

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

**Provozně ekonomická fakulta
Katedra řízení**



Teze diplomové práce Controlling v řízení podniku

Vypracovala:

Michaela Fuksová

Vedoucí práce:

Ing. Zdeněk Bednarčík, MBA, Ph.D.

Controlling v řízení podniku

Controlling in managing the company

Souhrn

Tato diplomová práce je zaměřena na vymezení pojmu controlling, činnosti controllera a začlenění controllingu do organizační struktury podniku. Práce pojednává o současném stavu controllingu v podniku Viva Gelato, a.s., jeho zhodnocení a následně jsou na základě provedených analýz shledána vhodná doporučení. Pozornost je věnována metodám a nástrojům operativního a strategického controllingu. V oblasti operativního controllingu je diplomová práce zaměřena především na využití metody ABC a XYZ, analýzu bodu zvratu, příspěvek na úhradu fixních nákladů, kalkulace, rozpočty a vyhodnocení zakázek. V oblasti strategického controllingu se v práci soustředím na využití analýzy portfolia a využití controllingových vyhodnocení v marketingu.

Klíčová slova

Controlling, řízení, analýza, plánování, náklady, výnosy, výsledek hospodaření, nákladová střediska, výnosová střediska, zakázky, cash flow, likvidita, ziskovost, zadluženost, finanční ukazatele, výroba, kalkulace, řízení výroby, výrobní plán, výrobní faktory, efektivita, produktivita, metoda ABC, metoda XYZ.

Summary

This diploma work deals with definition of controlling, activities of controller and position of controlling in organisational structure. Diploma work discusses the current state controlling in the company Viva Gelato, as his appreciation and consequently are based on analyzes deemed appropriate recommendations. Attention is paid to the methods and tools of operational and strategic controlling. In the area of operational controlling the thesis focuses primarily on the use of ABC and XYZ analysis tipping point contribution to fixed costs, costing, budgeting and evaluation procedures. In strategical controlling the work focus on the use of portfolio analysis and evaluation on controlling the use of marketing.

Keywords

Controlling, management, analysis, planning, costs, revenues, profit, costs centers, profit centers, orders, cash flow, liquidity, profitability, indebtedness, financial indicators, production, calculation, production management, production plan, production factors, effectiveness, productivity, method ABC, method XYZ.

CÍL PRÁCE A METODIKA

Diplomovou práci na téma „Controlling jako nástroj řízení podniku“ jsem se rozhodla zpracovat na základě svých zkušeností v oblasti controllingu a financí. Práce bude věnována komparaci teoretických znalostí, získaných studiem a získaných zkušeností z podnikové praxe.

I. Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je na základě teoretických poznatků, získaných z odborné literatury a dosavadní praxe z oblasti finančního, výrobního a marketingového controllingu, nalezení vhodných metodických nástrojů pro efektivnější řízení konkrétní výrobní společnosti. Na základě zjištění z provedených analýz bude navržen vhodný způsob reportingu a nápravných opatření ve společnosti tak, aby vypovídajícím způsobem skutečně vykazoval a hodnotil aktuální dění, finanční situaci, ekonomickou stabilitu společnosti a byl tak kvalitním nástrojem pro manažerské rozhodování.

II. Metodický postup

Tato diplomová práce se bude zaměřovat v části teoretických východisek na vymezení pojmu controlling, historii controllingu, obecné činnosti controllera a začlenění controllingu do organizační struktury společnosti. Zároveň se v této části budu věnovat zdrojům informací controllingu, používaným metodám a nástrojům controllingu jako např. metodě řízení zásob ABC, XYZ, analýze nákladů, analýze bodu zvratu, výpočtu příspěvku na úhradu a analýze portfolia. Analytická část bude věnována analýze současného stavu controllingu ve vybrané společnosti tj. analýze nákladů, ziskovosti, cash flow, kalkulacím, výpočtu bodu zvratu, porovnání vybraných plánovaných hodnot se skutečnými. V druhé polovině analytické části budou implementována na konkrétních datech společnosti jistá doporučení. Tato doporučení budou shrnuta v páté kapitole této diplomové práce. V závěru bude zhodnoceno, zda-li bylo dosaženo vytyčeného cíle diplomové práce. V této diplomové práci bude využito zejména teoretických metod analýzy a syntézy. Analytická část bude zaměřena na využití empirických metod pozorování a měření. V závěru budu využívat metod analýzy a následné dedukce závěrů a doporučení na zlepšení v oblastech operativního a strategického controllingu.

SHRNUTÍ NÁVRHŮ NA ZLEPŠENÍ VE VG

Ve společnosti Viva Gelato, a.s. (dale jen VG) vidím jako hlavní nedostatky v **oblasti operativního controllingu** absenci členění nákladů na variabilní a fixní, následně pak absenci tohoto členění nákladů ve výrobních kalkulacích a podnikových rozpočtech. V analytické části byl nastíněn výpočet bodu zvratu společnosti VG v roce 2013 (viz. kapitola 4.6.2 Rozčlenění nákladů na variabilní a fixní, 4.6.3 Analýza bodu zvratu a 4.6.4 Výpočet příspěvku na úhradu.

Zároveň bych společnosti VG doporučila v oblasti plánování a v návaznosti na rozpočty, plánování podnikového rozpočtu metodou tzv. “zezdola” tj. z dílčích rozpočtů jednotlivých středisek sestavit rozpočet pro celý podnik. Rozpočty středisek by bylo vhodné měsíčně vyhodnocovat a sledovat odchylky od stanoveného plánu prostřednictvím semaforů (zelený – rozpočet střediska je plněn dle plánu, žlutý – plán střediska je překročen s odchylkou do 10 %, červený – plán střediska je překročen o více než 10 %). Rozpočty resp. návrh jejich šablony s členěním nákladů na variabilní a fixní jsou uvedeny v příloze E.

Stejnou důležitost jakou přikládám vyhodnocování rozpočtů středisek, přisuzuji rovněž vyhodnocování nosných zakázek (nejdůležitějších projektů) společnosti VG. Toto vyhodnocování dává zajímavý pohled na strukturu nákladů v jednotlivých zakázkách a ziskovost zakázky. Opět bych zde zdůraznila důležitost členění nákladů na variabilní a fixní. Šablona na vyhodnocení nosných zakázek VG je uvedena v příloze F a blíže jsem se věnovala implementaci tohoto nástroje controllingu v kapitole 4.6.3 Vyhodnocení zakázek.

Problematiku oblasti operativního controllingu v návaznosti na doporučení ke zlepšení bych zakončila řízením zásob metodou ABC a XYZ. U metody ABC, jejíž možné implementaci jsem se blíže věnovala v kapitole 4.6.1 bych ráda uvedla, že nejvhodnějším kritériem pro určení klasifikace ABC jsem shledala výši tržeb u jednotlivých nosných produktů VG. Následně výrobky rozdělila do matice ABC a XYZ, u materiálu je zavedení této metody poněkud složitější, je nutné pracovat s kusovníky jednotlivých výrobků a materiály následně rozřadit dle rozpadu kusovníků vrcholových výrobků. Typickým představitelem materiálu A budou nanuková dřívka, která jsou u většiny nanuků stejná. V diplomové práci nebylo opomenuto ani nastavení limitů na zásoby v klasifikaci ABC (sezónní i mimo sezónní).

V oblasti strategického controllingu bych společnosti VG doporučila více se věnovat mapování konkurence (viz. kapitola 3.4.4 Konkurence v odvětví či 3.5 SWOT analýza a 3.6 Shrnutí analýzy makroprostředí a mikroprostředí – matice EFE). Dále bych společnosti VG doporučila využívat nástrojů analýzy portfolia, kterou vidím jako klíčovou ruku v ruce s plánováním cílů marketingových akcí s následným vyhodnocením plánovaných a skutečných marketingových nákladů na konkrétní marketingové akce a analýzy výsledků – přínosů marketingových akcí v podobě tržeb za uzavřené kontrakty či nových kontaktů na zákazníky.

ZÁVĚR

Má diplomová práce „Controlling v řízení výrobní společnosti“ je svým vytyčeným cílem zaměřena na nalezení vhodných nástrojů jak operativního, tak i strategického controllingu pro efektivnější řízení konkrétní výrobní společnosti.

Strategický controlling, jak bylo zjištěno analýzou, je ve společnosti VG v současné době velmi opomíjen. V rámci diplomové práce a splnění dílčích cílů bylo společnosti VG doporučeno aktivně využívat analýzy konkurence, analýzy portfolia např. za pomoci Bostonské matice a začlenění controllingu i do vyhodnocování marketingových akcí, zprůhlednění těchto akcí, nastavení plánovaných hodnot nákladů a sledování vývoje čerpání těchto nákladů v návaznosti na přínosy těchto akcí v podobě nových kontaktů na zákazníky nebo uzavření nových kontraktů.

Rovněž v oblasti operativního controllingu bylo analýzami odhaleno, že není zcela dostačující současný pohled na výnosy a náklady pouze z hlediska jejich členění dle českého výkazu zisku a ztráty, či členění a sledování zásob pouze dle rozvahových položek. Byla navržena opatření, která by tyto vzniklé nedostatky měla zlepšit a zefektivnit tak práci managementu. Zároveň by mělo být na základě těchto podkladů možné mnohem lépe určovat správný směr, kam se bude v budoucnu společnost VG ubírat.

Tímto považuji cíl své diplomové práce za splněný.

POUŽITÉ ZDROJE

Literární zdroje:

DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001, 256 s. ISBN 80-717-9603-4.

ESCHENBACH, R. *Controlling*. 2. vyd. Praha: ASPI, 2004, 814 s. ISBN 80-735-7035-1.

HORVATH, P. *Das Controlling*. 1. vyd. München: Landsberg, 1987, 832 s. ISBN 978-30-8006-3878-9.

HORVÁTH & PARTNERS. *Nová koncepce controllingu: cesta k účinnému controllingu*. 5. vyd. Praha: Profess Consulting, 2004, 288 s. ISBN 80-725-9002-2.

KOTLER, P.: *Moderní marketing*, Praha, Grada Publishing, 2007, 1047 s. ISBN: 978-80-247-1545-2.

MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*, 4. vyd. Praha: Grada, 2015, 194 s. ISBN 978-80-247-5366-9.

MIKOVCOVÁ, H. *Controlling v praxi*. 2. vyd. Plzeň: Aleš Čeněk, 2007, 183 s. ISBN 978-80-7380-049-9.

ŠOLJAKOVÁ, L. a FIBÍROVÁ J. *Reporting*. 3. vyd. Praha: Grada, 2010, 221 s. ISBN 978-80-247-2759-2.

VOLLMUTH, H. J. *Nástroje controllingu od A do Z: přehledné a srozumitelné metody v řízení podniku*. 2. vyd. Praha: Profess Consulting, 2005, 357 s. ISBN 80-725-9032-4.

Internetové zdroje:

https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr [online]. [cit. 2015-11-01]. Dostupné z:

<https://www.czso.cz>

https://www.czso.cz/csu/czso/souhrnna_data_o_ceske_republice [online]. [cit. 2015-06-01]. Dostupné z: <https://www.czso.cz>

<https://managementmania.com/cs/swot-analyza> [online]. [cit. 2015-11-01]. Dostupné z: <https://managementmania.com>

Interní zdroje:

Pamětní kniha Mrazíren Dašice

Výroční zprávy Viva Gelato, a.s. 2008-2013