

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra ekonomiky



Diplomová práce

**Možnosti zavádění controllingu a využití
controllingových nástrojů v praxi**

Bc. Vlasta Vojkůvková

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Vlasta Vojkůvková

Hospodářská politika a správa
Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Možnosti zavádění controllingu a využití controllingových nástrojů v praxi

Název anglicky

The possibilities of implementation of controlling and the use of controlling tools in practice

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je vytvoření koncepce zavedení controllingu ve zvolené společnosti. Součástí návrhu je také výběr vhodných controllingových nástrojů, které budou složit k efektivní činnosti controllingových aktivit.

Metodika

Diplomová práce je zaměřena na zavádění controllingu ve zvoleném podniku. V teoretické části bude pozornost věnována mj. vymezení základních pojmů, způsobům zavádění controllingu v podniku a controllingovým nástrojům, které jsou součástí operativního či strategického controllingu.

Vlastní část práce bude na základě teoretických podkladů obsahovat deskripci controllingu dle teoretických východisek a návrh controllingové koncepce ve vazbě na vnitropodnikovou strukturu společnosti a předmět činnosti. Vybraným metodickým nástrojem pro naplnění hlavního cíle diplomové práce bude analýza vnitřního prostředí podniku doplněná o strukturované rozhovory a identifikaci klíčových oblastí nastavených podnikových procesů. Podkladová data budou čerpána zejména z interní podnikové dokumentace.

Doporučený rozsah práce

60 – 70 stran

Klíčová slova

controlling, nástroje controllingu, zavedení controllingu

Doporučené zdroje informací

FIBÍROVÁ, J. – ŠOLJAKOVÁ, L. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. Praha: ASPI, 2005.

ISBN 80-7357-084-.

HOFFMANN, W. – ESCHENBACH, R. – GÜLDENBERG, S. *Controlling*. Praha: ASPI Publishing, 2000. ISBN 80-85963-86-8.

KRÁL, Bohumil. *Manažerské účetnictví*. 4. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2018. ISBN 978-80-7261-568-1.

LAZAR, Jaromír. *Manažerské účetnictví a controlling*. Praha: Grada, 2012. *Účetnictví a daně (Grada)*. ISBN 978-80-247-4133-8.

MULAČ, P. – VOCHOZKA, M. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4372-1.

PETERA, P. – FIBÍROVÁ, J. – ŠOLJAKOVÁ, L. – WAGNER, J. *Manažerské účetnictví : nástroje a metody*. Praha: Wolters Kluwer, 2015. ISBN 978-80-7478-743-0.

SILLER, H. – RUBÁŠ, J. – ESCHENBACH, R. *Profesionální controlling : koncepce a nástroje*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-918-0.

SYNEK, M. – KISLINGEROVÁ, E. *Podniková ekonomika*. V Praze: C.H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-274-8.

ŠOLJAKOVÁ, L. – FIBÍROVÁ, J. *Reporting*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2759-2.

WÖHNE, G.– KISLINGEROVÁ, E. *Úvod do podnikového hospodářství*. Praha: C.H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-897-2

Předběžný termín obhajoby

2019/20 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Ludmila Pánková, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra ekonomiky

Elektronicky schváleno dne 5. 11. 2019

prof. Ing. Miroslav Svatoš, CSc.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 7. 11. 2019

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 08. 02. 2020

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Možnosti zavádění controllingu a využití controllingových nástrojů v praxi" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Branticích dne 4.4.2020

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Ludmile Pánkové, Ph.D. za odborné vedení diplomové práce, cenné rady, vstřícnost a trpělivost v průběhu zpracování.

Možnosti zavádění controllingu a využití controllingových nástrojů v praxi

Abstrakt

Obsahem diplomové práce je problematika týkající se možností zavádění controllingu a využití controllingových nástrojů v praxi. Diplomová práce je rozdělena do dvou základních částí, na část teoretickou a část praktickou. Teoretická část je věnována determinaci controllingu, jeho historii, druhům, funkcím, nástrojům, možnému zabezpečení z pohledu personálního a z pohledu informační technologie. Dále teoretická část obsahuje vymezení oblasti řízení a popis možných organizačních struktur, které je možno ve společnosti využívat. Teoretická část tvoří základ pro část praktickou. Praktická část obsahuje charakteristiku zkoumané společnosti, seznámení s jejím oborem činnosti a statistickými údaji. Dále jsou v praktické části zpracovány analýzy vnitřního prostředí společnosti. Tyto analýzy se týkají již zavedeného controllingu ve zkoumané společnosti dle jednotlivých oblastí řízení, kterými jsou plánování, kontrola, personální řízení a informační řízení. Součástí provedených analýz je zjišťování současného stavu zavedeného controllingu a jeho nástrojů a také zjišťování skutečných potřeb zkoumané společnosti formou strukturovaných pohovorů. Na základě provedených analýz je navržen nový koncept pro zavedení controllingu včetně jeho nástrojů. Zároveň jsou v diplomové práci popsána rizika a náklady související s tímto navrhovaným konceptem.

Klíčová slova: controlling, nástroje controllingu, zavedení controllingu, funkce controllingu, koncept, analýza, podnikové řízení, praxe

The possibilities of implementation of controlling and the use of controlling tools in practice

Abstract

The content of the diploma thesis is an issue concerning the possibilities of controlling implementation and the use of controlling tools in practice. The thesis is divided into two basic parts, the theoretical part and the practical part. The theoretical part is dedicated to the determination of the controlling, its history, types, functions, tools, possible security from the perspective of personnel and information technology. The theoretical part contains the definition of the management and a description of the different types of the organizational structures that can be used in the company. The theoretical part is the basis for the practical part. The practical part contains the description of the surveyed company, familiarization with its activity and the statistical data. Furthermore, the practical part is dedicated to the internal analyses of the company. These analyses relate to the already used controlling in the company surveyed according to the individual management areas, such as planning, the control, the personnel management and the information management. Part of the analysis is to find out the current state of introduced controlling and its tools and also to determine the real needs of the examined company through structured interviews. Based on the analyses, a new concept for the implementation of the controlling including its tools is proposed. The thesis also describes the risks and the costs associated with this proposed concept.

Keywords: controlling, tools of controlling, controlling implementation, function of controlling, concept, analysis, business management, practice

Obsah

1	Úvod	11
2	Cíl a metodika	12
2.1	Cíl práce.....	12
2.2	Metodika.....	13
3	Teoretická východiska.....	16
3.1	Controlling.....	16
3.1.1	Historie controllingu.....	16
3.1.2	Proces řízení	17
3.1.3	Determinace controllingu	18
3.1.4	Funkce controllingu	21
3.1.5	Konvergenční controllingový koncept	22
3.1.6	Nástroje controllingu	24
3.1.7	Personální controlling.....	35
3.1.8	Zajištění controllingu.....	37
3.1.9	Shrnutí teoretických východisek controllingu	42
3.2	Organizační struktura podniku	43
3.2.1	Funkční organizační struktura	44
3.2.2	Divizní organizační struktura	45
3.2.3	Další formy organizačních struktur	46
4	Vlastní práce	48
4.1	Představení zkoumané společnosti	48
4.1.1	Statistické údaje o zkoumané společnosti	49
4.2	Popis využívání controllingu ve zkoumané společnosti.....	51
4.2.1	Organizační struktura zkoumané společnosti.....	51
4.2.2	Analýza zavedeného controllingu dle jednotlivých oblastí.....	51
4.2.3	Shrnutí provedených analýz	59
4.3	Potřeby zkoumané společnosti v oblasti controllingu	60
4.3.1	Strukturované pohovory	60
4.3.2	Shrnutí výsledků uskutečněných interview	61
4.4	Identifikace možného problému	63
5	Návrhy pro zkoumanou společnost.....	65
5.1	Návrh koncepce zavedení controllingu	65
5.2	Návrh personálního a informačního zabezpečení.....	68

5.2.1	Návrh personálního zabezpečení controllingu	68
5.2.2	Návrh zabezpečení controllingu v informační technologii	71
5.3	Návrh vhodných controllingových nástrojů	73
5.3.1	Navrhované nástroje operativního controllingu	73
5.3.2	Navrhované nástroje strategického controllingu	77
5.4	Rizika, slabé a silné stránky navrhovaného konceptu	79
5.5	Předpokládané náklady související s navrhovanými změnami	81
6	Závěr	85
7	Seznam použitých zdrojů	87
8	Seznam příloh	89

Seznam obrázků

Obr. 1 – Řízení	17
Obr. 2 – Fáze řídicího cyklu	18
Obr. 3 – Controlling - součást podnikového řízení	19
Obr. 4 – Řídicí okruh	20
Obr. 5 – Všeobecné nástroje controllingu (koordinace)	26
Obr. 6 – Přehled ukazatelů koordinace	30
Obr. 7 – Systém ukazatelů	31
Obr. 8 – Perspektivy Balanced Scorecard	32
Obr. 9 – Strategický rámec Balanced Scorecard	33
Obr. 10 – Rozdělení úkolů	39
Obr. 11 – Controller v anglosaské oblasti	40
Obr. 12 – Controller v německé oblasti	41
Obr. 13 – Funkční organizační struktura	44
Obr. 14 – Divizní organizační struktura	45
Obr. 15 – Maticová organizační struktura	47
Obr. 16 – Počet zaměstnanců zkoumané společnosti	49
Obr. 17 – Zisk po zdanění zkoumané společnosti	50
Obr. 18 – Podíl exportu na celkovém prodeji	50
Obr. 19 – Proces tvorby finančního plánu	55
Obr. 20 – Návrh konceptu zavádění controllingu	67
Obr. 21 – Časová osa pro zavedení navrhovaného konceptu	68
Obr. 22 – Proces personálního zabezpečení controllingu	70

Obr. 23 – Proces zabezpečení controllingu z pohledu IT	72
Obr. 24 – Navrhované nástroje operativního controllingu	77
Obr. 25 – Navrhované nástroje strategického controllingu	79

Seznam tabulek

Tab. 1 – Rizika a jejich možná eliminace při zavádění konceptu.....	81
Tab. 2 – Předpokládané náklady na pozici controllera	82
Tab. 3 – Předpokládané náklady na IT zabezpečení.....	83
Tab. 4 – Náklady na školení - příklady.....	83

1 Úvod

Diplomová práce je věnována oblasti controllingu, a to v návaznosti na jeho aplikaci v praxi samotné, tedy v konkrétním podnikovém prostředí. Pro efektivní řízení podniku jako celku je správně nastavený controlling jeho neodmyslitelnou součástí a je velmi důležité, aby tento nástroj byl stejně chápán také ze strany managementu jakékoli společnosti. Bohužel se někdy stává, že je tato oblast opomíjena a upozaděna. Tento stav mohou způsobit různé důvody, přes nezkušenost, domněnku nepotřebnosti nebo prostě pouhá nevědomost a neuvědomění si přínosů, které tento nástroj řízení může přinášet.

Controlling je nástroj, který prochází napříč celou organizací, všemi oblastmi řízení. Plní řadu funkcí, úkolů a je tvořen mnoha nástroji, které slouží k propojení jednotlivých oddělení podniku a zároveň slouží k naplňování stanovených cílů dané organizace. Mezi jednotlivé nástroje controllingu, ať už v rovině operativní nebo strategické, mohou patřit různé analýzy, týkající se např. sledování skutečného vývoje od toho plánovaného, sledování konkurence, vývoje různých veličin, kritických míst a dalších skutečností ovlivňující zdravý chod podniku. *Controlling tak může vytvořit účinný zdroj cenných informací, díky kterým může být organizace včas připravena na různé situace, ať už pozitivní či negativní. Nástroje controllingu jsou cenným pomocníkem při rozhodování o dalším vývoji společnosti. Organizace se tak stane konkurenceschopnější a odolnější vůči nepříznivým vlivům, které by mohly mít zásadní dopad na podnikatelskou činnost.*

Controlling jako takový není popsán žádnou legislativou, není ani striktně dán jeho konkrétní obsah, forma, koncept. Zásadní však je to, že zavedený koncept musí vyhovovat samotnému podniku, konkrétně tedy managementu společnosti, který ho využívá. Kdy je tedy ten pravý čas na samotné zavádění controllingu? Možná je to právě tehdy, odpoví-li si vedení společnosti záporně na některou z následujících otázek:

- *Jsem dostatečně informován o všem, co potřebuji pro svá rozhodnutí?*
- *Mám tyto informace včas, tedy když je potřebuji?*
- *Jsem schopen rychle vyhodnotit vývoj aktuální situace?*
- *Mám systematický nástroj pro dosahování stanovených cílů?*

Pro zpracování diplomové práce byla zvolena společnost, která se zabývá výrobou a prodejem chemických látek. Oblast controllingu není společnosti úplně neznámá, nicméně s nárůstem objemů výroby, prodeje a postupem času, mohou být nastavené procesy, nástroje a samotné zabezpečení controllingu nevyhovující a nedostačující.

2 Cíl a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem této diplomové práce je navrhnout koncept pro zavedení efektivnějšího controllingu ve vybrané společnosti. Navrhovaný koncept zavedení controllingu musí odrážet požadavky a potřeby zkoumané společnosti, tak aby navrhovaná řešení byla pro společnost přínosem a zároveň vytvořila podporu pro efektivnější podnikové řízení v budoucnosti. Součástí navrhovaného konceptu zároveň bude navržení časové osy pro zavádění controllingu ve zkoumané společnosti, dále pak navržení zabezpečení controllingu z pohledu personálního a technologického, bez kterého není možno jakýkoli proces zavést a navržení vhodných controllingových nástrojů. V neposlední řadě bude tvořit součást tohoto konceptu také vyčíslení nákladů spojených s navrhovanou změnou. Pro naplnění hlavního cíle diplomové práce je nezbytné stanovit si cíle dílčí. Dílčími cíli diplomové práce jsou:

- zpracování teoretické rešerše controllingu, jeho principů, funkcí, různých nástrojů, možností využití, zabezpečení, možných způsobů zavádění a všech dalších oblastí s controllingem souvisejících,
- vymezení jednotlivých organizačních struktur, které je možno ve zkoumané společnosti aplikovat (zavést),
- charakterizovat zkoumanou společnost, její obor činnosti, organizační strukturu, její zaměření a statistické údaje,
- zpracovat vnitřní analýzy ve zkoumané společnosti, tak aby bylo možno identifikovat současný stav zavedeného controllingu, tzn. úroveň využívání controllingových nástrojů, jeho zabezpečení, jak z pohledu personálního, tak z pohledu technologického, dále pak identifikovat její skutečné potřeby v oblasti controllingu, včetně možného, již existujícího problému. Zpracování vnitřních analýz je nezbytné pro objektivní posouzení zavedeného systému controllingu ve zkoumané společnosti.

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí, na část teoretickou a empirickou. Úkolem teoretické části je detailně popsat oblast controllingu, jeho definici, nástroje, základní pojmy a vše co s danou problematikou souvisí, tak aby bylo možné oblast controllingu úspěšně implementovat v podnikovém prostředí, tedy ve zkoumané

společnosti. Teoretická část je dále věnována vymezení organizačních struktur, které je možno, v návaznosti na potřeby controllingu, ve společnosti zavést.

Praktická část vychází z teoretické části a je založena na metodických nástrojích. První část praktické části bude věnována popisu zkoumané společnosti, jejímu oboru podnikání, charakteristice, statistickým údajům a organizační výstavbě podniku. Další části budou věnovány analýze vnitřního prostředí zkoumané společnosti. Analýzou vnitřního prostředí bude zjištěno a detailně popsáno, jak v současnosti ve zkoumané společnosti controlling funguje, jaké nástroje jsou již implementovány, jak jsou využívány, jaké mají pro zkoumanou společnost výhody a nevýhody. Pomocí strukturovaných rozhovorů s řídicími pracovníky bude zjištěn názor spolupracujících osob na stav současný a také pak jejich očekávání, potřeby, popř. návrhy na další možnosti využití controllingu ve společnosti. Dále zde budou identifikovány klíčové oblasti nastavených procesů. Na základě výsledků vnitřních analýz, interview a komparace s teoretickými východisky, bude navržena pro zkoumanou společnost nová možnost (koncept) zavedení efektivnějšího controllingu a jeho nástrojů, tak aby pro zkoumanou společnost byl controlling efektivním a strategickým nástrojem pro řízení podniku jako celku.

2.2 Metodika

Metodologie diplomové práce bude založena na těchto metodách: metoda analýzy, komparace, deskripce, dedukce, metody strukturovaných pohovorů a syntézy. Základním, stěžním metodickým nástrojem diplomové práce je analýza vnitřního prostředí zkoumané společnosti, dále pak strukturované pohovory s řídicími pracovníky (interview) společnosti a popis nastavených podnikových procesů v oblasti controllingu. Na základě výsledků těchto metodických nástrojů bude navržena nová možnost (koncept) pro zavedení efektivnějšího procesu controllingu ve zkoumané společnosti, a to včetně jeho nástrojů. Tento navrhovaný koncept controllingu a jeho nástrojů povede především ke zvýšení efektivity řízení zkoumané společnosti jako celku. Celý výzkum bude založen na kvalitativním metodologickém přístupu při využití následujících metod:

Analýza - metoda analýzy bude stěžním metodou této diplomové práce a bude využita pro analyzování vnitřního prostředí zkoumané společnosti, kdy budou analyzovány jednotlivé vybrané oblasti řízení v návaznosti na controlling. Těmito analýzami bude zjištěn a popsán stávající nastavený proces controllingu, jeho rozsah zabezpečení a využívání ve zkoumané společnosti, a to včetně využívaných nástrojů controllingu. Dále

budou analyzovány skutečné potřeby zkoumané společnosti v oblasti controllingu, respektive potřeby managementu společnosti, tak aby bylo možné identifikovat problém a navrhnout možné, efektivnější a vyhovující řešení.

V diplomové práci bude využito následujících analýz týkající se vnitřního prostředí zkoumané společnosti:

- *Analýza zabezpečení controllingu ve zkoumané společnosti* - bude analyzováno, kdo ve zkoumané společnosti zabezpečuje controlling, zda zde existuje pozice controllera a jakým způsobem zkoumaná společnost využívá informační technologie pro oblast controllingu. Zároveň bude zjišťováno, zda má zkoumaná společnost zpracovanou odpovídající dokumentaci týkající se controllingu jako takového.
- *Analýza týkající se oblasti plánování* - zde bude analyzováno, jakým způsobem má zkoumaná společnost zabezpečenou oblast plánování. Analýza bude provedena z účetních záznamů zkoumané společnosti a z platné dokumentace týkající se oblasti plánování.
- *Analýza v oblasti kontroly* - touto analýzou bude zjišťováno, jak zkoumaná společnost naplňuje kontrolní funkci controllingu, tzn. jaké má zavedené mechanismy pro sledování a porovnávání různých možných odchylek od plánů. Tato analýza bude rovněž založena na zkoumání účetních záznamů a řízené dokumentace společnosti.
- *Analýza personálního řízení ve zkoumané společnosti* - analýza této oblasti bude vycházet rovněž z účetních záznamů a reportů zkoumané společnosti, bude věnována jak dokumentaci související s personálním řízením, tak bude podrobně věnována výstupům, které zkoumaná společnost používá.

Interview - metoda strukturovaných pohovorů bude pro navržení nové koncepce zavádění controllingu ve zkoumané společnosti zásadní. Pokud chceme navrhnout a vytvořit návrh konceptu na zavedení controllingu ve zkoumané společnosti, musíme znát potřeby spolupracujících osob. Pro tyto účely budou vybráni respondenti ze zástupců managementu společnosti, konkrétně se jedná o generálního ředitele společnosti, finančního ředitele, ředitele pro obchod a marketing, dále pak technického ředitele, ředitele logistiky, ředitele nákupu a ředitele pro výrobu a rozvoj. Strukturované pohovory budou uskutečněny v sídle zkoumané společnosti a jednotliví respondenti budou odpovídat na celkem osm otázek, které se týkají již zavedeného procesu controllingu, dále se bude

dotazování týkat zhodnocení tohoto zavedeného stavu a vlastního očekávání, popř. představ do budoucna. Ve strukturovaných pohovorech budou kladeny a zodpovězeny následující otázky:

1. *Jakým způsobem se ve společnosti podílíte na controllingu?*
2. *Co hodnotíte na zavedeném controllingu kladně a co naopak záporně?*
3. *Jakou oblast controllingu ve společnosti zcela postrádáte?*
4. *Jakým způsobem by, dle Vašeho názoru, měl být controlling v organizaci zajištěn personálně?*
5. *Jak hodnotíte zajištění controllingu v organizaci z pohledu informační technologie?*
6. *Myslíte si, že je zavedené sledování odchylek od plánů dostačující? Pokud ne, uveďte prosím důvod.*
7. *Jaká jsou Vaše očekávání (představy) v oblasti controllingu?*
8. *Uvítali byste změnu současného, zavedeného procesu controllingu v návaznosti na Vaše očekávání?*

Komparace - metoda komparace bude využita především v porovnání teoretických východisek a zavedeného současného stavu zjištěného z provedených analýz. Na základě této komparace bude možno navrhnout řešení pro zkoumanou společnost.

Deskripce - metoda deskripce bude aplikována především v teoretické části. Důkladným popisem teoretických východisek bude možno provést komparaci s reálným nastavením controllingu ve zkoumané společnosti. Deskripce je pro diplomovou práci v teoretické části nepostradatelná, jelikož teoretická část tvoří základ části praktické.

Dedukce - metody dedukce bude využito především v oblasti návrhu efektivního, nového procesu controllingu, kdy je předpokládáno, jaký pozitivní vliv bude mít nový proces controllingu na řízení zkoumané společnosti. Dedukce bude využito v praktické části diplomové práce.

Syntéza - této metody bude v diplomové práci využito v praktické části, a to pro správný výběr lepších možností. Pokud je cílem vytvoření něčeho efektivnějšího, je vždy žádoucí, aby bylo zvoleno nejlepší možné řešení daného problému, což umožní právě syntéza.

3 Teoretická východiska

3.1 Controlling

Tato kapitola je věnována popisu controllingu, popisu jeho funkcí, nástrojů, druhů, ale také zajištění controllingu, tedy vymezení controllera, souvisejících organizačních struktur a informačního zabezpečení. Samotný úvod kapitoly je věnován exkurzu do historie controllingu, tak aby bylo zřejmé jakým vývojem si controlling od svých počátků prošel a nejspíše stále prochází. Součástí této kapitoly je také popis personálního controllingu, který je v dnešní době, kdy zaměstnanost stále roste, velmi důležitou součástí podnikového řízení.

3.1.1 Historie controllingu

Počátky vývoje controllingu se pší v 40 až 60 letech 20 století, kdy je controlling chápán jako jedna z funkcí řízení podniku. Je kladen důraz na vyhodnocování odchylek od plánu a vzniká metoda standardních nákladů a výnosů.¹

V rozmezí 70 až 80 let 20 století je controlling charakterizován přesahem do celé informační oblasti podniku, kdy se jednalo zejména o vyhodnocování výnosů. Tyto informace v první řadě sloužily vrcholovému managementu a postupně byly určeny také pro všechny ostatní úrovně řízení v organizaci.²

80 až 90 léta 20 století znamenala pro controlling postupné rozšiřování o propočty plánové, tedy rozpočtové a zároveň byl kladen důraz na odpovědnost za tuto oblast, včetně reportingu. V počátku 21 století se stává controlling doplněním či rozšířením celého řízení podniku. Současnost pak pojetí controllingu směřuje k samostatnému, specifickému přístupu k řízení. Toto řízení je možno označit jako controllingové řízení podniku, což dokazuje tzv. konvergenční controllingový koncept. Tento koncept formuluje sedm základních skupin hledisek shrnující podstatné principy a nástroje controllingu, kterými jsou cílovost, uspořádanost a integrace, plánování, vyhodnocování, manažerské nástroje, standardizace a formalizace, učení se a motivace.³

Pro účely této diplomové práce je důležité podrobněji popsat jednotlivá hlediska, a to zejména kvůli možnému návrhu implementace controllingu ve zkoumané společnosti.

¹ KRÁL, Bohumil, *Manažerské účetnictví*, 2018, s. 30-31.

² Tamtéž, s. 30-31.

³ Tamtéž, s. 33.

Z tohoto důvodu bude konvergenčnímu controllingovému konceptu věnována samostatná kapitola, kde bude těchto sedm základních skupin popsáno.

3.1.2 Proces řízení

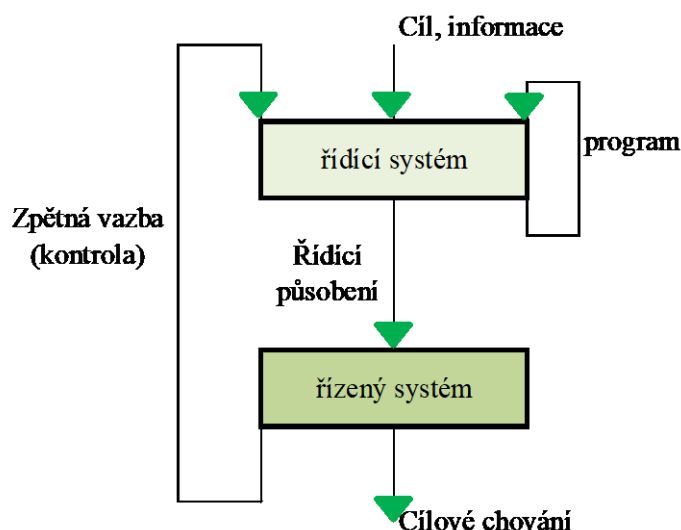
S procesem řízení se setkáváme v různých souvislostech a systémech. Řízení lze charakterizovat jako informační působení mezi jednotlivými systémy, kterými jsou subjekt a objekt řízení. Lze rozlišit tři základní skupiny informačního působení:⁴

Ovládání - ovládající systém vysílá informaci ovládanému systému, který je schopen je přijmout a realizovat, např. činnost vedoucího, který zadává podřízeným úkoly, ale již nekontroluje odvedené množství a kvalitu.⁵

Řízení - naopak od ovládajícího řízení se jedná o informační působení řídicího systému na systém řízený, a to se zpětnou vazbou, viz obr. 1.⁶

Regulace - působení informačního řídicího systému na systém řízený, který zajišťuje regulátor, jehož úkolem je udržet stabilitu, blokovat rušivé vlivy, kdy příkladem může být funkce zálohových prvků, jako jsou např. náhradní díly pro zajištění plynulého chodu výroby.⁷

Obr. 1 – Řízení



Zdroj: VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*, 2013

⁴ VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*, 2013, s. 19.

⁵ Tamtéž, s. 19-20.

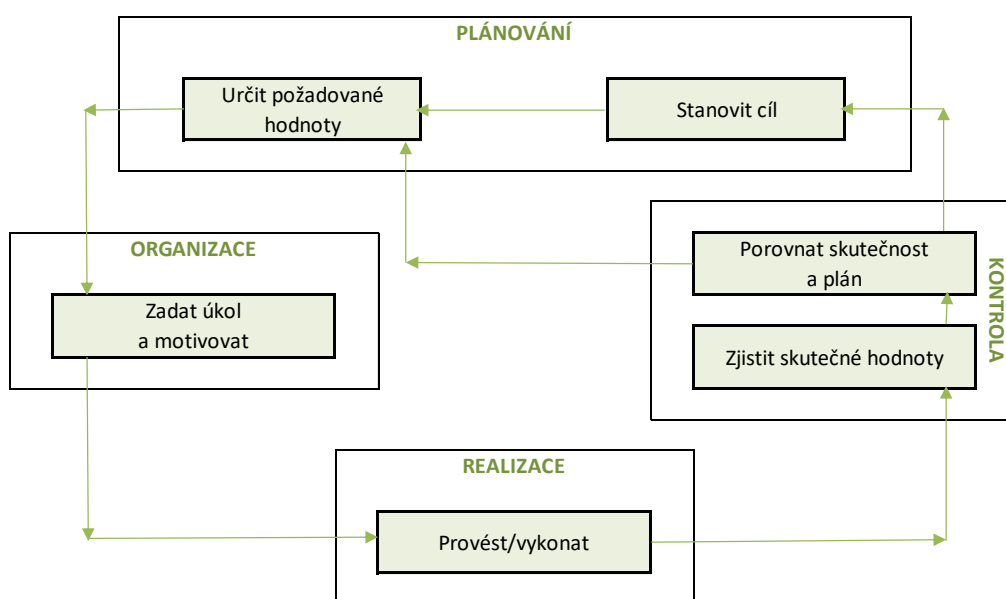
⁶ Tamtéž, s. 20.

⁷ Tamtéž, s. 21.

Vymezení základní problematiky řízení je nezbytné, jelikož s controllingem velmi úzce souvisí, což dokazují následující kapitoly.

Řízení spočívá v účelovém a cílevědomém působení řídicího pracovníka na systém, proces a dělí se na fáze, které jako celek tvoří řídicí cyklus. Řídicí cyklus je stále se opakující proces, kdy každá fáze tohoto cyklu (viz obr. 2) klade své konkrétní požadavky na své informační zajištění. Samotný proces řízení je úkolem jednotlivých řídicích pracovníků, naproti tomu samotné účetnictví poskytuje informace pro toto řízení.⁸

Obr. 2 – Fáze řídicího cyklu



Zdroj: FIBÍROVÁ, Jana. *Manažerské účetnictví: nástroje a metody*, 2015

3.1.3 Determinace controllingu

Stěženy prvky každého podnikového řízení tvoří:

- plánování,
- kontrola,
- organizování,
- personální řízení a informační management.⁹

⁸ FIBÍROVÁ, Jana. *Manažerské účetnictví: nástroje a metody*, 2015, str. 35 – 37.

⁹ WÖHE, Günter a Eva KISLINGEROVÁ. *Úvod do podnikového hospodářství*, 2007, s. 194.

Všechny tyto oblasti jsou vzájemně závislé a sladěné, což zajišťuje právě controlling.¹⁰

Wöhe definuje controlling takto: „Controllingem rozumíme všechny opatření, která slouží k tomu, aby plánování, kontrola, organizování, personální řízení a informační management byly koordinovány tak, aby bylo maximálně dosaženo podnikových cílů.“¹¹

Z výše uvedeného je patrné, že controlling je třeba začlenit, tj. vytvořit z něj součást celého řídicího systému ve společnosti. Toto začlenění znázorňuje obr. 3.¹²

Obr. 3 – Controlling - součást podnikového řízení



Zdroj: WÖHE, Günter a Eva KISLINGEROVÁ. *Úvod do podnikového hospodářství*, 2007

Pojem controlling není jednoznačně vymezen a obecně je chápán jako nástroj zvyšující účinnost systému řízení neustálým srovnáváním skutečného průběhu podnikatelského procesu s požadovaným, cílovým stavem, dále pak neustálým vyhodnocováním vzniklých odchylek a zároveň aktualizací stanovených cílů. Úkolem controllingu tedy je zajistit koordinaci plánování, kontroly a zajištění datové základny a docílit tak působení na zlepšení výsledků v podniku.¹³

¹⁰ WÖHE, Günter a Eva KISLINGEROVÁ. *Úvod do podnikového hospodářství*, 2007, s. 194.

¹¹ WÖHE, Günter a Eva KISLINGEROVÁ. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 928 s. ISBN 978-80-7179-897-2.

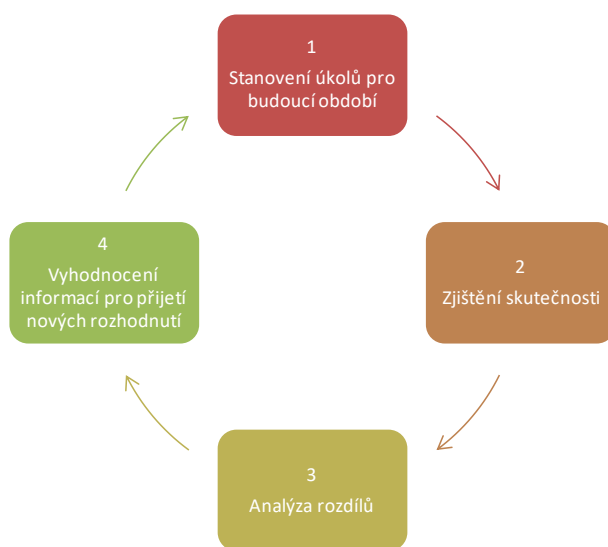
¹² Tamtéž, s. 195.

¹³ KRÁL, Bohumil, *Manažerské účetnictví*, 2018, s. 29.

Controlling klade hlavní důraz na koordinaci, které lze dosáhnout pouze důslednou vazbou mezi plánem a jeho kontrolou, čímž vzniká tzv. řídicí okruh (viz obr. 4 této diplomové práce), který je složen ze:

- stanovení plánu,
- zjišťování odchylek od plánu,
- přijetí opatření pro odstranění záporných odchylek,
- stanovení úkolu nového.¹⁴

Obr. 4 – Řídicí okruh



Zdroj: KRÁL, Bohumil, *Manažerské účetnictví*, 2018

Výše popsany řídicí okruh je nezbytné zajistit informačním systémem, který dodá potřebné informace a zajistí vazby mezi jednotlivými fázemi celého systému řízení.¹⁵

Dle obr. 2 bychom se mohli mylně domnívat, že controlling je využíván pouze pro koordinaci těchto vyjmenovaných oblastí řízení, nicméně každá tato oblast je tvořena různými složkami, které je nutné také sladit. Uvnitř těchto systémů se mnou objevit následující controllingové otázky:¹⁶

V oblasti plánování:

- Jaké jsou cíle plánování?
- Jaké vztahy, vazby jsou mezi jednotlivými cíli plánování?

¹⁴ KRÁL, Bohumil, *Manažerské účetnictví*, 2018, s. 30.

¹⁵ Tamtéž, s. 30

¹⁶ WÖHE, Günter a Eva KISLINGEROVÁ. *Úvod do podnikového hospodářství*, 2007, s. 208 – 209.

- Jakým způsobem jsou řešeny konflikty cílů?
- Jak jsou plány sladěny (v rámci období, mezi obdobími)?
- Jak jsou sladěny plány strategické, taktické a operativní?
- A další.

V oblasti kontroly:

- Jaké kontroly a kdy mají tyto kontroly být uskutečněny?

V oblasti informace:

- Jakým způsobem dochází ke sladění struktury organizace s organizací stanoveného postupu?

V oblasti personálního řízení:

- Jakým způsobem dochází ke sladění zásad a nástrojů podnikového řízení?¹⁷

Vše je zajištěno informačním systémem, který řídicí okruh zásobuje relevantními informacemi a vzájemnými vazbami.¹⁸

3.1.4 Funkce controllingu

Z výše uvedeného je patrné, že všeobecnou funkcí controllingu je koordinace. Z této funkce je možno odvodit dílčí funkce controllingu, kterými jsou:

- přizpůsobovací a inovační funkce,
- funkce směřování k cílům,
- funkce servisní nebo podpůrná.¹⁹

Funkce přizpůsobovací a inovační – jedná se o funkci, která slouží ke koordinaci řízení podniku a jeho okolí. Přizpůsobením je myšlena reakce podniku na změny okolí a inovací je včasné jednání v důsledku těchto změn v budoucnosti. Tyto přizpůsobovací a inovační činnosti jsou úkolem jednotlivých oblastí podniku, kterými jsou např. výzkum a vývoj, výroba, prodej). Controlling pak zajišťuje iniciování procesů a změn celého řídicího systému.²⁰

Funkce směřování k cílům – je samozřejmé, že controllingové činnosti jsou zaměřeny především na cíle. Tato funkce zajišťuje, že koordinací je dosaženo cílů lépe než bez ní.²¹

¹⁷ WÖHE, Günter a Eva KISLINGEROVÁ. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2007, s. 208-209.

¹⁸ KRÁL, Bohumil, *Manažerské účetnictví*. 2018, s. 30.

¹⁹ WÖHE, Günter a Eva KISLINGEROVÁ. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2007, s. 195.

²⁰ Tamtéž, s. 195-196.

²¹ Tamtéž, s. 196.

Má-li být naplněna funkce směřování k cílům, je důležité mít cíl správně stanoven. Správně stanoveného cíle lze dosáhnout nástrojem SMART, kdy počáteční písmena tohoto slova vyjadřují, co musí cíl splňovat: S - specific (konkrétní), M - measurable (měřitelný), A - achievable (dosažitelný), R - realistic (relevantní) a T - timely (časově vymezený).²²

Servisní nebo podpůrné funkce – hlavní činnost controllingu spočívá v realizaci této funkce. Úlohu poradce zde plní controller, který je managementu dále nápomocen při výběru nástrojů controllingu a utváření systému získávání informací.²³

3.1.5 Konvergenční controllingový koncept

Jak již bylo řečeno, konvergenční controllingový koncept shrnuje základní skupiny a podstatné nástroje controllingu. Tento koncept je možno využít jako rámec pro inovaci podnikového řízení, tedy pro přijetí controllingu jako takového.²⁴

Tento koncept tvoří:

- **Cílovost** – charakterizováno jako důsledná orientace na cíl. Veškeré řízení podniku musí mít orientaci k plnění hlavního a dílčích cílů podniku. Je správné, aby byl definován cíl pro každou řídicí jednotku, a to v souladu s cílem hlavním, strategickým. Plnění stanovených cílů je třeba měřit, sledovat a vyhodnocovat. Na hodnocení pak navazují další rozhodnutí. Správný výběr a struktura podnikových cílů je nezbytný pro směřování podnikových činností a procesů a stejně tak jejich důsledné vyhodnocování. Stanovení podnikových cílů je pro společnost zásadní, neboť se vyhodnocení netýká pouze toho, co bylo, ale dívá se také do budoucna, což je oceňováno v dnešním, dynamickém světě, kdy je potřeba přistupovat ke změnám dílčích cílů, aby bylo možno naplnit ten hlavní, strategický. Roste tím zároveň flexibilita v řízení podniku.²⁵
- **Uspořádanost a integrace** – na integraci, tedy propojenost, je v konceptu kladen velký důraz. Jedná se o zajištění klíčových integračních vazeb, tedy propojení jednotlivých prvků podnikového systému řízení z hlediska jejich věcné souvislosti. Jedná se např. o produkty, činnosti, procesy, útvary, pracoviště, profese v oblasti interní, v oblasti externí jsou to zákazníci, dodavatelé, různé

²² MCGRATH, James a Bob BATES. *89 nejdůležitějších manažerských teorií pro praxi*. 2015, s. 252.

²³ WÖHE, Günter a Eva KISLINGEROVÁ. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2007, s. 196.

²⁴ KRÁL, Bohumil, *Manažerské účetnictví*. 2018, s. 33.

²⁵ Tamtéž, s. 33-35.

instituce, ale také legislativa, média, odbory aj. Klíčové integrační vazby vyžadují jednoznačné uspořádání těchto prvků v podnikovém řízení.²⁶

- **Plánování** – jedná se o klíčovou řídicí činnost v podniku. V nejobecnější rovině se jedná o proces stanovení cílů a prostředků k jejich dosažení. Má zásadní koordinační roli v řízení podniku. Týká se všech podnikových činností, včetně jejich vazeb k dalším prvkům řídicího systému, tedy týká se vzájemné interakce plánů a rozpočtů z hledisek časových, procesních, věcných, finančních aj. Tento systém musí být zároveň pružný a musí být schopen reagovat na případné různé změny ovlivňující procesy v podniku. Je důležité, aby manažerské nástroje související s tvorbou cílů dokázaly vyhodnotit plánované cíle se skutečnými a zároveň s těmi, které byly definovány v rámci zpřesnění plánu.²⁷
- **Vyhodnocování** – toto hledisko je spojeno také s plánováním, nicméně v controllingu má své specifické postavení. V controllingu je vyhodnocování prováděno v krátkých intervalech s průběžnou přípravou, provádí se v systému vzájemně souvisejících kritérií a je spojeno s korekcí, která vede k dosažení požadovaných hodnot ukazatelů v návaznosti na provedení korekčního opatření. Pro správné (efektivní) využívání informací o případných odchylkách je žádoucí, aby tyto informace byly věrohodné, tedy odpovídaly skutečnému průběhu jednotlivých procesů a zároveň musí splňovat časovou a věcnou úplnost cílových a skutečných kritérií. Vyhodnocení by mělo probíhat podle předem stanovených pravidel, stejně tak přijetí navazujících opatření. V controllingu nejde jen o to zjistit skutečný stav a jeho odchylku, ale také dát rozhodnutí o opatření a rozhodnout o provedení, což povede k nápravě a zároveň k předcházení, tedy prevenci těchto situací do budoucna.²⁸
- **Výběr a aplikace manažerských nástrojů** – jedná se o požadavek manažerů kladený na řízení podniku. V kontextu manažerských nástrojů je třeba především znát obsahovou podstatu a s tím spojené nástroje manažerského účetnictví, coby zdroje informací. Vždy je důležité, zda využití takového nástroje vede k přínosu či nikoli. V případě, že ano, je vhodné takový nástroj využít a naopak.²⁹

²⁶ KRÁL, Bohumil, *Manažerské účetnictví*. 2018, s. 34-36.

²⁷ Tamtéž, s. 34-37.

²⁸ Tamtéž, s. 34-38.

²⁹ Tamtéž, s. 38.

- **Standardizace a formalizace** – standardizací se rozumí stanovení zásad, postupů, pravidel např. formou směrnice, normy, předpisu. Stanovují se také termíny, odpovědnosti, úkoly, ale i odměňování, formy průběhu aj. Formalizací je myšleno, jaká bude formální úprava dokumentů, jak budou označovány, archivovány. Formalizace se týká také komunikace mezi pracovníky.³⁰
- **Učení se a motivace** – poslední hledisko konvergenčního controllingového konceptu vyžaduje, aby byl kladen důraz na průběžné učení se s následným využitím získaných znalostí v běžné činnosti. Nejedná se pouze o učení formou školení nebo semináře, ale častěji se jedná o samostatné poučení se z minulého průběhu činností, iniciativní hledání možnosti zlepšení stávajících postupů a řešení.³¹

3.1.6 Nástroje controllingu

Controlling je tvořen nástroji, které se využívají v různých fázích a úrovních řízení (viz obr. 3). Jednotlivé dílčí fáze lze rozdělit na:

- fázi analytickou, prognostickou a koncepční (součást plánování),
- fázi realizační,
- a fázi kontrolní.³²

Fáze analytická – první fáze (stejně jako druhá a třetí) podnikového řízení je součástí plánování, které z hlediska controllingu představuje nosnou část a základní složku controllingového systému řízení. Controllingové aktivity spočívají především v oblasti tvorby plánů a jejich koordinaci, dále pak v následné kontrole a zpětné vazbě. Nástroji této fáze mohou být různé strategické analýzy makro okolí podniku (PEST analýza), analýza odvětví (Porterův model 5 sil), analýza podniku zahrnující strategické situační analýzy (SWOT analýza, strategická bilance), dále pak analýza hodnotového řetězce, analýza funkčních oblastí, analýza samotného produktu (životní cyklus produktu, BCG matice, matice GE), analýza cílů podniku aj.³³

Fáze prognostická a koncepční – controllingové nástroje patřící do této fáze jsou kvalitativní prognostické metody a techniky zahrnující individuální skupinové výpovědi, techniky scénářů, metody analogie, strategické hry, časové řady, modelování aj. Dále se

³⁰ KRÁL, Bohumil, *Manažerské účetnictví*. 2018, s. 38-39.

³¹ Tamtéž, s. 34-39.

³² VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. 2012, s. 110-112.

³³ Tamtéž, s. 111.

sem patří metody pro hodnocení a výběr variant, což je tvořeno např. porovnáním nákladů, příspěvků na úhradu, analýzou citlivosti, propočty založenými na časové hodnotě, simulačními postupy a modely.³⁴

Fáze realizační – v této fázi controlling zajišťuje pravidelné vyhodnocování plánu a skutečnosti, což vede ke zjištění odchylek, které jsou včas rozpoznány, a je navrženo určité opatření. Tuto fázi tvoří nástroje v podobě nákladových modelů, kalkulačních metod, kapacitních propočtů, dále analýz úzkých profilů, tržních analýz, analýz životního cyklu, anebo ABC analýzy.³⁵

Fáze kontrolní – navazuje na fázi plánování a realizace a celý proces uzavírá. Základní požadavek na kontrolu je založen na principu prevence, tedy předcházení odchylkám. Tato fáze řízení je zajišťována controllingovými nástroji, kterými jsou kvalitativní a kvantitativní porovnání plánu se skutečností, dále pak porovnání plánu a čekávání, analýzy odchylek a analýzy příčin těchto odchylek a v neposlední řadě také systémy včasné výstrahy.³⁶

Z výše uvedených fází je zřejmé, že controlling může být orientován buď na strategickou úroveň, nebo na operativní úroveň. Hovoříme-li o **strategickém controllingu** myslí se tím podpora managementu při rozhodování vedoucí k dlouhodobé, budoucí prosperitě podniku. Nástroji strategického controllingu jsou strategické analýzy jako např. strategická situační analýza zahrnující SWOT analýzu, analýza vnějšího okolí, tedy např. PEST analýza aj. Výstupy těchto analýz se pak promítají do dlouhodobého plánování.³⁷

Operativní controlling zachycuje oproti strategickému controllingu kratší časové úseky. Porovnáváním odchylek skutečnosti od plánu (očekávání) dostává možnost zasahovat do jednotlivých činností, a tyto činnosti pak zefektivnit neboli optimalizovat. V operativním controllingu se využívají nástroje, kterými mohou být ABC analýza, analýza nákladů, nákladové modely, rozhodování o kalkulacích a další.³⁸ Pomocí operativních nástrojů lze včas identifikovat možné odchylky od základního směru podniku, což umožňuje vedení podniku zavádět různá opatření v daných oblastech a dosahovat stanovených cílů. Tyto operativní nástroje by měly být používány v průběhu daného

³⁴ VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. 2012, s. 111.

³⁵ Tamtéž, s. 111.

³⁶ Tamtéž, s. 111.

³⁷ Tamtéž, s. 111.

³⁸ Tamtéž, s. 112.

obchodního roku a slouží vedení podniku k tomu, aby se nevytratily stanovené krátkodobé cíle. Operativní controlling se zabývá postupy pro jeden obchodní rok.³⁹

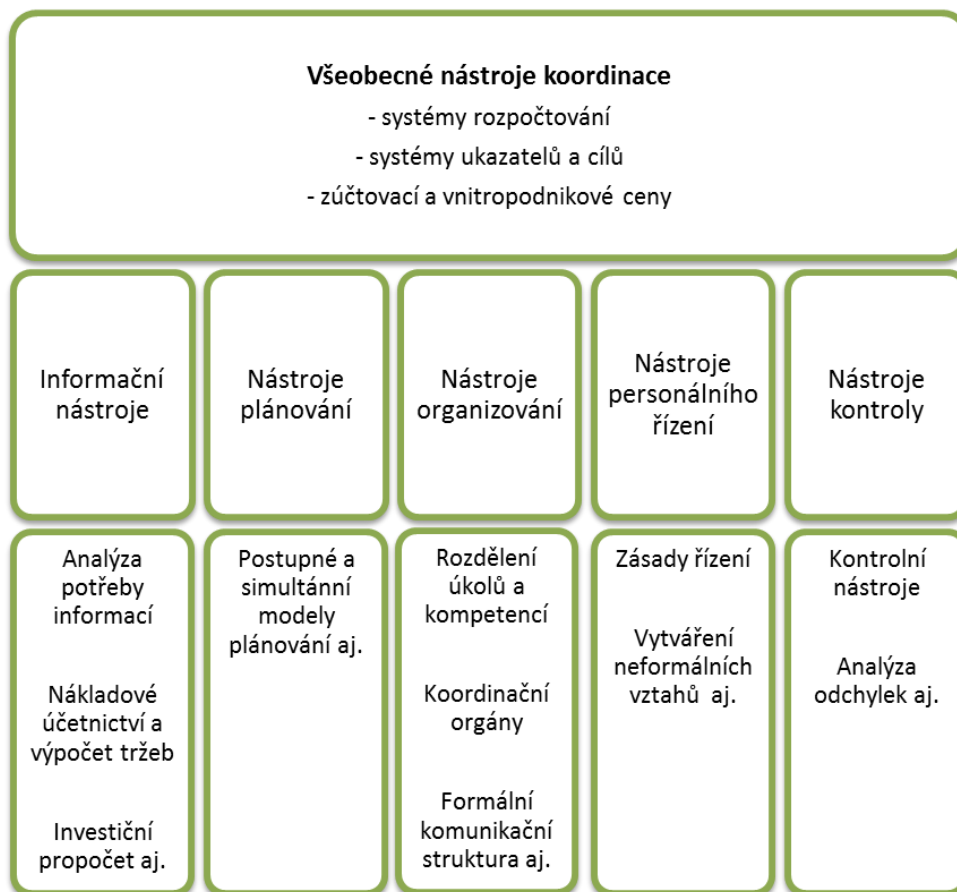
Nástroje controllingu lze dále dělit na:

- izolované nástroje controllingu (koordinace),
- a na všeobecné nástroje controllingu.⁴⁰

Mezi **izolované nástroje** koordinace jsou řazeny takové nástroje, které se týkají jedné oblasti (např. u oblasti plánování to mohou být modely plánování). Naproti tomu **všeobecné nástroje controllingu** mohou být použity ve všech oblastech, tedy ve všech podnikových podsystémech řízení.⁴¹

Všeobecné nástroje controllingu znázorňuje obr. 5.

Obr. 5 – Všeobecné nástroje controllingu (koordinace)



Zdroj: WÖHE, Günter a Eva KISLINGEROVÁ. *Úvod do podnikového hospodářství*, 2007

³⁹ VOLLMUTH, Hilmar J. *Nástroje controllingu od A do Z*. 2004, s. 5-6.

⁴⁰ WÖHE, Günter a Eva KISLINGEROVÁ. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2007, s. 209-210.

⁴¹ Tamtéž, s. 209-210.

Systémy rozpočtování

Rozpočetnictví je řazeno do decentralizovaného způsobu řízení podniků, kdy vedení společnosti dává možnost volby svým podřízeným, ale zároveň očekává dodržení výše stanoveného rozpočtu.⁴² Decentralizací tedy rozumíme proces, kdy jsou přenášeny pravomoci a odpovědnosti z nadřazené úrovně řízení na ty nižší. Tyto útvary pak mají rozhodovací a výkonné funkce.⁴³

Wöhe tvrdí: „Rozpočet je danou veličinou (většinou peněžní částkou), kterou pracovníci odpovědní za rozpočet musí dodržovat.“⁴⁴

Základním úkolem rozpočtu je stanovení vývoje hodnotových veličin, kterými jsou např. náklady, výnosy, zisk, aktiva, závazky, ale také příjmy a výdaje. Stanovuje se tak pro určité (stanovené) období, pro daný objem a strukturu činnosti podniku, pro podnik jako celek, popř. pro nižší úrovně řízení, a to vše za předpokladu změn podmínek, které mohou nastat, jak v hospodárnosti nákladů, tak v ziskovosti výnosů. Dílčí rozpočty zastřešuje tzv. hlavní rozpočet, který představuje očekávaný budoucí hospodářský výsledek v rozpočtovém výkazu zisku a ztrát, finanční pozici v rozpočtové rozvaze a dále pak předpokládanou změnu peněžních toků v rozpočtu peněžních toků. Zajištění procesu sestavení rozpočtu je pak úkolem útvaru controllingu, který má roli technické podpory pro řídicí pracovníky jednotlivých středisek v podniku. Pracovníci controllingu tak pomáhají při sestavování dílčích rozpočtů, zpracovávají postupy, metody, poskytují potřebné informace, zároveň zajišťují, aby byl rozpočet sestaven včas, stanovují tedy časovou stránku sestavení rozpočtu (časový harmonogram) aj.⁴⁵

Rozpočtování má různé funkce. Mezi základní patří plánování, koordinace, motivace a také kontrola. **Plánovací funkce** představuje stanovení dalšího vývoje podniku, koordinace pak představuje vzájemné sladění a odvození rozpočtů z cílů podniku, **motivací** se rozumí např. odměňování při překročení plánu a **kontrolou** pak porovnání plánovaných veličin s těmi skutečnými.⁴⁶

Systém rozpočtování v podniku představuje vzájemně sladěné dílčí rozpočty jednotlivých středisek. Podle toho jak je rozpočet odvozen, jsou využity různé metody. Jsou-li nejdříve vypracovány plánované výkazy (rozvaha, výkaz zisku a ztráty, popř. výkaz

⁴² WÖHE, Günter a Eva KISLINGEROVÁ. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2007, s. 210.

⁴³ FIBÍROVÁ, Jana. *Manažerské účetnictví: nástroje a metody*. 2015, s. 353.

⁴⁴ WÖHE, Günter a Eva KISLINGEROVÁ. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 928 s. ISBN 978-80-7179-897-2.

⁴⁵ FIBÍROVÁ, Jana. *Manažerské účetnictví: nástroje a metody*. 2015, s. 306-310.

⁴⁶ WÖHE, Günter a Eva KISLINGEROVÁ. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2007, s. 211.

o peněžních tocích) a z těchto výkazů jsou odvozeny dílčí rozpočty středisek podniku, hovoříme o tzv. metodě **top-down**. Je-li rozpočtování sestaveno opačně, hovoříme o metodě **bottom-up**. Při metodě bottom-up se vedení podniku dohodne s pracovníky odpovědných za střediska na sestavení dílčích rozpočtů. Z těchto informací jsou následně tvořeny plánované výkazy, které jsou základem pro strategické plánování vedení podniku.⁴⁷

Rozpočtování začíná sestavením rozpočtu odbytu (považován za úzké místo), na který navazuje rozpočet nákladů, investic a financování. Celý tento proces rozpočtování je zakončen sestavením plánovaných výkazů. Rozpočty dělíme podle doby platnosti na víceleté, roční anebo měsíční.⁴⁸

Rozpočtování může mít ale také slabé stránky, kterými jsou:

- sestavení pohodlných rozpočtů,
- zbytečné výdaje k zajištění plnění stanovených rozpočtů,
- absence potřebných opatření,
- tzv. hra čísel, která přehlíží dlouhodobý potenciál úspěchu,
- přehlížení externích vlivů na dílčí rozpočty.⁴⁹

Sledování a zjišťování odchylek

Má-li být hodnotové řízení účinné, tak vedle stanovení rozpočtů je nutno zajistit také zjišťování skutečné výše jednotlivých veličin, porovnávat je a analyzovat identifikované rozdíly.⁵⁰

Šoljaková a Fíbrová definují odchylku takto: *"Odchylka představuje rozdíl mezi výší určité veličiny podle standardů a její skutečnou výší. Odchylky mohou mít charakter buď pozitivní (nižší skutečné náklady než standardní náklady nebo vyšší skutečné výnosy z prodeje než standardní výnosy z prodeje), nebo negativní (skutečné náklady jsou vyšší než podle standardů nebo naopak výnosy z prodeje jsou nižší než podle standardů)."*⁵¹

Zjišťování odchylek lze provádět průběžně nebo následně, kdy následné zjišťování je prováděno např. po skončení určitého období. Nevýhoda následného zjišťování odchylek spočívá v nepružnosti reakce na jejich vznik, dále pak špatné podmínky pro identifikaci příčiny vzniku odchylek (faktorů podílejících se na vzniku odchylky) aj. Při následném

⁴⁷ WÖHE, Günter a Eva KISLINGEROVÁ. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2007, s. 211-213.

⁴⁸ Tamtéž, s. 213-214.

⁴⁹ Tamtéž, s. 214.

⁵⁰ ŠOLJAKOVÁ, Libuše a Jana Fíbrová. *Reporting*. 2010, s. 142.

⁵¹ ŠOLJAKOVÁ, Libuše a Jana FIBÍROVÁ. *Reporting*. 3. rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2759-2.

zjišťování odchylek dochází ke konstatování, že odchylka vznikla, což neumožňuje odchylkám předcházet, tj. ovlivnit je hned při jejich vzniku. Na druhou stranu průběžné zjišťování odchylek umožňuje tyto odchylky zjišťovat okamžitě, tj. při jejich vzniku, a to mezi skutečnou a normovanou výší nákladů a zároveň operativně odhaluje příčiny jejich vzniku. Umožňují rychlou reakci na daný vývoj, protože odpovědná osoba může okamžitě činit opatření.⁵²

Mezi základní odchylky patří:

- **odchylka prodejní ceny** - tato odchylka vyjadřuje, jakým způsobem skutečná prodejní cena, porovnáním s plánovanou prodejní cenou, ovlivnila výši zisku,
- **odchylka variabilních nákladů** vyjadřující, jak změna skutečné výše variabilních nákladů ovlivnila výši zisku (oproti plánovaným variabilním nákladům),
- **odchylka fixních nákladů** - tato odchylka vyjadřuje absolutní úsporu nebo překročení fixních nákladů oproti plánu (limitu fixních nákladů),
- **odchylka objemu výkonů** - vyjadřuje snížení nebo zvýšení skutečného objemu prodeje výkonů (oproti plánovaným veličinám), což může být např. pokles objemu prodeje, který způsobí pokles výnosů a zároveň pokles variabilních nákladů.⁵³

Systémy ukazatelů a cílů koordinace

Systémy ukazatelů a cílů tvoří další, důležitý nástroj controllingu (koordinace). Základní, přehledné členění ukazatelů je znázorněno v obr. 6.⁵⁴

Základní ukazatele představují hodnotové a množstevní vyjádření veličiny, kterými mohou být dílčí ukazatele, součty, rozdíly anebo průměrné hodnoty. Příkladem základních ukazatelů je např. průměrný stav zásob, ale také zisk, popř. stavy hotovosti. Skutečný přehled je však získán až porovnáním plánovaného a skutečného stavu. Dalším druhem ukazatelů jsou **poměrové ukazatele**, které představují relativní veličiny, kdy jsou v poměru veličiny, které mají věcnou souvislost.⁵⁵ Příkladem poměrových ukazatelů může být ukazatel rentability, aktivity, zadluženosti, likvidity a další, které jsou využívány např. pro účely finanční analýzy.⁵⁶

⁵² ŠOLJAKOVÁ, Libuše a Jana Fíbrová. *Reporting*. 2010, s. 142-145.

⁵³ Tamtéž, s. 142.

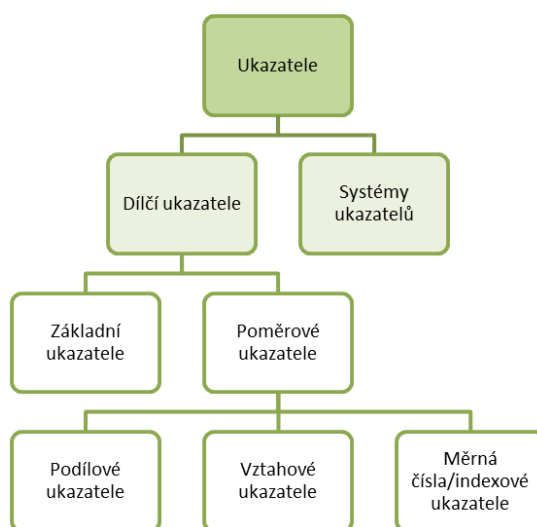
⁵⁴ WÖHE, Günter a Eva KISLINGEROVÁ. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2007, s. 214.

⁵⁵ Tamtéž, s. 215.

⁵⁶ VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. 2013, s. 218 – 220.

Poměrové ukazatele jsou dále děleny na podílové ukazatele, vztahové a indexové ukazatele. **Podílové ukazatele** udávají informaci o podílu určité veličiny na veličině celkové. Příkladem tohoto ukazatele je např. podíl materiálových nákladů na nákladech celkových. **Vztahové ukazatele** představují poměr dvou veličin různého druhu, které jsou ale ve vzájemném vztahu. **Indexové ukazatele** pak poměrují veličiny, které jsou obsahově stejné, avšak z časového nebo místního hlediska různé.⁵⁷

Obr. 6 – Přehled ukazatelů koordinace



Zdroj: WÖHE, Günter a Eva KISLINGEROVÁ. *Úvod do podnikového hospodářství*, 2007

Samotné funkce ukazatelů mohou být informační a řídicí. Příklady **informačních ukazatelů** pro jednotlivé oblasti řízení jsou uvedeny níže.⁵⁸

- **Pro materiálové hospodářství:**

Obrat zásob = $\text{Skladová hodnota} / \text{průměrná spotřeba za den}$

Četnost obratu = $\text{Spotřebované množství za období} / \text{průměrná skladová zásoba}$

- **Pro personální řízení:**

Nemocnost = $\text{Počet dnů nemocnosti} / \text{průměrné roční množství} * 100$

Kvóta fluktuace = $\text{Propuštění zaměstn. za období} / \text{průměrný počet zaměstn.} * 100$

- **Pro řízení produkce:**

Zmetkovitost = $\text{Počet vadných výrobků} / \text{vyrobené množství za období} * 100$

Příspěvek na úhradu = $\text{Tržby} - \text{variabilní náklady}$

⁵⁷ WÖHE, Günter a Eva KISLINGEROVÁ. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2007, s. 215.

⁵⁸ Tamtéž, s. 215 – 216.

- **Pro řízení odbytu:**

$$\text{Tržní podíl} = \text{Vlastní objem tržeb} / \text{objem celkového trhu} * 100$$

- **Pro řízení investic:**

Rentabilita celkového

$$\text{kapitálu} = (\text{Zisk} + \text{úroky z cizího kapitálu}) / (\text{vlastní kapitál} + \text{cizí kapitál}) * 100$$

$$\text{EVA} = \text{výsledek hospodaření (V-N)} - \text{náklady celkového kapitálu (K*i)}$$

- **Pro finanční řízení:**

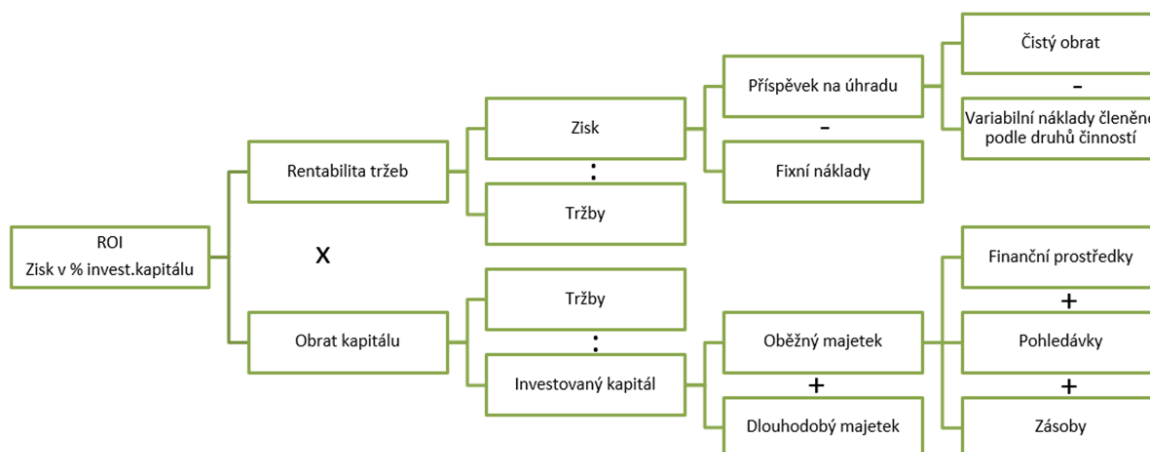
$$\text{Podíl vlastního kapitálu} = \text{vlastní kapitál} / \text{K} * 100$$

$$\text{Dynamický stupeň zadluženosti} = \text{celkový kapitál} / \text{Cash-flow}$$

Jednotlivé vyhodnocování získaných informací se provádí buď srovnáním časových řad, kdy se zjišťuje, zda se daná veličina v průběhu určité doby zvýšila nebo snížila, anebo srovnáním v rámci odvětví a v mezipodnikovém srovnání, což znamená, že je zjišťováno, zda je zjištěná veličina vysoká nebo nízká v rámci srovnání s okolím.⁵⁹

Řídící funkcí ukazatele je myšleno, že funkce v sobě zahrnuje roli stanovení úkolů, např. v personálním řízení to může být snížení nemocnosti z x% na y% apod. Řídící funkce má vyvolat účinky motivace, kontroly výkonů a koordinace. Kdy motivací rozumíme podnět k překonání, zdolání úkolů, kontrolou pak porovnání plánovaného se skutečným a koordinací propojení daných ukazatelů s cíli podniku. Dílčí ukazatele jsou pak spojovány do systému ukazatelů.⁶⁰

Obr. 7 – Systém ukazatelů



Zdroj: WÖHE, Günter a Eva KISLINGEROVÁ. *Úvod do podnikového hospodářství*, 2007

⁵⁹ WÖHE, Günter a Eva KISLINGEROVÁ. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2007, s. 216.

⁶⁰ Tamtéž, s. 216-217.

Jedním ze systémů ukazatelů je DuPontovo schéma, viz obr. 7, které názorně zobrazuje možnou propojenost (návaznost) jednotlivých ukazatelů v jeden celek (systém).⁶¹

Balanced Scorecard

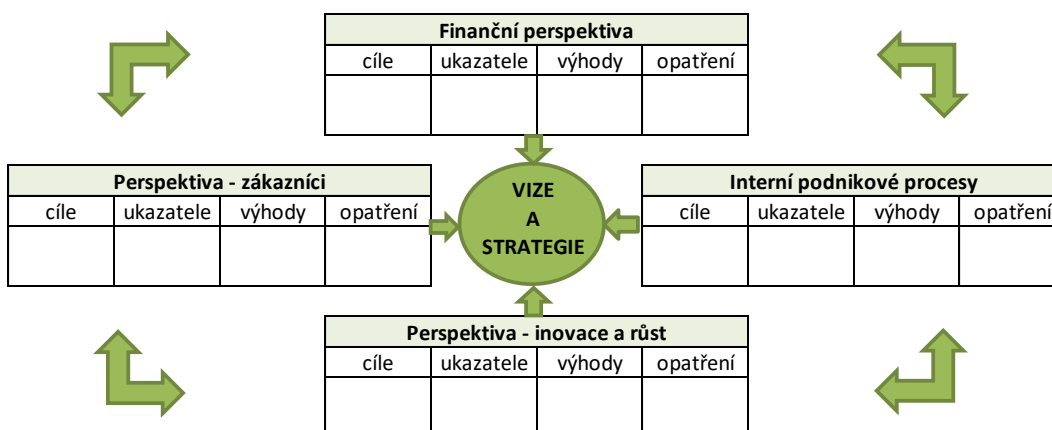
Balanced scorecard, používáno také označení BSC, byl vyvinut na počátku 90 let 20 století a důvodem jeho vzniku byla snaha o rozšíření systému ukazatelů, pomocí kterých by bylo možné lépe řídit podniky a procesy, které jsou v nich uskutečňovány. Tato snaha navazovala především na nedostatečné hodnocení pouze pomocí finančních ukazatelů, které hodnotí minulost a nemusí být vždy vhodné pro aplikaci na budoucnost. Slovo balanced lze chápat jako rovnováhu. Tato rovnováha je myšlena mezi krátkodobými cíli a dlouhodobými cíli podniku, dále pak mezi finančními a nefinančními měřítky a také mezi vnějšími a vnitřními faktory výkonnosti podniku.⁶²

Jak již bylo řečeno, BSC neupřednostňuje žádný ze systémů ukazatelů (např. DuPontovo schéma), ale v BSC jsou upřednostňovány čtyři perspektivy, mezi kterými existují vztahy příčin a následků, které je třeba v BSC zohlednit:

- finanční perspektiva,
- perspektivy zaměřené na zákazníka,
- interní podnikové procesy,
- inovační perspektiva a perspektiva růstu.⁶³

Jednotlivé perspektivy BSC a vztahy mezi nimi znázorňuje obr. 8.

Obr. 8 – Perspektivy Balanced Scorecard



Zdroj: WÖHE, Günter a Eva KISLINGEROVÁ. *Úvod do podnikového hospodářství*, 2007

⁶¹ WÖHE, Günter a Eva KISLINGEROVÁ. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2007 s. 217.

⁶² VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. 2013, s. 441.

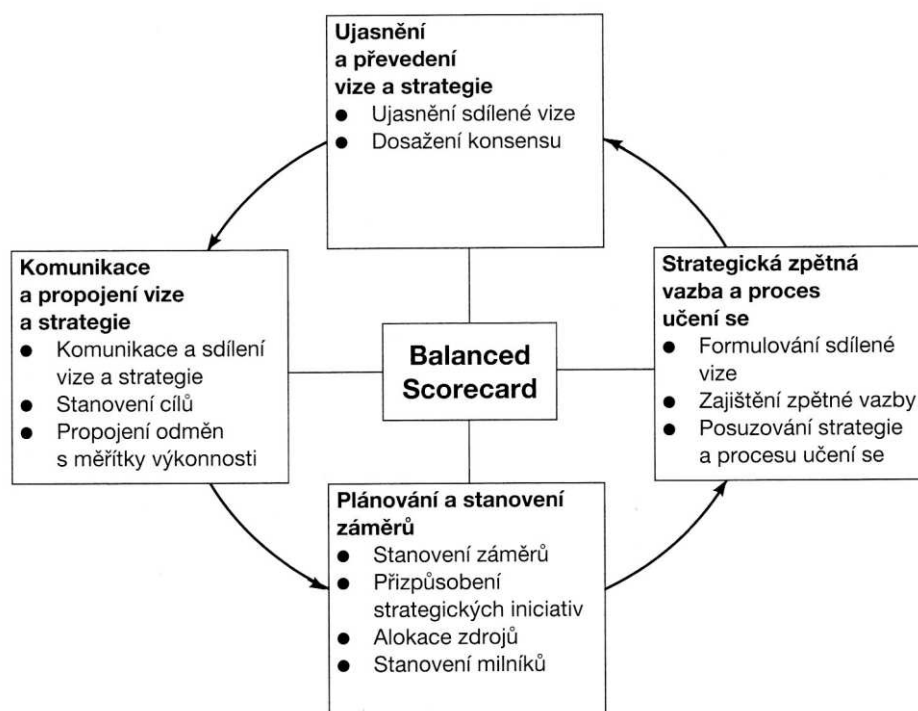
⁶³ WÖHE, Günter a Eva KISLINGEROVÁ. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2007, s. 218-219.

Cílem BSC je hledat rovnováhu nejen mezi finančními a nefinančními měřítky výkonnosti, ale také hledat rovnováhu mezi měřítky externě a interně zaměřenými, krátkodobě a dlouhodobě orientovanými, měřítky minulosti a měřítky predikující budoucí vývoj, dále pak mezi objektivními a subjektivními měřítky a v neposlední řadě také mezi měřítky kvantitativními a kvalitativními.⁶⁴

Posláním Balanced Scorecard je vytvoření celistvého modelu pro postupnou realizaci podnikatelské strategie, kdy aplikace BSC poskytne všem zúčastněným (tj. managementu a současně ostatním zúčastněným zaměstnancům) modelový obraz a současně zpětnou vazbu o tom, jak rozhodnutí přispívají k dosažení stanovených strategických cílů (měřitelným způsobem). Naplňuje tak funkci kontrolní pro oblast hodnocení plnění strategie a současně je controllingovým nástrojem pro finanční řízení podniku, přestože není BSC určeno pouze pro samotné finanční řízení.⁶⁵

Balanced Scorecard je mechanismus určen pro implementaci podnikové strategie, což je znázorněno v obr. 9 této diplomové práce.

Obr. 9 – Strategický rámec Balanced Scorecard



Zdroj: VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ, *Moderní management v teorii a praxi*, 2013

⁶⁴ KRÁL, Bohumil, *Manažerské účetnictví*. 2018, s. 680.

⁶⁵ VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 2013, s. 199.

Pro tvorbu a následné využívání BSC je potřeba práce v týmu. Samotná implementace pak spočívá v několika logicky navazujících krocích:

- 1. krok** - tento krok vychází ze schválené vize a mise a strategie podniku. V tomto kroku se prostřednictvím strategických map vytvoří model vazeb mezi jednotlivými dílčími plány (soustavami těchto plánů) jednotlivých perspektiv.
- 2. krok** - stanovení perspektiv BSC dle potřeb organizace.
- 3. krok** - stanovení množiny dílčích strategických cílů pro jednotlivé perspektivy (obvykle 3 až 7 konkrétních cílů) a k nim odpovídající finanční a nefinanční měřítka.
- 4. krok** - zde se konkrétně stanoví cílové hodnoty jednotlivých použitých měřítek pro výstupy, což přispívá k tomu, že na základě jejich sledování, lze v průběhu fungování BSC identifikovat možný problém.
- 5. krok** - zajištění propojení vize, strategií, cílů, hodnot měřítek a provede se jejich vyvážení. Propojení musí vycházet z principů vazeb příčin a následků, hybné síly výkonnosti a také zabezpečení vazby na finance.
- 6. krok** - vytvoření akčních plánů pro dosažení jednotlivých zadaných cílových hodnot měřítek, tzv. strategické iniciativy.
- 7. krok** - připravené BSC se realizuje, což vyžaduje jak personální, tak organizační a technologické zajištění. V realizaci je důležité počítat a reagovat na bariéry, kterými mohou být neuskutečnitelná vize a strategie, nepropojení strategie a dílčích cílů, nedostatečná komunikace aj.⁶⁶

Zúčtovací a vnitropodnikové ceny jako nástroj controllingu

Dalším nástrojem controllingu jsou zúčtovací a vnitropodnikové ceny. Tento nástroj je využíván v podnicích se stupňovitou výrobou, kdy je brán v úvahu také tok výkonů a statků mezi jednotlivými odpovědnostními středisky (tzv. ziskové střediska s decentralizovaným řízením). Tyto dodávky jsou zúčtovány prostřednictvím zúčtovacích cen, kde vznikají jak výnosy dodavatelského, tak náklady odběratelského oddělení. **Zúčtovací ceny plní funkci stanovení výsledku hospodaření** (na jednotlivých střediscích), **motivační a stimulační** (motivace ke zvýšení výsledku střediska) a **funkci koordinační** (v součtu středisek musí dojít ke zvýšení výsledku jako celku). Pro stanovení zúčtovacích cen existují následující metody: zadání z centrály, volné vyjednávání mezi vedoucími středisek anebo vyjednávání vedoucích oddělení s účastí centrály. Zúčtovací

⁶⁶ VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 2013, s. 200-205.

ceny mohou být dále orientovány tržně nebo nákladově. Nákladová orientace se pak dělí na úplné náklady meziproduktu a mezní náklady meziproduktu.⁶⁷

Zúčtovací ceny orientované tržně

Stanovením těchto cen je do podniku vnesena tržní konkurence. Ovšem je nutné podotknout, že vnitropodnikový výkon je realizován pouze v případě, že náklady spojené s tímto výkonem jsou nižší než by byly náklady z externího trhu. Je tedy dodržována zásada hospodárnosti a motivační funkce je naplněna. Zúčtovací ceny na bázi tržních cen vyvolávají konkurenční tlak v podniku, což zabraňuje dosažení tzv. optima, tedy koordinaci mezi jednotlivými středisky. Celkový výsledek hospodaření podniku odpovídá hospodaření střediska.⁶⁸

Úplné náklady meziproduktu

Zúčtovací ceny na bázi úplných nákladů meziproduktu znamená, že průběžné stupně výroby jsou ukončeny s výsledkem nula. Výsledek hospodaření podniku je přiřazen až poslednímu stupni výroby, což zkresluje výsledek hospodaření jednotlivých středisek. Není zde naplněna funkce motivační vedoucí ke snižování nákladů. Kalkulace založené na úplných nákladech může vést k chybným rozhodnutím, což znamená, že je porušena funkce koordinace.⁶⁹

Mezní náklady meziproduktu

Při použití zúčtovacích cen na bázi mezních nákladů meziproduktu průběžné stupně výroby vykazují ztrátu ve výši fixních nákladů střediska. Není tedy naplněna funkce stanovení výsledku hospodaření. Zároveň není naplněna ani funkce motivační, protože neexistují podněty ke snižování nákladů. Koordinační funkce je naplněna v případě krátkodobých rozhodnutí, v případě dlouhodobých nikoli.⁷⁰

3.1.7 Personální controlling

Tato subkapitola je věnována personálnímu controllingu, který je často v podnicích opomíjen. V předcházejících kapitolách bylo řečeno, že jeden z podsystémů řízení podniku tvoří také personální řízení. K tomu, aby tento podsystém byl rovnoprávným s ostatními oblastmi řízení, může posloužit právě personální controlling.⁷¹

⁶⁷ WÖHE, Günter a Eva KISLINGEROVÁ. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2007, s. 219-220.

⁶⁸ Tamtéž, s. 221.

⁶⁹ Tamtéž, s. 222.

⁷⁰ Tamtéž, s. 218-219.

⁷¹ VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. 2013, str. 326.

Čtyři základní oblasti nutné pro zavedení personálního controllingu:

- **Oblast lidská**, kde hlavním kritickým faktorem je nedostatek kvalifikovaných lidských zdrojů a nedostatek času pro samotnou implementaci. Zavedení personálního controllingu není krátkodobou záležitostí a samotný efekt zavedení se neprojeví okamžitě.
- **Oblast systémová**, kde hlavním kritickým faktorem je systémový přístup, tedy dostatečná a správná příprava, dále pak komplexní pojetí a v neposlední řadě také propojení metodických činností a nástrojů s technologiemi.
- **Oblast technická** představuje zajištění odpovídajících softwarových a hardwarových prostředků.
- **Oblast kulturní**, pod kterou se řadí především správné definice cílů, aktivní zapojení managementu, akceptace implementovaného systému jako celku (všemi uživateli), měřitelnost procesů, přínosů, reporting a přenos informací a také řízení možných změn.⁷²

Personální controlling se nezabývá pouze kvantitativními aspekty vývoje, ale také kvalitativními a strategickými prvky personálního řízení. V oblasti personálního řízení hodnotí míru dosažení podnikové strategie a zároveň posuzuje jeho úroveň a řízení jako celek. Součástí personálního controllingu je také hodnocení organizace lidských zdrojů v podniku v kontextu stanovených podnikatelských záměrů, cílů. Personální controlling je založen na těchto nástrojích:

- **Nástroje operativního a kvantitativního charakteru** – personální ukazatele jako např. přidaná hodnota na pracovníka, počet řídicích pracovníků ve vztahu k celkovému počtu pracovníků, míra fluktuace, podíl odcházejících zaměstnanců v prvním roce svého nástupu do práce, podíl vedoucích míst obsazených z vlastních zdrojů, počet dní v roce věnovaných vzdělání, poměr manažerských a odborných školení, podíl pracovních míst obsazovaných dle plánu a další.
- **Standardy personálního controllingu** představující nástroje vedoucí k určení cílů personální politiky, které určují jak cíle pro personální ukazatele, tak definují jejich hodnoty (popř. intervaly) např. řídicí pracovník věnuje během roku dva dny školení k rozvoji svých řídicích schopností, anebo stanovení demotivačních faktorů u každého zaměstnance, které budou (musí být) odstraněny. Dalším

⁷² VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. 2013, str. 326-327.

nástrojem je např. zajištění, aby každý zaměstnanec znal podnikové cíle, zajištění zpětné vazby od zaměstnanců, zavedení vstupního, zaváděcího plánu u nových příchozích zaměstnanců, dále pak zavedení ročních pohovorů se zaměstnanci aj.

- **Nástroje kontroly účinnosti personálního řízení** (audit řízení lidských zdrojů), který má čtyři fáze. První fází je první fáze auditu, kdy se začíná rozhovorem s personálním manažerem a je zaměřen na hodnocení systému personálního řízení. Druhá fáze auditu se zaměřuje na dotazování vybraných zaměstnanců, kteří jsou interními zákazníky personálního řízení, jedná se tedy o zaměstnance a řídicí pracovníky. Samotné dotazování se týká cílů a kvality personálního řízení, personální práce a také řídicího procesu. Třetí fáze auditu představuje kontrolu a vyhodnocení cílů s dosaženými výsledky. Poslední, závěrečná fáze je diskuze nad zpětnovazebními informacemi, kdy se mohou určit nové cíle, ale také přehodnotit cíle minulé.⁷³

V personálním controllingu je možno vyhodnocovat např. spokojenost zaměstnanců, informovanost, důvěru, ochotu ke změnám, podnikovou kulturu, kvalitu řízení, nové úkoly v personálním řízení, jeho kvalitu nebo využití jeho nástrojů, pracovní podmínky aj. Základnu pro úvahy o personálním řízení pak tvoří informace získané např. z dotazování vlastních zaměstnanců.⁷⁴

V dnešní době, kdy zaměstnanost v České republice roste a podniky svádí každodenní boj na trhu práce, je více než nutné, aby personální řízení mělo své místo v řízení podniku, tedy bylo také součástí koordinace jednotlivých oblastí řízení, kterou zajišťuje právě controlling.

3.1.8 Zajištění controllingu

Chce-li podnik implementovat do podnikového řízení controlling, je nezbytné, stanovit způsob, jakým bude controlling zajištěn. S čímž souvisí také role controllera v podniku. Dále je nezbytné určit, jak bude controlling zajištěn v oblasti informačních technologií, tedy informačním systémem. Následující subkapitoly budou věnovány pozici controllera, jeho popisu, postavení v organizaci, začlenění do možných organizačních struktur podniku a také popisu možného využití informačního systému pro zajištění controllingu.

⁷³ VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. 2013, s. 327-328.

⁷⁴ Tamtéž, s. 328-329.

Controller

Nezastupitelnou roli v oblasti controllingu má pozice controllera. Postavení této pozice je ovlivněna různými skutečnostmi, kterými jsou velikost podniku, zaměření podniku, a hlavně způsob a kvalita řízení samotného podniku. S těmito skutečnostmi souvisí také požadavky, které jsou na controllera kladeny. Např. ve velkém podniku, kde působí controllingové oddělení jsou kladeny jiné požadavky na schopnosti controllera, než v malém podniku, kde je controller zároveň zpracovatelem účetních informací.⁷⁵

Controller je zodpovědný za informační podporu řízení podniku a tyto informace jsou jak podkladem pro rozhodování, tak nástrojem pro komunikaci a ovlivňování chování vnitropodnikových struktur. Controller tedy připravuje podklady pro plánování a rozhodování, informuje o vzniklých odchylkách, připravuje metodiku pro tvorbu rozpočtů a kalkulací, pro tvorbu vnitropodnikových cen, zároveň informuje o změnách v okolí podniku a také je poradcem pro management společnosti, vzdělává řídicí pracovníky a diskutuje o předávaných informacích, volí vhodnou formu jejich prezentace, tak aby informace byly relevantní, srozumitelné, spolehlivé, srovnatelné.⁷⁶

Vztah controllera a manažera podniku

Jak již bylo řečeno, tak controlling jako takový je součástí podnikového řízení. Zároveň tedy přebírá od managementu řadu úkolů, což podmiňuje fakt, že management musí nakloněn jeho implementaci v podniku. S čímž také souvisí vymezení samotného vztahu controllera a manažera v podniku. Controller vykonává řadu manažerských funkcí a manažer naopak přebírá řadu funkcí od controllera. Controller nese ekonomickou autoritu a odpovídá za transparentnost výsledků, manažer řídí provoz a odpovídá za výsledky. Průsečík těchto činností tvoří právě controlling.⁷⁷

Úkoly controllera lze popsat dle jednotlivých oblastí, kterých se týkají následovně:

- ***Oblast plánování*** - controller definuje metodiku sestavování plánů, úzce spolupracuje při sestavování dílčích plánů, spolupracuje při hledání řešení různých kapacitních problémů, informuje o příčinách a místu vzniku nákladů, projednává plán s odpovědnými vedoucími pracovníky, aby věděli, jaké náklady mají naplánovány.
- ***Oblast prodeje*** - spolupracuje s pracovníky odpovědnými za prodej a politiku s ním spojenou, hledá společné řešení pro dílčí cíle a hlavní cíle hospodaření podniku.

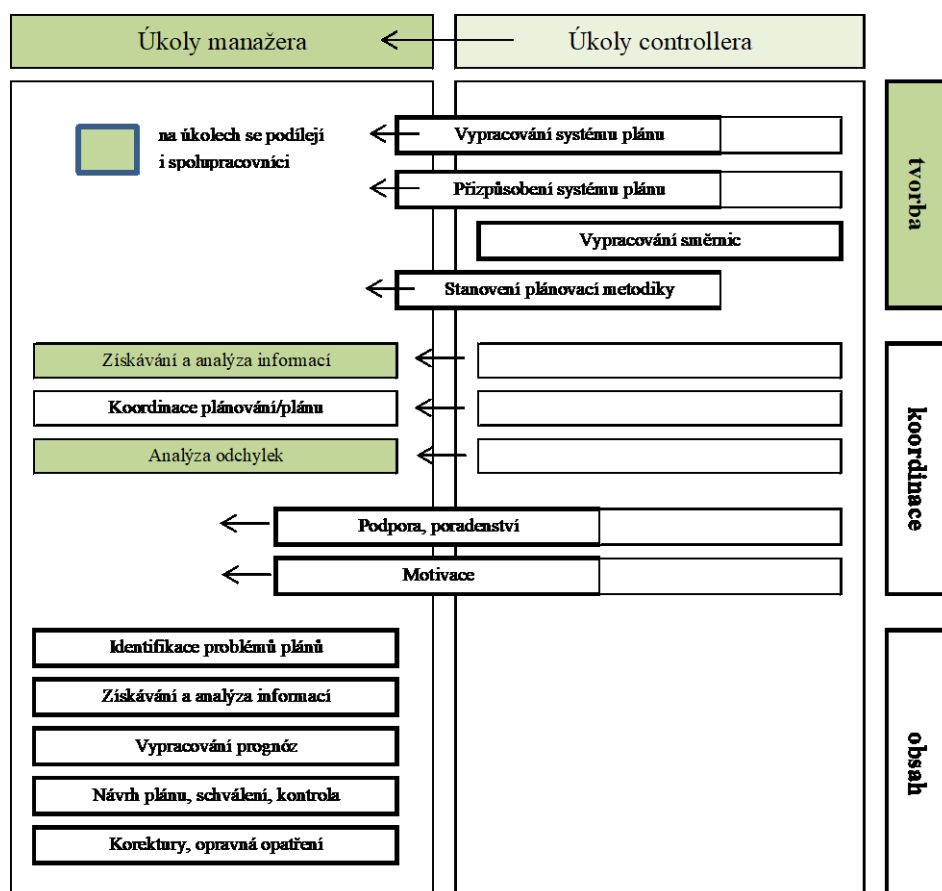
⁷⁵ FIBÍROVÁ, Jana. *Manažerské účetnictví: nástroje a metody*. 2015, str. 26.

⁷⁶ Tamtéž, s. 26-30.

⁷⁷ VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. 2012, s. 109-110.

- **Oblast vyhodnocování dosažené skutečnosti** - controller musí být schopen velmi přesně porovnat plán se skutečností, tzn. porovnat plánované, skutečné a přepočtené výkazy) a dokázat, na základě zjištěných odchylek zahájit řízení řešení možných příčin, s čímž souvisí tzv. odchylkové řízení. Toto řízení je zahájeno s odpovědnými pracovníky, kdy dochází k identifikaci příčin odchylek a v mnoha případech je nutná spolupráce také s vrcholovým managementem.
- **Oblast řízení společnosti** - controller na základě odchylkového řízení předkládá podrobnou analýzu o skutečnostech, příčinách a možnostech řešení managementu společnosti, který je dále posuzuje a rozhoduje. Rozhodnutí mohou být také nepříjemná vůči odpovědnému pracovníkovi, což je ale mnohdy nezbytné pro správný chod společnosti.
- **Podklady pro strategická rozhodnutí** - controller zpracovává podklady v podobě různých analýz, které jsou důležité pro správná strategická rozhodnutí.⁷⁸

Obr. 10 – Rozdělení úkolů



Zdroj: Nová koncepce controllingu: cesta k účinnému controllingu, 2004

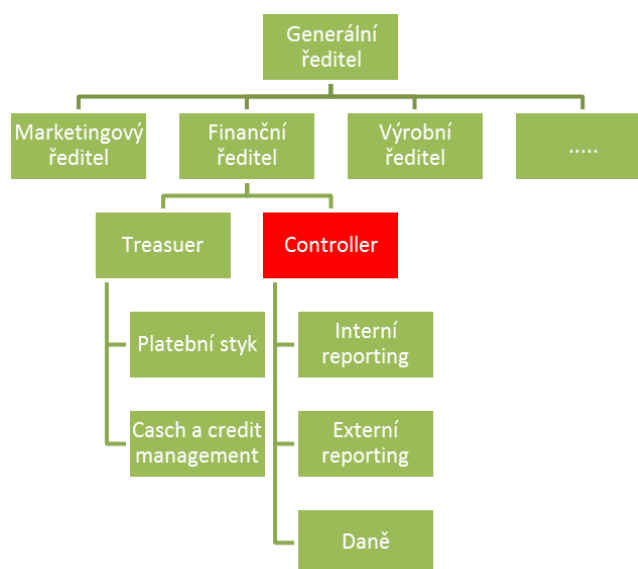
⁷⁸ LAZAR, Jaromír. *Manažerské účetnictví a controlling*. 2012, s. 243-244.

Výše uvedený výčet je pouze demonstrativním výčtem oblastí, ve kterých controller sehrává důležitou úlohu. Mezi další oblasti patří např. oblast informační technologie, oblast stanovování metodik např. pro oceňování zásob, účtování aj. ⁷⁹ Úkoly manažera a controllera znázorňuje také obr. 10 této diplomové práce. Ze schématu, představující příklad úkolů z oblasti plánování je zřejmá návaznost a propojenost mezi činnostmi manažera a controllera.

Postavení controllera v organizační struktuře podniku

V historii se postavení controllera vyvíjelo ve dvou odlišných pojetích, a to v anglosaské oblasti, což znázorňuje obr. 11 a dále pak v německé oblasti, což znázorňuje obr. 12. Z jednotlivých organizačních struktur podniků je patrné, že každá oblast vnímá controllera jinak. Z pohledu anglosaského pojetí je controller pozicí, která patří do vrcholového vedení společnosti a je zodpovědná za poskytování informací, a to jak externím tak interním uživatelům. Je tedy zodpovědný např. za sestavení účetní závěrky, daňových přiznání a dalších výkazů určených pro externí uživatele. Zároveň je ale odpovědný za poskytování informací pro management podniku, tedy interním uživatelům společnosti. Tyto informace mají vliv na plánování, rozhodování, vyhodnocování aj.). V anglosaském pojetí je hlavní úlohou controllera zajištění správnosti, transparentnosti informací, jejich nezávislosti a nestrannosti. Z tohoto důvodu by neměl controller disponovat výkonnou nebo rozhodovací pravomocí v této oblasti.⁸⁰

Obr. 11 – Controller v anglosaské oblasti



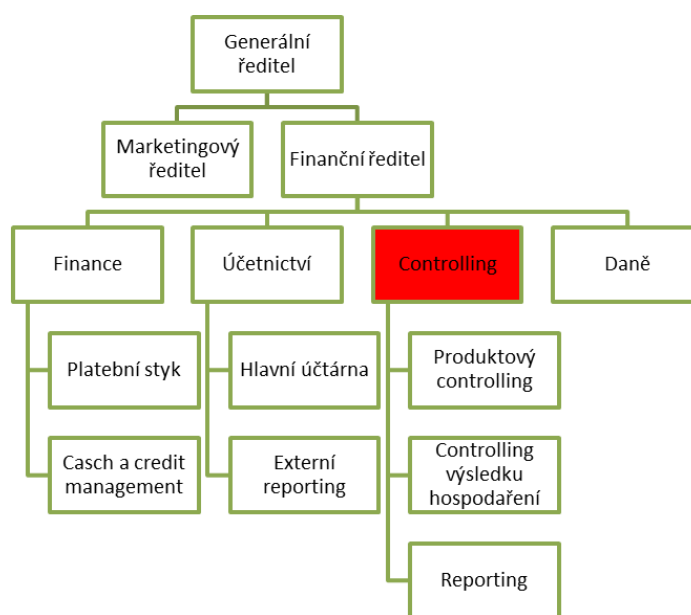
Zdroj: FIBÍROVÁ, Jana. *Manažerské účetnictví: nástroje a metody*, 2015

⁷⁹ LAZAR, Jaromír. *Manažerské účetnictví a controlling*. 2012, s. 244.

⁸⁰ FIBÍROVÁ, Jana. *Manažerské účetnictví: nástroje a metod*. 2015, s. 27.

Pojetí controllera v německé oblasti je chápáno jako profese poskytující informace pro řízení podniku. Controller zajišťuje informace pro sestavování plánů, rozpočtů, porovnává je se skutečností, zajišťuje transparentnost výsledků hospodaření pro celý management. Controller dále zajišťuje vhodnost navržených systémů. Controller spolupracuje pouze s interními uživateli, s externími nikoli. Zároveň zde chybí vztah k účetnictví. Odpovědnost za finanční účetnictví nese finanční účetní a postavení controllera je na úrovni např. hlavní účetní.⁸¹

Obr. 12 – Controller v německé oblasti



Zdroj: FIBÍROVÁ, Jana. *Manažerské účetnictví: nástroje a metody*, 2015

Pro účely diplomové práce je velmi důležité uvědomit si, jaké postavení v organizační struktuře bude mít controller ve zkoumané společnosti, zda bude po vzoru anglosaské oblasti nebo po vzoru té německé.

Zajištění controllingu v oblasti informační technologie

Pro zajištění controllingu je, v dnešní době elektronizace a digitalizace, bezesporu neodmyslitelný odpovídající informační systém. Ve všech oblastech controllingu je zpracováváno velké množství dat. Tyto data nejsou pouze zpracovávána, ale také komprimována, analyzována a porovnávána. Z tohoto důvodu je využití informačního systému nezbytné, protože controller pomocí informační technologie může zlepšovat

⁸¹ FIBÍROVÁ, Jana. *Manažerské účetnictví: nástroje a metody*. 2015, s. 27-28.

poskytování informací a zároveň účinně podporovat plánování a kontrolu, čímž pro tyto oblasti zabezpečuje integrovanou koncepci zpracovávání informací.⁸²

V oblasti plánování je pro controllera důležité operativní plánování. Software pro tvorbu operativního plánování (krátkodobých rozpočtů) lze rozdělit do následujících kategorií:

- všeobecné plánovací systémy,
- integrované systémy kalkulace nákladů a finančního plánování,
- a speciální systémy pro tvorbu rozpočtů.⁸³

Existují např. tabulkové programy, které mají velkou přesnost a zároveň nízké pořizovací náklady. Nevýhodou takovýchto tabulkových programů ale může být nutná potřeba programovacích znalostí, absence provozně hospodářské koncepce a systémové analýzy anebo při zpracovávání velkých dat doba trvání operace. Další možnosti jsou všeobecné plánovací systémy na platformě klient - server, které jsou především výkonné a flexibilní. Typickými znaky takovýchto systémů jsou flexibilní generátor výkazů, analýzy simulace, podpora grafických zobrazení a další. Mezi nedostatky těchto systémů patří absence provozně-hospodářské koncepce rozpočtu, což znamená, že je třeba tento systém kombinovat s vlastním software. Za zmínku stojí také náročné softwarové balíky pro kalkulace nákladů a výkonů ve spojení s finančním plánováním. Tyto systémy jsou schopné využívat data jiných modulů. Nedostatkem však je, že jsou tyto systémy zaměřeny především na kalkulaci nákladů.⁸⁴

Výběr standardního software není pro controllera jednoduchý. Většina software má obvykle přesně definované funkce, obecné použití, které neodpovídá potřebám podniku, pevně stanovenou cenu a minimální možnost přizpůsobení. Z těchto důvodů vzniká problém, jak vybrat vhodnou aplikaci, která by vyhovovala potřebám podniku. Naskytují se tedy možnosti vytvořit si vlastní software anebo zakoupit standardní software.⁸⁵

3.1.9 Shrnutí teoretických východisek controllingu

Controlling je poměrně mladou disciplínou, objevující se v podnikovém řízení od 40 let 20 století. Do současnosti si tato disciplína prošla postupným vývojem a dnes je controlling chápán jako přístup k řízení podniku jako celku. Všeobecnou funkcí

⁸² *Nová koncepce controllingu: cesta k účinnému controllingu*. 2004, s. 235.

⁸³ Tamtéž, s. 237.

⁸⁴ Tamtéž, s. 237-239.

⁸⁵ Tamtéž, s. 240.

controllingu je koordinovat jednotlivé hlavní oblasti řízení jako celek k čemuž slouží různé nástroje controllingu. Controlling má také dílčí funkce, jako např. funkci inovační, funkci směřování k cílům, funkci kontrolní anebo servisní a podpůrnou. V jednotlivých oblastech řízení, kterými jsou plánování, kontrola, personální řízení, organizování a informační řízení jsou využívány různé nástroje. Záleží také na tom, zda se jedná o strategickou či operativní úroveň řízení. Podle toho rozlišujeme controlling strategický či operativní a na základě toho jsou nástroje efektivně využívány. Nástroje controllingu lze dále dělit podle toho, zda se týkají pouze jedné oblasti na izolované nebo zda mohou být použity ve více oblastech na všeobecné. Mezi všeobecné nástroje controllingu patří rozpočtování, systémy ukazatelů a cílů, Balanced Scorecard a také zúčtovací a vnitropodnikové ceny.

Nedílnou součástí podnikového controllingu je personální controlling, který bývá často opomíjen. Personální controlling se zavádí v různých oblastech řízení lidských zdrojů, kterými jsou oblast lidská, systémová, technická a kulturní. V personálním controllingu se využívají různé nástroje, kterým lze efektivně tuto oblast zabezpečit. Mohou to být různé analýzy anebo ukazatele, sloužící k vyhodnocení nebo ke srovnání např. v čase.

Pro samotné zajištění controllingu v podniku je důležité zavedení pozice controllera, který bude za danou oblast zodpovědný a také implementace odpovídajícího informačního systému. Existuje několik možností, jaké postavení může controller v daném podniku mít. Nicméně je důležité připomenout, že role controllera je nezastupitelná a velmi důležitá. Controller je zodpovědný za informační podporu řízení podniku.

3.2 Organizační struktura podniku

Tato podkapitola bude věnována vymezení organizačních struktur v podniku. Pro efektivní zavedení controllingu je velmi důležité, aby součástí podnikového řízení bylo tzv. odpovědnostní účetnictví, jejímž cílem je dosažení takového stavu, kdy jednání jednotlivých útvarů, pracovníků v podniku vede k dosažení stanovených, strategických cílů podniku. Předpokladem zavedení takového systému je celistvé a transparentní vymezení struktury podniku, včetně kompetencí v rámci řízení podniku. Tato oblast se týká vymezení organizačních struktur podniku, míry centralizace a decentralizace a vytvoření ekonomické struktury podniku.⁸⁶

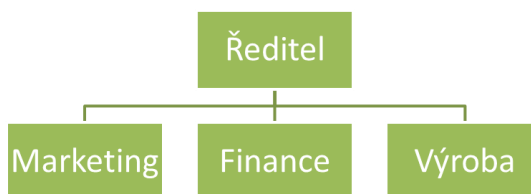
⁸⁶ FIBÍROVÁ, Jana. *Manažerské účetnictví: nástroje a metody*. 2015, s. 349-352.

Organizační struktura představuje v podniku kostru, pomocí které je možno plnit podnikové cíle a její formu stanovuje vedení podniku. Organizační struktury se dělí na dvě základní formy, kterými jsou funkční organizační struktura a divizní organizační struktura.

3.2.1 Funkční organizační struktura

Podstatou funkční organizační struktury je seskupení pracovníků do jednotlivých útvarů podle toho jakou mají pracovní náplně, jaké mají úkoly, zkušenosti, kvalifikaci atd. Funkční organizační struktura je znázorněna na obr. 13, ze kterého je patrné, že např. pracovníci s určitou specializací jsou ve stejném útvaru a v jejich čele je obvykle odborný ředitel, např. finanční, výrobní aj. Tato forma organizační struktury se obvykle používá v malých a středních podnicích.⁸⁷

Obr. 13 – Funkční organizační struktura



Zdroj: VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*, 2014

Funkční struktura má své výhody i nevýhody. Mezi **výhody** patří efektivní využívání zdrojů díky seskupení stejných nebo podobných činností, rozvoj kvalifikace (pracovníci si navzájem předávají své znalosti), kariéerní postup, strategická rozhodnutí jsou přijímána na vrcholovém vedení, které dále koordinuje a kontroluje celek a nižší úrovně vykonávají takové činnosti, které jsou v souladu s touto strategií. Neméně významnou výhodou je také to, že je v jednom útvaru stejná kvalifikace, která usnadňuje koordinaci a předávání informací, což umožňuje využívání týmové práce.

Mezi **nevýhody** je řazen pomalejší proces rozhodování, protože většina rozhodování je přijímána až na vrcholu organizační struktury, menší inovační myšlení, izolovanost mezi útvary a s tím spojená špatná koordinace mezi nimi, demotivace pracovníků, která vzniká z toho, že nelze jednoznačně stanovit podíl jejich činností na celku a dále funkční

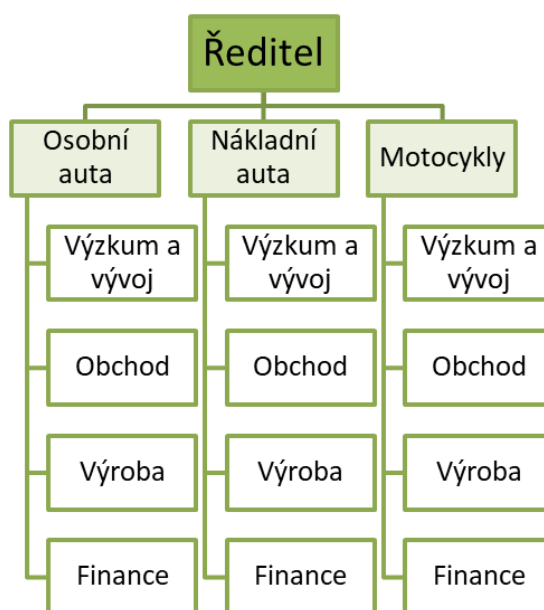
⁸⁷ VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2014, s. 227-228

organizační struktura nevytváří podmínky pro výchovu budoucích vrcholových manažerů.⁸⁸

3.2.2 Divizní organizační struktura

Zavedení divizní organizační struktury znamená přechod z centralizovaného řízení na decentralizované, kdy vznikají nižší organizační celky neboli samostatné divize. Divizní struktura tedy znamená, sloučení všech aktivit potřebných např. pro výrobu určitého produktu do jedné divize a základ pro jejich členění tvoří výsledek. Členění může pak být podle výrobků, zákazníků nebo místa působnosti. Divizní organizační struktura je znázorněna v obr. 14 a využívá se obvykle tam, kde již není funkční organizační struktura postačující, což je převážně spjato s růstem velikostí podniku.⁸⁹

Obr. 14 – Divizní organizační struktura



Zdroj: VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*, 2014

Také divizní organizační struktury mají své výhody a nevýhody. Mezi **výhody** patří schopnost se přizpůsobit změnám, operativnější styk se zákazníky, zaměření pracovníků je na konečný výsledek ne na specializovanou činnost, průhlednější výsledky jednotlivých divizí, lepší porovnatelnost těchto výsledků a především příprava nových vrcholových

⁸⁸ VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2014, s. 230-231.

⁸⁹ Tamtéž, s. 231-232.

manažerů je přirozenější, protože již na úrovni jednotlivých divizí je kladen důraz na koordinaci. K *nevýhodám* divizní struktury patří riziko neefektivního využití zdrojů (nelze pružně převádět pracovníky z jednotlivých divizí), dále pak nižší specializace pracovníků, tedy také specialistů a v neposlední řadě je to upřednostňování dílčích cílů divize před cíli celého podniku, kdy může být velmi obtížná koordinace mezi divizemi a může vznikat až soupeření mezi nimi.⁹⁰

3.2.3 Další formy organizačních struktur

Mimo již zmíněné, základní formy organizačních struktur existují ještě další formy, mezi které patří kombinovaná struktura, pružná struktura popř. maticová organizační struktura.

Kombinovaná struktura – řadíme sem tzv. hybridní strukturu, která vznikla spojením struktury funkční a divizní. Cílem takového spojení je posílit klady a eliminovat nedostatky jednotlivých organizačních struktur v konkrétních podmínkách podniku.⁹¹

Pružné struktury – také doplňkové struktury nebo struktury s pružnými prvky, které slouží především jako doplňková struktura ke struktuře stávající, nejedná se o hlavní organizační strukturu. Hlavní rysy takovýchto struktur jsou dočasnost, účelovost a doplněk, který zdokonaluje existující organizační strukturu. Tyto organizační struktury jsou využívány např. v projektové činnosti.⁹²

Maticové struktury – je to taková struktura, kdy vedoucí a pracovníci tvoří tým, který se podílí na komplexním úkolu, kterým může být např. projekt, úkol, viz obr. 15. Tato organizační struktura je dočasná, protože je závislá na době trvání zadaného úkolu, projektu. Jakmile projekt skončí, pracovníci se vrací do původní organizační struktury, tedy pod plné vedení svého vedoucího. Výhody této matice spočívají v rychlých reakcích na požadavky okolí, rychlá reakce na změnu, týmy mohou být rychle měněny, rušeny aniž by to mělo vliv na hlavní organizační strukturu aj. K nevýhodám patří, že se vytváří vztahy dvojí podřízenosti (k vlastnímu vedoucímu, k vedoucímu projektu), může se negativně projevit v boji o moc, bezvýsledné porady, vysoké náklady aj.⁹³

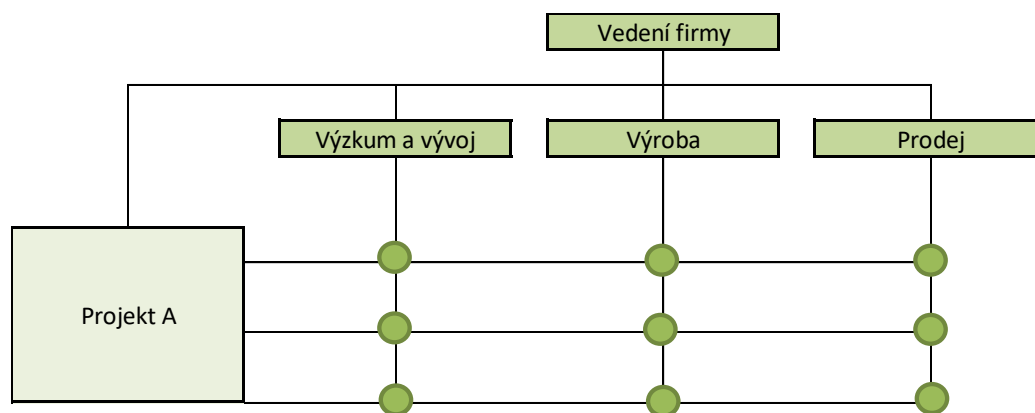
⁹⁰ VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2014, s. 232-233.

⁹¹ VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. 2013, s. 68

⁹² VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2014, s. 235-236.

⁹³ Tamtéž, s. 236-237.

Obr. 15 – Maticová organizační struktura



Zdroj: VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*, 2014

4 Vlastní práce

4.1 Představení zkoumané společnosti

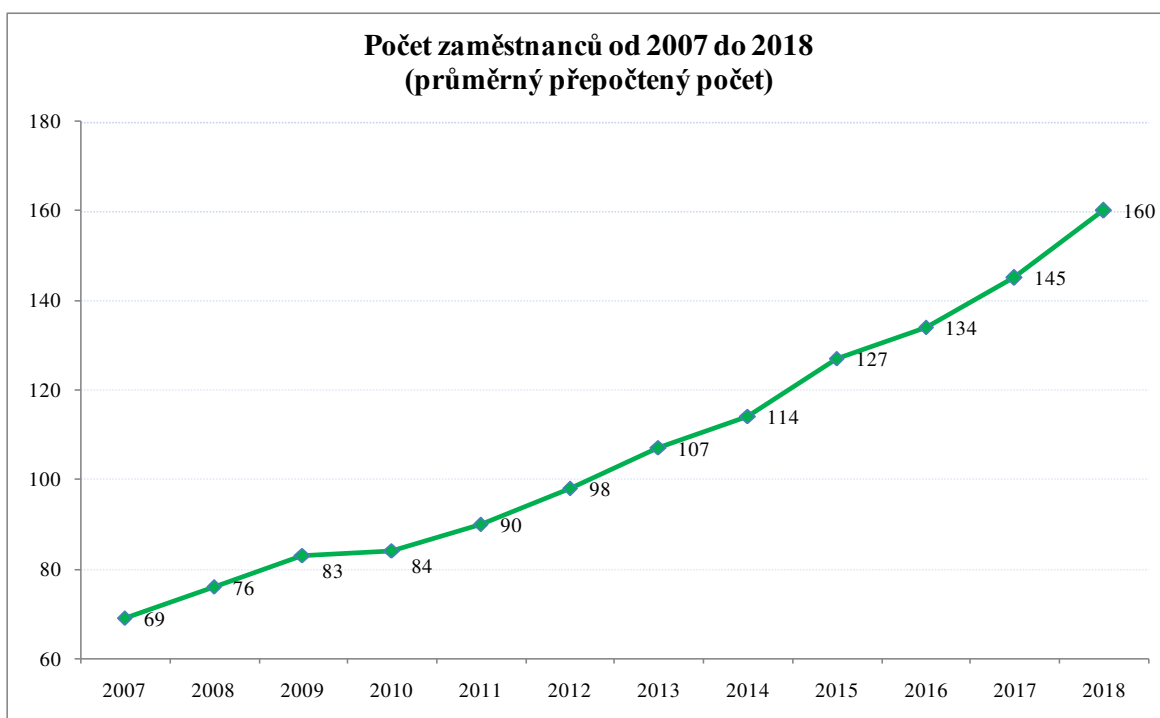
Controlling je oblastí, která o společnosti podává informace, které mohou být pro zkoumanou společnost z různých důvodů velmi citlivé, a proto si tyto informace chrání. Jedná se o informace jak z oblasti obchodní, finanční, anebo např. personální. Společnost si tyto informace oprávněně hlídá a chrání, čímž se stává konkurenceschopnější a méně zranitelnou. Z tohoto důvodu zkoumaná organizace povolila výzkum pouze v anonymitě. Pro účely této diplomové práce nebude tedy zveřejněn název společnosti, a ani ostatní identifikační znaky, které by mohly vést ke zveřejnění, odtajnění citlivých informací. Společnost tedy bude dále označována pouze jako "zkoumaná společnost".

Zkoumaná společnost je společností, která má v hlavním oboru svého podnikání činnosti týkající se výroby a prodeje chemických látek. Společnost působí na trhu více jak 15 let, nicméně svoji historii píše již od roku 1976, a to pod vedením různých majitelů. Zkoumaná společnost v současnosti patří do nadnárodní korporace, která má sídlo v Kanadě. Produkty zkoumané společnosti jsou určeny téměř do celého světa, pouze asi 5% celkového prodeje je určeno pro tuzemský trh. Jedná se tedy o výrobní společnost zabývající se především exportem. Zkoumaná společnost vedle výroby vlastních produktů také produkty přeprodává. Velkou přidanou hodnotou společnosti bezesporu je, že disponuje vlastním oddělením pro výzkum a vývoj. Tento fakt přispívá k tomu, že se nejedná pouze o výrobu (nebo tzv. montovnu) výrobků a prodej zboží, ale jedná se o společnost, která si vlastní produkty vyvíjí a tvoří. Vzniká tedy přidaná hodnota v podobě inovací, které přináší konkurenceschopnost a udržitelnost společnosti na existujícím a potenciálním trhu. Produkty zkoumané společnosti jsou určeny do potravinářského a farmaceutického průmyslu. Zkoumaná společnost nevyrobí konečný produkt, ale její produkty jsou dále zpracovávány. Produkty jsou dále aplikovány např. do dialyzačních a infuzních roztoků, farmaceutických a veterinárních přípravků, bio-léčiv, do kojenecké výživy a klinické stravy. Své místo najdou také v pekařství, pivovarnictví a při mineralizování vod. Samotná povaha aplikace výrobků staví společnost před nelehkou úlohu, kterou je splnění nároků v oblasti vysoké kvality produktů. Vysoká kvalita se odráží v certifikacích a registracích, které zkoumaná společnost vlastní. V současnosti je společnost držitelem certifikátů GMP Q7, FSSC 22000, ISO 9001 a FDA Inspected. Mezi příklady registrací patří US DMF, JAP DMF, ASMF a další.

4.1.1 Statistické údaje o zkoumané společnosti

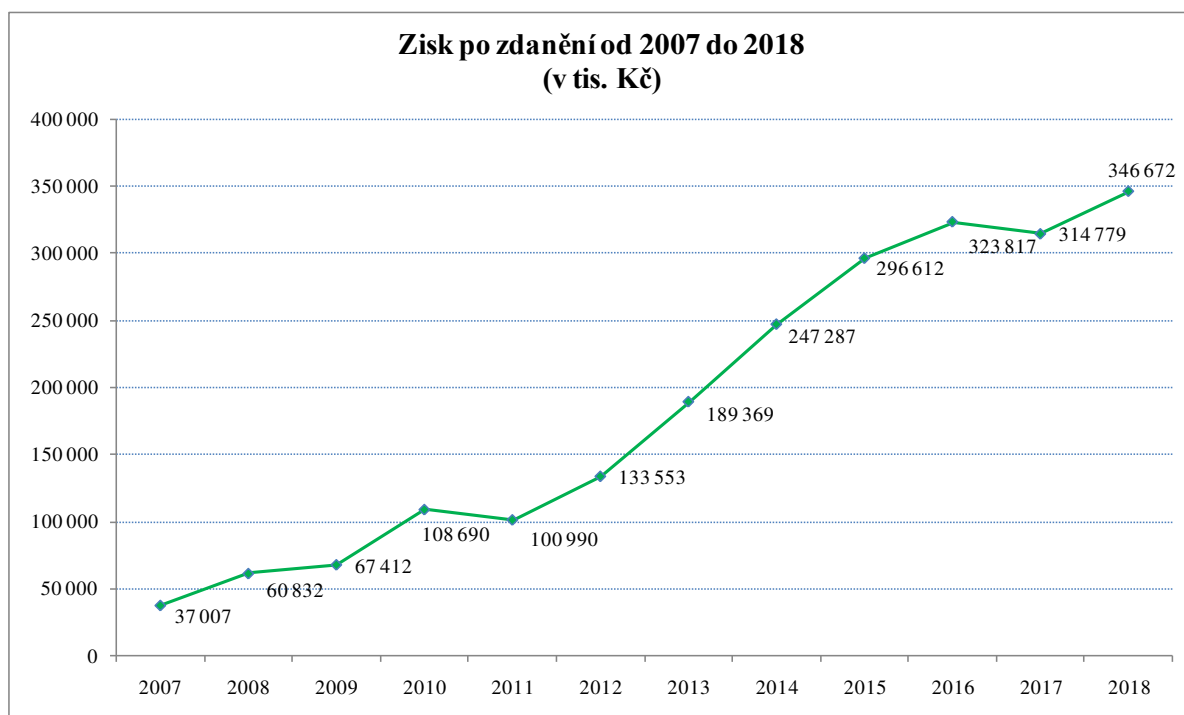
Jak již bylo řečeno, zkoumaná společnost působí na českém i světovém trhu více jak 15 let. Založena byla v roce 2003, zápisem do obchodního rejstříku. Hlavním oborem činnosti zkoumané společnosti je výroba a prodej chemických látek a dle zákona o účetnictví se řadí do kategorie středních účetních jednotek. Dle českého statistického úřadu je zkoumaná společnost zařazena do CZ-NACE 20.13. V současnosti zkoumaná společnost zaměstnává téměř 200 zaměstnanců, viz obr. 16 této diplomové práce a obrat společnosti dosahuje téměř jedné miliardy korun. Jedná se o expandující společnost, což dokazuje také vykazování hospodářského výsledku po zdanění, kterého společnost dosahovala v posledních jedenácti letech (viz obr. 17). Může se zdát, že se jedná o nevýznamného zaměstnavatele co do počtu zaměstnanců, nicméně v okrese s vyšší nezaměstnaností, je tomu právě naopak. Zkoumaná společnost představuje zaměstnavatele, který svým zaměstnancům nabízí uplatnění v oboru, stabilní, dlouhodobé zaměstnání a odpovídající mzdové ohodnocení, tedy jistotu zaměstnání.

Obr. 16 – Počet zaměstnanců zkoumané společnosti



Zdroj: účetní záznamy zkoumané společnosti; vlastní zpracování, 2020

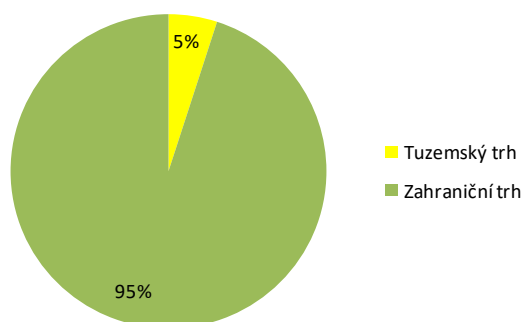
Obr. 17 – Zisk po zdanění zkoumané společnosti



Zdroj: účetní záznamy zkoumané společnosti; vlastní zpracování, 2020

Jak již bylo řečeno, zkoumaná společnost se zaměřuje především na export, a to jak do zemí evropské unie, tak do třetích zemí. Zkoumaná společnost exportuje do více jak 85 zemí celého světa, což klade vysoké nároky na pracovníky obchodního oddělení, kteří musí mít velké zkušenosti s exportem jako takovým. Podíl vývozu vyjádřených v procentech znázorňuje obr. 18 této diplomové práce.

Obr. 18 – Podíl exportu na celkovém prodeji



Zdroj: účetní záznamy zkoumané společnosti; vlastní zpracování, 2020

4.2 Popis využívání controllingu ve zkoumané společnosti

Tato kapitola bude věnována interním analýzám ve zkoumané společnosti. Bude analyzováno, jakou má zkoumaná společnost organizační strukturu, zda zkoumaná společnost využívá nástrojů controllingu dle jednotlivých oblastí řízení, jaké nástroje controllingu má implementovány a v jakém rozsahu.

4.2.1 Organizační struktura zkoumané společnosti

Organizační struktura zkoumané společnosti se začala formovat před patnácti lety a stále se mění, a to v návaznosti na potřeby organizace. Základ ale zůstává stále stejný, který tvoří funkční organizační struktura. Zkoumaná společnost je členěna na oddělení, za které jsou odpovědní odborní ředitelé. Konkrétně to jsou ředitel obchodu a marketingu pro obchodní oddělení, ředitel finanční pro oddělení financí a personalistiky, dále pak výrobní ředitel pro oddělení výroby a současně pro oddělení výzkumu a vývoje. Dalšími řediteli jsou ředitel logistiky, který odpovídá za sklady a expedice a také za IT oddělení, dále pak ředitele nákupu, který odpovídá za nákupní oddělení. Velmi důležitým ředitelem je pak ředitel kvality, který má na starosti celé oddělení kvality (kontrola, propouštění zboží, laboratoř apod.) a v neposlední řadě je to také technický ředitel, který odpovídá za oddělení údržby a oprav majetku. Organizační struktura zkoumané společnosti je znázorněna v příloze č. 1 této diplomové práce.

4.2.2 Analýza zavedeného controllingu dle jednotlivých oblastí

Následující podkapitola je věnována analýze zavedeného controllingu ve zkoumané společnosti, tedy vnitřní analýze současného stavu. Analyzovány byly vybrané oblasti podnikového řízení v návaznosti na identifikaci, zda je v těchto oblastech controlling zaveden a využíván. První z oblastí je oblast plánování, následuje oblast kontroly a dále pak se jedná o analýzu v oblasti personálního řízení. Neopomíjenou součástí zpracovaných analýz je také analýza týkající se současného zabezpečení controllingu ve zkoumané společnosti, a to jak z pohledu personálního zabezpečení, tak z pohledu informační technologie. Tato analýza je nezbytná k posouzení toho, jakými možnostmi zkoumaná společnost disponuje. Zkoumaná společnost poskytla veškeré nezbytné informace a součinnost ke zpracování potřebných analýz.

Analýza v oblasti plánování

První oblastí spadající do výše uvedených analýz je oblast plánování. Dle poskytnutých informací, má zkoumaná společnost problematiku plánování podchycenou v řízené dokumentaci, konkrétně v organizační směrnici č. **OS-9999/001/04-02 - Plánování**. V tomto dokumentu je specifikováno, co považuje zkoumaná organizace za strategický plán, roční plán a za plány středisek. Cílem této organizační směrnice je stanovení pravidel pro proces plánování za účelem dosažení stanoveného cíle, především zisku. Dle směrnice, proces plánování začíná formulací cílů společnosti, včetně rozpisu do věčné a časové roviny. Bez stanovení cílů nemůže začít proces plánování. Směrnice zároveň stanovuje, že základem pro plánování je plán strategický, tedy plán vypracovaný na období více let dopředu, který odráží záměry společnosti v dlouhodobém časovém horizontu. Tímto strategickým plánem si zkoumaná společnost vytvořila podnikatelský dlouhodobý plán, který stanovuje dlouhodobou strategii a popisuje budoucí vývoj společnosti.

Zpracování ročního finančního plánu probíhá v prosinci probíhajícího hospodářského roku, kdy je zpracováno očekávání od roku následujícího, což je porovnáváno s plánem probíhajícího roku. Odsouhlasení pak probíhá zahraničními majiteli v měsíci lednu. Plán musí splňovat tyto charakteristiky:

- musí být ambiciózní,
- motivační,
- a reálný.

Finanční plán je zpracován na základě dílčích plánů jednotlivých oddělení. Tyto dílčí plány obsahují také nefinanční cíle, které mají stanovený termín realizace a zodpovědnosti. Dílčí plány mají v kompetenci odborní ředitelé jednotlivých oddělení. Ve zkoumané společnosti jsou sestavovány tyto dílčí plány:

- plán prodeje vlastních výrobků, zboží a služeb,
- plán výroby,
- plán v oblasti jakosti,
- plán nákupu,
- personální a mzdový plán,
- plán výzkumu a vývoje,
- plán nákladů jednotlivých středisek,
- plán investic,

- a plán oprav.

Plán prodeje vlastních výrobků, zboží a služeb - je sestavován na prodej vlastních hotových výrobků a také na prodej zboží. Plán obsahuje plánované množství za jednotlivé druhy výrobků (zboží), dále pak cenu za jednotku, celkovou cenu a měnu. Plán obsahuje detailní členění dle zákazníků. Celkový roční plán je dále členěn na jednotlivé měsíce. Součástí plánu je také plán nákladů na přepravu, na vyplacené provize zprostředkovatelům, skladování výrobků v externích skladech a náklady spojené s účastí na světových veletrzích. Tento plán dále obsahuje marketing týkající se stávajících, ale také potenciálních produktů. Za sestavený plán odpovídá ředitel obchodu a marketingu. Plán prodeje slouží jako podklad pro výrobní plán, pro plán v oblasti jakosti a finanční plán zkoumané společnosti.

Plán výroby - plán výroby navazuje na plán prodeje. Součástí plánu je aktualizace výrobních norem spotřeby přímého materiálu, norem spotřeby času na jednotlivé výrobní operace, které slouží pro alokaci strojních nákladů a přímých personálních nákladů. Tento plán zároveň kapacitně prověřuje sestavený plán prodeje. Plán současně zahrnuje plán nákupů energií (přímé a režijní). Mezi cíle výrobního plánu patří např. snížení nákladovosti výroby. Je sestavován na jednotlivé vlastní výrobky. Plán obsahuje předpokládané vyrobené množství za jednotlivé druhy výrobků a je taktéž členěn na měsíce. Za sestavený výrobní plán odpovídá ředitel výroby a rozvoje. Výrobní plán slouží jako podklad pro finanční plán, dále pak pro plán v oblasti jakosti.

Plán v oblasti jakosti - tento plán vychází z plánu prodeje a výroby, a to v návaznosti na stanovení objemu potřebných analýz a autorizačních certifikací. Zahrnuje také proces zlepšování dokumentace v návaznosti na legislativní požadavky a požadavky zákazníků. Za tento plán odpovídá ředitel jakosti, který zároveň sestavuje dílčí plán nákladů za toto oddělení, který slouží jako podklad pro finanční plán.

Plán nákupu - cílem tohoto plánu je zabezpečit dodávky přímého a režijního materiálu, stanovit objemy dodávaných surovin a jejich ceny. Součástí tohoto plánu je také stanovit optimální zásoby materiálu a zboží na skladech. Nedílnou součástí je plán pro získávání nových dodavatelů. Za tento plán je odpovědný manažer nákupu.

Personální a mzdový plán - jedná se o dílčí plán, který sestavuje personalista ve spolupráci se mzdovou účetní. Tento plán obsahuje plánované mzdové náklady, osobní náklady, náklady na sociální a zdravotní pojištění a plánovaný počet zaměstnanců. Plán je členěn dle jednotlivých odpovědnostních středisek a měsíců daného fiskálního roku. Za

tento plán odpovídá finanční ředitel. Součástí personálního plánu, který sestavuje personalista, je plán vzdělávání. V plánu jsou stanoveny cíle personálního oddělení, dále pak cílové ukazatele týkající se např. plánované fluktuace zaměstnanců, nemocnosti, nákladů na vzdělávání. Personální plán také obsahuje plánované výdaje týkající se společenské odpovědnosti zkoumané společnosti. Za personální plán odpovídá finanční ředitel, jelikož personalistika spadá do jeho kompetencí. Personální plán zároveň obsahuje porovnání skutečnosti s obdobími předcházejícími.

Plán výzkumu a vývoje - je plánem týkající se výzkumu a vývoje vlastních (stávajících i nových) produktů zkoumané společnosti. Tento plán je zaměřen také na návrh nové technologie. Plán sestavuje ředitel pro výrobu a rozvoj (výrobní ředitel).

Dílčí plán nákladů dle jednotlivých středisek - jsou takové plány, které jsou rozpracovány na jednotlivá střediska dle druhového členění nákladů a výnosů. Účelem těchto plánů je konkretizovat odpovědnosti za jednotlivé druhy nákladů a výnosů.

Plán investic - obsahuje investice plánované na následující hospodářský rok ve finančním vyjádření. Účelem investic je především výroba nového produktu, rozšíření kapacity výroby, ale také eliminace rizik spojené s negativními vlivy na životní prostředí. Tento plán je sestaven dle jednotlivých oddělení a slouží zároveň jako podklad pro plán finanční. Plán investic je schvalován zahraničními majiteli. Za plán investic odpovídá ředitel pro výrobu a rozvoj (výrobní ředitel).

Plán oprav - odráží opravy potřebné pro následující hospodářský rok. Plán oprav je sestavován ve spolupráci se všemi odděleními společnosti. Opět slouží jako podklad pro finanční plán společnosti a odpovídá za něj technický ředitel.

Finanční plán - jedná se o stěžení dokument společnosti. Finanční plán sestavuje finanční ředitel na základě podkladů od ostatních oddělení (dílčích plánů). Plánované náklady a výnosy jsou členěny druhově, a dále pak na jednotlivá odpovědnostní střediska, což je znázorněno v příloze č. 2 této diplomové práce. Z takto sestaveného plánu nákladů a výnosů, je dále sestaven plánovaný výkaz zisku a ztráty, plánovaná rozvaha a tzv. plánovaný výkaz EBIT (viz příloha č. 3 této diplomové práce), kde je sledováno, jakých výsledků dosahují výrobní oddělení, oddělení exportu (expedice) a prodeje, výzkumu a vývoje, oddělení administrativy a také zkoumaná společnost jako celek.

Celkové výsledky hospodaření jsou sledovány v ebitové struktuře prostřednictvím těchto ukazatelů:

- EBT (zisk před zdaněním),
- EBIT (zisk před zdaněním, úroky a kurzovými vlivy),
- EBITDA (zisk před zdaněním, úroky a odpisy),
- EAT (výsledek hospodaření, čistý zisk).

Finanční plán je sestavován **na základě dílčích plánů** v těchto krocích:

- Krok č. 1 - plánované náklady a výnosy dle jednotlivých středisek (oddělení).
- Krok č. 2 - plánovaný výkaz zisku a ztráty,
- Krok č. 3 - Ebitová struktura.
- Krok č. 4 - plánovaná rozvaha společnosti.
- Krok č. 5 - plánované ceny vlastní produkce.
- Krok č. 6 - celkové zpracování finančního plánu, členění na jednotlivé měsíce.

Proces zpracování finančního plánu je zachycen v obr. 19 této diplomové práce.

Obr. 19 – Proces tvorby finančního plánu



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Nedílnou součástí vydaného finančního plánu tedy jsou:

- cíle společnosti,
- plán prodeje,
- plán výroby,
- plán investic,
- podrobné druhové členění nákladů a výnosů dle jednotlivých středisek a měsíců,

- výkaz zisku a ztráty v druhovém členění za zkoumanou společnost,
- výkaz zisku a ztráty ve struktuře EBIT za zkoumanou společnost,
- plánovaná rozvaha společnosti,
- plánované kalkulace vlastních produktů a výkonů zkoumané společnosti.

Zpracovaný finanční plán je distribuován v elektronické a tištěné podobě jednotlivým odborným ředitelům a majitelům zkoumané společnosti.

Analýza v oblasti kontroly

V oblasti kontroly byla analýza ve zkoumané společnosti zaměřena na sledování a vyhodnocování skutečnosti od plánovaných veličin. Tuto oblast nemá organizace zachycenou v žádné platné dokumentaci. Dle poskytnutých informací, jsou sledovány měsíční náklady v druhovém členění dle jednotlivých nákladových středisek. Porovnává se plán se skutečností. Porovnání je pomocí tabulkového kancelářského software (formát xls). Odpovědný pracovník (účetní) připraví měsíční report pro jednotlivé vedoucí pracovníky v tištěné podobě. Skutečnost je čerpána z účetnictví informačního systému (z hlavní knihy). Zpětná vazba na případné odchylky podávána a vyhodnocována není. V ojedinělých případech je prováděno střediskové přeúčtování (v případě, že je náklad na středisko špatně přiřazen v účetnictví).

V rámci měsíčního reportingu majitelům zkoumané společnosti jsou sledovány měsíční výsledky hospodaření (EBIT, EBT, EBITDA, EAT) a také procentuální vyjádření hrubé marže. V již zmiňované ebitové struktuře je prováděno porovnání plánovaných výsledků hospodaření s těmi skutečnými. Porovnání je jak za jednotlivé, konkrétní měsíce, tak od počátku daného hospodářského roku. Tato struktura neobsahuje informaci o možné odchylce. Finanční ředitel dále předkládá generálnímu řediteli souhrnný přehled s podrobnějším členěním nákladů, který obsahuje procentuální vyjádření odchylky nákladů, výnosů, hospodářských výsledků od plánu, viz příloha č. 4 této diplomové práce. Tento přehled obsahuje také porovnání s rokem předcházejícím. Vyhodnocení průběžných výsledků probíhá na nejvyšší úrovni managementu, tedy u generálního ředitele a bez podrobnějšího vyhodnocování různých ukazatelů.

V oblasti prodeje a výroby je podáván týdenní report na poradě vedení, kdy ředitel prodeje ústně informuje ostatní management o skutečných prodejích (tuny, cena) v porovnání s plánem, a výrobní ředitel ústně informuje o skutečné výrobě vlastních produktů dle jednotlivých výrobních linek.

V rámci roční účetní závěrky je prováděn přepočten plánovaných cen vlastních produktů na ceny skutečné. Tento přepočten je prováděn pouze jednou za rok a slouží k ocenění skladových zásob, tak aby bylo účetnictví zobrazeno věrně. V průběhu roku není finanční účtárnou analyzován a kontrolován vývoj cen vstupních materiálů a surovin. Zároveň nejsou přepočítávány plánované ceny produktů a není sledováno, zda nedochází k odchylce od cen plánovaných.

V oblasti kontroly jsou tedy tvořeny následující dokumenty:

- měsíční porovnání nákladů členěných druhově (dle odpovědnostních středisek),
- měsíční porovnávání ebitové struktury (výsledků hospodaření),
- měsíční přehled hospodaření (odchyly nákladů, výnosů, výsledků hospodaření od plánu).

V oblasti kontroly je třeba také zmínit vedlejší statistiky sloužící k porovnávání přesčasové práce, stavu skladů, salda pohledávek a závazků zkoumané společnosti. Tyto veličiny jsou však porovnávány pouze s předchozím hospodářským rokem, nikoli na veličiny plánované. O těchto veličinách informuje finanční ředitel generálního ředitele. V případě významné odchylky od let předcházejících informuje také odborné ředitele.

Analýza personálního řízení v návaznosti na controlling

Problematika personálního řízení je ve zkoumané společnosti podchycena v řízené dokumentaci č. **OS-Q 11/04-11 - Management lidských zdrojů**. Jak již bylo řečeno v oblasti plánování, zkoumaná společnost vydává dílčí personální plán. Tento plán se vydává jednou ročně, vždy na nový hospodářský rok zkoumané společnosti. Tento plán obsahuje také porovnání (vyhodnocení) personálních veličin s lety předcházejícími. Mezi ukazatele v plánu patří:

- míra fluktuace,
- nemocnost,
- přesčasová práce,
- počty zaměstnanců (fyzické, přepočtené atd.),
- pracovní úrazy,
- náklady na vzdělávání,
- náklady na pracovní lékařskou službu a další.

V oblasti personálního řízení dochází ke sledování a vyhodnocování následujících statistických veličin (ukazatelů):

- nemocnost - sledování měsíčně, stanovený limit 4%, vyhodnocení ročně,

- stavy zaměstnanců, struktura zaměstnanců - sledování měsíčně, vyhodnocení ročně,
- fluktuace, analýza fluktuace - sledování měsíčně, limit 10%, vyhodnocení na konci roku,
- přesčasy - sledování měsíčně, limit 800 hodin/měsíc, vyhodnocení na konci roku,
- pracovní úrazy - statistika závažných pracovních úrazů, sledování měsíčně, vyhodnocení ročně,
- úspěšnost náborů - vyhodnocení probíhá 1x ročně.

Z pohledu finančních nákladů jsou v oblasti personálního řízení sledovány tyto druhy nákladů:

- náklady na vzdělávání - vyhodnocení na konci roku,
- náklady na ubytování zaměstnanců - sledováno měsíčně,
- náklady na dohody mimo pracovní poměr - sledování měsíčně,
- náklady spojené s pracovní lékařskou péčí - sledováno průběžně, dle potřeby.

Výše uvedené náklady jsou sledovány, na konci roku vyhodnocovány, ale není podávána zpětná vazba odpovědným pracovníkům stran možných odchylek od plánu.

V oblasti personálního řízení jsou dále stanoveny úkoly a cíle pro daný, nadcházející hospodářský rok. Tyto úkoly a cíle jsou obsahově vymezeny, mají stanovenou odpovědnou osobu a termín realizace.

Analýza zajištění controllingu ve zkoumané společnosti

Zkoumaná společnost **nemá** zpracovaný dokument, který by se týkal výhradně controllingu. Z jednotlivých dokumentů lze vyvodit např. proces plánování, personálního řízení, oceňování zásob. Z výše uvedených analýz je zřejmé, že zkoumaná společnost má v oblasti controllingu určité znalosti, ale nemá vytvořený koncept. Dle organizační struktury zkoumané společnosti je jasné, že zde není vytvořeno oddělení controllingu a zároveň zde chybí také pozice controllera. Controlling je v současnosti zabezpečován finančním oddělením, konkrétně finančním ředitelem a účetní, která sestavuje měsíční report nákladů a výnosů vyjadřující procentuální odchylku od plánu. Finanční ředitel odpovídá za sestavení finančního plánu, kalkulaci plánovaných a skutečných cen produktů a měsíční a roční reporting (Ebitová struktura, přehled hospodaření, účetní výkazy).

Z pohledu informační technologie jsou jednotlivé reporty zpracovávány v xls souborech, viz přílohy této diplomové práce. Vstupní data jsou pak čerpána z účetnictví, které je zabezpečováno zkoumanou společností, konkrétně finančním oddělením a je

vedeno v jejím účetním informačním systému. Zkoumaná společnost nevyužívá žádného programu ani aplikace určené pro vedení controllingu (určené pro plánování, porovnávání, simulace, vyhodnocování atd.).

4.2.3 Shrnutí provedených analýz

Analýzy byly provedeny v oblasti plánování, kontroly, personálního řízení a zabezpečení controllingu (personálního a informačního). Dle zpracovaných analýz je možno říci, že zkoumaná společnost má určité, základní zkušenosti v oblasti controllingu. Zkoumaná společnost v pravidelných intervalech sestavuje jak dílčí plány, tak plány hlavní, strategické. Problematiku plánování má zároveň podchycenou v řízené dokumentaci. V dokumentaci nejsou definována přesná pravidla pro tvorbu plánů, jejich formu. Každý odpovědný pracovník má svoji vlastní formu, kterou používá řadu let. Podobu dílčích plánů si určuje každý odpovědný pracovník sám, stejně tak obsah.

Velké mezery má zkoumaná společnost v oblasti kontroly. Kontrola je prováděna jen v omezené míře a ve většině případů chybí implementace zpětné vazby od odpovědných vedoucích pracovníků. Nejsou sledovány a vyhodnocovány odchylky od plánu. Jsou zpracovávány reporty, ale ty nejsou diskutovány, hodnoceny ani prezentovány. Nejsou stanoveny pravidelné termíny pro podávání informací ostatnímu managementu společnosti např. formou prezentace (o hospodaření společnosti, o různých ukazatelích z oblasti personální, nákupní, prodejní atd.). Není sledován možný vývoj ukazatelů do budoucna např. formou simulací.

V oblasti personálního controllingu jsou sestavovány plány, které nejsou vyhodnoceny se skutečností. Tyto plány obsahují většinou pouze porovnání s lety předchozími. Zároveň není přesně specifikován obsah takového plánu a nejsou sledovány ukazatele, které by mohly být přínosem pro rozhodování manažerů v oblasti personálního řízení. Formu a obsah personálního plánu si stanovuje personalista, dle vlastního uvážení.

Co se týče zabezpečení controllingu, tak společnost nemá ve své organizační struktuře implementovanou pozici controllera. Dle organizační struktury nemá ani controllingové oddělení. Controlling v základní míře zajišťuje finanční oddělení vlastními silami prostřednictvím dat z účetnictví, která jsou dále zpracovávána formou xls tabulek. Ostatní controllingovou činnost si zabezpečují manažeři zkoumané společnosti dle svých možností a potřeb.

Zkoumaná společnost nedisponuje dokumentací, která by popisovala controlling jako celek, jeho oblasti, nástroje a vlastní zajištění. Neexistuje zavedený koncept controllingu.

4.3 Potřeby zkoumané společnosti v oblasti controllingu

Pro správnou identifikaci problému a také navržení efektivnějšího procesu controllingu ve zkoumané společnosti je nezbytné znát názory spolupracujících osob, v tomto případě managementu zkoumané společnosti. Z tohoto důvodu budou následující kapitoly věnovány právě strukturovaným pohovorům se zástupci zkoumané společnosti. Cílem těchto pohovorů je získat objektivní informace o skutečných, reálných potřebách zkoumané společnosti v oblasti controllingu.

4.3.1 Strukturované pohovory

Jak již bylo řečeno, pro objektivní posouzení stávajícího procesu controllingu ve zkoumané společnosti a následné navržení nového konceptu controllingu je nezbytně nutné znát názor a především potřeby spolupracujících osob. Pro tyto účely je důležité správně zvolit okruh dotazovaných osob, a jelikož se jedná o nástroj, který prochází všemi oblastmi řízení, byli vybráni právě zástupci z řad vrcholového managementu společnosti. Konkrétně se jedná o zástupce zkoumané společnosti na těchto pozicích:

- generální ředitel,
- ředitel výroby a rozvoje,
- ředitel obchodu a marketingu,
- manažer nákupu,
- manažer logistiky,
- finanční ředitel,
- a technický ředitel.

Strukturované pohovory byly uskutečněny v sídle zkoumané společnosti a jednotliví respondenti odpověděli celkem na osm otázek. Otázky byly směřovány na již zavedený proces controllingu ve zkoumané společnosti, dále pak na hodnocení tohoto zavedeného stavu a na vlastní očekávání a představy jednotlivých manažerů do budoucna. V interview byly kladeny a zodpovězeny následující otázky:

1. *Jakým způsobem se ve společnosti podílíte na controllingu?*
2. *Co hodnotíte na zavedeném controllingu kladně a co naopak záporně?*

3. *Jakou oblast controllingu ve společnosti zcela postrádáte?*
4. *Jakým způsobem by, dle Vašeho názoru, měl být controlling v organizaci zajištěn personálně?*
5. *Jak hodnotíte zajištění controllingu v organizaci z pohledu informační technologie?*
6. *Myslíte si, že je zavedené sledování odchylek od plánů dostačující? Pokud ne, uveďte prosím důvod.*
7. *Jaká jsou Vaše očekávání (představy) v oblasti controllingu?*
8. *Uvítali byste změnu současného, zavedeného procesu controllingu v návaznosti na Vaše očekávání?*

Konkrétní odpovědi na výše uvedené otázky jsou uvedeny v příloze 5 této diplomové práce a jsou rozděleny dle jednotlivých respondentů.

4.3.2 Shrnutí výsledků uskutečněných interview

Shrnutí uskutečněných interview je následující. Interview se zúčastnilo celkem sedm zástupců zkoumané společnosti, kteří se dílčími činnostmi podílejí na controllingové činnosti. Je nutno podotknout, že respondenti odpovídali na otázky z pohledu svých kompetencí a odpovědností. Některé odpovědi se mohou zdát hodně subjektivní.

Zavedený controlling je hodnocen spíše negativně, než pozitivně. Mezi uvedené důvody negativního hodnocení se řadí nesystematičnost, nekoordinovanost, nevyužívání software, okrajovost, absence koncepce controllingu, nezajištění controllingu z pohledu personálního, ale také z pohledu informační technologie. Kladně je hodnoceno, jedním respondentem, množství analýz na oddělení prodeje, dále pak jednoduchost a rychlost. Ohledně oblasti, kterou respondenti ve zkoumané společnosti zcela postrádají, se nejvíce opakovala odpověď týkající se absence sledování odchylek od plánů, tedy skutečnosti od plánovaných veličin.

Co se týče personálního zabezpečení controllingu, tak až na dva dotazované, by všichni respondenti uvítali zavedení pozice controllera (specialisty), který by byl součástí finančního oddělení a zajišťoval koordinaci celé oblasti controllingu napříč organizací.

Dále se dotazování týkalo zabezpečení z pohledu informační technologie. Respondenti se opět téměř všichni shodli, že zavedený systém formou xls tabulek je nedostačující a uvítali by zapojení informačního programu, kterým zkoumaná společnost disponuje, konkrétně se jedná o systém K2. Jedna z otázek směřovala také na již zmíněnou

oblast sledování odchylek od plánů. Většina respondentů tuto oblast hodnotí jako nedostačující, a to jak v samotném sledování, tak ve zpětné vazbě, analýzách, reportingu a četnosti.

Velmi důležitou otázkou v řízených pohovorech byla otázka týkající se vlastních očekávání jednotlivých manažerů. Všichni respondenti by uvítali změnu v procesu controllingu v návaznosti na svá očekávání. Konkrétní očekávání manažerů zkoumané společnosti jsou následující:

- kontrola nákladů a výkonů,
- zapojení všech útvarů,
- pravidelné vyhodnocování,
- řešení oblasti plánování a čerpání nákladů,
- sledování odchylek oproti plánu (zpětně),
- zajištění podpory při plánování, rozpočtování, stanovování prodejních cen (pohled do budoucna),
- vyhodnocování návratnosti investic, nákladovosti velkých projektů,
- příprava pro strategická rozhodnutí,
- pomoc při sledování a vyhodnocování nákupních cen,
- sledování trendů vývoje cen,
- implementace vhodného software a možnost jeho využití specialistou controllingu a jednotlivými manažery,
- zlepšení a zjednodušení controllingu procesních dat.

Pro tento výzkum je velice důležité, že, dle výše uvedených očekávání, není oblast controllingu managementu společnosti lhostejná. Každý respondent má určitou představu toho co od controllingu očekává, co by mělo být pro jeho činnosti a tedy pro zkoumanou společnost přínosem. Výše uvedená očekávání a představy řídicích pracovníků zkoumané společnosti budou tvořit základ pro navržení vhodného konceptu pro zavedení controllingu a jeho možných nástrojů ve zkoumané společnosti. Navržený koncept tak bude odrážet skutečné potřeby zkoumané společnosti, což bude součástí praktického přínosu této diplomové práce.

4.4 Identifikace možného problému

Na základě provedených vnitřních analýz ve zkoumané společnosti a také na základě uskutečněných interview s řídicími pracovníky společnosti bylo možné provést identifikaci existujícího problému, který zkoumaná společnost v oblasti zavedeného procesu controllingu má. Identifikace možného problému je velmi důležitá, protože pokud by problém v této oblasti neexistoval, bylo by neefektivní (zbytečné) zabývat se novou koncepcí controllingu a návrhem možných nástrojů pro zkoumanou společnost.

Analýzy vnitřního prostředí podniku byly provedeny ve dvou rovinách. První rovina se týkala zjišťování současného stavu z dokumentace zkoumané společnosti, z účetních záznamů společnosti a ze zavedených procesů. Pro lepší názornost tvoří některé účetní podklady součást příloh této diplomové práce. V druhé rovině se jednalo o analýzu názorů zástupců zkoumané společnosti prostřednictvím strukturovaných pohovorů, což zaručí objektivní hodnocení zavedeného systému controllingu ve společnosti. Na základě vnitřních analýz provedené z dokumentace a účetních informací zkoumané společnosti byla zjištěna tato problematická místa:

- **Nedostatečná dokumentace v oblasti controllingu jako celku a také v jednotlivých oblastech řízení** - v řízené dokumentaci zcela chybí dokument týkající se oblasti controllingu jako celku. Ostatní dokumenty z jednotlivých oblastí řízení jsou velmi obecné, chybí větší konkretizace, specifikace týkající se podmínek, termínů, odpovědností, forem atd.
- **Absence personálního zabezpečení** - zcela chybí controllingové oddělení nebo pozice controllera. Controllingové činnosti jsou zabezpečovány jednotlivými manažery a jen v malé míře za podpory finanční účetní. Zcela chybí koordinace.
- **Nevyhovující zabezpečení z pohledu informační technologie** - není v souladu s potřebami zkoumané společnosti. Ve zkoumané společnosti je využíváno pouze xls tabulek, není využíváno informačního programu, který společnost používá pro účetnictví, skladové hospodářství, fakturace atd. Využívání xls tabulek může také vést k chybovosti reportovaných informací.
- **Nedostatečné sledování odchylek od plánu** (nákladových, výnosových, cenových aj.), absence zpětné vazby odpovědných pracovníků. Odchyly jsou sestavovány ze strany účetní, ale nejsou dále vyhodnocovány.
- **Controlling neslouží jako koordinace oblastí podnikového řízení.**

Na základě strukturovaných pohovorů se zástupci zkoumané společnosti byly zjištěny tyto nedostatky ve stávajícím procesu controllingu:

- **controlling není systematický a koordinovaný,**
- **controlling je okrajový a v omezené míře,**
- **není dostačující zabezpečení jak personální, tak z pohledu IT,**
- **neexistuje pravidelné sledování a vyhodnocování všech odchylek od plánů, a to v kratších časových intervalech (průběžně),**
- **chybí informovanost a chybí zapojení všech útvarů.**

Na základě identifikace výše uvedených problémových oblastí je možno usoudit, že zkoumané společnosti chybí zavedený koncept controllingu. Zkoumaná společnost využívá (v omezené míře) určitých nástrojů controllingu, ale ve skutečnosti se jedná o nástroje, které nejsou využívány efektivně. Controlling není integrovaný napříč celou organizací, ale odděleně dle potřeb konkrétních řídicích pracovníků.

5 Návrhy pro zkoumanou společnost

Na základě předchozích kapitol, které byly věnovány vnitřním analýzám ve zkoumané společnosti a identifikaci možného problému v již zavedeném procesu controllingu, budou následující kapitoly obsahovat navrhovaný koncept zavedení controllingu, jeho zabezpečení, jak z pohledu personálního, tak z pohledu informačních technologií a zároveň bude tato kapitola věnována návrhu možných nástrojů, které by měl navrhovaný koncept zavádění controllingu obsahovat. Součástí této kapitoly bude také vymezení možných rizik, která mohou při implementaci navrhovaného konceptu zavádění vzniknout a dále pak vyčíslení předpokládaných nákladů, tedy finanční náročnosti samotné implementace.

5.1 Návrh koncepce zavedení controllingu

Navržená koncepce zavedení controllingu ve zkoumané společnosti by především měla odrážet skutečné potřeby zkoumané společnosti. Dle zpracovaných analýz je jednoznačné, že ve zkoumané společnosti chybí celý, systematický koncept controllingu. Dále je zřejmé, že zde není zabezpečená odpovědnost za tuto oblast, tedy pozice controllera, což způsobuje znalostní absenci v této oblasti. Na základě zpracovaných analýz je možno definovat požadavky zkoumané společnosti na koncepci zavedení controllingu následovně:

- zabezpečení controllingu jako celku (jak personální, tak z pohledu informační technologie),
- zlepšení controllingových činností (nástrojů),
- propojení napříč organizací v návaznosti na strategii zkoumané společnosti.

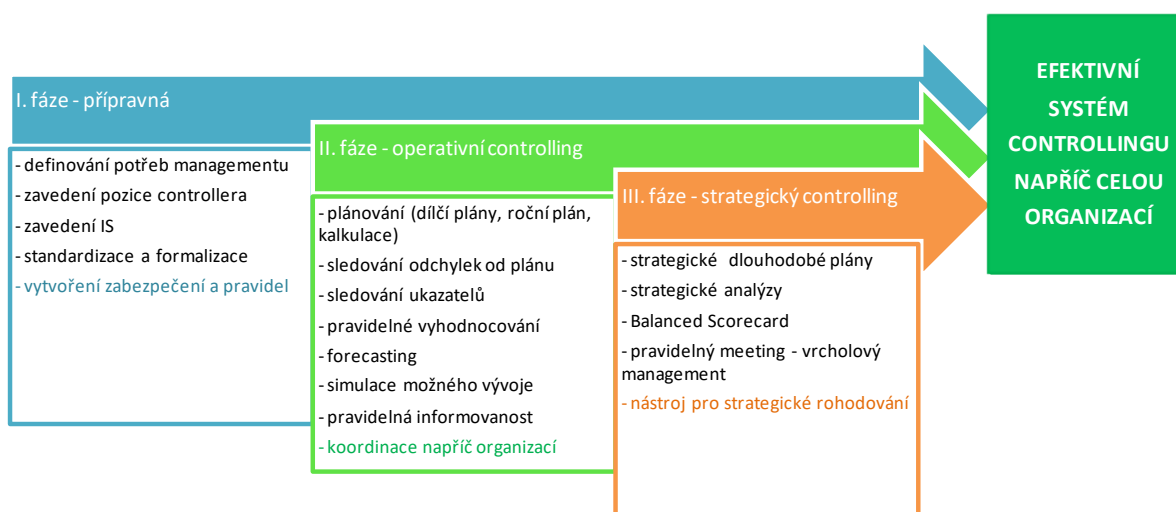
Návrh koncepce na zavedení controllingu by tedy měl výše uvedené požadavky akceptovat a zahrnovat. Jelikož ve zkoumané společnosti chybí znalosti a zkušenosti v oblasti controllingu jako celku, je důležité při zavádění dodržet posloupnost a také systematickosti. Cílem navrhovaného konceptu zavádění controllingu ve zkoumané společnosti je možná implementace tohoto efektivního nástroje pro řízení podniku. Aby nedošlo ze strany zúčastněných k nepochopení jednotlivých činností zavádění, je navrženo postupovat ve třech fázích (viz obr. 20 této diplomové práce). Navrhované fáze zavedení konceptu controllingu jsou následující:

I. fáze - přípravná - tato fáze zahrnuje především definování potřeb zkoumanou organizací, dále pak zavedení nové pozice controllera, a to včetně začlenění do organizační struktury zkoumané organizace, dále zahrnuje vymezení informační technologie pro efektivní získávání informací potřebných pro oblast controllingu. Důležitou částí přípravné fáze je také zajištění standardizace a formalizace controllingového procesu ve zkoumané společnosti. Je tím myšleno vytvoření potřebné řízené dokumentace, která bude obsahovat bližší specifikace týkající se oblasti controllingu. Tato dokumentace bude závazná pro celou zkoumanou společnost a zároveň poskytne v této oblasti jasné pravidla.

II. fáze - operativní controlling - jakmile bude dosaženo zavedení první fáze, bude možno přistoupit k fázi č. 2. Tato fáze v sobě zahrnuje implementaci controllingu na operativní úrovni. Na této úrovni již zkoumaná společnost určité controllingové činnosti vykonává, nicméně nejsou dostačující. Na základě již vytvořených pravidel a zabezpečení controllingu (I. fáze) bude implementován operativní controlling jako celek. Požadavky na operativní controlling budou vymezeny řízenou dokumentací. Mezi nástroje operativního controllingu se může řadit tvorba dílčích plánů dle potřeb organizace, pravidelné sledování odchylek od plánů (minimálně měsíční), sledování potřebných ukazatelů, pravidelné vyhodnocování atd. Důležitou součástí druhé fáze je zavedení pravidelné informovanosti např. formou pravidelných schůzek s odpovědnými pracovníky a pravidelným reportingem managementu společnosti (osobní v kombinaci s elektronickou). Zavedením nástrojů operativního controllingu společně s vytvořením dostatečné informovanosti a spolupráce bude dosaženo koordinace tohoto procesu napříč celou organizací.

III. fáze - strategický controlling - bude-li dosaženo druhé fáze, tedy implementován operativní controlling, bude možno přistoupit ke třetí, závěrečné fázi, kterou je strategický controlling. Strategický controlling je nezbytný pro strategická rozhodování managementu společnosti. Jedná se především o dlouhodobá rozhodování, která vedou k naplnění stanovených hlavních cílů podniku. V této fázi bude controller rovnocenným partnerem pro management společnosti. Budou implementovány nástroje controllingu nutné pro strategické řízení podniku jako např. dlouhodobé plánování, systémy ukazatelů, Balanced Scorecard, ale také pravidelné schůzky s managementem společnosti. Implementací třetí fáze do koncepce controllingu ve zkoumané společnosti, bude zajištěn nástroj pro efektivní strategické rozhodování vrcholového managementu ve zkoumané společnosti.

Obr. 20 – Návrh konceptu zavádění controllingu

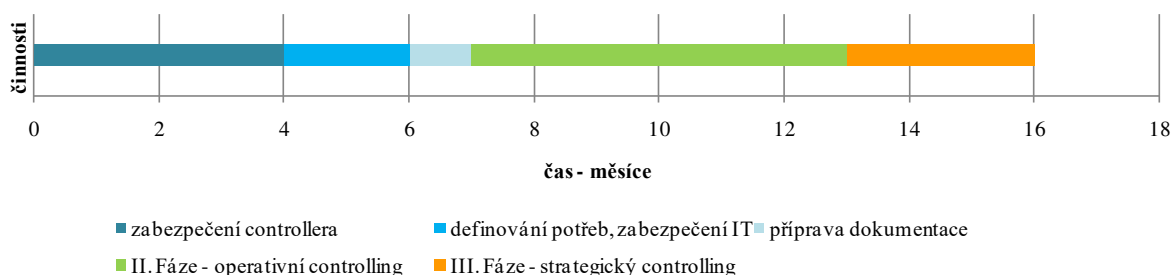


Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Všechny tři výše uvedené fáze tvoří jeden navrhovaný koncept zavádění controllingu ve zkoumané společnosti. Celý tento koncept je založen jak na provedených analýzách ve zkoumané společnosti, tak, a to především, na faktu, že zkoumaná společnost chce mít zavedený jednotný koncept controllingu napříč celou organizací. Management společnosti si uvědomuje přednosti controllingu, což je pro zavádění a následné využívání tohoto nástroje nezbytné.

Časovou osu zavádění navrhované koncepce controllingu znázorňuje obr. 21 této diplomové práce. Časová osa kopíruje tři fáze zavádění controllingu ve zkoumané společnosti. Časová náročnost je vyjádřena v kalendářních měsících, kdy na první fázi konceptu se předpokládá potřeba 7 kalendářních měsíců, na druhou fázi pak 6 kalendářních měsíců a na třetí, závěrečnou fázi je počítáno se 3 měsíci. Celková doba zavádění nové koncepce controllingu činí 16 kalendářních měsíců. Vliv na délku zavádění konceptu má především výběrové řízení na pozici controllera. Tato část se předpokládá v celkové délce 4 měsíců, a to z toho důvodu, že se nepředpokládá, že by vhodný uchazeč mohl ihned nastoupit do zaměstnání. Je tedy počítáno také s časem pro výpovědní lhůtu ve stávajícím zaměstnání, tj. 2 kalendářní měsíce.

Obr. 21 – Časová osa pro zavedení navrhovaného konceptu



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

5.2 Návrh personálního a informačního zabezpečení

Tato podkapitola bude zaměřena na návrh personálního zabezpečení controllingu ve zkoumané společnosti, a to včetně návrhu nové organizační struktury zkoumané společnosti. Součástí této podkapitoly je dále návrh na zabezpečení controllingu z pohledu informační technologie, tak aby toto zabezpečení co nejvíce vyhovovalo potřebám zkoumané společnosti. Tyto návrhy souvisí s první fází navrhované koncepce zavádění controllingu ve společnosti, tedy s fází přípravnou.

5.2.1 Návrh personálního zabezpečení controllingu

Zajištění personálního zabezpečení controllingu má v podniku podstatnou roli. Chceme-li se v controllingu posunout k efektivní koordinaci podnikových činností, je nutné si takové zabezpečení stanovit. Existují dvě možnosti, jak controlling organizačně zajistit. První možností je vytvoření controllingového oddělení, a tou druhou je vytvoření samostatné pozice controllera. Dle zpracovaných analýz je zřejmé, že se vedení společnosti shodlo na vytvoření nové pozice controllera, která by byla začleněna na finanční oddělení. Toto rozhodnutí je ovlivněno zejména velikostí podniku, charakterem činnosti podniku a potřebami managementu, tedy zkoumané společnosti.

Návrhem pro zkoumanou společnost tedy je vytvoření nové pracovní pozice controllera, začlenění této pozice do organizační struktury společnosti (viz příloha 6 této diplomové práce) a stanovení kompetencí, tedy popisu pracovního místa, který bude obsahovat, jak požadavky na danou pracovní pozici, tak popis činností a odpovědností.

Proces pro vytvoření personálního zabezpečení je znázorněn v obr. 22 této diplomové práce.

Stanovení controllera - pro zkoumanou společnost je důležité rozhodnutí, z jakých zdrojů bude tato pozice obsazena, zda z vlastních, tedy ze stávajících zaměstnanců, či z externích, tedy z uchazečů z vnějšího trhu práce. Jelikož je pozice controllera plánována na celkové zabezpečení a celkovou koordinaci controllingu, při čemž jsou požadovány znalosti a vzdělání z této oblasti, je navrženo, aby tato pozice byla obsazena uchazečem z vnějšího trhu práce, tedy zcela novým pracovníkem.

Začlenění controllera do organizační struktury organizace - pozice controllera je navržena na začlenění na finanční oddělení, kdy bude přímo podřízena finančnímu řediteli. Návrh takového začlenění vychází z podnětů managementu společnosti (viz analyzovaná interview), kdy většina respondentů vyjádřila svůj požadavek na personální zabezpečení controllingu právě formou nové pozice controllera, který by byl součástí finančního oddělení. Vytvoření celého controllingového oddělení není pro zkoumanou společnost vhodnou variantou, protože by toto oddělení nemělo prozatím plnohodnotné využití.

Stanovení kompetencí a odpovědností controllera - navrhované kompetence controllera jsou součástí navrhovaného popisu pracovního místa pro tuto pozici, jež tvoří přílohu 7 této diplomové práce. Požadavky na tuto pozici by měl stanovit management společnosti, nicméně návrh pro účely této diplomové práce je následující. Pozice by měla splňovat vysokoškolské vzdělání ekonomického směru, a jelikož ve zkoumané společnosti nemá nikdo s controllingem dostačující zkušenosti, tak by měla mít praxi v této činnosti minimálně 3 roky. Zároveň by mezi požadavky na tuto pozici měla patřit dobrá jazyková vybavenost, a to z toho důvodu, že zkoumaná společnost je vlastněna zahraničními investory. Mezi kompetence controllera bude dále patřit tvorba podnikové dokumentace v oblasti controllingu, spolupráce na dílčích plánech, zpracování celkového plánu společnosti, včetně všech jeho složek (plánované náklady a výnosy, kalkulace, plánovaná ebitová struktura a další). Dále tento pracovník bude odpovídat za kontrolu dodržování vydaných směrnic, sledování odchylek od vyhotovených plánů (nákladových, výnosových, cenových). Tento pracovník bude také pravidelně vyhodnocovat a informovat o skutečnosti a předpokládaném vývoji hospodaření společnosti, bude také odpovědný za tvorbu forecastu (krátkodobých i dlouhodobých) aj. Controller bude spolupracovat se všemi odděleními, tak aby byl nový koncept controllingu integrovaný napříč celou zkoumanou organizací a docházelo tak ke koordinaci oblastí celého podnikového řízení.

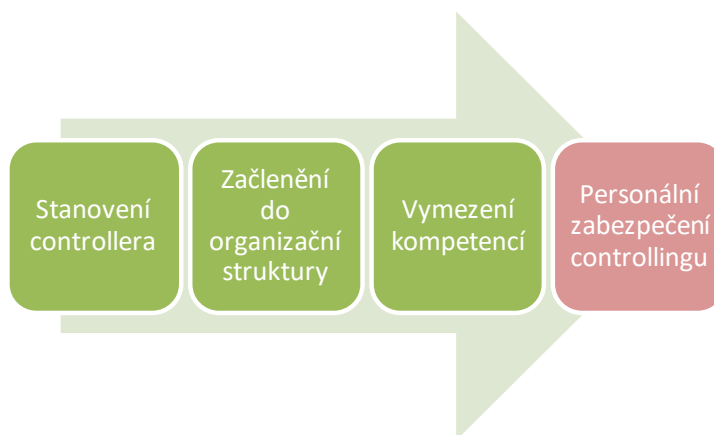
Pro pozici controllera jsou také velmi důležité osobnostní charakteristiky, mezi které patří systematickosti, komunikativnost, ale také pečlivost, cit pro detail a hlavně vytrvalost. Zároveň tato osoba musí být cílevědomá a přímá. V žádném případě nesmí být plachá, zdrženlivá a neprůbojná. Celkový výčet kompetencí a odpovědností je uveden v již zmiňovaném popisu pracovního místa.

V návaznosti na navrhovaný třífázový koncept zavádění controllingu ve zkoumané společnosti, je důležité zmínit, že pozice controllera by měla zajišťovat všechny tři fáze tohoto konceptu. Je možné, že se při samotné implementaci tohoto konceptu ukáže, že kapacity jednoho controllera jsou naplněny již při realizaci druhé fáze, tj. při implementaci operativního controllingu. V tomto případě, pak bude nezbytné provést nové posouzení dané situace a vyhodnotit, zda bude implementována také třetí fáze, tedy strategický controlling, a za jakých podmínek. Pro zavádění navrhovaného konceptu je důležité s tímto rizikem počítat a vést ho v patrnosti. Se změnou v navrhovaném konceptu totiž souvisejí náklady, které by mohly vzniknout např. s druhou pozicí controllera a je třeba si tyto skutečnosti uvědomit. Předpokládané náklady související s návrhy na personální zabezpečení controllingu ve zkoumané společnosti jsou součástí další kapitoly této diplomové práce.

Personální zabezpečení controllingu ve zkoumané společnosti je tedy navrženo:

- ✓ **novou pozicí controllera,**
- ✓ **novou organizační strukturou,**
- ✓ **vymezením kompetencí controllera.**

Obr. 22 – Proces personálního zabezpečení controllingu



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

5.2.2 Návrh zabezpečení controllingu v informační technologii

Na základě zpracovaných analýz bylo zjištěno, že zkoumaná společnost ke své controllingové činnosti využívá jako zdroj vstupních dat informační systém, který je určen pro vedení účetnictví, skladové hospodářství, fakturace aj. Získaná data jsou pro účely controllingu zpracovávána prostřednictvím xls tabulek. Takové zpracování dat vyžaduje velké znalosti s programem xls, zároveň je náročné na čas a v neposlední řadě je tento způsob zpracování spojen s vysokým rizikem chybovosti (především pak v samotném přepisování dat).

Informační systém zkoumané společnosti všechna potřebná data obsahuje a dle vyjádření zástupců společnosti není tento systém využíván v celé své funkcionalitě. Z tohoto důvodu je navrženo, aby byla provedena bližší analýza v možnostech využití tohoto systému, a pokud to bude možné, aby byl controlling implementován přímo do něj. V současném informačním systému jsou veškerá data týkající se skutečnosti, tedy reálného vývoje hospodaření společnosti. Současný IT systém by tedy mohl minimálně zajišťovat následující reporty a sestavy:

- porovnání skutečných veličin s plánovanými, a to v různých časových intervalech, dle potřeb společnosti (např. roční, měsíční, týdenní, denní),
- vyhodnocení dosažené skutečnosti na plán, tj. sestava, která by jednoduchou formou informovala o případných problémových místech,
- export výkazů potřebných pro pravidelný reporting, především pak výkaz zisku a ztráty společnosti, rozvahu společnosti, cash flow, Ebitovou strukturu hospodaření společnosti,
- zajištění kalkulací cen vlastních produktů,
- využití projektového řízení pro controllingovou činnost v oblasti ročního plánování, což by zajistilo koordinaci napříč celou organizací a splnění termínu pro sestavení strategického finančního plánu na období následující.

Další funkcionalitou současného IT systému by mohl být automatický export do xls programu, který by sloužil jako podpora pro další práci controllera.

V případě, že by nebylo možno controlling implementovat do stávajícího informačního systému v celém svém rozsahu, bylo by vhodné provést analýzu nabízených produktů v této oblasti, popř. zapojit IT oddělení zkoumané společnosti pro vytvoření

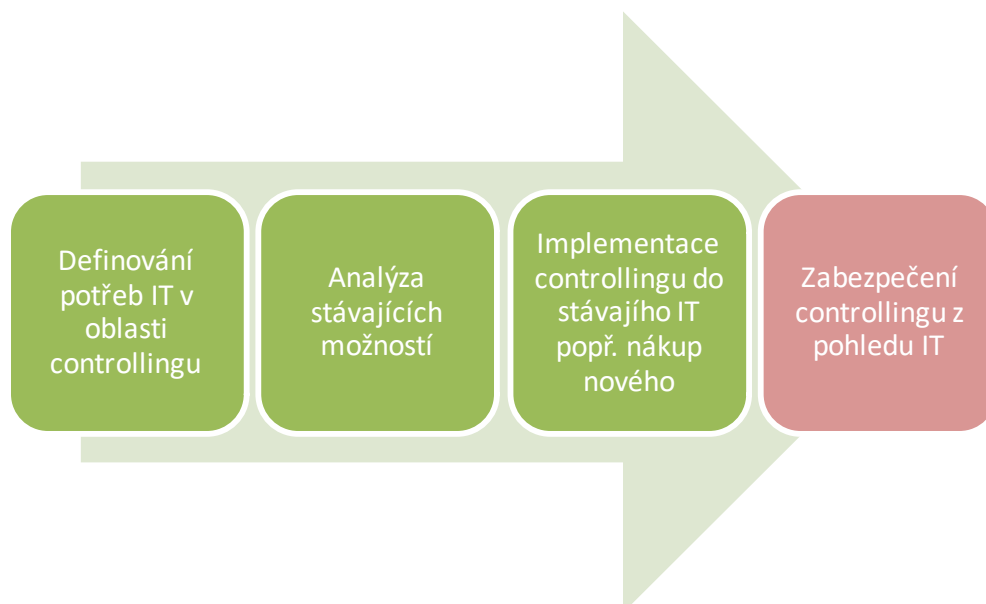
softwaru nového, který bude "šitý" na míru zkoumané společnosti. Na trhu existuje celá řada aplikací, programů určených pro efektivní plánování, vyhodnocování, simulace atd.

Je zřejmé, že bez xls tabulek se práce controllera neobejde, nicméně cílem je, aby se efektivně využívalo informačního systému, který organizace má. Z tohoto důvodu by měly tabulky xls být pouze doplňujícím nástrojem pro zpracování a reporting dat, což povede také ke snížení již zmiňované chybovosti. Proces zabezpečení controllingu z pohledu informačních technologií je znázorněn v obr. 23 této diplomové práce.

S navrhovanými změnami v zabezpečení controllingu v oblasti informačních technologií souvisejí také možné vícenáklady. Problematice předpokládaných nákladů souvisejících s navrhovaným konceptem zavádění controllingu je věnována podkapitola 5.4 této diplomové práce. Navrhované možnosti v zabezpečení controllingu v oblasti informační technologie jsou:

- ✓ **implementovat požadovaný controlling do stávajícího programu,**
- ✓ **popř. zakoupit nebo vytvořit nový software dle potřeb společnosti,**
- ✓ **využívat program xls pouze jako doplněk k informačnímu zabezpečení controllingu.**

Obr. 23 – Proces zabezpečení controllingu z pohledu IT



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

5.3 Návrh vhodných controllingových nástrojů

Dílčím cílem této diplomové práce bylo také navržení vhodných controllingových nástrojů pro zkoumanou společnost. Navržení vhodných nástrojů bude provedeno v návaznosti na navrhovaný koncept zavádění controllingu (konkrétně v návaznosti na II. a III. fázi konceptu), tedy v oblastech operativního a strategického controllingu.

Nutno podotknout, že pro úspěšnou implementaci navrhovaných nástrojů, jak operativního, tak strategického controllingu je nezbytná spolupráce odpovědných vedoucích a managementu společnosti (tedy všech zúčastněných osob) s controllerem. V opačném případě nemůže být dosaženo efektivního zavedení controllingu ve zkoumané společnosti a nemůže být dosaženo požadované koordinace controllingových činností napříč oblastmi řízení této společnosti.

5.3.1 Navrhované nástroje operativního controllingu

Implementace operativního controllingu je zařazena do druhé fáze v navrhovaném konceptu pro zavádění controllingu ve zkoumané společnosti. Je to především proto, že organizace má jisté zkušenosti v této oblasti controllingu a při zavádění nového konceptu budou některé činnosti odpovědným pracovníkům známé. Tato fáze se týká všech oblastí podnikového řízení, tedy plánování, kontroly, personálního řízení, informací a také organizování. Dle navrhovaného konceptu, jsou součástí druhé fáze navrženy následující controllingové nástroje:

- plánování (dílčí plány, roční plán, kalkulace),
- sledování odchylek od plánů,
- sledování ukazatelů,
- pravidelné vyhodnocování,
- forecasting,
- simulace možného vývoje,
- pravidelná informovanost.

Plánování - tato oblast není zkoumané společnosti neznámá, o čemž svědčí výsledky zpracovaných analýz. Doporučením tedy je, aby zkoumaná společnost dále zachovala nástroje plánování, a to v podobě dílčích plánů, tedy plánů jednotlivých oddělení, dále pak ročního finančního plánu, včetně plánovaných kalkulací. Forma všech plánů by měla být

stanovena organizační směrnici, kterou bude mít ve své kompetenci controller. Controller bude plnit funkci koordinační a poradenskou. Dále bude odpovědný za sestavení finančního plánu, včetně propočtů kalkulací. Samotnou koordinaci mezi novou pozicí controllera a ostatními odpovědnými pracovníky bude provádět finanční ředitel, který zná prostředí zkoumané společnosti. Do budoucna se předpokládá, že by tuto koordinační funkci plně převzal controller, což bude možné, až se plně seznámí s prostředím zkoumané společnosti.

Sledování odchylek od plánů - tento nástroj controllingové činnosti je nezbytný pro naplnění funkce kontroly, kterou controlling má. Ve zkoumané společnosti je tento nástroj opomíjen a využíván pouze v omezené míře. Je tedy navrženo, aby sledování odchylek od plánu probíhal v těchto rovinách:

- v oblasti plánovaných nákladů a výnosů dle jednotlivých odpovědnostních středisek,
- v oblasti kalkulovaných cen vlastních produktů a vstupních materiálů,
- v oblasti plánovaných prodejů,
- v oblasti plánovaných ukazatelů personálního řízení,
- v oblasti plánovaných ukazatelů finančního řízení, tedy jednotlivých výsledků hospodaření.

Zabezpečení sledování odchylek od plánů bude mít ve svém popisu práce controller, který bude ***měsíčně*** provádět vyhodnocení a report odpovědným pracovníkům. Ke sledování odchylek bude využívat informační systém zkoumané společnosti. Reportovaná data budou obsahovat barevné zvýraznění (např. červenou), pokud bude docházet k překročení tolerovaných odchylek, což bude signálem pro odpovědného pracovníka, že má podat zpětnou vazbu o příčině vzniku odchylky. Sledování odchylek povede k zajištění informovanosti např. o vývoji cen vlastních produktů, vývoji hospodaření společnosti apod. Management společnosti pak může včas reagovat na možný nepříznivý vývoj, popř. bude dostatečně informován o možných rizicích.

Sledování ukazatelů - dalším důležitým nástrojem je sledování ukazatelů, které jsou pro zkoumanou společnost důležité. Sledování odchylek od plánu, tedy sledování skutečného vývoje s vývojem plánovaným je důležitý pro analýzu vnitřního vývoje. Tímto způsobem je možno sledovat také interní ukazatele. Bude-li zkoumaná společnost využívat nástroje sledování ukazatelů také vnějšího okolí, bude ve výhodě, protože případný nepříznivý vývoj těchto ukazatelů ji nezaskočí a může včas reagovat. Může se jednat

o různé statistické ukazatele, jako např. míru zaměstnanosti, mzdový medián v daném kraji, ale také cenový růst a další. Cílem sledování ukazatelů je zajištění včasné informovanosti o skutečnostech, které by mohly mít vliv (jak pozitivní, tak negativní) na podnikatelskou činnost zkoumané společnosti. Potřeby zkoumané společnosti budou definovány na základě požadavků managementu společnosti. Každý manažer si stanoví základní ukazatele ze své oblasti, které chce sledovat. Samotné sledování společně s reportingem pak zajistí controller.

Pravidelné vyhodnocování - dalším nástrojem, který ve zkoumané společnosti chybí, a který je pro operativní controlling nezbytný, je pravidelné vyhodnocování. Pro operativní controlling je důležité provádět vyhodnocování v pravidelných např. měsíčních intervalech. Roční vyhodnocování může vést k tomu, že se management dozvídá o vývoji, ať pozitivním či negativním až se zpožděním. Vyhodnocovat lze např. vývoj fluktuace zaměstnanců, vývoj nemocnosti, ale také zmetkovitosti, skladových zásob, obrátkovosti skladových materiálů, cen materiálů, energií atd. Pravidelné vyhodnocování stanovených ukazatelů je také součástí náplně práce controllera, který ve spolupráci s odpovědnými pracovníky (např. vedoucím skladu, nákupčím, personalistou) vyhodnocuje a reportuje potřebné informace vedení společnosti.

Forecasting - na základě pravidelného vyhodnocování, sledování ukazatelů a odchylek, je možno sledovat trend, jak se zkoumané společnosti daří, kam směřuje, zda ke stanoveným cílům nebo nikoli. Tvorba forecastu (budoucího předpokladu současného vývoje) podá managementu společnosti informace o tom, zda bude v daném období dosaženo stanovených ukazatelů a cílů. Tento nástroj je důležitý především před koncem období, kdy se připravují plány na období nové, a tyto forecasty mohou sloužit jako výchozí zdroj informací. Forecasty mohou být sestavovány v oblasti prodeje, výroby, finanční oblasti, ale také v oblasti personální.

Simulace možného vývoje - návrh tohoto nástroje controllingu není pro zkoumanou společnost nahodilý. Výběr tohoto nástroje souvisí především s tím, že produkty společnosti jsou určeny především pro zahraniční trh. S tímto faktem souvisí také kurzové riziko. Nástroj simulace možného vývoje lze efektivně využít právě při simulaci možného vývoje kurzů v návaznosti na dílčí plány společnosti, tj. na plány prodeje, ale také na plánované nákupy surovin v cizí měně. Dále lze simulaci využít pro eliminaci rizika v oblasti nakupovaných vstupních materiálů, např. v návaznosti na změnu dodavatele, výpadek hlavního dodavatele atd.

Pravidelná informovanost - posledním navrhovaných nástrojem pro operativní controlling ve zkoumané společnosti je zavedení pravidelné informovanosti. Za poskytování informací bude odpovědný controller. Je navrženo, aby informace byly poskytovány v těchto rovinách:

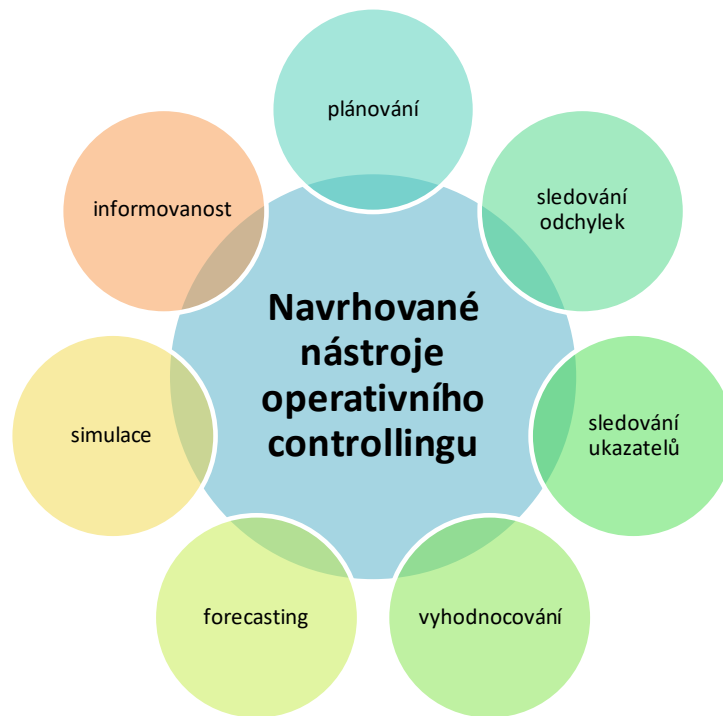
- na osobních schůzkách s odpovědnými pracovníky,
- na osobních schůzkách s managementem,
- elektronickou formou prostřednictvím sdíleného souboru, popř. sdílené složky s více soubory na intranetu společnosti.

Bez zavedení pravidelné informovanosti není možno efektivně využívat všech navrhovaných nástrojů controllingu. Nebude-li ve zkoumané společnosti zavedena informovanost, nebude naplněna základní funkce controllingu, kterou je informování a zároveň nedojde ke koordinaci napříč celou organizací. Controlling nebude integrován a nebude součástí řízení společnosti. Z těchto důvodů je nezbytně nutné, aby tento navrhovaný nástroj byl součástí operativního controllingu zkoumané společnosti. Existuje celá řada controllingových nástrojů, které lze v operativním controllingu využít. Důležité je, nezapomenout na to hlavní, a to jsou potřeby zkoumané společnosti.

Bude-li zavedení této fáze controllingu ve zkoumané společnosti úspěšné, nic nebrání tomu, rozšířit portfolio nástrojů, dle dalších potřeb společnosti. Nyní je důležité vytvořit základy controllingu, tak aby došlo k postupnému, nenásilnému zavádění controllingových činností napříč celou organizací a zároveň k vytvoření nutné spolupráce mezi jednotlivými odděleními zkoumané společnosti v návaznosti na controllera samotného.

Jakmile si operativní controlling najde své místo ve společnosti, je možno přistoupit ke třetí fázi navrhovaného konceptu, kterým je controlling strategický. Navrhované nástroje operativního controllingu jsou znázorněny v obr. 24 této diplomové práce.

Obr. 24 – Navrhované nástroje operativního controllingu



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

5.3.2 Navrhované nástroje strategického controllingu

Třetí fázi navrhované koncepce zavádění controllingu ve zkoumané společnosti tvoří oblast strategického controllingu. Dosáhne-li zkoumaná společnost úspěšné implementace druhé fáze konceptu, tedy operativního controllingu, bude možno přistoupit k zavádění oblasti controllingu na strategické úrovni. Pro management společnosti tak vznikne efektivní nástroj, který využijí především pro svá zásadní, tedy strategická rozhodnutí. V této fázi se stává controller rovnocenným partnerem managementu, s čímž souvisí také nutná vzájemná spolupráce. Pro strategický controlling je navrženo využití těchto základních nástrojů:

- tvorba strategických dlouhodobých plánů,
- zpracovávání strategických analýz z různých oblastí,
- Balanced Scorecard,
- pravidelný meeting na úrovni vrcholového managementu.

Tvorba strategických dlouhodobých plánů - dle získaných informací o zkoumané společnosti je jasné, že se jedná o společnost, která se neustále vyvíjí a roste. Společnost

disponuje také vlastním oddělení pro výzkum a vývoj nových produktů, s čím souvisí neustálé plánování, a to ne pouze v krátkodobém časovém horizontu. Jedná se především o stanovování mise, vize a dlouhodobých cílů. V současnosti společnost dle svých potřeb tvoří dlouhodobé plány, což znamená, že má v této oblasti jisté zkušenosti. Tvorba a hlubší propracování těchto plánů pomohou managementu společnosti v rozhodování, kam se ubírat, zda je cesta, která byla zvolena správná, popř. může pomoci přehodnotit původní plán a včas reagovat na změnu podmínek. Nezastupitelnou roli zde hraje pozice controllera, který pomáhá plán sestavit, je zdrojem potřebných informací, dále vyhodnocuje a porovnává skutečný vývoj a v neposlední řadě úzce spolupracuje s vrcholovým managementem společnosti.

Zpracovávání strategických analýz z různých oblastí - tento nástroj úzce souvisí s nástrojem plánování, protože pro správně vyhotovený strategický plán je důležité mít zpracované analýzy, ze kterých může vedení společnosti získat cenné informace např. o své konkurenci, zákaznících, ale také z oblasti politické, legislativní. Společnost je tak s předstihem připravena na skutečnosti, o kterých by se mohla dozvědět se zpožděním, což by mohlo znamenat ohrožení realizace plánovaných projektů. Tento nástroj efektivně pomáhá plnit přizpůsobovací a inovační funkci controllingu.

Balanced Scorecard - další podstatnou funkcí controllingu je směřování ke stanoveným cílům. Zkoumaná společnost stanovuje cíle, a to jak hlavní, tak dílčí. Metoda Balanced Scorecard je založena na principu vyváženosti těchto cílů, čehož je mnohdy v organizacích těžké dosáhnout. Podstatou Balanced Scorecard je směřování k realizaci strategických cílů. Tento nástroj je napojen na operativní řízení, kdy jsou stanoveny základní perspektivy, které na sebe navazují (vznikají mezi nimi vztahy). Každá ze stanovených perspektiv má své dílčí cíle, ukazatele, kterými jsou hodnoceny, dále pak hodnocení výhod a na druhou stranu také stanovení potřebných opatření. Zavedením tohoto nástroje by zkoumaná společnost mohla dosáhnout toho, že bude efektivně naplněna funkce controllingu směřování ke stanoveným (společným) cílům. Návrhem tedy je zavést do strategického controllingu s propojením na controlling operativní nástroj Balanced Scorecard, tak aby docházelo, prostřednictvím plnění dílčích cílů, k naplnění cíle hlavního, tedy strategického.

Pravidelný meeting s managementem společnosti - mezi nástroje strategického controllingu je důležité zahrnout nástroj, který by zajistil pravidelnou informovanost. Tímto nástrojem je zavedení pravidelných informačních schůzek se zástupci zkoumané

společnosti. Pravidelná schůzka bude nástrojem, který bude sloužit jak k podávání informací, tak k zadávání dalších požadavků ze strany managementu. Bude zajištěno včasné informování o vývoji a nebude docházet k tomu, že by se vrcholový management dozvídal zásadní informace se zpožděním. Management bude moci reagovat a rozhodovat v okamžiku, kdy je to potřeba, tedy včas. Z tohoto důvodu je posledním navrhovaným nástrojem strategického controllingu navrženo právě zavedení krátkých pravidelných schůzek.

Všechny výše uvedené nástroje strategického controllingu zobrazuje obr. 25.

Obr. 25 – Navrhované nástroje strategického controllingu



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

5.4 Rizika, slabé a silné stránky navrhovaného konceptu

Navrhovaná koncepce zavádění controllingu ve z koumané společnosti je složena ze tří fází, kdy první fáze je fází přípravnou, druhá se týká zavedení operativního controllingu včetně jeho nástrojů a poslední fáze je zavedení controllingu na strategické úrovni (včetně strategických nástrojů). Každá tato fáze je spojena s určitými možnými riziky, které mohou

nastat. Tato rizika pak prodlužují celý proces zavádění nové koncepce controllingu, s čímž souvisí také možný nárůst nákladů jednotlivých fází.

První fáze konceptu se týká přípravy na zavedení controllingu. Tato fáze je zaměřena na zajištění controllingu, a to jak z pohledu personálního, tak informačního. Největší riziko první fáze je bezesporu neúspěch v náboru a výběru zaměstnance na pozici controllera. Na pozici controllera jsou kladeny vysoké nároky a je možné, že nábor nemusí být hned úspěšný. Z tohoto důvodu je nezbytné, aby bylo výběrové řízení dobře promyšleno a aby bylo využito všech dostupných možností inzerce (tisk, internet, sociální sítě, personální agentury aj.). Zároveň je důležité, aby také nabídka společnosti odpovídala požadavkům na danou pozici a byla tedy na trhu práce konkurenceschopná. Dalšími slabými místy první fáze mohou být vysoké náklady na zabezpečení controllingu v oblasti informační technologie. Mezi silné stránky pak patří to, že management společnosti, dle zpracovaných analýz, má určitou představu o svých požadavcích a potřebách v oblasti controllingu, tedy je dokáže definovat.

Druhá fáze konceptu, týkající se zavádění operativního controllingu ve zkoumané společnosti je riziková především z pohledu přijetí konceptu zúčastněnými zaměstnanci ve společnosti. Existuje řada názorů a pohledů jednotlivých zaměstnanců a může být velmi těžké tyto osobnosti přesvědčit o výhodách nového konceptu. Jen malá většina osob je nakloněna změnám, a proto je potřeba počítat s tím, že bude těžké zaměstnance přesvědčit a je tedy velmi důležité, jakým způsobem bude navrhovaná změna interpretována. Zásadní roli zde bude mít management společnosti, který musí navrhovanou změnu schvalovat a podporovat. Největším rizikem druhé části je tedy nepřijetí navrhovaného operativního controllingu ze strany zúčastněných zaměstnanců zkoumané společnosti. Silná stránka je opět v podobě managementu společnosti a jeho přístupu k navrhovaným změnám, kdy se předpokládá, že vedení společnosti bude navrhované změny podporovat a integrovat napříč zkoumanou společností.

Třetí fáze konceptu je tvořena zaváděním strategického controllingu ve zkoumané společnosti. Bude-li úspěšně zaveden operativní controlling, je předpoklad, že je společnost připravena také na poslední fázi, tj. strategický controlling. Rizikem této třetí fáze je fakt, že stávající obsah činností již nebude jedna pozice controllera časově zvládat a je tedy na rozhodnutí managementu, zda bude ve třetí fázi pokračovat či nikoliv. V případě, že by byl zájem v pokračování, bude muset management dospět k závěru,

jakým způsobem strategický controlling zajistit, zda přijme dalšího controllera anebo se bude na strategickém controllingu podílet sám.

Ucelený přehled základních, výše uvedených rizik navrhované koncepce zavádění controllingu ve zkoumané společnosti a návrhy na jejich eliminaci je znázorněn v tabulce č. 1 této diplomové práce. Nejedná se o detailně propracovaný přehled všech možných rizik tohoto konceptu, nýbrž o nástin toho, co jednotlivé fáze zavádění konceptu controllingu mohou zkoumané společnosti přinést a s čím by měl management společnosti alespoň v základní míře počítat.

Tab. 1 – Rizika a jejich možná eliminace při zavádění konceptu

Fáze konceptu	Rizika	Možná eliminace rizik
I. Fáze - přípravná	neúspěch v náboru - pozice controllera	nepodcenit různé náborové techniky adekvátní nabídka podmínek pracovního místa
II. Fáze - operativní controlling	přijetí nového konceptu ostatními zaměstnanci (změna = problém)	podpora a schválení změny managementem společnosti (pozitivní přístup)
III. Fáze - strategický controlling	nedostačující personální zabezpečení	přijetí dalšího controllera pro strategickou oblast controllingu

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

5.5 Předpokládané náklady související s navrhovanými změnami

S každou navrhovanou změnou ve stávajícím procesu bezpodmínečně souvisí také vznik možných nákladů. Tato kapitola bude věnována právě vyčíslení předpokládaných nákladů, které by mohly zkoumané organizaci v návaznosti na nový koncept controllingu vzniknout. Pro rozhodnutí, zda přijmout navrhovanou změnu může být výše předpokládaných nákladů jedním z faktorů, zda tak učinit či nikoli. Navrhovaný koncept zavádění controllingu ve zkoumané společnosti obsahuje následující návrhy:

- zavedení nové pozice controllera,
- zajištění controllingu v informačním systému,
- zavedení nových controllingových nástrojů.

Vznik nákladů lze předpokládat především v prvních dvou oblastech, tedy v personálním zajištění, tj. náklady související se vznikem nové pracovní pozice a dále pak

náklady, které souvisejí se zabezpečením controllingu v rámci informační technologie. Tabulka 2 uvádí přehled nákladů, které se váží na pozici controllera. Jedná se především o osobní náklady, dále pak o náklady na vzdělávání, vybavení pracovního místa a další. V případě, že se zkoumaná společnost rozhodne vytvořit pracovní pozici controllera, musí počítat s náklady, které přesáhnou 800 000 Kč za rok. Náklady na novou pracovní pozici nejsou zanedbatelné a je třeba, aby o nich zkoumaná společnost věděla.

Tab. 2 – Předpokládané náklady na pozici controllera

Druhy nákladů	Výše nákladů v CZK		Celkem za rok
	měsíční	jednorázové	
Výběrové řízení	-	30 000,00	30 000,00
Hrubá mzda	45 000,00	-	540 000,00
Sociální a zdravotní pojištění	15 210,00	-	182 520,00
Zákonné pojištění odpovědnosti	252,00	-	3 024,00
Stravné	1 300,00	-	15 600,00
Příspěvek na penzijní pojištění	350,00	-	4 200,00
Vybavení pracovního místa	-	50 000,00	50 000,00
Školení	-	30 000,00	30 000,00
Náklady na telefonní poplatky	300,00	-	3 600,00
Náklady celkem	62 412,00	110 000,00	858 944,00

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Další části navrhovaného konceptu zavádění controllingu ve zkoumané společnosti tvoří návrh zabezpečení controllingu v oblasti informační technologie. První z možností bylo implementovat controlling do již stávajícího informačního systému, který společnost používá, a který je hlavním zdrojem informací. Pro stanovení předpokládané výše nákladů je potřeba oslovit dodavatele informačního systému a provést hlubší a podrobnější analýzu potřeb zkoumané společnosti. Na základě této poptávky by dodavatel informačního systému sestavil nabídku svých možností, kde by byl uveden také náklad na tuto implementaci. Nicméně je důležité podotknout, že stále existuje možnost, že požadavky na controlling současný systém již splňuje, jen o tom zkoumaná organizace neví. V tomto případě mohou být náklady nulové, popř. minimální. V případě, že se bude jednat o novou funkčnost programu, musí zkoumaná společnost počítat s tím, že se cena může pohybovat v řádech 100 000 Kč. V případě, že by bylo potřeba zakoupit úplně nový informační systém, mohou být částky mnohonásobně vyšší.

Přehled odhadu nákladů na informační technologii je uveden v tab. 3.

Tab. 3 – Předpokládané náklady na IT zabezpečení

Druh implementace	Předpokládaná výše nákladů	Daří možné náklady
Zavedení do stávajícího IS	0 - 300 tis CZK	školení
Zakoupení nového IS	> 300 tis CZK	servisní smlouva, školení

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Co se týče nákladů souvisejících se zaváděním nástrojů controllingu, bude toto zavádění v pracovní náplni controllera, což znamená, že by vícenáklady s tímto zaváděním vzniknout neměly. Nicméně, je důležité pamatovat na to, že je potřeba dále prohlubovat znalosti a vědomosti controllera, a proto musí zkoumaná společnost počítat s náklady vztahující se právě k dalšímu vzdělávání. Náklady na školení v oblasti controllingu nejsou zanedbatelné a přehled nabídek možných školení je pro názorný příklad uveden v tabulce 4 této diplomové práce. Pro porovnání byly vybrány tři školící instituce, které se tímto druhem školení zabývají. Nicméně nabídka vzdělávání v této oblasti je mnohem širší a toto porovnání slouží pouze jako názorný příklad nákladů s tímto vzděláním souvisejících.

Tab. 4 – Náklady na školení - příklady

Školící instituce	Název školení	Cena v CZK
Controller institut	Nákladový controlling - kalkulace a rozpočty	23 000,00
	Funkce a nástroje controllingu v praxi	17 500,00
Studio W s.r.o.	Finanční controlling - moderní metody v příkladech	5 300,00
	Jak efektivně řídit náklady - controlling nákladů	5 300,00
e-controlling	Excel pro ekonomy a pokročilé (2 denní)	7 400,00

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Výčet výše uvedených předpokládaných nákladů není zcela jistě konečný a úplný, nicméně podává přehled o tom, jak je navrhovaný koncept na zavedení controllingu pro zkoumanou společnost nákladově náročný. Je na zvážení zástupců zkoumané společnosti, zda pomyslné váhy vyrovná přidaná hodnota, kterou controlling zkoumané společnosti může přinést.

6 Závěr

Hlavním cílem diplomové práce bylo navrhnout koncept pro zavedení efektivnějšího controllingu ve vybrané společnosti včetně navržení možných controllingových nástrojů. Navrhovaný koncept zavedení controllingu ve zkoumané společnosti měl odrážet její požadavky a potřeby. Pro naplnění hlavního cíle práce bylo nezbytné definovat cíle dílčí. Mezi dílčí cíle bylo zahrnuto zpracování teoretické rešerše controllingu, jeho principů, funkcí, různých nástrojů, zabezpečení, popř. možných způsobů zavádění. Dalším dílčím cílem bylo popsání jednotlivých organizačních struktur, které je možno ve zkoumané společnosti v návaznosti na controlling zavést. Mezi dílčí cíle týkající se vlastní práce patřila charakteristika zkoumané společnosti, zpracování vnitřních analýz, na základě kterých bylo možno popsat stávající stav zavedeného controllingu, jeho zabezpečení a využívání. Zpracování vnitřních analýz bylo nezbytné pro objektivní posouzení již zavedeného systému controllingu ve zkoumané společnosti, pro identifikaci možných problémů a především pro návrhovou část.

Teoretická část diplomové práce je věnována popisu controllingu a všeho co s ním souvisí. Je zde popsána historie, jeho členění, nástroje, funkce, možnosti zavádění a také způsoby zabezpečení, a to jak z pohledu personálního, tak z pohledu informační technologie. Dále je teoretická část věnována oblasti řízení a popisu organizační výstavby podniků, které je možno ve zkoumané společnosti aplikovat. Praktická, druhá část diplomové práce vychází z části teoretické. První kapitola praktické části je věnována charakteristice zkoumané společnosti, seznámení s jejím oborem podnikání, statistickými údaji a její organizační strukturou. Následující části se zabývají analýzami vnitřního prostředí zkoumané společnosti. Analýzou vnitřního prostředí bylo zjištěno a detailně popsáno, jak v současnosti ve zkoumané společnosti controlling funguje, jaké nástroje jsou již implementovány, v jaké míře jsou využívány a jak jsou zabezpečeny. Pomocí strukturovaných rozhovorů byl zjištěn názor vedení společnosti na současný, zavedený controlling, a také, jaká jsou jejich očekávání do budoucna. Na základě výsledků vnitřních analýz, interview a komparace s teoretickou rešerší byl zkoumané společnosti navržen koncept pro zavádění controllingu, včetně nástrojů, které je možno v controllingu využít. Součástí návrhové části diplomové práce je také vymezení rizik, jež mohou vzniknout a nakonec je popsána předpokládaná výše nákladů, tedy finanční náročnost související s novým konceptem.

Zkoumaná společnost již má zkušenosti s controllingem, nicméně postrádá zavedený, systematický koncept, který by vedl k efektivnímu používání dostupných controllingových nástrojů a zcela postrádá koordinaci napříč celou organizací. Návrhy diplomové práce mohou zkoumané společnosti ukázat cestu, kterou je možno controlling implementovat jako celek, a to včetně jeho nástrojů a možných způsobů zabezpečení. Zkoumaná společnost by tak získala nástroj řízení, pomocí kterého by dosahovala stanovených cílů. Navrhovaný koncept je rozdělen do tří fází, s vymezením časové náročnosti, tak aby byla zajištěna plynulost implementace a systematická v jeho zavádění. Management společnosti má jasnou představu o svých požadavcích na controlling a koordinovanou změnu současného stavu by uvítal, což je pro zavádění jakýchkoli změn zásadní. Těmto požadavkům zároveň odpovídají tři navrhované fáze konceptu zavádění controllingu. V první fázi navrhovaného konceptu se jedná o samotné zabezpečení controllingu zkušeným pracovníkem, který by byl součástí finančního oddělení a dále pak zabezpečení z pohledu informační technologie. Velkým přínosem této první fáze je návrh formalizace a standardizace controllingu, jež přinese do této oblasti potřebný řád. Druhá, navrhovaná fáze se týká operativního controllingu. Pro realizaci této fáze je nezbytné, aby byla již zavedena fáze první. Druhá fáze přinese operativní nástroje controllingu, které se týkají jak plánování, tak vyhodnocování, anebo tolik požadované kontroly v podobě sledování různých odchylek. Implementací druhé fáze získá zkoumaná společnost chybějící koordinaci napříč všemi odděleními. Realizací druhé fáze dojde také k integraci controllingu napříč celou organizací. Pomyslnou třešničkou na dortu je navrhovaná třetí fáze, kdy po implementaci operativního controllingu dojde k propojení s controllingem strategickým. Management společnosti tak získá nástroj pro svá nejdůležitější a jistě ta správná rozhodnutí, která mají vliv na budoucí existenci celé společnosti.

Controlling, byť nemá dlouhou historii, tak si velmi rychle našel své místo v podnikovém řízení. Manažeři podniků velice rychle pochopili, že se jedná o efektivní nástroj, díky kterému mohou zvyšovat konkurenceschopnost podniku, efektivitu ve svém strategickém rozhodování a především pak udržet tempo v dnešním „VUCA“ světě (z anglického Volatility - proměnlivost, Uncertainty - nejistota, Complexity - složitost, Ambiguity - mnohoznačnost). Controlling nemá hranice vymezené platnou legislativou a je jen na jeho uživateli, jak jej budou využívat, aby byl pro ně přínosem a ne břemenem. Navržený koncept vychází právě ze samotných potřeb a očekávání zkoumané společnosti, a pokud bude správně implementován, nestane se přítěží, nýbrž přínosem.

7 Seznam použitých zdrojů

Literární zdroje

FIBÍROVÁ, Jana, ŠOLJAKOVÁ, Libuše, WAGNER, Jaroslav, PETERA, Petr. *Manažerské účetnictví: nástroje a metody*. 2. aktualiz. a přeprac. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2015. 404 s. ISBN 978-80-7478-743-0.

KRÁL, Bohumil a kol. *Manažerské účetnictví*. 4. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2018. 791 s. ISBN 978-80-7261-568-1.

LAZAR, Jaromír. *Manažerské účetnictví a controlling*. Praha: Grada, 2012. 280 s. ISBN 978-80-247-4133-8.

MCGRATH, James a Bob BATES. *89 nejdůležitějších manažerských teorií pro praxi*. 1. vyd., Praha: Management Press, 2015. 261 s. ISBN 978-80-7261-382-3.

Nová koncepce controllingu: cesta k účinnému controllingu. 1. vyd., Praha: Profess Consulting, 2004. 288 s. ISBN 80-7259-002-2.

VÁCHAL, Jan, VOCHOZKA, Marek a kol. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013, 688 s. ISBN 978-80-247-4642-5.

VEBER, Jaromír a kol. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. (dotisk) Praha: Management Press, 2014. 734 s. ISBN 978-80-7261-274-1.

VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013. 359 s. ISBN 978-80-7261-232-1.

VOCHOZKA, Marek, MULAČ, Petr a kol. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. 576 s. ISBN 978-80-247-4372-1.

VOLLMUTH, Hilmar J. *Nástroje controllingu od A do Z*. Praha: ProfessConsulting, 2004. 357 s. ISBN 80-7259-029-4.

WÖHE, Günter a Eva KISLINGEROVÁ. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 928 s. ISBN 978-80-7179-897-2.

ŠOLJAKOVÁ, Libuše a Jana FIBÍROVÁ. *Reporting*. 3. rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2759-2.

Internetové zdroje

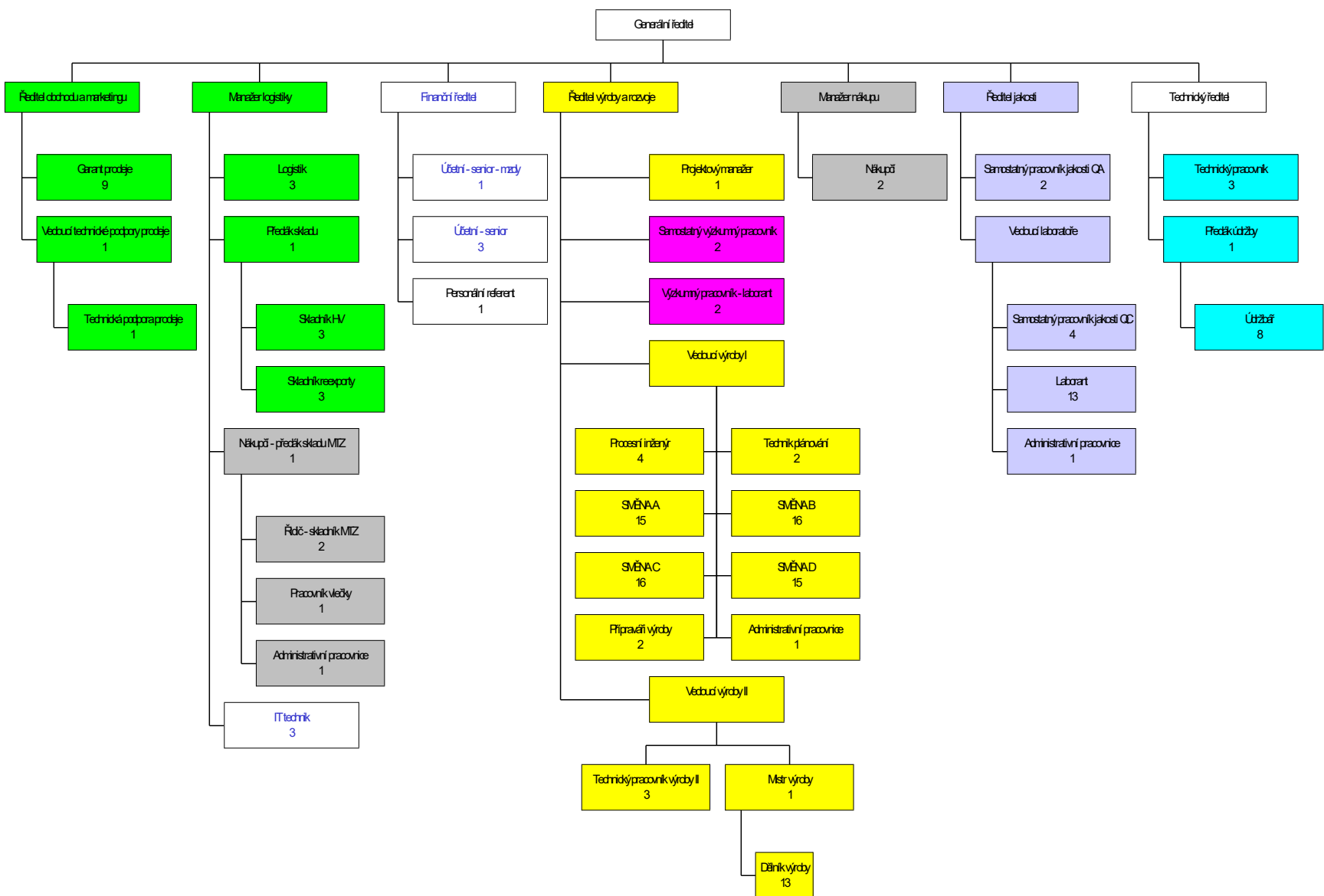
Finanční controlling – moderní metody v příkladech [online]. STUDIO W s.r.o. © Studio W s.r.o. [cit. 2020-02-27]. Dostupné z: <https://www.studiow.cz/detail-kurzu/financni-controlling-moderni-metody-v-prikladech-P075-20201-2020-03-17>.

Kurz: Excel pro ekonomy a pokročilé [online]. E-controlling © 2020 [cit. 2020-02-27]. Dostupné z: <https://e-controlling.cz/kurzy/skoleni-ms-excel/>.

Přehled aktuálních akcí [online]. Controller Institut © 2020 [cit. 2020-02-27]. Dostupné z: <https://www.controlling.cz/nabidka/seminare-a-treninky/>.

8 Seznam příloh

Příl. 1 - Organizační struktura zkoumané společnosti	90
Příl. 2 - Struktura plánovaných nákladů a výnosů společnosti (vzorek)	91
Příl. 3 - EBIT struktura zkoumané společnosti.....	92
Příl. 4 - Měsíční přehled hospodaření	93
Příl. 5 - Strukturované rozhovory se zástupci společnosti.....	94
Příl. 6 - Návrh organizační struktury po implementaci controllingu	102
Příl. 7- Návrh popisu pracovního místa controllera.....	103



Příl. 1 - Organizační struktura zkoumané společnosti

Príl. 2 - Struktura plánovaných nákladů a výnosů společnosti (vzorek)

Account	Item	101		111		201		211		212		213		420		421		422		424		425		
		Th. CZK	Th. CZK	Th. CZK	Th. CZK	Th. CZK	Th. CZK	Th. CZK	Th. CZK	Th. CZK	Th. CZK	Th. CZK	Th. CZK	Th. CZK	Th. CZK	Th. CZK	Th. CZK	Th. CZK	Th. CZK	Th. CZK	Th. CZK	Th. CZK	Th. CZK	Th. CZK
501 500	Material consumption - raw material																							
501 501	Material consumption - chemicals																							
501 502	Material consumption - package material																							
501 503	Material consumption - overhead material	21	40																					
501 504	Material consumption - price variations																							
501 505	Material consumption - oil, petrol	49				38																		
501 506	Material consumption - stationary	308				94																		
501 507	Material consumption - small property, up to 40000 CZK	85				46																		
501 508	Material consumption - small purchase through the cash	5	10			1																		
501 509	Material consumption - books	11																						
501 510	Material consumption - samples																							
501 511	Material consumption - spare parts		150																					
501 512	Material consumption - marketing up to 500 CZK					91																		
501 513	Material consumption - own																							
501 700	Material consumption - subsidies																							
501 900	Material consumption - not for tax	40				20																		
501		519	200	290	0	290	0	0	0	5	39	995	44266	52830	2095	16175								
502 001	Energy consumption - technological steam																							
502 002	Energy consumption - technological electricity																							
502 003	Energy consumption - technological water																							
502 004	Energy consumption - overhead heating, gas		5			5																		
502 005	Energy consumption - overhead electricity		900																					
502 006	Energy consumption - overhead water																							
502 008	Energy consumption - technological gas																							
502		0	905	0	905	0	0	0	0	0	0	0	21137	24795	106	807								
504 033	Merchandise - costs goods for resale																							
504																								
511 001	Repairs and maintenance - production equipment	400	600	2																				
511 002	Repairs and maintenance - electricity	400	700																					
511 003	Repairs and maintenance - auxiliary equipment			20																				
511 004	Repairs and maintenance - buildings		1300																					
511		800	2600	22		22																		
512 200	Travel expenses - domestic	18				8																		
512 201	Travel expenses - foreign	465		934																				
512 900	Travel expenses - other	185		8																				
512		668	0	950		950																		
513 900	Representation expenses	200		95		95																		
513		200	0	95		95																		
518 705	Other services - transport cost (own product)																							
518 708	Other services - transport cost (merchandise)																							
518 709	Other services - leasing of equipment																							
518 710	Other services - leasing of cars																							

Zdroj: účetní záznamy zkoumané společnosti

Príl. 3 - EBIT struktura zkoumané společnosti

Item (th. CZK)	Cost centres	Plan	Act.
		Total YTD	Total YTD
		I-17	I-17
Sales		847 350	964 941
Sales (of own products)			
Production Costs	Total production costs	250 807	244 955
	-raw material	81 835	65 589
	-direct energy	59 453	43 973
	-direct wages + insurance	25 321	25 318
	-package	38 533	32 622
	-depreciations	14 412	14 481
	-overhead costs	50 853	56 083
	-chg. in finished and work in process	-19 600	6 889
	432 Maintenance	3 404	4 121
	441 Purchasing	4 383	5 378
	442 Railway siding	1 307	1 489
	111 Cost for buildings	4 496	4 787
	501 Laboratory	10 343	10 524
	Other	-29 427	-30 323
	211,212 Costs of merchandise	145 000	203 199
	211,212 Cost of sales merchandise	1 902	1 813
Costs of sales		392 215	445 943
% of sales		46,3	46,2
Gross Margin		455 135	518 998
% of sales		53,7	53,8
R&D	711 Depreciations	105	72
	711 R & D	2 353	2 243
Total R&D		2 458	2 315
% of sales		0,3	0,2
General Administration	101 Company Administration	17 519	19 314
	101 Depreciations	1 130	1 332
	101 Goodwill	0	0
	101 One time costs	592	937
Total Gen.Administration		19 241	21 583
% of sales		2,3	2,2
Selling Costs	601,212 Transportation	67 900	64 425
	601 Other costs	13 137	13 870
	201 Sales	17 469	17 608
Total Selling Costs		98 506	95 903
% of sales		11,6	9,9
Total Costs		512 420	565 744
% of sales		60,5	58,6
EBIT before other income/expenses		334 930	399 197
% of sales		39,5	41,4
Other income	subsidies (Czech Government)		0
Total other income/expenses		0	0
EBIT before reserves		334 930	399 197
% of sales		39,5	41,4
provisions/reserves		0	0
EBIT		334 930	399 197
% of sales		39,5	41,4
interest result	Exchange profit/losses	8 400	-181
	Interests KB +/-	-300	-27
	Interest	0	0
Income before taxes		326 830	399 405
	Tax provision	62 140	75 588
Net income		264 690	323 817
EBITDA	ebit +depreciations-goodwill	355 210	420 543

Zdroj: účetní záznamy zkoumané společnosti

Příl. 4 - Měsíční přehled hospodaření

Přehled hospodaření v tis.Kč

účet	název	LEDEN (12M)				LE DEN				plnění	
		2016	2017	rozdíl	%	měsíc		OPR		rozdíl	%
						plán	skutek	plán	skutek		
5	náklady celkem	636 956	665 985	29 029	104,6	52 838	62 222	600 800	665 985	65 185	110,8
501	materiál	129 416	122 776	-6 640	94,9	13 289	12 285	141 300	122 776	-18 524	86,9
502	energie	57 338	44 945	-12 393	78,4	6 946	3 535	61 930	44 945	-16 985	72,6
504	prodané zboží	156 527	203 199	46 672	129,8	13 041	22 109	145 000	203 199	58 199	140,1
511	opravy	20 702	25 063	4 361	121,1	914	1 356	25 200	25 063	-137	99,5
512	cestovné	1 957	2 133	176	109,0	218	308	2 300	2 133	-167	92,7
513	reprezentace	198	176	-22	88,9	9	38	170	176	6	103,5
518	služby - přeprava výrobků	56 298	49 435	-6 863	87,8	4 865	5 814	54 800	49 435	-5 365	90,2
518	služby - přeprava zboží	11 891	14 990	3 099	126,1	1 185	1 538	13 100	14 990	1 890	114,4
518	služby - ostatní	26 454	29 164	2 710	110,2	2 511	5 046	26 750	29 164	2 414	109,0
52	osobní náklady	71 153	76 786	5 633	107,9	6 877	6 519	72 850	76 786	3 936	105,4
53	daně a poplatky	588	644	56	109,5	32	104	580	644	64	111,0
541-2	ZC majetku a materiálu	1 638	537	-1 101	32,8	0	0		537	537	#DIV/0!
543-8	jiné provozní náklady	1 285	1 350	65	105,1	135	257	1 700	1 350	-350	79,4
551	odpisy	22 489	21 167	-1 322	94,1	1 674	1 803	20 280	21 167	887	104,4
552-9	rezerva na odměny, opravy	-2 441	1 507	3 948	-61,7	0	-3 771		1 507	1 507	#DIV/0!
562	úroky	0	0	0	#DIV/0!	0				0	#DIV/0!
563	kursové ztráty	22 119	11 678	-10 441	52,8	1 615	1 570	19 500	11 678	-7 822	59,9
568	ostatní fin.náklady	916	1 095	179	119,5	77	80	900	1 095	195	121,7
581-3	změna stavu NV a HV	9 148	16 151	7 003	176,6	-3 900	3 213	-19 600	16 151	35 751	-82,4
585	aktivace	-20 419	-32 399	-11 980	158,7	-2 470	-2 791	-28 100	-32 399	-4 299	115,3
591	daň z příjmu (spl+odl)	69 699	75 588	5 889	108,4	5 820	3 209	62 140	75 588	13 448	121,6
6	výnosy	933 568	989 802	56 234	106,0	76 963	85 578	865 490	989 802	124 312	114,4
601	tržby za vl.výrobky	686 941	680 836	-6 105	102,1	56 681	56 068	638 350	680 836	42 486	106,7
602	tržby za služby	10 420	10 681	261	102,5	558	1 121	6 740	10 681	3 941	158,5
604	tržby za zboží	231 212	284 105	52 893	122,9	18 784	27 425	209 000	284 105	75 105	135,9
61	změna stavu NV a HV		0	0	#DIV/0!					0	#DIV/0!
62	aktivace		0	0	#DIV/0!					0	#DIV/0!
64	jiné provozní výnosy	5 836	2 294	-3 542	39,3		325		2 294	2 294	#DIV/0!
662	úroky	246	27	-219	11,0	40	1	300	27	-273	9,0
663	kursové zisky	18 913	11 859	-7 054	62,7	900	638	11 100	11 859	759	106,8
Hospodářský výsledek		296 612	323 817	27 205	109,2	24 125	23 356	264 690	323 817	59 127	122,3
HV před rezervou na daň (EBT)		366 311	399 405	33 094	109,0	29 945	26 565	326 830	399 405	72 575	122,2
EBIT		369 271	399 197	29 926	108,1	30 620	27 496	334 930	399 197	64 267	119,2
výroba kg (K2)		17 945 039	18 277 765	332 726	101,9	1 920 000	1 811 804	19 382 000	18 277 765	-1 104 235	94,3
prodej výrobků kg (K2)		18 247 599	18 491 141	243 542	101,3	1 621 000	1 658 140	18 258 000	18 491 141	233 141	101,3
rozdíl sklad		-302 560	-213 376	89 184		299 000	153 664	1 124 000	-213 376	-1 337 376	
prodej zboží kg		9 039 969	10 421 481	1 381 512	115,3	787 000	944 036	8 700 000	10 421 481	1 721 481	119,8
Mzdový náklad /Kč/		52 552	56 812	4 260	108,1	5 009	4 673	53 200	56 812	3 612	106,8
počet prac. přepočtený		126,9	134,0	7,1	105,6	139,0	138,5	134,8	134,0	-0,8	99,4
průměrná mzda /Kč/		34 510	35 323	813	102,4	36 036	33 733	32 888	35 323	2 435	107,4
Spotřeba tepelné energie /GJ/		118 827	110 118	-8 709	92,7						
Spotřeba elektrické energie /kWh/		5 823 900	5 872 273	48 373	100,8						
Spotřeba přestčasů /hod/		12 444	10 377	-2 067	83,4						
Pohledávky PLS /Kč/		20 476	25 972	5 496	126,8						
Závazky PLS /Kč/		324	200	-124	61,7						

Zdroj: účetní záznamy zkoumané společnosti

Respondent: Generální ředitel

1. Jakým způsobem se ve společnosti podílíte na controllingu?

Odpověď: *Kontrolou prodejních, nákupních a servisních cen, stanovováním optimálních řešení z hlediska finanční zátěže.*

2. Co hodnotíte na zavedeném controllingu kladně a co naopak záporně?

Odpověď: *Dnes nemáme zavedený controlling v systematické podobě. V minulosti to bylo na jednotlivých odborných ředitelích (každý si hlídal své náklady), ale s nárůstem firmy dochází k potřebě zavést systematické řešení v podobě pracovníka, který se tomu bude věnovat.*

3. Jakou oblast controllingu ve společnosti zcela postrádáte?

Odpověď: *Nemáme zavedenou kontrolu odchylek jak v nákladové, tak i ve výnosové oblasti.*

4. Jakým způsobem by, dle Vašeho názoru, měl být controlling v organizaci zajištěn personálně?

Odpověď: *Pracovníkem, který bude součástí finančního oddělení.*

5. Jak hodnotíte zajištění controllingu v organizaci z pohledu informační technologie?

Odpověď: *Nemáme ani základní nastavení např. v prodejních cenách, aby u dlouhodobých kontraktů nebylo možno zadat jinou cenu nebo když se zadá jiná cena, tak aby se objevil alarm.*

6. Myslíte si, že je zavedené sledování odchylek od plánů dostačující? Pokud ne, uveďte prosím důvod.

Odpověď: *Ne, protože je i stále spousta aktivit mimo plán.*

7. Jaká jsou Vaše očekávání (představy) v oblasti controllingu?

Odpověď: *Kontrola nákladů a výkonů.*

8. Uvítali byste změnu současného, zavedeného procesu controllingu v návaznosti na Vaše očekávání?

Odpověď: *Ano.*

Respondent: Ředitel obchodu a marketingu

1. Jakým způsobem se ve společnosti podílíte na controllingu?

Odpověď: *Pravidelné vyhodnocování tržeb v tunách i Kč a po jednotlivých teritoriích, zákaznících, aplikacích, produktech, obchodnících + sledování*

Příl. 5 - pokračování

trendů za poslední roky, vyhodnocování průměrné marže dle K2 (pozn. informační systém společnosti), vyhodnocování dovozních statistik – společnost a konkurence, vyhodnocování veletrhů a jiné.

2. Co hodnotíte na zavedeném controllingu kladně a co naopak záporně?

Odpověď:

Pozitiva: množství vedených statistik a aktivní práce s nimi v rámci útvaru, ne jenom coby report pro vyšší management. Negativa: ne všechny útvary pravidelně a aktivně svou činnost hodnotí, spíš spoléhají, že to za ně bude dělat někdo jiný a bude je informovat o výsledku. Pouze občasné používání SW ke controllingu, většinou pouze Excel tabulky a papírový formát schvalování.

3. Jakou oblast controllingu ve společnosti zcela postrádáte?

Odpověď: *Být schopen rozklíčovat ziskovost jednotlivých zakázek na produkt, je-li třeba. Současný systém to dovoluje jen odhadem na základě ročního plánu a pak na konci roku při vyhodnocení nákladů na produkt. Přičemž všechna data v SW jsou, jen SW s nimi nepracuje.*

4. Jakým způsobem by, dle Vašeho názoru, měl být controlling v organizaci zajištěn personálně?

Odpověď: *Pokud dotaz směřuje na společnost, která není velkou firmou, spíš je důležité mít zavedený systém, kdy controlling jde skrz celou firmu, na každém útvaru by měl jeden člověk nebo více lidí v rámci své běžné pracovní náplně controlling vykonávat (zřejmě vedoucí pracovníci).*

Na finančním útvaru by měl být někdo, kdo to vše zastřešuje.

5. Jak hodnotíte zajištění controllingu v organizaci z pohledu informační technologie?

Odpověď: *Teprve v začátcích.*

6. Myslíte si, že je zavedené sledování odchylek od plánů dostačující? Pokud ne, uveďte prosím důvod.

Odpověď: *Za celou firmu by se měl dělat častěji než jednou ročně.*

7. Jaká jsou Vaše očekávání (představy) v oblasti controllingu?

Odpověď: *Větší využívání SW, zapojení všech útvarů, pravidelné vyhodnocování.*

- 8. Uvítali byste změnu současného, zavedeného procesu controllingu v návaznosti na Vaše očekávání?**

Odpověď: *Ano, nicméně to bude dlouhodobý proces a je třeba mít v něm zapojené všechny útvary.*

Respondent: Manažer logistiky

- 1. Jakým způsobem se ve společnosti podílíte na controllingu?**

Odpověď: *Kontrola čerpání nákladů na mnou řízených střediscích, sledování vývoje cen objednávaných přeprav (cena za přepravený kg), hodnota zásob a jejich obrátka, počty manipulací ve skladech versus počet skladníků (produktivita práce) - skutečnost versus odhady budoucích počtů.*

- 2. Co hodnotíte na zavedeném controllingu kladně a co naopak záporně?**

Odpověď: *Záporně: controlling je pouze okrajový, není zavedena koncepce controllingu, nejsou využívány stávající IT nástroje.*

- 3. Jakou oblast controllingu ve společnosti zcela postrádáte?**

Odpověď: *Neumím odpovědět. Dle mého, ve firmě controlling existuje pouze v omezené míře.*

- 4. Jakým způsobem by, dle Vašeho názoru, měl být controlling v organizaci zajištěn personálně?**

Odpověď: *Jedna osoba plně se věnující oblasti controllingu.*

- 5. Jak hodnotíte zajištění controllingu v organizaci z pohledu informační technologie?**

Odpověď: *Dle mých informací je používán pouze MS Excel, K2 (pozn. informační systém zkoumané společnosti) pouze minimálně.*

- 6. Myslíte si, že je zavedené sledování odchylek od plánů dostačující? Pokud ne, uveďte prosím důvod.**

Odpověď: *Nemyslím si, že je dostačující. Řeší si každý odborný ředitel sám, výrazné odchylky se nesledují, nezdůvodňují (alespoň pokud je mi známo).*

- 7. Jaká jsou Vaše očekávání (představy) v oblasti controllingu?**

Odpověď: *Controlling by měl řešit oblast reportingu z oblasti plánování a čerpání nákladů, sledování odchylek oproti plánu (zpětně). Dále by mělo jít o zajištění podpory při plánování, rozpočtování, stanovování prodejních cen*

Příl. 5 - pokračování

(pohled do budoucna), vyhodnocování návratnosti investic, nákladovosti velkých projektů a podobně, příprava podkladů pro strategická rozhodnutí.

8. Uvítali byste změnu současného, zavedeného procesu controllingu v návaznosti na Vaše očekávání?

Odpověď: *Rozhodně ano, vzhledem k tomu, že se firma rozvíjí a roste jak počet zaměstnanců, tak i vyráběné a prodávané objemy.*

Respondent: Manažer nákupu

1. Jakým způsobem se ve společnosti podílíte na controllingu?

Odpověď: *Sledování vstupních nákladů na nakupované suroviny, materiál a zboží. Vyhodnocování vstupních nákladů na vybrané položky oproti plánu. Sledování obrátkovosti skladu (následně zrušeno, nikoho nezajímalo....). Spolupráce na tvorbě kalkulací (THN) - tvorba nákupních cen pro plán. Zadávání plánovaných předávacích cen hotové výroby do systému K2 (pozn. informační systém zkoumané společnosti).*

2. Co hodnotíte na zavedeném controllingu kladně a co naopak záporně?

Odpověď: *Záporně: Controlling je prováděn nekoordinovaně na jednotlivých útvarech v rámci možností, např. sledování vstupních nákladů na výrobu produktů se provádí formou statistik v excelu, kde jsou ručně doplňovány náklady na jednotlivé položky z měsíční sestavy výdejeů na střediska apod.*

3. Jakou oblast controllingu ve společnosti zcela postrádáte?

Odpověď: *Sledování odchylek od plánu.*

4. Jakým způsobem by, dle Vašeho názoru, měl být controlling v organizaci zajištěn personálně?

Odpověď: *Samostatná funkce controllera - specialisty.*

5. Jak hodnotíte zajištění controllingu v organizaci z pohledu informační technologie?

Odpověď: *Nedostatečné, stávající systém K2 neumožňuje plánování v požadovaném rozsahu, je zaměřen zejména na účetnictví a skladové hospodářství.*

6. Myslíte si, že je zavedené sledování odchylek od plánů dostačující? Pokud ne, uveďte prosím důvod.

Příl. 5 - pokračování

Odpověď: *Sledování odchylek není dostačující, chybí potřebné funkce v systému K2, vyhodnocování mimo systém je časově náročné a může vést k chybovosti*

7. Jaká jsou Vaše očekávání (představy) v oblasti controllingu?

Odpověď: *Pomoc při sledování a vyhodnocování nákupních cen, sledování trendů vývoje cen. Implementace vhodného softwaru a možnost jeho využití specialisty controllingu i jednotlivými manažery.*

8. Uvítali byste změnu současného, zavedeného procesu controllingu v návaznosti na Vaše očekávání?

Odpověď: *Ano*

Respondent: Technický ředitel

1. Jakým způsobem se ve společnosti podílíte na controllingu?

Odpověď: *Na controllingu se podílím v rovině finanční a technické. V rovině finanční se jedná o sledování nákladů a v rovině technické se jedná o plánovanou kontrolu a údržbu technologických zařízení s cílem zamezit nestandardním situacím, v jejichž důsledku by došlo k ovlivnění finančních nákladů.*

2. Co hodnotíte na zavedeném controllingu kladně a co naopak záporně?

Odpověď:

Kladně: v rámci technické roviny máme nástroj pro controlling, nicméně tento nástroj neposkytuje kompletní výstupy pro kompletní analýzy (musí se dopracovávat).

Záporně: v rovině finanční postrádám údaje o skutečných nákladech na opravy, údržbu a náhradní díly za všechny střediska.

3. Jakou oblast controllingu ve společnosti zcela postrádáte?

Odpověď: *Informaci o skutečných nákladech na střediska, jak bylo řečeno v otázce č. 2.*

4. Jakým způsobem by, dle Vašeho názoru, měl být controlling v organizaci zajištěn personálně?

Odpověď: *Pro moje potřeby by stačilo upravit systém, abych dostával potřebné informace. Co se týče technické roviny, je otázkou, zda je potřeba dalšího pracovníka.*

5. Jak hodnotíte zajištění controllingu v organizaci z pohledu informační technologie?

Odpověď: *Co se týče technické roviny, tak stávající systém pro řízení údržby není dotažený do konce. Pokud by to šlo, tak by bylo nejlepší implementovat naše požadavky do stávajícího systému, pokud by to nebylo možné, tak koupě systému nového. V kooperaci s naším IT oddělením. Ve finanční oblasti pro moje potřeby stačí xls tabulka.*

6. Myslíte si, že je zavedené sledování odchylek od plánů dostačující? Pokud ne, uveďte prosím důvod.

Odpověď: *Z pohledu střediska, které mám v kompetenci, tak je dostačující, ale z pohledu celo-firmního sledování dostatečné není. Myslím tím již zmiňované sledování nákladů za všechny střediska.*

7. Jaká jsou Vaše očekávání (představy) v oblasti controllingu?

Odpověď: *Funkčnost IT systému a kompletnost sledování finančních nákladů.*

8. Uvítali byste změnu současného, zavedeného procesu controllingu v návaznosti na Vaše očekávání?

Odpověď: *Ano, beru to jako zdokonalení současného stavu.*

Respondent: Finanční ředitel

1. Jakým způsobem se ve společnosti podílíte na controllingu?

Odpověď: *Sestavuji roční plány, kalkulace cen vlastních produktů, měsíční sledování nákladů a výnosů a výsledků hospodaření. Dále zpracovávám roční účetní závěrku a vyhodnocení.*

2. Co hodnotíte na zavedeném controllingu kladně a co naopak záporně?

Odpověď:

Kladně: nyní mě nic nenapadá.

Záporně: neexistuje definovaná koncepce controllingu, controlling si zajišťuje každé oddělení samo, není propojení mezi odděleními. Chybí mi jasně definovaná oblast controllingu, pravidla, odpovědnosti, ukazatele, metodika.

3. Jakou oblast controllingu ve společnosti zcela postrádáte?

Odpověď: *Controlling je prováděn na úrovni plánování a velmi omezeně na úrovni kontroly. Chybí pravidelné vyhodnocování odchylek od plánu s odůvodněním příčin. Vyhodnocování plánů je prováděno v ročním intervalu,*

Příl. 5 - pokračování

což může být pozdě. Není zavedeno propojení napříč organizací. Každý si řídí svůj vlastní controlling na svém oddělení. Jediné co je spojuje, je finanční plán a výsledek hospodaření.

4. Jakým způsobem by, dle Vašeho názoru, měl být controlling v organizaci zajištěn personálně?

Odpověď: *Jelikož nejsme velká organizace, která vyrábí stovky produktů, tak by stačila pozice zkušeného controllera. Není potřeba zavádět celé oddělení. Tato pozice by měla na starost controlling jako celek a byla podporou pro ostatní zaměstnance, kteří se na controllingu podílejí. Musela by to být již seniorní pozice, protože tady ty zkušenosti nikdo nemá.*

5. Jak hodnotíte zajištění controllingu v organizaci z pohledu informační technologie?

Odpověď: *V současnosti je controlling zajišťování pouze xls tabulkami, což může vést k chybovosti a je to také časově náročné. Doporučuji zjistit možnosti současného informačního systému, popř. zakoupit SW pro controllingovou činnost. Myslím tím plánování, vyhodnocování, ale také možné simulace a hlavně kalkulace cen výrobků a výkonů.*

6. Myslíte si, že je zavedené sledování odchylek od plánů dostačující? Pokud ne, uveďte prosím důvod.

Odpověď: *Odchylky jsou sledovány jen v omezené míře, každý měsíc účetní vyhotoví sestavu nákladů a výnosů podle středisek a tu vytištěnou předá odpovědným pracovníkům. Zpětná vazba se spíše neděje. Nejsou sledovány odchylky cenové, např. ceny vstupních materiálů nebo odchylky týkající se vývoje cen vlastních produktů. Určitě je co zlepšovat.*

7. Jaká jsou Vaše očekávání (představy) v oblasti controllingu?

Odpověď: *Kompletní zajištění controllingu zkušeným pracovníkem, který bude přidanou hodnotou pro celou firmu. Vytvoření úplně nového plnohodnotného systému controllingu, který bude naplňovat ne jenom moje očekávání, ale očekávání všech v organizaci.*

8. Uvítali byste změnu současného, zavedeného procesu controllingu v návaznosti na Vaše očekávání?

Odpověď: *Určitě ano.*

Respondent: Ředitel pro výrobu a rozvoj

1. Jakým způsobem se ve společnosti podílíte na controllingu?

Odpověď: *Sledování nákladovosti jednotlivých produktů z pohledu direct cost (suroviny, energie, opravy atd.), kontrola investičních účtů, evidence stavu, kontrola měsíčních výsledovek jednotlivých středisek, hlavní firemní ukazatele (měsíční), výkonové ukazatele středisek, kvalitativní parametry výroby, odpadové hospodářství.*

2. Co hodnotíte na zavedeném controllingu kladně a co naopak záporně?

Odpověď:

Kladně hodnotím rychlost a jednoduchost.

Záporně pak to, že se vše zpracovává ručně v xls.

3. Jakou oblast controllingu ve společnosti zcela postrádáte?

Odpověď: *Nic zásadního mě nenapadá.*

4. Jakým způsobem by, dle Vašeho názoru, měl být controlling v organizaci zajištěn personálně?

Odpověď: *Ekonomický controlling by měl probíhat na úrovni ředitelů divizí s možností částečné delegace na jejich podřízené. Procesní controlling by měl být zodpovědností středního managementu.*

5. Jak hodnotíte zajištění controllingu v organizaci z pohledu informační technologie?

Odpověď: *Mé vlastní nástroje controllingu nejsou na firemní IT navázány. Stávající úroveň IT je nedostačující pro efektivní procesní controlling, postrádám automatizaci controllingu.*

6. Myslíte si, že je zavedené sledování odchylek od plánů dostačující? Pokud ne, uveďte prosím důvod.

Odpověď: *Hlavní ekonomické parametry jsou podchyceny dostatečně.*

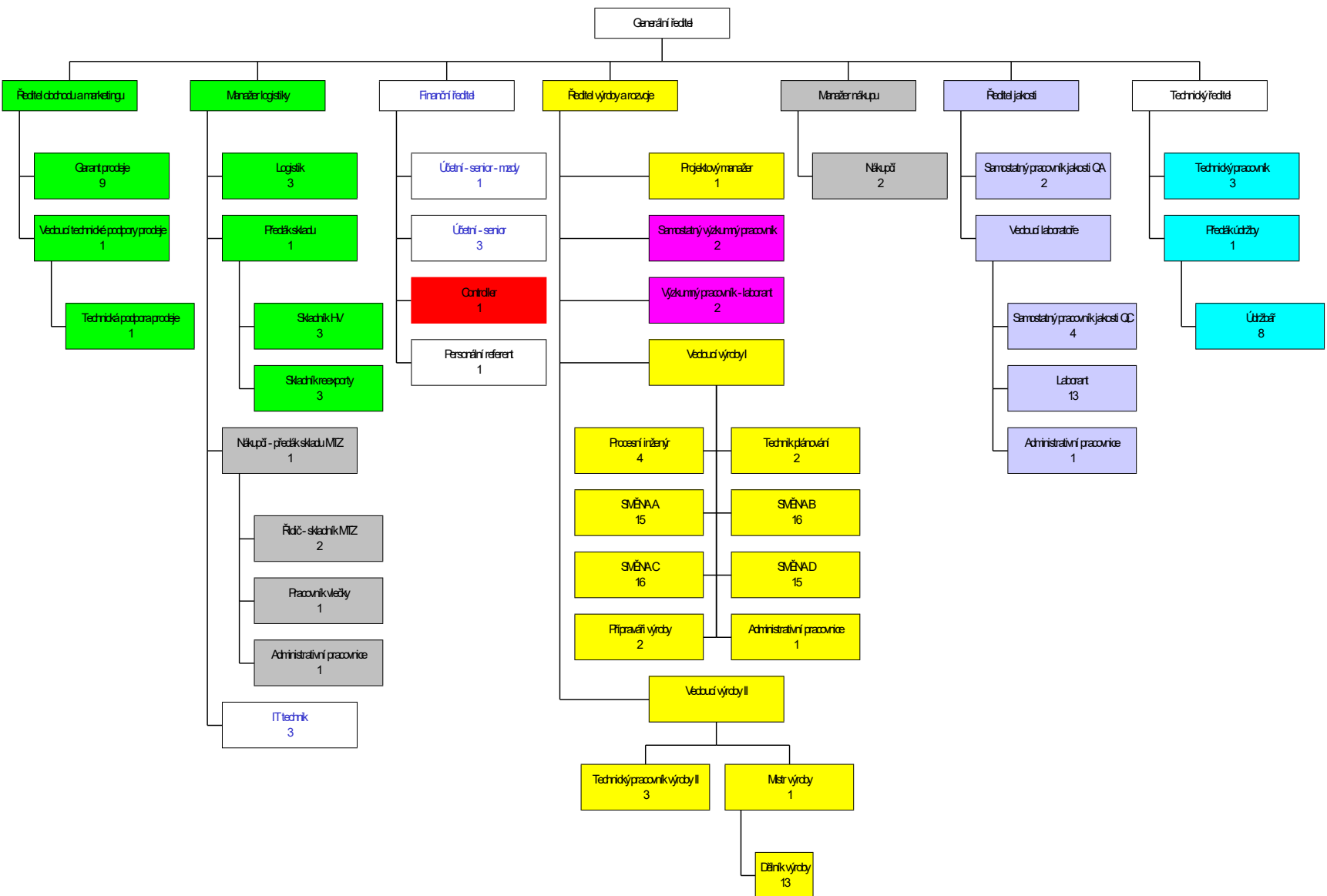
7. Jaká jsou Vaše očekávání (představy) v oblasti controllingu?

Odpověď: *Zlepšení a zjednodušení controllingu procesních dat.*

8. Uvítali byste změnu současného, zavedeného procesu controllingu v návaznosti na Vaše očekávání?

Odpověď: *V zásadě ne, vyjma otázky 7.*

Příl. 6 - Návrh organizační struktury po implementaci controllingu



Příl. 7 - pokračování

Kategorie práce: 1 práce, při nichž není pravděpodobný nepříznivý vliv na zdraví (THP)
Ochranné pracovní pomůcky: Nejsou potřeba zvláštní ochranné pracovní pomůcky
Základní bezpečnostní opatření/pokyny: Pravidelné školení z dokumentace týkající se BOZP
Povinnosti/kompetence/odpovědnosti: <ul style="list-style-type: none">- Tvorba řízené dokumentace v oblasti controllingu.- Controllingové činnosti, které zahrnují plánování, kontrolu, organizování, informování, viz. bližší popis činnosti.- Koordinace jednotlivých dílčích controllingových činností napříč celou organizací.- Reporting dosažených výsledků.- Sledování a vyhodnocování odchylek od dílčích a strategických plánů.- Cenotvorba - kalkulace plánovaných a skutečných cen vlastní produkce.- Sledování vývoje cen nakoupených surovin - vyhodnocování plánovaných cen a skutečných cen materiálu.
Popis činnosti: <p>Oblast plánování:</p> <ul style="list-style-type: none">- nápomoc při sestavování dílčích plánů jednotlivých oddělení,- tvorba finančního plánu včetně plánovaných nákladů, výnosů, výsledků hospodaření,- kalkulace plánovaných cen produktů vlastní výroby,- cenotvorba nových cen u nových produktů,- sestavování dlouhodobých plánů společnosti,- sestavování forecastu dle potřeb organizace,- a další činnosti související s oblastí plánování. <p>Oblast kontroly:</p> <ul style="list-style-type: none">- sledování a vyhodnocování odchylek skutečnosti od plánů,- kontrola dodržování postupů, norem v oblasti controllingu,- kontrola vývoje cen vstupních materiálů,- kontrola nákladů a správného přiřazení na jednotlivá nákladová střediska,- vyhodnocování dalších ukazatelů vývoje společnosti,- další činnosti související s oblastí kontroly. <p>Organizování:</p> <ul style="list-style-type: none">- zajištění koordinace mezi jednotlivými odděleními v oblasti controllingu,- zajištění pravidelného reportingu týkajícího se oblasti controllingu,- zajištění informovanosti o ukazatelích, odchylkách, výsledcích, predikcích,- ostatní činnosti související s organizací controllingu. <p>Standardizace a formalizace:</p> <ul style="list-style-type: none">- zpracovávání dokumentace týkající se controllingu, její implementace, aktualizace, zajištění školení z této dokumentace,- zajištění kontroly dodržování této dokumentace (např. kontroly dodržování předepsané formy dokumentů, metodiky atd.). <p>Ostatní administrativní činnost, archivace, komunikace, související s danou pracovní pozicí controllera.</p>
Změny:

Příl. 7 - pokračování

<p>Reporting/statistiky:</p> <ul style="list-style-type: none"> - krátkodobé a dlouhodobé finanční plány, - měsíční vyhodnocení odchylek, - měsíční vyhodnocení dílčích plánů (prodeje, výroby, nákupu, personalistiky atd.) - měsíční vyhodnocení vývoje cen nakupovaného materiálu, - měsíční vyhodnocení plánovaných cen produktů, - měsíční vyhodnocení sledovaných ukazatelů, - roční vyhodnocení plánů a další dle požadavků vedoucích pracovníků. 			
<p>Další vzdělávání/samostudium:</p> <p>Angličtina</p>			
<p>Povinná školení:</p> <p>Pravidelné školení v oblasti controllingu.</p> <p>Pravidelné školení v oblasti legislativní.</p> <p>Pravidelné školení z řízení dokumentace organizace.</p> <p>Školení řidičů referentů.</p>			
<p>Pracovník přebírá PPM a současně stvrzuje svým podpisem, že je povinen zachovávat mlčenlivost o skutečnostech, s nimiž se při výkonu práce seznámí. Současně má pracovník další práva a povinnosti, jež vyplývají z organizačního řádu, vnitřních předpisů a obecných právních norem.</p>			
Datum/Podpis		Datum/Podpis	
Vedoucí pracovník:		Pracovník:	
Odborný ředitel:			

Zdroj: vlastní zpracování, 2020