme vrátit k obrázku č. 55 a 56.

Obrázek č. 55 a č. 56 Vztah aktivit a nákladových objektů



Zdroj: POPESKO, Boris. 2009, Moderní metody řízení nákladů. vyd. Praha: Grada Publishing, (146). ISBN 978-80-247-2974-9.

Druhy informací, které ABC metoda poskytuje a jejich využití

Výstupy této ABC metody kalkulace souvisí přímo s jednotlivými realizovanými etapami tvorby ABC systému a jsou jejich logickým produktem. V celé řadě oblastí jde ale ABC kalkulace nad rámec běžné kalkulační metody a umožňuje analyzovat různé oblasti podnikové činnosti z pohledu jejich hodnotové a naturální stránky. Základní druhy resp. **okruhy informací, které poskytuje**, jsou tyto:

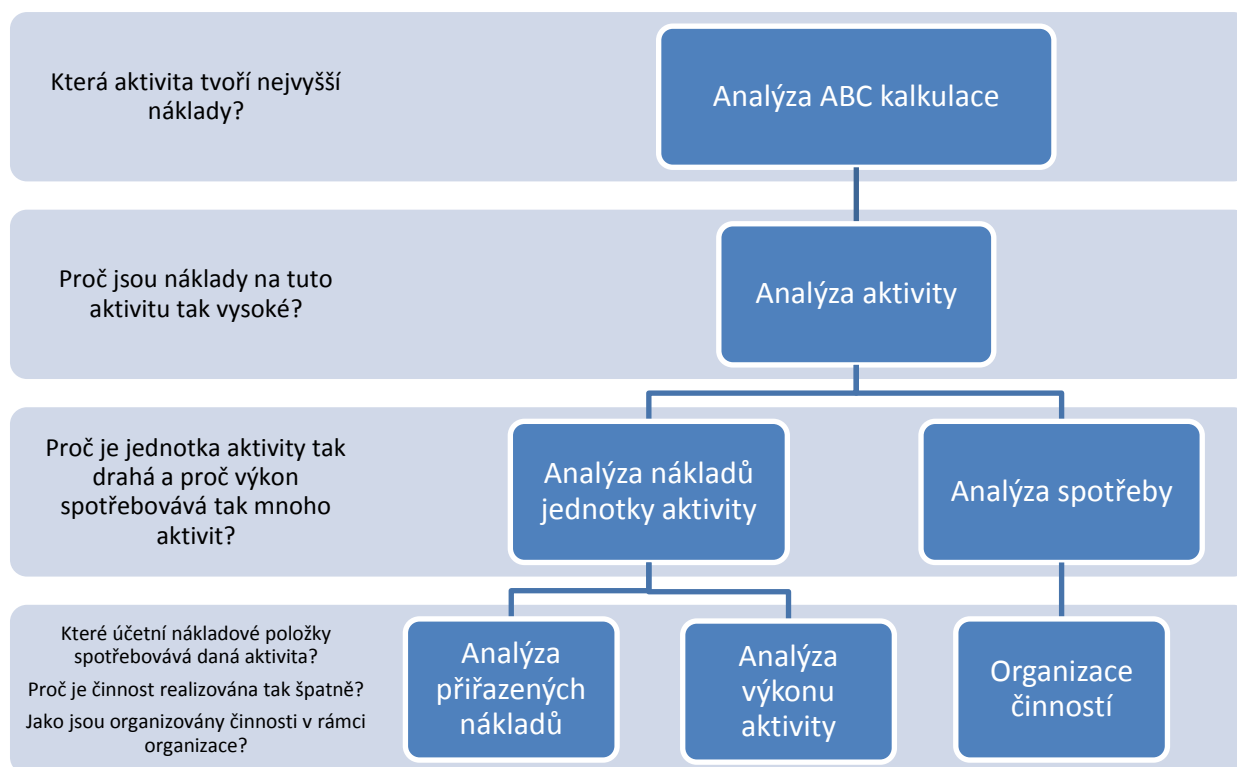
- zpětná analýza nákladů,
- měření výkonu aktivit,
- analýza ziskovosti zákazníků,

- multidimenzionální analýza,
- modelování scénářů.

Zpětná analýza nákladů

Aplikace ABC kalkulace při pohledu na výslednou kalkulaci dává k dispozici nástroje, které umožňují realizovat detailní analýzy přiměřenosti nákladů připadajících k danému výkonu (konkrétněji viz obr.č.57). Zpětná analýzy nákladů samozřejmě ale nevyřeší všechny problémy týkající se účinnosti podnikových výkonů, ale dokáže nasměrovat pozornost manažerů na problémové oblasti, čímž může být dobrým základem pro konkrétní manažerská rozhodnutí, mající konkrétní dopady na náklady a výnosy organizací. Tímto se zpětná vazba nákladů stává východiskem pro aplikaci širokého spektra nástrojů řízení podle aktivit.

Obrázek č. 57 Zpětná analýza nákladů v ABC kalkulaci a otázky na které odpovídá



Zdroj: POPESKO, Boris. 2009, Moderní metody řízení nákladů. vyd. Praha: Grada Publishing, (152). ISBN 978-80-247-2974-9.

Měření výkonu aktivit

Výhodou ABC kalkulace je možnost zabývat se naturální stránkou výkonu jednotlivých aktivit a jejich dopadem na kalkulaci nákladů. Naturální stránka transformačního procesu je ale v rámci ABC kalkulace popisována více složkami např. ..

- definice vztahových veličin aktivit,

- kvantifikace počtu jednotek výstupu aktivit (MVA),
- kvantifikace maximálního výstupu dané aktivity.

Nicméně nejvýznamnějším výstupem kalkulace ABC v této oblasti je pravděpodobně její schopnost měřit výkon aktivit, míru využití instalovaných kapacit a nevyužité, resp. přeplývané náklady. Za předpokladu, že náklady aktivit považujeme v určitém období za fixní, můžeme pro kvantifikaci nevyužitých nákladů použít následující vztah: $NNA = CNA \times (1 - (MVA_{skut} / MVA_{max}))$ kde jsou:

NNA-nevyužité náklady aktivit,

CNA-celkové náklady aktivity,

Qskut.-skutečný výkon (počet MVA) aktivity,

Qmax.-maximální výkon aktivity.

Analýza výkonu aktivit nám umožňuje dělat si také dost jasnou představu o rozsahu plýtvání na všech úrovních organizace.

Analýza ziskovosti zákazníků

Tak jako jsme byli u konstrukcí systému schopni přiřadit náklady jednotlivým nákladovým objektům, jsme schopni nákladovým objektům přiřadit i výnosy. Analýza ziskovosti tak spočívá v poměrovém porovnání nákladů a výnosů (jejich přiřazení je jednodušší - pomocí identifikace tržeb a jejich vztahu k jednotlivým nákladovým objektům) přiřazených určitému nákladovému objektu. Velmi významným principem ABC přístupu je vnímání zákazníka jako hlavního nákladového objektu.

Celá analýza ziskovosti by měla sloužit k hledání cest, jak ze ztrátových výkonů udělat ziskové cestou cenových vyjednávání nebo odstraňováním příčin neúměrně vysokých nákladů.

Obrázek č.58 Výpočet zisku a marže tvořeného určitým nákladovým objektem

<p>Tržby za nákladový objekt: -přímé náklady nákladového objektu, <u>-náklady aktivit nákladového objektu</u> ROZPĚTÍ: <u>-proporcionální podíl</u> <u>nealokovatelných nákladů</u> ZISK</p>
--

Zdroj: POPESKO, Boris. 2009, Moderní metody řízení nákladů. vyd. Praha: Grada Publishing, (154). ISBN 978-80-247-2974-9.

Multidimenzionální analýza

Je dalším informačním výstupem ABC kalkulace a představuje rozšířenou formu analýzy ziskovosti. Jejím základním nákladovým objektem může být výrobek nebo zákazník, ale tyto nákladové objekty mohou být klasifikovány např. i podle trhu, odvětví, velikosti odběratele a dalších kritérií, které samy o sobě mohou představovat nákladové objekty spotřebovávající náklady. Multidimenzionální analýza tedy představuje nástroj, který nám umožňuje měřit ziskovost těchto jednotlivých segmentů. Poskytuje tedy informace, jakým způsobem jsou výkony společnosti tvořeny a ve kterých oblastech dochází ke ztrátám např. multidimenzionální analýza trhu - odvětví, která obsahuje různé trhy zemí, v rámci nich dosahovaný zisk podle odvětví.

Modelování scénářů budoucího vývoje

Díky podrobně analyzovaným vztahům a vazbám mezi náklady, aktivitami a jednotlivými nákladovými objekty je možné tyto vazby, neboť mají trvalejší charakter, použít také pro modelování scénářů budoucího vývoje. Když do již vytvořeného systému vložíme odhadované data týkající se budoucího období, je možné analyzovat, jak se změnily určité přirozené a hodnotové veličiny a jak se projeví ve výsledcích ABC kalkulace. Takto můžeme hledat odpovědi na několik otázek jako např. "Jak se změní náklady, pokud dojde ke zvýšení nákladů aktivity?" Nebo "Jaký dopad na náklady výkonu bude mít omezení výkonu aktivity?" nebo kolik ušetříme, pokud budeme tu činnost nakupovat?"

? Úkoly k zamyšlení a diskuzi

1. Vyjmenujte aspoň pět hlavních výhod ABC-analýzy.
2. Vyjmenujte aspoň pět hlavních nevýhod ABC-analýzy.
3. Jak se člení vztahové veličiny?
4. Jaké jsou základní etapy tvorby ABC systému?
5. Co je multidimenzionální analýza?

🔑 Klíč k řešení otázek

1. Výhody ABC-analýzy
 - a. jednoduchý srovnávací postup
 - b. umožňuje oddělit podstatné od nepodstatného
 - c. umožňuje nastavení priorit
 - d. kontrola (včetně sebekontroly)
 - e. umožňuje využít omezený čas cíleně, a tudíž zároveň hospodárně
 - f. mnohostranně použitelná

2. Nevýhody ABC-analýzy
 - a. ABC-klasifikace je jen okamžitý stav, který se mění v průběhu času,
 - b. vytvoření pouze tří skupin (A, B, C) je často příliš hrubé síto,
 - c. aplikace je sama o sobě subjektivní, ale je možné ji objektivizovat pravidly,
 - d. používá sebekontrolu,
 - e. zpravidla nelze porovnávání výsledků ABC- analýzy mezi jednotlivci, skupinami nebo podniky,
3. Vztahové veličiny
 - a. Transakční veličiny
 - b. Časové veličiny
 - c. Silové veličiny
4. Základní etapy tvorby ABC systému
 - a. Úprava účetních dat
 - b. Definice struktury ABC systému
 - c. Procesní nákladová analýza
 - d. Analýza aktivit
 - e. Přiřazení nákladů aktivit nákladovým objektům
5. Multidimenzionální analýza dalším informačním výstupem ABC kalkulace a představuje rozšířenou formu analýzy ziskovosti. Jejím základním nákladovým objektem může být výrobek nebo zákazník, ale tyto nákladové objekty mohou být klasifikovány např. i podle trhu, odvětví, velikosti odběratele a dalších kritérií, které samy o sobě mohou představovat nákladové objekty spotřebovávající náklady. Multidimenzionální analýza tedy představuje nástroj, který nám umožňuje měřit ziskovost těchto jednotlivých segmentů. Poskytuje tedy informace, jakým způsobem jsou výkony společnosti tvořeny a ve kterých oblastech dochází ke ztrátám např. multidimenzionální analýza trhu - odvětví, která obsahuje různé trhy zemí, v rámci nich dosahovaný zisk podle odvětví.



Studijní materiály:

Základní literatura:

HAVLÍČEK, K., 2011, *Management & controlling malé a střední firmy*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., (107-108) ISBN 978-80-7408-056-2.

LANG,H. 2005, *Manažerské účetnictví*. Praha : C.H.Beck. () ISBN 80-7179-419-8.

KRÁL, B. 2006, *Manažerské účetnictví*. Praha : Management Press,(167-211). ISBN 80-7261-141-0.

POPESKO, Boris. 2009, *Moderní metody řízení nákladů*. vyd. Praha: Grada Publishing, (97-165). ISBN 978-80-247-2974-9.

BRAGG, S. M. 2009, *Controllership, The Work of the Managerial Accountant*. 8. vyd. New York: John Wiley & Sons,. ISBN 9780470507810.

Doporučené studijní zdroje:

MAŘÍK M.,2007, *Metody oceňování podniku, Proces ocenění, základní metody a postupy*. Praha: Ekopress 2007,(-) ISBN 978-80-86929-32-3

VEBER, J. a kol.2009, *Management – základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Manag. Press. (572-586),ISBN 978-80-7261-200-0.

HNILICA, J. - FOTR, J.2009, *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. Praha: Grada. (-)ISBN 978-80-247-2560-4

KERZNER, H. R.2013, *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. New York: John Wiley & Sons, ISBN 9781118415856.

Kapitola 11: Personální controlling



Klíčové pojmy:

personální management, strategický a operativní personální controlling, optimalizace organizační architektury podniku, řízení produktivity práce,



Cíle kapitoly:

- objasnění významu základních pojmů personálního managementu a controllingu,
- pochopení úloh a souvislostí strategického a operativního personálního controllingu,
- porozumění cílům a nástrojům personálního controllingu.



Čas potřebný ke studiu kapitoly: 5 hodin



Výklad:

Úvod a základní pojmy

Cíle manažerského úsilí mohou být různé, avšak právě lidé jsou **klíčem** k tomu, jak jich dosáhnout. Základní podmínkou pro úspěšné fungování každé organizace je snaha efektivně využít vlastní lidský potenciál v zájmu vyšší efektivnosti a konkurenceschopnosti podniku. **Praxe řízení lidí** přináší mnoho důkazů o tom, že velmi úspěšné organizace se od méně úspěšných odlišují především ve způsobu, kterým dokáží formovat svůj lidský potenciál a maximálním způsobem ho motivovat k vysoké výkonnosti a k pozitivnímu vztahu k organizaci. Proto je nesmírně důležitá oblast personálního managementu a controllingu. Pomocí personálního controllingu je též možné zvýšit zodpovědnost zaměstnanců za splnění úloh a za jejich přínos při zefektivňování procesu jejich realizace, i když spíše v dlouhodobějším horizontu. **Budování controllingu** v podniku je ale kontinuálním procesem, k jehož ukončení dochází tehdy, když tvoří ucelený systém se svými cíli, funkcemi, nástroji a začleněním do organizační struktury podniku. Jeho postavení je závislé od pochopení jeho úloh v managementu. Například personální controlling je neodmyslitelnou součástí řízení podniku především tím, že v rámci vybraných personálních ukazatelů pomáhá podnikům nacházet silná a slabá místa v oblasti řízení lidských zdrojů.

Základní pojmy:

- **řízení lidí** - je součástí celofiremních řídicích aktivit, zaměřuje se na zajištění dynamického souladu mezi lidmi a udává směr dané organizace, resp. řízení lidí je možné charakterizovat jako organizování procesů změn ve struktuře a kvalitě lidí ve firmě v souladu s potřebami, které jsou dané požadavky ekonomického a sociálního okolí podniku, jeho vnitřními vývojovými záměry a požadavky pracovníků.

- **řízení lidských zdrojů** se zabývá řízením lidí na makroúrovni vytvářením a rozvojem personální organizace jako celku. Cílem je tedy konkrétní výběr vhodného pracovníka se správnou náplní práce a zodpovědností poskytovat všem pracovníkům konkrétní informace s možností jejich rozvíjení a s motivací na udržení jejich produktivity. Zahrnuje tedy všechny fáze zaměstnaneckého cyklu (nábor, výběr, uvedení, vzdělání, osobní ohodnocení, odměňování, disciplínu, plánování kariéry, povýšení, ukončení, a opětovný nábor).

- **personální management** - poskytuje praktické návody na vedení lidí na mikroúrovni, tj. vedení skupin, týmů, lidí jako jednotlivců. Těžiště práce se přenáší do nových cílů, metod a nástrojů řízení personální práce a jejich implementace do systému personálního managementu např.:

a) **společný cíl** - přistupovat zodpovědně ke společným požadavkům a jejich důsledkům. Minimalizovat negativní dosah na organizaci,

b) **organizační cíl** - personální management má přispět ke zvýšení efektivnosti organizace,

c) **funkční cíl** - úroveň služeb a činnost personálních útvarů musí být vysokovýkonná a odpovídat standardu organizace,

d) **osobní cíl** - pomáhat pracovníkům dosáhnout jejich ambicí a osobních cílů v souladu s přiměřeným přínosem jedince pro organizaci.

- **lidský kapitál** - podle ekonomické teorie je souhrn schopností a vědomostí, kterými lidé disponují. Rozlišujeme dva základní typy lidského kapitálu. **Specifický lidský kapitál** je využitelný jen v konkrétním podniku a **všeobecný** nachází využití ve více zaměstnáních.

- **investice do lidského kapitálu** jsou chápány jako vynaložené náklady, které přinesou užitek na základě předpokládaných výdajů a špatných příjmů s pozdější návratností investice. Jde vlastně o model lidského kapitálu, jehož bázi tvoří teorie poptávky po vzdělání, ve kterém talentované motivuje studovat, získávat poznatky, kvalifikaci, odbornost a zkušenosti.

- **personální strategie** - je součástí firemní strategie, je tedy vymezením základních cílů, které mají být dosaženy v oblasti formování lidských zdrojů firmy, a to jak z hlediska struktury, tak i jejich kvality.

- **balanced scorecard** - metoda, která pomáhá organizaci realizovat stanovenou strategii díky vyvážené provázanosti s operativními činnostmi, a to propojením nejen prostřednictvím

finančních, ale i neekonomických ukazatelů, takže obohacuje strategický řídicí proces o perspektivy zákazníků, interních procesů a rozvoje zaměstnanců.

- **personální politika** - je pojem vnímaný ve dvou rovinách, a to jako stanovení dlouhodobých zásad a přístupů k zapojení lidí do firemních aktivit (tzv. koncepční stanovisko, jak budou zabezpečována jednotlivá pracoviště ve firmě) a dále jako prezentování svých rozhodujících personálních principů v samotném dokumentu, který nese označení personální politika.

Personální controlling

Podstatnou myšlenkou personálního controllingu je monitorování, vyhodnocování krátkodobých a dlouhodobých cílů a ambicí podniku bezprostředně spojených nebo ovlivněných řízením lidských zdrojů. Největší konkurenční výhodou malých a středních podniků jsou a budou právě lidé a fungující týmy. Úlohou managementu je tyto týmy budovat a úlohou controllingu vyhodnocovat jejich přínos a výkonnost.

Controlling si tedy hledá své místo i v oblasti řízení lidských zdrojů, kde o něm hovoříme jako o personálním controllingu. Právě on může dokázat přínos řízení lidských zdrojů jako strategického nástroje řízení. 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 řízení rozličných personálních procesů potřebuje personální controlling různé měřicí veličiny, které přispívají k efektivnímu řízení personálních procesů

Personální controlling se tedy snaží o zabezpečení těchto základních okruhů činnosti:

- identifikování, které personální ukazatele jsou v podnikovém dění klíčové,
- poskytnutí nástrojů, jak je sledovat a měřit,
- zabezpečení benchmarkingu pro identifikaci slabých míst,
- podnětí návrhů na nápravná opatření, která směřují k optimalizaci klíčových personálních ukazatelů do blízké i vzdálené budoucnosti.

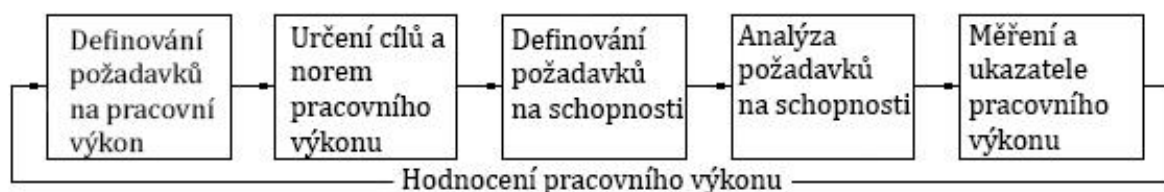
Zaměstnanci Controller Institutu Praha, kteří se zabývají implementací controllingu do personální práce, mezi **základní úlohy** personálního controllingu zařazují následující aktivity:

- formulaci cílů společnosti v oblasti řízení lidských zdrojů (týmu i pracovního výkonu),
- sledování a vyhodnocování jejich plnění (týmu i pracovního výkonu),
- transparentnost personální oblasti a její přiblížení potřebám zákazníků.

Řízení pracovního výkonu z pohledu personálního controllingu

Samotný proces plánování v řízení pracovního výkonu je takový: v první řadě je nutné definovat požadavky na pracovní výkon, následně určit základní cíle a výkonové normy pracovního výkonu a na závěr definovat kvantifikovatelné ukazatele pracovního výkonu, pomocí kterých můžeme následně pracovní výkon správně ohodnotit, viz obrázek č. 60 a 61, kde můžeme vidět systém plánování pracovních výkonů.

Obrázek č. 60 Proces plánování v řízení pracovního výkonu



Zdroj:http://www.miloshitka.szm.com/planovanie_a_hodnotenie_pracovneho_vykonu.doc

Při ovlivňování pracovního výkonu vycházíme z předpokladu, že pracovní proces se skládá ze **tří základních proměnných veličin**, a to z pracovní metody, z pracovní intenzity a z pracovní zručnosti, a můžeme tvrdit následující: největší vliv na délku času práce, tedy na pracovní výkon, má pracovní metoda, protože předpokládáme, že intenzita práce (rozumíme pracovní rychlost – tempo práce) a zručnost dosáhly úrovně, kdy se dá očekávat podstatný vzestup. Pracovní metoda se dá zlepšit i v okamžiku, kdy se zdá být nejdokonalejší. Normálním výkonem je výkon, který je od zaměstnance očekávaný jako protihodnota za poskytnutou mzdu. Normální intenzita je také tempo práce, které může vydržet zaměstnanec normální tělesné konstrukce plynule bez toho, aby odčerpával své rezervní síly. Normální zručnost je zručnost zaměstnance, který dostatečně dlouho vykonával stejnou práci, takže ji může vykonávat bez zbytečných časových ztrát a bez toho, aby se dopustil chyby. Vyššího výkonu je možné dosáhnout jen důsledkem lepší jako předepsané metody, k čemu může pomoci správné motivování zaměstnanců.

V současné době se vedení, resp. majitelé organizací snaží na jedné straně o **zvyšování produktivity práce** (více kap. 10.2.3.2.), na straně druhé se management snaží o **získání dodatečných zdrojů** na její zvýšení. V tomto případě nastávají následující situace:

1. buď se snaží omezit množství práce vstupující do každého procesu tak, aby odrazila kapacitu tohoto procesu
2. anebo se snaží zvýšit základní tři veličiny vstupující do pracovního procesu s využitím moderních motivačních a řídicích metod.

Výzkumy dokazují, že zlepšování pracovních procesů patří k nejefektivnějším nástrojům zlepšování finanční výkonnosti organizace. Výsledky Světové konfederace výzkumu produktivity hovoří, že až 92% veškeré práce v nevýrobních organizacích je plýtváním času. Za předpokladu, že dokážeme zlepšit existující stav jen o jednu čtvrtinu, se dostáváme ke 23% zvýšení produktivity.

Evidentního zlepšení produktivity je možné dosáhnout procesem řízení kontroly úloh (**task control management**). Uvedeným procesem je možné zvýšit produktivitu práce o 25 – 30%. Tato metoda se zakládá na poznání, že ke zlepšování produktivity dochází tehdy, když se práce přicházející do procesu dá do souladu s kapacitou procesu (ne každá práce obsahuje přidanou hodnotu a ne každou práci je potřeba uskutečnit). Smyslem této metody je určení priority činností, zjišťování jejich míry přidané hodnoty a znovu přidělení na základě volných kapacit, které jsou k dispozici. Nízko hodnotové a nehodnotné činnosti se eliminují. Na vysokohodnotných činnostech se pracuje okamžitě, činnosti s nižší prioritou musí čekat. Každému vykonavateli činností se přisune omezené množství úloh a další se mu přisouvají až po uvolnění kapacit. Dalším krokem je identifikace zručností a vymezení množství práce, které má pracovním procesem protékat. Na to slouží pozorné sledování procesu, odhadnutí naplnění jeho kapacit a následné uvolnění zdrojů po dokončení práce.

Zvyšování produktivity práce ve výrobních, ale i nevýrobních organizacích je nevyhnutelnou podmínkou uplatnění se a úspěšného přežití v současných tržních podmínkách. Proto by metoda task control management měla být prvním krokem zlepšování procesů. Následným může být redizajn pracovních míst spolu se správnou a cílenou motivací. Při současném zavedení účinného ekonomicky efektivního motivačního programu je možné dosáhnout u zaměstnanců maximálních výkonů.

Strategický personální controlling

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

Optimalizace organizační struktury podniku

Správně vytvořená a nastavená organizační struktura podniku je předpokladem pro úspěšné řízení podnikových úseků. Měla by být vytvořená a nadefinovaná podle potřeb podniku, kde právě podle ní by měli být do manažerských pozic dosazeni takoví pracovníci, kteří budou takovému uspořádání vyhovovat. Nejčastěji bývá struktura podniku vytvářena na bázi:

- **funkcionální** resp. liniově štábní, pokud rozhodovací procesy probíhají po linii nadřízený - podřízený,
- **produktové** kde se klíčové aktivity podniku odehrávají v divizích a ty mají vlastní organizační režim,
- **geografické**, která vytváří základ pro řízení nadnárodních firem podnikajících ve více regionech,
- **maticové**, která je kombinací produktové a funkcionální organizace tj. dochází k tomu, že manažer může být vystavený dvojnásobné podřízenosti a to věcně-funkční po vertikální linii a produktové po tzv. horizontální linii.

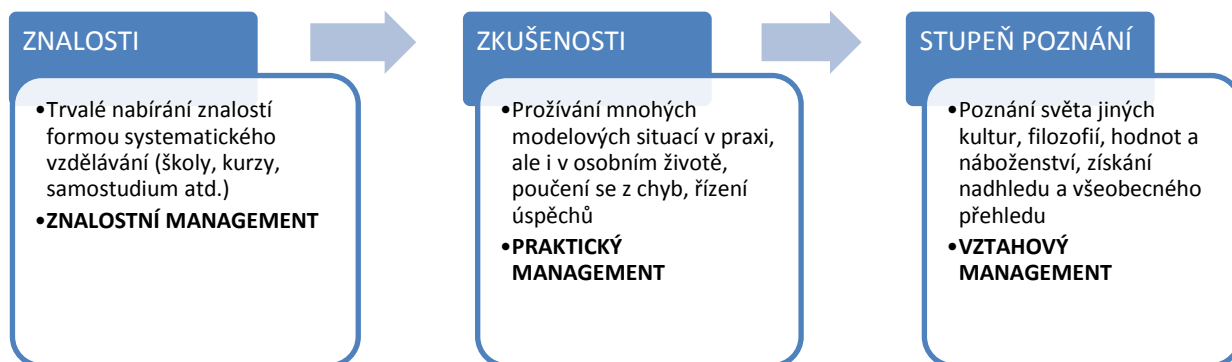
Budování organizačních struktur neobnáší jen jejich navržení a vytvoření, ale i průběžný monitoring či používaná architektura je pro firmu stále přínosem. Firma se totiž v průběhu životního cyklu neustále mění a je potřebné včas změnit organizační uspořádání s ohledem na její potřeby. Změny v organizační struktuře jsou brány jako typická **procesní inovace**, ke které by mělo s ohledem na růst firmy průběžně docházet. Nemusí přitom jít o absolutní změnu, kdy hovoříme o procesní organizační inovaci vyššího řádu, ale může se jednat o drobnou úpravu stávající architektury, poté se jedná o organizační inovaci základního řádu. **Úlohou controllingu** je trvale vyhodnocovat přínosy existující struktury a navrhnout opatření pro zefektivnění řízení podniku.

Vyhodnocování manažerských předpokladů

Přestože controlling nezodpovídá za výběr manažerů, měl by ale nestranně **dokázat vytvořit** majitelem a generálním nebo výkonným ředitelem **oponenturu k zásadním strategickým rozhodnutím**, ke kterým určitě patří výběr vrcholového managementu, který by sestával z diskuze nad elementárními předpoklady pro práci v top managementu týmu. Je potřebné především rozlišovat strategicky orientované manažery a operativní vedoucí pracovníky, stejně

jako odborně orientované manažery schopné řídit odborné úseky nebo vysloveně lídry, toužící řídit celé firmy. Z tohoto pohledu je nevyhnutelné **posuzovat manažery z pohledu horizontálních** (viz obrázek č. 62, zobrazuje předpoklady pro práci v top týmech) a **vertikálních** (viz obrázek č. 63) předpokladů.

Obrázek č. 62 Horizontální model předpokladů pro manažerskou práci



Zdroj: HAVLÍČEK, K., 2011, *Management & controlling malé a střední firmy*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., (193) ISBN 978-80-7408-056-2.

Obrázek č. 62 hovoří o předpokladech, které jsou nezbytné, aby byl manažer komplexně vybavený. Nesmí se podceňovat ani znalosti a ani praktická stránka schopností. Třetí oblast manažerské vybavenosti je tzv. stupeň poznání, kterým se doplňují předpoklady o jakýsi všeobecný přehled.

Obrázek č. 63 představuje vertikální pohled, který vychází z rozlišení manažerů podle jejich schopnosti nahlížet a řídit podnikové aktivity z pohledu krátkodobého (operativního) nebo naopak z pohledu dlouhodobého (strategického). Na vrcholu pyramidy je velmi málo manažerů. Patří tam jen ti, kteří neotřesitelně věří svojí vizi a strategický management a práce se pro ně stává posláním. Následuje skupina manažerů, která nemusí nevyhnutelně sdílet absolutní víru v produkty a podnik jako celek, jde o lidi, kteří se svojí schopností nahlížet na firmu v dlouhodobém horizontu, dokáží správně definovat vize a připravit cesty, jak naplnit dlouhodobé cíle. Za svoji práci očekávají kvalitní hmotné zázemí, komfort, případně získat podíly ve firmě. Další skupinou jsou manažeři se schopnostmi precizně stanovovat krátkodobé operativní cíle. Dokáží řídit odborné úseky, motivovat pracovníky a částečně participovat na manažerské strategii, avšak pohled do budoucna není jejich silnou stránkou. Obvykle jsou to ředitelé jednotlivých divizí, úseků, oddělení. Poslední skupinou manažerů jsou výkonní jedinci, kteří dokáží jít za cílem, který jim byl nadřizenými vytýčený. Jedná se o pracovníky, kteří nemají ambice řídit větší týmy a firmy. Jejich orientace je především na krátkodobé cíle a očekávání se prioritně zaměřují na odměny v podobě provizí, odměn a bonusů.

Obrázek č. 63 Vertikální model předpokladů pro manažerskou práci



Zdroj: HAVLÍČEK, K., 2011, *Management & controlling malé a střední firmy*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., (195) ISBN 978-80-7408-056-2.

V současnosti odborníci často varují před průměrností zaměstnanců i manažerů a zdůrazňují, že růst a prosperita bude vyžadovat nový pohled na řízení firem, ne jen kopírování už známého a všeobecně používaného. Ty firmy, které chtějí myslet do budoucna, budou muset pochopit, že jediné, v čem je dnes klíč k úspěchu, je získat a udržet si schopné lidi.

Vzhledem k současným podmínkám jsou to právě ti mladí lidé, kteří mají vlastní a inovativní myšlení. Jejich vlastním motorem je vnitřní motivace, touha prosadit věc do života bez ohledu na to, co si myslí ostatní. Nemají problém opustit "teplé místo" když zjistí, že se neprosadí, nevadí jim konflikty a neuznávají kompromisy či podceňují rizika. Tyto lidi s vnitřním motorem si ale standardní firma nepřijme. Nevejdou se totiž do škatulek a struktur či jsou v rozporu s kulturou velkých společností, kde se neustále komunikuje, prezentuje, schůzkuje či vyrušuje nekonečnou byrokracií e-maily a telefonáty. Stres manažerů a zaneprázdněnost rutinními činnostmi je obrovská a právě takový typ inovátorů by tyto struktury silně narušil. Není to ale na škodu odsunout odlišnost některé skupiny lidí, která by možná přinesla inovátorské myšlení a nápady? Nebo bezpečné a zažité bude stačit i nadále?

Operativní personální controlling

Operativní personální controlling se zaměřuje na faktickou výkonnost celé firmy s ohledem na počty pracovníků a jejich efektivitu či vyhodnocování výkonnosti jednotlivých pracovníků, zároveň stanovování osobních plánů, monitoring jejich plnění a navrhování opatření.

Personální ukazovatele je tedy možné z obsahového hlediska definovat ve dvou hlavních kategoriích plus speciální. První kategorii tvoří **ukazovatele celkové efektivity využívání lidských zdrojů firmy** (tj. například přidané hodnoty pracovní síly) a druhou tvoří **ukazovatele hodnotící jednotlivé personální funkce** (např. hodnocení jednotlivých personálních funkcí a jejich porovnávání s jinými podniky – benchmarking, např. sleduje se počet zaměstnanců pracujících na úkolu a hodnocených úkolovou mzdou, flukтуаční ukazovatele a jiné). Speciální kategorií je **controlling osobních nákladů** (např. sledování průměrného výdělku, mzdových nákladů, ostatních osobních nákladů) a **efektivity práce zaměstnanců** (například náklady na

jednoho zaměstnance personálního útvaru, počet zaměstnanců na jednoho personalistu, míru nákladů na vzdělávání v oblasti personalistiky a řízení lidských zdrojů či rozsah finančních nákladů a personálních kapacit vynakládaných na jednotlivé personální funkce apod.).

11.2.3.1. Základní personální ukazovatele

Mezi základní skupiny ukazatelů resp. východiskového členění například i pro produktivitu práce, zařazujeme:

a) množství pracovníků:

- členění jsou po oddělení, dceřiných společnostech, divizích, závodech atd.
- jiné dělení je na základě trvalosti pracovních poměrů (trvalé nebo dočasné), či umístění k výrobním nebo nevýrobním pracovníkům (resp. produktivní nebo neproduktivní), toto dělení se poté vyjadřuje i procentuálně,
- zaměřuje se na sledování vývoje v čase.

b) fluktuace:

- sleduje se množství pracovníků, kteří ukončili pracovní poměr případně i důvody proč k tomu došlo,
- tento ukazatel se člení i po odděleních.

c) pracovní fond:

- v tomto případě je nutné stanovit, jaký pracovní fond chceme získat – můžeme zahrnout nebo nezahrnout nemoc, dovolené, prastoje atd. Nejlepší je uvádět všechny naráz,
- sleduje se většinou ve vztahu k počtu pracovníků, k osobním nákladům nebo k tržbám.

d) produktivita práce (viz kapitola 10)

Řízení produktivity práce

V tomto případě se pod efektivitou rozumí výkonnost vztahující se k osobním nákladům. Nejčastějším způsobem výpočtu výkonnosti ve vztahu k jednomu zaměstnanci je výpočet přidané hodnoty na pracovníka, formou produktivity práce na zaměstnance a tedy **produktivita práce zaměstnance**=přidaná hodnota/počet. zam.

V čitateli může být ale jakýkoliv výkonnostní údaj (např. celkové tržby, hospodářský výsledek), přidaná hodnota ale patří mezi nejpoužívanější ukazatele měřící produktivitu práce zaměstnanců. Účetní přidanou hodnotu definujeme jako zvýšení hodnoty produkce nebo prodaného výrobku vůči hodnotě vstupů (materiál, energie, služby) a je možné je vyčíst z výsledovky.

Ukazatel produktivity práce zaměstnance nám ukáže, zda je firma před investičními aktivitami a platbami úroků z úvěrů vůbec schopná pokrýt průměrnou mzdu svých pracovníků, taktéž hovoří i o připravenosti dalšího investičního rozvoje a celkové politiky zaměstnanosti (důležité

pro jednání se zástupci zaměstnanců nebo s managementem při stanovování motivačních kritérií).

Celkovou produktivitu firmy je možné vyjádřit jako poměr osobních nákladů vůči přidané hodnotě. Ukazatel musí být menší než jedna, jinak by firma negenerovala prostředky na mzdy, avšak přesné číslo není stanovené, a to, jaké by bylo pro firmu nejvhodnější, je závislé na typu podniku, např. výrobní by měl dosahovat hodnoty na hranici 0,5, podnik poskytující služby by měl dosahovat hodnoty ještě nižší.

Ke správnému stanovení cílových ukazatelů produktivity je dobré použít porovnání **metodou benchmarkingu**, kde se systematicky porovnávají ukazatele produktivity porovnatelných firem z odvětví, ideálně se stejným produktem a v porovnatelném regionu. Sledované ukazatele produktivity by měly být definované před přípravou rozpočtu výnosů a nákladů, aby byly tyto ukazatele zahrnuty mezi rozhodující indikátory efektivity firmy.

Monitoring osobních plánů

Monitoring osobních plánů bývá často podceňovaný, avšak jeho důležitost je prokázána v mnoha firmách. Problémem nebývá ani tak zapracování motivačních kritérií, jako spíše monitoring a vyhodnocování navrhovaných opatření v pravidelných intervalech, což spadá právě pod controllingový útvar.

Vlastní osobní plány rozvoje a osobních cílů se připravují jako týmové (motivace na úspěch oddělení nebo výsledky celé firmy), dále jako individuální (osobní cíle středního a vyššího managementu). Jejich náplň je odlišná podle velikosti a zaměření firmy, což by mělo být ale podobné jejich průběžnému hodnocení. Doporučuje se je vyhodnocovat v souvislosti na předem stanovené a odsouhlasené cíle alespoň dvakrát ročně, v prvním kole v menší míře a v druhém už konečné součty za výsledky roku (nebo případně ve čtvrtročních intervalech).

Úspěch je jedním ze základních motivačních faktorů, a to, že se někomu daří, je správné říct nejen jemu, ale i týmu, ve kterém pracuje. Za vyhodnocení nezodpovídá manažer controllingu, ale vedoucí či manažer útvaru, případně personálního oddělení či výkonný ředitel firmy. Součástí práce controllingu je též sledování kariérních ambicí klíčových lidí ve firmě a stavět na nich dlouhodobé motivační faktory.

Vybrané nástroje personálního controllingu

Strategie řízení lidských zdrojů

Studii Pay Well 2004 bylo zjištěno, že neúspěšnější podniky, oproti ostatním, více využívají personální controlling a mají důkladně propracovanou strategii řízení lidských zdrojů a taktéž častěji uskutečňují průzkumy spokojenosti svých zaměstnanců. Součástí zjištění je potvrzení

důležitosti uplatňování personálního controllingu, protože ve významné míře posilňuje naplnění podnikové strategie podniku. Studie poskytla například i **následující závěry, ve prospěch strategie** řízení lidských zdrojů v podniku:

- ziskovost společnosti se strategií, v přepočtu na zaměstnance, je v průměru o 35% vyšší než u těch, kteří podle žádné nepostupují,
- studie poukazuje i na rostoucí tendenci v celosvětovém měřítku zaznamenávat monitorování spokojenosti zaměstnanců a hovoří o zjevném vlivu spokojenosti zaměstnanců na výkon organizace,
- poukazuje na využívání a monitorování velmi cenných nápadů a názorů zaměstnanců pro zkvalitnění práce a mnohé další.

Personální standardy (kvalitativní technika- operativní nástroj)

Představují jeden z možných controllingových nástrojů, který představuje porovnávání současného stavu v oblasti řízení lidských zdrojů s perspektivními záměry a mezinárodními kritérii "nejlepší praxe". Může jít například o kritérium, resp. standard ve vybrané **oblasti vzdělávání**, a to aby každý vedoucí zaměstnanec věnoval za rok alespoň pět dní na rozvoj a trénink svých řídicích schopností a zručností a byl s každým jeho podřízeným udělaný alespoň jednou ročně hodnotící pohovor s dohodnutím i jeho osobních cílů. V tomto případě je hlavní myšlenkou věnovat náležitou pozornost vyhledávání personálních náhrad a jejich zařazení do systému odborného růstu, a aby hodnocení efektivity vzdělávání vycházelo z předem stanovených cílů.

Tento proces personálního controllingu na základě personálních standardů je nejvyšší úrovní tohoto procesu a zpravidla i nejsložitější. V mnohých případech se ale doporučuje z důvodu nutnosti předejít vlivu tzv. "podnikové slepoty" tento controlling realizovat externí cestou komplexního personálního auditu v dlouhodobějších periodách.

Pravidelné výzkumy (kvalitativní technika- strategický nástroj)

Velmi zajímavé možnosti na porovnávání s vývojovými trendy poskytují údaje mezinárodních poradenských společností, které každoročně realizují výzkumy týkající se efektivity řízení a efektivity odměňování (konkrétně např. PayWell), skládající se například z:

- mzdového průzkumu,
 - benchmarkingu politiky odměňování a zaměstnaneckých výhod,
 - analýzy personálního controllingu.

Do průzkumu této společnosti je možné se zaregistrovat, stát se respondentem a na základě toho dostat zároveň pravidelné výstupy z realizovaných průzkumů. Díky tomu se podnik dostane

k velmi hodnotným informacím a získá podněty na zlepšení. Například jedno z nedávných komplexních hodnocení v České republice obsahuje postřehy ve spojitosti s nejúspěšnějšími společnostmi v oblasti řízení lidských zdrojů, které se vyznačují následujícími charakteristikami:

- vynakládají více peněžních prostředků na mzdy a zaměstnanecké výhody než ostatní podniky,
- k obsazení nové nebo uvolněné pracovní pozice využívají častěji interní zdroje,
- pravidelně sledují spokojenost zaměstnanců,
- výrazně více využívají mzdová pásma, a to u všech kategorií zaměstnanců včetně vrcholového managementu,
- jejich personální priority mají převážně výkonnostní charakter, zatímco u ostatních společností je podíl administrativních cílů daleko vyšší.

Audit řízení lidských zdrojů (kvantitativní technika- strategický nástroj)

Audit řízení lidských zdrojů je nástrojem širší kontroly účinnosti a výsledků řízení lidských zdrojů. Doporučuje se, aby byl tento audit zadávaný externě, aby nedocházelo k přehlédnutí vlastních nedostatků, a aby bylo možné kvalifikované porovnání s jinými společnostmi. Je možné ho rozdělit do dvou fází.

1. fáze auditu

Zabývá se hrubým posouzením jednotlivých oblastí systému řízení lidských zdrojů a člení se do čtyř částí:

1. část: rozhovor s personálním ředitelem, zaměřený na hodnocení systému řízení podle standardizovaných kritérií (checklistu) a hodnocení nástrojů personálního controllingu,
2. část: dotazování vybraných pracovníků systému řízení lidských zdrojů zaměřené na kvalitu personální práce, posouzení personálních nástrojů a budoucí cíle v oblasti řízení lidských zdrojů,
3. část: vyhodnocení podkladů a výsledků dotazování, vytvoření benchmarkingových analýz a shrnutí výsledků zahrnujících hodnocení strategických cílů, posouzení jejich zavedení do praxe, porovnání silných a slabých stránek v porovnání s konkurencí, posouzení organizace personálního řízení, analýza personálních procesů,
4. část: poskytnutí zpětných informací personálnímu řízení, porovnání výsledků se strategickými požadavky, určení témat pro druhou fázi auditu.

2. fáze auditu

Je třeba poznamenat, že ne vždy je tato fáze nutná, jestli ano, tak se zaměřuje na hlubší analýzu kritických bodů zjištěných v první části auditu. Součástí personálního auditu je ověřování toho, nakolik postupy a nástroje personálního řízení v oblasti přijímání pracovníků, řízení výkonnosti (stanovování cílů, zpětné informace, hodnocení a motivace), odměňování a organizačního

rozvoje společnosti, zodpovídají moderním nástrojům běžně využívaným v praxi jiných společností.

? Úkoly k zamyšlení a diskuzi

1. O zabezpečení jakých základních okruhů činností se snaží personální controlling?
2. Jaké kroky obsahuje proces plánování a hodnocení pracovního výkonu?
3. Na jaké bázi bývá vytvářena organizační struktura podniku?
4. Jaké hodnoty jakým manažerským úrovním přiřazuje vertikální model předpokladů pro manažerskou práci?
5. Vyjmenujte základní personální ukazatele.
6. Jak lze rozčlenit audit řízení lidských zdrojů?

🔑 Klíč k řešení otázek

1. Personální controlling
 - a. Identifikování, které personální ukazatele jsou v podnikovém dění klíčové,
 - b. Poskytnutí nástrojů, jak je sledovat a měřit,
 - c. Zabezpečení benchmarkingu pro identifikaci slabých míst,
 - d. Podnícení návrhů na nápravná opatření, která směřují k optimalizaci klíčových personálních ukazatelů do blízké i vzdálené budoucnosti.
2. Proces plánování a hodnocení pracovního výkonu
 - a. Definování požadavků na pracovní výkon
 - b. Určení cílů a norem pracovního výkonu
 - c. Definování požadavků na schopnosti
 - d. Analýza požadavky na schopnosti
 - e. Měření a ukazatele pracovního výkonu
3. Organizační struktura podniku
 - a. Funkcionální
 - b. Produktová
 - c. Geografická
 - d. Maticová
4. Vertikální model předpokladů pro manažerskou práci
 - a. Víra – top management
 - b. Vize – strategický management
 - c. Cíle – operativní management
 - d. Výkony – výkonný management
5. Základní personální ukazatele

- a. Množství pracovníků
- b. Fluktuace
- c. Pracovní fond
- d. Produktivita práce
- 6. Členění auditu řízení lidských zdrojů
 - a. 1. fáze – hrubé posouzení jednotlivých oblastí
 - i. Rozhovor s personálním ředitelem
 - ii. Dotazování vybraných pracovníků
 - iii. Vyhodnocení podkladů, vytvoření analýz
 - iv. Poskytnutí zpětných informací personálnímu řízení
 - b. 2 fáze (ne vždy nutná) – hlubší analýza kritických bodů



Studijní materiály:

Základní literatura:

HAVLÍČEK, K., 2011, *Management & controlling malé a střední firmy*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., (178-200) ISBN 978-80-7408-056-2.

LANG, H. 2005, *Manažerské účetnictví*. Praha : C.H.Beck. () ISBN 80-7179-419-8.

KRÁL, B. 2006, *Manažerské účetnictví*. Praha : Management Press,(). ISBN 80-7261-141-0.

POPESKO, B. 2009, *Moderní metody řízení nákladů*. vyd. Praha: Grada Publishing, (). ISBN 978-80-247-2974-9.

BRAGG, S. M. 2009, *Controllershíp, The Work of the Managerial Accountant*. 8. vyd. New York: John Wiley & Sons,. ISBN 9780470507810.

Doporučené studijní zdroje:

MAŘÍK M. 2007, *Metody oceňování podniku, Proces ocenění, základní metody a postupy*. Praha: Ekopress 2007,() ISBN 978-80-86929-32-3

VEBER, J. a kol. 2009, *Management – základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Manag. Press. (),ISBN 978-80-7261-200-0.

HNILICA, J. - FOTR, J.2009, *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. Praha: Grada. ()ISBN 978-80-247-2560-4

KERZNER, H. R.2013, *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. New York: John Wiley & Sons, ISBN 9781118415856.

Kapitola 12: Controlling při řízení inovací a výzkumu



Klíčové pojmy:

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



Cíle kapitoly:

- 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



Čas potřebný ke studiu kapitoly: 5 hodin



Výklad:

Úvod a základní pojmy

Úvodem je třeba si ujasnit, co pod vnitropodnikovou **inovací** chápeme. Zaměřujeme se na ni, především jako na změnu nebo novinku, která existuje nejen při vzniku něčeho objektivně nového, ale také tehdy, když má nějaká novinka v organizaci úspěch a něco nového představuje. Má mnoho společného s kreativitou, tedy schopností tvořivě myslet a jednat. Je především výzvou pro podnikatele a řídicí pracovníky a vedení, stále hledá nové obchodní nebo výrobní nápady, struktury, obchodní modely nebo řešení pro zákaznické problémy. **Hlavní úkol controllingu** spočívá v aktivní podpoře inovací, ať už jde o jednorázové inovace, nebo celkový procesní pohled na ně ve smyslu nepřetržitého procesu zlepšování, např. japonský princip **kaizen**.

Podle ESCHENBACH-SILLER (2012, s. 79) si ale inovace vyžadují odpovídající vnitropodnikové klima a dodržování hodnot podniku na podporu novinek. Důvodem je fakt, že v inovačních procesech jde o složitě strukturované problémy, vyžadující značnou důslednost, tvořivost, odvalu k překonání zvyku, tradic, praxe a rutiny, se zaměřením na riskování, protože právě zde vstupujeme na novou půdu a právě zde může controlling působit obzvlášť výrazně

jako katalyzátor či oponent. Controlling tedy má v inovativních záměrech převzít **roli agenta změn**. Soubor jeho **nástrojů** se skládá především z:

- analýzy okolí a zdrojů,
- vývoje nebo posouzení inovační strategie,
- moderování získávání myšlenek,
- posouzení inovativní koncepce,
- projektového controllingu jako doplňku realizace,
- testu vhodnosti pro trh a dodržování koncepčních kritérií,
- kontroly výsledků inovací s analýzou odchylek.

Ono už zřízení systému controllingu nebo určitých dalších úrovní controllingu je samo o sobě inovací. Ale již ve stávajících systémech controllingu má controlling zajišťovat kreativní prvky, například novinky v podávání zpráv nebo v počítačové podpoře vyhledávání zpráv.

Základní pojmy:

změna - pozitivní, ale i negativní kvantitativní či kvalitativní posun prvků ekonomického organismu nebo vztahů mezi nimi. Podle objektu, kterého se změny týkají, rozlišujeme změny věcné, které se orientují buď na výrobky resp. služby, nebo na technologické (prvky, postupy výroby) a změny řízení, které se týkají přístupu managementu např. organizování, motivování, komunikování a podobně,

inovace - tento pojem vznikl z latinského slova "innovare" - obnovovat. Inovace jsou specifickým nástrojem podnikatelů, prostředkem díky kterému je možné využívání změn jako příležitostí pro podnikání v odlišné oblasti nebo poskytování odlišných služeb. Mohou být realizovány jako teoretická disciplína, kterou je možné se naučit a kterou je možné prakticky využívat. Podnikatelé musí cílevědomě hledat zdroje inovací, to znamená změny a jejich symptomy, které jsou signálem příležitostí k úspěšným inovacím. A musí znát a umět aplikovat principy úspěšných inovací. Pokud se na podnik podíváme ze **systematického hlediska**, podle Vochozka-Mulač a KOL (2012, s. 300) můžeme **inovace rozdělit**:

- Inovace v oblasti produkce a služeb (významné zlepšení technických specifikací, komponentů, materiálů, softwaru nebo jiných funkčních charakteristik),
- Inovace v oblasti podnikových (technologických) procesů (významné zlepšení díky implementaci nových metod v oblasti produkce, dodavatelských vztahů atd.),
- Inovace organizačního charakteru (vyjadřuje zavedení nových organizačních metod v podnikové praxi, včetně návrhu nového uspořádání pracoviště),
- Marketingové inovace (zahrnují významné změny v produktovém designu, balení, propagaci nebo v ceně díky implementaci nových marketingových postupů a metod).

Často sledovaným hlediskem při inovacích je hledisko novosti, kde rozlišujeme inovace přírůstkové, radikální, technické a aplikační.

podniková kultura - je soubor specifických podnikových stanovisek, hodnot, předpisů, představ a symbolů, které řídí a ovlivňuje chování vedoucích pracovníků a ostatních pracovníků podniku,

proces - je řada aktivit, které z určitého vstupu vytvářejí určitý výstup (výsledek), který uspokojuje potřeby (interních nebo externích) zákazníků,

Kaizen - snaha o stálé, systematické a postupné zlepšování (jap:kai=změnit, zen=kvalita),

kreativita- schopnost tvořivého myšlení, jednání a řešení problémů.

Inovace a inovační proces jako nástroj prosperity

Prosperita a **konkurenceschopnost** podniku je závislá, mimo jiných výrobních, ekonomických a sociálních faktorů, i od **úrovně a stupně aktivity inovačního procesu** v podniku. Dobře nastaveným efektivním řízením podnikových inovací dosahuje podnik maximální hodnoty pro zákazníka a zároveň identifikuje a řídí klíčové procesy v podniku. Jde o náročný a hlavně kontinuální proces bez možnosti úspěšné predikce.

Cílevědomé řízení inovačních procesů je jedinou možností, která dokáže přinést významné inovativní myšlenky. Pokud tento kontinuální proces upgradování není zaveden, takové myšlenky buď vůbec nevzniknou, upadnou do zapomnění nebo jejich firma nedokáže efektivně realizovat. Pokud tedy má být inovace efektivní a úspěšná, je nutné uplatňovat komplexní inovativní přístup, který obsahuje všechny podnikové činnosti (např. nákup, technologie, organizace, řízení marketingu, servisu a prodeje). Zaměřujeme se při řízení a realizaci inovace na **zákazníka**, je to právě on, který v konečné fázi získává z inovace příslušný efekt, resp. přidanou hodnotu. Právě on rozhoduje o úspěchu či neúspěchu realizované inovace.

Z hlediska trvalé prosperity a udržitelnosti podniku jsou tedy nezbytné neustálé a včasné inovace podnikových produktů a postupů, proces, který to zajišťuje, se nazývá **proces** tzv. **permanentních inovací**. Důvodem jeho zavádění jsou zrychlující se změny v makroprostředí podniku a podle Vochozka-Mulač a KOL (2012, s. 302) je vymezen následujícími etapami:

1. etapa - průzkumu (zahrnuje analýzu vnitřního a vnějšího prostředí podniku s využitím metod strategického managementu),

2. etapa - volba (dochází k ní na základě předcházející etapy průzkumu, dochází ke zhodnocení příležitostí, které se podniku na trhu nabízejí a hrozeb, kterým musí čelit a zrealizuje se komparace obchodních strategií podniku se získanými výsledky),

3. etapa - implementace (následuje po schválení vize, mise a zpracované strategie ve spojitosti se závěry z analýz vnitřního a vnějšího prostředí, cílem této etapy je přeměna podnikových

procesů na základě zvolených nových myšlenek a postupů v systému řízení podniku s výstupy, které charakterizují nové výrobky, resp. služby s vysokou mírou konkurenceschopnosti),

4. etapa - učení (je spojeno se zavedením nového nebo inovativního výrobku či služby na trh a v této souvislosti získanými důležitými zkušenostmi a znalostmi ze všech fází řízení inovačního procesu, podnik by tedy v závěru celého inovačního procesu neměl zapomenout na vlastní analýzu a vyhodnocení úspěšnosti a efektivnosti).

Rozlišení druhů inovací podle toho, jaká část vlastní invence podnikatelského subjektu je vložena do inovace, můžeme vidět na následujícím obrázku č. 64. Od tohoto rozlišení se následně odvíjejí i jednotlivé řady inovací a podrobně rozlišují charakter inovací a inovační stupně. Na základě diferenciací jednotlivých řad podle očekávaných změn v podnikových procesech a předpokládaných výstupů je možné vymezit **dva základní inovační stupně**, a to:

1. Management inovací prvního stupně (je tvořený tzv. základními principy racionální činnosti, tedy předcházením a odstraňováním ztrát a škod, jde o odborně nenáročný, ale velmi nutný proces, který je základem pro inovace druhého stupně),

2. Management inovací druhého stupně (jde o proces zjišťování, vytváření a využívání vnitřních výrobních rezerv a rezerv v podobě nevyužívání už aplikovaných poznatků vědy a techniky, cílem je trvalý růst prosperity podnikatelské jednotky dosažený prostřednictvím maximální hodnoty pro zákazníka).

Ve své každodenní činnosti by měl podnik vytvářet a aktivně hledat zdroje inovačních podnětů, využívat jak svého vnitřního, tak i vnějšího prostředí a nechávat se inspirovat konkurencí. Širší spektrum znalostí, vědomostí a inspirací dává podniku větší příležitost k tomu, aby je využil a následně implementoval do vlastních potenciálních inovačních aktivit a procesů.

S inovacemi úzce souvisí i vznik konkurenčních výhod. Zdroje **konkurenčních výhod** mohou být různé, ať už je to vlastnictví určité technologie, výrobních faktorů, velikost podniku nebo také inovace, které jsou považovány za **nejvýznamnější zdroj dlouhodobého růstu** podniku v současnosti. BĚLOHLÁVEK uvádí, že ve 20. století podnik svou konkurenční výhodu na trhu získal nejdříve cenou a objemem vyráběných a prodávaných kusů výrobků a služeb, později kvalitou, rychlostí a nakonec přizpůsobováním se potřebám zákazníků.

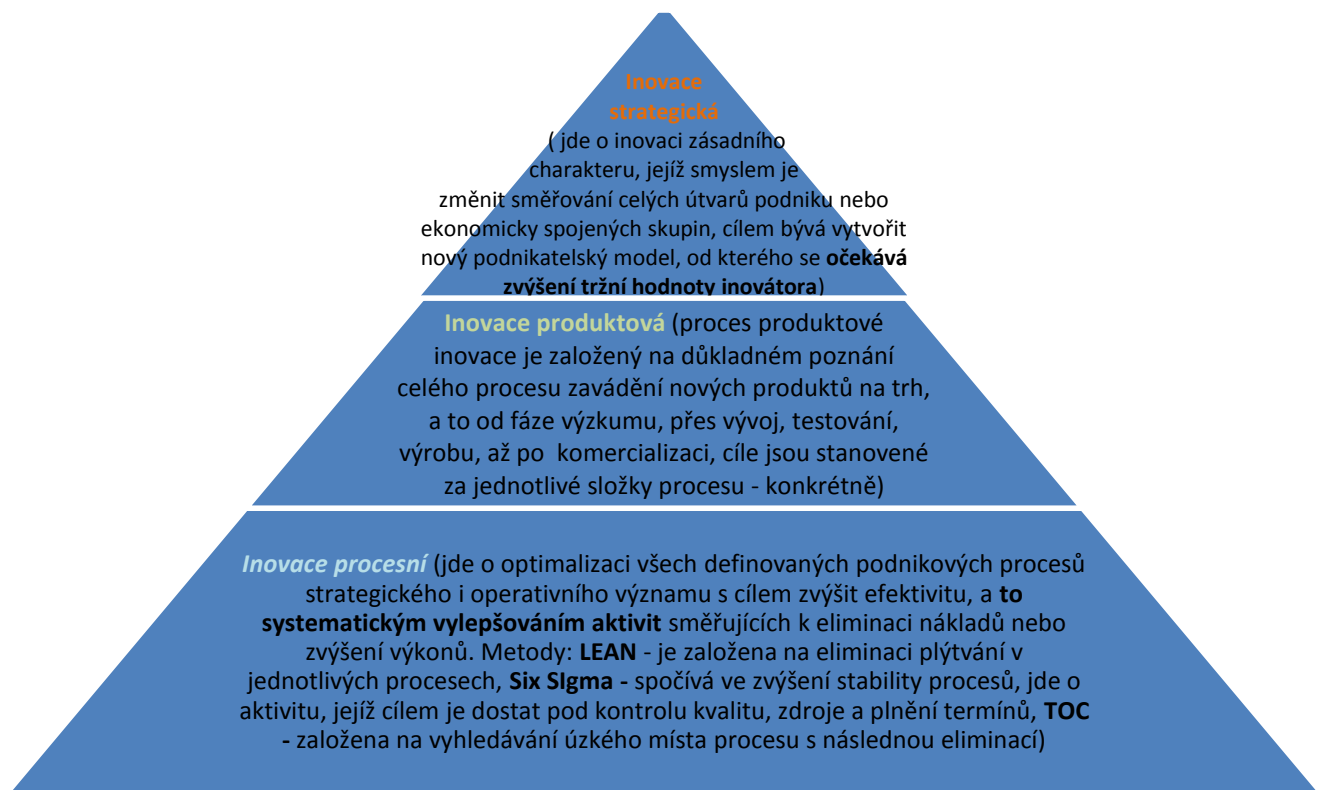
V současných podmínkách neustálé turbulence se nedá příliš očekávat, že by podnik dosáhl nějaké udržitelné konkurenční výhody, jediné, co by ale mohlo být trvalé, je snaha o vytváření a získávání nových výhod, a tedy učení se a výzkum v organizacích. To tedy znamená účinně a efektivně řídit kontinuální strategické změny a neustále inovovat a přicházet s inovacemi dříve než konkurence.

Inovační management - management změn

Inovační management vychází z **inovační strategie** podniku, která musí respektovat celkovou strategii firmy, tzn. dlouhodobé poslání, vizi a cíle. Podstatou řízení inovací je systémový přístup k realizaci **změn**, které by měly být nasměrovány ke zlepšení produktů, procesů nebo pozice celého podniku.

Podle cílového zaměření změn rozlišujeme inovace strategické, produktové a procesní, které vytvářejí celkový inovační rámec podniku. Každá z těchto druhů inovací bezprostředně přispívá k celkovému úspěchu podniku a můžeme je vyjádřit i hierarchicky, viz obrázek č. 65.

Obrázek č. 65 Hierarchický pohled na členění inovací a základních metod zlepšování



Zdroj: Vlastní zpracování podle HAVLÍČEK, K., 2011, *Management & controlling malé a střední firmy*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., (131-136) ISBN 978-80-7408-056-2.

Procesní inovace se jako nosné nacházejí na pyramidě dole, je to proto, že by měly být nejen nejpočetnější, ale na jejich zvládnutí by měly stavět ostatní, například produktové inovace. Procesní inovace jsou cíleně zaměřené na vylepšování aktivit směřujících k eliminaci nákladů nebo zvýšením výkonů v rámci komplexního výrobního procesu. **Produktové inovace** souvisejí přímo s produkty (výrobky i službami) a celým procesem jejich zavádění na trh. Ten se skládá z:

- **Výzkumu** (je základem všech produktových inovací a rozlišujeme základní a aplikovaný - definuje OECD. Pod **základním výzkumem** rozumíme experimentální nebo teoretické aktivity, které jsou v první řadě zaměřené na získávání nových poznatků o nejzákladnějších příčinách jevů a pozorovatelných skutečnostech, aniž by se zabývali konkrétním výsledkem, je základem pro **aplikovaný výzkum**, který je chápán jako experimentální, ale zcela jednoznačně je zaměřen na specifické, konkrétní předem stanovené cíle využití),

- **Vývoje** (je systematická práce, která využívá stávající znalosti získané výzkumem a praktickými zkušenostmi, která směřuje k výrobě nových materiálů, výrobků nebo zařízení, zavedení nových postupů, systémů, služeb či zlepšení. Podílí se na ní více podnikových útvarů, jejichž aktivita míří ke konkrétním cílům, jak v rovině časové, tak technologické nebo nákladové, je průběžně manažersky vyhodnocovaný. Nejčastěji hovoříme o **experimentálním vývoji**),

- **Testování** (po dokončení vývoje následuje průběžné testování a vyhodnocení, jde o interní testy, které slouží pouze pro potřeby podniku a externí testy, kdy jsou produkty určeny vybrané skupině zákazníků, na kterých se testuje jejich zpětná reakce. V této fázi nastupuje i útvar marketingu, jehož úkolem je dobře vyjednat se zákazníky, kteří se na testování spolupodílejí, účel a fázi testů - zpětná vazba je v tomto případě naším cílem a představuje klíčový bod pro finální kalkulaci a přípravu cenových, distribučních a komunikačních strategií),

- **Výroby** (rozběh výroby nového výrobku, resp. produktu, je velmi náročný proces, který musí být zpočátku trvale monitorován a vyhodnocován s ohledem na výstupní kvality, reakci zákazníků, zabezpečení vstupních surovin nebo dodržení deklarovaných vlastností výrobku, nemluvě s ohledem na úroveň celkové nákladovosti a konečné efektivity),

- **Komercializace** (vychází z důkladné taktické přípravy, obsažené v marketingovém plánu, jehož základem je marketingový výzkum, následuje příprava obchodního plánu, který musí být navržen spíše konzervativně a musí kopírovat náběhovou křivku prodeje zcela nových nebo inovovaných produktů. Pokud jde o inovaci základních řádů, odhad prodeje bývá jednodušší, neboť vycházíme z prodeje původního produktu, složitější je to ale při produktových inovacích vyšších řádů. Základem je dokonalý marketingový výzkum, ohlasy zákazníků z fáze testování a marketingové připravenosti firmy zavádět nové produkty na trh - komunikační mix, načasování, s ohledem na pozici firmy a s respektem životního cyklu produktu).

Špička pyramidy patří tzv. strategickým inovacím, které jsou považovány za zásadní a jejich smyslem je změnit směřování celých útvarů podniku nebo ekonomicky spjatých skupin. Cílem je zvýšení tržní hodnoty inovátora a mohou být spojeny se změnou organizační architektury podniku. Z tohoto pohledu se podle HAVLÍČEK (2011, s. 136) jedná o strategické změny spojené s:

- zcela novým trhem nebo tržním segmentem,

- novými produkty nebo výrobkovými řadami,
- novým podnikatelským systémem (od výroby k distribuci),
- zvýšením podílu na výdajích zákazníků (komplexní služby od jednoho dodavatele).

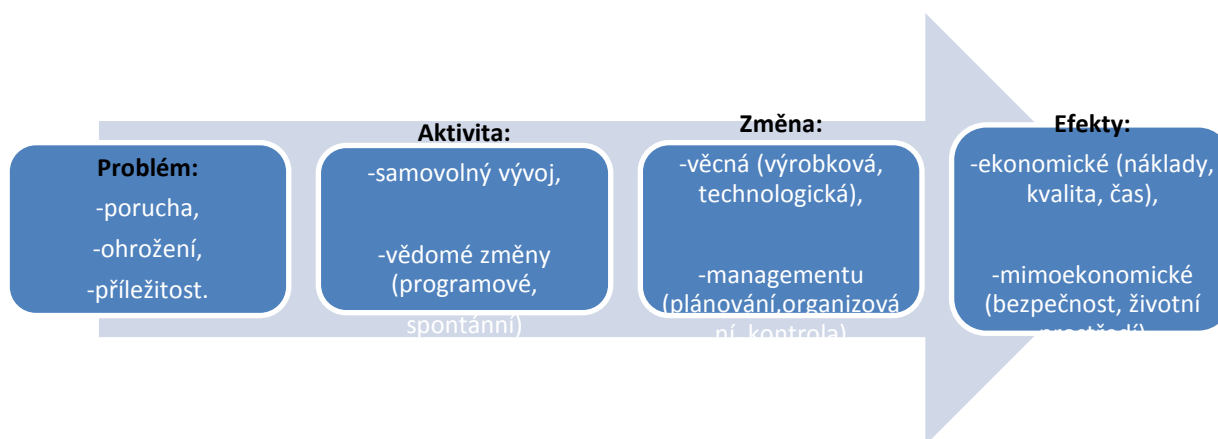
Management inovací, či spíše teorie inovací, představuje podle VEBER (2014, s. 464 - 465) východisko ke vzniku managementu změn. Pro informaci a lepší pochopení celkové problematiky, jde o směr managementu, který spočívá jednak v připravenosti reakcí na vnější či vnitřní podněty (pasivní aspekt), a jednak je zaměřen na iniciaci změny, její pružnou přípravu, realizaci a využívání (aktivní aspekt). Na obrázku č. 66 můžeme vidět logiku procesu změn. Na počátku každé změny je aktivita, která může mít charakter samovolného, neřízeného procesu nebo vědomé činnosti, která může být programového charakteru (tj. iniciovaná vedením firmy) nebo mohou mít charakter spontánní aktivity, která není systematicky usměrňována, jen je navozena situace podporující pozitivní aktivitu. Všechny ale vedou ke změnám, a ty mohou mít charakter věcný (výrobní, technologické inovace) nebo se mohou týkat změn v přístupech řízení. Obvyklým impulsem k vědomým aktivitám je uvědomění si existence problému, jako je porucha či ohrožení. Navození změny reagující na tento typ problémů mají ve svém důsledku charakter udržovacích změn, tzn., že navozují či částečně vylepšují už v minulosti dosažený stav, jen realizace změn řešících problém typu příležitost vede ke změnám charakteru dosažení parity s konkurencí či dokonce zlomové.

Důsledkem změn jsou efekty, mohou mít charakter ekonomický - ovlivňují náklady výrobku či hospodárnost jeho výroby nebo mohou mít vliv na zákazníka. Z uvedeného jednoznačně vyplývá, že k efektům vedou změny, ke změnám aktivity, které, pokud nemají původ v samovolném vývoji, musí být řízeny nebo alespoň musí management organizace vytvořit preinovační prostředí.

Procesy managementu změn se obvykle rozdělují na následující kroky:

- určení potřeby změny,
- příprava a realizace změn,
- přijetí a stabilizace změn.

Obrázek č. 66 Všeobecný princip managementu změn



Zdroj: VEBER, J. a kol. 2009, Management – základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. Praha: Manag. Press. (477), ISBN 978-80-7261-200-0.

Inovační model malého a středního podniku

Inovace jsou v malém a středním podniku tzv. řízenými změnami. Jde o změny, za které odpovídá manažerský tým, který musí vytvořit podmínky pro to, aby se vůbec mohly realizovat. Controlling odpovídá za to, že inovační aktivity budou průběžně měřeny a vyhodnocovány.

Model systémového všeobecného inovačního managementu můžeme vidět na následujícím obrázku č. 67, ze kterého je zřejmé, že právě marketingový výzkum je základem pro jakýkoliv inovační počín, a je třeba si uvědomit, že se jedná o nejvyšší úroveň marketingových aktivit, za kterou odpovídají velmi zkušení marketingoví manažeři. Inovační průzkum je orientován na stav budoucí, a tedy na zajištění očekávání a potřeb zákazníků v horizontu několika měsíců nebo dokonce let. Neméně důležité je i pochopení a správná aplikace životních cyklů produktů a odhad jednotlivých jeho fází, což představuje do značné míry klíč k úspěchu.

Po **1. vyhledávání příležitostí** následuje **2. analýza zdrojů**, kde lze obecně konstatovat, že připravovaná inovace bude úspěšná, pokud bude splněno několik předpokladů spojených s nezbytnou alokací odpovídajících zdrojů, které jsou rozděleny do následujících skupin, a to:

A. Marketingové předpoklady (např. vlastnosti a uživatelské charakteristiky inovovaného nebo zcela nového produktu, služby spojené s produktem, volba distribučních cest, marketingový mix atd.),

B. Finanční předpoklady (např. náklady inovace budou pokryty realistickým budoucím výnosem z inovace, nebo vlastních či cizích zdrojů, náklady na inovaci neohroží stabilitu firmy atd.),

C. Personální předpoklady (např. budou jasně stanoveny kompetence a odpovědnosti pracovníků participujících na inovaci, čímž bude motivovaný tým, budou zaváděny benchmarkingové metody, jaké metody pro ztotožnění pracovníků s inovací budou ...),

D. Výrobně-technologické předpoklady (např. vyvstávají odpovědi na otázky typu: zda je podnik schopen se přizpůsobit a zajistit v potřebném čase technologie, realizovat úpravy které jsou potřebné, zda vyškolit personál tak, aby vše bylo možné rozběhnout),

E. Surovinové předpoklady (např. dokáže firma zajistit nákup potřebných surovin a materiálů, jsou dostatečné skladové prostory a politika jakosti),

F. Informační předpoklady (např. budou zajištěny fungující informační systémy a technologie či zabezpečeny informační toky mezi inovační komisí, managementem, projektovým inovačním týmem, případně jinými podnikovými útvary).

Po 2. analýze zdrojů a realizování průzkumů je nutné určit konečnou pozici podniku s ohledem na chystanou inovaci a následně připravit 3. inovační plán jako základ pro rozhodnutí o realizaci inovace. Velmi vhodným nástrojem pro určení pozice je analýza SWOT. Před konečným rozhodnutím, zda realizovat konkrétní inovaci, je důležité připravit inovační plán, který obsahuje konkrétní cíle, způsoby jejich realizace a termíny vyhodnocování inovačních aktivit, jejich návratnost. Inovační plán má také svůj finanční rozpočet, který se vztahuje k jednotlivým etapám. Rozhodnutí o realizaci inovace je možné pouze na základě posouzení plánovaných marketingových a finančních efektů inovačního projektu. Znamená to, že v plánu musí být jasný popis těchto přínosů. Finanční plány jsou také základem pro hodnocení inovace z ekonomického pohledu vlastníků a bank. Slouží k rozhodnutí o struktuře finančních zdrojů (úloha controllingu).

Inovační controlling

Jak jsme již v předchozích částech řekli, controlling odpovídá za to, že inovační aktivity budou průběžně měřeny a vyhodnocovány. Pokud změna nepřinesla očekávané výsledky, nelze považovat inovativní řízení nebo aktivitu za úspěšnou. Zde zároveň třeba brát v úvahu, že při realizaci změn je třeba podstoupit rizika. Firma, která zdravě neriskuje, nedosahuje výrazných úspěchů.

Strategický inovační controlling

Strategický inovační controlling **vychází ze tří základních sledovaných sfér**, a to **1. sledování strategických ukazatelů**, které jsou složeny především z hlavních ukazatelů finanční analýzy (ukazatele jsou zaměřeny na hodnocení efektivnosti investic např. rentabilita, likvidita,

zadluženost, doba návratnosti investice, výnosnost či ziskovost a mnohé další), ty se totiž používají pro posouzení efektivnosti inovací. To samozřejmě s ohledem na ambice inovačního plánu, kde dochází k průběžné kontrole plnění marketingových, obchodních a finančních cílů ve vazbě na motivační plán společnosti nebo jednotlivých útvarů.

Druhou sledovanou sférou jsou **strategická rizika** a jejich řízení spojené s inovacemi. Jde o rizika, která svým významem mohou ohrozit nejen inovační záměr, ale ve střednědobém a dlouhodobém horizontu celý podnik. Jsou tedy orientované na dlouhodobý růst rozhodujících zákazníků a klíčových zaměstnanců. Rozlišujeme tyto hlavní skupiny rizik:

- **riziko nenaplnění ambice růstu hodnoty podniku** (inovace strategického charakteru v sobě musí obsahovat ambice posílení podniku jako celku, a tím i zvýšení hodnoty, což je spojováno se zvyšováním dlouhodobých výnosů a tvorbou volného cash flow, příkladem může být pohled na chybné zvyšování hmotných aktiv založené na dlouhodobém úvěrování. Zatímco hmotná aktiva obvykle ztrácejí v čase svou hodnotu, dlouhodobé dluhy vlivem úrokování naopak narůstají. Toto strategické riziko můžeme eliminovat důsledným controllingem orientovaným na jednoznačné prokázání růstu provozních výnosů v důsledku inovace),

- **riziko v chování klíčových zaměstnanců** (ve spojitosti se strategickou inovací je třeba si uvědomit, že inovace je nákladná a návratná spíše ve střednědobém a dlouhodobém horizontu, to znamená, že v době kdy se inovovaný projekt realizuje, dochází k částečnému odčerpání hotovosti podniku, což může být spojeno s krátkodobým poklesem stability firmy, případně i snížením některých výhod pracovníků. Jinak řečeno, dochází k výměně stávajícího komfortu za budoucí stabilitu. Eliminace tohoto rizika strategického významu je založena na dokonalé komunikaci, podložené průběžnou informovaností všech zainteresovaných zaměstnanců o průběhu, výsledcích a cílech projektu v zájmu dočasného strpení sníženého komfortu zaměstnanců),

- **riziko nenaplnění zákaznických očekávání** (jde o strategické riziko marketingového charakteru, spojené s růstem tržního podílu a naplnění očekávání zákazníků. Nenaplnění požadavků nebo tužeb trhu má přímý dopad nejen na pověst podniku, ale i na nenaplnění budoucích výnosů spojených s inovačním projektem, čímž může dojít k poklesu hodnoty firmy. Eliminace tohoto rizika spočívá ve vytvoření etap zavádění inovačního produktu na trh, kde v prvních etapách musí docházet k získávání zpětné vazby jen u pečlivě vybraných zákazníků, s nimiž je jasně dohodnutý režim testování).

Třetí sférou jsou **strategické partnerství a aliance**, které jsou považovány za nejdůležitější podnikové aktivity a které překračují rámec inovací. Správné právní nebo organizační uspořádání, včetně vytváření strategických aliancí s vědecko-výzkumnými nebo finančními partnery, je základem pro úspěšný výsledek inovací vyšších řádů. Na trhu se můžeme setkat s

mnoha formami partnerství, uskupeními a aktivitami, zaměřujícími se na inovace v nových technologiích, úkolem controllingu je vytvořit smysluplnou oponenturu pro rozhodnutí, kooperaci či partnerství, určit v jakém časovém horizontu a především vytvořit přehled přínosů ekonomické povahy celého partnerství.

Rozeznáváme tyto **základní typy**:

- **inkubátory** (většinou jde o podnikatelské inkubátory, které jsou cíleně vytvořeny univerzitami, magistráty, kraji nebo veřejnými vědecko-výzkumnými organizacemi a zaměřují se na podporu začínajících malých podniků, jejichž náplní je vývoj výrobků, technologií, služeb a které v druhé fázi chtějí svůj produkt umístit na trh. Jejich smyslem je vytvořit těmto firmám zázemí v podobě výzkumných a vývojových laboratoří, zajistit pro více malých subjektů sdílené služby v oblasti účetnictví, administrativy nebo poradenství. Jsou často spolufinancovány z veřejných fondů),

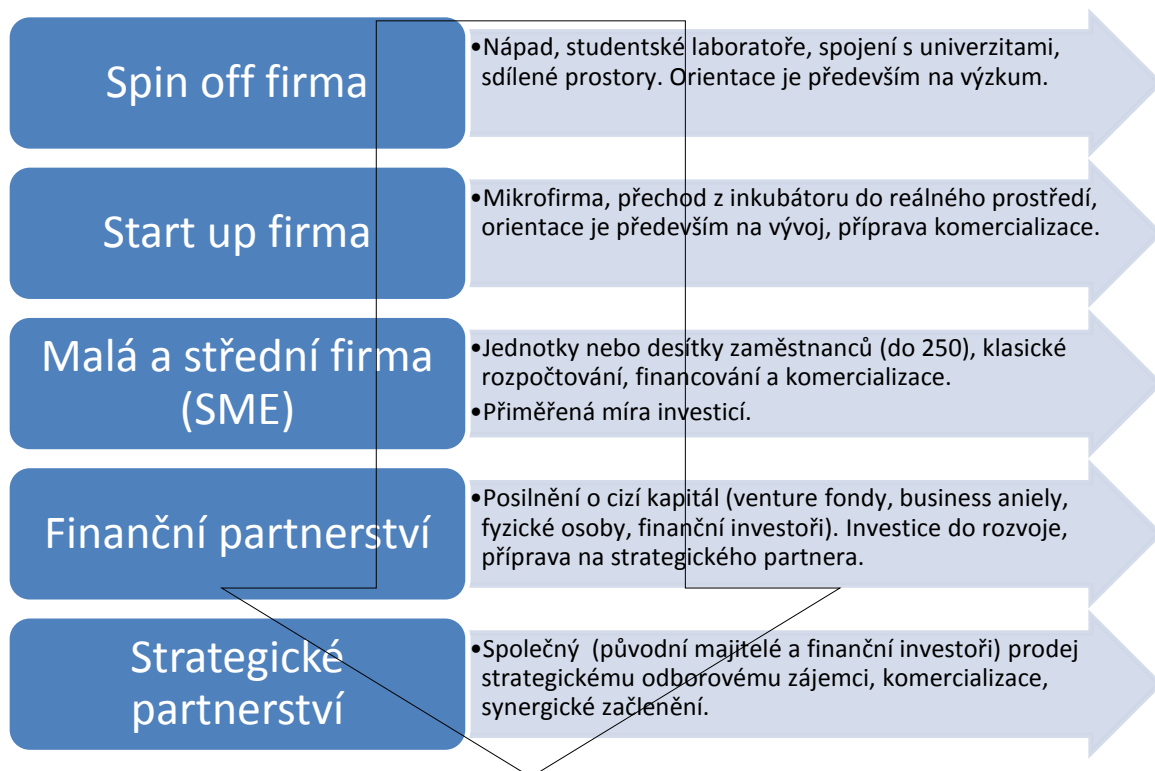
- **klastry** (klastry (jsou definovány buď jako místní koncentrace vzájemně propojených firem a institucí v konkrétním oboru, nebo podle OECD jsou brány jako síť vzájemně závislých firem, institucí produkujících znalosti a zákazníků propojených do výrobního řetězce, který vytváří přidanou hodnotu. Hlavním cílem je posílení konkurenceschopnosti jeho členů, a to ve smyslu zvýšení inovačního potenciálu, posílení exportních a investičních aktivit, podpory výzkumu, cílem je ale také zatraktivnění regionu ve formě nových podnikatelských akvizic a investic, nebo posílit výzkumný potenciál univerzit),

- **technologické parky** (technologické parky (jsou obvykle instituce, do kterých přicházejí firmy z malých inkubátorů a které se věnují vytváření zázemí pro více podnikatelských subjektů, a to v rovině transferu technologií spojených s řízením inovací v podnicích, které jsou součástí parku. Jsou financovány často ze strukturálních prostředků a měly by, podobně jako inkubátory, sloužit ke vzniku inovativně orientovaných firem, především v progresivních odvětvích),

- "Spin off" a "Start up" firmy (pod "Spin off" firmami rozumíme malé začínající inovativní firmy, které v první fázi své existence využívají prostory, laboratoře, ale i výsledky vědy a výzkumu univerzit nebo výzkumných organizací. Jsou základním pilířem fungování jak inkubátorů, tak i vědeckotechnických parků. V pokročilejší fázi, ale stále ještě v době, kdy firma není komerčně soběstačná, tj. nerealizuje prodeje, obvykle ve fázi aplikovaného výzkumu a vývoje, se tyto subjekty nazývají "start up" projekty, čímž již zřetelně sdělují potenciálním investorům, že má význam do nich investovat. V momentě, který pak nastane, firma získává statut tzv. SME firmy, tj. malý a střední podnik, která je schopna zahájit první komerční aktivity. Controlling zde hraje klíčovou roli v tom, že musí rozpoznat, kdy nastává fáze přechodu na subjekt vyšší, neboť ten je spojen s vlastnickým uspořádáním, financováním a celkovým pojetím organizace),

- vstup finančního strategického partnera do inovačního projektu (je spojován s nedostatečným finančním zabezpečením podniku, který se rozhodne pro vstup silného hráče z oboru podnikání jako strategického finančního partnera. Toto partnerství obnáší postupné dodávání kapitálu, výměnou za částečný podíl v podniku. Investor nechává původním majitelům zajímavý podíl a poměrně vysokou manažerskou pravomoc projekt dále řídit. V určité době, cca 2 - 5 let, v momentě, kdy je firma připravena pro významného odborového partnera, dochází ke společnému prodeji majoritního podílu strategickému investorovi, který podnik přiřazuje do svého odvětvového portfolia a realizuje oborové synergické efekty. Hodnota malého podílu by tedy z controllingového hlediska měla po všech strategických změnách být větší než hodnota plného podílu v původní firmě, viz obrázek č. 68),

Obrázek č. 68 Fáze vývoje vysoko inovativních firem



Zdroj: HAVLÍČEK, K., 2011, *Management & controlling malé a střední firmy*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., (150) ISBN 978-80-7408-056-2.

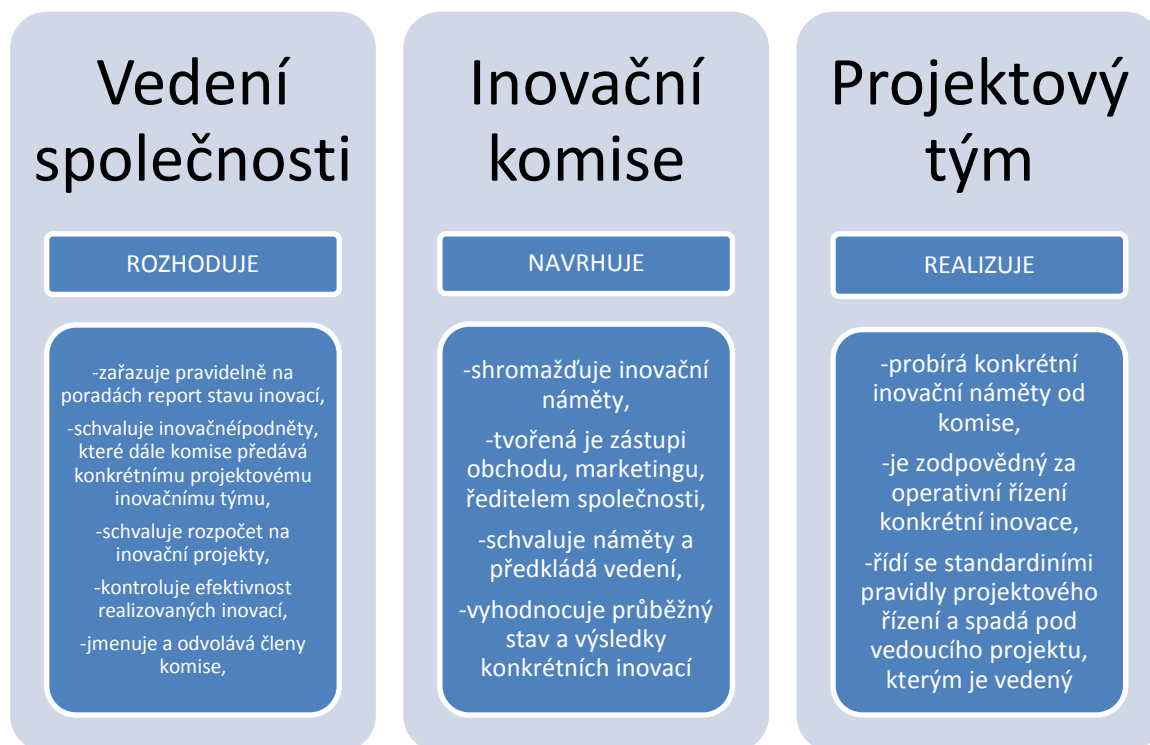
Operativní inovační controlling

Zaměřuje se na krátkodobé inovační cíle, pojetí organizace celého inovačního procesu, financování a řízení operativních rizik. Jeho cílem je eliminovat rizika spojená s bezprostředním řízením inovací, s ohledem na úkoly, kompetence a odpovědnost jednotlivých úseků a manažerů v inovačním procesu.

Rizika interních rozhraní

Správná organizace inovačního procesu je základním předpokladem pro jeho úspěšné řízení. Úkolem controllingu je důsledně dohlédnout na to, aby tyto týmy nebo konkrétní manažeři a pracovníci hrály takovou úlohu, která jim přísluší, viz obrázek č. 69.

Obrázek č. 69 Úlohy jednotlivých subjektů inovačního procesu



Zdroj: Vlastní zpracování podle HAVLÍČEK, K., 2011, *Management & controlling malé a střední firmy*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., (151) ISBN 978-80-7408-056-2.

Financování inovací

Promyšlené financování je podle HAVLÍČEK (2011, s. 152) dalším kritickým místem celého inovačního cyklu. V první fázi spadá do operativních rizik (jedná se o klasické formy financování vlastním a cizím kapitálem), v další se stává strategickou záležitostí (pokud dochází ke vstupu strategického partnera). Rozhodujícími parametry je správné načasování, spojené s odhadem budoucího růstu, a tím i potřeb financování. Jednotlivé fáze financování by měly odpovídat životnímu cyklu inovace a měly by být s předstihem plánované a předem sjednávány s financujícími partnery.

Financování inovací může být zabezpečeno:

- **vlastními prostředky** (zde platí pravidlo, že u rizikovějších projektů by měl být podíl vlastních prostředků výrazně vyšší než cizích, aby se firma v budoucnu nedostala do úvěrové pastí spojené s povinností splácet bankovní půjčky, aniž by měla výkonnost očekávanou od

zrealizované investice. Oddělení controllingu by mělo dohlédnout na to, aby se do nových inovačních projektů nepouštěly prostředky z cash flow, ale zásadně z volného cash flow),

- **bankovními zdroji** (mohou být např. krátkodobými či dlouhodobými půjčkami, leasingem nebo jinými bankovními nástroji financování, jako třeba factoring. Je podstatné neporušovat bilanční pravidla a vázat cizí prostředky velmi důsledně na vybraný účel),

- **alternativními finančními zdroji** (může jít např. o prostředky fyzických nebo právnických osob, které alokují volné zdroje do zajímavých projektů, ať už formou půjčky, nebo získáním přímého podílu. Také se může jednat o celou řadu národních i mezinárodních podpor většinou na bázi strukturálních fondů, které podporují vždy konkrétní aktivity v konkrétním odvětví),

- **finanční a strategický investor** (může jít např. o investory v podobě venture fondů, business andělů a dá se také uvažovat o vstupu na burzu, a to na základě emise akcií).

Řízení operativních rizik spojených s inovacemi

Operativní rizika bývají spojována s přímým provozem podniku, navazujícím bezprostředně na inovační aktivity. Hlavní rizika ve vazbě na interní procesy jsou rozdělena do tří kategorií, viz obrázek č. 70.

Obrázek č. 70 Tři základní kategorie operativních rizik spojených s inovacemi

Technologické rizika	Provozní a komerční rizika	Finanční rizika
nesprávná identifikace potřeb a požadavků trhu	nevhodné výrobní a pracovní postupy	podceňování možnosti nesolventnosti zákazníků
chyby v koncepci výzkumu a při volbě technických řešení	nespolehlivý subdodavatelé	nesprávné nastavení kurzových a inflačních rizik
špatná volba distribučních cest	nesprávná externí komunikace	nepřipravenost na legislativní úpravy s ohledem na zdanění výnosů a placení odvodů
	nevhodná cenová politika	
	špatný výběr prodejců	

Zdroj: Vlastní zpracování podle HAVLÍČEK, K., 2011, *Management & controlling malé a střední firmy*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., (155-156) ISBN 978-80-7408-056-2.

Nové trendy a inovace v controllingu

Jak jsme již v souvislosti se vznikem konkurenčních výhod řekli, ve 21. století musí být organizace schopna se rychle učit a pružně reagovat na změny, například i formou inovací. To

v managementu znamená, že manažeři budou řídit a vést podniky na bázi znalostí a principů učící se organizace. **Učící se organizace** reaguje pružně na změny, podporuje týmovou práci, ale obzvláště sebevzdělávání. Manažeři vytvářejí takové prostředí, které napomáhá učení se v celé organizaci - od nejnižší úrovně po nejvyšší, ve všech oblastech. Učení se zde stává jednou z hlavních činností, jehož rychlost může být jediným udržitelným zdrojem konkurenční výhody.

Management znalostí podle VOCHOZKA-MULAČ a KOL (2012, s. 321) znamená kultivaci kultury učení, ve které všichni zaměstnanci systematicky shromažďují znalosti a sdílejí je s ostatními v zájmu docílení vyššího výkonu.

Controlling jako takový byl podroben v posledním období také úsilí o přizpůsobení novým požadavkům, které jsou důsledkem změněných interních a externích poměrů podniku a rozdílem vůči japonským výrobcům ve vztahu k produktivitě, flexibilitě a kvalitě. Tyto snahy se projevují v koncepcích jako Lean Produktion, Lean Management, Reengineering či Redesign. Kritika controllingu byla zaměřena na to, že nedostatečně zohledňuje provozní procesy, protože funkce controllingu jsou bez spojení s tvorbou hodnot. 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 silná orientace na minulost. Controlling vzhledem k současnému směřování by měl přispět podle HORVÁTH (2004, s. 268) k růstu decentralizace a autoorganizace tím, že jeho vývoj bude směřovat od řízení a kontroly k samořízení a interní kontrole. To však vyžaduje jeho podrobení se **reengineeringu** v mechanismu plánování, kontroly a koordinace a následné přizpůsobení úkolů organizace a nástrojů controllingu. Zásady reengineeringu controllingu lze zredukovat na tři podstatné aspekty, a to:

- princip integrace úloh orientovaných na procesy,
- vlastní zodpovědnost za samořízení,
- orientace 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. Je možné ho chápat jako reintegraci úloh controllingu do managementu, avšak samozřejmě ne všech, jen těch, které po zvážení budou prováděny s vyšší přidanou hodnotou ztělesněnou v prvotní reakci, s lepšími komplexnějšími znalostmi a řešením vzniklé problematické situace. Postupně controllerovi připadá úloha poradce, resp. trenéra, který umožní manažerům samostatné plnění funkcí controllingu. Zde platí zásada: "tolik samocontrollingu, kolik je možné - tolik controllingu, kolik je nutné". Tento reengineering organizace controllingu obsahuje právě zesílení orientace na procesy. Úkoly controllingu, které jsou tak plněny v rámci procesů jednotlivých činností, budou ve značném rozsahu převzaty týmem procesů s vlastní zodpovědností. Právě ten zná své

činnosti ze všech nejlépe, a proto plánuje, řídí, kontroluje a dokumentuje své procesy sám. Controlling tedy poskytuje týmu procesů informace a nástroje, aby mohli sami řídit veličiny, které jsou kritické pro úspěch. Nástroje musí vyhovovat požadavkům na jednoduchost, flexibilitu, orientaci na trh, příjemců a nesmírně důležitá je multidimenzionalita. V následujícím obrázku můžeme vidět rozdíly mezi starým controllingem a novým.

Obrázek č. 71 Porovnání nového a starého směřování controllingu

Porovnávaná veličina	Nový controlling	Starý controlling
Úloha	-podporuje samořízení, -orientace na trh, -integrované operativní a strategické zaměření, feedforward	-řízení a vysoký podíl kontroly, -převažuje interní orientace, -problémy na rozhraní mezi stupni controllingu a feedback,
Organizace	-celková organizace orientovaná na proces, -začíná už v raných fázích, má vztah k řetězci tvorby hodnot, -servisní střediska (zisková střediska) jsou (z části) vnímané externě,	-strnulé zaměření funkčně-divizní a taylorovské, -start ve fázi výroby, žádná orientace na řetězec tvorby hodnot, -štáb a nákladová střediska jsou vnímané výhradně interně,
Nástroje	-integrované dimenze informací, -zaměření na hodnotu podniku, -aktivní využívání potenciálu IT,	-zaměření na účetnictví, -zaměření na výsledek period, -reagující na IT,
Chápání controllingu	-change agent, poradce, -znalec produktu, procesů a zákazníků,	-"strážný pes" -experti na nástroje controllingu,

Zdroj: HORVÁTH & Partners, 2004. *Nová koncepce controllingu*. 1.čes.vyd. Praha: Profess Consulting s.r.o. (273) ISBN 80-7259-002-2.

Důležité aspekty dalšího vývoje

Pod důležitými aspekty dalšího vývoje rozumíme body či spíše tendence ve vývoji controllingu, které budou hrát v budoucnu velmi významnou roli. Patří k nim: - **controlling sítě** spočívá v systémech, které mají vztah k podniku ve smyslu posouzení celé sítě, se kterou jsou podniky svázané, protože dnes si na trhu nekonkurují jednotlivé funkce, procesy či podniky, ale 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. Např. v Německu má dvě roviny úpravy. První je rovina zákonných úprav a druhá je rovina dobrovolných úprav, které mohou mít platnost obecnou nebo jen individuální v rámci podniku. Její vznik byl s cílem omezení nejistoty pramenící ze soukromých iniciativ. Formou je například kodex měřítek chování pro vedení a kontrolu v akciových společnostech, jehož autorem je komise corporate governance v Německu.

- **intangibles** (tzv. nehmotná aktiva) se týká odvětví s vysokou intenzitou znalostí, jde o provozní hospodářské charakteristiky, které musí být zohledněny v koncepci nového systému řízení a controllingu. Jde podle HORVÁTH (2012, s. 275) o:

- chybějící soupeření zda jednodušší škálování je dáno tím, že intangibles lze současně využívat více uživateli najednou,

- vznik síťových efektů, které na jedné straně vedou ke vzniku nových struktur nákladů, kdy se změní náklady blíže k nule, protože produkt může být rozmnožován téměř zdarma, a to dává možnost vzniku nových struktur konkurence,

- existence spilloverových efektů, které říkají, že intangibles nelze zcela chránit proti využití jinými osobami,

- rizika spojená s intangibles jsou výsledkem toho, že jen malý počet úspěšných inovací má velký podíl na obratu,

- chybějící tržní ceny intangibles podmiňují, že je lze bilancovat v čase jen obtížně, resp. vůbec a znemožňují manipulaci s intangibles.

? Úkoly k zamyšlení a diskuzi

1. Jaké jsou nástroje controllingu v inovativních záměrech?
2. Definujte pojem změna.
3. Definujte pojem inovace.
4. Jakými etapami je vymezen proces permanentních inovací?
5. Jaké druhy inovací znáte?
6. Které hlavní skupiny strategických rizik je potřeba sledovat v rámci strategického inovačního controllingu?
7. Které hlavní skupiny operativních rizik je potřeba sledovat v rámci operativního inovačního controllingu?

🔑 Klíč k řešení otázek

1. Soubor nástrojů controllingu v inovativních záměrech
 - a. Analýza okolí a zdrojů

- b. Vývoj nebo posouzení inovační strategie
 - c. Moderování získávání myšlenek
 - d. Posouzení inovativní koncepce
 - e. Projektový controlling jako doplněk realizace
 - f. Test vhodnosti pro trh a dodržování koncepčních kritérií
 - g. Kontrola výsledků inovací s analýzou odchylek
2. Změna je pozitivní, ale i negativní kvantitativní či kvalitativní posun prvků ekonomického organismu nebo vztahů mezi nimi.
 3. Inovace jsou prostředkem díky kterému je možné využívání změn jako příležitostí pro podnikání v odlišné oblasti nebo poskytování odlišných služeb.
 4. Permanentní inovace
 - a. Průzkum
 - b. Volba
 - c. Implementace
 - d. Učení
 5. Druhy inovací
 - a. Akceptace – převzetí známého řešení beze změny
 - b. Aplikace, imitace – napodobení známého řešení
 - c. Adaptace – přetvoření známého řešení
 - d. Absolutní inovace – vytvoření nového řešení
 6. Strategická rizika
 - a. Riziko nenaplnění ambice růstu hodnoty podniku
 - b. Riziko v chování klíčových zaměstnanců
 - c. Riziko nenaplnění zákaznických očekávání
 7. Operativní rizika
 - a. Rizika interních rozhraní
 - b. Rizika spojená s financováním inovací
 - c. Rizika spojená s inovacemi

Studijní materiály:

Základní literatura:

HAVLÍČEK, K., 2011, *Management & controlling malé a střední firmy*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., (130-157) ISBN 978-80-7408-056-2.

LANG, H. 2005, *Manažerské účetnictví*. Praha : C.H.Beck. () ISBN 80-7179-419-8.

KRÁL, B. 2006, *Manažerské účetnictví*. Praha : Management Press,(). ISBN 80-7261-141-0.

POPESKO, B. 2009, *Moderní metody řízení nákladů*. vyd. Praha: Grada Publishing, (-). ISBN 978-80-247-2974-9.

BRAGG, S. M. *Controllership*, 2009, The Work of the Managerial Accountant. 8. vyd. New York: John Wiley & Sons,. ISBN 9780470507810.

Doporučené studijní zdroje:

MAŘÍK, M., 2007, *Metody oceňování podniku, Proces ocenění, základní metody a postupy*. Praha: Ekopress 2007,(-) ISBN 978-80-86929-32-3

VEBER, J. a kol. 2009, *Management – základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Manag. Press. (195-216, 463-489, 556-557), ISBN 978-80-7261-200-0.

HNILICA, J. - FOTR, J. 2009, *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. Praha: Grada. (14-55, 78-94) ISBN 978-80-247-2560-4

KERZNER, H. R. 2013, *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. New York: John Wiley & Sons, ISBN 9781118415856.

Kapitola 13: Odchylyky a jejich řízení - krize podniku



Klíčové pojmy:

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



Cíle kapitoly:

- pochopení mechanismu krizového vývoje podniku ve spojitosti s controllingem a řízením odchylek,
- porozumění preventivním opatřením a restrukturalizaci v podniku,
- obeznámení se s řízením bodu zvratu



Čas potřebný ke studiu kapitoly: 5 hodin



Výklad:

Základní pojmy a souvislosti

Co je to krize, jaké jsou její příčiny a charakteristiky?

Pojem "**krize organizace**" není jednotně definován a neustále se mění. Většina definic vidí krizi jako nevyhnutelně negativní (označovaná je jako závažný problém, situaci kdy vznikají škody), zatímco krize může být viděna i jako bod zvratu nebo příležitost pro některé stakeholdery (jde o kohokoli z firmy a jejího okolí, kdo jakýmkoliv způsobem přichází do kontaktu se sledovanou firmou, firma ho přímo či nepřímo ovlivňuje např. zaměstnanci, akcionáři, manažery, ...) či možnost otevřít nové možnosti a osvobodit novátorské myšlenky. Vzhledem k této nejednoznačnosti definice, byly určeny **základní rysy definice**, které mohou být akceptovány ve většině oblastí podle Mikušová (2014, s. 13):

- krize jsou situace rozvrácení, které vyžadují urgentní rozhodnutí a akce vedoucí k pozdějšímu přebudování napadeného systému,
- krize jako málo pravděpodobná událost s velkými následky, která je vnímána zájmovými skupinami jako ohrožující životaschopnost organizace, ohrožující životy lidí, životního prostředí, ekonomiky a hmotných statků,
- krize vnímána jako narušení rovnováhy stavů přírodních, technologických a společenských systémů,

- krize má nepředvídatelný nebo obtížně předvídatelný průběh a z institucionálního hlediska ohrožuje stabilitu organizace a rozpolcuje vnitřně organizaci, zaměstnance a vyvolává nesprávné a zkreslené dojmy.

Každá krize, s níž se organizace, resp. firma potká, bude jiná, existuje mnoho **zdrojů jejího vzniku** a pravděpodobných **příčin**, jejichž znalost je pro management společnosti nezbytným předpokladem řešení krize. Obvyklým zdrojem krize je nerovnováha mezi organizací, resp. podnikem (posláním, hodnotami, cíli) a jejím okolím (nároky, možnosti) a resp. nebo nefunkčnost mezi subsystemy organizace uvnitř. Pak už stačí jen jedna nebo více spouštěcích událostí a situace se vyhrotí, čímž donutí organizaci uplatnit **krizový režim**.

Podnik nefunguje jako uzavřený systém. Mezi jeho okolím a jím dochází k neustálé interakci, což představuje do určité míry i zdroj krize podniku, jde o tzv. aktivní vztahy (krize vznikající z aktivní interakce mezi dodavateli nebo odběrateli) a pasivní vztahy (vznikají z pasivní interakce, a to například změnami na trhu, vstupem nových konkurentů, legislativními změnami atd.). Při aktivních vztazích je například potřeba mít zmapované tzv. "minové pole", je to pole, které obsahuje pravděpodobné problémy, proto ho třeba znát z pohledu **krizového managementu**.

Kromě tohoto hrubého dělení příčin krizí známe i další, např. podle Frýbert (1995):

- **krize zaviněná managementem** nebo **vlastníkem** podniku, kde prvotní příčinou může být například nedostatečný způsob řízení, zkonstatělé názory na řízení, nedostatečné teoretické i praktické znalosti či dominance jednotlivců ve vedení, a tedy jde o osobní zavinění,
- **krize vyvolaná vnitřní ekonomickou strukturou podniku**, kde může jít například o:
 - nízký stupeň kapitálového vybavení, který je typický hlavně u nových podniků nebo vysoké náklady na získání cizích zdrojů,
 - věková struktura podniku (do 5 let je příčinou například nevhodná struktura kapitálu),
 - snížení objemu činnosti v důsledku ztráty velkých zákazníků, menší konkurenční schopnosti nebo technická zastaralost výrobků,
 - problémy s likviditou vzniklé v důsledku neplacení ze strany velkých zákazníků, prodloužením doby splatnosti, velkými zásobami nebo nedostatkem kapitálu kvůli příliš rychlému růstu,
 - snížením marže a rentability, ke kterému může dojít díky nesprávnému strategickému rozhodnutí, zastaralé výrobnímu zařízení, neměnnosti prodejních cen, vysokých osobních nákladů nebo nárůstem cen surovin,
 - náhodnými příčinami jako jsou podvody, nemoc top manažera či vnitřní sociální problémy,
 - problémy s řízením v důsledku nesprávného organizačního uspořádání (nezvládnutý růst, strategické chyby, kdy nebyla sledována křivka životnosti výrobku resp. produktu, pomalé reakce na změny),

- příliš rozsáhlým projektem, který znamená nadměrné zatížení a může se týkat i podnikání v zahraničí, kdy nejsou známa místní specifika a zvyky,

- **krize daná vnitřním ekonomickým a politickým prostředím podniku** představovanou ekonomickou a politickou situací mimo podnik, která je vzniklá díky neočekávanému vývoji konkurence, úvěrovou politikou, tendencemi mzdového vývoje, legislativou či působením tzv. vyšší moci jako jsou války, požáry či přírodní katastrofy.

Co nám ale odhalí, že podnik je v krizi? Z čeho zjistíme příčiny a opatření? Například z určitých **znaků krizí** (např. vznik určitých událostí, škod, zvýšených nákladů atd.), resp. **charakteristik**, které je třeba si všimnout (především ekonomické a finanční charakteristiky ve spojitosti s ukazateli viz například obrázek č. 72).

Na následujícím obrázku vidíme portfoliové zobrazení možností podnikových stavů, jehož autorem je Frýbert (1995, s. 11). Zkoumá krize ve dvou rovinách jako určitý stav podniku a jako charakter jeho vývoje. Z tohoto pohledu rozlišujeme krizi likvidity charakterizovanou platební neschopností organizace a krizi rentability zapříčiněnou nedostatečným výnosem z aktivit podniku. Krizový stav způsobený nízkou likviditou je charakterizován rostoucí mírou zadluženosti, kdy podnik není schopen hradit své závazky. Obvykle má spoustu neuhrazených pohledávek a také nedostatečně vytvářený peněžní tok. K této krizi dochází především při rozběhu nových projektů a výrobních programů či jiných velkých projektech. Příčinou krize výnosové je nedostatečná rentabilita podnikatelských aktivit. Může být způsobena v důsledku odchodu zákazníků, poklesu prodejních cen, růstu nákladů atd. Většinou je výsledkem dlouhodobých problémů podniku. Kombinací těchto dvou krizí vzniká tzv. portfolio krizí.

Krize přechodná se projevuje v nedostatku disponibilních zdrojů. Vzniká v důsledku velkých výdajů na akce spojené s rozvojem podniku, jako jsou investice do výrobních linek, kdy zdroje nepokrývají všechny potřeby, takže se hradí jen nejdůležitější závazky. Protože je rentabilita vysoká, nedostatek financí nevznikal v důsledku ztrát, a podnik stále může získat doplňkové zdroje. Díky vysoké rentabilitě je relativně vysoká šance na úspěšné vyvedení firmy z krize.

Chronická krize je primárně vyvolána poklesem rentability, a tedy podnik dlouhodobě nevytváří finanční prostředky, což vytváří souběžně vznik krize likvidity. Pokles rentability hovoří o tom, že podnik není schopen prodávat za takové ceny, které by mu pokryly nejen náklady, ale vytvořily také zisk. Tato situace vyžaduje okamžité zahájení činnosti krizového managementu. Posledním je tzv. stav ohrožení, který je výsledkem prolínání krize rentability a likvidity. Dlouhodobý pokles rentability charakterizované problémy odbytu, rostoucími pohledávkami a závazky vyústil do spojení s krizí likvidity. Nízká likvidita je řešena financováním cizími zdroji, čímž rostou finanční náklady a zhoršují rentabilitu nadále. Tento stav vede k rostoucí zadluženosti s malým procentem úspěšnosti zásahů krizového managementu.

Obrázek č. 72 Portfoliové zobrazení možností podnikových stavů

		LIKVIDITA	
		nízká	vysoká
RENTABILITA	vysoká	krize přechodná	bezkrizový stav
	nízká	stav ohrožení	krize chronická

Zdroj: MIKUŠOVÁ M., 2014, Krizový management pro malé a střední podniky. Edice EKONÓMIA, Wolters Kluwer s.r.o., (38), ISBN 978-80-8168-106-6.

Kromě těchto typů krizí rozeznáváme i **vývojové krize**, které vznikají v různých fázích růstu organizace. Tento pohled je založen na předpokladu, že se organizace vyvíjí a prochází jakýmsi životním cyklem, a právě body přechodu organizace z jednoho životního cyklu do druhého jsou pro ni krizové, protože jsou neřiditelné. Projevují se zde organizační nedostatky, které se přenášejí do výkonnosti

Jednotlivá vývojová stadia organizace popisuje Lippitt - Schmidt (1967). Tři základní nazvali zrození, mládí a dospělost (viz obrázek č. 73). Považují organizaci, resp. podnik za množinu lidí, postupů a zařízení, kterou nazývají sociotechnický systém. V rámci vzájemné interakce jednotlivých podmnožin je třeba řešit klíčové otázky. Pokud ty nejsou úspěšně, nebo alespoň uspokojivě vyřešeny, neúspěch může vyústit v krizový stav.

Obrázek č. 73 Vývojová stadia organizace

Stádium vývoje	Zásadní činnost	klíčová	Klíčové otázky	Výsledek případného neúspěchu
narození	vytvořit podnik	nový	co riskovat	frustrace a nečinnost
	přežít životaschopný systém	jako	co obětovat	ukončení činnosti podniku, další dotace do kapitálu podniku
mládí	dosáhnout stabilitu		jak organizovat	reaktivní organizace přístupná krizím, neřídí se vlastními zásadami a politikou, spíše se přizpůsobuje okolnostem
dospělost	být jedinečný a přizpůsobivý		jestli a jak realizovat změny	zbytečné obranné nebo soutěživé postoje, ztráta nejlepších zaměstnanců

	být prospěšný společnosti	jestli a jak sdílet hodnoty	možná ztráta respektu a uznání veřejnosti, bankrot, ztráty na zisku
--	---------------------------	-----------------------------	---

Zdroj: MIKUŠOVÁ M., 2014, Krizový management pro malé a střední podniky. Edice EKONÓMIA, Wolters Kluwer s.r.o., (40), ISBN 978-80-8168-106-6.

Poslední zobrazované hledisko typů krizí, které je důležité z důvodu zohlednění **předvídatelnosti krizí**, můžeme vidět v obr. č. 74.

Nejpředvídatelnějším typem krize je podle Mikušová (2014, s. 49) **interní - normální**. Její následky jsou omezené vzhledem k organizaci a jejím stakeholderům. Jsou předvídatelné, tedy mohou probíhat pod kontrolou organizace. **Interní - abnormální** krize má také původ uvnitř organizace. Je nepředvídatelná s ohledem na rozsah a důsledky. Organizace nejsou schopny dopředu naplánovat reakci (např. nelegální činnost top managementu). Před krizí mohou zrealizovat jen minimální počet průzkumů a analýz potřebných k rozhodnutí. **Venkovní - normální** krize je způsobena například dopadem recese na organizaci, což je těžké předvídat. Krize vzniká mimo organizaci. Poslední krizí je **venkovní - abnormální**, která vzniká mimo organizace a má nepředvídatelné načasování a důsledky, je ji téměř nemožné předvídat.

Obrázek č. 74 Typy krizí z hlediska předvídatelnosti



Zdroj: MIKUŠOVÁ M., 2014, Krizový management pro malé a střední podniky. Edice EKONÓMIA, Wolters Kluwer s.r.o., (50), ISBN 978-80-8168-106-6.

Obrázek č. 75 znázorňuje základní pojmy a jejich vzájemné souvislosti při vzniku krizí a řešení krizového vývoje v podniku ve vztahu k okolí.

Obrázek č. 75 Krize podniku v širších souvislostech



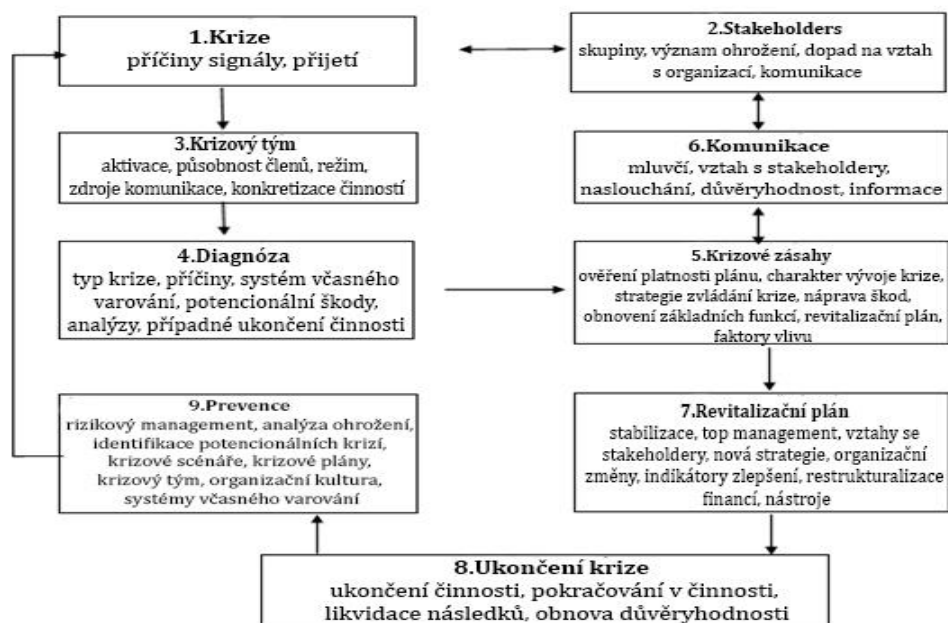
Zdroj: Vlastní zpracování

Krizový management

Krizový management musí mít ucelenou představu o jednotlivých prvcích a ovlivňujících vztazích a vývoj krize a její řízení. Pro úspěšný výsledek ve všech fázích krizového managementu je potřebný náhled a uvědomění si propojenosti jeho jednotlivých akcí a komponentů.

Obecně je možné průběh krize a její řešení graficky vidět na obrázku č. 76. Zachycené symptomy vznikající nerovnováhy jsou podrobeny rychlé analýze. Jejím výsledkem je ne/identifikace krize, kde prvním krokem nastupujícího krizového managementu je vyhodnotit již vzniklé škody a zajistit obnovu základních funkcí podniku (např. dodávku energie a jiné). Poté následuje diagnóza stavu podniku. Výsledky hrubé analýzy jsou podkladem k rozhodování o další existenci podniku. Jsou vyhodnocovány dvě možnosti, a to zda ukončit činnost nebo přistoupit k revitalizaci. V případě pozitivní varianty, tedy další existence podniku, je realizována detailní analýza, jejíž výsledky jsou použity k vypracování několika variant strategie obnovy podniku. Vybraná varianta s konkrétními opatřeními strategickými i taktickými, ale nemusí být také konečnou. V průběhu její realizace totiž také může dojít ke změnám. Není totiž nic výjimečného, pokud podnik začínající svou obnovu konsolidací, se obrátí k fúzování či dokonce skončí v likvidaci.

Obrázek č. 76 Celkový pohled na krizi a její řízení



Zdroj: MIKUŠOVÁ M., 2014, Krizový management pro malé a střední podniky. Edice EKONÓMIA, Wolters Kluwer s.r.o., (95), ISBN 978-80-8168-106-6.

Management restrukturalizací

Restrukturalizace je upravená, definovaná v zákoně a jde o zákonem řízené ozdravení podniku, s cílem uspokojit věřitele ve větším rozsahu než při konkurzu. Restrukturalizace je alternativou k likvidačnímu konkurzu.

V případě, že se podnik dostane do vážných existenčních problémů (nejlépe však před tím, než se z běžných problémů stanou existenční), je nezbytné začít okamžitou restrukturalizaci. Od tohoto kroku je často závislý úspěch celkové restrukturalizace a úroveň vztahů s okolím podniku. Restrukturalizace bývá velmi bolestivá, je provázána nepříjemnými opatřeními s ohledem na personál, dodavatele, odběratele, banky a celkové okolí podniku. Restrukturalizaci může realizovat management podniku, avšak často se stává, že se tato činnost přenechává externím poradcům. Dosavadní management musí v krátkém čase přestat lpět na zažitých zvycích podnikového řízení a musí se smířit s faktem, že okamžité změny, ať jsou jakkoli nepopulární a bolestivé pro zaměstnance a pro vlastníky, musí být velmi rychle zrealizovány. Obecně platí, že řešení musí existovat uvnitř firmy.

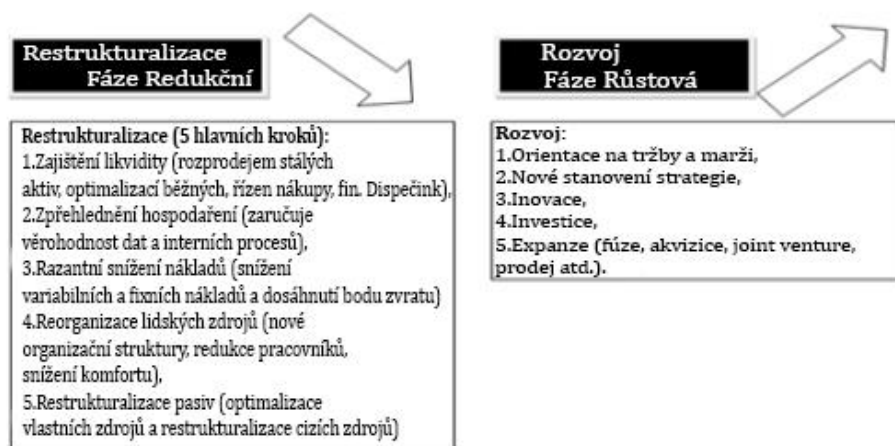
Příčina krize je spojena s interními procesy firmy, obvykle začíná při chybně nastavené strategii, díky čemuž klesá výkonnost. Konečným negativním důsledkům bývá ztráta likvidity spojena s poklesem nebo úplnou ztrátou důvěry zainteresovaných skupin. Ztráta důvěry nenastává tedy náhle, zásadní problémy mají hlubší charakter a jejich příčinou obvykle bývá selhání strategických scénářů a vizí.

Z pohledu aktivit managementu **rozdělujeme restrukturalizaci** na provozní a finanční, přičemž jsou obě aktivity bezprostředně spojené s restrukturalizací bilance (rozvahy) podniku. Cílem **provozní restrukturalizace** je zajistit zvýšení produkční síly aktiv, tedy levé strany rozvahy, **finanční restrukturalizace** je zaměřena na optimalizaci pravé strany bilance, především tedy cizích zdrojů.

Model řízení restrukturalizace v malé a střední firmě

Existuje mnoho postupů, jak restrukturalizaci pojmout, často používaným restrukturalizačním modelem bývá tzv. "V koncept", který vychází z fáze redukční (spojené s razantním snížením nákladů), na kterou navazuje fáze růstová (založená na následné podpoře rozvoje podniku), viz obrázek č. 77.

Obrázek č. 77 "V koncept" řízení podniku v krizi



Zdroj: Vlastní zpracování podle HAVLÍČEK, K., 2011, *Management & controlling malé a střední firmy*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., (160-161) ISBN 978-80-7408-056-2.

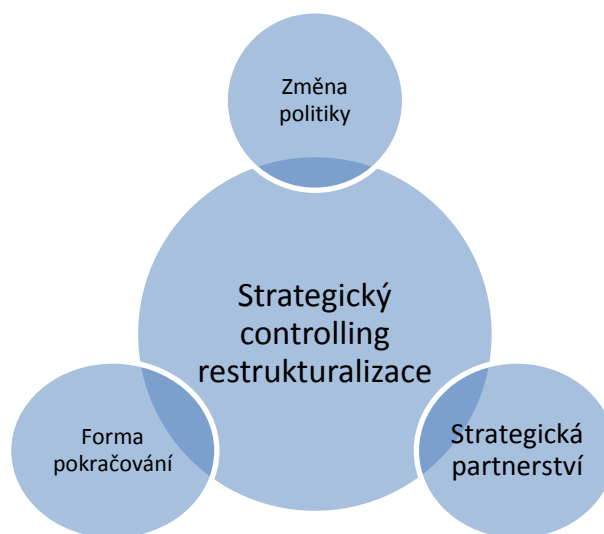
Controlling restrukturalizací

Zaměřuje se na monitorování a vyhodnocování jednotlivých kroků restrukturalizace a hledáním variant pro eliminování vyplývajících rizik. Podle Havlíček (2012, s. 164) je možné tvrdit, že restrukturalizace je prakticky celá hlavně o controllingu než o faktickém managementu, přesto má význam v tomto případě proces rozdělit. Důvodem je vytvoření kontrolního systému tzv. "čtyř očí", kdy musí existovat kontrola restrukturalizačních týmů (i externích). Dalším důvodem je fakt, že firmy musí po absolvování ozdravných opatření opět zahájit růst a právě přechod z fáze poklesu do růstu ("V model") bývá kritickou u většiny restrukturalizací, 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 také vytváření zpětné vazby na neobvyklé podnikové klima, kterou s sebou přináší restrukturalizace, a také vytvoření prostředí pro přijetí některých nepopulárních kroků jako součást řízení podniku v krizi. Obsah strategického controllingu restrukturalizací můžeme vidět stručně na obrázku č. 78.

Obrázek č. 78 Strategický controlling restrukturalizace



Zdroj: Vlastní zpracování podle HAVLÍČEK, K., 2011, *Management & controlling malé a střední firmy*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., (165) ISBN 978-80-7408-056-2.

Změna firemní politiky zahrnuje změnu filozofie řízení. Vlastníci i manažeři si musí zvyknout na fakt, že i podnik má (podobně jako produkt) svůj životní cyklus a v určité fázi je nutné přistoupit buď k razantním změnám v jeho řízení nebo podnik prodat či zlikvidovat. Neúspěchy patří k životu firem, tak jako úspěchy. Před tím, než se vlastní ozdravná opatření začnou realizovat, je nutné pochopit nejen podstatu celého procesu, ale smířit se s několika **fakty, které budou restrukturalizaci doprovázet:**

Fakt č. 1. Situace je horší než se domníváme (To znamená, že pokud neuvěříme reálnému stavu, ve kterém se nacházíme s podnikem ve všech detailech, nejsme schopni ho napravit, neboť řešení budou poloviční a neúčinné. Role controllingu je zásadní, neboť právě manažeři controllingu a financí vědí o podstatě problému nejvíce. Krizi lze zvládnout jen racionálními opatřeními, realizovanými s chladnou hlavou na základě přesných podkladů),

Fakt č. 2. Ti, kteří nám tleskali, nás budou první zatracovat (Role controllingu je v této chvíli spíše psychologická, neboť musí pragmaticky vysvětlit majitelům a vedení firmy, že je ve skutečnosti nikdo nemá příliš v lásce),

Fakt č. 3. Všichni zaměstnanci budou tvrdit, že dělají zlá opatření,

Fakt č. 4. Při každé restrukturalizaci musí zůstat na zemi "trochu krve" (Znamená, že pracovní tým musí vidět, že průměrní a podprůměrní odcházejí, zda se jedná o vedení, střední management nebo dělníka. Má to svůj psychologický efekt, nesmí však přerůst v neřízené chování, kdy se propouští bez zvážení. Kvalitní lidské zdroje jsou tím nejcennějším co firma má),

Fakt č. 5. Z každé krize odcházíme poučení (Controlling by měl umět 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. Měl by být o to lepším oponentem při tvorbě budoucích operativních strategických plánů).

K dalším nástrojům řadíme **volbu strategických partnerství**, je to proto, že právě v době krizí končí mnohá dlouhodobá partnerství a naopak vznikají nové, často pod časovým tlakem. Management si musí velmi racionálně zvážit všechny kroky, které znamenají změny v dosavadních hodnotových řetězcích, často dlouhodobě budovaných. Obecně platí pravidlo, že méně bolí ztráta dodavatelů, více však odběratelů. Z tohoto pohledu musí vedení firmy dělat maximum pro zákazníky, kteří nakupují naše produkty, avšak i zde ne za každou cenu, jen po dosažení bodu zvratu (provozní restrukturalizace). Při volbě strategických partnerství dochází v rámci restrukturalizace k jednáním mezi vlastníky, managementem a externími poradci, kteří jsou navrženi věřiteli. Jejich schválení, akceptování a důkladný výběr je proto nesmírně důležitý.

Po dosažení určité fáze ve vývoji restrukturalizace se nevyhneme otázce, **jakou formou se bude dále pokračovat**. S ohledem na hloubku problémů, ve kterých se firma nachází, je nezbytné připravovat možné varianty pokračování. Jelikož je čas kritickým faktorem celé restrukturalizace, je načasování rozhodnutí o způsobu pokračování či ukončení aktivit podniku pravděpodobně nejdůležitější v dosavadní existenci firmy. Způsob řešení situace odpovídá stavu podniku, jeho výkonnosti, schopnosti tvořit cash flow a struktuře bilance. Některé kroky vyplývají ze zákona, jiné jsou zcela v pravomoci manažerů a někdy jde o kombinaci variant spojených s prodejem celého podniku, části nebo fúzí s jiným podnikem. **Nejčastější varianty** můžeme vidět v následujícím obrázku č. 79. Ty jsou porovnávány s vlivem rozhodujících zúčastněných stran, a to vlastníků, vedení firmy a věřitelů.

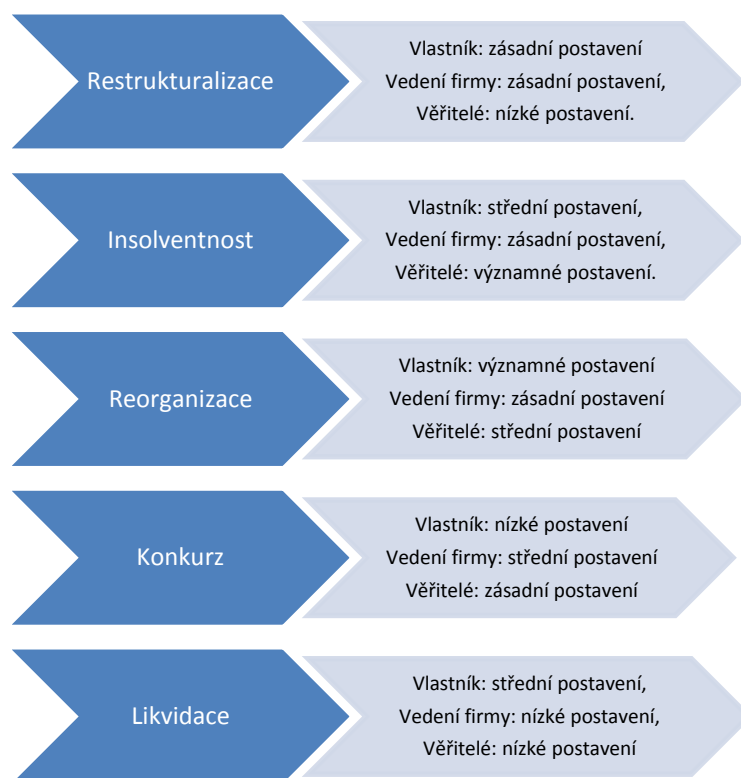
Rozlišujeme následující varianty podle Havlíček (2011, s. 168 - 170):

- **restrukturalizace a následný růst** (jde obvykle o nejméně bolestivou variantu a i ideální, když se jedná o podnik, který má dobrou šanci na přežití a jeho problémy nejsou natolik zásadní, že by nemohly vyřešit mimosoudní cestou. Oddlužení věřitelů nebývá ve velké míře, jedná se spíše o rozložení dluhů v čase),
- **reorganizace** (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 jasně popisuje uspořádání vztahů mezi dlužníkem a věřiteli),
- **konkurz** (jde o nejtvrďší formu řešení úpadku, která spočívá v poměrném uspokojování všech pohledávek pod dohledem soudu a věřitelského výboru, formou zpeněžení celkového majetku

dlužníka. Zde ztrácejí vlastníci kontrolu nad podnikem. Ukončení existence podniku nevzniká vyhlášením konkursu, ale až po jeho skončení, a to buď formou prodeje podniku, nebo řízenou likvidací. Použije se především u firem, které nejsou schopny generovat hotovost, schopnou pokrýt alespoň část pohledávek. Nejsou tedy schopny pokrýt své provozní náklady a dosáhnout v určitém časovém horizontu tzv. bod zvratu.),

- **likvidace** (jedná se o zrušení společnosti, což je akt, který je přesně popsán v příslušných zákonech).

Obrázek č. 79 Varianty restrukturalizačních aktivit a pozice zainteresovaných stran



Zdroj: HAVLÍČEK, K., 2011, *Management & controlling malé a střední firmy*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., (168) ISBN 978-80-7408-056-2.

Operativní controlling restrukturalizací

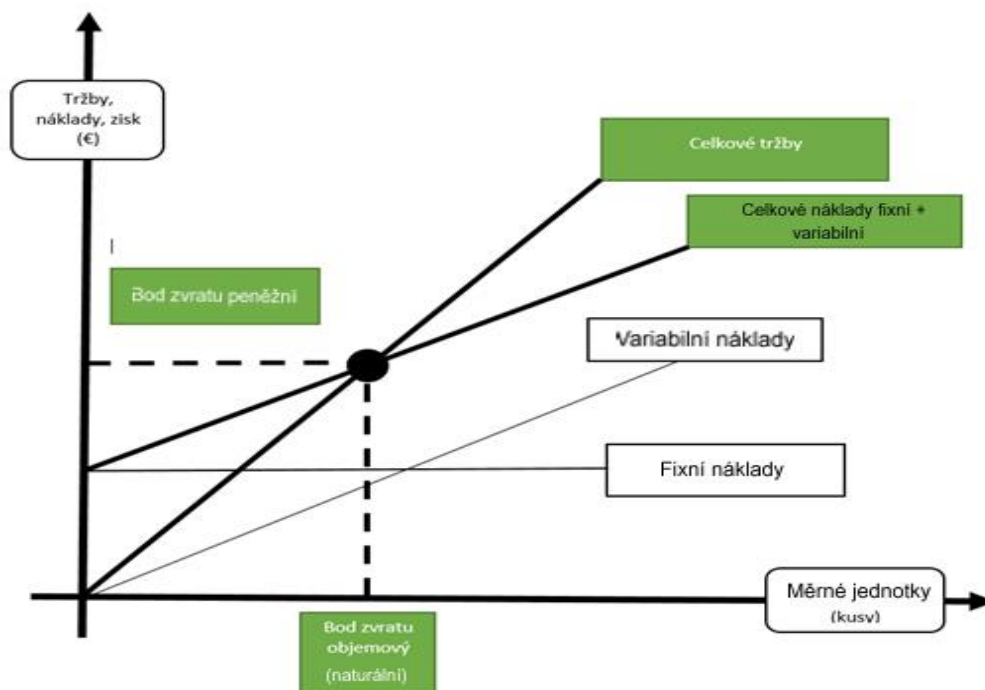
Posouzení při řízení restrukturalizace, což zahrnuje controlling strategický, a také operativní, není vůbec jednoduché. Z pohledu obecné definice controllingu by se dalo říci, že restrukturalizace se zahrnuje pouze pod strategický controlling, neboť v době, kdy firma balancuje na hranici přežití, jsou veškeré aktivity a rozhodnutí dělané v duchu existenčního, tedy strategického. Na operativní controlling se nahlíží jako na vyhodnocování restrukturalizačních aktivit, které mají okamžitý dopad do managementu celého procesu restrukturalizace, a to jak z pohledu dosažení okamžité výkonnosti, tak i z pohledu zajištění finančních zdrojů a řízení přechodu k fázi růstu. **Obsahově zahrnuje tři hlavní celky:**

1. řízení bodu zvratu,
2. financování v době krize,
3. řízení kritického místa restrukturalizace.

1. **Řízení bodu zvratu** je považované za základní nástroj operativního controllingu restrukturalizace pro zvládnutí restrukturalizace. Bod zvratu je třeba definovat i v běžném režimu řízení firmy, ne jen v krizi. Obecně nastavujeme například v době růstu bod zvratu na celou firmu, případně na velké podnikové celky, naopak v době krize řídíme bod zvratu v malých resp. nově vytvořených úsecích.

Bodem zvratu jednotky produkce můžeme definovat stav, kdy se cena jednotkového výrobku rovná součtu příslušných fixních a variabilních nákladů. Celkově pak bod zvratu je stav, kdy se celkové tržby rovnají celkovým nákladům. Graficky vyjádřený bod zvratu vidíme na obrázku č. 80. Z obrázku vyplývá, že do bodu zvratu (objemového i peněžního) firmy generují ztrátu, jeho překročením dosahují zisku.

Obrázek č. 80 Znáornění objemového a peněžního bodu zvratu



Zdroj: HAVLÍČEK, K., 2011, *Management & controlling malé a střední firmy*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., (171) ISBN 978-80-7408-056-2.

Ve výpočtu vycházíme podle Havlíček (2011, s. 172) z toho, že bod zvratu nastává když:

celkové tržby T = celkovým nákladům N

což můžeme vyjádřit též následovně:

$$p \cdot q = F + b \cdot q$$

p - cena za jednotku

q - množství výrobků

b - variabilní náklady na jednotku

F - celkové fixní náklady

poté je možné vyjádřit bod zvratu jako: $q = F / (p - b)$

V období krize je třeba přistupovat k řízení bodu zvratu jiným způsobem. Podstata se ale nemění. Firmu je třeba rozdělit na několik úseků, které nemusí odpovídat organizační struktuře, avšak každý takto definovaný miniútvar má přiřazen svůj krizový díl výkonu, k nim se přiřadí odpovídající náklady a vytvoří se tak vnitropodnikový systém přísně řízené skupiny "firem ve firmě", které mají svůj finanční model postavený na dosažení vlastního bodu zvratu. Jejich součet ale dává celkové výkony a náklady podniku. Obvykle se jedná o bod zvratu vyplývající z výnosů a nákladů, může se ale přistoupit i k variantě tzv. cashového bodu zvratu, založeného na příjmech a výdajích, kde výpočet je podobný. Klíčem k úspěchu je zvládnutí restrukturalizačního řízení bodu zvratu, volby a motivace manažerů odpovídajících za miniútvary, které musí mít nastavena jasná kritéria, z nichž je hlavním právě dosažení bodu zvratu. Bod zvratu se v krizi řídí snižováním fixních a variabilních nákladových položek při nejmenších možných tržbách, které je schopen garantovat.

2. Financování v době krize není vůbec jednoduché. Pokud vycházíme z předpokladu, že firma nedisponuje finančními prostředky v takové míře, aby mohla zajistit alespoň základní obecná aktiva (sklad a pohledávky), až faktu, že banky v době krize ustupují ze svých úvěrových pozic, je způsob vyřešení celkových pasiv, nutných pro krytí životně nezbytných aktiv, dalším rozhodujícím bodem jakékoliv restrukturalizace. V prvním kroku je tedy třeba firmu stabilizovat průběžnými finančními zdroji. Ty získáme buď strategickou operací, např. vstupem dalšího vlastníka, který posílá vlastní kapitál nebo zahájením dalších cizích, většinou krátkodobých finančních zdrojů. Jelikož klasické financování na bázi bankovních běžných úvěrů nemusí být úspěšné, existuje zde ještě několik dalších možností:

- factoring (podstatou je odkup pohledávek z obchodního styku před dobou jejich splatnosti, obvykle v momentě vystavení faktury, faktoringová společnost tak financuje pohledávky, avšak ne celé, většinou jen 80%),
- tooling (speciální režim spojený s vytvořením nové účelově založené společnosti, která zajišťuje potřebný provozní kapitál pro firmu v krizi, a to formou nákupu např. materiálu, zboží a prodejů tj. tržeb, realizovaných pro restrukturalizovanou firmu. Jde o podrozvahové

strukturované financování středně velkých firem, kdy nová společnost, vytvořená pouze za tímto účelem realizuje prodeje a současně je financuje a může také nakupovat pro firmu v krizi za lepších vyjednávacích podmínek. Tooling neřeší primárně výkonnost, jeho vliv je sekundární, neboť umožní zvýšit výkonnost díky zabezpečení základního provozního financování a snížení rizik)

- investiční financování (v období krize je rizikovou aktivitou, a není ani předpoklad, že by k němu byly ochotny všechny rozhodující strany přistoupit. Financování větších investic je spíše realizováno vlastním kapitálem např. ze zdrojů nového vlastníka nebo formou leasingu, který není pro financování instituce rizikový, jako např. střednědobý úvěr).

3. Řízení kritického místa restrukturalizace. "V koncept řízení restrukturalizace je naplněn jen tehdy, když fáze redukční přejde v určitém okamžiku do růstové. Znamená to, že prosazované razantní nákladové opatření musí být postupně nahrazeno růstovou filozofií založenou na správně definované nové strategii, inovacích a zásadní orientaci na realizaci tržeb. Co je ale spojováno s mnoha riziky, už jen z toho důvodu, že se jedná o stejný tým zaměstnanců, kteří byli odpovědní za provozní a finanční restrukturalizaci, založenou na defenzivní strategii, dochází nezdědka k situaci, kdy tento tým není schopen společnost posunout do úrovně ofenzivy a růstu. Kritickým bodem je i v tomto případě čas změny strategie. Pozdě zahájená růstová změna může firmu vyřadit ze zajímavých zakázek, projektů a trhů, naopak urychlená změna koncepce, směřující k růstu, aniž by byla firma připravena (finančně, personálně a technologicky), může být pro pomalu se zdvíhající firmu smrtelnou ranou.

Role controllingu je v těchto případech spíše v rovině kvalitativní, méně kvantitativní. Controlling neodpovídá za výběr obchodníků, vyhledávání nových příležitostí, ani za inovační brainstorming. Jeho role je v této situaci spíše týmová a měl by umět vyvolat diskusi a vyžádat si zpětnou vazbu nad složením týmů, oddělení a úseků, které budou růstové změny realizovat.

Řízení odchylek ve spojitosti s krizovým vývojem

Jak jsme si již na začátku řekli, **controlling** je systém pravidel, který napomáhá dosáhnout podnikového cíle, zabraňuje překvapením a včas "rozsvítí červenou", když se objeví nebezpečí vyžadující příslušná opatření. Pod pojmem controlling tedy rozumíme proces sledování, rozboru, přijetí závěrů v souvislosti s odchylkami, které v řízeném procesu charakterizují rozdíl mezi záměrem a jeho realizací. Sledované odchylky mohou být z hlediska cílů nebo sledovaných kritérií řízeného procesu: buď **významné** (vyžadující přijetí opatření), nebo **bezvýznamné** (nevyžadují manažerskou reakci).

Strategický a operativní controlling vyúsťuje a přímo souvisí s **řízením rizik**, hovoří o řízení nebezpečí, kdy se dosahované hospodářské výsledky podnikatelské činnosti budou odchylovat od předpokládaných výsledků, přičemž tedy odchylky můžeme rozdělit na žádoucí (například směrem k vyššímu zisku) a nežádoucí (směrem ke ztrátě). Řízení rizik je tedy možno chápat jako důsledek controllingových aktivit, které by měly v konečné fázi navrhnout řešení. Bývá vyjádřeno **plánem řízení rizik**, vychází z odchylek stanovených controllingem a z určení faktoru rizika. Následně přijde stanovení jejich významnosti, hodnocení a přijetí opatření. Nenahraditelnou součástí je i příprava **plánu korekčních opatření**.

Základ analýzy odchylek (**Metoda standardních nákladů a výnosů**), kterou jsme po dílčích tematických blocích uváděli, tvoří relativně ucelený systém informací pro hodnotové řízení, to se zaměřuje na podrobné sledování a analýzu odchylek nákladů, výnosů a zisku. Cílem je zefektivnit řídicí proces. Pod standardem rozumíme předem stanovenou výši nákladů, ceny, zisku či naturálně vyjádřené zdroje na jednotku výkonu. Cílem analýzy odchylek je zjistit příčiny rozdílů mezi standardní a skutečnou výší zisku. Příčinou může být odlišný vývoj veličin vstupujících do transformačního procesu a veličin vystupujících z transformačního procesu. Z tohoto hlediska tedy rozlišujeme dvě hlavní skupiny odchylek, a to nákladů (vstupů) a výnosů (výstupů). Další podrobnější členění je možné podle příčin vzniku na kvantitativní, kvalitativní a struktury. **Řízení rizik** tedy začíná již impulsy a změnami v této fázi sledování.

Při vzniku finančních potíží podniku jsou podle Vlachynský (2006, s. 433 - 434) prioritními indikátory a ukazateli závažnosti finančních problémů tři skupiny ukazatelů:

- **nedostatečná ziskovost,**
- **relativní nelikvidnost,**
- **absolutní nelikvidnost.**

Při jejich sledování se zaměřujeme na změny a odchylky vzniklé oproti běžnému období či oproti obdobnému podniku podnikajícímu v podobné činnosti a s podobným rizikem.

Nedostatečná ziskovost znamená, že míra návratnosti kapitálu vázaného v podniku klesne pod úroveň běžnou v daném oboru podnikání, resp. při investování kapitálu s obdobným rizikem.

Relativní nelikvidnost (včetně technické nelikvidnosti a platební neschopnosti) znamená, že podnik není schopen včas hradit své závazky. Může jít o dočasnou tj. krátkodobou, když je neschopnost platit způsobena nějakou jednorázovou nepříznivou příčinou např. při zpomalení inkasa pohledávek z obchodního styku. Dlouhodobější neschopnost, svou běžnou činností produkovat dostatek pohotovostních prostředků na placení závazků, je označována jako chronická nelikvidnost resp. chronická platební neschopnost, kterou je třeba členit ještě na prvotní a druhotnou. O druhotné mluvíme tehdy, když částka pohledávek podniku nesplacených ve lhůtě je vyšší, než částka jeho závazků nesplacených ve lhůtě. To tedy znamená, že pokud

by jeho dlužníci platili včas, podnik by mohl včas platit své závazky, případně by mu zůstaly ještě navíc likvidní prostředky. Prvotní platební neschopnost vzniká tehdy, když načas nesplácené pohledávky podniku jsou nižší, než jeho načas nesplácené závazky. Tyto podniky v prvotní platební neschopnosti vyvolávají druhotnou u svých dodavatelů (věřitelů). Tímto způsobem může následně vzniknout řetěz neplatičů.

Absolutní nelikvidnost resp. insolvence nastává, když jsou závazky podniku vyšší, než reálná hodnota jeho majetku (aktiv). V praxi to znamená, že podnik již strávil celé vlastní jmění, dluží více, než vlastní. Tato skutečnost nemusí být jasná z rozvahy, pokud je v ní dlouhodobý majetek zachycen v pořizovacích cenách a pohledávky v nominální hodnotě.

Je samozřejmé, že každý podnik se snaží s finančními problémy vypořádat. Je to tím snadnější, čím dříve si management uvědomí možnost jejich vzniku. Prevence je vždy levnější, než náprava obtíží, které se již plně projeví. Zde nám vystupuje do popředí právě význam finanční analýzy (zdrojem dat jsou výkazy účetní závěrky a poznání jejich vazeb viz obrázek č. 81) a controllingu.

Obrázek č. 81 Vazby mezi jednotlivými výkazy účetní závěrky



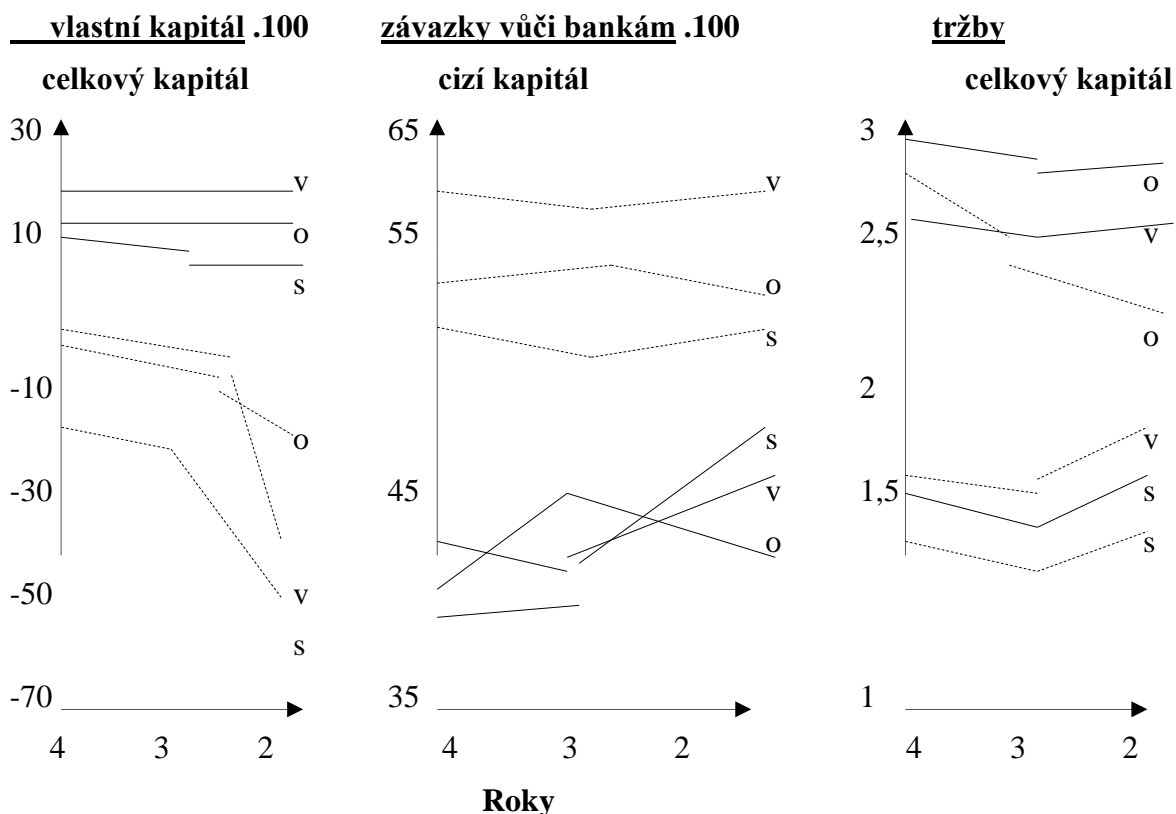
Zdroj: VLACHYNSKÝ K., 2006, Podnikové finance, Edice EKONÓMIA, IURA EDITION, spol.s.r.o, (341), ISBN 80-8078-029-3

Predikce a protikrizově zaměřená finanční analýza

Je zvláštní relativně nový typ finanční analýzy tzv. finanční analýza ex ante. Její vznik vyvolala snaha předvídat finanční vývoj v podnicích a na tomto základě předcházet vážnějším poruchám a finančnímu kolapsu. Autorství tohoto typu analýzy je připisováno pracím M. Tamari a VH Beaver z roku 1966. Jejich práce, poté i mnoha dalších autorů, byly zaměřeny na ověřování vypovídací schopnosti desítek ukazatelů, o nichž předpokládali, že jsou schopny predikovat nesolventnost. Původní výběr pro praktické využití nakonec zúžili na relativně omezený počet ukazatelů s dobrou "rozlišovací schopností". Je pro ně příznačné, že v prosperujících (solventních) a zkrachovalých (insolventních) podnicích mají rozdílnou úroveň a rozdílný vývoj už dlouho před akutním propuknutím krize. Tuto skutečnost ilustrují i tři finanční ukazatele sledované u podniků rozličného zaměření (ve výrobním, obchodním a v podnicích služeb).

Období sledovaného vývoje u Bleier, E. u rakouských podniků bylo 4 roky před bankrotem zkrachovalých podniků a končilo 2 roky před ním. Úroveň ukazatelů je v prosperujících a zkrachovalých podnicích výrazně odlišná již na počátku sledovaného období. Vývoj vybraných finančních ukazatelů v prosperujících a bankrotujících podnicích různých odvětví je uvedený na obrázku č. 82.

Obrázek č. 82 Vývoj vybraných finančních ukazovatelů v prosperujících a bankrotujících podnicích různých odvětví



Legenda

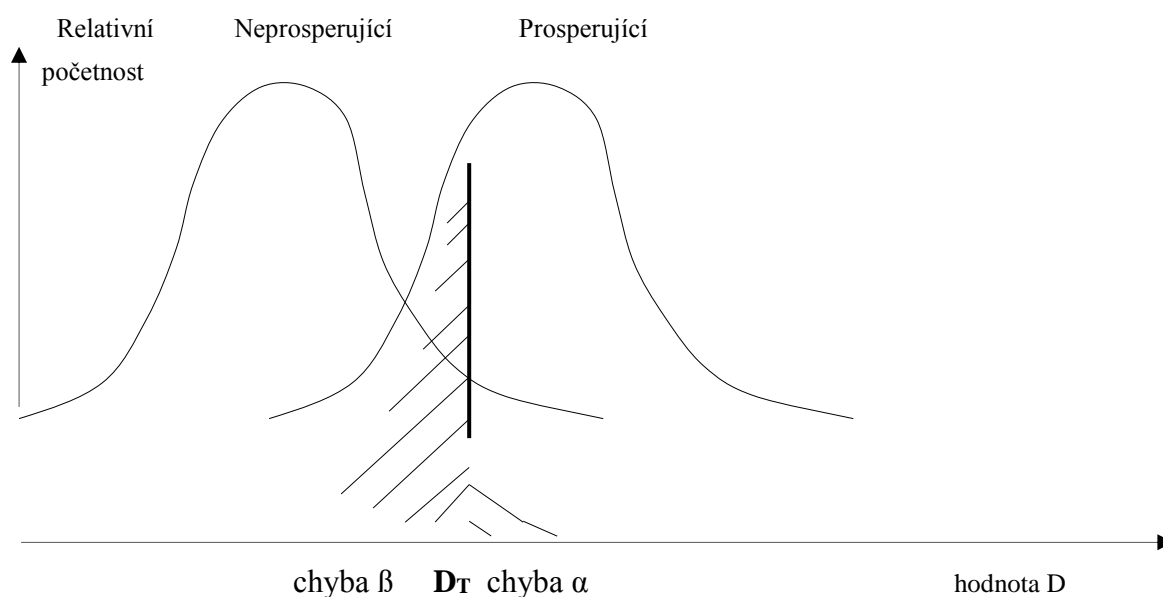
----bankrotující podniky,
 ____prosperující podniky,

v - výrobní podniky,
 o - obchodní podniky,
 s - podniky služeb

Zdroj: VLACHYNSKÝ K., 2006, Podnikové finance, Edice EKONÓMIA, IURA EDITION, spol.s.r.o, (374), ISBN 80-8078-029-3

První graf charakterizuje vývoj zadluženosti podniků. Je na něm zřetelně vidět, že bankrotující podniky mají podíl vlastního kapitálu výrazně nižší a snižující než prosperující. Druhý graf ukazuje na fakt, že v podnicích s finančními problémy je podstatně vyšší podíl bankovních úvěrů na cizím kapitálu, protože pracují bez rezerv a následně obchodní úvěr nedostanou. Třetí graf ilustruje, že aktivita (účinnost) celkového kapitálu je vyšší v prosperujících než ve zkrachovalých podnicích. Nicméně jsou i podniky, které se jeví jako prosperující, ale nejsou a naopak, proto je nutná hlubší analýza, kterou například vyžadují banky. Vyžadují tedy minimalizovat resp. vyloučit situaci, při které se neprosperující podnik nesprávně klasifikuje jako prosperující, neboť návratnost úvěru může být ohrožena. Tuto situaci pokrývá například diskriminační analýza, která to řeší "zpevněním" resp. posunutím diskriminační veličiny tak, jak je to vidět na následujícím obrázku č. 83.

Obrázek č. 83 Aktivita resp. účinnost celkového kapitálu v prosperujícím a neprospujícím podniku s diskriminační veličinou



Zdroj: VLACHYNSKÝ K., 2006, Podnikové finance, Edice EKONÓMIA, IURA EDITION, spol.s.r.o, (375), ISBN 80-8078-029-3

Na kvantifikaci syntetické rozlišovací veličiny - diskriminátoru DT a na "shrnutí" zvolených ukazatelů do něj se podle Vlaschynský (2006, s. 375) používají tyto metody:

1. metoda bodového hodnocení,
2. aplikace metod matematické statistiky:
 - jednorozměrná diskriminační analýzy,
 - dvojrozměrná diskriminační analýza,
 - vícerozměrná diskriminační analýza.
3. neuronové sítě.

1. metoda bodového hodnocení

Pro tuto skupinu metod je příznačné vytváření bodů transformací hodnot zvolených ukazatelů, ty je pak možné spočítat. Převod těchto ukazatelů na body je realizován pomocí stupnice, kterou zpravidla konstruují experti. Příkladem je tzv. **rychlý test**. Je složen ze čtyř poměrových ukazatelů, které jsou rozhodující, viz body v obrázku č. 84:

- podíl vlastního kapitálu z celkového VK/CK,
 - doba splácení cizího kapitálu (podíl cizího kapitálu zmenšeného o likvidní prostředky ku cash flow PK-LP/CF,
 - podíl cash flow z celkových výkonů CF/V,
 - rentabilita celkového kapitálu (zisk po zdanění plus úroky k celkovému kapitálu).
- } charakteristiky finanční stability firmy
 } charakteristiky výnosnosti firmy

Obrázek č. 84 Ukazatele v bodovém vyjádření (min. bodů 4, max. 20 bodů)

Ukazovatel	Stupnice hodnocení - body				
	velmi dobrý (1)	dobrý (2)	střední (3)	zlý (4)	ohrožený insolventností (5)
Podíl vlastního kapitálu	více jak 30%	více jak 20%	více jak 10%	méně jak 10%	negativní
Doba splácení dluhu v rocích	méně jak 3r.	méně jak 5r.	méně jak 12r.	více jak 12r.	více jak 30.r
Podíl CF na výkonech	více jak 10%	více jak 8%	více jak 5%	méně jak 5%	negativní
Rentabilita celkového kapitálu	více jak 15%	více jak 12%	více jak 8%	méně jak 3%	negativní

Zdroj: VLACHYNSKÝ K., 2006, Podnikové finance, Edice EKONÓMIA, IURA EDITION, spol.s.r.o, (376), ISBN 80-8078-029-3

Stupnice je konstruována tak, že nejlepší výsledek jsou 4 body, a to svědčí o stabilní a přiměřeně výkonné situaci podniku s dobrou vyhlídkou do budoucna. Naopak 20 bodů vypovídá o labilitě, nedostatečné výsledkovosti a špatných vyhlídkách do budoucna. Pokud tento interval rozdělíme na pásma, bodové hodnocení by bylo následující: např. 4 - 7 bodů lze označit jako pásmo vynikajících výsledků,

8 - 11 bodů představuje nadprůměrné výsledky,

12 - 15 bodů jsou podprůměrné výsledky,

16 - 20 bodů klasifikujeme jako zaostávající výsledky.

V současnosti existuje takových metod více, např. i Tamariho "rizikový index", který publikoval v roce 1966. Hlavní výhradou však stále zůstávají otázky kvality, resp. zájmů expertů, proto je značně subjektivní.

2. Matematicko-statistické metody

Jsou metodami, kterými je možné odstranit subjektivnost z bodových metod. Nejpoužívanější je lineární diskriminační analýza, která podle počtu zvolených kritériálních ukazatelů může být:

- jednorozměrná, když na rozlišení podniků použijeme jen jeden ukazatel,
- dvojrozměrná, když to budou dva ukazovatele či kritéria,
- vícerozměrná, když to bude soubor ukazatelů.

Postup diskriminační analýzy lze zjednodušeně shrnout do těchto kroků. Vezměme si soubor podniků, které jsou prosperující, ale také ne. Hledáme takovou hodnotu ukazatele, při které je chybné zařazení podniku nejmenší, např. pokud máme deset takových a deset takových podniků a výsledky ukazatele rentability aktiv jsou takovéto:

- prosperující - 0,10; 0,07; 0,12; 0,11; 0,09; 0,13; 0,08; 0,05; 0,10;
- neprosperující - 0,03; 0,02; 0,07; 0,02; 0,04; 0,03; 0,09; 0,05; 0,05.

Průměrná hodnota rentability aktiv prosperujících podniků je 0,093 tj. 9,3% a zkrachovalých 0,048 tj. 4,8%. Je tam výrazný rozdíl, existují však i takové prosperující podniky, které mají nižší hodnotu tohoto ukazatele, i některé neprosperující (to je zmiňovaná chyba β) a platí to i naopak (chyba α). Pokud jsme zvolili jako diskriminant hodnotu $D = 0,085$, tak by z tohoto souboru bylo špatně zařazeno 5 podniků (4 - chyba β a 1- chyba α) tedy až 25%. Pokud použijeme $D = 0,075$, tak počet špatně zařazených podniků klesne na 4 (2 - chyba β a 2 - chyba α) tedy 20%. Přesnost tohoto ukazatele je možné zvýšit přiřazením dalšího ukazatele (tj. už mluvíme o dvojrozměrné diskriminační analýze). V tomto případě může jít o parametry přímky, která protíná soubor podniků, nicméně je důležité vybrat takové ukazatele, které jsou nezávislé. Diskriminační přímka by měla tvar $D = a_0 + a_1k_1 + a_2k_2$, protíná soubor podniků tak, že špatně zařazené jsou 4 podniky a tedy celková chyba je 16,66%. Snaha o zvýšení přesnosti vede k přidávání dalších ukazatelů až do chvíle, než se chyba nezmenšuje na nejmenší možnou míru.

3. Neuronové sítě

Umělé neuronové sítě jsou pojmem pro skupinu postupů z oblasti umělé inteligence, přičemž některé se dají dobře využít jako klasifikační systémy. Aplikace ve finanční analýze a při klasifikaci podniků jsou relativně nové. Jde o systém pro zpracování informací, který sestává z buněk (neuronů), které jsou vzájemně spojeny a ve formě signálů, vysílají a přijímají informace. Mají jakoby schopnost se učit a ve spojitosti s naším příkladem se dá říci, že na základě informací o prosperujících a zkrachovalých podnicích (musí jich však být tisíce) se naučí je rozlišovat. Důležitým důsledkem je právě schopnost rozlišovat i v případě nelineárních vztahů. Nelineární funkce umožní snížit počet chybně zařazených podniků na 3, což je jen 12%.

Identifikace, měření a hodnocení rizik - analýza rizik

Analýza rizik je systematický postup zahrnující rizika do rozhodování v podniku. Obsah, resp. **jednotlivé kroky této analýzy**, je definován mnohými autory, ale shodují se v následujících krocích, které analýzu tvoří, a to:

- určení faktorů rizika,
- stanovení významnosti faktorů (analýza citlivosti),

- vyjádření rizika,
- hodnocení rizika a návrh opatření na jeho snížení,
- příprava případného plánu nápravných opatření či jeho minimalizace.

Identifikace rizik a stanovení jejich významnosti patří mezi nejdůležitější fáze analýzy rizika, důvodem je fakt, že navazující kroky této analýzy i managementu rizik pracují pouze s těmi faktory, které byly včas rozpoznány.

Cílem identifikace rizika je dospět k souboru rizikových faktorů, které by mohly (ať už negativně nebo pozitivně) ovlivnit hospodářské či jiné výsledky firmy, hodnotu jejich určitých aktiv nebo míru úspěšnosti připravovaných resp. realizovaných investičních projektů. Proces identifikace rizik má více stránek, přičemž mezi nejdůležitější patří dekompozice objektu (podnik, složka, aktivita) analýzy rizik, vlastní náplň procesu identifikace, použité metody a nástroje (např. brainstorming, SWOT, delfská, analogie scénářů atd.), které ji podporují, také informační zdroje a subjekty, které se na identifikaci podílejí.

Na **mikroekonomické úrovni** rozlišujeme například následující **skupiny rizik**:

- podnikatelská rizika,
- rozhodovací rizika,
- tržní rizika a v jejich rámci:
 - rizika umístění výrobků na trh,
 - úvěrová rizika,
 - rizika z výnosnosti vlastního kapitálu,
 - rizika z úrokové míry,
 - rizika z inflace,
 - rizika z finančních derivátů.
- strategická rizika,
- operativní rizika,

Riziko lze chápat jako pravděpodobnost jevu vynásobená důsledkem, kde pod pravděpodobností můžeme rozumět výskyt jevu (vysoce pravděpodobný, nepravděpodobný a odstupňovat si na stupnici stejně jako důsledky (katastrofální, významné, nevýznamné. **Riziko z pohledu odchylek** je míra odchylky od očekávání. Riziko má objektivně-subjektivní charakter. Přístup k němu a míra akceptace je závislé i na individuálních preferencích a hodnotách, které subjekt vyznává a uplatňuje. Riziko a jeho vliv na podnikání je tedy dáno interakcí vnitřních a vnějších podmínek, přičemž míra a způsob minimalizace rizika je determinována rozhodnutím subjektu a objektivní povahou rizika. Podnikatelské subjekty tak svým přístupem deklarují strategii podnikání a přizpůsobují její další rozhodnutí.

Z tohoto hlediska rozlišujeme postoje k riziku na:

- averze k riziku,

- riziková neutralita,
- vyhledávání rizika.

Podstatou analýzy citlivosti v oblasti finančního managementu, resp. investičního rozhodování, je zjišťování citlivosti zvoleného finančního kritéria firmy či projektu na možné změny hodnot faktorů rizika, které kritérium ovlivňují. Znamená to tedy stanovit, jak určité změny faktorů (např. objem produkce, využití výrobní kapacity, prodejních cen výrobků, cen základních surovin či energií) ovlivňují dané kritérium. Její základní formou je jednofaktorová analýza, kdy se zjišťují dopady izolovaných změn jednotlivých rizikových faktorů na zvolené finanční kritérium. Změny mohou mít povahu:

- pesimistických či optimistických hodnot,
- odchylek od plánovaných hodnot určité velikosti +/- 10%.

Rizikové faktory, které vyvolávají jen nepatrné změny zvoleného kritéria, můžeme považovat za málo důležité tj. citlivost tohoto kritéria na změny hodnot rizikových faktorů je malá. Naopak faktory, jejichž změny vyvolávají velké změny u zvoleného kritéria, jsou pro nás významné.

K lepšímu pochopení nám pomůže následující **příklad**, jehož úkolem je posoudit význam rizikových faktorů ovlivňujících hospodářský výsledek (tj. zisk před zdaněním) výroby nového produktu. Výše ročního zisku je stanovena jako rozdíl tržeb a celkových nákladů. Předpokládejme, že vyráběný produkt je určen na trhy EU, stanovíme velikost tržeb jako součin ročních prodejů v naturálním vyjádření, prodejní ceny v Eurech a měnovém kurzu, například CZK / EUR. Náklady určíme jako součet variabilních a fixních nákladů v ročním vyjádření. Variabilní náklady představují hodnotu spotřeby materiálu na roční produkci vyjádřena jako součin roční produkce, normy spotřeby materiálu a jeho nákupní ceny. Fixní náklady zobrazíme jednou položkou, která je představena náklady převážně režijního charakteru.

Závislost ročního zisku z výroby nového produktu na ovlivňujících faktorech můžeme vyjádřit vztahem $Z = P(c \times m - s \times k) - FN$

Z - zisk před zdaněním (peněžní vyjádření /rok),

P - prodeje resp. produkce (ks/rok),

c - prodejní cena produktu na kus v Eurech,

m - měnový kurz CZK/EUR,

s - spotřeba materiálu na jednotku produkce (kg/ks),

k - nákupní cena materiálu (CZK/kg),

FN - fixní náklady (mil. Kč/rok).

Pokud budeme předpokládat, že plánované hodnoty všech šesti faktorů ovlivňují zisk, jsou zatíženy nejistotou, jde o faktory rizika, které působí na komerční úspěšnost nového produktu. Pro posouzení ekonomického přínosu projektu / produktu a jeho rizika byly kromě plánovaných hodnot těchto faktorů zpracované dva další scénáře (**metoda scénářů**), a to optimistický (v případě značně příznivého vývoje faktorů rizika) a pesimistický (v opačném případě) viz obrázek č. 85.

Obrázek č. 85 Scénáře hodnot faktorů rizika

Faktor rizika		Jednotka	Scénář		
			pesimistický	nejpravděpodobnější	optimistický
1.	Prodeje	tis. ks/rok	75	100	120
2.	Prodejní cena	Euro/ks	135	150	160
3.	Měnový kurz	Kč/Euro	24	27	29
4.	Měrná spotřeba materiálu	Kg/ks	62	60	58
5.	Kupní cena materiálu	Kč/kg	46	40	36
6.	Fixní náklady	mil. Kč/rok	85	75	70

Zdroj: HNILICA, J. - FOTR, J.2009, Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování. Praha: Grada. (30) ISBN 978-80-247-2560-4

Pokud bychom roční zisk z výroby nového produktu pro nejpravděpodobnější scénář dosadili do vzorce, dostali bychom 90 mil. Kč. Dále zjistíme jak je tento zisk citlivý na změny hodnot jednotlivých faktorů rizika při izolovaném přechodu hodnot každého faktoru od hodnoty nejpravděpodobnější k hodnotě pesimistického scénáře. Zde je třeba udělat 6 propočetů při změně každé jedné proměnné a vyčíslit procentní změnu každé jedné proměnné k nejpravděpodobnějšímu zisku (90 mil.) viz výsledky v následujícím obrázku č. 86.

Obrázek č. 86 Výsledky analýzy citlivosti zisku

Faktor rizika		Hodnota faktoru		Pokles zisku	
		N	P	A (mil. Kč)	R (%)
1.	Prodeje	100	75	41,2	45,8
2.	Prodejní cena	150	135	40,5	45
3.	Měnový kurz	27	24	45	50
4.	Měrná spotřeba materiálu	60	62	8	8,9
5.	Kupní cena materiálu	40	46	40	36
6.	Fixní náklady	75	85	10	11,1

Zdroj: HNILICA, J. - FOTR, J.2009, Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování. Praha: Grada. (31) ISBN 978-80-247-2560-4

kde:

N - nejpravděpodobnější hodnota,

P - pesimistický odhad,

A - absolutní pokles ročního zisku (v mil. Kč),

R - relativní pokles ročního zisku (v %).

Z tabulky nám vyplynulo, že roční zisk reaguje nejcitlivěji na posílení měnového kurzu, kdy jeho zhodnocení z 27 Kč / Euro na 24 Kč / Euro vede k poklesu zisku o 50%. Tento faktor představuje proto nejvýznamnější faktor rizika daného projektu, resp. prodeje nového výrobku. Významnost ostatních si umíme odvodit z tabulky. Z těchto výsledků je zřejmé, že projekt je rizikový a později pravděpodobně ztrátový (roční ztráta by byla 56 mil. Kč).

Jednofaktorová analýza podle Hnilica-Fotr (2014, s. 36) zjišťuje dopady izolovaných změn jednotlivých rizikových faktorů na zvolené finanční kritérium, takže nerespektuje možnost závislosti některých rizikových faktorů, kdy určitá změna jednoho faktoru může vyvolat změny jiného či jiných faktorů (např. značný růst prodejní ceny vede ke snížení poptávky a tím prodeje). Vhodnější je proto uplatnění vícefaktorové analýzy citlivosti, která je však náročnější.

Pod měřením rizika rozumíme číselné stanovení velikosti rizika určité podnikatelské aktivity (projektu), firemního aktiva (investic) či firmy jako celku. Jako číselné charakteristiky pro měření mohou sloužit:

- pravděpodobnosti nedosažení (případné překročení) určité hodnoty kritéria,
- statistické charakteristiky variability kritéria, zahrnující rozptyl, směrodatnou odchylku a variační koeficient,
- hodnoty kritéria, které budou překročeny (či nedosaženy) se zvolenou pravděpodobností.

Všechny charakteristiky rizika vyjadřují, nakolik jsou jednotlivé hodnoty kritéria blízké či vzdálené od středu rozdělení reprezentovaného střední (očekávanou) hodnotou tohoto kritéria. Čím jsou jednotlivé hodnoty kritéria vzdálenější od střední hodnoty (a čím jsou větší jejich pravděpodobnosti), tím jsou rozptýl i směrodatná odchylka větší.

Následující **příklad** poukazuje na **uplatnění variačního koeficientu**, jako míry rizika, což si budeme ilustrovat na příkladu hodnocení tří investičních projektů A, B, a C. odlišného rozsahu s kritériem tvoření zisku.

Obrázek č. 87 Charakteristiky investičních projektů z hlediska ročního zisku (statistické charakteristiky)

Projekt	Střední hodnota (mil. Kč)	Rozptyl (mil. Kč)	Směrodatná odchylka (v mil. Kč)	Variační koeficient
A	52,4	171,60	13,10	0,25
B	12,7	16,48	4,06	0,32
C	38,6	48,30	6,95	0,18

Zdroj: HNILICA, J. - FOTR, J.2009, Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování. Praha: Grada. (59) ISBN 978-80-247-2560-4

Pokud bychom riziko těchto projektů posuzovali podle jejich rozptylu, resp. směrodatné odchylky zisku, pak projekt A by byl nejrizikovější a projekt B by měl nejnižší riziko. Posouzení rizika těchto projektů se však změní, pokud budeme respektovat jejich odlišný rozsah projevující se ve značně rozdílných hodnotách očekávaného zisku a využijeme jako míru rizika variační koeficient (relativní míra rizika stanovena jako podíl směrodatné odchylky kritéria a jeho střední hodnoty). Podle této míry rizika je nejrizikovější projekt B s variačním koeficientem 0,32 (na 1 mil. Kč očekávaného zisku projektu připadá 0,32 mil. Kč rizika vyjádřeného směrodatnou odchylkou) a nejméně rizikovým je projekt C s variačním koeficientem 0,18.

Vyhodnocení rizik může být zpracovány například formou tzv. rizikové mapy, která uvádí pravděpodobnost přiřazenou konkrétnímu riziku a důsledky, dopady (nejlépe pokud je vyjádřena hodnotově). Definování pravděpodobnosti a dopadu se může opírat o poznatky z minulosti, o analogii - jde o expertní odhad či předpověď.

Na následujícím obrázku č. 88 můžeme vidět vztah pravděpodobnosti a dopadu rizik. Hrubě vyznačena čára je čára tolerance rizika. Znamená, že všechna rizika nad ní je nutné ošetřit v rámci strategie (X4 - X5) nebo jednorázového rozhodování. Rizika pod touto čarou je management ochoten tolerovat (X1 - X3). Čára tolerance rizika je vyjádřením konkrétních preferencí a kultury podniku. Je možné vyjádřit je i procentuálně, ale hlavní myšlenka je taková, že:

V/VV - jsou rizika, která vyžadují okamžitou akci,

S/S - jsou rizika, kde je potřeba zvážit akci a připravit plán,

N/N – jsou rizika, kde je potřeba zvažovat akci,

VN/VN – jsou rizika, kde je potřeba sledovat situaci / jev.

Obrázek č. 88 Vztah pravděpodobnost - dopad rizik

3. Krize externí – normální začíná mimo organizaci, je předvídatelná s ohledem k následkům a času, měla by být očekávaná, organizace na ni připravená, může postihnout více organizací.
4. Restrukturalizace je zákonem řízené ozdravení podniku s cílem uspokojit věřitele ve větším rozsahu než při konkurzu. Restrukturalizace je alternativou k likvidačnímu konkurzu.
5. Operativní controlling restrukturalizací
 - a. Řízení bodu zvratu
 - b. Financování v době krize
 - c. Řízení kritického místa restrukturalizace

Studijní materiály:

Základní literatura:

HAVLÍČEK, K., 2011, *Management & controlling malé a střední firmy*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., (158-177) ISBN 978-80-7408-056-2.

LANG, H. 2005, *Manažerské účetnictví*. Praha : C.H.Beck. () ISBN 80-7179-419-8.

KRÁL, B. 2006, *Manažerské účetnictví*. Praha : Management Press,(357-406). ISBN 80-7261-141-0.

POPEŠKO, B. 2009, *Moderní metody řízení nákladů*. vyd. Praha: Grada Publishing, (-). ISBN 978-80-247-2974-9.

BRAGG, S. M. 2009, *Controllershí, The Work of the Managerial Accountant*. 8. vyd. New York: John Wiley & Sons,. ISBN 9780470507810.

Doporučené studijní zdroje:

MAŘÍK M.,2007, *Metody oceňování podniku, Proces ocenění, základní metody a postupy*. Praha: Ekopress 2007,(-) ISBN 978-80-86929-32-3

VEBER, J. a kol.2009, *Management – základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Manag. Press. (692-712),ISBN 978-80-7261-200-0.

HNILICA, J. - FOTR, J.2009, *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. Praha: Grada. (14-76)ISBN 978-80-247-2560-4

KERZNER, H. R.2013, *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. New York: John Wiley & Sons, ISBN 9781118415856.