

CONTROLLING:

Osobnost controllera a jeho postavení v organizační struktuře podniku



SILESIA
UNIVERSITY
SCHOOL OF BUSINESS
ADMINISTRATION IN KARVINA

Ing. Tomáš Pražák, Ph.D.

Přednášející



PRINCIPY CONTROLLINGU

- porovnání skutečných a plánovaných hodnot s následnou analýzou vzniklých odchylek
- respektování všech vzájemných vazeb mezi podnikovými subsystemy



Vnitřní struktura controllingového útvaru

- specializace controllerů:
 - podle funkce:
 - controller prodeje
 - controller pro investiční činnost
 - controller nákladového hospodářství
 - controller materiálového hospodářství
 - personální controller
 - projektový controller atd.
-



- specializace controllerů:
 - podle činnosti:
 - ❖ controller pro podnikové plánování a tvorba rozpočtů
 - ❖ controller pro reporting
 - ❖ controller pro analýzu a hodnocení investičních programů
 - podle adresáta:
 - divizní controller
 - regionální controller
-



Nákladový controlling (NC)

- vytvoření **systemu plánování nákladů a vnitropodnikových výnosů se záměrem splnění definovaných cílů v budoucnosti:**
 - **vyhodnotit dosaženou skutečnost s plánem (odchyly)**
 - nabízet řešení vedoucí k eliminaci odchylek skutečnosti od plánu
 - východisko pro sestavení **plánu Cash-Flow**,
 - má včas předpovídat přechodný přebytek nebo nedostatek volných finančních prostředků.
 - ve vazbě na odchylky skutečnosti od plánu nejen včas na tyto odchylky upozornit, musí je i přehledně a srozumitelně prezentovat a na základě nich pak musí příslušní manažeři zahájit činnosti vedoucí k eliminaci důsledků těchto odchylek
-



Hlavní náplň NC:

- Sestavování rozpočtu nákladů a výnosů a jeho vyhodnocování pomocí odchylek
- Výpočet plánových, výsledných a cenových kalkulací
- Reporting

Zavedení NC je jednou z prvních částí celkového modelu controllingu jako úspěšného ekonomického řízení – až pak controlling finanční, investiční, apod.



Finanční controlling

- řízení finanční a kapitálové struktury podniku a řízení jeho peněžních toků
 - cílem je zajišťování finanční rovnováhy podniku
 - v elementární rovině:
 - získávání finančních zdrojů
 - správa finančních zdrojů
 - užití finančních zdrojů
-



- hlavním nástrojem je finanční analýza:
 - finanční účetnictví
 - manažerské účetnictví
 - ekonomické statistiky
 - další zdroje peněžního a kapitálového trhu
-



Rozdíly mezi manažerským a finančním účetnictvím

FÚ

- vychází ze Zákona o účetnictví ⇒ poskytuje sjednocené, obecné a dále interpretovatelné informace
 - pro firmy závazné
 - drobné odchylky jen tam, kde to zákon umožňuje
 - účetní data podniku pro externí uživatele
 - účetní výkazy:
 - Rozvaha (bilance)
 - Výkaz zisku a ztráty
 - Cash flow
-



MÚ

- není řízeno legislativními normami a předpisy
 - obvykle upraveno nepovinnou vnitropodnikovou metodikou a vychází ze specifických potřeb řízení (nejen finančního a ekonomického) v dané společnosti
 - obsah a kvalitu určuje výrobní, technologická a organizační složitost dané společnosti a požadavky daného managementu na manažerské účetnictví
-



Manažerské pojetí nákladů

- oproti účetnímu pojetí nákladů pracuje s ekonomickými (skutečnými, relevantními) náklady, které navíc nákladům zahrnují i tzv. oportunitní (alternativní) náklady (náklady obětované (ušlé) příležitosti) – ušlý výnos, který je ztracen, když není výrobní zdroj použit na nejlepší variantu
 - definujeme ekonomický zisk - rozdíl mezi celkovým výnosem a ekonomickými náklady
 - POZOR! Nulový ekonomický zisk neznamena, že účetně vykazuje zdanitelný základ v hodnotě 0!
-

Příklad

Libor Holub je v současnosti zaměstnán jako řidič kamionu a jeho roční hrubá mzda činila 300 000Kč. Když začne podnikat, nemůže již jezdit s kamionem. Bude-li podnikat, bude potřebovat stodolu, kterou dosud pronajímal za 10 000 Kč ročně. Předpokládá, že za rok utrží 540 000 Kč, přičemž spotřebuje materiál a energie za 122 000 Kč, odpisy zařízení budou činit 40 000 Kč, další náklady budou 60 000 Kč. Zjistěte, zda se panu Holubovi podnikání vyplatí.



Investiční controlling

- plánování a stanovování reálných cílů, hodnocení výsledků v porovnání s cíli, analyzování odchylek, reportování významných výstupů z oblasti řízení investic
 - každá investiční činnost probíhá ve třech fázích:
 - **Příprava investice**
 - Realizace
 - Provoz
 - výpočet návratnosti investic
-



Controlling nákupu

- řízení zásob – analýza ABC
 - definování zodpovědnosti (za materiál, zboží, polotovary, hotové výrobky)
 - vyhodnocování odchylek v nákupu dle zodpovědností
 - volba strategických dodavatelů
 - hodnocení dodavatelů a jejich bonita
 - optimalizace stavu zásob, plynulý tok kvalitního materiálu
 - tlak na vysokou kvalitu a nízké nákupní ceny
-



Řízení zásob

- nalézt a zajistit takovou výši zásob jednotlivých položek materiálu určeného ke spotřebě, aby byl zajištěn plynulý průběh výrobního procesu při optimální vázanosti kapitálu, spotřebě dodatečné práce a přijatelném stupni rizika
 - soubor činností, které vedou k optimálnímu sladění struktury a výše zásob s tím, co je za současných podmínek v podniku logisticky a finančně žádoucí
-



-
- **Důvody pro snižování zásob:**
 - vázanost finančních prostředků
 - náklady na skladování
 - riziko, že zásoby nebude možno později použít
-



-
- **Důvody pro zvyšování stavu zásob:**
 - zabezpečení plynulosti výroby
 - realizace úspor z rozsahu
 - specializaci výroby - expedice do sběrných skladů
 - ochrana před nepředvídatelnými výkyvy v poptávce a v době cyklu objednávky
-



- **Metody uplatňované při řízení zásob**
 - ABC analýza – diferenciacie zásob:
 - ❑ **skupina A:** 5-15 % druhů, které představují 60-80% podíl na celkové hodnotě spotřeby
 - ❑ **skupina B:** 15-25 % druhů, které představují podíl 15-25% na celkové hodnotě spotřebě
 - ❑ **skupina C:** 60-80 % druhů, které představují 5-15% podíl na celkové hodnotě spotřeby
 - Just in Time
 - ❑ plánování i výroba na objednávku
 - ❑ vyrábění v malých sériích, dodávání malých množství v co možná nejpozději možném okamžiku
 - ❑ velmi časté dodávky, klidně i několikrát v průběhu dne.



Číslo produktu	Typ produktu	Cena / ks (Kč)	Roční prodej (ks)	Roční příjem (Kč)
1	Zelené tričko M	138	16 500	2 277 000
2	Červené tričko L	145	1 500	217 500
3	Modré tričko S	144	17 500	2 520 000
4	Fialové tričko XL	128	3 000	384 000
5	Oranžové tričko XS	140	99 000	13 860 000
6	Zelené tričko L	132	4 000	528 000
7	Červené tričko XL	135	21 000	2 835 000
8	Modré tričko M	115	1 000	115 000
9	Fialové tričko XXL	131	94 000	12 314 000
10	Oranžové tričko S	112	6 000	672 000
11	Zelené tričko XL	110	5 500	605 000
12	Červené tričko XXL	125	5 000	625 000
13	Modré tričko L	116	4 500	522 000
14	Fialové tričko S	130	1 500	195 000
15	Oranžové tričko M	127	2 000	254 000
Celkový roční příjem				37 923 500



Číslo produktu	Typ produktu	Roční příjem (%)	
		celkový roční příjem*	kumulativně**
5	Oranžové tričko XS	36,55	36,55
9	Fialové tričko XXL	32,47	69,02
7	Červené tričko XL	7,48	76,49
3	Modré tričko S	6,64	83,14
1	Zelené tričko M	6,00	89,14
10	Oranžové tričko S	1,77	90,91
12	Červené tričko XXL	1,65	92,56
11	Zelené tričko XL	1,60	94,16
6	Zelené tričko L	1,39	95,55
13	Modré tričko L	1,38	96,93
4	Fialové tričko XL	1,01	97,94
15	Oranžové tričko M	0,67	98,61
2	Červené tričko L	0,57	99,18
14	Fialové tričko S	0,51	99,70
8	Modré tričko M	0,30	100,00



Skupina	Číslo produktu	Typ produktu	Roční příjem (%)*	Podíl skladových zásob**
A	5 9	Oranžové tričko XS Fialové tričko XXL	69,02	13,33
B	7 3 1	Červené tričko XL Modré tričko S Zelené tričko M	20,12	20,00
C	10 12 11 6 13 4 15 2 14 8	Oranžové tričko S Červené tričko XXL Zelené tričko XL Zelené tričko L Modré tričko L Fialové tričko XL Oranžové tričko M Červené tričko L Fialové tričko S Modré tričko M	10,86	66,67



Controlling prodeje

- orientace na rentabilní segmenty, vyhodnocování produktu, odběratele, regionu,...
 - tlak na efektivitu vynakládání přímých nákladů souvisejících s realizací produktu
 - relevantní informace pro strategické rozhodování v prodeji
 - cílené směřování marketingových nákladů
-



Výrobní controlling

- **tlak na efektivitu jednicových nákladů**
 - o Vyhodnocování odchylek ve spotřebě jednicových nákladů dle místa vzniku a dle zodpovědností
 - o Motivace zainteresovaných skupin
 - **relevantní informace pro strategické rozhodování ve výrobě**
 - o Zvyšování efektivnosti výroby prostřednictvím optimalizace kapacit
-

- **optimalizace výrobních kapacit**
 - o plánování a vyhodnocování výrobních (strojních a pracovních) kapacit
 - o plánování a vyhodnocování využití strojních a pracovních kapacit
 - o plánování a vyhodnocování jednotlivých druhů prostojů
- **tlak na minimalizaci výrobních ztrát**
 - o sledování zmetkovitosti v naturálních jednotkách a vyčíslení ztrát v Kč, zajištění odpovědnosti
 - o sledování rozdílů mezi plánovanou a skutečnou měrnou spotřebou jednicových vstupů (nákladů)

Některé části výrobního controllingu mohou být součástí nákladového controllingu (jednicové náklady – cena, měrná spotřeba – zmetkovitost).

Organizační začlenění controllingu

- samostatný útvar vs. převzetí funkce controllingu jinými, již existujícími místy a útvary:
 - MSP:
 - ❖ jednodušší komunikace – koordinační funkce controllera snadnější a s menší náplní
 - ❖ nižší nárok na plánování a kontrolu
 - ❖ controller s požadovanou kvalifikací požaduje odpovídající mzdové ohodnocení – problém
 - ❖ přerozdělení controllingových úloh na management – přetíženost manažerů
 - ❖ nelze být manažerem na „vedlejší úvazek“
-



- střední a větší organizace:
 - ❖ nositel procesu controllingu – všichni vedoucí pracovníci v podniku - management přebírá funkce a zodpovědnost controllingu
 - ❖ controller řídí controlling – stará se o rámcové podmínky, dodává nástroje a poskytuje poradenství o jejich použití
 - ❖ controlleři a manažeři se v controllingu doplňují
-



Kritéria pro zavedení controllingu v podniku

- je rozhodnuto na úrovni vrcholového vedení společnosti, že budou zřízeny vlastní útvary controllingu
 - jak management ve vrcholovém vedení, tak další významné posty ve společnosti mají povědomí o důležitosti controllingu a jeho neustálém rozvoji
 - podnik se řadí svou velikostí mezi organizace, která vyžaduje zřízení více pracovních míst s náplní controllera
-



Postup zavedení controllingu v podniku

- v celém podniku se zavedou pouze některé jeho vybrané funkce (např. podnikové plánování a tvorba rozpočtu)
 - ve vybraném organizačním útvaru (provoz, závod, divize) se implementuje formou tzv. pilotního systému controlling v plném rozsahu
 - při výběru organizační jednotky určené k ověření pilotního systému nutno vzít v úvahu jak odborné hledisko dané organizační jednotky, tak míru připravenosti a ochotu zainteresovaných pracovníků aktivně spolupracovat na takovém pilotním projektu
-



Faktory proti fungování controllingu

- obava podnikového vedení z omezení mocenského vlivu na řízení podniku
 - již dříve fungující organizační útvary, jako je finanční útvar, útvar účetnictví, které doposud poskytovaly údaje pro vedení firmy, se cítí ohroženy novou konkurenční organizační jednotkou
 - obava pracovníků na úseku prodeje – jejich činnost bude podrobena rozsáhlejší a hlubší kontrole prostřednictvím nových ukazatelů a výkonnostních měřítek
-



- obava na výrobním úseku – dobré výkonnostní a kvalitativní výsledky se budou posuzovat podle vynaložených nákladů
 - hledisko nákladovosti osloví ve své podstatě všechny pracovníky firmy – automaticky jistá negativní reakce
-



SILESIA
UNIVERSITY
SCHOOL OF BUSINESS
ADMINISTRATION IN KARVINA

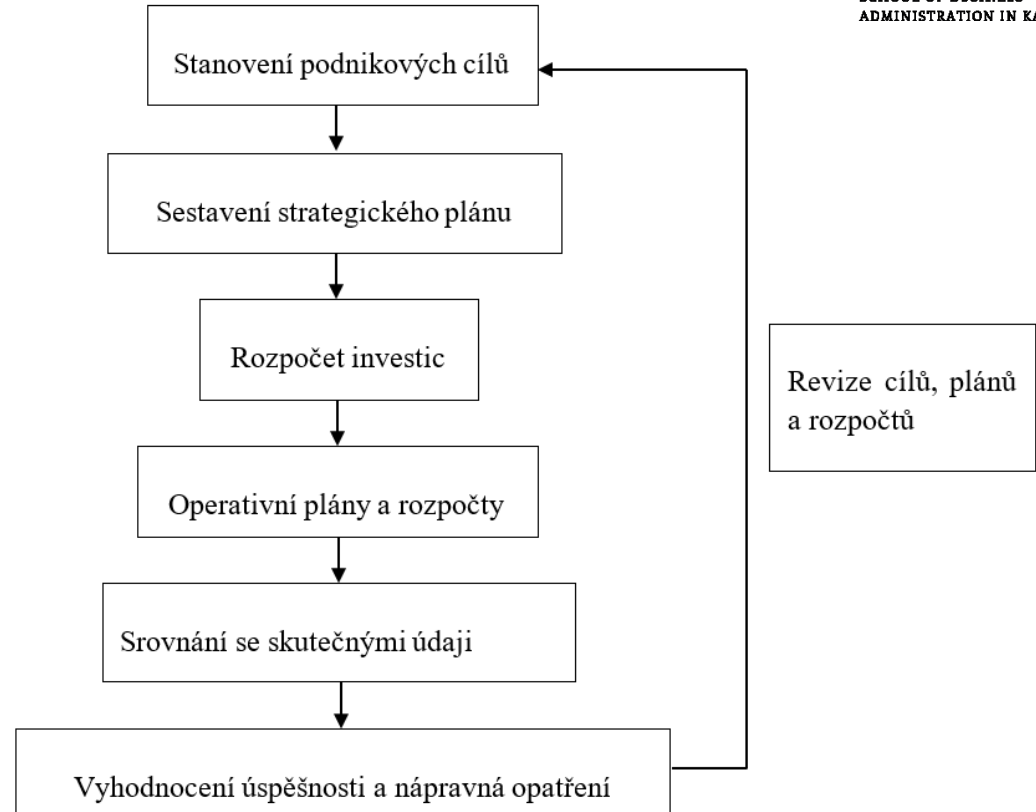
PODNIKOVÝ CONTROLLING - PLÁNOVÁNÍ

Tomáš Pražák
Přednášející



Plánování

- strategický i operativní význam
- v návaznosti na něj se tvoří jednotlivé rozpočty





- **cíle** stanoveny podle vlastních potřeb podniku
 - sestavení **strategického plánu**:
 - řízení nákladů
 - udržení tržního podílu
 - s růstem velikosti podniku a růstem šířky výrobních programů a prodávaného sortimentu se stávají úkoly plánování stále náročnějšími
 - celopodnikový plán atomizován do dílčích plánů (plán nákupů, výroby, odbytu, finanční plán a z nich odvozené další dílčí plány)
-



- **rozpočet investic:**
 - údržba a obnova stávajících investic
 - tvorba nových investic
 - úprava výrobních kapacit podle požadavků trhu



-
- nedodržení požadovaných hodnot plánu v absolutní výši – vznik **odchylek**:
 - horší nebo lepší průběh skutečnosti, než se očekávalo
 - plány a rozpočty byly nerealistické a nedaly se splnit nebo se naopak daly velmi lehce splnit
 - vyskytly se nečekané události (přírodní katastrofy, COVID-19 apod.)
 - **revize rozpočtů, plánů i cílů**
-



- Kvantitativní odchylka se týká změny objemu výkonů a vyjadřuje rozdíl mezi skutečným a plánovaným objemem výkonů v podniku

$$\text{Kvantitativní odchylka} = (Q_{pl} - Q_{sk}) * p_{pl}$$

- Kvalitativní odchylka vzniká změnou ceny prodáváných výkonů a představuje rozdíl mezi skutečnou cenou prodáváných výkonů a plánovanou cenou prodáváných výkonů

$$\text{Kvalitativní odchylka} = (p_{pl} - p_{sk}) * Q_{sk}$$

- Odchylka struktury je zaměřena na změnu struktury výkonů a signalizuje rozdíl mezi skutečnou a plánovanou strukturou výkonů.
- Cílem každého podnikatelského subjektu je tvorba zisku. Ve výrobním procesu však mohou nastat odchylky od zisku, které vznikají rozdílem mezi plánovanou výší zisku a skutečnou výší zisku.



Operativní plánování

- komplexní disciplína, na které se podílí celá řada podnikových specialistů
 - detailizuje strategický podnikový plán výroby
 - obsahuje dvě složky:
 - plánování materiálových a energetických toků,
 - plánování finanční stránky materiálových a energetických toků
-



Plánování materiálových a energetických toků

- podnik se rozděluje na menší části (hospodářská střediska)
 - řeší otázku rozepsání výrobních úkolů v čase a v jejich obsahu pro jednotlivá hospodářská střediska
 - základní typy operativního plánování:
 - plánování zakázkové výroby
 - plánování samostatných sérií, které musí být předem připraveny
 - plánování výroby normalizovaných součástí na sklad
-



○ postup:

- ❖ vytvoření normálního plánu s vytipováním možných rušivých elementů v podobě ukazatelů
 - ❖ plnění normálního plánu – kontinuální sledování vývoje ukazatelů
 - ❖ vytvoření alternativních průběhů pro jednotlivé rušivé události i jejich případné kombinace
 - ❖ nasazení vhodné alternativy v závislosti na výskytu rušivých jevů
 - ❖ úspěšné splnění původního nebo náhradního mimořádného plánu
-



- **překážky plánování:**
 - rychle se měnící a složité okolí podniku
 - negativní postoj pracovníků k plánování
 - konzervativnost a pohodlnost až lenost pracovníků
 - omezenost hmotných, lidských i finančních zdrojů
 - nedostatek informací
 - nedostatek času na samotné sestavování plánů
 - význam komunikace mezi všemi stupni řízení
 - aktualizace plánů
 - ztotožňování zaměstnanců s filozofií podniku
-



Plánování finanční stránky materiálových a energetických toků

- spotřeba surovin a nejrůznějších materiálů, lidské práce – přímo využitých výrobních faktorů je dobře finančně vyjádřitelná
 - v případě výrobního zařízení je však situace složitější – nákladem se stává odpis + použití na výrobu více druhů výrobků
 - další časově se opakující společné jevy (pojistné, zálohy, nájemné, paušály, energie...) - režie
-

PLÁNOVÁNÍ PŘÍMÝCH NÁKLADŮ

- plánovaný přímý materiál
- plánované přímé mzdy
- plánované roční odpisy:
 - vydělením pořizovacích nákladů daného zařízení (zmenšených o zůstatkovou hodnotu a zvětšených o hodnoty plánovaných generálních oprav) plánovanou dobou upotřebitelnosti zařízení v rocích





- plánované náklady na výzkum a vývoj:

 - vycházíme z příslušného plánu výzkumu a vývoje podniku, který je součástí celopodnikového plánu
 - dvě složky:
 - ❖ předpokládané výdaje na výzkum a vývoj pro plánovací období – tyto se v plánu rozpadnou do položek mzdových, materiálových apod.
 - ❖ podíl výdajů na výzkum a vývoj zúčtovaný na již vyvinuté výrobky – plánuje se jako určitý procentní odpis již vzniklých a uzavřených výrobků, neboť cyklus byl ukončen a nyní tyto výrobky musíme určitou dobu zatížit určitou částí nákladů na jejich výzkum a vývoj. Až se tyto náklady vrátí, bude možno financovat další výzkum a vývoj. Tyto výdaje zahrneme do ostatních přímých nákladů na výrobu.
-



PLÁNOVÁNÍ NEPŘÍMÝCH NÁKLADŮ

- velmi obtížné - neexistují (tak jako u přímých nákladů) normy a postupy, z nichž lze snadno vypočítat přesně náklady dané operace
 - správné zjištění vztažné veličiny, která danou režii vyvolává
 - nouzové řešení - použití rozvrhové základny
 - zásadní roli sehrávají samotné kalkulační techniky
-



- všeobecná výrobní režie:

 - obsahuje náklady, které jsou společné pro několik výrobních provozů. Měla by se tedy rozpočítávat podle všech přímých nákladů.

 - zásobovací a odbytové režie:
 - vazba k výkonům je dána výkony zásobování, skladování a odbytu
 - parametry skladovaného a manipulovaného materiálu (hmotnost, objem)
-



-
- Správní režie:
 - často podle přímých mezd - velké nepřesnosti (přímé mzdy jsou variabilní, zatímco správní režie je fixní)
 - zpřesnění plánování by mělo jít cestou přesunutí (zúžení rozsahu) režijních položek do přímých nákladů
-



Děkuji za pozornost

