

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Controlling jako nástroj řízení podniku**

**Bc. Lucie Pokorná**

© 2018 ČZU v Praze

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Lucie Pokorná

Podnikání a administrativa

Název práce

**Controlling jako nástroj řízení podniku**

Název anglicky

**Controlling as a tool of management Enterprise**

---

### Cíle práce

Hlavním cílem práce je navrhnout opatření na optimální využití controllingu ke zvýšení efektivity podniku.

Díličími cíli jsou:

1. Teoreticky posoudit a vysvětlit pojmy operativní a strategický controlling a jejich význam v systému podnikového řízení.
2. Analyzovat stav využívání metod v operativním a strategickém controllingu.
3. Navrhnout konkrétní opatření pro optimalizaci controllingu v podniku.

### Metodika

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část.

Východiskem teoretické části je studium odborné literatury z různých zdrojů. K vyhotovení této části je použita kompilace a deskripce.

Pro zpracování praktické části jsou použity metody analýzy a pro návrhy doporučení metoda syntézy.

Pro vyhodnocení stavu podniku jsou použity metody z oblasti strategického controllingu i vybrané metody operativního controllingu. Pro posouzení silných a slabých stránek podniku je použita souhrnná SWOT analýza.

Osnova:

1. Úvod

---

2. Cíl a metodika
3. Teoretická část
4. Charakteristika firmy
5. Praktická část
6. Závěr, doporučení



## **Doporučený rozsah práce**

60 – 80 stran

## **Klíčová slova**

analýza, controlling, controller, informační systém, kontrola, plánování, reporting, řízení,

---

## **Doporučené zdroje informací**

CHODASOVÁ, Zuzana. Podnikový controlling: nástroj manažmentu. Bratislava: Statis, 2012. Ekonomika firmy. ISBN 978-80-8565-970-2.

JÜRGEN WEBER/UTZ SCHÄFFER. Introduction to controlling. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2008. ISBN 978-37-9102-759-3.

KOVAŘÍK, Pavel. Manažerský controlling. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2013. ISBN 978-80-87839-03-4.

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

Nová koncepce controllingu: cesta k účinnému controllingu. 5. přeprac. vyd. / . Praha: Profess Consulting, 2004. ISBN 978-80-7259-002-5.

---

## **Předběžný termín obhajoby**

2017/18 LS – PEF

## **Vedoucí práce**

Ing. Zdeněk Bednarčík, MBA, Ph.D.

## **Garantující pracoviště**

Katedra řízení

---

Elektronicky schváleno dne 26. 2. 2018

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 5. 3. 2018

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 07. 03. 2018

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Controlling jako nástroj řízení podniku" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 28.3.2018

---

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu diplomové práce Ing. Zdeňku Bednarčíkovi, Ph.D., MBA za jeho ochotu, odborné rady a připomínky, které mi dopomáhaly ke zpracování této diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala svým rodičům, kteří mi byli po celou dobu vytváření diplomové práce oporou a byli mi vždy ochotni jakkoliv pomoci.

# Controlling jako nástroj řízení podniku

## Souhrn

Předkládaná diplomová práce se zabývá vymezení pojmu controlling, jako nástroje moderního řízení podniku.

V teoretické části práce je popsána historie controllingu a dále bude věnována především jeho charakteristice a funkci. Je zde popsáno použití controllingu, pro koho je tento nástroj vhodný a jaký je rozdíl mezi controllingem a kontrolou. Dále je v práci popsáno jakých cílů má controlling dosáhnout a jaká rizika s sebou přináší jeho implementace.

V teoretické části je také charakteristika controllera. Jaké vlastnosti a dovednosti by měl splňovat a na jaké místo v organizační struktuře podniku je vhodné ho zařadit. V následující kapitole je rozdělení a charakteristika controllingu strategického a operativního, a metody, které se v těchto analýzách používají. Podrobněji je popsán význam metody strategické bilance a SWOT analýza spadající pod strategický controlling a dále využití metody analýzy ABC a analýzy bodu zvratu, které se využívají v operativním controllingu.

V praktické části jsou čtyři vybrané metody, jejichž podstata je popsána v teoretických východiscích a jejich aplikace na vybrané společnosti. V následné kapitole je shrnutí výsledku z provedených analýz a návrh na implementaci controllingu.

**Klíčová slova:** controlling, controller, operativní controlling, strategický controlling, analýza ABC, metoda strategické bilance, analýza bodu zvratu, SWOT analýza, reporting, plánování

# Controlling as a tool of management Enterprise

## Summary

In the present thesis deals with the definition of the concept of controlling, as an instrument of modern management of the company.

In the theoretical part of the thesis is described the history of controlling and then will be devoted mainly to its characteristics and function. There is described the use of controlling and for whom this tool is appropriate and what is the difference between controlling and control. Further, the work describes what kind of goals to be achieved by controlling and what risks its implementation implies. In the theoretical part is also the characteristic of the controller. What features and skills should be meet and what place in the organizational structure of the business is appropriate to include it. The next chapter is the division and characteristics of strategic and operational controlling and the methods used in these analysis. In detail is describes importance of the method of the strategic balance and SWOT analysis, which fall under the strategic controlling and further use of the method analysis ABC and analysis of the break even point, which are used in operational controlling.

In the practical part are four selected methods, whose substance is described in theoretical bases and their application to selected company. The following chapter is summary the results of the carried out analysis and the proposal of the implementation controlling.

**Keywords:** controlling, controller, operational controlling, strategic controlling, analysis ABC, method of the strategic balance, analysis of the break even point, SWOT analysis, reporting, planning



# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>13</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>14</b>
2.1 Cíl práce .....	14
2.2 Metodika .....	14
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>15</b>
3.1 Vývoj a historie controllingu .....	15
3.2 Charakteristika pojmu controllingu.....	16
3.3 Komparace pojmů controlling a kontrola .....	17
3.4 Pro koho je controlling určen.....	18
3.5 Controlling v nadnárodních společnostech .....	20
3.6 Controlling v malých a středních podnicích v ČR.....	21
3.7 Cíle controllingu.....	21
3.7.1 Koncepce cílů .....	22
3.8 Funkce controllingu .....	22
3.9 Úlohy controllingu .....	24
3.10 Charakteristika controllera .....	25
3.11 Controller a jeho organizační začlenění.....	27
3.11.1 Štábní útvar .....	28
3.11.2 Liniový útvar.....	29
3.11.3 Externí controlling .....	29
3.12 Uspořádání controllingového oddělení .....	30
3.13 Rizika při zavádění controllingu a protiargumenty.....	31
3.14 Operativní a strategický controlling.....	33
3.14.1 Operativní controlling.....	34
3.14.2 Strategický controlling.....	35
3.15 Vybrané nástroje controllingu.....	36
3.15.1 Strategická bilance.....	36
3.15.2 SWOT analýza.....	37
3.15.3 Analýza ABC.....	40
3.15.4 Analýza bodu zvratu .....	41
3.16 Plánování.....	43
3.16.1 Členění plánů .....	44
3.16.2 Způsob sestavování plánů.....	44
3.17 Zpětná a dopředná vazba.....	45
3.17.1 Analýza odchylek .....	45
3.18 Reporting.....	46
3.18.1 Zásady tvorby reportů a jejich prezentace .....	46

<b>4 Praktická část .....</b>	<b>48</b>
4.1 Charakteristika vybraného podniku .....	48
4.1.1 Služby a sortiment .....	48
4.2 Analýza vybraných nástrojů controllingu .....	50
4.2.1 Metoda strategická bilance .....	50
4.2.2 SWOT analýza.....	52
4.2.3 Analýza ABC.....	54
4.2.4 Analýza bodu zvratu .....	56
<b>5 Zhodnocení výsledků a doporučení .....</b>	<b>61</b>
5.1 Zhodnocení výsledků .....	61
5.2 Implementace controllingu v podniku .....	64
<b>6 Závěr .....</b>	<b>66</b>
<b>7 Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>67</b>
<b>8 Seznam příloh .....</b>	<b>70</b>
8.1 Příloha 1 - Rozvaha společnosti k 31.12.2016 – aktiva .....	71
8.2 Příloha 2 - Rozvaha společnosti k 31.12.2016 – pasiva.....	72
8.3 Příloha 3 – Výkaz zisků a ztrát v druhovém členění (v tisících) společnosti k 31.12.2016.....	73

## **Seznam obrázků**

Obrázek 1: Kooperace manažera a controllera .....	20
Obrázek 2: Controlling jako štábní útvar .....	29
Obrázek 3: Controlling jako liniový útvar .....	29
Obrázek 4: Důležité nástroje IKT v controllingu .....	32
Obrázek 5: Controlling a jeho zaměření .....	33
Obrázek 6: Časové hledisko controllingových úloh .....	34
Obrázek 7: Příklad metod pro tvorbu SWOT analýzy .....	39
Obrázek 8: Schéma analýzy ABC .....	41
Obrázek 9: Kroky zpracování reportingu .....	47
Obrázek 10: Lorenzova křivka .....	56

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1: Komparace pojmů controlling a kontrola .....	17
Tabulka 2: Rozdělení funkcí controllera a manažera .....	19
Tabulka 3: Základní charakteristiky operativního a strategického controllingu .....	36
Tabulka 4: Schéma SWOT analýzy .....	40
Tabulka 5: Metoda strategické bilance .....	51
Tabulka 6: SWOT matice podniku .....	53
Tabulka 7: Produkty společnosti a tržby za produkty - rok 2016 .....	54
Tabulka 8: Tržby za produkty – kumulativní součty a jejich vyjádření v procentech .....	55
Tabulka 9: Produkty, tržby a náklady společnosti - za 2016 .....	57
Tabulka 10: Výpočet bodu zvratu .....	59
Tabulka 11: Výpočet bezpečnostní rezervy a bezpečnostního koeficientu .....	60

## Seznam zkratek

Aj.	A jiné
Atd.	A tak dále
Apod.	A podobně
BEP	Bod zvratu
C <sub>Q</sub>	Cena za kus
ČR	Česká republika
fN	Celkové fixní náklady
např.	Například
resp.	Respektive
T	Tržby za prodané výrobky
Tzn.	To znamená
tzv.	Tak zvaný
vč.	Včetně
vn	Variabilní náklady za kus
VN	Celkové variabilní náklady

# 1 Úvod

Tématem diplomové práce je controlling jako nástroj řízení podniku. Hlavním cílem práce je navržení implementace controllingu do vybraného podniku, pro jeho rozvoj a zvýšení efektivity výroby.

Pro zpracování hlavního cíle je potřeba splnit cíle dílčí. Jedním z dílčích cílů je charakteristika pojmu controlling a praktickým cílem je provedení controllingových metod na vybraném podniku.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Náplní teoretické části bude historický vývoj nástroje controllingu a především charakteristika a vymezení pojmu controlling. V práci bude také popsáno použití controllingu a jeho rozdělení na operativní a strategický controlling a následně přiblížená podstata a použití vybraných metod. Pro vlastní zpracování praktické části budou použity metody ze strategického a operativního controllingu. U vybraného podniku bude použita metoda strategické bilance, SWOT analýza, dále analýza ABC a analýza bodu zvratu. Na základě výsledků a poznatků z teorie a provedených analýz je v závěru práce doporučení na implementaci controllingu, který by vedl k efektivnějšímu řízení podniku a ke zvýšení jeho výkonnosti.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem této diplomové práce je na základě provedených analýz na vybraném podniku, provést implementaci optimálního controllingu, který by zvýšil efektivitu a výkonnost podniku.

Pro splnění hlavního cíle jsou formulovány dílčí cíle v teoretické i praktické oblasti. Jedním z dílčích cílů je teoretické posouzení a vysvětlení pojmu operativní a strategický controlling a jejich význam v systému podnikového řízení.

Praktickým cílem bude analyzování a způsob využívání metod operativního a strategického controllingu. Dalším praktickým cílem budou návrhy a doporučení pro optimalizaci firmy.

### **2.2 Metodika**

Pro sepsání části teoretických východisek bude použita metoda kompilace a deskripce. Práce byla vytvořena zejména pomocí odborné literatury.

Pro zpracování praktické části budou použity metody analýzy a pro návrhy doporučení metoda syntézy. Analýza je metoda pro poznání objektů, procesů a jevů, jejíž podstatou je pozorovaný objekt rozložit na jednotlivé komponenty a následně jsou zkoumány vzájemné vztahy mezi nimi. Základní operací je rozložené komponenty rozlišit a uspořádat, případně vytvořit kombinaci. Jsou zkoumány a zjišťovány vztahy mezi komponenty a interpretovány výsledky.

Po analýze následuje syntéza, která analýzy doplňuje. Za pomoci syntézy jsou objevovány vztahy jednoho jevu k druhému a spojuje jevy či procesy do většího celku. Také objasňuje vztahy a mechanismy funkcí u těchto jevů. Syntéza může také sloužit jako tvorba nových celků či jejich proměn. K tomu dochází v procesech, kde jsou spojovány jednotlivé části v celek s takovou strukturou, která má předem požadované chování. Syntéza může být také použita pro hledání nejvhodnější varianty dosahované kombinací jednotlivých prvků a jejich vlastností. V praktické části budou využity analýzy: metoda analýzy ABC, analýza bodu zvratu, strategická bilance a SWOT analýza.

### **3 Teoretická východiska**

Teoretická východiska budou obsahovat kapitoly, které se budou týkat vývoje a historii controllingu, poté bude následovat charakteristika a vymezení pojmu controlling, jeho použití v podnicích, co je náplní controllera a jaké jsou základní druhy controllingu.

#### **3.1 Vývoj a historie controllingu**

Počátek controllingu se datuje na přelom 19. a 20. století a pochází ze Spojených států amerických, kde prvními uživateli byli výrobní a dopravní podniky. Tam postupně nahrazoval tradiční manažerské účetnictví. Rozsah práce controllerů je rozšířen o oblast tvorby plánů, jeho vyhodnocení, porovnání se skutečností a také i řízení nákladů a majetku podniku.

Do České republiky přichází controlling v období rozkvětu a prosperity první Československé republiky ve dvacátých letech 20. století. První náznaky a pokusy o zavedení controllingu v průmyslových podnicích jsou inspirovány americkými vzory. V českém prostředí lze za průkopníka controllingu považovat docela určité podnikatele Tomáše Baťu, který se ve svém řízení podniku inspiroval při své cestě do USA, kde pracoval ve velkovýrobnách Henryho Forda.

Zlatá dvacátá léta umožňovala rozkvět celé průmyslovo-podnikatelské základně, a proto Baťa nebyl zdaleka jediný, kdo pochopil, že pro vedení úspěšného podniku je controlling naprosto nezbytný. Poválečná léta přinesla tříleté mezidobí, než v roce 1948 nastolil komunistický režim centrálně – státem řízené vedení podniků, které byly z privátního vlastnictví zestátněny. V tomto hospodářském systému samozřejmě controlling nenašel své místo, protože takové řízení podniků bylo v rozporu s myšlenkou controllingu.

Oproti komunistickému Československu a tzv. východnímu bloku řízeným Sovětským svazem, dochází v západním poválečném světě k rozvoji controllingu. Zavedení controllingu bylo jednou z možností, jak se vyrovnat s celkovým poválečným umrtvením průmyslu bombardováním a boji zdevastované Evropy a později také například ropné krize, při níž vysoce rostl tlak na hospodárnost a efektivní řízení podniků.

Znovu se s controllingem v českých zemích setkáváme až v devadesátých letech 20. století, kdy po Sametové revoluci přechází náš stát opět do kapitalismu – což znamenalo privatizaci státních podniků a znovuoobnovení soukromého podnikání. Od těchto let až po současnost controlling doprovází řízení podniků inspirovaný logicky západními zeměmi jako například Německem, USA, v oblastech softwarového vývoje a umělé inteligence také Japonskem.

### 3.2 Charakteristika pojmu controllingu

Odvození slova controlling je z anglického slova „control“ – kontrola, ovládání, a ve slovesném tvaru to znamená - řídit, kontrolovat či regulovat. V případě controllingu je slovo „control“ definováno jako porovnání plánu a skutečnosti. Je zapotřebí odlišovat pojmy *kontrola* x *controlling*. Kde kontrola je jednou z funkcí managementu zaměřující se na minulost (kontrola výsledků) a controlling je činnost zaměřená na budoucí úspěch podniku.

Controlling je určitý systém moderního řízení podniku pomáhající udržet správné směřování podniku, orientující se vždy na jeho budoucnost s ohledem na procesy a jejich dopad do ekonomického systému podniku. Využívá hodnocení minulosti (výstupy z manažerského účetnictví, podnikové kontroly), na jejichž základě odhaduje budoucí vývoj. Controlling je soubor nástrojů, které se snaží efektivně alokovat výrobní zdroje uvnitř podniku. Slouží k rozvoji stanovených cílů ve střídavých podmínkách vnější ekonomiky a dosažení podnikatelských záměrů, aby byly dobře vytvořeny a kvantifikovány.

*„Controlling je systém pravidel, který napomáhá dosažení podnikových cílů, zabraňuje překvapením a včas „rozsvěcuje červenou“, když se objeví nebezpečí vyžadující příslušná opatření“<sup>1</sup>*

Controlling je také chápán jako řídicí funkce, která je specifickou koncepcí podnikového řízení a je založena na organizačním propojení plánovacího, kontrolního

---

<sup>1</sup> ŽŮRKOVÁ, H. *Plánování a kontrola*. 2007, s. 123.



a informačního procesu s cílem zefektivnění podnikových výsledků. Controlling je používán v mnoha odborných terminologiích a v ekonomických vědách. Zavedení controllingové koncepce v podniku představuje trvalý proces učení pro všechny pracovníky.

Controlling se v podnikových systémech může vnímat v závislosti na formě a obsahu použitých controllingových nástrojů. Buď může být chápán z pohledu obsahu (výroby, prodeje, nákladový, peněžních toků) nebo z pohledu časové linie (strategický, taktický, operativní).

*„Controlling zahrnuje nejen obraz o skutečnosti, ale i očekávané finanční, technické a ekonomické cíle – ukazuje tedy směr vývoje a registruje odchylky, nakolik se skutečnost liší od očekávaných cílů a záměrů. Přitom se nejedná pouze o celopodnikové cíle, ale i o dílčí cíle, za které musí zodpovídat vedoucí na nižších stupních řízení.“<sup>2</sup>*

### 3.3 Komparace pojmů controlling a kontrola

Jak již bylo zmíněno výše, pojem controlling má odlišný význam než pojem kontrola. V následující tabulce jsou pojmy přehledně rozděleny a charakterizovány.

**Tabulka 1: Komparace pojmů controlling a kontrola**

Controlling	Kontrola
Orientace na budoucnost	Orientace na minulost
Analýza minulosti s ohledem na budoucí vývoj	Výkazy minulé činnosti
Analýza odchylek a prognóza budoucího vývoje	Porovnání s normou platnou v minulosti
Opatření pro budoucí vývoj	Hledání nedostatků v minulosti
	Závěry (často potlačované) vzhledem k minulým odchylkám

*Zdroj 1: Vlastní zpracování*

<sup>2</sup> ŽŮRKOVÁ, H. Plánování a kontrola. 2007, s. 123.

Z tabulky 1 tedy jasně vyplývá, že kontrola a controlling jsou úzce ve vztahu. Pro efektivní fungování controllingu firmy, jsou nezbytná analytická data, která zajišťují svou pracovní náplní kontrolu firmy. Kontrola v podnicích se také svým zájmem soustřeďuje na minulost, a to znamená, že závěry jejich analytické práce jsou snadněji dopočitatelné i doložitelné, jestliže obsahově pracovní náplň kontroly porovnáme s controllingem. Ten se totiž musí vždy dívat do budoucnosti podniku a zajišťovat taková opatření, která by měla zajistit vyvarování se všech možných ohrožení budoucího fungování podniku.

### **3.4 Pro koho je controlling určen**

Controlling je především využíván a určen pro manažery a majitele firem zabývající se strategickým řízením. Tedy pro ty, kteří jsou zodpovědní za dlouhodobou prosperitu firmy a její úspěšnost. Na základě výsledku controllingu se rozhoduje o výrobní a obchodní strategii firmy. Průběžné dílčí i obecné výsledky controllingu proto podnikům nastavují podmínky pro úspěšný chod firmy. Samozřejmě pouze v případě, pokud je controlling daného podniku prováděn efektivně a zohledňuje nejen vnitřní chod podniku, ale také vnější ekonomickou situaci na trhu. Pak nutně musí controlling určovat, jaké produkty bude firma vyrábět či jaké služby bude nabízet a za kolik je bude prodávat, také komu – kdo je cílovým zákazníkem, který si koupí zhotovený produkt.

Předmětem činnosti controllingu je proto i ekonomická strategie podniku. Zahrnuje také možné budoucí investice do nástrojů/strojů na výrobu, technologie, které bude třeba užít pro výrobu produktu, časovou náročnost výroby a její organizaci. Nedílnou součástí efektivního controllingu je motivace pracovníků, kteří budou na výrobě produktů či definování služeb podniku pracovat. Obecně se jedná o souhrn psychologicko-sociologických metod napomáhající firmám motivovat své zaměstnance k dosažení maximálního výkonu v práci.

**Tabulka 2: Rozdělení funkcí controllera a manažera**

Controller	Manažer
Koordinuje plánování a rozhodování	Plánuje cíle a hodnoty rozpočtu, opatření k dosažení cílů a provádí rozhodnutí
Je manažerem procesu tvorby rozpočtu	Stanoví nápravná řídicí opatření při odchylkách od cíle
Periodicky informuje o výši a příčinách odchylek od plánovaného cíle	Vytváří předpoklady pro řízení podniku, které je orientované na cíl
Tvoří podnikohospodářské metodiky a nástroje a koordinuje rozhodnutí	Řídí se s orientací na cíle a využívá plánování a kontrolu
Spolupodílí se na vývoji podniku (dosažení cíle)	Chápe controllera jako partnera v procesu řízení
Je navigátorem a poradcem manažera	

Zdroj 2: Vlastní zpracování dle Kovařík; Manažerský controlling

Controlling je dále využíván pracovníky na nižších stupních řízení zodpovídající za ekonomické výsledky svěřených úseků v rámci stanovených předpisů a hmotného toku v rámci operativního řízení v daném úseku. Také je pro pracovníky, kteří podávají informace o výsledcích hospodaření a nákladech příslušných úseků, na jejichž základě motivují ostatní pracovníky k vyšší efektivnosti a kvalitě výroby.

Osoba, zodpovědná za controlling se převážně pohybuje na úrovni top-managementu (např. finanční ředitel).

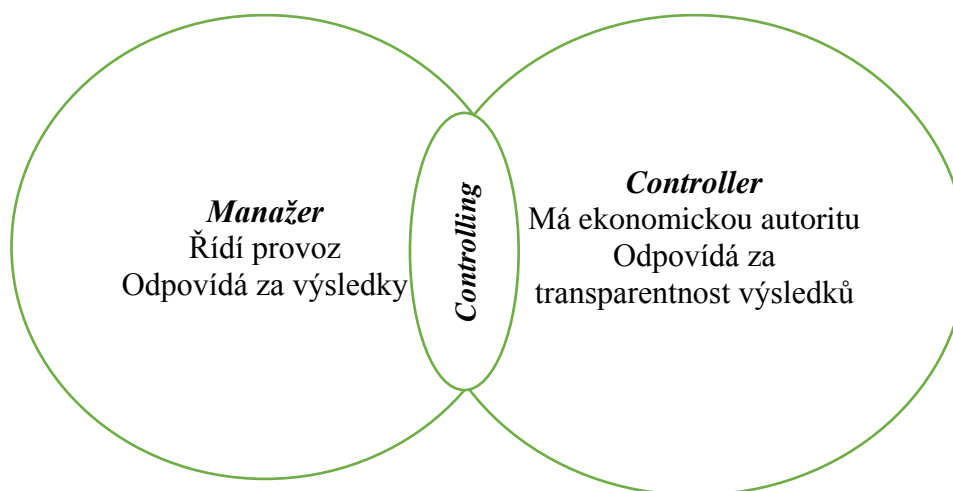
*„Rozdělení odpovědností a pravomocí je pro správný přístup a uplatňování controllingu v praxi velmi důležité.“<sup>3</sup>*

Úlohy top-managementu firmy:

- finanční řízení (*Jak získat finance a alokovat?*)
- personální řízení (*Jak motivovat pracovníky?*)
- výrobní a obchodní strategie firmy (*Co vyrábět, komu prodávat a za kolik?*)
- vnitropodniková ekonomika (*Za kolik vyrábět?*)
- operativní řízení hmotného toku (*Jak organizovat plynulost výroby?*)

<sup>3</sup> ŽŮRKOVÁ, H. *Plánování a kontrola*. 2007, s. 124

**Obrázek 1: Kooperace manažera a controllera**



*Zdroj 3: Vlastní zpracování dle Mikovcová; Controlling v praxi*

### **3.5 Controlling v nadnárodních společnostech**

V nadnárodních podnicích je nejčastěji využit taktický nebo operativní controlling, který se zaměřuje na plnění střednědobých a krátkodobých cílů.

#### **Typické znaky:**

- Z tzv. „**corporate policy**“ vychází implementace systému řízení a dodržování nastavených nástrojů controllingu
- **Budgetování** (finanční rozpočet) – aktualizace ročních rozpočtů podniku („Business plan“) a čtvrtletní úpravy
- **Reporting** (přehled statistik a klíčových ukazatelů) – porovnání v čase s plánem a loňskou skutečností
- **Operativní ad hoc analýzy** – obvykle jsou zaměřeny na efektivní využívání nákladů v problémových oblastech
- **Feasibility study** (studie proveditelnosti) – kvantifikace plánovaných cílů projektů, kalkulace nákladů a predikce zdrojové náročnosti pro hodnocený projekt

### 3.6 Controlling v malých a středních podnicích v ČR

V českých podnicích je controlling spíše strategického charakteru. V menších podnicích je převážně zodpovědná osoba za controlling přímo ředitel podniku v úzké spolupráci s hlavní účetní. Ve středních a velkých podnicích je zodpovědnost obvykle přenesena na pracovní pozici finančního ředitele.

#### Typické znaky:

- vyčíslené **zobrazení strategie podniku** do podoby strategických cílů a rozpad na cíle operativní
- tvorba **kalkulačních a metodických směrnic a finančních plánů** (cost centra, profit centra)
- nastavení celého systému controllingových nástrojů a **tvorba datové základny** v rámci IS podniku

### 3.7 Cíle controllingu

V controllingu se mohou rozlišovat dva druhy cílů. Mohou to být přímé (bezprostřední) cíle a nepřímé (zprostředkované) cíle.

Dále se také rozlišují dvě koncepce cílů, a to monistická a pluralistická.

#### *Přímé (bezprostřední) cíle controllingu (věcné cíle)*

Bezprostřední cíle podporují životaschopnost podniku, stanovují účel a vymezují obsah a rozsah úloh controllingu.

##### *a) Zajištění schopnosti anticipace (očekávání) a adaptace*

Controlling zajišťuje informace o současných a možných budoucích změnách v okolí a má za úkol zajistit správné předpoklady k přizpůsobení a připravenost podniku na tyto změny.

##### *b) Zajištění schopnosti reakce*

Vedoucí pracovníci pomocí informačního a kontrolního systému, který ukazuje plánovaný a skutečný vývoj, mohou cílit opravy vnitřních a vnějších poruch.

### c) Zajištění schopnosti koordinace

Controllingový systém propojuje řízení aktivit jednotlivých oblastí do komplexního jednotného systému řízení společnosti a zaručuje koordinaci v systému řízení.

### ***Nepřímé (zprostředkované) cíle controllingu***

Cíle, v nichž se controlling účastní nepřímo a zároveň napomáhá k jejich dosažení.

Controlling podporuje management firmy k zajištění cílů se správně připravenou strategií. Při plnění cílů je potřeba sledovat požadavky a očekávání koaličních partnerů. Dalšími důležitými cíli controllingu jsou budoucí vývoj podniku, dosažení stanovených cílů, propojení procesů kontrol, plánování a výkaznictví, propojení finančních a hmotných ukazatelů a analýza odchylek od plánu a hledání řešení. Pro určení cílů je důležité si zvolit, čeho má být dosaženo, v jakém rozsahu a pro jakou oblast (skupina, region, komodita, atd.) a také časové vymezení realizace cílů.

### **3.7.1 Koncepce cílů**

V **monistické koncepci** existuje jeden hlavní podnikový cíl. Je to například růst obrátu, růst zisku, růst podílu na trhu, lepší image apod. Tento cíl je vytyčen v tzv. pyramidě cílů. Ta je zobrazena z hlediska míry konkrétnosti a obecnosti a z hlediska časového horizontu plánovaného dosažení.

**Pluralistická koncepce** je zaměřena na více dílčích cílů šetrných k důležitým životním funkcím podniku.

### **3.8 Funkce controllingu**

Pro splnění cílů podniku musí controlling přebírat a zastávat v řízení mnoho funkcí. *„Postupný rozvoj controllingových funkcí a rozrůstání controllingových úkolů v podniku se zpravidla odráží i ve změnách organizační struktury podniku. Potřeba zavádění controllingu v podniku si vynucuje i řešení institucionální.“*<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> MIKOVCOVÁ, H. Controlling v praxi. 2007, s. 18.

- **Plánovací funkce**

Každý podnik si stanoví své cíle a na jejich základě je vytvořen plán podniku, který má zajistit nejlepší a nejefektivnější výsledky cílů. Délky plánovacích procesů jsou závislé na mnoha faktorech, jako je například velikost podniku/odvětví. Plán je během plnění sledován a v poslední fázi je vyhodnoceno, jak se povedlo předurčených cílů dosáhnout a jaké jsou příčiny v případě nedosažení plánovaných výsledků.

- **Funkce zajišťovací a dokumentární**

Pro provádění analýz výkonů je potřeba sbírat a uchovávat důležité informace, které poté slouží jako podklady managementu a jednotlivým útvarům podniku.

- **Funkce kontrolní a analytická**

Náplní této funkce je sledování veškerých procesů, sledování a kontrola řízení nákladů v podniku, jejich následná analýza a určení odchylek. V případě odchylek se zabývá její analýzou a zjišťují jejich příčinu. Poté se zavedou opravná a preventivní opatření.

Mezi dílčí controllingové funkce patří také finance a účetnictví, jako je výpočet kalkulací a bilance.

- **Reporting**

Jedná se o podání informací o situaci podniku formou reportů (zpráv), které slouží jak externím dodavatelům, tak uživatelům uvnitř firmy, především jednotlivým útvarům, jejich managementu a majitelům. Reporty mohou mít formu tabulek či grafů.

- **Řídící a regulační funkce**

Funkce může být též informační. Jejím úkolem je poskytnout top-managementu veškeré informace pro plnění jeho úloh a zodpovídá za včasnost, správnost a přiměřenost podpory. Management se ovšem nemusí podle rad controllingu řídit.

- **Doplnění řízení**

Controlling může doplňovat práci manažerům v jednotlivých podsystémech řízení. To znamená, že je možné, aby převzal zodpovědnost za rozhodování v krizových situacích. Rozsah kompetencí controllingu záleží na velikosti podniku, stylu řízení a ochotě managementu.

- **Koordinace vytvářející systém**

Controlling také vystupuje jako funkce koordinační. Tvoří předpoklady pro koordinace v systémovém řízení. To znamená, že přispívá na vytvoření struktury systému a jednotlivých podsystémů, procesů a vztahů mezi nimi.

### 3.9 Úlohy controllingu

Pro používání controllingu jako moderního nástroje řízení podniku je nutné podpořit controllingové funkce i institucionálně. K tomu je třeba vytvořit controllingový útvar, který bude vybaven příslušnými kompetencemi, podporovat dosahující strategie podniku a vykonávat předem stanovené controllingové úlohy podniku.

#### **Obecná struktura controllingových úloh:**

- Plánování a rozpočtování
- Manažerské (nákladové) účetnictví a kalkulace
- Finanční účetnictví
- Vytváření zpráv a informačních systémů
- Běžná a speciální analýza a kontrola
- Organizace a správa

Podle Eschenbacha existují tři základní úrovně podnikového řízení s úlohami:

- **Normativní** - vytvoření předobrazu sebechápání podniku, určení žebříčku základních hodnot a určování zásady chování uvnitř firmy i vůči okolí
- **Strategické** – vytváření nových potenciálů a zajištění již existujících
- **Operativní** – nejlepší způsob využití existujících potenciálů úspěchu a jejich realizace v likviditě a zisku

Další oblasti úloh controllingu vyplývají z controllingových činností, které doplňují systém informační a kontrolní. Pro znázornění procesů controlling používá metody a nástroje, jejichž výchozí rámec je tvořen z těchto úloh:

- Určení smyslu (vize) a její uskutečnění



- Plánování a vývoj strategie
- Strategická dopředná a zpětná vazba
- Plánování a řízení investic
- Plánování a řízení projektů
- Plánování a řízení procesů týkajících se rutinní činnosti
- Operativní podnikové plánování a rozpočtnictví
- Operativní dopředná a zpětná vazba (výpočet očekávaných hodnot, forecasting)

*„Z povahy je controlling funkcí řídicí. Z funkčního hlediska je službou řízení. Controlling vzniká tam a tehdy, kde controller a vedení spolupracují.“<sup>5</sup>*

### **3.10 Charakteristika controllera**

Controller je pracovník, který je vedení nápomocen při hledání řešení a přijímání rozhodování. Controller by měl v podniku zastupovat funkci poradce, koordinátora a navigátora. Pro to, aby mohly být učiněny správné kroky a rozhodnutí, je úkolem controllera získat, zpracovat a sestavit přehled, který bude poté interpretovat interní a externí data.

Opatřuje informace z jednotlivých oddělení/částí podniku, z kterých poté s odpovědnými pracovníky provede rozbor dosažených výsledků a hledá přijatelná opatření, která by se měla ve firmě zavést, přičemž zohledňuje dopad navržených inovací.

Controller musí zajistit, aby procesy plánování, řízení a kontroly probíhaly postupně a srozumitelně. Plánováním a kontrolou by se controller neměl zabývat sám, to je úkol pro celý management podniku. V České republice obvykle controller plánuje a kontroluje minimálně oblast nákladů a výnosů. Pro zpracování operativního a strategického plánu spolupracuje s řídicími pracovníky. S řídicími pracovníky může také spolupracovat při provádění kontrol, které jsou orientovány na výsledky a zavádění cílových opatření v systému. Nejdůležitější vlastností pro pracovníky controllingu je schopnost koordinace a sjednocení.

---

<sup>5</sup> ESCHENBACH, R., SILLER H., Profesionální controlling. 2009, s. 68

*„Podíl žen v controlling již řadu let stoupá. Úspěch controllerek v praxi lze pravděpodobně vysvětlit poměrně vysokou mírou psychologické schopnosti vcítit se a také příslovečnou „empatií“ při sledování cíle.“<sup>6</sup>*

**Odborné dovednosti:**

- znalost specifik daného odvětví (technologie výroby)
- potřebné znalosti controllingu a účetnictví
- znalost v oboru ekonomie, logistiky
- znalost informačních systémů společnosti na určité úrovni (základní informační systém, nadstavbové a ostatní aplikace)
- znalost vnitřních směrnic pro účtování, oceňování, předávání výkonů, motivaci aj.

**Osobní vlastnosti:**

- tvůrčí a koncepční přístup, nezaujatost
- analytické myšlení, abstraktní myšlení
- schopnost předání svých myšlenek, umění přesvědčovat
- přirozená autorita, schopnost navázat kontakt, řízení spolupracovníků
- 

**Další doporučené vlastnosti a dovednosti:**

- komunikativnost, schopnost prezentovat, přesvědčovat a naslouchat, nezaujatost, psychická odolnost, schopnost vysvětlovat a řešit konfliktní situace, vysoká výkonnost a pracovní nasazení, zvládání dočasné termínové zátěže, smysl pro přesnost, schopnost se rychle učit, schopnost řídit spolupracovníky a organizovat a pozitivní přístup k problémům, pozitivní vztah k informačním technologiím

---

<sup>6</sup> ESCHENBACH, R., SILLER H., Profesionální controlling. 2009, s. 58

*„K těmto uvedeným kompetencím patří často ještě nadprůměrná připravenost k výkonu (management service je často také vyžadován mimo oficiální pracovní dobu), možnost zatížení (často je řešení problému vyžádáno v časové tísni) a rovněž připravenost k cestování.“<sup>7</sup>*

### **3.11 Controller a jeho organizační začlenění**

Zda se provede začlenění controllera, resp. celého controllingového útvaru do organizační struktury společnosti, závisí na mnoha aspektech. Do těch by se dala zařadit například velikost a zaměření podniku.

Postavení controllingového oddělení v podnikové organizaci je předurčeno faktory:

#### **Interními:**

- Nárůst množství aktuálnosti a komplexnosti řešených problémů
- Velikost podniku
- Existující zásady řízení příslušného podniku
- Progresivita používání technologie

#### **Externími:**

- Existující trh práce, zboží, peněz a kapitálu
- Politické, legislativní a sociální okolí
- Hospodářská struktura země

Začlenění controllingu do organizační architektury podniku se dá vést ve dvou rovinách:

- Na jakou úroveň podnikové hierarchie controlling zařadit?
- Jaká pozice může být controllerovi přiřazena?

Obecně platí, že čím vyšší hierarchická úroveň je, tím roste účinnost controllera. Řada autorů právě z tohoto důvodu doporučuje zřídit funkci vedoucího controllera na nejvyšší hierarchickou úroveň (jako například člena představenstva). Předností je souhrnné zajištění

---

<sup>7</sup> ESCHENBACH, R., SILLER H., Profesionální controlling. 2009, s. 56

controllingových úloh a dovednost jejich dokonalé koordinace. Toto postavení ale také přináší negativa. Jedním z nich je jeho podílení na spolurozhodování, zároveň je pověřen ověřováním či zhodnocením vlastních rozhodnutí. Dále je také pravděpodobné, že controller nebude schopen na 100 % zaručit odbornost ve všech oborech. Proto je přijatelnější variantou umístit vedoucího controllera na druhou řídicí úroveň (např. bude podřízen finančnímu řediteli, členem vrcholového vedení podniku), to pak znamená pevné propojené controllingu s příslušnými útvary.

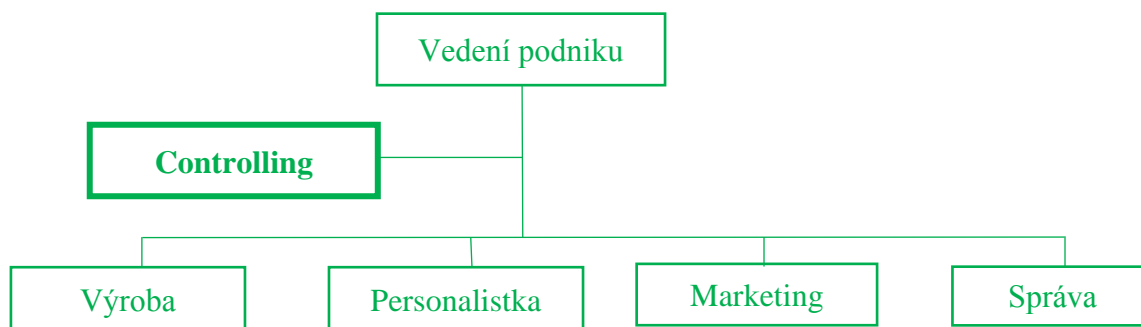
V případě controllingu na nižší řídicí úrovni (např. controlling jako součást účetnictví) musí vrcholový management přidělit pravomoc, aby mohl být oprávněným provádět veškeré své úkoly (i ve vztahu ke svým nadřízeným) objektivně a nezávisle. Dále mu musí management zajistit přístup k podnikovému vedení a možnost k pravidelnému kontaktu s ním.

Pro controllera jsou možné dvě pozice, a to štábní či liniové. Podnik se musí rozhodnout, jakou bude mít controller kompetenci, aby disponoval v rozhodovacích a nařizovacích záležitostech. Zde bude rozhodovat, jak vrcholový management bude controlling chápat. Zda bude vnímán jako výkon řízení nebo podpora řízení.

### **3.11.1 Štábní útvar**

Na pozici štábu bude controlling zařazen, pokud bude zastávat pouze funkci servisní či pomocnou. Controller je začleněn do osobního štábu vrcholového vedení (jak již bylo zmíněno, například člen představenstva). V podniku poté funguje ve formě všeobecného štábu poskytující služby ostatním manažerům (nepotřebuje vlastní liniové vazby). Poté je zde ale velmi obtížně splněna koordinační a inovační funkce, jelikož controller postrádá pravomoc k řešení závažných, krizových a strategických odchylek, tudíž je v těchto situacích závislý na podpoře vrcholového vedení.

**Obrázek 2: Controlling jako štábní útvar**

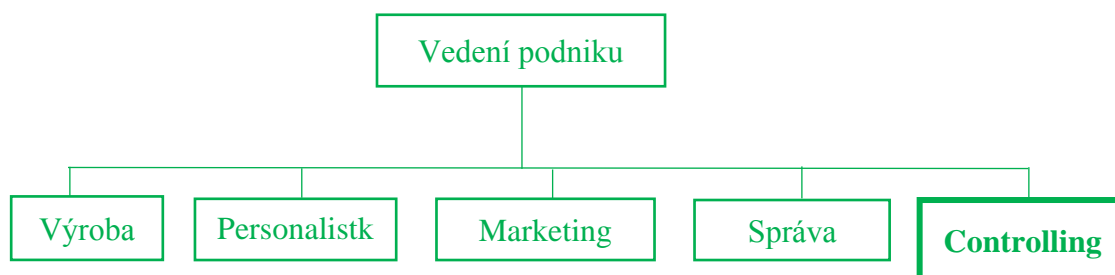


*Zdroj 4: Vlastní zpracování dle Mikovcová; Controlling v praxi*

### 3.11.2 Liniový útvar

Zde controller již není čistě poradním orgánem, ale stává se za svá rozhodnutí zodpovědný. Controlling řazený formou liniového útvaru je využíván spíše ve středních a menších podnicích. Toto řešení je přijatelnější při zařazení controllingu do nižších úrovní. V praxi v běžném chodu firmy se však toto uspořádání projevilo poměrně nízkou stabilitou.

**Obrázek 3: Controlling jako liniový útvar**



*Zdroj 5: Vlastní zpracování dle Mikovcová; Controlling v praxi*

### 3.11.3 Externí controlling

Další možností je zavést externí controlling. Externí controlling se však neosvědčil jako trvalé řešení, jelikož těžiště práce controllingu leží v operativní oblasti. Využití externího controllingu, respektive externích poradců, je vhodné pro zavádění controllingu

v menších a středních podnicích, kde není k dispozici kvalifikovaný personál a kde prozatím není zřízení controllingových pracovišť možné, například ekonomicky nevýhodné. Další situací, kdy je vhodné použít externí controlling je pro velké podniky pro podporu jednotlivých projektů, zavádění nových nástrojů controllingu, při iniciaci strategických procesů, apod. Předností tohoto typu controllingu, jak se v praxi ukázalo při porovnáním s interním controllingem, je nízká míra konfliktů s vedením podniků a rychlejší zavedení controllingového systému.

### 3.12 Uspořádání controllingového oddělení

Controllingové oddělení může být stejně jako ostatní oddělení vnitřně uspořádáno:

- **Podle činnosti** – může být zřízená funkce controllera pro podnikové plánování a tvorbu rozpočtu, pro analýzu investic, pro reporting, apod.
- **Podle funkcí** – zřízení místa pro controllera marketingu, logistiky, materiálového hospodářství, projektový controller, personální controller, apod.
- **Podle adresáta** – této specializace se využívá u divizních organizací a nadnárodních podniků, pak vzniká např. divizní controller či regionální controller

*„Jestliže podnikatel nemá možnost vytvořit pro controllera zvláštní funkční místo, pak mu často navrhuji, aby se sám chopil úkolů controllera. Potřebné informace si pak nechá vypracovat vedoucím finančního a účetního oddělení. Podněty k provádění controllingových prací dává podnikatel sám. Tato koncepce se zvláště v menších podnicích ukázala jako dobré řešení.“<sup>8</sup>*

Jak bude controllingové oddělení uspořádáno a jaký rozsah úloh bude mít controller, je ovlivňováno provozními požadavky podniku, jeho historický vývoj, síla pociťovat potřeby controllingu, personální a jiné faktory.

---

<sup>8</sup> VOLMUTH, H. *Controlling – nový nástroj řízení*. 1998, s. 21

### 3.13 Rizika při zavádění controllingu a protiargumenty

Jakákoliv změna může v podniku způsobit jisté obavy. Jde také o skepse a obavy managementu a zaměstnanců o ztrátu zaběhlých postupů, jistoty a především jde o obavu ze zhoršení mocenské pozice. Pracovník se může také začít obávat o své pracovní místo, například z důvodů nadbytečnosti, či že může dojít ke zhoršení dosavadní dělby práce.

*„Manažer a vedoucí pracovníci všech úrovní se obávají, že jejich rozhodovací prostor bude controllingem omezen, budou se muset dělit o kontrolu nad procesy a zdroji a/nebo kvůli očekávané ztrátě moci bude snížena jejich osobní prestiž.“<sup>9</sup>*

Nejprve je třeba se zabývat *kognitivními bariérami*. Podnik se snaží pracovníkům ukázat cestu ke zlepšení pokrokovosti a výkonnosti podniku. Proto je důležité jim ukázat možnosti profesionálního controllingu a jejich očekávané výsledky.

Další fází jsou *volné bariéry*. Cílem této fáze je pracovníky povzbudit přijmout controlling a zároveň se i aktivně zapojit do spoluvytvoření systému controllingu. Poslední fází je překonání *schopnostních bariér* zřízením nebo změnou schopností controllingu. Controlling je možno zlepšit, například školením (prostřednictvím controllingu, externí kurzy nebo externí poradci), či workshopy.

#### **Podnikatelé se musí vyvarovat rizikům při tvorbě controllingového systému**

- Nedostatečná pravomoc, která neumožní využít všechny nástroje controllingu, a proto pak ve firemní organizaci není pro controlling správné místo
- Podnik chybně kvantifikoval strategii podniku – například neměřitelné a nedosažitelné cíle, nedostupné zdroje, nemožnost objektivního vyhodnocení
- Rozpor mezi controllingovými výstupy a firemními cíli – například zaměření reportu na obrát a ne na zisk a rentabilitu.
- Nevhodný informační systém nepodporující controlling potřebnými vstupy
- Neochota nebo nezpůsobilost akceptovat faktory budoucího vývoje, které jsou zjevné ze současného stavu

*„Příklad: Opakovaný nárůst stavu zásob na konci roku z důvodu zvýšené nákupní aktivity zákazníků téměř vždy ovlivní výši obchodní marže, bez ohledu*

---

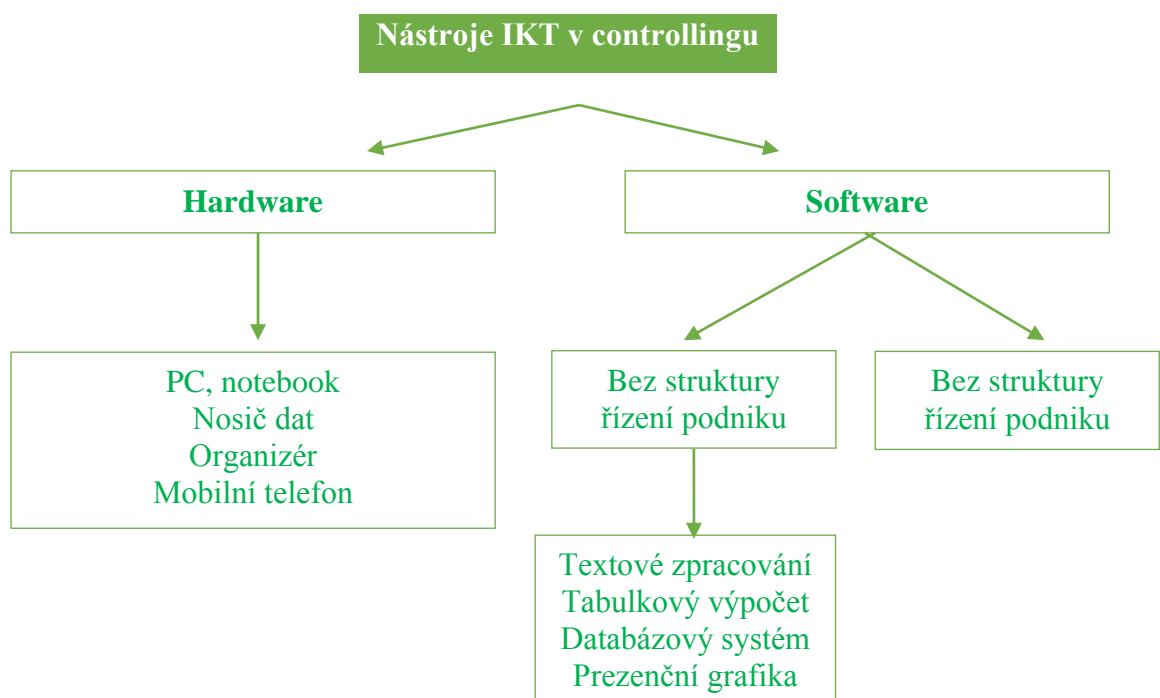
<sup>9</sup> ESCHENBACH, R., SILLER H. Profesionální controlling. 2009, s. 311

na skutečnost, že se jedná o mimořádnou odchylku daného roku. Tato skutečnost má přímý dopad na ziskovost a likviditu podniku a je třeba tuto skutečnost zakalkulovat do ročního plánu.“<sup>10</sup>

- Nesprávná interpretace odchylek, nepoužívání „selského rozumu“ způsobující zkreslené controllingové reporty při rozhodování managementu

V současné době se s rozvojem informačních systémů musí controlling vyrovnat se zásadním vnitřním rozporem. Z jednoho pohledu se stává automatizovaným nástrojem, který přesně popisuje své metodiky a postupy, zároveň se z něj ale může snadno vytratit člověk, „selský rozum“ a zaměření se na prosperitu firmy a obchodu (business), který má pomáhat.

**Obrázek 4: Důležité nástroje IKT v controllingu**



Zdroj 6: Vlastní zpracování dle Eschenbach; Profesionální controlling

<sup>10</sup> KOVAŘÍK, P. Manažerský controlling. 2013.



### 3.14 Operativní a strategický controlling

Jedná se o dva funkční regulační okruhy, které jsou navzájem propojené. Operativní controlling má za cíl „dělat věci správně“ a strategický controlling „dělat správné věci“. Operativní controlling se zaměřuje na zajištění likvidity a zisku, strategický controlling na zajištění likvidity a tím i existence podniku.

*„Na operativní úrovni je úkolem managementu využít potenciály úspěchu uspořádané na strategické úrovni pokud možno efektivně (tzn. s ohledem na dosažení cíle) a účinně (tzn. při šetrném zacházení s náklady a časem) a přeměnit je na úspěch a likviditu.“<sup>11</sup>*

**Obrázek 5: Controlling a jeho zaměření**

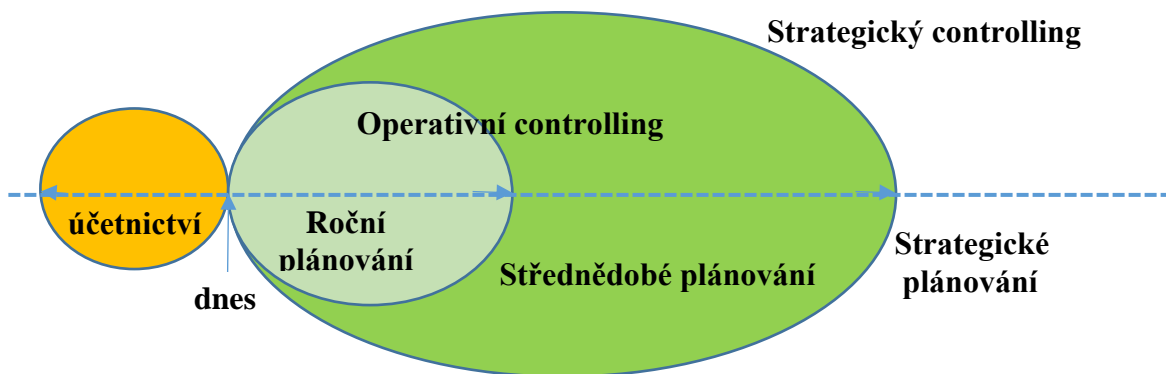


Zdroj 7: Vlastní zpracování dle Kovařík

Aby mohl controlling zlepšit schopnost vedení podniku, je nezbytné, aby byly zohledněny jeho operativní i strategické aspekty.

<sup>11</sup> ESCHENBACH, R., SILLER H., Profesionální controlling. 2009, s. 201

**Obrázek 6: Časové hledisko controllinových úloh**



Zdroj 8: Vlastní zpracování dle Kovařík

### 3.14.1 Operativní controlling

Úlohou a smyslem operativního controllingu je podpora operativních plánů, které jsou zaměřeny na krátkodobou budoucnost podniku (jeho rentabilitu, zisk, hospodárnost a likviditu) zpravidla do 1 roku. Proto je důležité, aby plány podniku byly co nejpodrobněji rozpracovány, a pomocí nápravného zaopatření předchází odchýlení podniku od určitého plánu.

**Mezi nástroje ovlivňující podnik správným směrem patří:**

- analýza ABC
- analýza bodu zvratu
- kalkulace ABC
- globální analýza nákladů

Předmětem činnosti je samotný podnik, nikoliv jeho okolí. Jeho cílem je činit přehlednou hospodářskou komplexnost podniku, tedy hospodárnost provozních procesů. Musí včas poskytnout informace k možným nápravným opatřením a zaručit řízení podniku z celostního hlediska. Snahou operativního controllingu je bilance mezi výnosy a náklady (zisk), které jsou na jedné straně a na straně druhé je finanční stabilita podniku. Dosahování této rovnováhy je na základě strategického plánu.

### 3.14.2 Strategický controlling

Strategický controlling je orientován na dlouhodobé cíle podniku, zasahující do jeho budoucnosti, a na jeho trvalejší existenci pomocí zajištěné likvidity. Strategický controlling se vyznačuje strategickým myšlením a jednáním, dále zřizuje infrastruktury (instituce, systémy nástrojů, formalizovaných procesů), které podporují strategické plány a prosazování strategie skrze informační a koordinační výkony. Strategický controlling musí ve správnou chvíli přijmout opatření, která budou pomáhat podniku k budoucí existenci.

Strategický controlling je použit především v oblasti tzv. strategických veličin/ukazatelů, jako jsou technologie, trhy, systémy samotného řízení, investice, výzkum, ale i výrobky apod. Má za úkol poznat problémy a odchylky od cíle dříve, než se rozptýlí do operativních čísel.

**Nástroje využívané na této úrovni controllingu jsou například:**

- SWOT analýza
- analýza portfolia
- analýza odvětví
- analýza životního cyklu výrobku
- analýza silných a slabých stránek
- strategická bilance

Strategický controlling pracuje pouze s hrubými hodnotami (tis. Kč, mil. Kč).

Souhrnný přehled odlišností strategického a operativního controlling je v následující tabulce.

**Tabulka 3: Základní charakteristiky operativního a strategického controllingu**

Kritérium	Strategický controlling	Operativní controlling
<b>Časový horizont</b>	Omezený	neomezený
<b>Veličiny</b>	kvantitativní	kvalitativní
<b>Okolí</b>	zmapované, známé, předvídatelné	nespojité, vyvíjející se, obtížně předvídatelné
<b>Počet variant</b>	nízký	vysoký
<b>Charakter problémů</b>	strukturované	jedinečné, obtížně strukturované
<b>Stupeň detailizace</b>	vysoký	nízký
<b>Hierarchie zařízení</b>	nízká	vysoký

*Zdroj 9: Vlastní zpracování dle Mikovcová; Controlling v praxi*

### 3.15 Vybrané nástroje controllingu

*„V controllingu rozlišujeme oblast operativní a strategickou. Pro obě tyto oblasti mohou být použity různé nástroje, které mohou pomoci podnikovému vedení při řízení podniku.“<sup>12</sup>*

V této podkapitole budou popsány vybrané nástroje z operativního a strategického controllingu.

Operativní nástroje jsou nasazeny z důvodu zvýšení rentability a hospodárnosti a zajištění likvidity. Strategické nástroje slouží k zlepšení a určení budoucích šancí a rizik podniku.

#### 3.15.1 Strategická bilance

*„Tato analytická metoda slouží k odhalení aktivních a pasivních závislostí na jednotlivých stakeholderech a následně pak k předvídání nároků stakeholderů a jejich promítnutí do budoucích cílů podniku a jeho strategie.“<sup>13</sup>*

<sup>12</sup> VOLLMUTH, H. *Nástroje controllingu od A do Z*. 2004, s. 209

Aktivní závislostí se označuje závislost domáhající se skupiny na podniku a pasivní závislost je naopak závislost podniku na stakeholderovi (dodavatel, odběratel, zaměstnanec, management, stát, atd). Pokud jsou aktivní a pasivní nároky v rovnováze, vykazuje podnik vyváženou bilanci, zároveň pokud se podniku daří dostatečně uspokojovat potřeby a očekávání všech stakeholderů, je životaschopný.

Pro plánování strategie jsou závislosti významné, jelikož vymezují dlohodobého prostoru pro formování a jednání podniku a stává se tak jednou z ústředních úloh strategického managementu.

*„Aktivní závislosti jsou totožné se silnými stránkami a s vysokou schopností výkonu v uvažované oblasti, pasivní závislosti jsou totožné se slabými stránkami a malou schopností výkonu.“<sup>14</sup>*

Pro zpracování výsledků této metody je zapotřebí identifikovat zájmové skupiny, tedy stakeholdery, a jejich aktivní i pasivní závislosti vůči podniku a naopak závislosti podniku na zájmových skupinách. Následně se vybrané závislosti ohodnotí stupněm závislosti. Tedy například neexistující závislost 0 %, průměrná závislost 50 % a maximální závislost 100 %.

Pro změření velikosti strategického manipulačního prostoru se provede vyhodnocení každé bilanční položky. To je možné pomocí součtu procentního ohodnocení aktivní závislosti a rozdílu 100 % a hodnoty pasivní závislosti. Následným součtem těchto hodnot zjistíme, jak velký strategický prostor podniky mají pro své jednání. Je potřeba brát v úvahu, že se jedná pouze o subjektivní ohodnocení veličin, podílející se na procesu analýzy.

### **3.15.2 SWOT analýza**

SWOT analýza je analytická metoda zaměřená na vyhodnocení vnitřních a vnějších faktorů, které ovlivňují úspěšnost podniku či nějakého konkrétního záměru (například nového produktu či služby). Název SWOT je složeno z pojmů, na kterých se analýza

---

<sup>13</sup> MIKOVCOVÁ, H. *Controlling v praxi*. 2007, s. 44.

<sup>14</sup> ESCHENBACH, R. *Controlling*. 2004, s. 287.

podniku zakládá a na základě identifikaci silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb, jsou navrhovány jednotlivé strategie.

### **Dělení prvků:**

- **Strengths – silné stránky**

Jedná se o zhodnocení vnitřních faktorů podniku, podporující příležitosti nebo překonávající hrozbu z vnějšího prostředí. Mohou zahrnovat technologické výhody (know-how, stroje, zařízení), finanční silné stránky (cash flow, rozvaha), lidi (kvalifikovaní) a zákaznické služby (prodej, marketing).

- SO strategie – snaha využití všech silných stránek a příležitostí, které může čerpat z vnějšího prostředí. Snaha o útočnou či vedoucí pozici.

- **Weaknesses – slabé stránky**

Slabé stránky znemožňují podniku využít příležitosti. Zahrují vnitřní a škodlivé faktory, kterými mohou být finanční slabé stránky (vysoký poměr dluhu k likviditě), špatné zákaznické služby (komunikace se zákazníky, špatné dodací podmínky), zastaralé a neměnné technologie, špatná kvalifikace pracovníků.

- WO strategie – slabé stránky podniku jsou prostřednictvím příležitostí odstraňovány. Například formou joint venture.

- **Opportunities – příležitosti**

Příležitostmi jsou vnější a užité faktory, nad nimiž podnik nemá kontrolu. Mohou nastat jako hmotné (např. produkty) a nebo nehmotné (např. zlepšení image podniku). Vzniknou například technologickou inovací, změnou legislativy a právních předpisů, novými sociálními trendy a konkurenty vstupujícími/vystupujícími na trh.

- ST strategie – použije se v případě, že je podnik silný na přímý střet s ohrožením. Například vymáhání pokuty u konkurentů, kteří kopírují patentově chráněný výrobek.

- **Threats – rizika/hrozby**

Jedná se o škodlivé faktory z vnějšího prostředí, které podnik nemá pod kontrolou. Mohou být hmotného či nehmotného charakteru. Hmotné jsou například nová konkurence či krádež. Do nehmotných může například patřit potencionální ztráta image a dobrého jména.

- WT strategie – obranná strategii, která se vyhýbá ohrožení z vnějšího prostředí a zároveň odstraňuje slabé stránky. Podnik převážně v této situaci bojuje o přežití. Obrannou strategií může být likvidace, omezení výdajů a fúze.

Podstatou této analýzy je rozpoznat klíčové silné a slabé stránky podniku a klíčové příležitosti a hrozby vnějšího prostředí. Dále, jak eliminovat zjištěné hrozby a slabiny. Její nejčastější použití je jako součást marketingového plánu.

**Obrázek 7: Příklad metod pro tvorbu SWOT analýzy**



Zdroj 10: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza> [online].

Analýza se obvykle znázorňuje ve čtyř-kvadrantovém schématu, kde každý kvadrant zastupuje jednotlivý prvek SWOT analýzy.

**Tabulka 4: Schéma SWOT analýzy**

	Pomocné Dosažení cíle	Škodlivé Dosažení cíle
Vnitřní původ (atributy organizace)	Silné stránky ( <b>S</b> - strengths)	Slabé stránky ( <b>W</b> – weaknesses)
Vnější původ (atributy prostředí)	Příležitosti ( <b>O</b> – opportunities)	Hrozby ( <b>T</b> – threats)

Zdroj 11: Vlastní zpracování

### 3.15.3 Analýza ABC

Analýza ABC je vhodným nástrojem k cílení hospodárnosti podniku a stanovení priorit.

*„Při analýze ABC jsou navzájem srovnávány objemy a hodnoty. Empiricky je prokázáno, že relativně malá množství z celkového objemu mohou vytvořit relativně velkou hodnotu. Pokud se podnik zabývá řízením těchto malých množství, dosahuje obyčejně velkých efektů.“<sup>15</sup>*

Pro podnik je tedy primárním úkolem si stanovit právě ono klíčové množství a aktivity, na které se následně soustředit.

Tento nástroj se může aplikovat na velkou škálu případů. Principem je roztřídění například výrobků, dodavatelů, zákazníků, skladovacích zásob a nákladů (členěné podle druhů, procesů či středisek) atd. do tříd A, B, C, přičemž pozornost by se měla soustředit na řízení položek typu A.

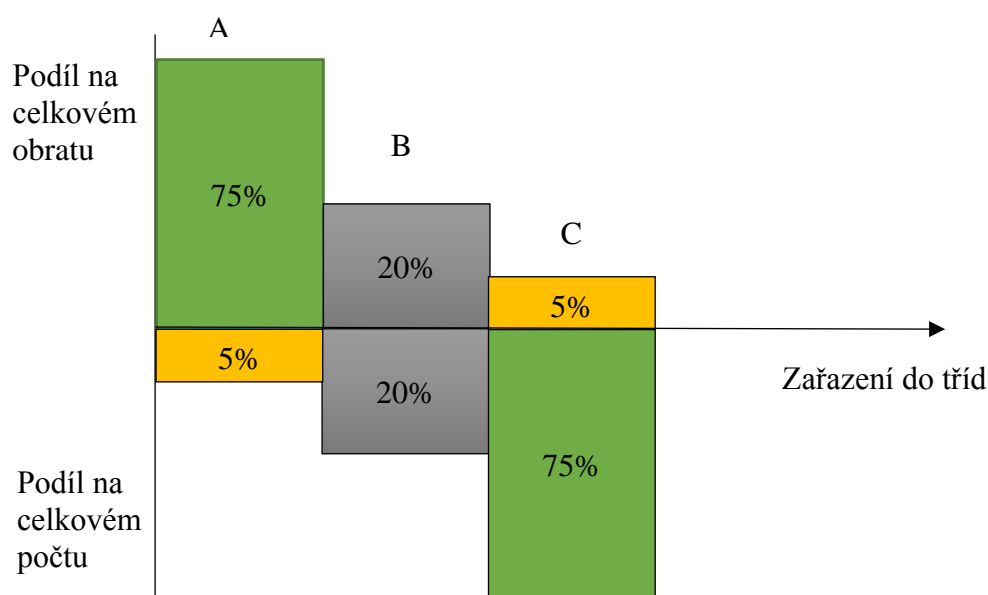
- **Třída A** – zobrazuje **5%** položek a dosahuje **75%** efektů
- **Třída B** – zobrazuje **20%** položek a dosahuje **20%** efektů
- **Třída C** – zobrazuje **75%** položek a dosahuje **5%** efektů

<sup>15</sup> MIKOVCOVÁ, H. *Controlling v praxi*. 2007, s. 63.



V případě, že by se položka A nechovala dle plánu, tak by dopad na zisk podniku byl zřejmý. Naopak v případě položky C změny bývají z hlediska celkového cíle nepodstatné. Metoda analýzy ABC poskytne podniku možnost analyzovat skupiny zákazníků, výrobků, priority požadovaných úkonů, odbytové oblasti atd.

**Obrázek 8: Schéma analýzy ABC**



*Zdroj 12: Vlastní zpracování dle Mikovcová; Controlling v praxi*

### 3.15.4 Analýza bodu zvratu

Analýza bodu zvratu (break-even point – BEP) se zabývá vztahem mezi objemem produkce, tržbami, náklady a ziskem. Před zahájením výroby se předpokládá, že podnik bude splňovat určité předpoklady. Zaopatření této tzv. provozní pohotovosti způsobí náklady, které lze označit jako fixní (nájemné, úroky, odpisy, atd.). Další složka nákladů vzniká zahájením a probíháním výroby. To jsou náklady variabilní, které se mění v závislosti na objemu výroby (přímé mzdy, spotřeba materiálů, atd.). Schéma průběhu jednotkových nákladů lze chápat jako jev tzv. degrese fixních nákladů (s rostoucím objemem produkce se snižují fixní náklady na jednotku produkce, tudíž klesají i průměrné náklady na kus). Pokud podniky využívají tento efekt, uskutečňují tzv. úspory z rozsahu, čímž roste efektivnost výroby.

Analýza bodu zvratu má za úkol stanovit tzv. kritický bod (také je označován jako nulový či mrtvý bod). Kritický bod znázorňuje takové množství produkce, při kterém podnikatelský subjekt dosahuje nulového zisku, z důvodu rovnajících se hodnot celkových příjmů a celkových nákladů. Znamená to tedy, že poskytuje informaci, od jakého množství vyrobené produkce jsou uhrazeny variabilní a fixní náklady a lze dosahovat zisku. Zároveň také může bod zvratu stanovit situace, kdy firma realizuje nulový zisk. Představuje tedy minimální výši tržeb v případě výroby více výrobků, kdy tržby z prodaných výrobků pokryjí celkové variabilní a fixní náklady, které jsou spojené s jejich výrobou.

Analýza bodu zvratu se dá využít v řadě oblastí jako například:

- Stanovení cílového zisku
- Řízení fixních a variabilních nákladů
- Projekování výrobní kapacity

Bod zvratu může být vyjádřen početně či graficky.

**Výpočet minimálního množství produktů pomocí rovnice:**

$$BEP = \frac{fN}{C_Q - vn}$$

**Výpočet minimálních tržeb při výrobě různorodého výrobního sortimentu:**

$$BEP = \frac{fN}{1 - \frac{\sum VN}{\sum T}}$$

BEP ..... bod zvratu

fN ..... celkové fixní náklady

C<sub>Q</sub> ..... cena za kus

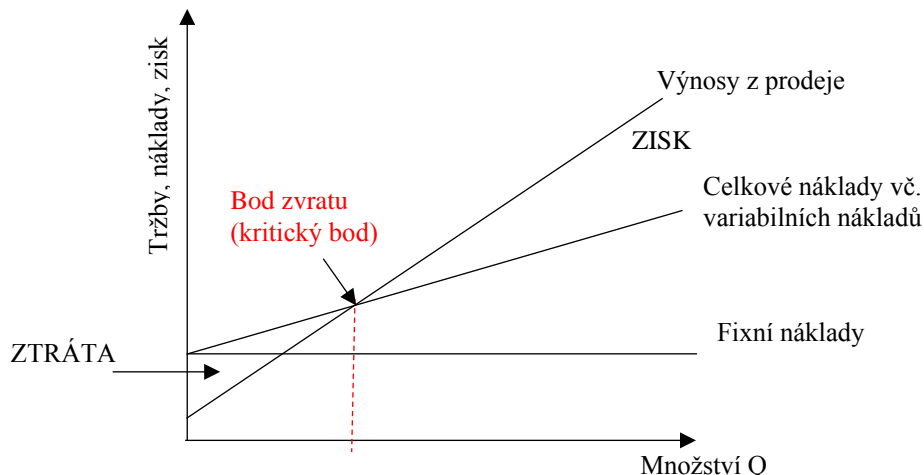
vn ..... variabilní náklady za kus

VN ..... celkové variabilní náklady

T ..... Tržby za prodané výrobky

## Vyjaření bodu zvratu grafickou podobou:

**Obrázek 8: Bod zvratu**



Zdroj 13: Vlastní zpracování dle Žůrková: Plánování a kontrola - klíč k úspěchu

### 3.16 Plánování

System plánování je souhrn plánů, které předvídají budoucí činnosti, a na základě připravených různých alternativ podnik vybere nejvhodnější cestu. Plánování je v podstatě činnost určující průběh podnikového procesu, který směřuje ke zvolení si budoucnosti podniku. Plánování je jednou ze základních složek controllingového systému řízení. Podstatou plánování je stanovit cíle či cílové hodnoty a také stanovení způsobů jejich dosahování. Během plánování se musejí brát v potaz všechny důležité vnitřní a vnější faktory, které ovlivňují dosažení zvolených cílů.

*„Plánování je proces zpracování informací, jejichž kvalita je závislá na tom, jak jsou informace, které jsou k dispozici, dobré a kompletní. Výsledkem plánování jsou plány, vlastní plány obsahují opět nové informace.“<sup>16</sup>*

Plánování by mělo splňovat kritéria jako je úplnost, soudržnost, stupeň proveditelnosti, soulad s jinými relevantními plány a operacionalita (tzn. konkrétně měřitelná proveditelnost v činnostech), časovou provázanost, věcnou provázanost, kontrolovatelnost, hospodárnost, aj.

<sup>16</sup> ESCHENBACH, R., SILLER H., *Profesionální controlling*. 2009, s. 74

### 3.16.1 Členění plánů

Plány se dají dělit dle časového hlediska, a to na strategické (dlouhodobé), operativní (střednědobé) a taktické (krátkodobé). Ale také se musí brát v úvahu veličiny, na které je plánování zaměřeno.

Plánovací systém můžeme z hlediska cílového zaměření rozdělit do čtyř základních komplexů:

- **Plánování vize podniku** – předmětem je zformování základních podnikových cílů a zásadních rozhodnutí podnikové politiky
- **Strategické plánování** – zaměřuje se na hledání či budování potencionálních úspěchů a jejich dlouhodobou prosperitu
- **Operativní plánování** – směřováno na využití nejbližší možnosti úspěchu
- **Plánování výsledků a likvidity** – tento komplex zajistí propojení a koordinaci výše uvedených komplexů, aby byl generován potřebný zisk a udržena likvidita podniku

Plánování se dá dále rozdělit podle předmětu plánování, například na plánování výstavby, marketingu, výroby, aj.

### 3.16.2 Způsob sestavování plánů

Plánování se rozlišuje dle toho, z jaké úrovně se odvozují plány jednotlivých úrovní.

- **Retrográdní (top-down), resp. „shora-dolů“**

Souhrnný plánovací rámec je stanoven podnikovým řízením a podřízené plánovací stupně ho na svých úrovních precizují a konkretizují. Výhodou je, že cíle odpovídají cílům podniku jako celku, ovšem pro podřízené mohou být úkoly zadávané top-managementem nesplnitelné.

- **Progresivní (bottom-up), resp. „zdola-nahoru“**

Začátek plánování je na nejnižší plánovací úrovni a dílčí plány jsou předávány vyššímu stupni, kde nadřizený stupeň plány shrnuje, koordinuje a předává opět dále. Plány se předávají tímto způsobem, až se dostanou k vrcholovému vedení. Tento způsob je časově velmi náročný, ale vychází od těch, kterých se bezprostředně týká.

- **Protisměrné plánování**

Tento způsob plánování je relativně náročný. Probíhá tak, že podnikové vedení sestaví předběžný rámcový plán, z kterého jsou následně odvozeny dílčí plány. Následně jsou plány přezkoumány na nižších úrovních z hlediska realizovatelnosti a případné vzniklé odchylky se řeší v dalších cyklech.

### **3.17 Zpětná a dopředná vazba**

Zpětnou vazbou je analýza stavu, který již proběhl či nastal. Jedná se o porovnání současného stavu a plánu, který podává informace o odchylkách. Z těch je poté potřeba vyvodit důsledky a zvolit vhodná opatření.

Dopředná vazba navazuje na analýzu minulosti a má za úkol prozkoumat, zda opatření, která vycházejí z analýzy odchylek skutečnosti a plánu, budou kladně ovlivňovat předurčené cíle.

#### **3.17.1 Analýza odchylek**

Odchylky vyplývají z rozdílů skutečně realizovatelných plánů a hodnot, a hodnot, které byly pro období plánované. Analýza odchylek má za cíl určit příčinu nastalých rozdílů. Celkové odchylky se dělí na odchylky nákladů a odchylky výnosů. Kde k odchylkám nákladů také náleží odchylky vytíženosti, cenové odchylky, odchylky spotřeby, odchylky hospodárnosti a odchylky intenzity.

Mezi faktory ovlivňující rozdíl mezi plánovaným a současným ziskem patří variabilní a fixní náklady, prodejní cena výkonů a objem výkonů.

### **3.18 Reporting**

Další důležitou součástí controllingu je reporting. Jeho úkolem je vytvořit relativně komplexní systém ukazatelů a informací z hlediska pozorování, které budou vyhodnocovat podnik jako celek, ale také i jeho dílčí části. Za zpracování dat odpovídá controllingové oddělení. Pro vysoké vypovídací schopnosti reportu je potřeba určit potřebné údaje, metodiku zpracování, výstupy z hlediska dat a finální výstupy jako doporučení. Finální výstupy se nemohou brát jako konečné, jelikož controllingové řízení jsou nepřetržité procesy, které na sebe navazují a mezi sebou se prolínají.

Reporting slouží manažerům a vrcholovému vedení firmy, není nutné, aby byl reporting podrobnou analýzou, ale výstižnou zprávou s přemírou čísel. Report by měl být zaměřený na oblast strategického řízení, kde je jeho cílem podpořit prověrku dopadů podnikových strategií. V operativní oblasti mají reporty poskytnout pouze informace podstatné z hlediska řízení hlavních kontrolních veličin. Reporting má funkci plánovací (koordináční a poradenskou) a informační (funkce zajišťovací, kontrolní a dokumentační).

#### **3.18.1 Zásady tvorby reportů a jejich prezentace**

Jedná se tedy o zpracování informací, které manažer potřebuje k rozhodování a řízení. Údaje jsou sbírány pomocí vnitřního informačního systému (statistiky, účetnictví), nebo vnějšího informačního systému (zákazníci, odbytové cesty, aj.). Reporting zahrnuje tři složky. Těmi jsou: proces, který zahrnuje přípravu souboru informací, poté zpracovatel (interní či externí zaměstnanec podniku) a pravidla. To znamená dodržení posloupnosti zpracování a předávání informací organizaci pro konečné vyhotovení reportingu.

Report musí dodržovat jisté požadavky. Patří mezi ně objektivita, ověřitelnost (hodnověrnost použitých údajů) a srozumitelnost – ta se týká nejen informací, ale i zdrojových dat, použitých metod a výsledků. Dále by se mezi požadavky zařadila včasnost, tedy poskytnutí zpráv ve správný okamžik.

Při prezentaci zpráv jsou obecné zásady, a to je zásada stručnosti, srozumitelnosti – report by měl obsahovat nanejvýš pět stran, pro ředitele jednotlivých útvarů 5 – 10 stran, pro vedoucí oddělení 30 a více stran. U reportu se nepohlíží pouze na rozsah, ale i formu (vhodnost, grafika, orientace). Dále je zde zásada adresnosti, pro koho je report určen, vhodná forma a pravidelnost.

Reporting může být interní (údaje srovnávané uvnitř společnosti – měsíční reporty), externí (reporting vůči mateřské společnosti) a externí reporting třetím stranám (ten je poskytován například bankám či úřadům).

**Obrázek 9: Kroky zpracování reportingu**



Zdroj 14: Vlastní zpracování dle prezentace VŠEM

## 4 Praktická část

Praktická část je věnována vybraným nástrojům a jejich aplikaci na konkrétní společnost. Následně je aplikace vyhodnocena a doporučena implementace controllingu.

### 4.1 Charakteristika vybraného podniku

Obaly a papíry s.r.o.<sup>17</sup> jsou českou společností založenou v roce 1994. Firma se tehdy specializovala na řezání a prodej balicích papírů. O tři roky později, s nákupem nové flexotiskárny, začala i s potiskem. Velký „boom“ společnost zažila v roce 2000 ve výrobě dárkových a vánočních papírů.

#### 4.1.1 Služby a sortiment

- **Služby**

V prvním případě je nutno zpracovat jumbo role, a to **řezáním či archivováním**. Odběratel si může určit rozměry i formát. Také je možné nařezání rolí odběratelů na vlastní role či archy.

Základní službou předcházející před dalším zpracováním je **převíjení**. Pro lepší práci se jumbo role přetáčí na menší kotouče a roličky.

Odběratel si také může nechat vytvořit u společnosti obal například s jeho reklamou. **Flexotisk** je nezávadná technologie šetrná k životnímu prostředí, je tedy vhodná pro potisk potravinářských obalů.

Pro nejkvalitnější tisk je používána technika **hlubotisku**.

V případě náročnějších požadavků na vlastnosti obalových materiálů je možno použít **voskový papír**. Je to tzv. gačovaný papír, který chrání výrobky proti mastnotě, vlhkosti a korozi. Pomocí laminace lze posílit odolnost papíru, tedy kombinací různých druhů papíru nebo papíru a fólie.

Pro praktičtější použití je zpracovat dlouhometrážní návin do **roličky**. Nejčastější využívaná metoda je samostatně narolovaný papír. Zde je materiál narolován do roličky,

---

<sup>17</sup> Z důvodu ochrany osobních údajů a interních informací, si majitel nepřál, aby v práci bylo zmíněno jeho jméno či jméno podniku. Použitý název Obaly a papír s.r.o. je fiktivní. Data a informace ohledně podniku jsou skutečné.



poté zabalen do fólie a označen etiketou. Při potřebě mít papír více zpevněný se do roličky přimotává prokladový kartón. V případě použití speciálních či dražších materiálů je použita dutinka. Na tu je namotáván od začátku rolování, následně se uzavře do folie a označí etiketou. Roličky jsou ukládány v přepravních kartonech, ty po úpravě mohou sloužit i jako prodejní boxy.

Před vyexpedováním je hotový výrobek **zabalen**, aby byl při přepravě chráněn proti vnějším vlivům.

Pokud by si klient přál, společnost mu zajistí **přepočítání a zaevidování stohů jednotlivých listů**.

Společnost také vlastní lisovací centrum, kde zpracují (**třídí, drtí a lisují**) všechny druhy papíru včetně zbytkových dutinek do eurobalíků. Společnost importuje a exportuje po celé střední Evropě. Je schopna zpracovat vše od starých novin až po velké kartony.

Technická připravenost pro **uskladnění a manipulace** s papírovými jumbo rolemi do 5 tun klientů.

- **Sortiment**

**Balicí papír** – společnost je schopna pomocí speciální technologie balicí papír upravit tak, aby vyhovoval normám v potravinářském průmyslu i vysokým nárokům na odolnost ve strojírenství.

- *Nepotištěný* – od nejjemnější gramáže až po nejodolnější lepenky
- *Potištěný* – ekologický a zdravotně nezávadný včetně všech atestací pro balení potravin
- *S HDPE fólií* – ekonomický výrobek splňující všechny nároky v potravinářství
- *Voskovaný (laminovaný)* – pevný materiál, odolný proti vodě a mastnotě, vhodný pro potravinářství

**Papírové nádoby** – tácky, vaničky a talíře, které se díky širokému rozsahu technologie dají využít jak pro studenou kuchyni, tak i pro teplou. Vanička vyrobená z kartonu s vrstvou PET nástřiku, který je odolný vůči teplotám až 220°C se může použít k ohřátí či uvaření pokrmu v elektrické či mikrovlnné troubě

**Papírové ubrusy** – společnost je jediným výrobcem tohoto druhu ve východní Evropě, v nabídce jsou pevné, kvalitní, otěruvzdorné papírové ubrusy

**Vánoční a dárkový papír** – ve spolupráci se zahraničními partnery dodává společnost na český trh velkou škálu tradičních i trendy balicích papírů, možnost dárkového papíru na míru (design, flexotisk či hlubotisk, rozměr, formu)

## **4.2 Analýza vybraných nástrojů controllingu**

Pro zpracování praktické části byly vybrány nástroje používané v operativním a strategickém controllingu. Konkrétně se jedná o metodu strategické bilance, SWOT analýzu, analýzu ABC a analýzu bodu zvratu.

### **4.2.1 Metoda strategická bilance**

Jak již bylo v práci zmíněno výše, strategická bilance zkoumá závislost podniku vůči nejdůležitějším stakeholderům a naopak. Očekávání a nároky zájmových skupin by měly být formulovány ve smyslu cílů podniku. V případě nesplnění nároků v jedné cílové oblasti, nemůže dojít ke kompenzaci nadbytečným plněním v jiné oblasti.

Bilance vybrané společnosti má následující stakeholdery: investory, zaměstnance, dodavatele, zákazníky a stát.

Míra závislosti je následující:

0% neexistující závislost

25% mírná závislost

50% průměrná závislost

75% nadprůměrná závislost

**Tabulka 5: Metoda strategické bilance**

Stakeholder	Aktivní závislosti <i>Skupiny na podniku</i>	Pasivní závislosti <i>Podniku na skupině</i>	Hodnota	Pořadí
Investoři	100   9   8   7   6   5   4   3   2   10	100   9   8   7   6   5   4   3   2   10	150	4
	Vysoké zúročení kapitálu Jistota investovaného kapitálu Jediný zdroj příjmu pro investora	Nízká potřeba externích zdrojů		
Zaměstnanci	100   9   8   7   6   5   4   3   2   10	100   9   8   7   6   5   4   3   2   10	120	4
	Sociální jistoty Slušné pracovní podmínky Benefity	Vhodná kvalifikace Poptávka na trhu práce Loajalita		
Dodavatelé	100   9   8   7   6   5   4   3   2   10	100   9   8   7   6   5   4   3   2   10	80	1
	Podnik je jedním z hlavních zákazníků	Výhodné dodací podmínky Spolehlivost Kvalita Výhodné platební podmínky		
Odběratelé	100   9   8   7   6   5   4   3   2   10	100   9   8   7   6   5   4   3   2   10	100	3
	Přijatelné ceny Distribuce Servis Úprava výrobku na přání zákazníka	Nasycený trh Cenová válka Prodej prostřednictvím zprostředkovatelů		
Stát	100   9   8   7   6   5   4   3   2   10	100   9   8   7   6   5   4   3   2   10	90	2
	Vytváření pracovních podmínek a míst Platba daní	Dotace na nové technologie Dotace na zvyšování kvalifikace zaměstnanců Infrastruktury (dopravní cesty, atd.)		
<b>Celkem</b>			<b>540</b>	

Zdroj 15: Vlastní zpracování

Celková hodnota se vypočítá sečtením hodnoty aktivní závislosti a získaného rozdílu, když od 100 odečteme hodnotu pasivní závislosti.

Vzhledem k počtu pěti zájmových skupin, resp. bilančních položek a průměrné hodnotě 100, tak v případě, že aktivní a pasivní závislosti budou v rovnováze, bude celková průměrná hodnota bilance závislostí 500. V případě, že by celková hodnota dosahovala 550, je v podniku dostatečně velký strategický prostor pro jednání. Pokud je hodnota menší než 450, znamená to nepříznivé situace závislosti.

Bilanční položka s nejnižším bodovým součtem je krizovým místem. V případě vybraného podniku se jedná o oblast dodavatelů. Tato oblast by mohla v budoucnu limitovat výkonnost v podniku. Je zde potřeba tedy naplánovat opatření, která by vedla ke zlepšení situace této závislosti.

Společnost Obaly a papíry, s.r.o. by měla dodavatelům nabídnout lepší motivaci, aby si jí vážili a byli více na podniku závislí, protože pro podnik jsou dodavatelé velmi důležitou skupinou. Například jsou pro podnik důležité dodací podmínky, čím delší doba splatnosti je, tím je to pro podnik lepší.

#### **4.2.2 SWOT analýza**

SWOT analýza je zpracována na základě podkladů, které poskytl vybraný podnik. Dále byly potřebné informace poskytnuty vedoucími pracovníky podniku. Společnost Obaly a papíry, s.r.o. působí dlouhodobě nejen na trhu v České republice, ale i v zahraničí.

**Tabulka 6: SWOT matice podniku**

	<b>Pomocné Dosažení cíle</b>	<b>Škodlivé Dosažení cíle</b>
<b>Vnitřní původ (atributy organizace)</b>	<p><b>Silné stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ dlouhá historie firmy a zkušenosti v oboru</li> <li>➤ silné finanční zdraví a stabilita firmy</li> <li>➤ moderní strojní vybavení pro kvalitní produkty a služby</li> <li>➤ stabilně zajištěné dodavatelsko-odběratelské vztahy</li> <li>➤ dobré jméno společnosti mezi zákazníky</li> <li>➤ stabilní a zkušené personální kapacity společnosti</li> <li>➤ kvalita a certifikace výrobků</li> <li>➤ zkušenosti v oblasti výzkumu, vývoje, průběžná inovace produkce</li> <li>➤ schopnost zajištění odbytu na tuzemském i zahraničních trzích</li> <li>➤ znalost trhu</li> </ul>	<p><b>Slabé stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ omezené technologické možnosti v případě vybraných produktů</li> <li>➤ nemožnost plně uspokojit tržní poptávku vlastními produkty a službami</li> <li>➤ omezené prostorové kapacity</li> </ul>
<b>Vnější původ (atributy prostředí)</b>	<p><b>Příležitosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ zlepšení pozice na trhu mezi českými společnostmi v oboru</li> <li>➤ růst produktivity a přidané hodnoty</li> <li>➤ snížení materiálových a energetických nákladů výroby</li> <li>➤ rozšíření sortimentu a jeho specializace</li> <li>➤ posílení tržní pozice v regionu ČR a evropské unii</li> <li>➤ růst výrobní kapacity</li> <li>➤ růst tržeb za vlastní výrobky a služby</li> </ul>	<p><b>Hrozby</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ vstup nové konkurence ze zahraničí</li> <li>➤ navýšení cen vstupních materiálů</li> <li>➤ ztráta významného odběratele</li> <li>➤ odchod klíčových pracovníků ke konkurenci</li> </ul>

Zdroj 16: Vlastní zpracování

### 4.2.3 Analýza ABC

Pro společnost byla vybrána metoda ABC v oblasti řízení zásob. Podstatou je rozdělení položek, podle kterého podnik vyhodnotí, na jaké služby či produkty by se měl zaměřit.

Prvotním krokem této metody je sběr dat, především se jedná o tržby za jednotlivé výrobky.

**Tabulka 7: Produkty společnosti a tržby za produkty - rok 2016**

Produkt	Prodejní cena Kč/kg	Počet prodaných produktů v kg / rok	Tržby
Balicí papír s vánočními motivy (0,7mx5m)	36,40	78750	2 866 500,00 Kč
Univerzální dárkový potisk (0,7mx2m)	46,80	44100	2 063 880,00 Kč
Balicí papír s vánočními motivy (0,7x2m)	52,00	25200	1 310 400,00 Kč
Papírový tácky bílý (0,110mx0,170m)/ balení 10ks	50,63	8000	405 040,00 Kč
Voskovaný papír	85,05	3000	255 150,00 Kč
Papírový ubrusy (1,2m x 10m)	17,55	10800	189 540,00 Kč
Potištění balicí papír dle motivu zákazníka	52,00	2500	130 000,00 Kč
Laminovaný papír s fólií (0,35m x 0,5m)	31,05	3250	100 912,50 Kč
Balicí papír v archách - volně na paletě	18,75	2000	37 500,00 Kč
Balicí papír v rolích (po 10ti kilech)	25,00	1250	31 250,00 Kč

*Zdroj 17: Vlastní zpracování*

Aby se s daty dalo dále pracovat, jsou seřazena sestupně. Poté je provedena kumulace tržeb a pro analýzu ABC je potřeba mít vyjádřený procentuální podíl těchto tržeb jednotlivých výrobků na celkových kumulovaných tržbách. Produkty dosahující podíl až do výše 80 %, jsou klasifikovány typem A, produkty zaujímající podíl mezi 81 – 95 % dostanou klasifikace B a produkty v rozmezí 95 – 100 % klasifikaci C (viz tab 8: Tržby za produkty – kumulativní součty a jejich vyjádření v procentech).

**Tabulka 8: Tržby za produkty – kumulativní součty a jejich vyjádření v procentech**

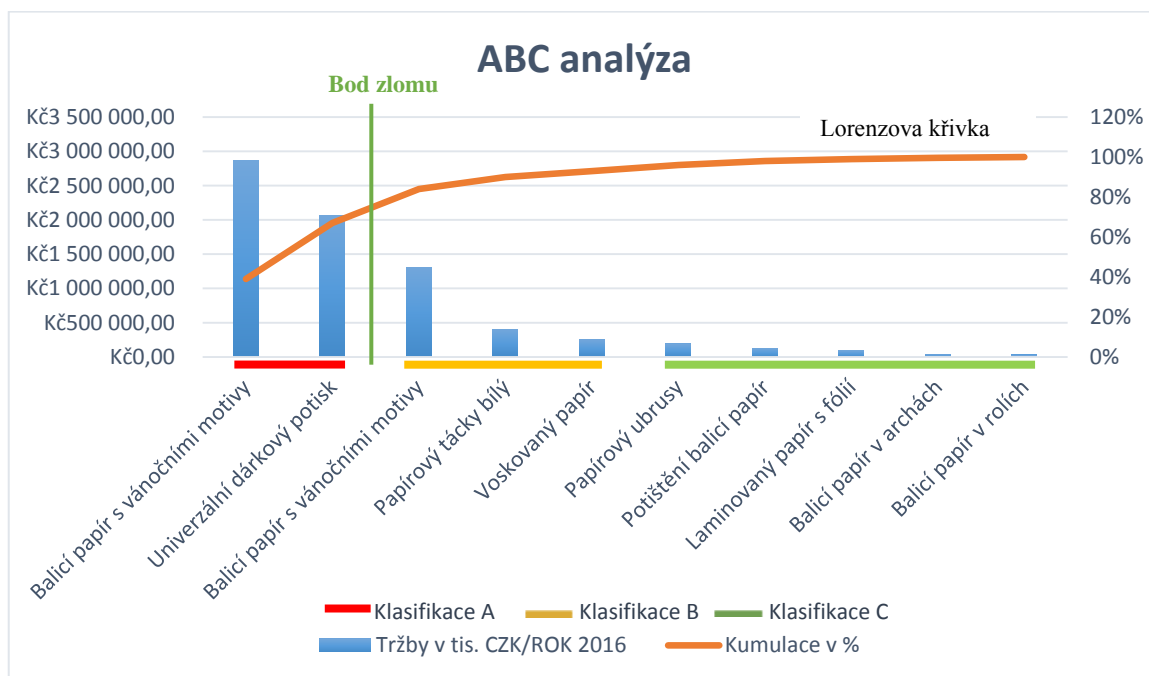
Produkt	Kumulace tržeb	Kumulace v %	Klasifikace
<b>Balící papír s vánočními motivy (0,7mx5m)</b>	2 866 500,00 Kč	<b>39 %</b>	<b>A</b>
<b>Univerzální dárkový potisk (0,7mx2m)</b>	4 930 380,00 Kč	<b>67 %</b>	
<b>Balící papír s vánočními motivy (0,7mx2m)</b>	6 240 780,00 Kč	<b>84 %</b>	<b>B</b>
<b>Papírové tácky bílé (0,110mx0,170m)/ balení 10ks</b>	6 645 820,00 Kč	<b>90 %</b>	
<b>Voskovaný papír</b>	6 900 970,00 Kč	<b>93 %</b>	
<b>Papírové ubrusy (1,2m x 10m)</b>	7 090 510,00 Kč	<b>96 %</b>	<b>C</b>
<b>Potištěný balící papír dle motivu zákazníka</b>	7 220 510,00 Kč	<b>98 %</b>	
<b>Laminovaný papír s fólií (0,35m x 0,5m)</b>	7 321 422,50 Kč	<b>99 %</b>	
<b>Balící papír v arších - volně na paletě</b>	7 358 922,50 Kč	<b>99,60 %</b>	
<b>Balící papír v rolích (po 10 kilech)</b>	7 390 172,50 Kč	<b>100 %</b>	

Zdroj 18: Vlastní zpracování

Společnost by se měla prioritně soustředit na výrobky, které tvoří kategorii s kvalifikací A – balící papír s vánočními motivy (0,7m x 5m) a univerzální dárkový potisk (0,7m x 2m). Tyto výrobky budou zcela jistě ponechány ve výrobním programu společnosti. Výrobky kvalifikující se do kategorie B - balící papír s vánočními motivy, papírové tácky bílé (0,110mx0,170m)/ balení 10ks, voskovaný papír, mají pro podnik průměrný přínos, ale mají své místo ve výrobním programu. Výrobky spadající do kategorie C by podnik měl vyrábět v pouze v případě, že má volnou výrobní kapacitu. Ve vybrané společnosti se jedná o výrobky - papírové ubrusy (1,2m x 10m), potištěný balící papír dle motivu zákazníka, laminovaný papír s fólií (0,35m x 0,5m), balící papír v arších - volně na paletě, balící papír v rolích (po 10 kilech).

Výsledky ABC analýzy mohou být znázorněny graficky, a to buď pomocí sloupcového diagramu, nebo formou Lorenzovy křivky – obrázek 10.

**Obrázek 10: Lorenzova křivka**



Zdroj 19: Vlastní zpracování

#### 4.2.4 Analýza bodu zvratu

Bod zvratu je kritické množství objemu výroby a prodeje, nebo minimální tržby, které oddělují ziskové podnikání od ztrátového podnikání. Může nastat situace, že není možné bodu zvratu dosáhnout. A to v případě, že cena výrobku je menší než variabilní náklady, nebo není možno dosáhnout bodu zvratu z důvodu omezené kapacity výroby, nebo malého objemu koupěschopné poptávky.

Vzhledem k tomu, že vybraný podnik se zabývá různorodou výrobou, výpočtem bude zjištěno, jakých minimálních tržeb podnik musí dosahovat, aby nebyl ztrátový. Základem pro výpočet jsou tržby za prodané výrobky, variabilní a fixní náklady na produkt.



**Tabulka 9: Produkty, tržby a náklady společnosti - za 2016**

Produkt	Tržby celkem	Variabilní náklady
Balicí papír v archách - volně na paletě	37 500,00 Kč	21 000,00 Kč
Balicí papír v rolích (po 10 kilech)	31 250,00 Kč	15 000,00 Kč
Potištěný balicí papír dle motivu zákazníka	130 000,00 Kč	60 000,00 Kč
Univerzální dárkový potisk (0,7m x 2m)	2 063 880,00 Kč	900 000,00 Kč
Balicí papír s vánočními motivy (0,7m x 5m)	2 866 500,00 Kč	1 350 000,00 Kč
Balicí papír s vánočními motivy (0,7m x 2m)	1 310 400,00 Kč	650 000,00 Kč
Laminovaný papír s fólií (0,35m x 0,5m)	100 912,50 Kč	40 000,00 Kč
Papírové ubrusy (1,2m x 10m)	1 895 400,00 Kč	750 000,00 Kč
Papírové tácky bílé (0,110m x 0,170m)/ balení 10ks	405 000,00 Kč	165 000,00 Kč
Voskovaný papír	255 150,00 Kč	96 000,00 Kč
<b>CELKEM</b>	<b>9 095 992,50 Kč</b>	<b>4 047 000,00 Kč</b>

Produkt	Fixní náklady	Tržba/kg	Variabilní náklad/kg
Balicí papír v arších - volně na paletě	9 000,00 Kč	18,75	10,50 Kč
Balicí papír v rolích (po 10 kilech)	10 000,00 Kč	25	12,00 Kč
Potištění balicí papír dle motivu zákazníka	40 000,00 Kč	52	24,00 Kč
Univerzální dárkový potisk (0,7m x 2m)	675 000,00 Kč	46,8	2,57 Kč
Balicí papír s vánočními motivy (0,7m x 5m)	825 000,00 Kč	36,4	5,40 Kč
Balicí papír s vánočními motivy (0,7m x 2m)	350 000,00 Kč	52	3,25 Kč
Laminovaný papír s fólií (0,35m x 0,5m)	34 750,00 Kč	31,05	12,31 Kč
Papírové ubrusy (1,2m x 10m)	650 000,00 Kč	17,55	7,50 Kč
Papírové tácky bílé (0,110m x 0,170m)/ balení 10ks	135 000,00 Kč	50,63	1,65 Kč
Voskovaný papír	93 000,00 Kč	85,05	32,00 Kč
<b>CELKEM</b>	<b>2 821 750,00 Kč</b>	<b>415,23</b>	<b>111,18 Kč</b>

Zdroj 20: Vlastní zpracování

**Výpočet minimálních tržeb:**

$$BEP = \frac{fN}{1 - \frac{\sum VN}{\sum T}}$$

BEP	..... bod zvratu
fN	..... celkové fixní náklady
VN	..... celkové variabilní náklady
T	..... tržby za prodané výrobky

$$BEP = \frac{2\,821\,750}{1 - \frac{4\,047\,000}{9\,095\,992,5}}$$

**BEP = 5 083 513,00 Kč**

Vybraná společnost bude realizovat nulový zisk v případě, že bude dosahovat výše tržeb z prodaných výrobků alespoň 5 083 513,00 Kč/rok.

**Výpočet minimálního množství produktů pomocí rovnice:**

$$BEP = \frac{fN}{C_Q - vn}$$

BEP	..... bod zvratu
fN	..... celkové fixní náklady
C <sub>Q</sub>	..... cena za kus
vn	..... variabilní náklady za kus

Dále bude provedena analýza bodu zvratu pro každý produkt, který podnik vyrábí. Výpočet a výsledky BEP jsou zanesené v následující tabulce 10.

**Tabulka 10: Výpočet bodu zvratu**

Produkt	Vzorec BEP	Výpočet	Bod zvratu BEP (ks)
Balící papír v arších - volně na paletě	$\frac{fN}{C_Q - vn}$	$\frac{9\,000,00}{18,75 - 10,50}$	1 090,91
Balící papír v rolích (po 10 kilech)		$\frac{10\,000,00}{25 - 12,00}$	769,23
Potištění balící papír dle motivu zákazníka		$\frac{40\,000,00}{52 - 24,00}$	1 428,57
Univerzální dárkový potisk (0,7m x 2m)		$\frac{675\,000,00}{46,8 - 2,57}$	15 261,63
Balící papír s vánočními motivy (0,7m x 5m)		$\frac{825\,000,00}{36,4 - 5,40}$	26 612,90
Balící papír s vánočními motivy (0,7m x 2m)		$\frac{350\,000,00}{52 - 3,25}$	7 179,49
Laminovaný papír s fólií (0,35m x 0,5m)		$\frac{34\,750,00}{31,05 - 12,31}$	1 854,09
Papírové ubrusy (1,2m x 10m)		$\frac{650\,000,00}{17,55 - 7,50}$	64 676,62
Papírové tácky bílé (0,110m x 0,170m)/ balení 10ks		$\frac{135\,000,00}{50,63 - 1,65}$	2 756,23
Voskovaný papír		$\frac{93\,000,00}{85,05 - 32,00}$	1 753,06

Zdroj 21: Vlastní zpracování

Pro každý produkt bylo vypočteno množství produkce, které podnik musí splnit, aby byly uhrazeny fixní a variabilní náklady a podnik nebyl ztrátový.

Nejvyšší bod zvratu vykazují papírové ubrusy, kde jsou poměrně vysoké variabilní náklady a tržby z prodeje nejsou zcela nejvyšší.

Z analýzy bodu zvratu je možné odvodit **bezpečnostní rezervu** (někde také označována jako bezpečná míra zisku), která představuje prostor, jenž má podniku k dispozici k tvorbě zisku. Udává, o jakou hodnotu mohou tržby klesnout, aby se dostaly až na úroveň bodu zvratu.

Zároveň se také může odvodit **bezpečnostní koeficient**. Jedná se o poměr bezpečnostní rezervy k celkovým tržbám. Vyjadřuje, o kolik % smí klesnout tržby, dokud podnik nedosáhne zóny ztráty. Respektive, jakou část celkové kapacity je možné použít pro tvorbu zisku.

$$\text{Bezpečnostní rezerva} = T - \text{BEP}$$

T ..... Celkové tržby

BEP ..... Bod zvratu

$$\text{Bezpečnostní koeficient} = \frac{T - \text{BEP}}{T}$$

**Tabulka 11: Výpočet bezpečnostní rezervy a bezpečnostního koeficientu**

Produkt	Bezpečnostní rezerva	Bezpečnostní koeficient
Balicí papír v arších - volně na paletě	36 409,09 Kč	97 %
Balicí papír v rolích (po 10ti kilech)	30 480,77 Kč	98 %
Potištěný balicí papír dle motivu zákazníka	128 571,43 Kč	99 %
Univerzální dárkový potisk (0,7m x 2m)	2 048 618,37 Kč	99 %
Balicí papír s vánočními motivy (0,7m x 5m)	2 839 887,10 Kč	99 %
Balicí papír s vánočními motivy (0,7m x 2m)	1 303 220,51 Kč	99 %
Laminovaný papír s fólií (0,35m x 0,5m)	99 058,41 Kč	98 %
Papírové ubrusy (1,2m x 10m)	1 830 723,38 Kč	97 %
Papírové tácky bílé (0,110m x 0,170m)/ balení 10ks	402 243,77 Kč	99 %
Voskovaný papír	253 396,94 Kč	99 %

Zdroj 22: Vlastní zpracování

Pokud se blíží koeficient k nule, hrozí, že se podnik dostane do ztráty. Pokud není možná zvýšit tržby (objem prodeje a ceny), je nutné snížit variabilní náklady nebo snížit část fixních nákladů.

U vybrané společnosti jsou hodnoty bezpečnostního koeficientu velmi vysoké. To vykazuje, že podnik je schopen prodejem produktů generovat zisk, a aby se dostal do zóny ztráty, musely by některé tržby produktů klesnout až o 99 %.

## **5 Zhodnocení výsledků a doporučení**

V následující kapitole jsou shrnuty výsledky z dosavadních provedených analýz - metoda strategické bilance, metoda ABC, analýza bodu zvratu a SWOT analýza.

Vzhledem k tomu, že podnik nemá controlling zavedený a na základě analýz a praxe v podniku pro jeho zhodnocení současného stavu, doporučila jsem implementaci controllingu.

### **5.1 Zhodnocení výsledků**

Dle první provedené metody strategické bilance, která zjišťuje závislost mezi zájmovými skupinami a podniku, bylo zjištěno, že podnik má pasivní a aktivní závislosti v průměrné bilanci. To znamená, že se nedostává do nepříznivé situace závislosti. Položkou, která má nejnižší ohodnocení jsou zde dodavatelé. Podnik by měl navrhnout řešení, aby byl pro dodavatele atraktivnější. Dodavatelé jsou jednou z nejdůležitějších položek podniku a jejich podmínky jsou pro ně rovněž tak důležité. Například čím delší dobu splatnosti dodavatelé poskytnou, tím je to pro podnik lepší. Důležitým stakeholderem je pro podnik i stát, který podniku poskytuje dotace. Vzhledem k tomu, že je nedostatečná možnost vzdělání v tomto oboru, je málo lidí s potřebnou kvalifikací. Stát umožní dotace, aby zaměstnanci mohli projít potřebným školením a kvalifikaci si tak rozšířit.

Další důležitou skupinou jsou pro podnik odběratelé. Podnik vyváží své produkty i do zahraničí, a to převážně přes zprostředkovatele. Podnik má se zprostředkovateli podepsanou smlouvu o zprostředkování, tudíž jisté procento tržeb zprostředkovateli připadne. Zde by podnik měl zvážit možnost, zda by nebylo lepší řešením dojednat si obchody přímo s odběrateli. Musel by se však provést průzkum, kolik odběratelů by odebíralo přímo od podniku. Nebo zda by bylo stále větší odebírané množství produktů prostřednictvím zprostředkovatelů, kteří již s odběrateli dlouhodobě spolupracují.

Druhou použitou metodou byla SWOT analýza, kde byly zhodnoceny silné a slabé stránky vybraného podniku a jeho příležitosti a hrozby. Společnost Obaly a papíry, s.r.o. je zavedenou a stabilní společností. Právě stabilita ve všech hlediscích jejího působení a současně vysoká a oceňovaná jakost produktů, prezentuje nejsilnější stránky. Stabilita

podniku je vyjádřená v mnoha klíčových aspektech. Jedná se například o finančně-ekonomickou stabilitu spojenou s dlouhodobým kontinuálním růstem všech významných ekonomických ukazatelů, průběžné rozšiřování produktového portfolia vč. specializace, dlouhodobě zajištěné dodavatelsko-odběratelské vztahy, vlastnické poměry a stabilní, vysoce odborní pracovníci.

Slabé stránky společnosti představují především dvě dílčí oblasti. První oblastí jsou omezené výrobní kapacity a druhou oblastí omezené technologické možnosti. Společnost již začala připravovat proces eliminace těchto nedostatků, a to především implementací nových výrobních strojů do výroby. Nové technologie zajistí nižší spotřebu energie, a zároveň sníží materiálovou náročnost nových produktů, a to se příznivě odrazí na straně nákladů výroby. Zároveň by nová technologie zajistila rozšířený sortiment o vysoce žádané a cenově zajímavé produkty.

Identifikovaná rizika jsou převážně běžnými riziky, která jsou spojená s podnikáním v daném oboru. Jedná se převážně o zvyšování nákladů (např. zvýšení cen vstupních energií a materiálu), zvyšování konkurence ze strany domácích i zahraničních subjektů, ztráta kvalifikovaných zaměstnanců a ztráta stěžejních odběratelů.

Další provedenou metodou byla analýza ABC zaměřující se na produkty a určující, která výroba produktů je pro podnik relevantní.

Podnik vyjadřuje prodané zboží v různých měrných jednotkách. Z důvodu pro provádění analýz je to velmi nepraktické a mohlo by být i nepřesné. Pomocí analýzy ABC byla kvalifikována skupina A, která má největší podíl. V podniku se jedná o položky: balicí papír s vánočními motivy (0,7m x 5m) a univerzální dárkový potisk (0,7m x 2m). Při nákupu materiálu k výrobě těchto produktů by si podnik měl provést detailní analýzu trhu, aby zajistil materiál v co nejlepší kvalitě, ceně a dodací lhůtě. Je zde potřeba provádět častou inventuru těchto zásob. Snahou je zkracování dodací lhůty a objednávání malého množství a snaha predikovat velikost zásob. Pokud by se produkty s kvalifikací A neshodovaly s plánem, byl by zde značný dopad na zisk.

Výrobky, které byly kvalifikovány jako skupina B, balicí papír s vánočními motivy, papírové tácky bílé (0,110mx0,170m)/ balení 10ks, voskovaný papír, jsou kompromisem mezi malým objemem práce spojené s jejich zajištěním a nízkou hodnotou průměrné

zásoby. Objednávací množství materiálu by se mělo řídit statistickým odhadem a zásoby těchto výrobků budou větší. Měly by zde být pevně stanovené dávky a okamžiky objednání materiálů.

Výrobky, které spadají do kvalifikace C, jsou papírové ubrusy (1,2m x 10m), potištěný balicí papír dle motivu zákazníka, laminovaný papír s fólií (0,35m x 0,5m), balicí papír v arších - volně na paletě, balicí papír v rolích (po 10 kilech). Položky ve skupině C jsou nejméně prodávanými produkty s nejnižšími tržbami a měly by být zajišťovány pouze v případě volné kapacity podniku. Nemělo by být naskladněno zbytečně velké množství. To pouze v případě, že by se jednalo o těžko dosažitelný materiál na jejich výrobu.

Vybraná společnost disponuje příliš velkými zásobami. Podnik nevyčerpá všechny, nebo alespoň většinu zásob a již přikupuje další. Zde je otázka času, kdy přibude nový náklad na uskladnění přebytečného materiálu. Vzhledem k tomu, že se jedná o výrobní podnik, materiály, které ke své výrobě potřebují, se prodávají pouze ve velkém množství. Například se jedná o kamion s potřebným materiálem. Proto by se zde měl udělat podrobný průzkum, jaké množství se vyrobí, prodá a zůstane naskladněno, zda by se nedala najít perioda, ve které zásoby pravidelně objednávat.

Poslední použitou metodou byla analýza bodu zvratu. Pro zpracování metody by bylo vhodné použít data měsíční, ale jelikož firma má měsíčně mnoho fakturací na různé výrobky a materiál, a nevedou žádnou evidenci, která by dělila prodané výrobky, bylo by velmi složité tato data získat. Body zvratu byly vypočítány za celý rok 2016. Zde by tedy bylo na místě zajistit takovou evidenci, z které by se daly provádět měsíční reporty, ve kterých by byly přehledně rozpoložkové výnosy a náklady. Pro orientaci firmy byly spočteny body zvratu, a to minimálních tržeb za celkové výrobky a dále pro jednotlivé výrobky kritické množství objemu výroby, kterých musí podnik dosahovat, aby nebyl ztrátový.

Dále byl také spočten bezpečnostní koeficient, aby byla představa, o kolik procent můžou podniku klesnout tržby, aby se podnik nacházel ve ztrátové zóně. Z výpočtů provedených pro jednotlivé produkty vychází bezpečnostní koeficient mezi 97 – 99 %. To znamená, že podnik má velký prostor, než se bude nacházet ve ztrátách.

## 5.2 Implementace controllingu v podniku

Z důvodu, že se jedná o velký podnik s širokým rozsahem aktivit, je vhodné do podniku implementovat controlling pro zesílení koordinace a kontrolu funkčních oblastí pro rychlý růst podniku. Také by pomohl správně nastavit periodu objednávek zásob, aby nenastal jejich přebytek a byl jejich oběh plynulý.

Prvním krokem musí proběhnout vývoj plánovací koncepce, aby bylo zvoleno, čeho má controlling dosáhnout. Navrhuji provedení auditu controllingu. Na základě praktické části byly analyzovány skutečnosti podniku. Jeho slabé a silné a také možnosti rozvoje a zlepšování.

Poté si podnik musí stanovit vize a především cíle, kterých se chce pomocí controllingu dopracovat a udržet. V podniku je předpokladem hospodárnost, tedy poměr mezi vynaloženými výkony a potřebnými náklady. Podnik musí být flexibilní a dokázat se rychle přizpůsobovat požadavkům trhu a také mít určitou jakost, která se očekává s ohledem na použití výrobků. Obecný cíl podniku je poměřován ukazatelem produktivity. Jedná se tedy o poměřování množství výrobků, pracovních výkonů, použití kapitálů, spotřeba materiálů a spotřeba energie.

Implementace a samotný controlling v podniku příliš nijak neovlivní zaměstnance. Bude pouze kladen důraz na finanční oddělení, od kterého se očekává přehled výnosů a nákladů za jednotlivé měsíce a dále obchodního oddělení, které bude muset pečlivě evidovat všechny objednávky, nákupy a prodeje.

Controllingem se bude podnik snažit zajistit efektivní využívání zdrojů a naopak eliminovat náklady, které nejsou pro podnik přínosné nebo jsou zbytečné. Úkolem controllingu bude také zjistit periody, ve kterých je potřeba objednávat materiály a zásoby potřebné k výrobě produktů tak, aby nedocházelo k zbytečnému přebytku zásob či jejich nedostatku.

Navrhuji, aby na konci každého měsíce byl report, který by zaznamenával kolik a jaký druh zásob/materiálu byl objednán, množství a druh materiálu, který byl zpracován. Dále, kolik produktů vyrobených v daný měsíc bylo prodáno a kolik bylo prodáno produktů z již



naskladněných. V reportu také bude, jaké je množství zásob ve skladech vždy na začátku měsíce a poté na konci, rozdělené podle druhu produktů.

K dlouhodobé působnosti podniku na trhu a zkušenosti, by měl být podnik schopen určit, jaké předběžné náklady plánuje na další rok vynaložit. Pokud toho schopen není, doporučuji to provést následný rok po zavedení controllingu, kde z již proběhlých reportů je možné budoucí náklady předurčit. Doporučuji, aby každé čtvrtletí controller provedl celkové hodnocení posledních tří měsíců a vyhodnotil, zda čtvrtletí bylo ztrátové či ziskové a jaké jsou příčiny těchto výsledků. Poté controller sepiše jednu podrobnou zprávu a jeden stručný souhrn. Na základě rozhodnutí jednatelů controller zpracuje i zprávu pro jednotlivé vedoucí oddělení.

V oblasti strategického controllingu je potřeba, aby controller provedl analýzu portfolia na kompletně všechny produkty. Firma například na přání zákazníka provádí papír na míru, ale jelikož si zákazník může říct jakýkoliv rozměr, zůstane velké množství nespotřebovaného materiálu, a to takového rozměru, který se nedá již použít. Otázkou je, zda by podnik neměl mít na výběr pouze určité rozměry a odběratel by si z nich musel vybrat. Zde již ale přichází uplatnění právě controllera, který má za úkol zajistit vyhodnocení, zda se společnosti vyplatí provádět rozměry na přání zákazníka, i v případě zbytkového nespotřebovaného materiálu. Dále doporučuji provést analýzu životního cyklu, alespoň nejprodávanějších výrobků, aby podnik zjistil, které produkty je vhodné na čas z trhu stáhnout, či které inovovat. Podnik má nedostatky i v oblasti operativního controllingu, kde je absence členění nákladů na fixní a variabilní. V praktické části proto byl jen výpočet bodu zvratu za celý rok 2016.

Jelikož je podnik velký a má finanční prostředky, navrhuji zde zavedení controllera jako samostatně fungující interní jednotku, která nebude potřebovat vlastní liniové vazby a bude poskytovat služby vrcholového vedení a jemu předkládat návrh pro zlepšení výkonnosti firmy.

Je vhodné, aby společnost o controllingu informovala alespoň vedoucí pracovníky. Je důležité vysvětlit konkrétní důvody a motivy managementu pro jeho zavedení a jaké výsledky se od controllingu budou očekávat. U zaměstnanců je nutno vytvořit povědomí, že za pomoci controllingu se zvýší výkonnost a pokrokovost podniku. Cílem je, aby všichni pracovníci controlling přijali.

## 6 Závěr

Tématem předkládané diplomové práce je controlling jako nástroj řízení podniku. V první části práce byla vypracována teoretické východiska, v nichž byl popsán a charakterizován pojem controlling a s ním spojené základní pojmy. V první kapitole byla zmíněna historie controllingu a poté jeho hlavní charakteristika, dále co má za úkol controller a jaké cíle jsou od controllingu očekávány. Byly také vysvětleny pojmy související s controllingem, a to plánování, dopředná a zpětná vazba, odchylky a podstata reportingu. Dále zde byly charakterizovány vybrané metody operativního a strategického controllingu, na jejichž základě byla provedena praktická část.

Po kapitole teoretických východisek navazuje praktická část práce. Byla zde představena základními údaji vybraná společnost Obaly a papíry, s.r.o. a jaký sortiment a služby nabízí. Následná část praktické části byla zpracována za použití vybraných metod strategického a operativního controllingu. Byla provedena analýza ABC, analýza bodu zvratu, strategická bilance a SWOT analýza. V závěru práce byly shrnuty výsledky z dosavadních provedených analýz a byla navržena implementace controllingu do společnosti Obaly a papíry, s.r.o. tak, aby se zvýšila efektivnost a optimalizace podniku, především jeho výroby a prodeje produktů a s tím spojené náklady a výnosy.

Na základě zpracování diplomové práce jsem měla možnost rozšíření znalostí a vědomostí k danému tématu a také jakým způsobem mohou fungovat procesy ve velkém výrobním podniku. Vybraná společnost může práci použít jako podklad pro další kroky k efektivnější výkonnosti podniku, invenci pro další rozvoj firmy a nastavení správného kontrolního mechanismu. Analýzy jsou vhodné pro zpracování nové strategie podniku či k úpravě již stávajících.

Práce si kladla za hlavní cíl již zmíněné navržení controllingu do vybraného podniku. Byly stanoveny dílčí cíle, které musely být splněny pro dosažení cíle hlavního. Na základě zmíněných poznatků a provedených analýz, které poté byly shrnuty v páté kapitole, a kde byl zároveň návrh pro zavedení controllingu, považuji cíl práce za splněný.

## 7 Seznam použitých zdrojů

### Literární zdroje

- [1] ESCHENBACH, Rolf. *Controlling*. 2. vyd. Praha: ASPI, 2004. 816 s. ISBN:80-7357-035-1
- [2] ESCHENBACH, Rolf, HELMUT, Siller. *Profesionální controlling: koncepce a nástroje* 2. přeprac. vyd.. Praha: Wolters Kluwer, 2012. 381 s. ISBN:978-3-7910-2891-0
- [3] FIBÍROVÁ, Jana. *Reporting : moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 116 s. ISBN: 80-247-0482-X.
- [4] MIKOVCOVÁ, Hana. *Controlling v praxi*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2007. 183 s. ISBN:978-80-7380-049-9
- [5] ŘEZBOVÁ, Helena a kol. *Cvičení z ekonomiky podniků*. 1. vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze. Provozně ekonomická fakulta, 2013. 145 s. brož. ISBN:978-80-213-2363-6
- [6] SARSBY, Alan. *SWOT Analysis – A guide to swot for business studies students*. Spectaris Ltd., 2016. ISBN: 978-0-9932504-2-2
- [7] STROUHAL, Jiří. *Ekonomika podniku [ICU, 2016]*. Třetí aktualizované vydání. Praha: Institut certifikace účetních, 2016. 186 stran ISBN:978-80-87985-07-6
- [8] TICHÁ, Ivana. HRON, Jan. *Strategické řízení*. 1. vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze. Provozně ekonomická fakulta, 2016. 219 s. ISBN: 978-80-213-0922-7
- [9] VOLLMUTH, J Hilmar. *Controlling - nový nástroj řízení* 2. uprav. vyd. Praha: Profess, 1998. 136 s. ISBN:80-85235-54-4

[10] VOLLMUTH, J. Hillmar. *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.

[11] ŽŮRKOVÁ, Hana. *Plánování a kontrola : klíč k úspěchu* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007.136 s. ISBN:978-80-247-1844-6

### **Internetové zdroje**

[12] Analýza bodu zvratu (Break Even Point Analysis). *ManagementMania.com* [online]. Copyright ©, 2011 [cit. 07-03-2018]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza-bodu-zvratu>

[13] Controlling – úvod do předmětu a vymezení základních pojmů. *SlidePlayer - Nahrávejte a Sdílejte své PowerPoint prezentace* [online]. Copyright © 2018 SlidePlayer.cz Inc. [cit. 09-03-2018]. Dostupné z: <http://slideplayer.cz/slide/2309518/>

[14] How to Conduct a SWOT Analysis for Your Small Business. *The Balance - Make Money Personal* [online], 2017 [cit. 15-03-2018]. Dostupné z: <https://www.thebalance.com/swot-analysis-for-small-business-2951706>

[15] KUTÁČ, Josef, JANOVSÁ, Kamila. *Podnikový controlling – učebnicový text*. 1. vyd. 2012. 155 s. ISBN: 978-80-248-2593-9

[16] VŠEM. *Vysoká škola ekonomie a managementu* [online]. Copyright ©, 2012 [cit. 07-03-2018]. Dostupné z: [https://www.vsem.cz/data/data/sis-texty/studijni-texty-bc/st\\_ep\\_epII\\_kovarik4\\_9.pdf](https://www.vsem.cz/data/data/sis-texty/studijni-texty-bc/st_ep_epII_kovarik4_9.pdf)

[17] VŠEM. *Vysoká škola ekonomie a managementu* [online]. Copyright ©, 2013 [cit. 09-09-2017]. Dostupné z: [https://www.vsem.cz/data/data/sis-texty/studijni-texty-bc/pr\\_pis\\_mc\\_kovarik\\_2013.pdf](https://www.vsem.cz/data/data/sis-texty/studijni-texty-bc/pr_pis_mc_kovarik_2013.pdf)

[18] Zisk a vztahy mezi základními ekonomickými veličinami v podniku. - PDF. *Představujeme Vám pohodlné a bezplatné nástroje pro publikování a sdílení*

*informací*. [online]. Copyright ©, 2014[cit. 8-03-2018]. Dostupné z: <http://docplayer.cz/418523-Zisk-a-vztahy-mezi-zakladnimi-ekonomickymi-velicinami-v-podniku.html>

## **8 Seznam příloh**

1. Rozvaha společnosti k 31.12.2016 – aktiva
2. Rozvaha společnosti k 31.12.2016 – pasiva
3. Výkaz zisků a ztrát společnosti v druhovém členění (v tisících) k 31.12.2016

## 8.1 Příloha 1 - Rozvaha společnosti k 31.12.2016 – aktiva

ROZVAHA (v tisících)  
v plném rozsahu k  
31.12.2016

Název, sídlo a IČ účetní jednotky

Účetní období  
2016  
zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002 Sb.

označ. a	AKTIVA b	řad. č. c	běžné účetní období			Minulé úč. období Netto 4
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	
	<b>AKTIVA CELKEM</b> (ř. 02+03+37+74)	001	245 084	77 839	167 225	166 596
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04+14+27)	003	167 565	77 839	89 726	86 167
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05+06+09+10+11)	004	1 186	974	211	605
B.I.2.	Ocenitelná práva (ř. 07+08)	006	1 085	927	158	519
B.I.2.1.	Software	007	1 085	927	158	519
B.I.4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	010	100	47	53	86
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 15+18+19+20+24)	014	166 380	76 865	89 515	85 562
B.II.1.	Pozemky a stavby (ř. 16+17)	015	28 492	10 931	15 581	16 205
B.II.1.1.	Pozemky	016	239	0	239	236
B.II.1.2.	Stavby	017	26 253	10 931	15 322	15 966
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	018	123 182	65 934	57 228	55 940
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na dl. hmotný majetek a nedokončený dl. hm. ma (ř. 25+26)	024	19 726	0	16 726	13 417
B.II.5.1.	Poskytnuté zálohy na dl. hmotný majetek	025	0	0	0	184
B.II.5.2.	Nedokončený dl. hmotný majetek	026	19 726	0	16 726	13 233
C.	<b>Oběžná aktiva</b> (ř. 38+45+68+71)	037	78 323	0	76 323	68 971
C.I.	Zásoby (ř. 39+40+41+44+45)	038	19 586	0	19 586	18 754
C.I.1.	Materiál	039	12 231	0	12 231	12 732
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	040	807	0	807	1 613
C.I.3.	Výrobky a zboží (ř. 42 až 43)	041	6 548	0	6 548	4 409
C.I.3.1.	Výrobky	042	6 147	0	6 147	4 192
C.I.3.2.	Zboží	043	401	0	401	217
C.II.	Pohledávky (ř. 47+57)	046	44 529	0	44 529	46 292
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky (ř. 58 až 61)	057	44 529	0	44 529	46 292
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	058	43 193	0	43 193	45 096
C.II.2.4.	Pohledávky - ostatní (ř. 62 až 67)	061	1 336	0	1 336	1 193
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	065	1 336	0	1 336	1 193
C.IV.	Peněžní prostředky (ř. 72+73)	071	12 208	0	12 208	3 925
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	072	40	0	40	66
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	073	12 168	0	12 168	3 859
D.	<b>Časové rozlišení aktiv</b> (ř. 75 až 77)	074	1 176	0	1 176	1 457
D.1.	Náklady příštích období	075	1 055	0	1 055	1 451
D.3.	Příjmy příštích období	077	121	0	121	6

## 8.2 Příloha 2 - Rozvaha společnosti k 31.12.2016 – pasiva

Označ.	PASIVA	řad. č.	Stav v běžném účet. období	Stav v minulém účet. období
a	b	c		6
	<b>PASIVA CELKEM</b> (f. 79+101+141)	078	167 225	156 595
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b> 4+92+95+99+100)	079	41 368	31 259
<b>A.I.</b>	<b>Základní kapitál</b> (f. 81 až 83)	080	2 000	2 000
A.I.1.	Základní kapitál	081	2 000	2 000
<b>A.II.</b>	<b>Ážio a kapitálové fondy</b> (f. 84 až 85)	084	6 197	6 197
A.II.2.	Kapitálové fondy (f. 87 až 91)	086	6 197	6 197
A.II.2.1.	Ostatní kapitálové fondy	087	6 197	6 197
<b>A.III.</b>	<b>Fondy ze zisku</b> (f. 93 až 94)	092	200	200
A.III.1.	Rezervní fond	093	200	200
<b>A.IV.</b>	<b>Výsledek hospodaření minulých let</b> (f. 96 až 98)	095	22 861	15 325
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	096	22 861	15 325
<b>A.V.</b>	<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období +/-</b>	099	10 110	7 537
<b>B. + C.</b>	<b>Cizí zdroje</b> (f. 102+107)	101	124 795	121 530
<b>B.</b>	<b>Rezervy</b> (f. 103 až 106)	102	4 873	4 873
B.3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	105	4 873	4 873
<b>C.</b>	<b>Závazky</b> (f. 108 + 123)	107	119 922	116 657
<b>C.I.</b>	<b>Dlouhodobé závazky</b> až 119 včetně 109)	108	55 195	34 701
C.I.2.	Závazky k úvěrovým institucím	112	22 671	25 635
C.I.8.	Odloužený daňový závazek	118	1	32
C.I.9.	Závazky - ostatní (f. 120 až 122)	119	32 523	9 034
C.I.9.3.	Jiné závazky	122	32 523	9 034
<b>C.II.</b>	<b>Krátkodobé závazky</b> až 152 včetně 143)	123	64 727	81 956
C.II.2.	Závazky k úvěrovým institucím	127	8 740	13 740
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy	128	182	18
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	129	46 513	61 371
C.II.8.	Závazky - ostatní (f. 134 až 140)	133	9 292	6 827
C.II.8.1.	Závazky ke společníkům	134	4 076	4 076
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	136	1 124	1 084
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	137	652	622
C.II.8.5.	Stát – daňové závazky a dotace	138	2 055	1 006
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	139	1 315	57
C.II.8.7.	Jiné závazky	140	70	2
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení pasív</b> (f. 142 až 143)	141	1 062	3 806
D.1	Výdaje příštích období	142	1 062	3 806

Sestaveno dne:

Právní forma účetní jednotky:

Předmět podnikání účetní jednotky:

Podpisový záznam:

14.6.2017

Společnost s ručením omezeným

Polygrafická



