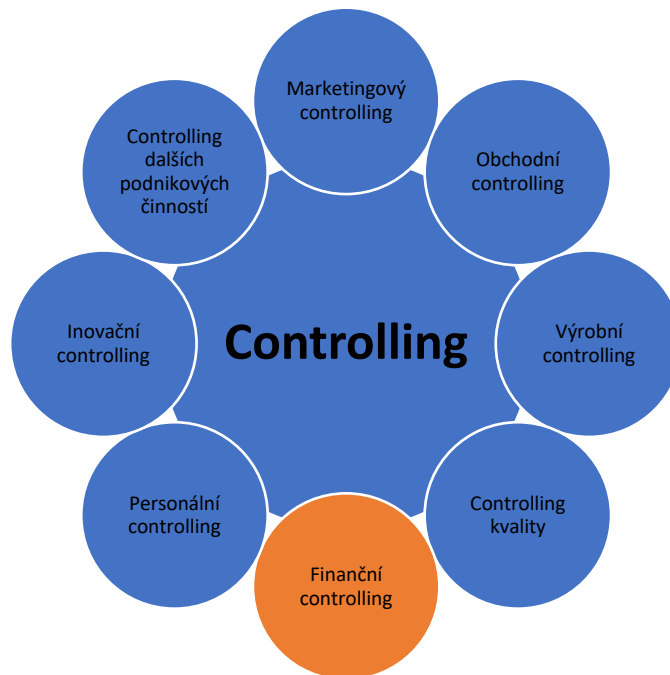


## Video 3

### Controlling v jednotlivých podnikových procesech



V rámci controllingu různých podnikových procesů jsme si rozlišili **marketingový controlling, obchodní controlling, výrobní controlling, controlling kvality, finanční controlling, personální controlling, inovační controlling a případně controlling dalších podnikových činností.**

V duchu tohoto členění si nyní představíme strategický finanční controlling a operativní finanční controlling.

**Finanční controlling** poskytuje informační podporu finančnímu managementu tím, že provádí finanční analýzy, kalkulace a pracuje s finančními plány. Jedná se o proces porovnávání skutečných finančních výsledků s finančními plány vč. vyhledávání odchylek a navrhování řešení. Finance se obecně týkají peněžních prostředků a zacházení s nimi. Jedná se o peněžní prostředky samotné, ale také o jejich tvorbu, rozdělování a užití.

**Strategický finanční controlling** se zaměřuje na vyhodnocování dlouhodobých strategických finančních cílů podniku. Zaměřuje se většinou na majetek a jeho zhodnocování prostřednictvím investic. Jednou z hlavních problematik, kterou se zabývá strategický finanční controlling je hodnota podniku, její kvantifikace a maximalizace.

**Operativní finanční controlling** zajišťuje zachování finanční a celkové stability podniku prostřednictvím bilanční analýzy, analýzy nákladů a analýzy výnosů. Jedním z hlavních nástrojů je nákladová a cenová kalkulace. Cílem kalkulace je rozvržení nákladů nebo stanovení prodejní ceny.

## Finanční controlling

Strategický finanční controlling	Operativní finanční controlling
<ul style="list-style-type: none"><li>•Majetková struktura</li><li>•Kapitálová struktura</li><li>•Hodnota podniku</li><li>•Zadluženost</li><li>•Investiční plány a investiční rozhodování</li><li>•Vlastnické cílové ukazatele</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Finanční plány</li><li>•Volné peněžní toky</li><li>•Cizí zdroje a dluhové vztahy</li><li>•Operativní finanční ukazatele</li><li>•Finanční rizika a jejich řízení</li><li>•Kalkulace</li></ul>

**Financování** se týká peněžních prostředků a zacházení s nimi. Rozlišujeme zejména financování z interních a externích zdrojů. **Finanční procesy** však nesouvisí pouze s problematikou financování podniku, jde o finanční vyjádření veškerých podnikových procesů, což zahrnuje například financování marketingu, obchodu, výroby, lidských zdrojů, materiálových zdrojů, ale také veškeré daňové procesy, rozpočtové procesy, administrativní finanční procesy a podobně. **Finanční činnosti** tedy spočívají ve vytváření, rozdělování, přerozdělování a užití peněžních fondů na úrovni podniku i jeho jednotlivých organizačních složek.

**Finanční controlling** se definuje jako proces, který porovnává skutečně dosažené finanční výsledky s finančními plány, vyhledává odchylky, u kterých následně navrhuje řešení. Jde tedy o průřezový proces, který monitoruje a vyhodnocuje finanční cíle.

**Strategický finanční controlling** se zaměřuje na vyhodnocování dlouhodobých strategických finančních cílů podniku s předpokládaným plněním a návrhy opatření. Většinou se zaměřuje na majetek, jeho zhodnocování, dlouhodobé dopady investičních aktivit a musí být sladěn s vlastnickými strategickými ambicemi, které jsou ztotožňovány například se zvyšováním hodnoty podniku, výplatou dividend nebo naplňováním požadovaných vlastnických finančních ukazatelů. Jednou z hlavních problematik, kterou se zabývá strategický finanční controlling je hodnota podniku, její kvantifikace a maximalizace, k čemuž přistupuje metodami oceňujícími podnikový majetek, budoucí peněžní toky nebo akcie prostřednictvím informací z kapitálového trhu. Na základě uvedeného rozlišujeme tři základní skupiny metod oceňování podniku: majetkové, výnosové a tržní.

**Operativní finanční controlling** je důležitým pilířem zachování finanční a celkové stability podniku. Je úzce provázaný z jedné strany se strategickým finančním controllingem a z druhé s přímými finančními riziky a řízením krátkodobých cizích zdrojů. K nejdůležitějším činnostem, kterými se zabývá operativní finanční controlling, patří bilanční analýza a operativní controlling nákladů a výnosů. Další z hlavních problematik, kterou se zabývá operativní finanční controlling, je nákladová a cenová kalkulace, což zahrnuje kalkulaci produktů, procesů, výkonů a zakázek. Standardním základem kalkulace bývá rozvrh nákladů na kalkulační jednici. Jde o výpočetní postup, který by měl směřovat k co nejadresnějšímu přiřazení nákladů na jednotku výkonu při uplatnění hlediska kauzality a odpovědnosti. Využít lze klasické metody nebo moderní přístupy jako Activity Based Costing.

## Strategický finanční controlling: hodnota podniku

### Majetkové metody (ocenění na základě majetku)

- Účetní hodnota 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

### Výnosové metody (ocenění na základě výnosů)

- Metoda diskontovaných peněžních toků
- Metoda kapitalizovaných čistých výnosů
- Metoda ekonomické přidané hodnoty

### Tržní metody (ocenění na základě analýzy trhu)

- 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

**Hodnota podniku** je jednou z hlavních problematik, kterou se zabývá strategický finanční controlling. Oceňování podniku ve smyslu měření hodnoty podniku je v současné době opravdu rozsáhlou disciplínou. Hodnotu podniku je třeba považovat za komplexní a jedinečný jev, a proto je důležitou a nezbytnou částí při oceňování, stanovit cíl, tedy důvod ocenění. Oceňování podniku podává informace o tom, jaká je hodnota podniku pro konkrétního investora. Je však nutné brát na vědomí, že tentýž podnik může mít pro různé investory zcela odlišné hodnoty. Pro oceňovatele je důležité získat informace o vývoji podniku během několika posledních let, veškeré finanční informace, informace o vývoji trhu, kde se nachází oceňovaný podnik a podobně.

**Majetkové metody oceňování** kalkulují hodnotu podniku na základě hodnoty jeho majetku. Metoda účetní hodnoty klade hodnotu podniku na roveň bilanční sumě. Z obdobného principu vychází metoda substanční hodnoty, která rovněž sčítá hodnoty aktiv či pasiv. Rozdíl je však v tom, že nekalkuluje s účetní hodnotou, ale jednotlivé položky přeceňuje: dlouhodobý majetek oceňuje reprodukčními cenami, hodnota oběžného majetku vychází z jeho likvidity a do pasivních položek se doplňují potenciální závazky. Metoda likvidační hodnoty na rozdíl od předchozích dvou majetkových metod nepředpokládá neomezené trvání podniku jako podnikatelské jednotky. Tato metoda je naopak vhodná tam, kde se nepočítá s existencí podniku do budoucna. Likvidační hodnota tedy odpovídá částce, kterou by vlastníci zinkasovali při rozprodeji majetku podniku. Hodnoty vycházející z ocenění likvidační metodou bývají nejnižší ze všech metod. V případě, že by likvidační metoda vykazovala vyšší hodnoty než výnosové metody, znamená to, že lukrativnějším postupem je ukončení podnikání. U všech výše zmíněných majetkových metod lze počítat brutto a netto variantu. Rozdíl je v

tom, že brutto varianta kalkuluje veškerá aktiva, respektive veškerá pasiva, netto varianta očišťuje brutto částku o cizí zdroje a výsledkem je tedy majtková hodnota vlastních zdrojů.

**Výnosové metody oceňování** kalkulují hodnotu podniku na základě současné hodnoty budoucích výkonů podniku. Jejich vhodné využití je v případech, kdy lze s velkou přesností odhadnout budoucí peněžní toky. Metoda diskontovaného cash-flow, diskontovaných peněžních toků je základní oceňovací metodou za předpokladu, že lze sestavit finanční plán. Existují různé varianty této metody. DCF Entity oceňuje společnost jako celek, DCF APV oceňuje jednotlivé majtkové složky zvlášť a k výsledku dochází jejich součtem. U metody kapitalizace zisku se místo budoucích výnosů využívají jako vstupy budoucí zisky. Výpočet vychází z myšlenky, že hlavním cílem podniku by mělo být vytvoření stálé výše zisku v čase, což je lepší varianta než volatilní a nepředvídatelný zisk v různých letech. Nelze-li sestavit finanční plán, volíme tuto metodu. Metoda ekonomické přidané hodnoty EVA zohledňuje vedle čistě finančních hodnot také míru rizika v podobě výše investovaného kapitálu. Společně s diskontovanými peněžními toky bývá toto hlavní oceňovací metoda.

Jak bylo řečeno, největší význam pro oceňování podniku má metoda diskontovaných peněžních toků. Jednou z nejdůležitějších věcí při určování hodnoty podniku touto metodou 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 podniku, 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 podniku zbývající ve společnosti po uspokojení nároků věřitelů a po zajištění dalšího fungování podniku. Pokud je FCFE i za těchto okolností kladný, znamená to, že společnost generuje kapitál navíc. V případě, že se jedná o dlouhodobější jev, bývá často tato skutečnost důvodem pro založení dividendové politiky podniku, případně jsou tyto zdroje investovány do jiných alternativních investičních příležitostí pro společnost.

**Tržní metody oceňování** kalkulují hodnotu podniku na základě jeho hodnoty na kapitálovém trhu, což je odvozeno například z aktuální tržní hodnoty akcií. Metoda přímého ocenění dle kapitálového trhu je prostým součinem ceny akcie na kapitálovém trhu s jejich množstvím. Kvůli volatilitě ceny akcií se výpočet neprovádí z jednorázově zjištěné ceny, ale z dlouhodobého průměru. Z uvedeného postupu dále vyplývá, že využití je možné pouze u akciových společnostech obchodovaných na kapitálových trzích. Metoda tržního porovnání využívá k ocenění podniku jiný podnik, jehož hodnotu lze spolehlivě určit. Obě tržní metody se využívají spíše jako podpůrné a ověřovací pro výstupy jiných metod.

## Operativní finanční controlling: kalkulace

Nákladová kalkulace	<ul style="list-style-type: none"><li>•Přímé náklady</li><li>•Nepřímé náklady</li><li>•Celkové náklady</li></ul>
Cenová kalkulace	<ul style="list-style-type: none"><li>•Přímé náklady</li><li>•Nepřímé náklady</li><li>•Marže</li><li>•Prodejní cena</li></ul>
Target Costing	<ul style="list-style-type: none"><li>•Cílová cena</li><li>•Marže</li><li>•Limit nepřímých nákladů</li><li>•Limit přímých nákladů</li></ul>
Activity-Based Costing	<ul style="list-style-type: none"><li>•Přímé náklady</li><li>•Nepřímé náklady rozvrhované dle aktivit</li><li>•Marže</li><li>•Prodejní cena</li></ul>

**Kalkulace** je jednou z hlavních problematik, kterou se zabývá operativní finanční controlling. V rámci nákladového řízení je nezbytné sledovat náklady z věcného hlediska. K tomu se používají takzvané 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 i externí 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 jednici 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.

**Target Costing** představuje proces, který směřuje k určení ceny nového či budoucího výrobku. Vychází z několika hlavních 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“, a ne „kolik by měl stát“. Ve vztahu k výrobkům jde o poskytování takového výrobku, který je „tak dobrý, jak je potřebné“, a ne „tak dobrý jako je možné“.

**Activity-Based Costing** umožňuje přesnější kalkulaci nákladů a cen v případě, že podnik vyrábí mnoho výrobků vzájemně sdílejících nepřímé náklady. Základní filozofií kalkulace podle aktivit je měření

skutečných fyzických výkonů jednotlivých realizovaných činnosti a aktivit, které používá pro přiřazení 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 takzvané „hybné síly aktivit“ určující požadavky, které vedou ke specifickému využití společných zdrojů spojených s danou aktivitou.

Podstatou ABC kalkulace je tedy alokování režijních nákladů jednotlivým realizovaným aktivitám, jejichž prostřednictvím jsou pak přiřazované jednotlivým nákladovým objektům.

Je však třeba podotknout, že v rámci ABC kalkulace není realizována alokace nákladů podle aktivit pro všechny podnikové náklady, ale pouze pro jejich část. Obecně můžeme náklady, které do ABC systému vstupují rozdělit do tří základních kategorií: přímé náklady, náklady s fixním charakterem a náklady alokovatelné pomocí aktivit.