

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra ekonomiky**



**Diplomová práce**

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

**Bc. Marek Červíček, DiS.**

© 2018 ČZU v Praze



## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Marek Červíček, DiS.

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

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

Název anglicky

**The introduction possibilities of controlling department and use of controlling tools in practice.**

---

### Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je návrh postupů pro praktické využití vybraných controllingových nástrojů a možnosti jejich implementace v praxi. Praktická aplikace daných controllingových metod bude zpracována s ohledem na požadavky reportingu. Diplomová práce bude nabízet praktický pohled na analýzy využívané v controllingových odděleních, poskytne návrh na jejich implementaci v podniku a hodnotí jejich přínos v podnikové praxi.

Díličí cíle diplomové práce:

- představení podstaty controllingu,
- zpracování přehledu o zařazení controllingu do podnikové struktury,
- komplexní vyhodnocení vybraných metod controllingu.

### Metodika

Řešení dané problematiky je založeno na studiu stanovených teoretických podkladů, resp. odborné literatury, a poznatků v rovině historického vývoje, úloh, funkcí a druhů controllingu. Teoretické závěry jsou následně demonstrovány na vybraných metodách prakticky využívaných v operativním a strategickém controllingu. Výsledky analýz jsou dále komparativně vyhodnoceny a odhalují tak současný stav i možný vývoj zkoumaných jevů.

## Doporučený rozsah práce

60 stran

## Klíčová slova

Operativní controlling, strategický controlling, metody controllingu, matice, formy controllingu.

---

## Doporučené zdroje informací

- KLEINEBECKEL, Herbert a Helmut SILLER. Řízení financí a likvidity: rukověť a receptář pro praktický controlling : Model "F". Praha: BABTEXT, 1993. Poradce controllingu. ISBN 80-858-1600-8.
- MIKOVCOVÁ, Hana. Controlling v praxi. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2007. ISBN 978-80-7380-049-9.
- PETERA, P. – FIBÍROVÁ, J. – ŠOLJAKOVÁ, L. – WAGNER, J. *Manažerské účetnictví : nástroje a metody*. Praha: Wolters Kluwer, 2015. ISBN 978-80-7478-743-0.
- SCHOLLEOVÁ, H. *Investiční controlling : jak hodnotit investiční záměry a řídit podnikové investice*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2952-7.
- 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.
- VYSUŠIL, Jiří a Helmut SILLER. *Rozpočetnictví a vnitropodnikové plánování: sladění plánu a skutečnosti pro potřeby controllingu*. Praha: Profess Consulting, 2004. Poradce controllingu. ISBN 80-725-9012-X.

---

## Předběžný termín obhajoby

2018/19 ZS – PEF (únor 2019)

## Vedoucí práce

Ing. Ludmila Pánková, Ph.D.

## Garantující pracoviště

Katedra ekonomiky

Elektronicky schváleno dne 7. 11. 2018

**prof. Ing. Miroslav Svatoš, CSc.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 12. 11. 2018

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 12. 11. 2018

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Možnosti zavádění controllingu a využití controllingových nástrojů v praxi" jsem vypracoval 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 autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne

---

## **Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Ludmile Pánkové, Ph.D. za odborné vedení této diplomové práce, osobní i elektronické konzultace, podnětné rady a pomoc při jejím vypracování.

# Možnosti zavádění controllingu a využití controllingových nástrojů v praxi

## Abstrakt

Diplomová práce se zabývá problematikou controllingu, funkcemi a možnostmi jeho zavedení. V literární rešerši uvádí dále základní koncepce controllingu a s nimi spojené důležité historické milníky vnitropodnikového řízení. Popisuje také základní i detailní členění, nabízí tak specifické aspekty rozdělení nákladového, investičního, finančního i výrobního controllingu. Hlavním cílem diplomové práce je návrh postupů pro praktické využití vybraných controllingových nástrojů a možnosti jejich implementace. Proces implementace a vyhodnocení začíná nejdříve teoretickým vymezením, poté určením vstupních dat až po výpočet výsledku, resp. určení reálného vývoje analyzovaných veličin. Aplikace controllingových metod je navržena s ohledem na reportovací požadavky v podnikové praxi. Praktická část je také doplněna o diskuzi s controllery, která doplňuje věcný pohled na teoretické konstrukce a nastiňuje skutečné fungování controllingových oddělení. V závěru je vyhodnocena realizace vybraných analýz a metod.

**Klíčová slova:** controlling, metoda, operativní, analýza, funkce, strategický

# **The introduction possibilities of controlling department and use of controlling tools**

## **Abstract**

The diploma thesis deals with the issue of controlling, functions and possibilities of its implementation. In the literary research it also presents basic concepts of controlling and related important historical milestones of company internal control. In addition, it contains basic and detailed breakdowns, thus offering specific aspects of the cost, investment, financial and production controlling. The main objective is to propose procedures for the practical use of selected controlling tools and the possibilities of their implementation. Process of implementation and evaluation begins with theoretical definition, then determination of input data up to the calculation of the result, or more precisely determining the real development of the analysed quantities. The application of controlling methods is designed with respect to reporting requirements in business practice. The practical part is supplemented by an interview with the controllers, which completes the factual view of the theoretical constructions and outlines the actual functioning of the controlling departments. Finally, the implementation of selected analyses and methods is evaluated.

**Keywords:** operative, strategic, controlling, analysis, method, function



# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>12</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>13</b>
2.1 Cíl práce .....	13
2.2 Metodika .....	13
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>16</b>
3.1 Historický vývoj vnitropodnikového řízení a controllingu .....	16
3.2 Pojem controlling a jeho základní koncepce.....	18
3.2.1 Základní koncepce controllingu.....	20
3.2.1.1 Controlling jako poskytovatel informací.....	20
3.2.1.2 Controlling jako prvek plánování, regulace a kontroly .....	21
3.2.1.3 Controlling jako koordinátor systému .....	22
3.3 Úlohy a funkce controllingu.....	23
3.4 Základní druhy controllingu.....	26
3.4.1 Operativní controlling.....	26
3.4.2 Strategický controlling.....	27
3.5 Detailní členění controllingu.....	31
3.5.1 Nákladový controlling .....	31
3.5.2 Investiční controlling .....	31
3.5.3 Finanční controlling.....	33
3.5.4 Výrobní controlling.....	35
3.6 Možnosti zavádění controllingu do společnosti.....	35
<b>4 Význam controllingu v praxi .....</b>	<b>39</b>
<b>5 Implementace metod operativního controllingu .....</b>	<b>44</b>
5.1 Kalkulace zakázky jako kontrolní mechanismus .....	44
5.2 Analýza Paretova pravidla .....	48
5.3 Sledování míry aktivity .....	50
5.4 Sledování vývoje a plánování cash flow .....	53
<b>6 Implementace metod strategického controllingu .....</b>	<b>59</b>
6.1 Analýza životního cyklu výrobku .....	59
6.2 Analýza výchozího stavu společnosti .....	61
6.2.1 Ukazatelé likvidity .....	62
6.2.2 Ukazatelé rentability .....	63
6.2.3 Ukazatelé zadluženosti .....	64
6.3 Metody zhodnocení investičního záměru.....	65

6.3.1	Metoda čisté současné hodnoty.....	65
6.3.2	Vnitřní výnosové procento.....	66
6.4	Praktická implementace portfolio matic.....	68
<b>7</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>72</b>
<b>8</b>	<b>Literatura.....</b>	<b>74</b>
<b>9</b>	<b>Internetové zdroje.....</b>	<b>76</b>

## Seznam obrázků

Obr. 1:	Proces činností v koncepci controllingu jako prvku plánování, regulace a kontroly, vlastní zpracování .....	21
Obr. 2:	BCG matice, zdroj: ExcelTown, 2016 [online] .....	28
Obr. 3:	Matice GE, zdroj: Hálek, 2018 [online] .....	30
Obr. 4:	Investiční trojúhelník, zdroj: Šafář, 2018 [online].....	34
Obr. 5:	Liniová pozice controllingu, vlastní zpracování.....	37
Obr. 6:	Štábní pozice controllingu, vlastní zpracování.....	38
Obr. 7:	Vzor kalkulačního listu, vlastní zpracování.....	45
Obr. 8:	Výrobní kalkulace – materiál a externí kooperace, vlastní zpracování.....	46
Obr. 9:	Výrobní kalkulace – hodinové sazby, vlastní zpracování .....	47
Obr. 10:	Výrobní kalkulace – zhodnocení, vlastní zpracování.....	47
Obr. 11:	ABC analýza tržeb – grafické zobrazení výsledku, vlastní zpracování.....	50
Obr. 12:	Activity rate – grafické zobrazení výsledku, vlastní zpracování.....	53
Obr. 13:	Řízení pohledávek – grafický report skupin pohledávek, vlastní zpracování .....	58
Obr. 14:	Životní cyklus výrobku – grafické zpracování výsledku, vlastní zpracování .....	61
Obr. 15:	Matice BCG – grafické vyjádření, vlastní zpracování.....	69
Obr. 16:	Matice GE – grafické vyjádření, vlastní zpracování .....	71

## Seznam tabulek

Tabulka 1:	ABC analýza – stanovení Paretova pravidla, vlastní zpracování .....	49
Tabulka 2:	Activity rate – vstupní data zaměstnanců, vlastní zpracování.....	51
Tabulka 3:	Activity rate – srovnávací a reportovací data .....	52
Tabulka 4:	Cash flow – návrh reportu, vlastní zpracování .....	54
Tabulka 5:	Cash forecast – návrh reportu, vlastní zpracování.....	55
Tabulka 6:	Řízení pohledávek – vstupní reportovací data, vlastní zpracování.....	57
Tabulka 7:	Řízení pohledávek – základní report pohledávek, vlastní zpracování.....	58
Tabulka 8:	Životní cyklus výrobku – vstupní data, vlastní zpracování .....	60
Tabulka 9:	Ukazatelé likvidity – vstupní data a výstup, vlastní zpracování.....	62
Tabulka 10:	Ukazatelé rentability – vstupní data a výstup, vlastní zpracování.....	63
Tabulka 11:	Ukazatelé zadluženosti – vstupní data a výstup, vlastní zpracování .....	64
Tabulka 12:	Čistá současná hodnota – výpočet při 6% odúročiteli, vlastní zpracování.....	66

Tabulka 13: Vnitřní výnosové procento – výpočet, vlastní zpracování .....	67
Tabulka 14: Portfolio matice – vstupní data k období 1, vlastní zpracování.....	68
Tabulka 15: Portfolio matice – konkurence na trhu, vlastní zpracování .....	68
Tabulka 16: Portfolio matice – výpočet relativního tržního podílu, vlastní zpracování.....	68
Tabulka 17: Portfolio matice – stanovení růstu trhu, vlastní zpracování .....	69
Tabulka 18: Matice GE – vstupní data a vážené průměry hodnocení, vlastní zpracování ..	70

# 1 Úvod

Controlling je v praxi častokrát zaměňován s kontrolními mechanismy, jejichž zaměření připomínají hlídacího psa ve společnosti. V tomto případě není opak pravdou, avšak jen jednou z mnoha činností. Mezi hlavní a obecné úkoly controllingu patří pomoc při vedení odpovědným osobám a chodu podniku. Z hlediska vnitropodnikového controllingu a jeho operativních nástrojů je brán důraz na předběžné, průběžné a následné kalkulace. Základním prostředkem pro jejich vytvoření je důsledné přiřazení nákladů k elementárním výrobním jednotkám či výkonům u služeb. Od jednotlivých zakázkových kalkulací se odvíjí jak cena služby či výrobku a následný zisk, tak i plánování výroby, strategické záměry s disponibilními příjmy společnosti a aktivita zaměstnanců. Zmíněná aktivita je sledována taktéž pomocí controllingových reportů. Vedoucí pracovníci poté disponují informacemi o výkonnosti svých podřízených a mohou kontrolovat správné zadávání produktivních hodin.

Protože každý podnik není ovlivňován pouze svými rozhodnutími a interními procesy v daném čase, zaměřuje se controlling i na strategické analýzy. Svou činností tak ovlivňuje dlouhodobé směřování podniku a hlavní přístupy managementu k celkovému konkurenčnímu postavení. Jeho prostřednictvím je tedy vytvářen strategický koncept podnikání navrhuující řešení v krizových situacích, které jsou průběžně vyhodnocovány, a nabízí pohled na dlouhodobé směřování do určeného cíle. Controlling zde využívá metody spojené s nabízenými výrobky a službami ve smyslu portfolio analýz a cyklu jejich života. Protože z hlediska plánování je důležité sledovat podnik jako celek, důležitým aspektem je zde i souhrnná finanční situace. Výsledek výrazně ovlivňuje budoucí rozhodování vedení společnosti o dalším směřování a dále upravuje pohled na plánované investice. Hodnocení návratnosti investice pak doplňují další metody klasifikace investičního záměru.

Společnosti, které správně užívají controllingové nástroje z pohledu operativy i strategie a dostatečně je vyhodnocují, jsou schopné efektivně řídit své procesy, portfolio, finance, pracovníky a plánovat účinné strategie do budoucna.

## 2 Cíl práce a metodika

### 2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je návrh postupů pro praktické využití vybraných controllingových nástrojů a možnosti jejich implementace v praxi. Praktická aplikace daných controllingových metod bude zpracována s ohledem na požadavky reportingu. Diplomová práce bude nabízet praktický pohled na analýzy využívané v controllingových odděleních, poskytne návrh na jejich implementaci v podniku a hodnotí jejich přínos v podnikové praxi.

Dílní cíle diplomové práce:

- představení podstaty controllingu,
- zpracování přehledu o zařazení controllingu do podnikové struktury,
- aplikace a vyhodnocení vybraných metod controllingu v praxi.

### 2.2 Metodika

Řešení dané problematiky je založeno na studiu stanovených teoretických podkladů, resp. odborné literatury, a poznatků v rovině historického vývoje, úloh, funkcí a druhů controllingu. Teoretické závěry o controllingových nástrojích budou následně demonstrovány na vybraných metodách prakticky využívaných v operativním a strategickém controllingu. Výsledky analýz budou dále komparativně vyhodnoceny a odhalují tak současný stav i možný vývoj zkoumaných jevů.

U každého vybraného nástroje bude navrhnout přehledný koncept implementace – od teoretického vymezení, vyjádření dat potřebných k tvorbě, proces výpočtu a následné určení výsledku, resp. navržení možného vývoje.

Za účelem naplnění hlavního cíle diplomové práce budou k výpočtům a vyhodnocení využity následující metody, analýzy a vzorce.

- Kalkulační vzorec pro předběžnou kalkulaci (se zachovanou reportovací koncepcí práce) = přímý materiál + přímé mzdy + ostatní přímé náklady + výrobní režie + správní režie + ostatní odbytové náklady + zisk.
- Kalkulační list včetně určení vnitropodnikových cen jako návrh kalkulační písemnosti.

- Analýza Paretova pravidla umožňující porovnání a získání reálných hodnot jednotlivých parametrů, které jsou vybrány k analyzování. Výsledkem Paretova pravidla bude rozřazení zkoumané oblasti do tří skupin a provedená syntéza určí strategii pro jednotlivé skupiny.
- Analýza míry aktivity (tzv. activity rate) sloužící k určení efektivity analyzovaných vstupů zejména ve výrobních společnostech.
- Metoda čisté přímé metody pro sledování vývoje a plánování cash flow, která počítá s rozřazením finančních toků do analytických kategorií. Plánování bude doplněno o návrh řízení pohledávek jako nástroje k optimalizaci společnosti ve smyslu finanční stability.
- Analýza životního cyklu výrobku určující v jaké fázi se daný výrobek nachází (fáze zavádění, růstu, zralosti a ústupu). Jednotlivé fáze jsou stanoveny průběhem funkce životního cyklu, přičemž hodnotícím parametrem jsou tržby (osa y) v určitém období (osa x).
- Metody zhodnocení investičního záměru z hlediska finanční analýzy využívající ukazatele likvidity, ukazatele rentability a ukazatele zadluženosti. (Kalouda, 2017)

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{sásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

$$\text{Rentabilita aktiv} = \frac{\text{čistý zisk (ztráta)}}{\text{celková aktiva}}$$

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu} = \frac{\text{čistý zisk (ztráta)}}{\text{vlastní kapitál}}$$

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{\text{čistý zisk (ztráta)}}{\text{tržby}}$$

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}}$$

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}}$$

- Zhodnocení investičního záměru s využitím metody čisté současné hodnoty a vnitřního výnosového procenta, které patří do tzv. dynamických metod. Vypovídají tedy nejreálněji o návratnosti investovaných příjmů.

$$\text{ČSH} = (V - N) + \frac{V_1 - N_1}{1 + i} + \frac{V_2 - N_2}{(1 + i)^2} + \dots + \frac{V_n - N_n}{(1 + i)^n}$$

$$\text{odúročitel} = \frac{1}{(1 + i)^n}$$

- Analýza podnikového portfolia pomocí BCG analýzy a matice GE, tedy rastry využívající vždy dvě hlavní měřitelná kritéria pro rozřazení a určení současného stavu portfolia. Těmito kritérii jsou u bostonské analýzy relativní tržní podíl a růst trhu. Matice GE posuzuje atraktivitu trhu a konkurenční schopnost (výhodu) analyzovaného portfolia. Dle pozice jednotlivých obchodních jednotek dojde poté k dedukci možného vývoje.

Jednotlivé metody a nástroje controllingu jsou implementovány s využitím dílčích aspektů reportovacích požadavků. Z hlediska podnikové praxe se zpracování analýz zaměřuje na zpracovatelský průmysl (kategorie "C" z kategorizace činností CZ NACE). Pro zvýšení rozsahu uplatnění a využitelnosti navržených možností implementace je zpracování zaměřeno zpravidla na zakázkovou (nehomogenní) výrobu.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Historický vývoj vnitropodnikového řízení a controllingu

Na přelomu 19. a 20. století se v USA začalo základní nákladové účetnictví postupně nahrazovat metodou řízení, jejímž smyslem bylo permanentní vyhodnocování a srovnávání průběhu procesů uvnitř podniku se stavem plánovaným, resp. žádoucím. Jádrem tohoto řízení byla analýza odchylek společně s koordinací plánování, kontroly a působení směrem k pokroku podnikových cílů a výsledků. Koncept koordinace, nazývaný jako controlling, měl však v počátcích svého působení za úkol sledovat pouze správnost účetních dat, plánovat interní procesy a spravovat podnikové finance. Plnil tak pouze tzv. registrační funkci zejména ve sběru dat, byl tak vysoce pasivním podnikovým nástrojem. Určitým zlomem byla hospodářská krize ve 30. letech 20. století, kdy důkladnější plánování zejména nákladové stránky podniků bylo nutné k samotnému udržení společnosti na trhu. (Synek, 2007)

Zvyšující se náročnost technologií, nové objevy a globalizace předurčila vývoj controllingu i v Evropě, hlavně v Německu a dalších německy mluvících zemích. V souvislosti s globalizací (americké dceřiné společnosti po 2. sv. válce), exponenciálně se zvyšujícími nároky na podnikatelské vztahy, informačními systémy a možnostmi plánování, se controlling dostává do popředí jako nástroj k vedení podniku. V 60. letech byl v německé jazykové oblasti vnímán hlavně jako prostředek k poskytování informací, což vedlo k rozvoji reportingu, jenž doplňoval účetní výkazy o detailnější přehledy. Management podniku měl tak více zdrojů dat, dle kterých mohl stanovovat cíle a držet pomyslný kurz vývoje společnosti. Od 70. let, v souvislosti s obdobím celkové stagnace průmyslu, nastal obrovský tlak na hospodárné a efektivní využívání všech zdrojů a kontrolu nákladové stránky podnikání. To byl důvod pro postupné upřednostňování controllingu jako celkového koordinátora podnikových systémů. (Synek, 2007)

Do 90. let minulého století se na našem území controlling v jeho pravém slova smyslu nevyužíval. Hesla jako „zákon plánovitého, proporcionálního rozvoje národního hospodářství“ a „základní ekonomický zákon socialismu“ dokládají stav, kdy se v období socialistického režimu sledovalo pouze dodržení stanoveného plánu. Neprobíhalo tedy nic jiného než kontrola. Důležitosti controllingu si v tuzemsku začaly postupně uvědomovat společnosti až koncem 90. let. V budování controllingu tu sehrály roli hlavně firmy



se zahraničním kapitálem, které v jeho využívání mají většinu i v současnosti. Změnu také přinesl rok 1995, kdy začal v České republice působit Controller Institut jako poskytovatel poznatků a zkušeností z oblasti controllingu a přidružených oborů.

Výše uvedené odstavce vytváří základní a ucelenou představu o vývoji controllingu v USA a Evropě. Detailnější popis si však zaslouží obrovský přínos k rozvoji moderního přístupu k řízení na našem území jednoho z nejznámějších podnikatelů – Tomáše Bati. Jeho postupné kroky a realizované změny totiž znamenaly start současného koordinačního konceptu.

Jedním z prvních kroků zmíněného podnikatele bylo zavedení tzv. dílenských samospráv. Již podle názvu je zřejmé, že svým zaměstnancům dal mnohem více rozhodovacích pravomocí. Přenesením části řídicí moci snadno získal povědomí o svých zaměstnancích a zároveň ulehčil vyššímu managementu v jejich pracovních povinnostech. Systém samospráv byl již tehdy zdařile propracovaný – každému oddělení byly přiděleny vlastní finanční prostředky, předány spisy a strategické plány. Každá samosprávná dílna si také musela sama průběžně kontrolovat svou efektivitu. Výsledkem bylo snížení nákladů na výrobu a rapidní zvýšení pracovní produktivity. Funkce vlastního řízení zaměstnanců výroby neměla však účinek pouze finančního a produktivního rázu, ale i psychologického – i pracovník, který je v organizační struktuře na nejnižší úrovni má možnost účastnit se řízení společnosti. Záměr Tomáše Bati doplňuje i jeho výrok: „Žádný podnik nevyroste k velikosti, pokud nevynalezne způsob, jak měnit nádeníky v ředitele“. (Svoboda, 2018 [online]) Podnikatel Baťa však nezůstal jen u samosprávných dílen, v budování své společnosti jako „demokratického subjektu“ pokračoval zavedením podílu na zisku. V případě ztráty svým zaměstnancům na vedoucích pozicích mzdy snižoval úměrně velikosti negativního hospodářského výsledku. Účast na ztrátě se řadových dělníků netýkala. Jedním z největších přínosů pro vývoj controllingu bylo i zavedené strategické plánování jako základní předpoklad budoucí prosperity podniku. Plány byly tvořeny pololetně dle ročního období – březen až srpen a září až únor. V závislosti na pololetních plánech se tvořily take detailnější týdenní rozpisy zaměřené na výrobní procesy, nákupy, rozpočetnictví, odbyt a v neposlední řadě na mzdy. Revolučním prvkem ve strategickém řízení podniku byl i způsob, jakým se plán tvořil. Tomáš Baťa se opět zaměřil na psychologii práce, proto si každý pracovník vypracovával svůj předpoklad sám – do pokladní knížky si zapsal, kolik chce v dalším krátkodobém časovém úseku vydělat.

Člověk pracující pro Baťovy závody měl tak neustále před očima svůj cíl, kterého měl dosáhnout. Již po několika měsících došlo ke zvýšení produktivity práce, tržeb a ve spojení se samosprávnými dílnami i zisku. Dalšími inovačními elementy byla např. zavedená mzdová soustava s třináctými platy a úkolovou mzdou, kalkulace prodejních cen, detailní prověřování dovezených surovin, sociální služby pro své zaměstnance a systém vzdělávání. I proto je Tomáš Baťa v mnoha literaturách nazýván jako budovatel controllingu v českých zemích. (Czech innovation EXPO, 2018 [online])

### 3.2 Pojem controlling a jeho základní koncepce

Základním teoretickým východiskem je odvození pojmu controlling od anglického slovesa *to control*. Překladem však není pouze kontrolovat, ale i zkoumat, regulovat, usměrňovat, plánovat, dohlížet, ovládat, řídit i vést. Na pojem lze nahlížet i z perspektivy anglického slova *counter-roll* (seznam) nebo francouzského překladu *contre-role* neboli plánovaný stav. (Eschenbach, Siller, 2012) Již jen proto, že oblastí zájmu spadajících pod controlling je opravdu mnoho, nemá jako takový své pevné teoretické vymezení. Vollmuth (1998) charakterizuje controlling jako nástroj řízení určený pro podporování pracovníků ve fázi rozhodování a kontrolování. K vyhodnocení se využívá kontrola odchylek od plánů. Tato definice se ale omezuje pouze na podporu a kontrolu, což výklad činností velmi oklešťuje a není tak zcela vypovídající. Pokud by ale definice měla teoreticky vymezovat všechny funkce, stala by se nečitelnou. To je důvodem, proč controlling, resp. controller je v literatuře předmětem časté metaforizace. Ač Eschenbach se Sillerem (2012, str. 38) tento jev spíše odsuzují a přirovnávají ho k těžkostem, symbolické vyjádření je zřejmě jedinou možností, jak uceleným způsobem přiblížit podstatu práce controllera.

Controller je tedy chápán jako lodivod, navigátor či průzkumník, který managementu (kapitánovi) nabízí informace o současném stavu, řešení nenadálých a krizových situací, ukazuje nové cesty, upozorňuje na možná rizika a poskytuje rady, díky kterým loď úspěšně zakotví ve stanoveném čase, bez ztráty nákladu na palubě. Controlling tedy představuje takovou metodu vnitropodnikového řízení, která svým neustálým procesem stanovuje, měří, plánuje, hodnotí cíle a odstraňuje jejich možné nedostatky.

Nynější filosofii controllingu lze charakterizovat třemi způsoby (Vollmuth, 1998):

- orientace na cíl – controlling se přímo podílí na plánování, stanovování a kontrole cílů společnosti;
- orientace na úzký profil – smyslem je vybudování vhodného informačního systému, poskytujícího určité množství dat v dostatečném kvalitativním i kvantitativním měřítku a hlavně kvalitě;
- orientace na budoucnost – pro tento způsob je specifický výraz „feed-forward“ (myšlení do budoucna, perspektiva budoucnosti), který podporuje myšlenku předcházení problémů detailním plánováním a kontrolou.

Základní myšlenkou controllingu tedy není jen kontrola, ale „mít pod kontrolou.“ (Vollmuth, 1998)

V současné době je jeho význam chápán ve smyslu kontroly, prověřování, řízení a ovládání. Pro mnoho podniků je doposud typickým problémem využívání controllingu pouze jako kontrolní mechanismus. Správného a dostatečného fungování se docílí vytvořením samostatného controllingového oddělení, které musí být vybaveno souborem kompetencí, umožňující vykonávat všechny úkony – nejen ty spojené s kontrolou. Mezi ně zejména patří zavádění takových nástrojů a metod ve vnitropodnikovém prostředí, které budou dále sloužit pro tvorbu plánů a kontrolních i analytických strategií směřujících do budoucna. Dobře fungující controllingové oddělení by mělo přinášet řadu důležitých informací a zároveň stanovit taková opatření, která směřují k dosažení stanovených cílů, ale naopak určit i možná omezení, která by jejich dosažení bránila.

Pro splnění cílů přebírá controllingové oddělení i mnoho funkcí a výkonů, které musí bezpodmínečně provádět. (Kislingerová, 2015)

1. Podpora řízení – poskytování informací managementu podniku. Controlling odpovídá za správnost, úplnost a včasnost poskytnutých informací. Kvůli odpovědnosti musí také pracovníci controllingového oddělení data, která zpracovávají do výsledných reportů, kontrolovat. V případě chyby ji, v rámci zachování správnosti, musí sami opravit, či delegovat tuto povinnost na zodpovědnou osobu v podniku. Tato pozice se obecně nazývá informační.
2. Doplnění řízení – kromě servisu poskytovanému vedení společnosti, provádí controlling takové výkony, které úzce souvisejí s řízením, na kterém se aktivně podílí. Jde o vytváření systémů, které se dále využívají v podsystémech řízení. Controller tím doplňuje práci samotných manažerů. Kromě toho může také přebrat

zodpovědnost za rozhodování v krizových situacích, které ve firmě nastávají – záleží však na jeho kompetencích. Rozsah kompetencí může být i širší, protože škála možností pro pracovní úkony controllingového oddělení závisí na velikosti podniku, ochotě managementu a v neposlední řadě na tržní pozici podniku. Úkony v tomto bodě se souhrnně označují jako inovační.

3. Koordinace – vytváření předpokladů pro koordinaci v systému řízení. Z praktického hlediska jde o podílení se na vývoji jednotlivých podsystémů řízení, na vytváření jejich struktur a procesů v nich probíhajících, ale i vztahů mezi nimi.

Tyto funkce jsou však v každé koncepci controllingu uspořádány odlišně.

### **3.2.1 Základní koncepce controllingu**

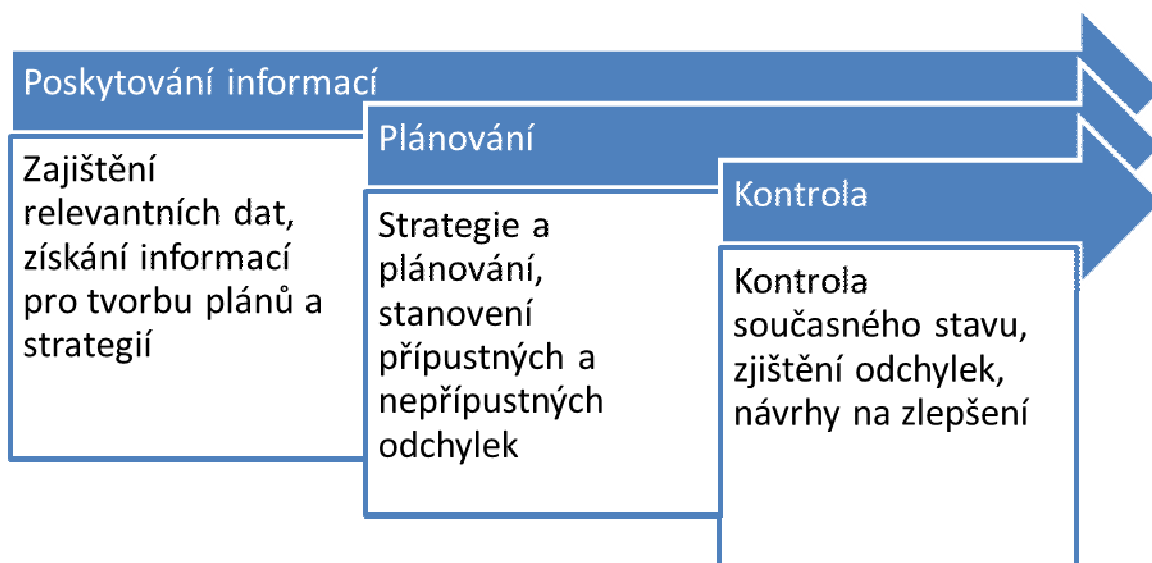
Na začátku této kapitoly je důležité říci, že každý podnikatelský subjekt sleduje svou vlastní vizi, účel a strategii, jak dosáhnout stanoveného cíle (či minimálně co nejvyššího zisku, jako základního pravidla podnikání). Dále se každá tato jednotka potýká s různými vlivy svého působení na trhu, pracují v mnoha odvětvích na regionálních trzích s diametrálně odlišnými možnostmi, nabízejí služby, některá jen zboží, atd. Proto určení jedné adekvátní koncepce pro příslušný podnik je bezúčelné a neproduktivní. Každá společnost zahrnující controllingové oddělení do svého organizačního rámce musí přesně určit jeho účel a zařazení v podnikové struktuře, dále vybrat pro sebe nejproduktivnější a nejvýznamnější spektrum úloh napříč všemi základními koncepcemi.

#### **3.2.1.1 Controlling jako poskytovatel informací**

Jak již bylo řečeno dříve, koncepce přesně odpovídá historickému nástupu controllingu do podnikových struktur. V této koncepci se controlling srovnává s informačním systémem podniku. Je nastaven jako zdroj informací, který napomáhá řídicím složkám v rozhodování a určování plánů podniku. Největší důraz je přitom na vypovídající schopnost a správnost poskytnutých dat controllingu – účetní zápisy, zápisy z porad, plány výroby, apod. Pokud však controlling slouží pouze jako zdroj informací a není mu zajištěna určitá řídicí schopnost, šance, jak správnost dat samostatně zprostředkovat, jsou silně omezeny. Nevýhoda koncepce je samozřejmě i v jeho pasivní roli a omezení jeho dalších funkcí. V praxi je takovým způsobem využíván zejména u podniků řízených obchodem.

### 3.2.1.2 Controlling jako prvek plánování, regulace a kontroly

Od informačního systému se tato koncepce posunula a přikládá controllingu více funkcí. Dle Eschenbacha a Sillera koncepce chápe controlling jako „... řídicí mechanismus a běžný sled plánování a kontroly.“ (Eschenbach, Siller, 2012, str. 48) K tomu, aby mohl controller plánovat a kontrolovat však také potřebuje informace, předešlý koncept informačního systému tedy zůstává, pouze se rozšiřuje o další souvislosti. Jádrem je tedy zajištění systému plánování, nastavení kritérií a měřítek kontroly (včetně přijatelných a nepřijatelných odchylek) a ověřování spolehlivosti informací o skutečném stavu, resp. o předpokladu. V této koncepci je již uzavřen pomyslný okruh činností, které již skutečně předurčují úspěšné používání většiny nástrojů controllingu. Úprava předešlého konceptu je i v bodě řídicího elementu, který se zde controllingu přisuzuje. Získání relevantních a správných dat již nebude tak složité jako v koncepci předešlé.



Obr. 1: Proces činností v koncepci controllingu jako prvku plánování, regulace a kontroly, vlastní zpracování

Uvedený proces činností se neustále opakuje do zakončení celého či dílčího projektu, splnění vytýčeného plánu, nebo dosažení předurčeného cíle. Sousednost celého systému je ale určující i u každodenních aktivit controllera. Příkladem může být kontrola kalkulace vytvořená technickým oddělením podniku. Zajištění relevantních dat může spočívat v rozhovoru s projektovým vedoucím, nebo konstruktérem, a odsouhlasením časové i materiální náročnosti nabízené zakázky. Stanovení odchylek může probíhat zjištěním výsledků již proběhlých zakázek na stejné bázi. Dle získaných dat controller

uvolní vypracovanou kalkulaci k odeslání zákazníkovi spolu s nabídkou, nebo podmíní její úpravu. Po skončení zakázky probíhá kontrola nabízené, resp. objednané hodnoty zakázky spolu se skutečnými náklady. Porovnáním mohou vzniknout kladné, nebo záporné odchylky, které se později reportují managementu společnosti. Výsledky mají ale i budoucí vypovídající hodnotu ve smyslu kontrol dalších kalkulací.

### 3.2.1.3 Controlling jako koordinátor systému

Horváth ve své knize již nepřisuzuje controllingu pouze funkci plánování a kontroly, ale definuje ho jako subsystém řízení „... koordinovaný k tomu, aby tvořil ucelený systém a byl spojován s výslednými cíli, a tak podporoval přizpůsobování a koordinaci dění v podniku...“ (Horváth, 2012, str. 109). Controlling tak staví opět na vyšší úroveň v organizační struktuře a zároveň obecně rozšiřuje jeho měřítko působnosti. Eschenbach a Siller uvádějí také tzv. funkci propojovací (missing link), tedy vyplňování prázdných míst v systému, které by měl controlling integrovat do svých procesů (Eschenbach, Siller, 2012, str. 49). Pokud tedy společnost vyjde z tohoto teoretického hlediska, měla by pracovníkům controllingu zajistit takovou pozici v organizační struktuře, která bude na stejné, resp. odpovídající úrovni středního či vyššího managementu. Pokud z jakéhokoliv důvodu odpovídající úroveň zajistit nemůže, klade se v této koncepci velký důraz na výběr controllera – vzdělání, výborné znalosti, minimálně střední věk, zkušenosti i z ostatních podniků, obecný přehled o dění v organizaci – z důvodu jeho respektování jako partnera (koordinátora) ze strany pracovníků managementu.

Controlling by měl v rámci koordinace přinášet do podniku určitou dávku racionality. Právě její účinek je klíčovým prvkem, jak v organizaci činit rozhodnutí s dlouhodobějším účinkem a větší přidanou hodnotou. Racionální myšlení je omezeno modelem lidského chování „Homo economicus“, který predikuje rozhodování pracovníků k jejich vlastnímu materiálnímu prospěchu (Ariely, 2009). Od pracovníka controllingu se tedy očekává chování správného hospodáře, který iracionální myšlenky ostatních zaměstnanců diplomaticky převede na rozhodnutí vedoucí k efektivnímu, dlouhodobému a účinnému využití všech zdrojů organizace.

### 3.3 Úlohy a funkce controllingu

Z hlediska řídicích výkonů controllingu je nejdůležitější fází určení plánů. Plánování je spojené s jeho realizací, koordinací a následující kontrolou a dá se rozdělit do dvou fází (Vysušil, 1999).

Analytická a prognostická fáze je specifická získáním relevantních a úplných dat o minulosti a současnosti sledované veličiny, neboli získání takových informací, které mají úplnou vypovídající hodnotu. Jde například o situace, týkající se finančních možností podniku, inovačních postupů, ekonomické a hospodářské situace. Relevantní data o těchto proměnných mohou kvalifikovaně vypovědět o možné budoucí situaci.

V tzv. koncepční fázi dochází k praktickému vypracování konkrétního programu, který již vede k dosažení stanovených cílů a rozhodnutí k jeho realizaci.

Následně dochází k úplné implementaci plánu (programu), jeho realizaci a pravidelnému vyhodnocování postupu realizace – určování časových a věcných odchylek a vypracování vhodných regulačních opatření.

Jak již bylo popsáno výše, mezi fází analytickou a úplnou implementací programu probíhá mnoho činností, které musí controllingové oddělení realizovat. I proto je nejdůležitějším aspektem práce controllera „mít přehled.“ Jak uvedl Eschenbach se Sillerem (2012) „... úloha (funkce) může být posuzována podle svého rozsahu (šíře funkce) a pole hloubky (hloubka funkce). Šíře funkce popisuje, k jakému systému řízení se controlling vztahuje.“ Uvedená šíře úlohy uvádí, jak velké množství činností musí controlling pro splnění cíle realizovat. Tedy určuje, jak moc obsáhlý přehled musí controllingové oddělení mít, nebo potřebné údaje shromáždit. Vedení společnosti poté stanovuje hloubku funkce, která je přímo úměrná rozsahu vlivu controllingu na daný úkol. Udává, zda controller je v řešené situaci zainteresován jako informační jednotka, organizátor, koordinátor, nebo má celý projekt řídit i s rozhodovacími pravomocemi.

Po určení šíře a hloubky funkce je v profesionální koncepci controllingu počítáno s fází plánování. Určení propracovaného plánu závisí na stanovení jeho základních kritérií kvality (Eschenbach, Siller, 2012):

- výpočet (analýza) proveditelnosti,
- úplnost,
- konzistence (dílčí plány musejí na sebe navazovat),
- soulad s jinými (již vypracovanými) plány a podnikovými procesy,

- operacionalita (souvisí s měřitelností proveditelnosti plánovaných činností).

Důraz na kvalitní zpracování plánu uvádí i Vysušil (1999) tvrzením, že „... v podniku musí existovat komplexní informační systém informací typů ex post i ex ante.<sup>1</sup> Tyto systémy jsou navzájem propojeny v časové řadě.“ Pokud by tedy plán obsahoval zkreslená data, bude dále negativně ovlivňovat výsledné kalkulace, dle kterých se tvoří budoucí strategie.

Realizace plánu je spojena s celkovou koordinací procesů uvnitř podniku. Ve druhé fázi je cílem controllingu harmonizovat stav stanovených úkolů a průběžná kontrola plnění plánu. Koordinace probíhá v pěti dimenzích (Eschenbach, Siller, 2012):

1. Koordinace věcná: nalezení rovnováhy mezi opatřeními normativními, strategickými a operativními. Pokud soulad nelze jakýmkoliv způsobem zpracovat do plánu, musí controllingové oddělení sdělit tuto skutečnost vedení – vyjádřit své stanovisko. Příkladem může být střet strategického plánu mateřské společnosti postupně nahrazovat zastaralé stroje za nové a požadavku koordinátora výrobního oddělení dceřiné společnosti na finančně nákladnou revitalizaci v současnosti používaných strojů.
2. Koordinace časová: zajištění časové efektivnosti realizace a nastavení dílčích úkolů tak, aby na sebe navzájem navazovaly. Zároveň nastavení takového časového horizontu odpovídajícímu skutečné náročnosti plánu.
3. Koordinace horizontální: udržování souladu mezi funkčními jednotkami, které jsou v organigramu společnosti na stejné úrovni (oddělení nákupu, technické, marketingové a účetní oddělení). Nejčastěji zde controlling plní roli shromažďovatele informací, které následně předává kompetentnímu oddělení.
4. Koordinace vertikální: stejně jako u koordinace horizontální, controlling udržuje soulad mezi funkčními jednotkami, avšak mezi těmi, které jsou k sobě ve vztahu nadřízenosti, či podřízenosti. Neznamena to však pouze sladění procesů např. mezi vedoucím účetního oddělení a pracovníkem účtárny. Do vertikální koordinace se řadí i sladění stanovených rozpočtů na úrovni firemních středisek a celého podniku (např. nalezení kompromisu mezi kalkulovaným plánem ziskovosti firmy a změněného dílčího plánu režijních nákladů technického oddělení).

---

<sup>1</sup> Informace vyplývající z plánů patří pod tzv. ex ante = směřující do budoucna. Informace ex post = zpětné, v současné době zjistitelné (např. statistika, účetní data a zápisy).



5. Koordinace plánu a ve skutečnosti zjištěných odchylek: controller musí zajistit taková opatření a mechanismy, které zajistí dostatečnou a pravidelnou kontrolu průběhu realizace plánu. Tzv. zpětnou koordinací je pak schopen podávat pravdivé a aktuální informace vedení společnosti a dále optimalizovat stanovený plán na základě nových skutečností. Jedná se především o průběžné kalkulace, kontrolu účetních zápisů, aktualizaci databází, rozpisů nákladů podnikových středisek, apod.

Na závěr zmíněná kontrola je relativně kontroverzním tématem. V zásadě by měl controlling stanovit pouze kontrolní mechanismy a následně podávat informace na základě požadavků od vedení společnosti nebo odpovědných osob. V přeneseném slova smyslu by měl tedy sloužit jako externí zprostředkovatel kontroly. V praxi se ale často využívá model, kdy controllingové oddělení je za pravidelnou kontrolu samo odpovědné, dochází tak k přenesení pravomocí - ať už jde o rutinní či povinný pravidelný dozor nad činnostmi.

Kontrolní proces je tvořen šesti stupni (Eschenbach, Siller, 2012):

1. stanovení mechanismů a podmínek pro určení skutečných hodnot,
2. pravidelné porovnávání plánovaného a skutečného objemu,
3. analytické určení odchylek (v absolutních částkách, dále vyčíslení maximální procentuální tolerance) a jejich příčin,
4. předání informací o skutečném stavu odpovědným osobám,
5. vytvoření metodiky a souboru nových opatření,
6. kalkulace celkového stavu spolu se stanovením možných dopadů na dosažení závěrečného cíle.

Pro správný výkon své funkce by měl mít controller tyto základní osobní vlastnosti (Horváth, 2012):

- schopnost koordinace a syntézy,
- analytické myšlení,
- koncepční přístup,
- tvůrčí přístup,
- schopnost anticipace a aplikace
- přirozená autorita.

Do odborných znalostí a dovedností patří zejména výborné znalosti v oblasti podnikového řízení, ekonomie a účetnictví. Pracovník controllingu by měl disponovat také znalostmi jednotlivých specifík odvětví (výrobních, účetních, logistických, atp.),

ve kterém se při výkonu svěřených činností pohybuje. Do doporučených dovedností patří smysl pro detail, proaktivní přístup k problémům, prezentační a argumentační schopnosti.

### **3.4 Základní druhy controllingu**

#### **3.4.1 Operativní controlling**

Operativní controlling je často popisován jako řízení, které je v odborné literatuře spojováno s úkoly s krátkodobým časovým horizontem. Jeho účel spočívá v zabezpečení co největšího hospodářského výsledku, resp. zisku podniku – je tedy zaměřen primárně na výnosy a náklady. V odborných člancích a literatuře je mnohdy uváděn názor, že stránka výnosů je ovlivňována pouze marketingovým mixem, je tedy plně v kompetenci marketingového oddělení. Praxe však vypovídá o jiných metodách – controllingové oddělení má ve většině společností hlavní a konečné slovo např. u vypracovaných nabídek, které jsou po schválení zasílány zákazníkovi jako reakce na jeho poptávku. V nejlepším případě i návrh vnitropodnikové kalkulace má být vypracován a následně zkontrolován dotyčným controllerem u každé nabídky zvlášť. Teoretický závěr, že controlling je zodpovědný pouze za nákladovou stránku ekonomického subjektu tedy prakticky nefunguje.

Základním kritériem pro operativní controlling je plánování, které se vyznačuje svými strategickými prvky. Operativní kroky podniku by měly kopírovat dlouhodobé cíle, které si ekonomický subjekt stanovil – se strategickým controllingem se tedy nedá přísně oddělit. Operativní plánování zpravidla nepřekračují hospodářský (resp. kalendářní) rok a musí obsahovat co nejdetailnější informace nejen o výnosech a nákladech, ale i přehled toku příjmů a výdajů. Jako základ plánování literatura uvádí relevantní odhady obratu, rozpočtů, příjmů, výdajů, výroby, krátkodobých investic, atd. Stěžejním bodem operativy je kontrola tvorby zisku. Do dalších kritérií operativního controllingu patří celková kontrola určených plánů, resp. kontrola plán versus skutečnost v co nejkratších časových úsecích (v některých společnostech týdně, často každý měsíc). Tímto krokem získá vedení, ale i akcionáři a další zájmové skupiny přehled, jakým způsobem společnost hospodaří. Kontrola z pohledu operativního controllingu tvoří tedy nejen funkci informační, ale i analytickou a preventivní. (Mikovcová, 2007)

Z praktického pohledu na operativní controlling jsou nejvíce využívány kalkulace jako základní požadavek ke kontrole plán versus skutečnost. Stále větší důraz

se v podnikové praxi začíná klást také na analýzu Paretova pravidla, sledování míry aktivity pracovníků v podniku a sledování vývoje cash flow a možnosti jeho plánování.

### **3.4.2 Strategický controlling**

Zajišťování přehledu nad budoucími možnostmi a riziky patří do gesce strategického controllingu, u něhož se počítá s plánováním na zpravidla 5 – 7 let. Hlavním úkolem je zde naplánovat opatření pro realizaci strategických cílů, rovněž ale také záchranné brzdy při zjištění negativního vývoje ve společnosti, podniku, světě, atd. Při takovém zjištění závisí úspěch podniku a budoucí vývoj na správně načasované reakci zodpovědných pracovníků (managementu). Vedoucí pracovníci by ale bez potřebných dat a informací od oddělení controllingu na změny jen těžko reagovali.

Do strategických funkcí controllingového oddělení patří plánování tržního podílu a zároveň možností pro vstup na nové trhy z regionálního hlediska a diverzifikace výroby včetně nákupu a užití nových technologických nástrojů. S koupí nových strojů souvisí program systematického zaškolování současných a nábor nových zaměstnanců i rozšíření výroby, tedy význam výstavby prostor a větších kapacit pro výrobu (u podniků zaměřených na služby samozřejmě pronájem či stavba dalších administrativních budov). I zde tvoří controlling kalkulace, dlouhodobé investiční a odbytové plány spolu s vývojem míry aktivit. Zodpovědnost se také controllingu přikládá v oblastech zaměřených na organizaci práce uvnitř podniku. (Vysušil, 1999)

Ve strategickém pojetí controllingu jde tedy hlavně o zajištění a udržování možných potenciálů úspěchu a vyhledávání potenciálů nových. Operativní řízení se poté soustředí na nejlepší využití nastavených procesů, které zajišťují dosažení co nejvyšší hospodárnosti.

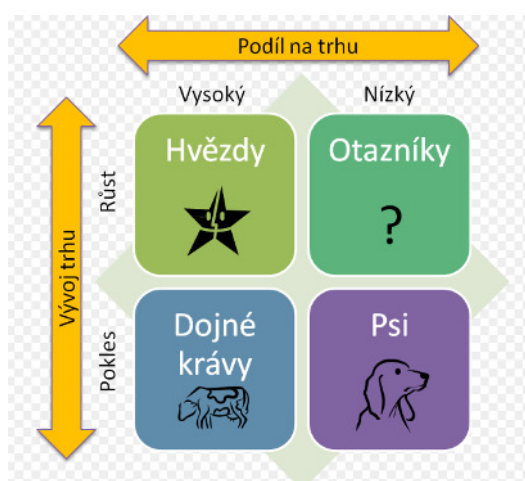
Strategický controlling je zaměřený z praktického hlediska zejména na analýzu životního cyklu, finanční analýzu podniku a metody zhodnocení investičního záměru. Pro nastavení strategického směru z detailního pohledu na výrobky jsou v praxi často využívány tzv. portfolio matice.

Jak je již zřejmé podle zmíněného pojmenování, tyto matice jsou využívány k analyzování podnikového portfolia. Tudíž pro podnik, který vyrábí pouze jeden výrobek nebo poskytuje jeden typ služby, nejsou smysluplným řešením pro určení vývoje. Analýzy portfolia slouží k roztržení sortimentu společnosti dle stanovených parametrů.

Dle výsledku se dále rozhoduje, jak rozdělit finanční prostředky, resp. do kterého sortimentu a do jakých oblastí investovat.

Portfolio matice Bostonské konzultační firmy (angl. Boston Consulting Group, odtud zkratka BCG) je jedním z nejznámějších nástrojů k získání důležitých informací o jednotlivých výrobcích, produkčních řadách nebo skupinách výrobků či služeb. U těchto výrobních kategorií, které se maticí analyzují, se musí zajistit jejich vzájemné bezkonkurenční prostředí a nemohou na sebe dále působit ani komplementárně. I u jedné firmy se mohou objevit takové cíle, které jsou charakteristické pro více výrobních řad. Dalším pravidlem pro stanovení posuzovaných řad je samostatná schopnost existence na trhu (bez žádných doplňkových služeb a příslušenství, atd.). Matice BCG je při posuzování zaměřena na dva faktory, které jsou vzájemně srovnávány – relativní tržní podíl a růst trhu. (Jakubíková, 2008)

- Relativní tržní podíl vyjadřuje podíl jedné společnosti s jejím největším konkurentem v definovaném trhu. Výpočet probíhá zejména poměrem mezi vlastním tržním podílem k tržnímu podílu konkurenta v dané oblasti.
- Růst trhu se odvozuje od tržního vývoje, který se definuje dle statistických údajů (z makroekonomického hlediska) nebo se jedná o předpověď s užitím ukazatelů o výsledcích hospodaření, růstu tržeb, objednávek či vývoji konkurenceschopnosti. V samotném výpočtu BCG analýzy nejde převážně o přesné definování růstu trhu, ale o co nejpřesnější odvození tendence tržního vývoje.



Obr. 2: BCG matice, zdroj: ExcelTown, 2016 [online]

Oba faktory jsou v rámci výpočtů měřitelné, tudíž je možné přiřazení těchto hodnot k posuzovaným prvkům, a tím je zařadit na určité pozici v matici BCG. Velikost stanovených hodnot se v matici zobrazuje pomocí průměru kružnic. Tržní podíl dané společnosti a vývoj trhu se v matici rozděluje na dva směry, podle kterých se řídí další třídění výrobních řad, resp. jednotlivých výrobků do čtyř kvadrantů. (Jakubíková, 2008)

1. Dojnice (dojné krávy, peněžní krávy) – první kvadrant už svým názvem naznačuje, že výrobky v něm zaznamenané představují pro společnost ideální stav. Zahrnuje totiž produkty, které disponují vysokým tržním podílem. Negativem je ale jejich nízká naděje na další růst. Nejvíce se však podílejí na přísunu disponibilních prostředků (cash flow společnosti), nevyžadují vysoké investice a přinášejí velký zisk. Navíc jsou na trhu velmi známé a mají svou zákaznickou základnu.
2. Hvězdy – výrobky či výrobní řady s perspektivním postavením ve druhém kvadrantu. Zajišťují obchodním jednotkám vedoucí, resp. dominantní postavení na trhu s nejvyšším předpokladem dalšího růstu. Ve srovnání s dojnými kravami přinášejí ale méně disponibilních prostředků. Důvodem jsou vynaložené náklady na jejich podporu, inovace a modifikace, které jsou potřebné pro odražení konkurenčních sil. Proto je jejich vysoká ziskovost negativně ovlivňována. Firma by se měla tedy snažit tyto produkty přesunout do již zmíněného prvního kvadrantu – ustálit jejich pozici a vynakládat minimální náklady na jejich rozvoj.
3. Otazníky – budoucnost výrobků z tohoto kvadrantu je značně otevřená. Společnost se snaží zvýšit jejich potenciál na trhu pro jejich přesunutí do oblasti hvězd. Tomuto cíli vyhovuje i potenciál v tržním růstu, kterým tyto výrobky disponují. Rozhodnutí je však závislé na nákladech spojených s přesunem produktů směrem ke hvězdám. Vyžadují totiž nemalé investice do výzkumu a vývoje, školení, technologií, marketingových aktivit, budování výrobních kapacit, aj. V případě otazníků se tedy společnost rozhoduje, zda má dostatek disponibilních prostředků na podporu takových aktivit. V případě negativní odpovědi je další cestou opuštění daného subjektu podnikání.

- Hladoví psi – generují nízkou ziskovost, resp. ztrátu. Jejich trh obecně stagnuje nebo je v útlumu. Výrobky mají slabou konkurenceschopnost a nízký podíl na trhu. Tyto produkty společnost ponechává ve výrobním programu obecně z 3 důvodů – volná výrobní kapacita, žádný nástupce najejich pozici a avizované změny vývoje sledovaného trhu. V ostatních případech by měla společnost jednotky vyřadit z výrobního cyklu.

Matice GE (tzv. GE rastry) jsou další variantou portfolio matice. Obsahuje také dvě hlavní kritéria, stejně jako BCG matice, avšak rozšířené o dílčí charakteristiky a stanovení míry významnosti.



Obr. 3: Matice GE, zdroj: Hálek, 2018 [online]

Matice GE používá jako základní dimenze atraktivitu trhu a relativní konkurenční výhodu, přičemž stanovení atraktivity probíhá zejména prostřednictvím výzkumu: (Jakubíková, 2008)

1. velikosti trhu a mírou růstu,
2. budoucího vývoje trhu,
3. kvality trhu a tržních bariér,
4. okolní situace podniku.

Pro určení relativní výhody v oblasti konkurence výrobků se využívá posouzení: (Jakubíková, 2008)

1. tržního podílu a celkového potenciálu,
2. síly zavedené značky a pověsti podniku,

3. hospodárnosti výroby a logistiky,
4. technického stavu a vývoje zařízení,
5. kvalifikace, znalosti a zkušeností zaměstnanců,
6. inovací.

Na základě zhodnocení každého kritéria je již možná klasifikace hodnot obou posuzovaných dimenzí pro konkrétní výrobek nebo výrobkovou řadu (strategickou obchodní jednotku). Tyto hodnoty jsou posléze zaznamenány v matici. Pozice určují stav jednotlivých obchodních jednotek.

### **3.5 Detailní členění controllingu**

V předchozí části byly vymezeny dva druhy controllingu, které v sobě zahrnují mnoho činností a subsystémů. Literární i praktická oblast však definuje další formulace dělení aktivit controllera, které jsou, jakožto i předchozí, vzájemně propojeny.

#### **3.5.1 Nákladový controlling**

Primární úkol controllera je již dle názvu sestavení systému, dle kterého se určují a plánují náklady, kterými ale náplň práce nekončí. Nákladový controlling je totiž dílčím názvem controllingové činnosti, která poukazuje na důležitost pravidelného vyhodnocování skutečných odchylek od plánu, které jsou pak reportovány a diskutovány managementem společnosti. V případě, že vedení požaduje vysvětlení nesplnění plánu, controller by měl znát relativně detailní informace, z jakého důvodu odchylka vznikla. Dalším závažným důvodem pro vnitropodnikový systém, proč je popisovaná činnost v praxi často využívána, je sestavování tzv. cash forwardů (finančních výhledů) a výkazů Cash-Flow.

Při zařazování nového controllingového oddělení do podnikového organigramu, nákladový druh controllingu bývá základním kamenem pro celou budoucí výstavbu controllingového oddělení.

#### **3.5.2 Investiční controlling**

Jak ve své knize uvádí Scholleová (2009), investice jsou „... aktiva, která nejsou určena pro bezprostřední spotřebu, ale jsou určena pro užití ve výrobě spotřebních statků nebo dalších kapitálových statků.“ Společnost tedy musí mít k dispozici volná aktiva, jejichž hodnotu chce v budoucnu zvyšovat.

Celý investiční proces se dá rozdělit do čtyř fází, které jsou (Scholleová, 2009):

1. Předinvestiční – cílem první fáze investičního procesu je zjistit potencionální projekty, jejichž realizací pravděpodobně dojde ke zhodnocení investovaných aktiv. Z těchto se poté vybere takový podnikový záměr, který odpovídá selektivním měřítkům celkového hodnocení (většinou v technicko – ekonomické studii, také ve studii proveditelnosti). V praxi však nebývá samozřejmostí, že prvotní fáze končí úspěšným výběrem investičního záměru. Může se také stát, že žádný z projektů nebude proveditelný, racionálně realizovatelný, nebo také prospěšný z hlediska zhodnocení. V tomto momentu je na realizátorovi, aby upravil metodiku hodnocení projektů, nebo hledal jiné příležitosti pro strategické zhodnocení svého majetku. Pokud ale dojde k úspěšnému výběru, proces pokračuje fází investiční.
2. Investiční – druhá fáze je založena na zajištění podmínek realizace. V podstatě se jedná o rozhodování o budoucím vývoji projektu, resp. konkretizace jednotlivých kroků pro uskutečnění projektu.
3. Provozní – jedná se o praktické uskutečnění předešlých fází. Probíhá řízení investice a ovlivňování jejího praktického využívání. Dále se hodnotí skutečné fungování záměru a řeší se nastalé krizové situace kvůli měnícím se podmínkám na trhu. Již na relativním začátku této fáze je zjistitelné, zda plán (vytvořený v předešlých dvou fázích) koresponduje se skutečnými výsledky. Příkladem může být časová vytíženost nového stroje, nárůst tržeb zrekonstruované prodejny, či pokrok v technických znalostech zaměstnanců po finančně náročném školení.
4. Deinvestice – fáze ukončení projektu, kde největší důraz je kladen na minimalizaci závěrečných nákladů.

Scholleová (2009) také doplňuje předešlé čtyři základní fáze o poslední poinvestiční, kterou označuje jako audit, a zároveň jí plně nenavazuje na investiční proces. Je však důležité zmínit, že kontrola a zpětné vyhodnocení provedeného investičního plánu je relativně klíčový bod celého procesu, který slouží pro budoucí přípravu dalších investičních záměrů. Již jen poučení se ze zjištěných chyb je významným prvkem pro další strategické plánování.

Controllingové oddělení je z hlediska investičního procesu tzv. zastřešovatel. Rozhodování o významu, provedení a skutečný výběr klíčového strategického záměru je samozřejmě zodpovědností vedení společnosti, majitele či akcionáře. Controller je zde

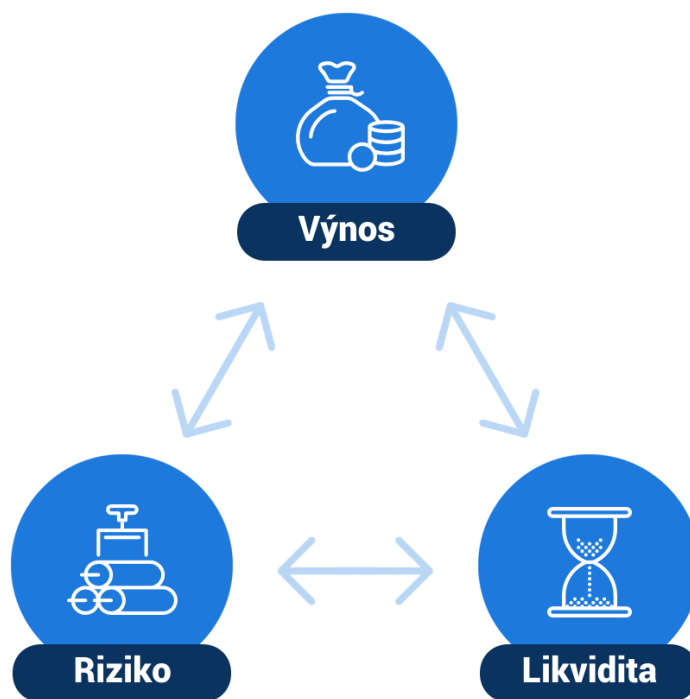


informačním zdrojem pomocí reportovacích nástrojů. „Musí zajistit správné informace, zpracované správným způsobem (s ohledem na jednotlivé investiční fáze) a ve správný čas.“ (Scholleová, 2009)

Kalouda (2017) uvádí ve své knize hlavní aktivity investičního rozhodování – ve smyslu výše popsaného rozdělení činností jsou vymezené aktivity také oblastmi, ve kterých controller zajišťuje správnost dat a informací, které spočívají v „... plánování kapitálových výdajů a peněžních příjmů (nejobtížnější obsah investičního rozhodování, dokonce i na úrovni výdajů či nákladů), zohledňování rizika, volba kritérií (nejlépe finančních) výběru projektů.“ Fenomén podnikatelského rizika je v mnohých zdrojích literatury chápán různě. Nejjednoznačnější definici však poskytuje autor Valach (2001), který definuje riziko jako „... hrozící nebezpečí, že dosažené výsledky podnikání budou odchylovat od výsledků předpokládaných.“ Definice však neurčuje, zda obecné chápání rizika má pouze negativní smysl. I proto je důležité následně rozdělit podnikatelské riziko do dvou možných pohledů dle Valacha (2001) na pozitivní stránku podnikatelského rizika (výsledek investice jako strategického rozhodnutí nabízí větší výnos, než bylo předpokládáno) a na negativní stránku podnikatelského rizika, který je pravým opakem předchozího pohledu. Controller se však v praxi zpravidla nezajímá o pozitivní stránku, avšak výhradně o tu negativní. Musí tedy (se součinností s ostatními odděleními podniku) vzít v potaz právní formu podnikání a její úskalí, určit přijatelná rizika, možnosti diverzifikace, flexibilitu záměru a samozřejmě možnost převodu rizika na jiné subjekty (dodavatelé, pojišťovna, veřejná správa, atp.), tvorbu rezerv na nenadálé situace a připravení plánu realizace po uskutečnitelných etapách.

### **3.5.3 Finanční controlling**

Cílem finančního controllingu je procesní zajištění rovnováhy financí v podniku a celkové finanční stability. Tedy takové řízení procesů ve společnosti, které sleduje využívání financí a jejich alokaci (cenné papíry, majetek, materiál, hotovost v pokladně, peníze na bankovních účtech, apod.). Obecným nástrojem popisovaného subsystému, jakým se likvidita ve firmě řídí, je finanční analýza. Zdrojem dat může být finanční a manažerské účetnictví a další statistické údaje.



Obr. 4: Investiční trojúhelník, zdroj: Šafář, 2018 [online]

Prvotním předmětem činnosti finančního controllingu je kontrola a získávání finančního kapitálu platbami od odběratelů a financování od bankovních či jiných institucí (úvěry). Mluví se tedy o tzv. controllingu pohledávek, se kterým souvisí i controlling závazků. Aby společnost měla dostatek finančního kapitálu na platby svých závazků, musí pravidelně dohlížet na to, aby její pohledávky byly včas placeny (dle dohodnutých platebních podmínek). Pokud tento proces nefunguje, měl by controlling a samozřejmě vedení společnosti zkontrolovat průběh vymáhání pohledávek. U bankovních úvěrů musí controlling hodnotit různé parametry – časový horizont úvěru, úroky, výši úvěru a další dopady. Bez těchto komplexních informací hrozí společnosti platební neschopnost.

Další předmět činnosti je již obsáhlejší a věnuje se optimalizaci alokace finančních zdrojů. Pokud např. společnost drží na svých bankovních účtech dlouhodobě příliš mnoho finančních prostředků (vysoce likvidní zdroje), které k ničemu nevyužívá, představuje to pro společnost sice relativně nízké riziko, ale také žádný výnos. Pro budoucí růst podniku je tato verze řízení likvidity nepřípustná. Proto finančními analýzami controlling sleduje vývoj likvidity a navrhuje vedení varianty pro nastolení rovnováhy, včasně

objasňuje příležitosti a hrozby, vytváří prognózy pro omezení plateb a opatřuje společnost kontrolními mechanismy, kterými předchází platební neschopnosti celé společnosti.

#### **3.5.4 Výrobní controlling**

S uvedeným druhem controllingu je nejčastěji spojováno sousloví jednicových nákladů. Tento pojem zahrnuje přímé náklady vztažené k jednotlivé zakázce, výrobku, službě či výrobní operaci. Zpravidla se hovoří o materiálu, mzdových či osobních nákladech, zavádění produktu, školení, obalech a dalších nákladech, které splňují zásadu v předchozím popisu. Výrobní controlling s ohledem na jednicové náklady stanovuje výrobní ceny jednotlivých výrobků či ceny stanoveného časového úseku (většinou jedné hodiny) služby. Dále vyhodnocuje jednotlivé odchylky dle určitých kategorií, např. místo, čas, stroj, výrobek, služba, nákladové středisko, atp.

Základním předpokladem pro zjišťování odchylek je vytvoření kalkulace (kalkulačního vzorce či formuláře), podle které se následně ve spolupráci s ostatními zainteresovanými osobami stanovuje konečná hodnota pro cenovou nabídku. Controlling tím vytváří ucelený pohled již před začátkem tvorby výrobku či výkonu služby a tlačí tak na efektivitu, úsporu a dodržování pravidel při spotřebě nákladů. V neposlední řadě také průběžně kontroluje vznikající výrobní ztráty a vyvíjí tlak na jejich minimalizaci.

Výrobu ovlivňuje controllingové oddělení také jako „poskytovatel informací“. Relevantní data a výstupy z nich hrají hlavní roli při tvorbě strategií a optimalizaci kapacit ve výrobě – tvoří tak základní kámen pro výrobní controlling. Tuto myšlenku podporují i Eschenbach, Fialová a Chmátalová (2004) svým tvrzením, že „... základní metodou controllingu ve výrobním procesu je sběr a analýza dat charakterizujících průběh výroby. Aby mohl controlling ve výrobním podniku plnit svoji funkci, je nutné zabezpečit v podniku existenci systému operativní evidence. Jde o evidenci vlastního hmotného toku včetně spotřeby faktorů výrobního procesu, plnění výrobních úkolů v čase, množství a kvalitě.“

### **3.6 Možnosti zavádění controllingu do společnosti**

Teoretická východiska pro zavedení controllingu do podniku kladou důraz na prvotní otázku, kterou si musí položit vedení podniku – jaký účel bude mít controlling

v podniku a čeho má být zavedením docíleno? Pro zvážení správné odpovědi nabízí Eschenbach se Sillerem (2012) tzv. plánovanou koncepci.

Prvním bodem plánované koncepce je analýza a hodnocení skutečnosti, která spočívá ve vyhodnocení úrovně controllingu, jeho budoucích předpokladů, praktických stránek přínosu i jeho slabých stránek. V analýze je také nutné zaměřit pozornost na specifika oboru podniku a interních podmínek, které ovlivní možné fungování nově zavedeného controllingu.

Ve druhé fázi koncepce podnik sleduje svou vlastní vůli pro transformaci vnitřních procesů. Controlling představuje zpravidla větší kontrolu, možné rozhodovací pravomoci, mění zastaralé postupy. To přináší samozřejmě nelibost určitých stávajících zaměstnanců, kteří nechtějí být kontrolováni a měnit zavedený způsob práce. I z tohoto důvodu je zjištění míry přesvědčení vedoucích pracovníků k zavádění controllingového oddělení již na druhém místě v tomto systému. Ve druhé fázi se také stanovuje podstata a význam nově vznikajícího oddělení a určuje se budoucí role.

Další část je nazývána jako odvození vize controllingu a vzoru. Jedná se o stanovení stylu práce controllera v oblastech komunikace, hodnot a stylu řízení (zpravidla se jedná o historicky danou kulturu podniku).

Stanovení cílů, zásad, úkolů a funkcí jsou následující body, které již v sobě zahrnují konkrétní stanovení okruhů všech výše vyjmenovaných parametrů. Jde o skutečné vytýčení toho, za co bude mít controller zodpovědnost, dle kterých zásad bude povinen postupovat, jakých cílů bude dosahováno a které funkce bude využívat. Z určených úkolů se dále vyberou ty, které vystupují jako „čistě controllerské.“ Neboli procesy, které management podniku předá plně do kompetence controllingu.

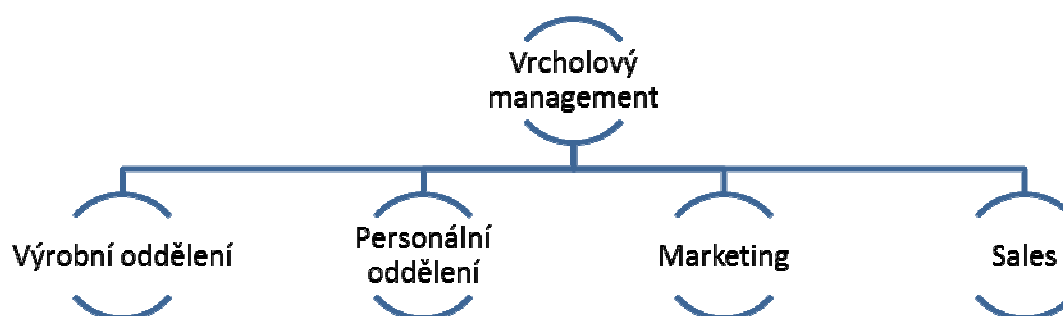
Dále je třeba určit, jak bude funkce controllera zapracována do podnikové struktury, řeší se také jeho koncepce a členění podniku (na střediska, nákladová centra, pobočky, atp.) z pohledu rozpadu celkových výsledků (resp. celkových výsledků zkoumané veličiny). Jak bude controlling začleněn do podnikové struktury závisí hlavně na stanovených úkolech a zodpovědnosti, kterou mu vedení podniku předá. Je důležité také zmínit řešení, které se mnohdy v praxi využívá, a to převedení úkolů na stávající zaměstnance – v tomto případě není tedy potřeba zřizovat samostatné oddělení controllingu, ani ho zvlášť zařazovat do podnikových struktur. Je ale na zvážení, zda stávající zaměstnanci mají dostatek kapacit a zkušeností na přidělené úkoly (zpravidla

senior účetní, hlavní účetní, back office specialist, atd.). Varovným signálem pro přidělování těchto úkolů současným zaměstnancům může být i stav, kdy se podnik rozrůstá – přímo úměrně tím narůstají nároky na controlling a takové řešení je rázem silně nevhodné.

Pokud jsou silnější podnikové preference k zavedení nového oddělení, existuje možnost:

1. liniové pozice controllingu;
2. štábní pozice controllingu.

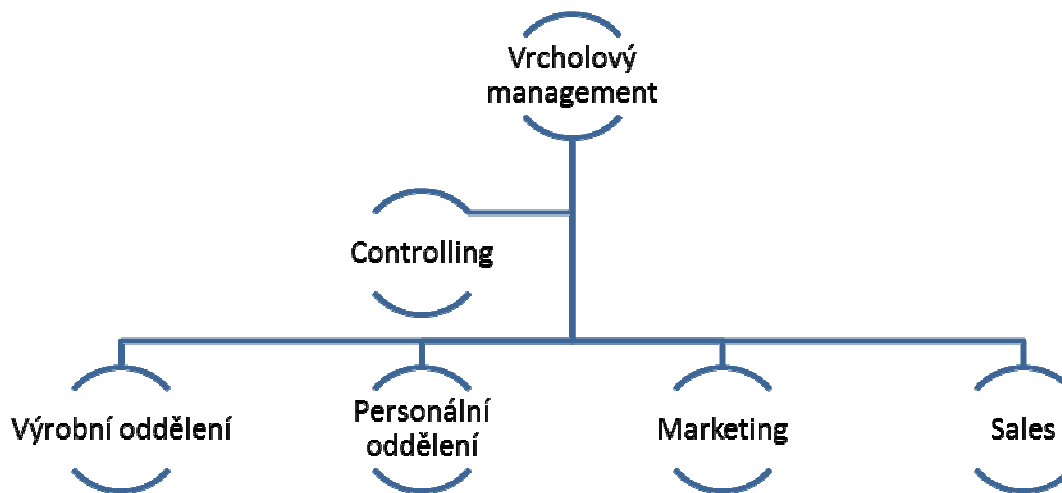
Liniová pozice (útvár) vytváří takové uspořádání, ve kterém je controllingové oddělení stavěno na stejný stupeň jako ostatní oddělení jako např. marketing, výrobní a personální oddělení, facility, atd. Začlenění controllerovi přisuzuje určité rozhodovací pravomoci a v krizových situacích může zasáhnout, přičemž bere za svá rozhodnutí plnou zodpovědnost. V běžných a každodenních procesech uvnitř firmy se liniové zařazení ukázalo jako nestabilní, využitelnost se v praxi ukazuje na nižších řídicích úrovních. (Mikovcová, 2007)



Obr. 5: Liniová pozice controllingu, vlastní zpracování

Štábní pozice controllera je vystavena na servisní funkci směrem k vysokému managementu podniku, jemuž je ve struktuře podřízen. Pojetí je zakotveno na úkolech jako poradenství, správa, udržování a shromažďování informací, příprava požadovaných materiálů a reportů, dohled nad přijatými rozhodnutími, vyhodnocování průběhu chodu firmy, atp. Výhodou je bezliniové zařazení a minimální nutnost vazeb s dalšími odděleními. Štábní pozice controllerovi však nepřisuzuje žádné rozhodovací kompetence. Je tedy závislý jen na managementu podniku a jeho interpretaci potřeb a rozhodnutí.

Běžné činnosti jsou pak časově i kompetenčně komplikovány. Controlling jako štáb přímo podřízený nejvyššímu managementu (většinou finanční ředitel, projektový ředitel, jednatel,...) se uplatňuje především ve středních a velkých firmách. (Mikovcová, 2007)



Obr. 6: Štábní pozice controllingu, vlastní zpracování

Synek (2004) rozpracovává možná zařazení controllingu na další dvě:

1. promotérský model;
2. externí controlling.

Tzv. promotérský model znamená sjednocení dvou pozic ve dvojici promotérů – vedoucího oddělení a controllera. Liniový manažer (viz výše v liniovém útvaru) řídí své oddělení po stránce výkonu (plnění plánu obratu, stanovení odměn, aktivita podřízených, atp.), controller po stránce odborných znalostí. Je uváděno i přidělení určitých rozhodovacích pravomocí. Controller tedy může v určitých situacích suplovat práci vedoucího oddělení a po odborné stránce oddělení řídit.

Externí controlling sice v interní podnikové struktuře zařazován nebývá, avšak model outsourcingu se v praxi běžně využívá zpravidla v malých a středních podnicích. Externí controlleři často docházejí pravidelně do podniků a své výkony fakturují. V tomto modelu je často velkou nevýhodou chybná komunikace a podávání neúplných informací ze strany firmy, tak i externího controllera.

## 4 Význam controllingu v praxi

Pro doplnění teoretických závěrů o controllingu byl proveden kvalitativní výzkum v rámci diskuze s controllery. Následující okruhy (jednotlivé otázky) byly diskutovány napříč controllingovým oddělením se 7 pracovníky, kteří mají průměrně 5 let zkušeností na pozici controllera v různých společnostech. U následujících diskutovaných okruhů jsou uvedeny výsledky i zhodnocení diskuze.

1. Základem pojmu controlling je odvození od anglického slovesa „to control“. Myslíte si, že práce controllera je založena pouze na výkonu „hlídacího psa“ ve společnosti? Jaké jsou vaše zkušenosti?

- *Controlling nemá pouze prostou funkci „hlídacího psa“ nebo „firemního policajta,“ avšak občas tato tvrzení zní z jiných oddělení. Vysvětlení výrazu „to control“ byl controllery vyhodnocen stejně jako v teoretických východiscích a hodnotí svou práci slovy „mít pod kontrolou“. Podporují svá tvrzení o pozici výčtem činností jako sledování vlivu nákladů a výnosů, předvídání finančních důsledků různých rozhodnutí z hlediska investic, úspor, atd. Z dosavadní praxe bylo jednou z hlavních činností sledování vývoje nákladů již v průběhu měsíce - dokázat tak na základě dostupných informací odhadovat výsledek v daných kategoriích nákladů. Operativně tak reagovat a přijmout různá opatření, která jsou shodně nazývána jako „action plans“. Ty celkově zmírňují negativní budoucí dopad do výsledku společnosti či projektu. Hlavní důraz je také kladen na proaktivitu, ne pouze na čekání, jaký výsledek bude a jeho zpětně vyhodnocení.*

2. Jakou úlohu hraje controllingové oddělení ve společnosti, pro kterou v současnosti pracujete?

- *Absolutní většina controllerů se vyjádřila, že u současného zaměstnavatele jde hlavně o poskytování servisu jednotlivým oddělením v rámci organizační struktury a managementu společnosti. Hlavním způsobem podpory jsou různé podpůrné soubory a reporty na bázi Excelu. Ty umožňují manažerům sledovat různé ukazatele výkonnosti. Dalším výsledkem diskuze na dané téma*

*ukázalo, že controlling nedisponuje zpravidla žádnou exekutivní rolí, zodpovědnost je tedy na vedoucím oddělení. Controlling je jakýmsi konzultantem, poradcem, účastní se společných porad, zpracovává podklady pro účetní závěrky, zodpovídá za reporting mateřské společnosti, atp. Další dílčí funkcí je kontrola projektů, výnosů a jejich vykazování. Dle získaných informací a shody všech controllerů na podstatných úlohách se dá říci, že controlling splňuje z hlediska teoretických východisek spíše základní koncepci „controlling jako poskytovatel informací“.*

3. Myslíte, že všechny poskytované informace managementu a dalším zaměstnancům jsou opravdu brány v potaz a správně využívány?

- *U 3. tématu diskuze, tedy skutečná implementace rad a doporučení od oddělení controllingu, panovala opět celková shoda. Manažeři dle výsledku diskuze někdy zapomínají na určité informace, které mají k dispozici a některé z nich také zcela ignorují. Velmi zajímavým názorem, který v diskusi zazněl, je také konstatování možné chyby na straně controllingu. Ignorace i přehlížení určitých dat managementem může být způsobeno přehlcením ze strany controllera nebo špatným reportovacím způsobům. Pracovník controllingu se ale vždy musí připravit na to, že ne každý bude skutečně naslouchat, a to hlavně při jednání o ztrátových projektech. Ostatní pracovníci činnost controllerů často bojkotují, nebo také úmyslně nevnímají. To ale kompenzují tzv. „srdcaři“ – většina zaměstnanců, kteří se snaží dělat lépe svou práci, vnímají pomoc a čerpají informace.*

4. Myslíte, že v krizové situaci dokážete přesvědčit management, aby pomyslně zatáhl za záchrannou brzdu?

- *Z diskuze vyplynulo, že controlling je většinou vyhledávaným pomocníkem při rozhodování, avšak nemá takovou pozici, aby za záchrannou brzdu zatáhl sám. Pomocí číselných a doprovodných argumentů však dokáže častopřevést myšlení managementu společnosti na jiný směr. Správný controller*



*by se však měl vždy minimálně pokusit o přesvědčení vedoucích, aby se předešlo problému kvůli mnohdy zásadně špatným strategickým rozhodnutím.*

5. Vy osobně se pohybujete v oblasti jakého druhu controllingu (operativní, strategický, případně investiční, nákladový, finanční, výrobní, ...)? V čem spočívá jejich přidaná hodnota pro společnost?

- *Mezi účastníky diskuze se nejčastěji skloňoval controlling operativní a jeho kombinace ve spojení nákladového a výrobního rozdělení. Vzhledem k tomu, že účastníci diskuze prošli více než dvaceti společnostmi na úrovni controllingu, dá se říci, že nákladový a výrobní controlling patří zřejmě k druhům nejvyužívanějším. Díky nástrojům programu Excel mohou tak manažeři sledovat po aktualizaci reportu vývoj jednotlivých projektů z pohledu ziskovosti, spotřeby kalkulovaných hodin, druhů výrobních operací atd. Případně pak tedy mohou přijmout určitá opatření. Z operativních činností bylo často zmiňováno revidování cenových nabídek a kontrola cenových kalkulací, kde sám controller může detekovat nesrovnalosti na začátku či v průběhu analyzovaných projektů. Zároveň je dalším přínosem analýza a syntéza výsledků a poskytování poradensko-konzultační činnosti manažerům jednotlivých oddělení. Kvůli intenzitě debaty musí výsledek diskuze u tohoto tématu ještě jednou zmínit důležitost kalkulací, resp. stanovení hodinových sazeb k jednotlivým výkonům společnosti. Zde je předpokladem správné mapování pracovníků, strojů i režijních nákladů. Hodinové sazby se využívají jako základní stavební kámen každé cenové nabídky – i proto je jejich správné určení jednou z největších zodpovědností controllera.*

6. S jakým jiným firemním oddělením nejčastěji spolupracujete a proč?

- *Z hlediska názorů v diskuzi bylo nejčastěji určováno oddělení výrobní (zejména vedoucí těchto oddělení), účetní oddělení a logistika, ale také i oddělení personální. Výsledek tedy opět koresponduje s teoretickými východisky.*

7. Které vlastnosti, znalosti, resp. dovednosti by měl správný controller podle vás mít?

- *U nejdůležitější schopnosti správného controllera panovala 100% shoda – schopnost analytická. Controller jednoduše musí vidět mezi daty smysl, chápat je, vzájemně je propojovat a po prvním pohledu mít alespoň představu, jak se budou vyvíjet do budoucna. Další nutnou vlastností je tedy představivost – neviděl realitu staticky, ale dynamicky, v čase. Vše se nějakým způsobem vyvíjí a na to controller nesmí zapomínat a reagovat na možné důsledky. Do výčtu dalších důležitých vlastností, schopností a znalostí dále dle diskuze patří komunikační a prezentační dovednosti (vysvětlit finanční záležitosti „nefinančníkům“) a smysl pro detail.*

8. Na čem si myslíte, že je závislá velikost controllingového oddělení ve firmách? Na počtu zaměstnanců, obratu či jiné veličině?

- *Z diskuze vychází, že brát v potaz počet zaměstnanců nebo obrat může být vodítkem, nicméně také záleží na typu byznysu. Je rozdíl například mezi výrobní společností s mnoha fázemi výroby, s velkým množstvím různých výrobků a různou přidanou hodnotou a firmou, která sériově vyrábí neustále dokola jeden výrobek. Zároveň je třeba sledovat nároky managementu na objem a detail vyžadovaných reportů, případně v rámci nadnárodní skupiny na závěrkový workload.*

9. Z jakých informačních zdrojů nejčastěji čerpáte?

- *Zde jako nejvýznamnější zdroj byly určeny různé typy datových skladů a jeho zdrojů spravovanými opět přes Microsoft Excel. Dalšími jednotlivými zdroji jsou poté účetní a ERP systémy, dále systémy docházkové, výrobní a logistické.*

10. Domníváte se, že špatné rozhodnutí či činnost controllingu může negativně ovlivnit hospodaření firmy?

- *Jako největší riziko bylo v diskuzi vyhodnoceno nesprávné určování kalkulovaných cen z hlediska operativních činností. V oblasti strategického controllingu bylo největším rizikem definováno nesprávné či nedostatečné posouzení návratnosti investice. To může podle některých být pro společnost i smrtelné.*

11. Co si myslíte, že je prvním vodítkem pro zřízení controllingového oddělení?

Kde se podle vás nachází pomyslná hranice potřeby controllingu?

- *Lze říci, že mezi pomyslná vodítka pro zřízení controllingového oddělení patří hlavně komplexnost výroby, kde vyvstává nutnost znát strukturu nákladů a jejich vývoj v čase. Dalším vodítkem bylo diskuzí určeno širší portfolio výrobků, které je potřeba ocenit – znát kalkulace a ziskovost produktů. Vývoj organizační struktury jako další. Navíc je důležité věnovat pozornost vzniku jednotlivých oddělení, například kvalita, výroba, obchodní oddělení, finance, a alokaci režijních nákladů.*

## 5 Implementace metod operativního controllingu

Z literární rešerše vychází, že jádrem controllingu zaměřeného na operativu podniku je analýza a následná syntéza poskytnutých dat zkoumaného jevu s krátkým časovým rozptylem. Většinou se jedná o jevy probíhající do jednoho roku od začátku sběru dat. Toto tvrzení není ale v praxi úplným pravidlem. Příkladem mohou být kalkulace, kterými tato praktická část, zabývající se metodami operativního controllingu, začíná.

### 5.1 Kalkulace zakázky jako kontrolní mechanismus

Základem manažerského účetnictví a controllingu nevyjímaje je přiřazování nákladů k jednotlivým elementárním jednotkám výroby či výkonu služby. Elementární jednotkou (tzv. kalkulační jednicí) může být 1 m<sup>3</sup> dřeva, 1 tuna oleje, 1 kus prototypového dílu, 1 litr mléka, 1 hodina práce stroje a mnoho dalších, v závislosti na oboru, ve kterém se společnost nachází. K nim se následně přiřazují jednotlivé přímé a nepřímé náklady.<sup>2</sup>

Po stanovení kalkulačních jednic již přichází stanovení kalkulovaného množství, většinou v závislosti na poptávce od zákazníka. Zainteresované osoby (obchodní zástupce, zástupce technického oddělení, manažer střediska,...) určují dle zadání množství jednotlivých kalkulačních jednic. Zde se jedná o tzv. kalkulaci předběžnou, sestavenou před zahájením procesu činností. Stanovují se zde tedy náklady předpokládané. Dalším druhem kalkulace je tzv. kalkulace kontrolní (následná). Ta již vyčísluje skutečné náklady na jednotky stanovené v kalkulaci předběžné. Data jsou čerpána z ERP či výrobních systémů a účetnictví. Smyslem je zjištění rozdílů mezi vytvořenými kalkulacemi. Rozdíl tedy ukazuje, zda skutečnost odpovídá původní kalkulaci, zakázka je ztrátová, nebo výrazněji ziskovější. Výhodou rozdělení kalkulace na jednicové náklady je též přesné identifikování ztrátových či markantně výnosných položek.

Příkladem může být kalkulace podniku z oblasti průmyslové výroby prototypových dílů.

---

<sup>2</sup> Přímé náklady lze jednoznačně přiřadit k danému výkonu, nepřímé (režijní) náklady jsou pravým opakem – nedají se přesně oddělit a určit pro každou kalkulační jednici zvlášť. Jedná se o takové náklady, které jsou společné pro výrobu všech výrobků, nebo pro poskytování více služeb ve společnosti, např. doplňková spotřeba vody, celková elektrická energie a tepla, odpisy, náklady na technicko hospodářský úsek pracovníků, atd. (Kráal, 2010)

Controllingové oddělení určilo jako svou elementární jednotku 1 hodinu. Dle energetického štítku, průměrné ceny elektrické energie a průměrné hodinové sazby obsluhy dále zjistilo náklady na stanovenou kalkulační jednici stroje. Dle průměrné hodinové sazby (osobní náklady na zaměstnance) byl poté zjištěn náklad za 1 hodinu práce jednotlivých zaměstnanců ze všech oddělení společnosti. Tento způsob výpočtu hodinové sazby slouží poté i jako univerzální kalkulační vzorec (např. při koupi stroje nového). Výpočet ceny 1 hodiny práce zaměstnance nebo činnosti stroje může být také libovolně měněn dle aktuálních požadavků přidáním dalších položek do stanoveného vnitropodnikového kalkulačního vzorce. Jedná se zejména o položky:

- účetní odpisy (resp. kumulované oprávky zaznamenané v účetnictví společnosti),
- ostatní finanční náklady (např. přidání roční úrokové sazby),
- prostorové náklady (poměr celkových „facility“ nákladů a plochy půdorysu stroje),
- plánované a další (rizikové) náklady na nevýrobní režie a opravy.

Absolutně nejdůležitějším aspektem z hlediska stanovování jednicových nákladů je nutnost jejich pravidelné aktualizace, protože jednotlivé sazby nejsou a nikdy nemohou být statickou veličinou v žádném typu výroby nebo společnosti - cena elektrické energie se pravidelně mění, mzdy kolidují dle podoby trhu práce, u žádného stroje nejsou stejné požadavky na opravy a údržbu, atd.

Aktualizované hodnoty jsou poté zadány do tzv. kalkulačního listu, který obsahuje všechny informace potřebné k určení hodnoty zakázky. Zákazníková poptávka je směřována k výrobě nástroje k lisování prototypových dílů.

<b>Kalkulační list</b>		CZ/DE: <b>CZ</b>	<b>Nab. č.</b> 18-121-11978
<b>Prototypové díly</b>			
<b>Základní údaje</b>			
Zákazník:	XY, s.r.o.	Stav nabídky	otevřeno
Č. poptávky	18-3-20113	Změna	ne
Název projektu:	Nástroj pro prototypové díly - výroba 113	Datum	15.5.2018
<b>Další popis</b>			
Technologie	Nástroj		
Měna kalkulace	Poznámky:		
<b>CZK</b>			

Obr. 7: Vzor kalkulačního listu, vlastní zpracování



	Sazba plné Ná.	Náklady	Zisk. přírážka interních nákladů	
Projekt Management	22,0 h	2 039,00 CZK/h	44 858 CZK	
Programátor	11,0 h	924,00 CZK/h	10 164 CZK	
Konstrukce	33,5 h	800,30 CZK/h	26 810 CZK	
Frézování	112,0 h	792,00 CZK/h	88 704 CZK	
3D frézování	0,0 h	1 392,00 CZK/h	0 CZK	
Modelování	0,0 h	850,00 CZK/h	0 CZK	
Leštění	2,0 h	850,00 CZK/h	1 700 CZK	
Ruční práce	3,5 h	850,00 CZK/h	2 975 CZK	
Brigádníci	0,0 h	631,00 CZK/h	0 CZK	
Měření	5,0 h	890,00 CZK/h	4 450 CZK	
Kontrola kvality	2,0 h	1 122,00 CZK/h	2 244 CZK	
<b>Interní náklady celkem</b>	<b>191 h</b>	<b>CZK/h</b>	<b>181 905 CZK</b>	
			22%	
			51 306,55	CZK

Zobrazení nástroje



Obr. 9: Výrobní kalkulace – hodinové sazby, vlastní zpracování

Následná část kalkulace se soustředí na přímé interní náklady potřebné k produkci nabízeného nástroje. Dle náročnosti, dřívějších zkušeností a odborného odhadu konstruktéra, programátora a vedoucího střediska se určily hodinové náročnosti jednotlivých prací, pro které jsou automaticky propisovány celkové náklady. Minimální přírážka k interním nákladům byla určena hodnotou 15 % tak, aby pokryla ostatní režijní náklady, které nemohou být k dané zakázce přiřazeny. Kalkulační formulář proto obsahuje kontrolu hodnoty zadané do této buňky a dále vyčíslení celkových interních nákladů a přírážky v měně celé kalkulace. Určení minimální přírážky k interním nákladům probíhá v praxi mnoha způsoby, avšak z hlediska vypovídající hodnoty je nejvýhodnější výpočet na bázi předchozích zkušeností. Z minulých období (např. rok) se nejprve vyčíslí výše zmíněné režijní náklady všech proběhlých projektů, které v poměru s náklady interními určí procentuální přírážku. Aktualizace, ale i výpočet z předchozího návodu nemusí vycházet pouze z minulého roku. Časové období, za které probíhá aktualizace minimální přírážky, určují opět pouze interní požadavky podniku.

Náklady celkem	1 514 105 CZK	Finální nabídka	1 750 000,00 CZK
Náklady se zisk. př.	1 647 033 CZK	Finální zisk. marže (%)	13,48%
Zisková přírážka (%)	8,07%		

Obr. 10: Výrobní kalkulace – zhodnocení, vlastní zpracování

Závěr výpočtu shrnuje úplné náklady na produkci, tedy z pohledu vnitropodnikových nároků i potřebných kooperací od vybraných dodavatelů. Vyjádřen je také procentuální podíl z konečné ceny, který se postupně ve výpočtu přidával v rámci ziskové přírážky. Pokud tedy společnost nabídne zákazníkovi výrobu nástroje za 1 647 033 Kč, počítá tak s náklady ve výši 1 514 105 Kč a hrubým ziskem 132 928 Kč. Vzhledem k zásadě opatrnosti či k obchodním prvkům prodeje je v kalkulaci vždy připraveno pole pro skutečně nabídnutou cenu se ziskovou marží, která při splnění plánu predikovaných nákladů přinese společnosti reálný výnos.

Předešlý postup zakázkové kalkulace patří k nejpoužívanějším typům výpočtu v praxi obecně. Zejména kvůli její snadné konstrukci, spolehlivosti a přehlednosti. Navržený způsob navíc umožňuje a preferuje automatické doplňování hodnot a dat do reálného výpočtu a snižuje tak chybovost při zadávání. Pokud jsou v pomocných tabulkách s předurčenými daty (např. sazby stroje za hodinu) obsaženy všechny informace, celý kalkulační list se tímto stává absolutně univerzálním. Nevýhodou je přiřazování režijních nákladů na správu (administrativní pracovníci a ostatní nepřímé náklady). Každá zakázka samozřejmě vyžaduje jiný podíl času zaměstnanců – například kontrola nákladů na zakázce, vystavování faktur, nákupy materiálu, marketing a propagace u zákazníka, účtování a zpracování plateb, apod. Tato konstrukce kalkulačního listu vyžaduje tedy spolehlivý propočet procentuální přírážky interních i externích nákladů v celospolečenském měřítku. Problém s určením minimální přírážky však řeší navržený poměrový způsob výpočtu mezi režijními a interními náklady minulých období. Přírážkový systém je důvěryhodným pomocníkem zejména ve společnostech, jejichž skladba výrobků a služeb je víceméně ustálená.

## 5.2 Analýza Paretova pravidla

ABC analýza nebo také Paretovo pravidlo je označováno za relativně jednoduchou metodu, avšak vysoce účinnou. Obecně řečeno umožňuje porovnání a získání reálných hodnot parametrů, které jsou vybrány pro posouzení. Výhodou konstrukce ABC analýzy je dále její uplatnitelnost v mnoha faktorech, kterými disponuje. Zásadní věcí je určení posuzovaných parametrů – hodnot a objemů, které jsou navzájem srovnávány. Podnik tedy může využít analýzu pro oblast svých zákazníků, dodavatelů, zásob, aj. Výsledkem je zařazení zkoumané oblasti do jedné ze tří skupin A, B a C. Teoreticky pravidlo stanovuje tato fakta (Mládková, Jedinák, 2009):

- skupina „A“ je tvořena 20 % položek přinášejících 80 % všech hodnot,
- skupina „B“ je tvořena 15 % položek přinášejících 15 % všech hodnot,
- skupina „C“ s podílem 65 % položek přináší pouze 5 % celkového souhrn hodnot.

Dle hodnot z první skupiny je Paretovo pravidlo někdy nazýváno také „pravidlem 80:20“. V praxi se však často stává, že procentuální zastoupení položek i hodnot neodpovídá stanovené míře. Nejvíce zkoumaným jevem je však hodnota 80 %



u dosahovaných efektů. Metoda poukazuje na to, že porovnatelně malá skupina položek (přibližně 20 % ze skupiny „A“) z celkového objemu může vytvořit největší hodnotu, tedy přínos pro společnost ve formě hospodářského výsledku, počtu zákazníků, objednávek, apod.

Příkladem využití analýzy ABC může být problém s nedostatečnými výrobními kapacitami, kdy management společnosti chce zjistit, na jaké produkty se má společnost zaměřit, které z produkce vyřadit zcela a u jakých výrobků může produkci omezit. Jako požadované kritérium pro získání výsledku byla stanovena velikost tržeb.

Druh výrobku	Počet	Cena/ks	Dílčí tržby	Kumulace tržeb	Kumulace tržeb v %
Forma Alfa	11	1390880	15 299 680 Kč	15 299 680 Kč	27,48%
Forma Beta	149	99360	14 804 640 Kč	30 104 320 Kč	54,07%
Forma Gama	48	302117	14 501 616 Kč	44 605 936 Kč	80,12%
Forma Delta	28	155020	4 340 560 Kč	48 946 496 Kč	87,91%
Forma Epsilon	42	57000	2 394 000 Kč	51 340 496 Kč	92,21%
Forma Zéta	6	328990	1 973 940 Kč	53 314 436 Kč	95,76%
Forma Éta	13	109000	1 417 000 Kč	54 731 436 Kč	98,30%
Forma Théta	7	115060	805 420 Kč	55 536 856 Kč	99,75%
Forma Ióta	2	70000	140 000 Kč	55 676 856 Kč	100,00%

Tabulka 1: ABC analýza – stanovení Paretova pravidla, vlastní zpracování

Data z účetního systému (evidence vystavených faktur) byla zadána do tabulky a vypočítány dílčí tržby za jednotlivé výrobky společnosti. Dílčí tržby se v tabulce seřadí sestupně a postupně nakumulují v dalším sloupci. Po vyjádření kumulativních hodnot v procentech zjistíme, že 80,12 % všech tržeb je dosahováno prodejem pouze 3 forem.<sup>3</sup> Výsledek tedy stanovuje, že:

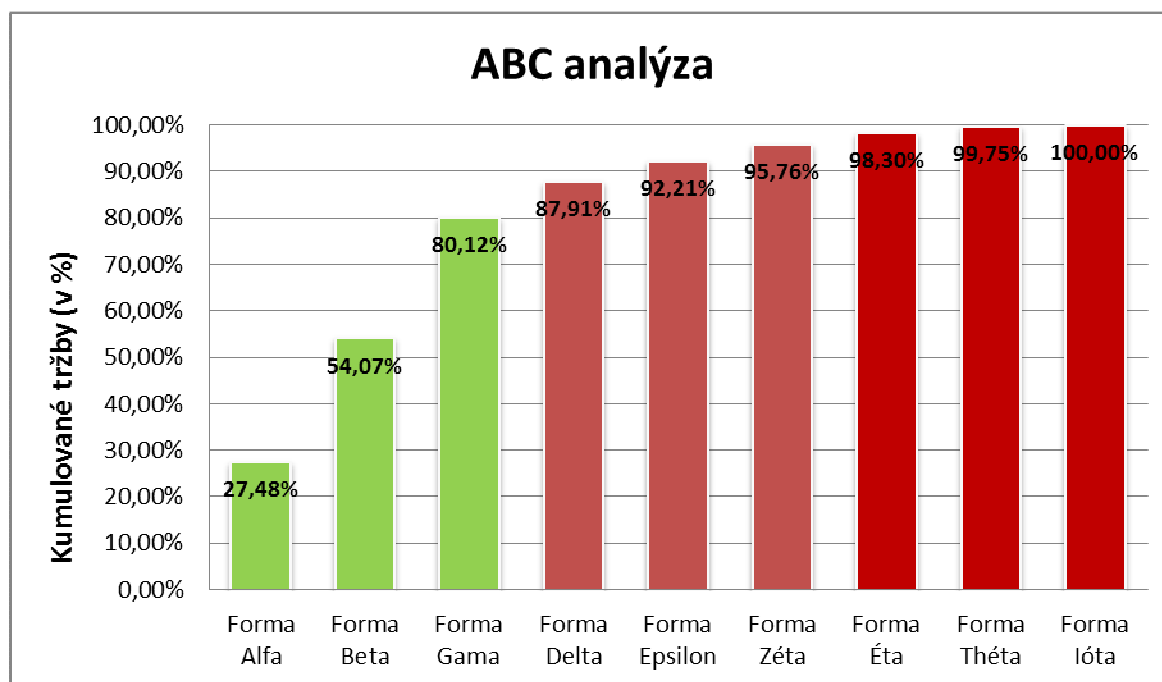
- 33,3 % produkce (forma Alfa, Beta a Gama) přináší 80,12 % úhrnných tržeb společnosti,
- stejnou část produkce (forma Delta, Epsilon a Zéta) tvoří 15,64 % tržeb společnosti,
- zbylých 33,3 % produkce (forma Éta, Théta, Ióta) tvoří 4,24 % celkových tržeb.

Zastoupení produktů v nejvýznamnější kategorii „A“ splňuje v teoretické rovině 80% podíl hodnot, avšak nevyhovují stanoveným 20 % na straně podílu produktů.

<sup>3</sup> Informace uvedené v Tabulce 1 jsou skutečná data z účetního systému nejmenované společnosti. Tržby za jednotlivé výrobky byly vynásobeny koeficientem, aby data měla stejnou vypovídající schopnost a nebylo možné je přiřadit ke zmiňovanému ekonomickému subjektu.

Jak ale bylo řečeno výše, v praxi se využívá zejména strana podílu hodnot (zkoumaných 80 %).

Na výrobky ze skupiny „A“ by tedy nedostatek výrobních kapacit neměl mít žádný vliv. Jejich pozice je ve výrobních kapacitách pevná, protože jsou z hlediska tržeb pro společnost nepostradatelnými a jejich výpadek by mohl mít silně negativní dopad na hospodářský vývoj celé společnosti. Ve výrobním programu by měli mít své stálé místo. Výrobky ve skupině „B“ mají průměrný účinek, s ohledem na jejich aktuální přínos. I přes to se svým vlivem na celkové tržby podniku by do výrobního programu patřit měly. Jejich výroba může být omezena, jen ale v minimálních hodnotách. Podnik by se měl spíše zaměřit na podporu výrobků skupiny „B“ ze strany propagace, změny cenové politiky, modifikacemi – zamezit tak rozšiřování poslední skupiny „C“. Poslední kategorie výrobků vykazuje pouze marginální vliv na celkové tržby, jejich produkce by měla pokračovat jen v případě volných kapacit.



Obr. 11: ABC analýza tržeb – grafické zobrazení výsledku, vlastní zpracování

### 5.3 Sledování míry aktivity

Míra aktivity (z angl. překladu „activity rate“) je v podnikové sféře a současné době často skloňovaným termínem. Jedná se o účinnost nebo efektivitu analyzovaných faktorů (vstupů ve výrobě) v interním prostředí podniku.

Sledovaná míra aktivity se občas zaměňuje s jiným a neshodným termínem „produktivita“, který zkoumá poměr mezi výrobními výstupy (například počet výrobků) a výrobními vstupy (vykázané hodiny práce zaměstnanců). Aktivita do svého výpočtu nezahrnuje výstup z výrobního procesu, ale pouze jeden druh vstupu v různých analyzovaných variantách. Přidává tak detailnější pohled na fungování společnosti, který by měl controlling managementu nabízet.

Zpracování analýzy míry aktivity je již náročnější na požadovaná vstupní data než výše konstruované controllingové metody.

Jméno	Plánované hodnoty	Středisko
Zaměstnanec 1	30%	Frezar
Zaměstnanec 2	80%	Projekt management
Zaměstnanec 3	80%	Projekt management
Zaměstnanec 4	80%	Frezar
Zaměstnanec 5	80%	Programator
Zaměstnanec 6	80%	Frezar
Zaměstnanec 7	25%	Montaz
Zaměstnanec 8	80%	Montaz
Zaměstnanec 9	60%	Projekt management
Zaměstnanec 10	80%	Montaz
Zaměstnanec 11	50%	Projekt management
Zaměstnanec 12	80%	Projekt management
Zaměstnanec 13	80%	Montaz
Zaměstnanec 14	80%	Konstrukter
Zaměstnanec 15	80%	Montaz
Zaměstnanec 16	80%	Montaz
Zaměstnanec 17	80%	Frezar
Zaměstnanec 18	80%	Frezar
Zaměstnanec 19	80%	Konstrukter
Zaměstnanec 20	80%	Frezar
Zaměstnanec 21	80%	Projekt management
Zaměstnanec 22	80%	Frezar
Zaměstnanec 23	80%	Montaz

Tabulka 2: Activity rate – vstupní data zaměstnanců, vlastní zpracování

Prvním je určení tzv. forecastu, neboli předpokládané vytíženosti zaměstnanců – po jednotlivcích, nákladových střediscích, pobočkách, resp. dle určeného parametru.

V tabulce 2 je zaznamenán seznam zaměstnanců s jejich plánovanou mírou produktivní aktivity a zařazením do příslušného střediska. Tabulka se vstupními daty

zaměstnanců by měla být aktualizovatelná přes udržovaný datový sklad, neboť ruční zadávání nově příchozích a odchozích pracovníků zvyšuje chybovost.

Dalším požadavkem na vstupní data jsou informace o docházce zaměstnanců a rozdělení hodin na produktivní a neproduktivní, které jsou zaznamenávány v docházkovém nebo výrobním systému (pro sledování nákladů na určité zakázky). Pokud tedy při osmihodinové pracovní směně vykazuje výkon na zakázce 5 hodin, jeho activity rate je 62,5 %. Zbylé 3 hodiny jsou tedy neproduktivní – např. úklid pracoviště, porada, školení, atp.

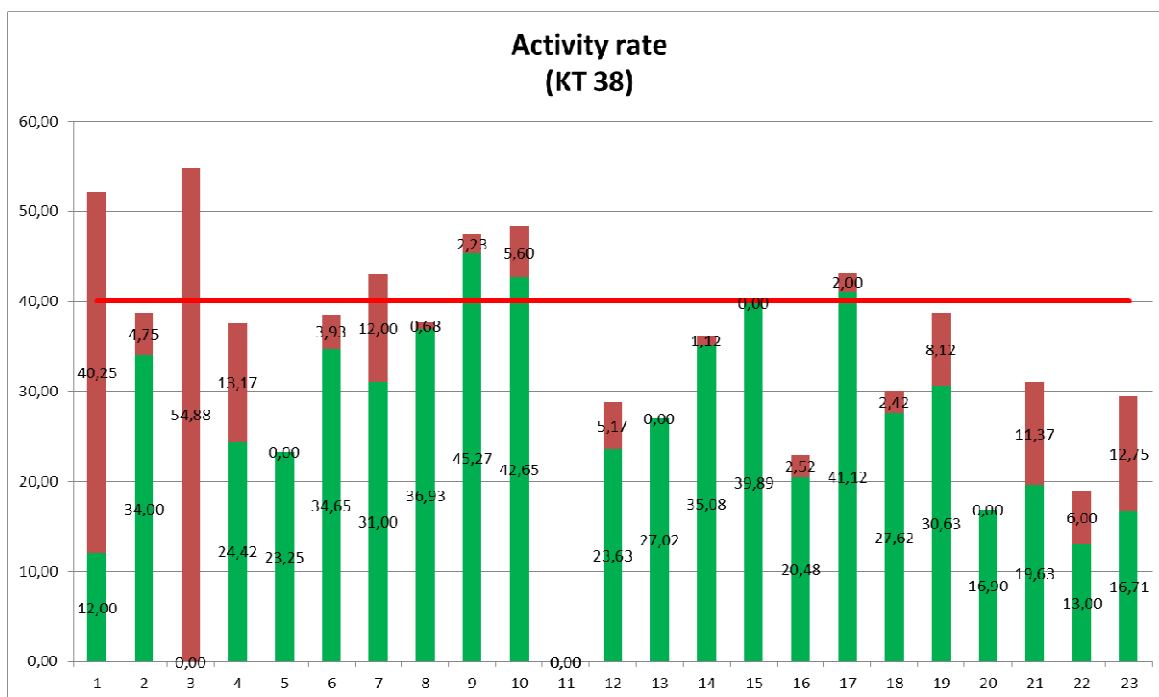
Zaměstnanec č.	Středisko	Plan	Produktivní hodiny	Neproduktivní hodiny	P %	N %	Rozdíl Plán x Realita
1	Frezar	30%	12,00	40,25	23%	77%	-7%
2	Projekt management	80%	34,00	4,75	88%	12%	8%
3	Projekt management	80%	0,00	54,88	0%	100%	-80%
4	Frezar	80%	24,42	13,17	65%	35%	-15%
5	Programátor	80%	23,25	0,00	100%	0%	20%
6	Frezar	80%	34,65	3,93	90%	10%	10%
7	Montaz	25%	31,00	12,00	72%	28%	47%
8	Montaz	80%	36,93	0,68	98%	2%	18%
9	Projekt management	60%	45,27	2,23	95%	5%	35%
10	Montaz	80%	42,65	5,60	88%	12%	8%
11	Projekt management	50%	0,00	0,00	0%	0%	0%
12	Projekt management	80%	23,63	5,17	82%	18%	2%
13	Montaz	80%	27,02	0,00	100%	0%	20%
14	Konstrukter	80%	35,08	1,12	97%	3%	17%
15	Montaz	80%	39,89	0,00	100%	0%	20%
16	Montaz	80%	20,48	2,52	89%	11%	9%
17	Frezar	80%	41,12	2,00	95%	5%	15%
18	Frezar	80%	27,62	2,42	92%	8%	12%
19	Konstrukter	80%	30,63	8,12	79%	21%	-1%
20	Frezar	80%	16,90	0,00	100%	0%	20%
21	Projekt management	80%	19,63	11,37	63%	37%	-17%
22	Frezar	80%	13,00	6,00	68%	32%	-12%
23	Montaz	80%	16,71	12,75	57%	43%	-23%
<b>Průměr/celkem</b>		<b>73%</b>	<b>595,89</b>	<b>188,95</b>	<b> 76%</b>	<b>24%</b>	

Tabulka 3: Activity rate – srovnávací a reportovací data

Reportovací tabulka (viz Tabulka 3) je výčtem zaměstnanců a vstupních informací. Přehledně znázorněn je dále souhrn produktivních a neproduktivních hodin v prověřovaném týdnu a v nominální i procentuální hodnotě s grafickým zvýrazněním výsledku automatickým formátem buňky. V posledním sloupci je výpočet rozdílu mezi plánovanou a skutečnou mírou aktivity, který graficky upozorňuje na negativní rozdíl vytíženosti vyšší jak 10 %.

Efekt grafického zobrazení (Obr. 12) doplňuje výsledek analýzy o další informaci. Jelikož se report věnuje týdennímu výkazu míry aktivity, je v grafu určen červenou vodorovnou linkou plný pracovní fond 40 hodin (5 pracovních dnů po osmihodinové pracovní době). Poměry produktivních a neproduktivních hodin jsou u každého zaměstnance barevně odděleny. Nejdetajnější vyhodnocování míry aktivity bude probíhat

nejspíše u zaměstnance č. 1 a 3. U prvního z nich je patrné přes deset přesčasových hodin za sledovaný kalendářní týden a vysoký poměr neproduktivního času.



Obr. 12: Activity rate – grafické zobrazení výsledku, vlastní zpracování

Dalo by se tedy předpokládat, že vstupní data byla zaměstnancem zadávána chybně a vykázal tak abnormální počet neproduktivních hodin neoprávněně. Pokud ne, vytíženost pracovníka objasňuje většinou jeho nadřízený či on sám. Zaměstnanec č. 3, který patří dle tabulky do project managementu, vykázal v analyzovaném týdnu téměř 15 hodin přesčasů. Všechny vykázané hodiny jsou označeny červeně, jsou tedy neproduktivní. První variantou je opět chybné zadání hodin, které se musí neprodleně prověřit. Po potvrzení správnosti je na místě kontrola, kde se stala chyba v plánování (např. kalkulace zakázky) a proč jeho čas, který strávil prací pro zaměstnavatele, nebude zákazníkem uhrazen.

#### 5.4 Sledování vývoje a plánování cash flow

Do operativního controllingu dále patří sledování vývoje finančních toků celé společnosti. Úkolem controllingu je z drtivé většiny předat managementu či mateřské společnosti informaci o celkovém finančním stavu firmy a jakým způsobem se tento stav za určené období změnil. Nejvyužívanějším prostředkem, jak informaci uživatelům předat je metoda cash flow. Existuje mnoho různých pojetí zmíněné finanční analýzy, z hlediska detailnějšího pohledu je ale nejvhodnější tzv. čistá přímá metoda. Podává totiž informace

o finančních tocích z hlediska rozdělení do dříve stanovených kategorií. Metoda čisté přímé cash flow nevychází ani z výkazu zisku a ztrát nebo z rozvahy. Již dle názvu „čistá“ bere data přímo ze zdroje – transakcí, které skutečně nesou podobu peněžních prostředků – platby závazků z obchodních vztahů, dividend, majetku, vydávání záloh z pokladny, úhrady cestovních náhrad, atd. Analytika rozpadu finančních toků je pouze na požadavcích příjemců reportu.

Navrhovaným způsobem analytického rozložení mohou být položky:

- obdržení platby za pohledávky,
- příjem příspěvků mateřské společnosti ke zvýšení základního kapitálu,
- přijatá či poskytnutá půjčka,
- platby obchodních závazků
- platba nebo vratka daně,
- mzdy či platy,
- platby cestovních nákladů,
- poplatky za vedení účtu a jednotlivé platby (zejména u zahraničních účtů),
- odeslání prostředků za dlouhodobý majetek (většinou významné částky),
- derivátové obchody či spoty mezi zahraničním a tuzemským účtem,
- dividendy.

Pro zachování kontinuity sledovaných období je návrh analýzy cash flow připraven na týdenní bázi.

Rok	2018			2018			2018		
Datum	7.5.2018			14.5.2018			21.5.2018		
Pracovník	Vypracoval: pracovník 1			Vypracoval: pracovník 1			Vypracoval: pracovník 3		
Kurz	27,02			27,02			27,02		
Účet	Účet CZK	Účet EUR	Celkem v EUR	Účet CZK	Účet EUR	Celkem v EUR	Účet CZK	Účet EUR	Celkem v EUR
<b>Počáteční stav</b>	<b>3 850 000,00</b>	<b>620 000,00</b>	<b>762 487,05</b>	<b>5 653 030,00</b>	<b>1 720 041,48</b>	<b>1 929 257,99</b>	<b>6 290 039,17</b>	<b>1 877 129,10</b>	<b>2 109 921,08</b>
Příjem za období	3 373 030,00	1 200 059,00	1 324 893,57	3 810 200,00	1 70 500,00	311 514,06	1 037 500,00	50 900,00	89 297,48
Pohledávky	563 000,00	1 200 059,00	1 220 895,42	810 200,00	170 500,00	200 485,20	1 037 500,00	50 900,00	89 297,48
Zvýšení kapitálu	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Půjčky	0,00	0,00	0,00	3 000 000,00	0,00	111 028,87	0,00	0,00	0,00
Daně	128 030,00	0,00	4 738,34	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Dividendy	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Převod EUR - CZK	2 682 000,00	0,00	99 259,81	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Výdej za období</b>	<b>-1 570 000,00</b>	<b>-100 017,52</b>	<b>-158 122,63</b>	<b>-3 173 190,83</b>	<b>-13 412,38</b>	<b>-130 850,97</b>	<b>-5 215 220,00</b>	<b>-360 866,92</b>	<b>-553 880,24</b>
Mzdy	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Závazky	-370 000,00	0,00	-13 693,56	-2 196 860,83	-7 500,00	-88 804,99	-13 720,00	-360 840,00	-361 347,77
Cestovní výdaje	0,00	0,00	0,00	-126 330,00	-5 900,00	-10 575,43	0,00	0,00	0,00
Poplatky	0,00	-17,52	-17,52	0,00	-12,38	-12,38	-1 500,00	-26,92	-82,43
Dlouhodobý majetek	-1 200 000,00	0,00	-44 411,55	0,00	0,00	0,00	-5 200 000,00	0,00	-192 450,04
Daně	0,00	0,00	0,00	-850 000,00	0,00	-31 458,18	0,00	0,00	0,00
Půjčky	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Převod EUR - CZK	0,00	-100 000,00	-100 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Konečný stav</b>	<b>5 653 030,00</b>	<b>1 720 041,48</b>	<b>1 929 257,99</b>	<b>6 290 039,17</b>	<b>1 877 129,10</b>	<b>2 109 921,08</b>	<b>2 112 319,17</b>	<b>1 567 162,18</b>	<b>1 645 338,32</b>

Tabulka 4: Cash flow – návrh reportu, vlastní zpracování

Finanční tok je v reportu sledován pomocí výše popsaných analytik u příjmů i výdajů za jednotlivé týdny. V prvním sloupci analýzy je tedy vykazován tok finančních

prostředků za poslední týden, přičemž 7. 5. 2018 je posledním dnem sledovaného období. Pro shrnutí informací je určen i souhrnný příjem a výdej za období a převod všech součtů do eurové hodnoty kvůli reportingu do zahraničních společností. Přepočtení do eurových hodnot probíhá na základě zadávaného kurzu na týdenní bázi (viz Tabulka 4), přičemž určení kurzu závisí na vnitropodnikovém rozhodnutí (závěrkové kurzy od mateřské společnosti, vyhlášené kurzy Českou národní bankou, atd.). Nevýhodou detailního pohledu s mnoha analytikami je složitost zpracování, která spočívá buď v ruční a časově náročnější práci controllera nebo v nastavení účetního programu či internetového bankovníctví.

Pro sestavení plánu příjmů a výdajů (tzv. cash forecast), a tedy i stavů bankovních účtů k jednotlivým časovým úsekům, je využit poslední souhrnný sloupec z cash flow.

Datum	květen				červen		
	7.5.	14.5.	21.5.	28.5.	4.6.	11.6.	18.6.
<b>Počáteční stav</b>	<b>762 487</b>	<b>1 929 258</b>	<b>2 109 921</b>	<b>1 645 338</b>	<b>1 839 338</b>	<b>1 601 741</b>	<b>1 037 794</b>
<b>Příjem za období</b>	<b>1 324 894</b>	<b>311 514</b>	<b>89 297</b>	<b>213 000</b>	<b>35 200</b>	<b>44 961</b>	<b>294 085</b>
Pohledávky	1 220 895	200 485	89 297	213 000	35 200	41 800	290 000
Zvýšení kapitálu	0	0	0	0	0	0	0
Půjčky	0	111 029	0	0	0	0	4 085
Daně	4 738	0	0	0	0	3 161	0
Dividendy	0	0	0	0	0	0	0
Převod EUR - CZK	99 260	0	0	0	0	0	0
<b>Výdej za období</b>	<b>-158 123</b>	<b>-130 851</b>	<b>-553 880</b>	<b>-19 000</b>	<b>-272 797</b>	<b>-608 908</b>	<b>-1 571 757</b>
Mzdy	0	0	0	0	0	0	-1 200 000
Závazky	-13 694	-88 805	-361 348	-19 000	-197 797	-510 908	-204 757
Cestovní výdaje	0	-10 575	0	0	0	0	0
Poplatky	-18	-12	-82	0	0	0	0
Dlouhodobý majetek	-44 412	0	-192 450	0	-40 000	-98 000	-47 000
Daně	0	-31 458	0	0	-35 000	0	-120 000
Půjčky	0	0	0	0	0	0	0
Převod EUR - CZK	-100 000	0	0	0	0	0	0
<b>Konečný stav</b>	<b>1 929 257,99</b>	<b>2 109 921,08</b>	<b>1 645 338,32</b>	<b>1 839 338</b>	<b>1 601 741</b>	<b>1 037 794</b>	<b>-239 877</b>

Tabulka 5: Cash forecast – návrh reportu, vlastní zpracování

Plán toků peněžních prostředků v budoucích týdnech je v Tabulce 5 označen neutrální šedou barvou. Přičemž skutečné stavy období minulých drží barevný grafický styl jako předchozí tabulka s cash flow. Plán také počítá s průběžnými změnami, které zpracovatel zadává do již proběhlých týdnů a automaticky aktualizuje budoucí konečné stavy. Návrh reportu ukazuje v analyzovaném období do 18. 6. konečný stav ve výši – 239 877 Kč. Informace tedy poukazuje na neudržitelný stav z hlediska platební neschopnosti společnosti a nutnost úprav plateb závazků, sjednání úvěru či vymáhání

(řízení) pohledávek v budoucích týdnech. Zaměřit se tak na optimalizaci finanční pozice firmy.

Jedna ze zmíněných možností, jak optimalizovat společnost ve smyslu finanční stability (řízení pohledávek), spadá mnohdy také do operativních kompetencí controllingového oddělení. Nejdůležitějším upozorněním je v tomto okruhu fakt, že řízení pohledávek neznamena pouze jejich vymáhání. Existuje mnoho kroků již před věcným vznikem pohledávky, které jí samotné zabraňují stát se nedobytnou (preventivní opatření). Intenzita řízení pohledávek je pak přímo úměrná heterogennímu zastoupení zákaznického portfolia.

Prvním krokem je faktické prověření nového zákazníka, resp. nastavení vhodného intervalu kontrol zákazníků stávajících. Prověření probíhá přes veřejně dostupné portály veřejné správy (institut nespolehlivého plátce, zveřejněné bankovní účty, insolvenční rejstřík, apod.), ostatní veřejné zdroje (recenze) či interní zdroje (skutečnosti známé mezi současnými zaměstnanci i mimopodniková spolupráce). Zavedené způsoby kontrol mohou být přeneseny do podnikové vícekriteriální analýzy, která určí klasifikaci odběratelů dle jejich solventnosti. Po kontrole údajů následuje stanovení platebních podmínek k bezrizikovému zajištění pohledávky. Nejvyužívanějším nástrojem zajištění platby (splacení pohledávky) je úhrada zálohové faktury odběratelem. Uhrazenou zálohovou fakturou se podnik zbavuje problémů z hlediska odvodu DPH (daňový doklad k přijaté záloze), daně z příjmu, nedobytné pohledávky a jejímu účetnímu odpisu. Rozhodnutí, zda využít některý ze zajišťovacích mechanismů ještě před vznikem pohledávky, je také zodpovědností controllingového oddělení či odpovědného pracovníka řízení pohledávek.

V opačném případě, kdy pohledávka je již po splatnosti, přichází na řadu její vymáhání. Než společnost využije možností právního státu ve smyslu soudního sporu, využívá se standardního cyklu:

1. telefonické, osobní či e-mailové upozornění na již splatnou pohledávku,
2. upomínka č. 1 – připomenutí pohledávky po splatnosti,
3. upomínka č. 2 – jedná se o smírný pokus s odběratelem,
4. upomínka č. 3 – upozornění odběratele na předání pohledávky externí vymahačské společnosti či zahájení soudního sporu.

Možnosti, jak získat vstupní data a doplňující informace o pohledávkách, nabízí jak účetní, tak i ERP systémy i další software zaměřený konkrétně jen na pohledávky.



Většinou jsou ale jejich reportovací schopnosti dosti omezené a nárokům na vykazování nestačí. Vícekriteriální reporty jsou tedy připravovány mimo výše popsané systémy, pouze s jejich použitím při sběru základních dat.

Elementární údaje z účetního systému jsou v reportovací Tabulce 6 označené šedou barvou, červeně jsou automaticky doplňovány a aktualizovány informace ze zdrojových tabulek a datového skladu společnosti. Jedinečným identifikátorem je zde číslo vystavené faktury. Doplněním dalších sloupců s tříděním pohledávek dle určených parametrů rozšiřuje controllerovi pole působnosti ve vykazování informací o pohledávkách. Přepočítání tuzemské měny slouží pro reportovací povinnost mateřské či dalším zahraničním společnostem.

Datum	Faktura	Datum splatnosti	Měna	Částka v měně	Splatná	Firma	Skupina	Dnů po spl.	Třídění	Přepočítání EUR	Kurz EUR:	25,5
28.3.2018	VyFa01	20.4.2018	EUR	4 950,00	ANO	Zákazník 1	GROUP	53,00	31-60	4 950,00 €	Kurz GBP:	31,376
20.4.2018	VyFa02	16.5.2018	EUR	3 666,30	ANO	Zákazník 1	GROUP	27,00	do 30	3 666,30 €		
18.7.2018	VyFa03	5.8.2018	EUR	6 666,00	NE	Zákazník 2	EU	-54,00	před splatností	6 666,00 €	Datum:	12.6.2018
19.7.2018	VyFa04	25.8.2018	EUR	4 591,00	NE	Zákazník 2	EU	-74,00	před splatností	4 591,00 €		
19.7.2018	VyFa05	19.8.2018	EUR	9 114,56	NE	Zákazník 3	EU	-68,00	před splatností	9 114,56 €		
19.7.2018	VyFa06	19.8.2018	EUR	20 000,00	NE	Zákazník 4	EU	-68,00	před splatností	20 000,00 €		
27.6.2018	VyFa07	9.6.2018	CZK	90 871,00	ANO	Zákazník 5	TUZ	3,00	do 30	3 563,57 €		
29.6.2018	VyFa08	27.7.2018	CZK	276 164,35	NE	Zákazník 5	TUZ	-45,00	před splatností	10 829,97 €		
29.6.2018	VyFa09	26.7.2018	CZK	419 170,68	NE	Zákazník 5	TUZ	-44,00	před splatností	16 438,07 €		
31.7.2018	VyFa10	29.8.2018	CZK	56 192,40	NE	Zákazník 5	TUZ	-78,00	před splatností	2 203,62 €		
25.4.2018	VyFa11	25.5.2018	EUR	360 251,11	ANO	Zákazník 6	EU	18,00	do 30	360 251,11 €		
23.5.2018	VyFa12	16.6.2018	EUR	768,48	NE	Zákazník 6	EU	-4,00	před splatností	768,48 €		
23.5.2018	VyFa13	10.8.2018	EUR	5 210,20	NE	Zákazník 6	EU	-59,00	před splatností	5 210,20 €		
23.5.2018	VyFa14	10.8.2018	EUR	2 392,50	NE	Zákazník 7	EU	-59,00	před splatností	2 392,50 €		
31.5.2018	VyFa15	29.8.2018	CZK	326 487,95	NE	Zákazník 7	TUZ	-78,00	před splatností	12 803,45 €		
8.6.2018	VyFa16	4.4.2018	CZK	23 935,01	ANO	Zákazník 7	TUZ	69,00	61-180	938,63 €		
8.6.2018	VyFa17	5.9.2018	CZK	792 737,95	NE	Zákazník 7	TUZ	-85,00	před splatností	31 087,76 €		
8.6.2018	VyFa18	5.9.2018	CZK	436 717,80	NE	Zákazník 7	TUZ	-85,00	před splatností	17 126,19 €		

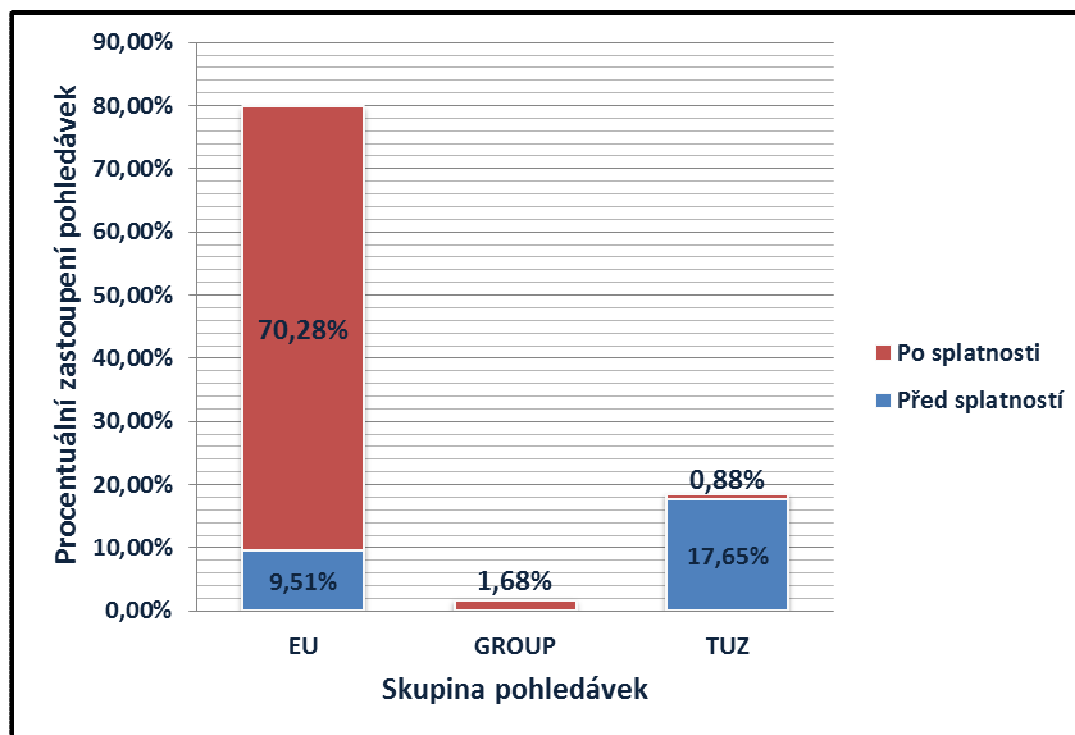
Tabulka 6: Řízení pohledávek – vstupní reportovací data, vlastní zpracování

Jeden ze základních pohledů na možnost reportu je uveden v Tabulce 7. Jednoduché zpracování kontingenční tabulky je vhodným způsobem, jak efektivně a rychle podat požadované informace managementu o stavu pohledávek. Report je seřazen dle jednotlivých zákazníků, přičemž u každého z nich jsou uvedeny jednotlivé hodnoty pohledávek zařazené do skupin dle dnů po jejich splatnosti. Spolu s dílčími celkovými stavy u odběratelů jsou uvedeny i sumy pohledávek k určeným třídicím skupinám.

Pohledávky v EUR Třídění dle dnů po splatnosti					
Firma	před splatností	do 30	31-60	61-180	Celkem
Zákazník 1		3 666,30	4 950,00		8 616,30
Zákazník 2	11 257,00				11 257,00
Zákazník 3	9 114,56				9 114,56
Zákazník 4	20 000,00				20 000,00
Zákazník 5	29 471,66	3 563,57			33 035,23
Zákazník 6	5 978,68	360 251,11			366 229,79
Zákazník 7	63 409,90			938,63	64 348,53
<b>Celkem</b>	<b>139 231,80 €</b>	<b>367 480,98 €</b>	<b>4 950,00 €</b>	<b>938,63 €</b>	<b>512 601,41 €</b>

Tabulka 7: Řízení pohledávek – základní report pohledávek, vlastní zpracování

Výsledkem vstupních dat může být také grafické vyjádření procentuálních podílů na celkovém množství pohledávek (Obr. 13). Kritériem pro setřídění bylo sídlo zákazníka – EU, tuzemská společnost, či firma ve skupině (ovládající či ovládané společnosti). Efektem reportu je případné zaměření pozornosti odpovědného pracovníka na zákazníky, které mají sídlo v Evropské Unii. Z reportu je patrné, že právě tyto společnosti tvoří největší podíl z celkových pohledávek a navíc jsou z více než 70 % po splatnosti. Při aktualizaci v pravidelných intervalech může tento graf nastínit strategii pro vymáhání pohledávek.



Obr. 13: Řízení pohledávek – grafický report skupin pohledávek, vlastní zpracování

## 6 Implementace metod strategického controllingu

Strategie z hlediska získání, udržení či rozvíjení potenciálu společnosti je hlavním úkolem controllingu prostřednictvím metod užívaných v této kapitole. Prostřednictvím strategického controllingu je vytvářena taková koncepce podnikání, která sama upozorňuje na možná rizika a příležitosti, průběžně kontroluje svůj stav a dlouhodobě směřuje k určenému cíli. Vrcholový management společnosti dostává tedy takové informace o situaci, které vedou ke včasnému stočení kormidla, nebo k jeho pevnému sevření pro dosažení stanovených záměrů.

### 6.1 Analýza životního cyklu výrobku

Metoda tvorby životního cyklu vychází z výše zmíněných předpokladů o strategickém controllingu. Každý výrobek či službu provází na trhu určitý časově omezený cyklus, ve kterém prochází jednotlivými etapami. Přičemž každá fáze trvá jiné časové období a na dva různé výrobky (služby) působí odlišně – jejich průběh není tedy vždy stejný ani vzhledem k intenzitě. Dopady jsou zejména v dosahovaných ziscích nebo tržbách a podnik musí vynakládat jiné úsilí. Život výrobku se rozděluje do následujících fází. (Foret, 2001)

1. Fáze zavádění je charakteristická obdobím opravdu mírného růstu obrátových hodnot. Zároveň musí podnik vynaložit vysoké náklady na spojené se zaváděním (marketing, reklama, nové procesy, stroje, materiál, atp.). Kvůli nízkému obrátu a vysokým nákladům je období zavádění produktu velkým rizikem pro podnikatele. Dle Foreta (2001) existují dvě strategie v oblasti tvorby ceny, a to tzv. *skimming price* a *penetration price*. První z uvedených představuje stanovení vysokých zaváděcích cen, které se uplatňují zejména u technicky vyspělých výrobků a služeb nebo u drahého zboží s cílem vytvořit pocit exkluzivity. Důvodem je také snaha pokrýt vysoké vstupní náklady. *Penetration price* je strategií stanovující velmi nízkou zaváděcí cenu. Důvodem je zde rychlejší proniknutí na trh, získání dalších zákazníků a tak i dlouhodobějších obrátů a zisků. Výběr strategie tvorby ceny záleží na celkovém plánu podniku a druhu výrobku či služby.

2. Etapa růstu je významným obdobím v cyklu života z pohledu adaptace na trhu. Náklady se pomalu přemísťují z neustálé propagace do oblasti rozšiřování trhu a optimalizace distribučních cest. Významným bodem pro společnost je také postupný růst tržeb a zisku (celková nákladová stránka začíná postupně stagnovat, resp. tržby narůstají).
3. Po fázi růstu se výrobek přemísťuje do etapy zralosti, kde obrat a zisk dosahují svého maxima. Konkurence na trhu je relativně silná, tím jsou ceny tlačeny dolů. Poptávka po výrobku je v této fázi cyklu nejvyšší, proto společnost věnuje své úsilí výrobním kapacitám, administrativě (z hlediska nákupu, objednávek, systémových požadavků, reklamací) a opět k dostatečnému zajištění distribučních cest. Zároveň je nutné, aby se firma připravila na poslední fázi a začala připravovat svůj koncept pro inovace nebo technologický pokrok. Dalším požadavkem je neustálé zlepšování kvality, dostupnosti a vlastností.
4. Ústupem výrobku z trhu dochází k postupnému útlumu a klesání prodejů a zisku. Příčinou je zde nezavedení technologického zdokonalení, nevhodná nebo žádná zavedená inovace, snížení konkurenceschopnosti společnosti a změna požadavků zákazníků (přecházejí k náhradním výrobkům - substituty).

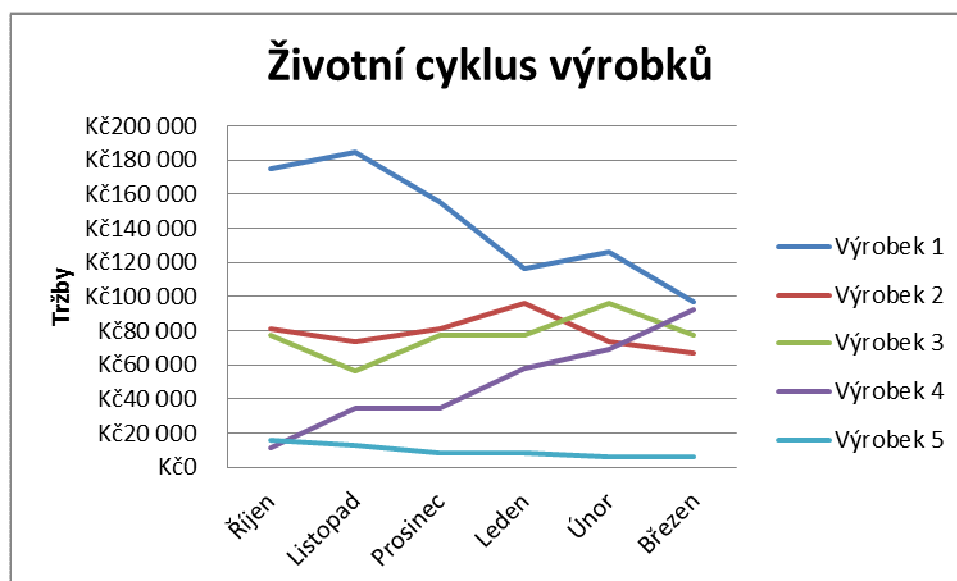
Výše zmíněné postupy pro jednotlivá období životního cyklu jsou praktickými východisky pro určení strategií podniku směřujících k výrobkům. Cyklus výrobku je graficky určen jako křivka, kde na svislé ose je znázorněna zkoumaná hodnota (nejčastěji obrat nebo zisk) a na vodorovné ose je veličina času (viz Tabulka 8).

Časové období	Výrobek 1	Výrobek 2	Výrobek 3	Výrobek 4	Výrobek 5
Říjen	175 014 Kč	81 488 Kč	77 136 Kč	11 552 Kč	16 205 Kč
Listopad	184 737 Kč	74 080 Kč	56 694 Kč	34 656 Kč	12 964 Kč
Prosinec	155 568 Kč	81 488 Kč	77 136 Kč	34 656 Kč	8 103 Kč
Leden	116 676 Kč	96 304 Kč	77 136 Kč	57 759 Kč	8 103 Kč
Únor	126 399 Kč	74 080 Kč	96 420 Kč	69 311 Kč	6 482 Kč
Březen	97 230 Kč	66 672 Kč	77 136 Kč	92 415 Kč	6 482 Kč

Tabulka 8: Životní cyklus výrobku – vstupní data, vlastní zpracování

Sklon jednotlivých linií (Obr. 14) u každého výrobku vypovídá o situaci, v jaké se nachází. Výrobek 1 je sice v tržbách diametrálně odlišný od Výrobku 5, z hlediska

životního cyklu se ale oba nacházejí ve fázi útlumu – linie tržeb se ve stanovaném časovém úseku pouze snižuje. Důvody poklesu jsou již popsány výše, z hlediska budoucího udržení výše tržeb by ale společnost měla podpořit hlavně Výrobek 1, který výrazně přispívá k přísunu ekonomických prostředků – podporou prodeje, reklamou, zavedením inovace, atd. Výrobek 5 je pro společnost vážné dilema. Důležitým prvkem při rozhodování jsou jeho nízké tržby a výše nákladů spojených s podporou. V případě možného neúspěchu a minimální zpětné vazby ze strany zákazníků je vhodné výrobek vyřadit z výrobních kapacit a využít je pro vytvoření výrobku nového či k podpoře stávajícího.



Obr. 14: Životní cyklus výrobku – grafické zpracování výsledku, vlastní zpracování

Linie u Výrobku 2 a 3 jsou ustálené – téměř vodorovné a s minimálními odchylkami. To vypovídá o stavu zralosti, resp. stability. Výše prodeje, tržeb a zisku jsou stabilizovány. Firma je zaměřena na udržení tržního podílu, aby fáze zralosti byla časově co nejvíce prodloužena. Jediným výrobkem nacházejícím se ve fázi růstu je Výrobek 4 a splácí tak svou ztrátu z první etapy. Tržby se rapidně zvyšují a přináší firmě stále vyšší množství disponibilních prostředků.

## 6.2 Analýza výchozího stavu společnosti

Mnoho společností vnímá investici jako jednorázový nákup blíže nespécifikovaného majetku za relativně větší množství finančních prostředků. Toto pojetí je však ze své podstaty chybné, resp. neúplné. Investicí se totiž označuje takový vklad příjmů společnosti do přesně specifikovaných statků, které v plánované době přinesou

firmě určitý zisk nebo přínos. Z užšího hlediska je investice spojená pouze s kapitálem, neboli s dlouhodobějšími statky, do kterých se investice vkládají.

Aby společnost tedy mohla vklad svých příjmů označit jako investici, vytvářejí se takové studie, jejichž cílem je určit, zda bude či nebude mít pro společnost v budoucnu přínos. Přičemž platí již zmíněná podmínka časového období s přesným určením procesu investice. Zároveň firma zjišťuje, zda investice neohrozí její běžné fungování z hlediska finanční stability.

Do finanční analýzy, která je zejména odpovědností controllingového oddělení, patří zhodnocení ukazatelů likvidity, rentability, zadluženosti a výpočet ekonomické efektivnosti.

### 6.2.1 Ukazatelé likvidity

Likvidita, resp. její ukazatelé, stanovuje stav společnosti z hlediska splácení svých krátkodobých závazků. Vstupní data k těmto ukazatelům se stanovují dle údajů z rozvahy společnosti.

Parametr k 30. 6. 2018	Stav v tis. Kč
Oběžná aktiva	441 163
Krátkodobé závazky	202 415
Zásoby	144 441
Peněžní prostředky	1 362
<b>Okamžitá likvidita</b>	<b>0,01</b>
<b>Běžná likvidita</b>	<b>2,18</b>
<b>Pohotová likvidita</b>	<b>1,47</b>

Tabulka 9: Ukazatelé likvidity – vstupní data a výstup, vlastní zpracování

Optimální hodnoty pro různé druhy likvidit se v různých literaturách liší. Pro potřeby finanční analýzy v této kapitole byly použity průměrné hodnoty pro minimum i maximum z uvedených informací v použité literatuře této práce. Okamžitá likvidita k určenému datu se jako jediný ukazatel vymyká optimu, které bylo stanoveno rozmezím mezi 0,2 – 0,5. Tento poměr mezi peněžními prostředky a krátkodobými závazky říká, jestli je společnost schopna zaplatit své krátkodobé závazky ihned, resp. jaký poměr krátkodobých závazků je schopna splatit. Je tedy zřejmé, že společnost nedoručí na svých účtech, pokladně a v podobě šeků či krátkodobých cenných papírů dostatečné množství prostředků. Dle dalších parametrů uvedených v Tabulce 9 je ale nutné říci, že firma nedoručí tak vysokou hodnotu prostředků zřejmě z důvodu krátkodobých pohledávek, které jsou

relativně vysoké. Představují tak peníze, které se do firmy rychle vrací a mají velkou hodnotu. Důkazem tvrzení jsou další ukazatele likvidity, které jsou v optimálních hodnotách.

Běžná likvidita, jejíž optimální hodnoty jsou mezi 1,5 – 2,5 ukazuje koeficient násobku krátkodobých závazků, které je firma schopna splatit v případě jednorázové přeměny oběžných aktiv na nejlíkvidnější hotovost. Druhý typ likvidity je důležitá veličina pro věřitele společnosti – ukazuje, jak je firma schopná splatit svoje dluhy s využitím všech svých dostupných zdrojů.

Pro výpočet pohotové likvidity se nejdříve určuje rozdíl mezi oběžnými aktivy a zásobami. Pohotová likvidita je poté poměr mezi tímto rozdílem a krátkodobými závazky. Podstatou je tedy velmi podobná likviditě běžné, jen je očištěna o jedno z nejméně likvidních aktiv – zásoby. Doporučované rozmezí je zde 0,9 – 1,6.

## 6.2.2 Ukazatelé rentability

Vstupní data pro ukazatele rentability spadají též do prostředí vytvořené rozvahy k určitému datu, skutečné parametry jsou však odlišné. Ukazatelé obecně poukazují na efektivitu ekonomické činnosti subjektu a vykazují se primárně v procentech. Rentabilita podniku není obecným ukazatelem, nedají se tedy určit optimální hranice. Každý podnik, odvětví nebo specifický průmysl vykazují průměrnou rentabilitu s velkou diferencí.

Parametr k 30. 6. 2018	Stav v tis. Kč
Výsledek hospodaření před zdaněním	38 775
Celková aktiva	613 883
Vlastní kapitál	401 985
Tržby	1 145 762
Čistý zisk	26 800
<b>Rentability aktiv (ROA)</b>	<b>6,32%</b>
<b>Rentabilita vlast. kapitálu (ROE)</b>	<b>6,67%</b>
<b>Rentabilita tržeb (ROS)</b>	<b>2,34%</b>

Tabulka 10: Ukazatelé rentability – vstupní data a výstup, vlastní zpracování

V praxi se tedy rentability posuzují na základě horizontální meziroční analýzy výsledků a dále také srovnáním se svými konkurenty ze stejného či podobného odvětví. Rentabilita aktiv podává informaci o efektivitě vytváření profitu společnosti – bez ohledu na zdroje, které ke tvorbě zisku subjekt využívá. K výpočtu se tedy používají celková aktiva, resp. jejich poměr k výsledku hospodaření před zdaněním. Rentabilita vlastního

kapitálu ukazuje, jakou profitabilitu má vložený kapitál společnosti, resp. jaká je jeho výnosnost. ROE je důležitým ukazatelem pro vkladatele kapitálu. Posledním základním ukazatelem je rentabilita tržeb, která ukazuje efektivitu získaných tržeb v porovnání se ziskem. Výsledek z Tabulky 10 říká, že na 1 korunu výnosů společnosti připadá 0,0234 Kč čistého zisku po zdanění.

### 6.2.3 Ukazatelé zadluženosti

Ukazatel celkové zadluženosti a míry zadluženosti patří také do finanční analýzy a doplňuje jí o hledisko úvěrového zatížení společnosti.

Parametr k 30. 6. 2018	Stav v tis. Kč
Cizí zdroje	209 377
Vlastní kapitál	401 985
Celková aktiva	613 883
<b>Míra zadluženosti</b>	<b>52,09%</b>
<b>Celková zadluženost</b>	<b>34,11%</b>

Tabulka 11: Ukazatelé zadluženosti – vstupní data a výstup, vlastní zpracování

Celková zadluženost společnosti nepřekračuje z praxe doporučenou hranici 50 % a je proto hodnocena jako příznivá, což vypovídá o stabilní finanční situaci firmy. Určení doporučené hranice probíhá také stanovením průměrné zadluženosti největších konkurentů podniku. U míry zadluženosti je maximální hodnota stanovena tak, aby cizí zdroje nebyly větší než 1,5 násobku vlastního kapitálu. Optimálním stavem je považován stav, kdy vlastní kapitál vykazuje menší hodnotu než kapitál cizí. Výsledek uvedený v Tabulce 11 je tedy absolutně v určeném optimu. (Kalouda, 2017)

Výsledkem finanční analýzy podniku je tvrzení, že většina ukazatelů patří mezi ideální hodnoty z hlediska likvidity, rentability i zadluženosti. Pouze okamžitá likvidita doporučené rozmezí nespĺňuje, což ale vysvětluje výše krátkodobých pohledávek s vysokou hodnotou. Lze tedy říci, že situace podniku neohrožuje proveditelnost investice z hlediska finanční stability.



## 6.3 Metody zhodnocení investičního záměru

### 6.3.1 Metoda čisté současné hodnoty

Mezi nejpoužívanější metody hodnocení plánů investic, resp. investičních propočtů, patří čistá současná hodnota. Řadí se do tzv. dynamických metod, u kterých je zásadní výhodou přihlížení k faktoru času, který na investici působí relativně silně. Pomocí použití tzv. odúročitele počítá s průběžným opotřebením investice. Proto dynamické metody vypovídají nejreálněji o návratnosti investovaných příjmů. (Máče, 2006)

Výpočet čisté současné hodnoty je stanoven rozdílem současné výše příjmů (V) a současnou hodnotou výdajů (N) na investici. Současnými hodnotami se rozumí peněžní toky přepočítané určeným diskontem (i). Použití slov příjmy a výdaje není nahodilé, jedná se skutečně o hodnoty přijatých a vydaných finančních prostředků - nepočítá se tedy s náklady a výnosy, ale s reálnými a plánovanými čísly cash flow podniku. Výše zmíněné vstupy se zadávají do vzorce. (Máče, 2006)

$$\text{ČSH} = (V - N) + \frac{V_1 - N_1}{1 + i} + \frac{V_2 - N_2}{(1 + i)^2} + \dots + \frac{V_n - N_n}{(1 + i)^n}$$

K reálnému výpočtu je tedy zapotřebí stanovit celkové výdaje související s investicí a odhad budoucích příjmů dle specializované studie případu a zahrnout tak do výpočtu veškeré možné parametry. Diskontem uvedeným ve vzorci je myšlena úroková míra, která snižuje hodnotu budoucích příjmů a výdajů na úroveň hodnoty dnešní. Do zmíněné úrokové míry společnost započítává např. plánovanou inflaci, odpisy (opotřebením stroje, budovy a dalšího dlouhodobého majetku) a další rizika spojená s plánovanou investicí.

Příkladem může být například nákup nového stroje, který dle specializované vnitropodnikové studie zaplní díru na trhu nástrojů k výrobě prototypových dílů. Náklady na pořízení stroje jsou stanoveny na 38 000 000 Kč. Do této částky jsou již započítány náklady na dopravu, clo, připojení stroje i školení zaměstnanců. Životnost stroje je v nabídkovém listu od dodavatele stanoven na minimálně 11 let. Diskontní sazbu (i) společnost určila ve výši 6 % takto:

1. inflace ve výši 2 %;
2. amortizace stroje spojená s provozním opotřebením ve výši 3 %;
3. další rizika spojená s neplánovanou údržbou a tržními změnami ve výši 1 %.

Analýza předpokládaných příjmů a výdajů stanovila hodnoty uvedené v Tabulce 12. V jednotlivých letech jsou doplněny předpokládané příjmy, výdaje a rozdíl

mezi nimi. Vzorcem  $\frac{1}{(1+i)^n}$  byl pro každý rok určen odúročitel, kterým se pak rozdíl vynásobí. Výsledkem je následně čistá hodnota návratnosti investice pro daný rok (sloupec „Odúročené hodnoty“). Pro určení výnosnosti je suma odúročených hodnot (59 623 582 Kč) nejdůležitějším výstupem, od kterého se následně odečtou skutečné

Rok	Předpokládané příjmy (Kč)	Předpokládané výdaje (Kč)	V - N	Odúročitel pro 6 %	Odúročené hodnoty
1	7 560 000	3 420 000	4 140 000,00 Kč	1,000	4 140 000 Kč
2	7 560 000	1 420 000	6 140 000,00 Kč	0,890	5 464 578 Kč
3	11 230 000	1 420 000	9 810 000,00 Kč	0,840	8 236 665 Kč
4	10 080 000	1 420 000	8 660 000,00 Kč	0,792	6 859 531 Kč
5	10 080 000	1 420 000	8 660 000,00 Kč	0,747	6 471 256 Kč
6	10 080 000	6 200 000	3 880 000,00 Kč	0,705	2 735 247 Kč
7	10 080 000	1 420 000	8 660 000,00 Kč	0,665	5 759 395 Kč
8	10 080 000	1 420 000	8 660 000,00 Kč	0,627	5 433 391 Kč
9	10 080 000	1 420 000	8 660 000,00 Kč	0,592	5 125 841 Kč
10	10 080 000	1 420 000	8 660 000,00 Kč	0,558	4 835 699 Kč
11	10 080 000	1 420 000	8 660 000,00 Kč	0,527	4 561 980 Kč
<b>Celkem odúročené hodnoty:</b>					<b>59 623 582 Kč</b>

Tabulka 12: Čistá současná hodnota – výpočet při 6% odúročiteli, vlastní zpracování

náklady na pořízení investice (38 000 000 Kč). V případě stroje vychází navýšení ČSH investičního kapitálu 21 623 582 Kč. Tato částka stanovuje přínos pro společnost ve formě čistých budoucích příjmů.

### 6.3.2 Vnitřní výnosové procento

Metoda vnitřního výnosového procenta navazuje na předchozí část, vychází z výpočtu čisté současné hodnoty a vzájemně na sebe působí. Výnosové procento stanovuje procentuální míru návratnosti investice, opět při zachování působícího faktoru času. Pro matematický výpočet se předpokládá, že vnitřní výnosové procento je takovou úrokovou mírou, při které je ČSH nulová. Omezením z hlediska možného použití této metody je závislost na celkovém průběhu peněžních toků. Záporný rozdíl mezi příjmy a výdaji se může totiž objevit pouze jednou, a to jen na začátku. Následné souhrnné peněžní toky musejí být již pozitivní, jinak by výsledek neodpovídal realitě a zkresloval by konečnou analýzu výnosnosti investice. (FEBMAT, 2016 [online])

Kalkulace vnitřního výnosového procenta začíná určením sumy odúročených hodnot se zvýšenou diskontní sazbou o jeden procentní bod (viz Tabulka 13), než bylo vnitropodnikovým stanoviskem rozhodnuto. Výpočet probíhá stejným způsobem, který byl popsán v předešlé kapitole věnující se ČSH. Dalším krokem je výpočet rozdílu mezi sumou odúročených hodnot při původní (6%) úrokové míře a sumou těchto hodnot při zvýšené (7%) úrokové míře. Při nárůstu úrokové míry o jeden procentní bod se ekonomický efekt sníží o 3 085 959 Kč. Následným mezivýpočtem je podíl stanovené čisté současné hodnoty, se kterou společnost operuje ve své vnitropodnikové analýze, a stanoveného rozdílu mezi odúročenými sumami.

Rok	Předpokládané příjmy (Kč)	Předpokládané výdaje (Kč)	V - N (Kč)	Odúročitel pro 6 %	Odúročené hodnoty pro 6 % (Kč)	Odúročitel pro 7 %	Odúročené hodnoty pro 7 % (Kč)
1	7 560 000	3 420 000	4 140 000	1,000	4 140 000	1,000	4 140 000
2	7 560 000	1 420 000	6 140 000	0,890	5 464 578	0,873	5 362 914
3	11 230 000	1 420 000	9 810 000	0,840	8 236 665	0,816	8 007 882
4	10 080 000	1 420 000	8 660 000	0,792	6 859 531	0,763	6 606 673
5	10 080 000	1 420 000	8 660 000	0,747	6 471 256	0,713	6 174 460
6	10 080 000	6 200 000	3 880 000	0,705	2 735 247	0,666	2 585 408
7	10 080 000	1 420 000	8 660 000	0,665	5 759 395	0,623	5 393 013
8	10 080 000	1 420 000	8 660 000	0,627	5 433 391	0,582	5 040 199
9	10 080 000	1 420 000	8 660 000	0,592	5 125 841	0,544	4 710 466
10	10 080 000	1 420 000	8 660 000	0,558	4 835 699	0,508	4 402 305
11	10 080 000	1 420 000	8 660 000	0,527	4 561 980	0,475	4 114 304
	<b>Součty odúročených hodnot:</b>				<b>59 623 582 Kč</b>		<b>56 537 623 Kč</b>
	<b>Čisté současné hodnoty:</b>				<b>21 623 582 Kč</b>		<b>18 537 623 Kč</b>

Tabulka 13: Vnitřní výnosové procento – výpočet, vlastní zpracování

$$i_1 = \frac{21\,623\,582\text{ Kč}}{3\,085\,959\text{ Kč}} = 7,007\%$$

Vnitřní úroková míra je poté stanovena jako  $i + i_1 = 6\% + 7,007\% = 13,007\%$ . Vzhledem k tomu, že vnitřní výnosové procento je vyšší než výchozí stanovená úroková míra 6 %, budoucí příjmy z plánované investice tedy nejen zajistí návratnost vložených investičních prostředků, ale zabezpečí i dodatečný budoucí výnos.

## 6.4 Praktická implementace portfolio matic

Na základě rozdělení výrobního portfolia se určily tři produktové řady. K určení postavení na trhu jsou následně vyčísleny jejich dílčí tržby za současné sledované období 1 v Tabulce 14.

Období 1		
Produktová řada	Dodávané kusy	Tržby
A	461	604 800,00 Kč
B	245	777 600,00 Kč
C	94	388 800,00 Kč

Tabulka 14: Portfolio matice – vstupní data k období 1, vlastní zpracování

Dalším úkolem je ze vstupních dat stanovit relativní tržní podíl. K tomu je zapotřebí srovnat počty dodávaných kusů výrobků s konkurenty na trhu a určit toho největšího.

Období 1				
Produktová řada	Počty dodávaných kusů			Maximální hodnota
	Analyzovaná společnost	Konkurent X	Konkurent Y	
A	664	809	41	809
B	353	104	145	353
C	135	124	73	135

Tabulka 15: Portfolio matice – konkurence na trhu, vlastní zpracování

Po určení celkových počtů prodaných výrobků a určení maximálních hodnot ke každé produktové řadě následuje zhodnocení relativního tržního podílu k největšímu konkurentovi. Srovnání s lídrem na trhu je pro konečný výsledek matice nejpřínosnější – nedochází ke zkreslování a následnému nadhodnocení konečného výsledku analýzy (např. oproti využití průměrné hodnoty prvních 3 největších konkurenčních společností).

Období 1			
Produktová řada	Počty dodávaných kusů		Relativní tržní podíl
	Analyzovaná společnost	Rozhodující konkurent	
A	664	809	$664 / 809 = 0,82$
B	353	145	$353 / 145 = 2,43$
C	135	124	$135 / 124 = 1,08$

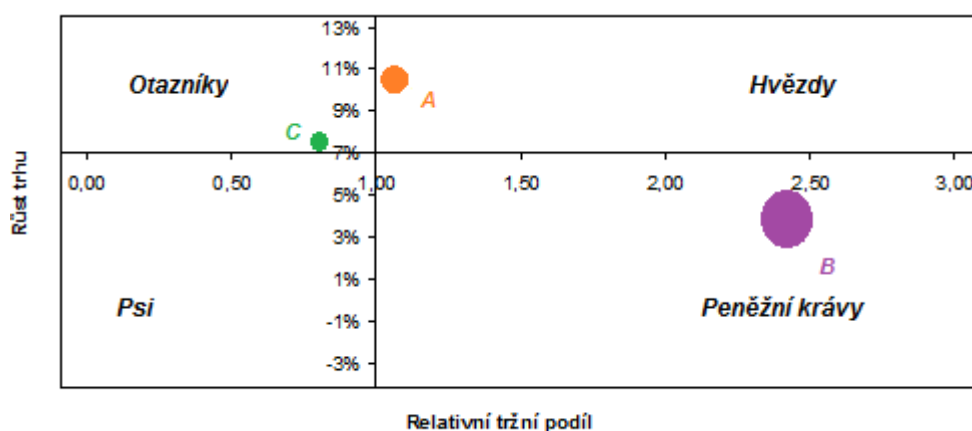
Tabulka 16: Portfolio matice – výpočet relativního tržního podílu, vlastní zpracování

Pro určení druhého faktoru matice BCG je nutné srovnat analyzované období se stejným předcházejícím časovým úsekem (období 1 s předcházejícím obdobím 0). Výsledkem jejich porovnání je procentuální nárůst, resp. pokles dodávaného množství – tedy tendenci budoucího vývoje (růst trhu).

Produktová řada	Celkový počet kusů dodaných na trh		Růst trhu
	Období 0	Období 1	
A	1410	1514	$(1514 - 1410) / 1410 = 7 \%$
B	577	602	$(602 - 577) / 577 = 4 \%$
C	301	332	$(332 - 301) / 301 = 10 \%$

Tabulka 17: Portfolio matice – stanovení růstu trhu, vlastní zpracování

Z Tabulky 17 vyplývají tendence vývoje trhu pro každou produktovou řadu. Průměrná hodnota růstu za produktové řady je 7 %. Tato hodnota je klíčová při sestavování grafické podoby matice BCG, protože určuje směrnici průniku osy X (tržní podíl) na ose Y (růst trhu). Jedná se o průsečík, podle kterého se dále posuzují reálné růsty trhu u jednotlivých produktových řad. Průnik osy Y na ose X je pak určován jednotkovým tržním podílem (resp. 100 %). Souřadnicí je tedy nominálně stanovena hodnotou 1.



Obr. 15: Matice BCG – grafické vyjádření, vlastní zpracování

První strategická jednotka (A) se nachází ve druhém kvadrantu patřícím hvězdám definovaným vysokým procentem růstu trhu a přináší společnosti relativně vysoké tržby. Snahou firmy je podpora takových výrobků k ustálení jejich pozice na trhu. Důležité je také sledování vynaložených nákladů na jejich podporu a jejich porovnávání s tržbami. Produktová řada B je dle výsledných propočtů jednoznačným přílivem disponibilních prostředků pro firmu, jak kvůli velikosti tržeb, tak i podle vysokého relativního tržního podílu. Daným cílem u těchto výrobků je udržení jejich pozice a neustálé zabezpečování

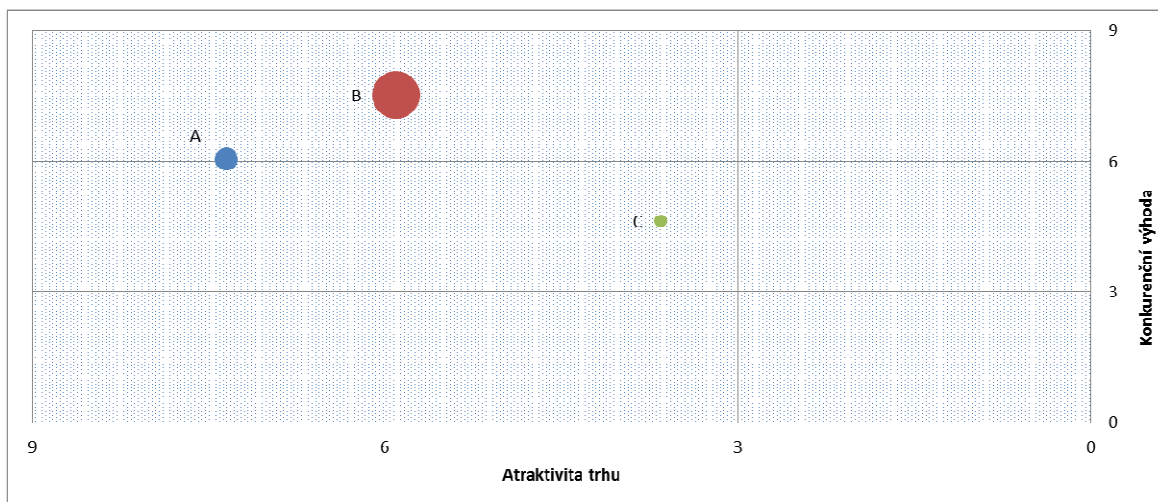
(či zvýšení) přílivu prostředků bez ohledu na dlouhodobé predikce. Nejistý osud je nad produktovou řadou C zařazenou do kategorie „otazníků“. Nachází se na poměrně rychle rostoucím trhu, má ale stále malý podíl. Cílem je tedy rozšířit podíl na trhu, i přes dočasné snížení finančních prostředků kvůli přesunutí výrobní řady do kategorie „hvězd“. Po analýze těchto investic může ale dojít i k prodeji či likvidaci dané podnikatelské jednotky (produktové řady), pokud se společnost rozhodne o investování do jiné oblasti s větší návratností.

K rozšíření informovanosti o portfoliu společnosti slouží také další teoreticky popsaná analýza tvořená maticí GE. K analýze jsou využity stejné produktové řady jako u matice BCG a slouží jako výchozí bod. Dalším důležitým krokem je vyčlenění kritérií a jejich vah důležitosti u obou posuzovaných dimenzí (atraktivita trhu a konkurenční výhoda). Tato kritéria jsou pak ohodnocena pomocí určené hodnotící škály od 1 – 10 (od nejhoršího k nejlepšímu).

	Kritérium	Váha důležitosti	Hodnocení dle škály		
			A	B	C
Atraktivita trhu	Velikost trhu	33%	8	5	2
	Růst trhu	28%	6	3	9
	Dynamičnost cenové politiky	19%	8	9	1
	Zásobování	9%	7	8	2
	Hrozba substitutů	11%	8	9	1
<b>Vážený průměr pro atraktivitu trhu:</b>			<b>7,35</b>	<b>5,91</b>	<b>3,66</b>
Konkurenční výhoda	Tržní podíl	33%	4	9	5
	Tržní potenciál	25%	8	8	6
	Hospodárnost výroby	20%	6	7	2
	Logistika	14%	6	6	5
	Míra inovací	5%	9	2	6
	Znalosti a zkušenosti pracovníků	3%	8	7	3
<b>Vážený průměr pro konkurenční výhodu:</b>			<b>6,05</b>	<b>7,52</b>	<b>4,64</b>

Tabulka 18: Matice GE – vstupní data a vážené průměry hodnocení, vlastní zpracování

Výpočty vážených průměrů z Tabulky 18 určují poté pozice produktových řad v matici GE, do které jsou posléze zaneseny. Pro rozdělení matice do jednotlivých kvadrantů se využívá maximum z určené hodnotící škály (10), které se vydělí třemi (3 vodorovné a svislé čáry rozdělující matici do 9 kvadrantů).



Obr. 16: Matice GE – grafické vyjádření, vlastní zpracování

Z grafického vyjádření matice GE (Obr. 16) vychází, že produktové řady „A“ a „B“ patří do tzv. zelené kategorie s vysokou atraktivitou trhu i konkurenční výhodou. Pro tyto produktové řady platí strategie z hlediska ochrany jejich pozice a dále „sklizení úrody“. Kvadranty se totiž vyznačují vysoce atraktivním trhem a posuzovaný ekonomický subjekt je zde velkým hráčem. Obvykle to ale také znamená silný tlak v oblasti inovací a investic, které by měly být důkladně zhodnoceny. Cílem je udržení plynoucích výhod pomocí investic a kapitálového růstu. Krátkodobě to však může zapříčinit nulové či záporné cash flow, avšak dlouhodobě přispívají podniku k tvorbě zisku a jsou základním kamenem pro prosperitu celé společnosti. Do střední (oranžové) kategorie patří produktová řada „C“, u které musí firma postupovat velmi opatrně z hlediska rozhodování a plánování strategií. Středně atraktivní prostředí se střední konkurenční silou přináší podniku relativně stabilní tržby, zároveň je ale velmi složité zajistit přísun disponibilních prostředků. I proto zaměření středového kvadrantu je založeno na upřednostňování tvorby příjmů - vybírat tedy takové investice, které zajistí jejich tvorbu. Společnost by se také z hlediska produktové řady „C“ měla zaměřit na monitorování všech důležitých procesů ve vnitropodnikové působnosti, a tím průběžně sledovat změny v nich. Vedení společnosti by tak včas zaznamenalo případný propad do nižších (červených) kvadrantů v matici a řešilo by možné ukončení těchto aktivit.

## 7 Závěr

Hlavním cílem této diplomové práce bylo zpracování návrhu praktického využití vybraných controllingových nástrojů a určení způsobu jejich implementace v podniku. Důležitým bodem při zpracování také byla zadaná formální koncepce. Implementované metody byly vytvářeny a vyhodnocovány tak, aby byl navržen přehledný obraz nástrojů využívaných v controllingových odděleních – od teoretického vymezení, vstupních dat až po výsledek, resp. určení možného vývoje zkoumaných veličin. V souladu s hlavním cílem, formální koncepcí a dílčími cíli byla realizována literární rešerše, která představila východiska pro úlohu controllingu ve společnosti, jeho funkce, základní i detailní členění a možnosti zavedení.

Praktická část, věnující se implementaci vybraných metod, je rozdělena dle klasifikace controllingu na operativní a strategickou. Každá analýza obsahuje nejprve detailní identifikaci všech vstupních dat potřebných k vypracování s uvedením jednotlivých zdrojů. Controlling je vysoce dynamickým a neustále se vyvíjejícím koloběhem procesů a zároveň každý podnik nemá shodnou datovou kapacitu. Zároveň je ale jeho celková efektivita ovlivněna využívanými informačními systémy. Proto byl pro jednotlivé metody určen takový analytický postup tvorby, který nepožaduje zásadní změny v současném systému. Jsou tedy požadována relativně základní vstupní data, která mají posléze silnou vypovídající hodnotu.

Obecným úkolem controllingu je dostatečná podpora vedení ve všech úrovních organizační struktury. Proto je zapojován do pravidelných porad a aktivit v jiných odděleních napříč podnikem. Aby bylo vedení při těchto poradách dostatečně informováno, musí proběhnout důkladná syntéza využívaných nástrojů. Syntéza probíhá ze všech možných úhlů pohledu a její výsledek, resp. návrhy na operativní či strategická opatření musejí zahrnovat celou šíři možných, dynamicky se měnících, aspektů. I proto implementační úsek práce nabízí řadu tabulkových či grafických výsledků a předpoklady vývoje.

Práce dále nabízí kvalitativní výzkum z oblasti diskuze controllerů s mnohaletou praxí. Výsledky a vyhodnocení jednotlivých okruhů diskuze nabízejí praktický pohled na fungování controllingu v různých společnostech, potvrzuje či doplňuje teoretická východiska a dále poskytuje nástin metod a analýz, na které se práce zaměřuje.



Jednou z nejdůležitějších zodpovědností controllera je odpovídající nastavení kalkulací, resp. hodinových sazeb a vnitropodnikového kalkulačního vzorce. Nejvíce problematické se ukázalo určení minimální přírážky k interním nákladům tak, aby pokryla ostatní režijní náklady, jež nelze jednoznačně přiřadit k jednotlivým projektům. U kalkulace byl proto navržen způsob výpočtu minimální přírážky na bázi předchozích zkušeností s uvedením nutnosti aktualizace. Výpočet hodinové sazby poté nabízí významné položky zadávané do kalkulačního vzorce. Celkově jsou také shrnuty výhody a možné rizikové aspekty průběhu kalkulace ceny.

Z hlediska sledování finanční stability podniku, jako dalšího operativního úkolu controllingového oddělení, byl vytvořen jednotný návrh řízení pohledávek, spolu s možností klasifikace odběratelů vícekriteriální analýzou. Navržená alternativa reaguje na současné vyšší nároky na diverzifikaci zákazníků a nabízí tak řešení pro společnosti s heterogenní skladbou odběratelů. Následným krokem k zajištění stability disponibilních finančních toků je jejich průběžné sledování a navrhování relevantních plánů. Uvedená konstrukce monitorování umožňuje včasný zásah a optimalizaci ze strany managementu.

I přesto, že ukazatelé likvidity, rentability a zadluženosti vychází ze statických hodnot k vykazovanému datu, jsou vypovídajícím pomocníkem při určení výchozího stavu společnosti. Nabízí tak primární informaci pro uskutečnění plánované investice. Metoda čisté současné hodnoty a vnitřní výnosové procento již však počítá s dynamickým stavem investice a hodnotí jejich přínos s budoucími riziky. Nejzávažnějším zásahem ve zmiňovaných metodách je právě stanovení tzv. diskontní sazby. Kromě způsobu výpočtu práce stanovuje věcné parametry zmíněné sazby, která je v praxi často poddimenzována, nebo naopak.

Na konci praktické části jsou vyhodnocovány portfolio matice, jejichž tvorba i vyhodnocení na sebe vzájemně navazuje. Při realizaci matic, resp. určování analyzovaných parametrů, se upřednostnila metoda srovnávání dat s největším konkurentem. V praxi je často diskutováno použití těchto matic z hlediska přístupu porovnávání s lídrem na trhu. Práce upozorňuje na tuto problematiku a udává důvod vybraného směru aplikace.

Celá implementační část práce tedy působí jako sloučená výsledná zpráva (celistvá informace) o efektivitě, stavu portfolia, investičního záměru či rentabilitě společnosti.

## 8 Literatura

ARIELY, Dan. *Jak drahé je zdarma: proč chytrí lidé přijímají špatná rozhodnutí : iracionální faktory v ekonomice i v životě*. Praha: Práh, 2009. ISBN 978-80-7252-239-2.

ESCHENBACH, Rolf. *Controlling*. 2. vyd. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-735-7035-1.

ESCHENBACH, Rolf a Helmut SILLER. *Profesionální controlling: Koncepce a nástroje*. 2. přepracované vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2012. ISBN 978-379-1028-910.

FORET, Miroslav. *Marketing-základy a postupy: jak se chovají spotřebitelé. přístupy k zákazníkům : zpracováváme marketingový plán : tvoříme marketingový zisk : modelové situace, příklady, cvičení*. Praha: Computer Press, 2001. Business books (Computer Press). ISBN 80-722-6558-X.

HORVÁTH, Péter. *Controlling*. 12th ed. München: Franz Vahlen, 2012. ISBN 978-380-0644-551.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8.

KALOUDA, František. *Finanční analýza a řízení podniku*. 3. rozšířené vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2017. ISBN 978-80-7380-646-0.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. V Praze: C.H. Beck, 2008. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-882-8.

KRÁL, Bohumil. *Manažerské účetnictví*. 3., dopl. a aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-217-8.

MÁČE, Miroslav. *Finanční analýza investičních projektů: praktické příklady a použití*. Praha: Grada, 2006. Finanční řízení. ISBN 80-247-1557-0.

MIKOVCOVÁ, Hana. *Controlling v praxi*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2007. ISBN 978-80-7380-049-9.

MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-230-1.

SCHOLLEOVÁ, Hana. *Investiční controlling: jak hodnotit investiční záměry a řídit podnikové investice : investiční proces jako základ budoucí prosperity, nástroje a metody investičního controllingu, volba financování a technologie, monitoring průběhu investice a postaudit*. Praha: Grada, 2009. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2952-7.

SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1992-4.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.

VALACH, Josef. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. Praha: Ekopress, 2001. ISBN 80-861-1938-6.

VOLLMUTH, Hilmar J. *Controlling: nový nástroj řízení*. 2. upr. vyd. Praha: Profess Consulting, 1998. ISBN 978-80-85235-54-8.

VYSUŠIL, Jiří. *Integrované názvosloví v controllingu: výkladový slovník pojmů, metod a nástrojů moderního řízení podniku*. Praha: Profess Consulting, 1999. Poradce controllingu. ISBN 978-80-85235-54-8.

## 9 Internetové zdroje

Czech innovation EXPO. *Čeští vynálezci: Baťa* [online]. Praha, 2018 [cit. 2018-05-18].  
Dostupné z: <http://www.ciexpo.cz/rodokmen/bata/>

FEBMAT. *Vnitřní výnosové procento (IRR)* [online]. 2016 [cit. 2018-08-22].  
Dostupné z: <https://www.febmat.com/clanek-vnitрни-vynosove-procento-irr/>

SVOBODA, Martin. Tomáš Baťa citáty. *Citáty slavných osobností* [online]. 2018 [cit. 2018-05-15].  
Dostupné z: <https://citaty.net/autori/tomas-bata/>

ŠAFÁŘ, Vít. *Vít Šafář - investiční poradce: Investovat může každý, ale ne každý je úspěšný* [online]. Praha: Vít Šafář, 2018 [cit. 2018-06-04].  
Dostupné z: <https://www.vitsafar.cz/wp-content/uploads/2017/03/investicni-trojuhelnik.png>

ExcelTown: Bostonská matice (BCG matice). *ExcelTown.com* [online]. Praha: studio bARTvisions, 2016 [cit. 2018-07-12].  
Dostupné z: <https://exceltown.com/navody/byznys/bostonska-matice-bcg-matice>

HÁLEK, Vítězslav. *Vítězslav Hálek: fakulta informatiky a managementu* [online]. Vítězslav Hálek, 2018 [cit. 2018-08-02].  
Dostupné z: <https://halek.info/prezentace/marketing-cviceni6/obrazky/vypocet-atraktivnosti-trhu-model.png>