



Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Fakulta ekonomická

Katedra účetnictví a financí

Bakalářská práce

# **Controlling jako nástroj řízení podniku**

Vypracovala: Veronika Čechurová

Vedoucí práce: Ing. Miroslava Vlčková, Ph.D.

České Budějovice 2020

# JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

## Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2018/2019

### ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Veronika ČECHUROVÁ  
Osobní číslo: E17147  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku  
Téma práce: Controlling jako nástroj řízení podniku.. .  
Zadávatel katedra: Katedra účetnictví a financí

#### Zásady pro vypracování

Cílem práce je vymezit controlling jako koordinační koncept v podniku, analyzovat práci controllera a controllingového oddělení, následně teoretické poznatky aplikovat na vybraný podnik a zpracovat návrh možných variant na optimalizaci controllingu jako celku.

Osnova:

1. Úvod.
2. Controlling jako proces řízení.
3. Controller versus manažer.
4. Nástroje operativního a strategického controllingu.
5. Controlling ve vybraném podniku.
6. Zhodnocení a analýza controllingových metod a nástrojů a návrhy na jejich optimalizaci.
7. Závěr.
8. Přehled použité literatury.
9. Přílohy.

Rozsah pracovní zprávy: 40-50 stran

Rozsah grafických prací:

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam doporučené literatury:

Drury, C. (2012). *Management and Cost accounting*. 8Reed., London: Cengage Learning.

Eschenbach, R., Siller, H. (2012). *Profesionální controlling: koncepce a nástroje*. Praha: Wolters Kluwer.

Fibírová, J., Šoljaková, L., Wagner, J., a Patera, P. (2015). *Manažerské účetnictví. Nástroje a metody*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer.

Lazar, J. (2012). *Manažerské účetnictví a controlling*. Praha: Grada.

Vlčková, M. (2018). Which companies have implemented management accounting? *IDIMT 2018 – Strategic Modeling in Management, Economy and Society, 26th Interdisciplinary Information Management Talks*, Sept. 5-7, 2018, Kutná Hora, Czech Republic, (pp. 417 – 425).

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Miroslava Vlčková, Ph.D.  
Katedra účetnictví a financí

Datum zadání bakalářské práce: 16. ledna 2019  
Termín odevzdání bakalářské práce: 15. dubna 2020

V Českých Budějovicích dne 16. ledna 2019

  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.  
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studentská 13 (1)  
370 05 Česká Budějovice

  
doc. Ing. Milan Jílek, Ph.D.  
vedoucí katedry

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 11. září 2020

.....

Veronika Čechurová

## **Poděkování**

Děkuji všem, kteří se podíleli na vzniku této bakalářské práce. Především paní Ing. Miroslavě Vlčkové, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady, připomínky a ochotu. Dále bych velmi ráda poděkovala panu Ing. Marku Thomaierovi, Ing. Martinu Kalkušovi, Ing. Petru Scholzemu a ostatním zaměstnancům společnosti Novem Car Interior Design, k. s. za cenné připomínky, rady a veškeré informace, díky nimž mohla tato práce vzniknout.

## Obsah

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 1     | Úvod .....                                | 3  |
| 2     | Controlling jako proces řízení .....      | 4  |
| 2.1   | Pojem controlling .....                   | 4  |
| 2.1.1 | Význam slova controlling .....            | 4  |
| 2.2   | Vznik a historie controllingu .....       | 6  |
| 2.3   | Cíle a funkce controllingu .....          | 6  |
| 2.3.1 | Filozofie controllingu .....              | 6  |
| 2.3.2 | Cíle controllingu .....                   | 7  |
| 2.3.3 | Funkce controllingu .....                 | 7  |
| 2.3.4 | Zásady controllingu .....                 | 8  |
| 2.4   | Organizace controllingu .....             | 9  |
| 3     | Controller versus manažer .....           | 12 |
| 3.1   | Controller .....                          | 12 |
| 3.1.1 | Osoba controllera .....                   | 12 |
| 3.1.2 | Úlohy controllera .....                   | 12 |
| 3.2   | Controller versus manažer .....           | 13 |
| 4     | Nástroje controllingu .....               | 15 |
| 4.1   | Operativní controlling .....              | 15 |
| 4.1.1 | Úkoly operativního controllingu .....     | 16 |
| 4.1.2 | Nástroje operativního controllingu .....  | 16 |
| 4.2   | Strategický controlling .....             | 22 |
| 4.2.1 | Úkoly strategického controllingu .....    | 22 |
| 4.2.2 | Nástroje strategického controllingu ..... | 22 |
| 5     | Metodika .....                            | 26 |
| 6     | Controlling ve vybraném podniku .....     | 29 |
| 6.1   | Informace o podniku .....                 | 29 |
| 6.1.1 | Historie podniku .....                    | 30 |
| 6.1.2 | Současnost podniku .....                  | 31 |
| 6.1.3 | Organizační struktura .....               | 31 |
| 6.1.4 | Ekonomická charakteristika podniku .....  | 32 |
| 6.2   | Controlling v podniku .....               | 34 |
| 6.2.1 | Informační systém .....                   | 36 |

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 7     | Zhodnocení a analýza controllingových metod a nástrojů ..... | 37 |
| 7.1   | Plánování a rozpočty .....                                   | 37 |
| 7.1.1 | Popis procesu plánování.....                                 | 37 |
| 7.1.2 | Plánování rozvahy .....                                      | 40 |
| 7.1.3 | Plánování výkazu zisku a ztráty .....                        | 40 |
| 7.2   | Kalkulace .....  | 43 |
| 7.2.1 | Kalkulace ceny vybrané sady výrobků.....                     | 45 |
| 7.3   | Reporting .....  | 47 |
| 7.3.1 | Týdenní reporting .....                                      | 48 |
| 7.3.2 | Měsíční reporting .....                                      | 48 |
| 7.3.3 | Roční reporting.....   | 49 |
| 7.4   | Analýza odchylek .....                                       | 50 |
| 8     | Návrhy možných zlepšení.....                                 | 52 |
| 8.1   | Controller versus manažer.....                               | 52 |
| 8.2   | Reporting .....  | 52 |
| 8.3   | Plánování a rozpočty .....                                   | 53 |
| 8.4   | Kalkulace .....  | 53 |
| 8.5   | Strategické nástroje controllingu .....                      | 53 |
| 8.5.1 | SWOT analýza.....  | 53 |
| 8.5.2 | Analýza konkurence.....                                      | 56 |
| 8.5.3 | PEST analýza .....   | 59 |
| 8.6   | Navrhované klíčové ukazatele výkonnosti .....                | 62 |
| 8.6.1 | Nákladovost.....   | 62 |
| 8.6.2 | Obchodní deficit.....  | 62 |
| 8.6.3 | Plnění objemu výroby.....                                    | 63 |
| 8.6.4 | Střední doba mezi poruchami stroje.....                      | 63 |
| 9     | Závěr .....  | 64 |
| 10    | Summary and key words.....                                   | 67 |
| 11    | Přehled použité literatury.....                              | 68 |
| 12    | Seznam zkratk .....  | 70 |
| 13    | Přílohy.....   | 71 |

# 1 Úvod

Controlling si můžeme představit jako soubor nástrojů, postupů, procesů a technik, které podniky aplikují, kvalitativně rozvíjí a trvale zdokonalují s cílem dosáhnout maximálně efektivního finančního řízení přinášejícího významnou přidanou hodnotu pro majitele.

Přesná definice controllingu v současnosti není přesně známá. Při přesném překladu tohoto anglického názvu se dá často setkat s tím, že je controlling chápán jako kontrola. To ovšem není pravda, protože controlling napomáhá k řízení společnosti a dosažení podnikových cílů a samotná kontrola je jen jeho součástí.

Pokud bychom se na tento pojem podívali do historie, můžeme si povšimnout faktu, že controlling je oproti účetnictví celkem mladou součástí finančního řízení podniku a tudíž nesahá tak daleko do historie. I přes svou krátkou existenci si controlling prošel celkem velkým vývojem. Poprvé se objevil na konci 19. století v USA, kdy bylo hlavním úkolem controllerů hlavně spravovat podnikové finance. Od té doby se controlling v podnikové praxi neustále vyvíjel a zdokaloval a controllerům bylo přiřazeno mnoho dalších úloh, jako například analyzování podnikových cílů, příprava materiálů pro plánování a poradenství vedoucím pracovníkům.

V současnosti je controlling nepostradatelným nástrojem managementu ve firmách a neziskových organizacích a bez jeho podpory je management podniku neúplný. Jeho úloha v podniku však závisí na velikosti podniku, jeho struktuře a stylu řízení. Nejčastěji controllingové oddělení zastává funkci poradce a příliš se nepodílí na rozhodování.

Úspěšný controlling může umožnit snadno a pohodlně vyhodnotit výsledky podnikatelských činností a záměrů. Pokud bychom controlling přirovnali k lodi a osobu controllera, která samotný controlling řídí, ke kormidelníkovi, můžeme tento koncept chápat následovně - kormidelník naviguje kapitána lodi, tedy vedení podniku, na správnou cestu a současně ho upozorňuje na rizika, která již existují nebo by se mohla vyskytnout, aby loď dorazila do svého cíle.

Cílem této bakalářské práce je vymezit controlling jako koordinační koncept v podniku a analyzovat práci controllera a controllingového oddělení. V praktické části budou teoretické poznatky aplikovány na vybranou společnost pomocí provedení analýzy controllingových metod a nástrojů a v závěru budou tyto metody vyhodnoceny a případně bude zpracován návrh vhodných variant na optimalizaci controllingu jako celku.



## 2 Controlling jako proces řízení

### 2.1 Pojem controlling

Pojem „controlling“ se v jednotlivých odborných publikacích vyjadřuje různě. Podle Eschenbacha a Sillera (2012) bylo toto slovo odvozeno z anglického slova „to control“, což při překladu do češtiny a vyjádření ve slovesném tvaru můžeme přeložit jako kontrolovat, vést, řídit, regulovat, ovládat nebo také plánovat. Ve jmenném tvaru by se dalo popsat jako kontrola, zkouška, nutnost, dozor, přezkoušení, moc, násilí, rozkaz, omezení, vedení nebo zdrženlivost (Eschenbach, 2004).

Ve většině německých slovníků vydaných v nedávné době již najdeme přesnější význam tohoto slova. Pojem controlling je zde uveden jako řízení a kontrola. To se skutečnosti přibližuje nejlépe. V praxi se totiž často stává, že je controlling chápán jako kontrola, což není tak úplně pravdivé. Controlling je podporou managementu a napomáhá k řízení společnosti, tudíž kontrola je jen jeho součástí (Mikovcová, 2007; Synek, 2011).

V následující tabulce jsou uvedeny rozdíly pojmů controlling a kontrola.

Tabulka 1: Porovnávání obsahu, cíle a rozdílnosti pojmů kontrola a controlling

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

Zdroj: Horváth & Partners (2004)

#### 2.1.1 Význam slova controlling

Pokud bychom si chtěli přesněji definovat slovo controlling, najdeme v literatuře mnoho různých variant. Horváth (2003) je toho názoru, že controlling je: „...*subsystém řízení, který koordinuje a cílově orientuje plánování a kontrolu, jakož i poskytování informací tak podporuje adaptaci koordinaci celého systému řízení podniku. Controlling tím představuje podporu řízení.*“.

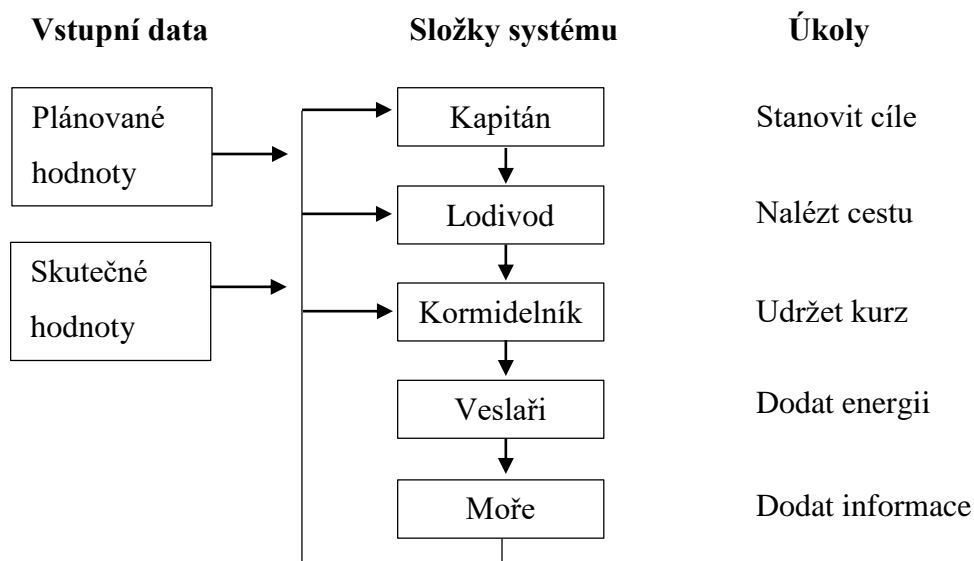
Mann & Mayer (1992) ve své knize uvádí, že „Controlling je systém pravidel, který napomáhá dosažení podnikových cílů, zabráňuje překvapením a včas rozsvěcuje červenou, když se objeví nebezpečí, vyžadující v řízení příslušná opatření.“.

Eschenbach (2004) popisuje controlling takto: „Úspěšný controlling zajišťuje rozpoznání potenciálních a aktuálních odchylek od plánu a po několikakrátém průběhu cyklů nebo fází i jejich odstranění managementem.“.

Za zmínku jistě stojí i názor Krále (2018), který uvažuje o controllingu jako o metodě, která má za úkol zvýšit účinnost řízení stálým a průběžným srovnáváním současného průběhu podnikového procesu s jeho žádoucím stavem, vyhodnocováním odchylek a aktualizováním cílů.

Jak v literatuře uvádí celá řada autorů, je vhodné využít metaforu a pojem controlling přirovnat k lodi. Na složky systému se můžeme podívat na následujícím obrázku.

Obrázek 1: Kybernetický systém



Zdroj: Mikovcová (2007)

Podle Eschenbacha a Sillera (2012) bychom měli controlling přirovnat k lodi a osobu controllera, která samotný controlling řídí, ke kormidelníkovi. Poté můžeme tento koncept chápat následovně – kormidelník naviguje kapitána lodi, tedy vedení podniku, na správnou cestu a současně ho upozorňuje na rizika, která již nastala nebo by mohla nastat, aby loď dorazila do přístavu, tedy dosáhla svého cíle.

## **2.2 Vznik a historie controllingu**

Controlling je oproti účetnictví celkem mladou součástí finančního řízení podniku a tudíž nesahá tak daleko do historie. Poprvé se objevil na konci 19. století ve Spojených státech amerických u dopravních a výrobních podniků jako byly například Acheson, General Electric Company, Ford Motor Company a jiné. Původní náplní práce controllerů bylo spravovat podnikové finance, ale ve 20. letech došlo k velkému rozvoji. Controllerům bylo v té době přisouzeno mnoho dalších úloh jako analyzování podnikových cílů, příprava materiálů pro plánování a poradenství vedoucím pracovníkům (Mikovcová, 2007).

Největší rozkvět zaznamenal controlling v 50. a 60. letech 20. století, kdy se pravomoc controllerů rozšířila i na tvorbu a vyhodnocování podnikového plánu, tvorbě návrhů na zlepšení podniku a správě majetku a financí. V 70. letech se funkce controllera dále změnila na funkci finančního manažera, jehož hlavním úkolem bylo plánování, získávání finančních prostředků, poradenství, účetnictví a controlling (Mikovcová, 2007).

V Evropě se myšlenka controllingu objevila zejména v německy mluvících zemích, odkud se dostal i do České republiky. Význam controllingu nejvíce rostl v průběhu druhé poloviny dvacátého století, kdy stoupaly požadavky na efektivnější řízení podniků s patričním využitím manažerských nástrojů. Brzy na to bohužel došlo ke vzniku centrálně řízeného hospodářství, což se vylučovalo s myšlenkou controllingu, a ten proto nemohl být po pár desítek let rozvíjen. Do České republiky se tedy vrátil až v 90. letech dvacátého století (Král, 2018; Mikovcová, 2007).

## **2.3 Cíle a funkce controllingu**

### **2.3.1 Filozofie controllingu**

Filozofii controllingu lze popsat pomocí tří základních předpokladů:

1. Orientace na cíle.
2. Orientace na úzké profily.
3. Orientace na budoucnost.

Orientace na cíle především předpokládá, že se controlling přímo podílí na vytyčení podnikových cílů, jejich následném kontrolování a vypracování vhodných postupů plánování. Za to orientace na profily se zaměřuje spíše na postavení informačního systému, který poskytuje dostatečný počet hodnotných informací a který napomůže

k odhalení a poté k odstranění tzv. úzkých míst, které brání splnění cílů podniku. Orientace na budoucnost si zakládá na myšlence, že minulost není pro řízení zajímavá do té doby, než začne ovlivňovat budoucnost a dokáže pomoci předejít problémům (Synek, 2011).

### **2.3.2 Cíle controllingu**

Obecným cílem controllingu je přispění k zaručení životaschopnosti podniku. Tento cíl je možné rozložit na ty určité cíle řízení:

1. Zajištění schopnosti anticipace a adaptace.
2. Zajištění schopnosti reakce.
3. Zajištění schopnosti koordinace.

Zajištění schopnosti anticipace a adaptace znamená, že controlling má informovat vedení podniku o existujících změnách okolí a o možných budoucích změnách okolí a tím umožňovat podniku, aby se přizpůsobil těmto změnám a podílel se na nich. Naopak zajištění schopnosti reakce zakládá na zavedení informačního a kontrolního systému, který porovnává plánovaný a skutečný vývoj a umožňuje opravy vnitřních a vnějších poruch.

Zajištění schopnosti koordinace spočívá v hlavní úloze controllingu a tou je tvorba podmínek pro sladění činností jednotlivých podsystémů řízení podniku, a to u cílů finančních i nefinančních, vnitřních i vnějších. Tato úloha pomáhá managementu vybalancovat střety zájmů jednotlivých zájmových skupin a udržet je tak v rovnováze (Eschenbach, 2004; Mikovcová, 2007).

### **2.3.3 Funkce controllingu**

Ke splnění již zmíněných cíle musí controlling splnit určitou řadu funkcí:

1. Registrační funkce – tato funkce se vyskytovala zejména v počátcích rozmachu samotného controllingu. Controlling v tomto případě slouží pouze ke sběru dat o podniku.
2. Navigační funkce – controlling se zaměřuje na kontrolu hospodárnosti a vypracování návrhů opatření k odstranění nedostatků a zlepšení současného stavu.
3. Inovační funkce – úkolem controllingu je poskytování servisu a poradenství a aktivní podílení se na doporučených výkonech a nařízeních, tzn. na vytváření controllingových nástrojů a metod určených pro různé podsystémy řízení

podniku. Někdy controlling přebírá i zodpovědnost za rozhodování v krizových situacích a může se podílet na strategických rozhodnutích podniku.

4. Koordinační funkce – controlling vytváří předpoklady pro spolupráci celého systému řízení tím, že pracuje s jeho jednotlivými podsystemy a upravuje vztahy mezi nimi (Kislingerová & Fibírová, 2008; Mikovcová, 2007; Kovařík, 2013).

### 2.3.4 Zásady controllingu

Jak se ve své knize zmiňují Eschenbach a Siller (2012), v podniku může controlling probíhat efektivně jedině za předpokladu, že plní určité zásady. Jedná se o principy, které mají normativní charakter a mají být určeny obecně a nezávislé na okolní situaci při rozhodování.

Eschenbach a Siller (2012) definují následující typologii zásad controllingu:

1. Zásada hnací a brzdící síly.
2. Zásada objektivity.
3. Zásada včasného jednání.
4. Zásada rovnováhy mezi normativním, strategickým a operativním controllingem.
5. Zásada dokumentace.

Zásadu hnací síly<sup>1</sup> by měl controlling využívat v podnicích, ve kterých management při rozhodování jedná opatrně a s vědomím rizika. V tomto případě by se měl controlling zaměřovat na příležitosti a inovace, aby management pocítil podporu nebo impulz a začal o těchto nových příležitostech a inovacích uvažovat.

Naopak zásada brzdící síly<sup>2</sup> by se měla aplikovat v podnicích, kde management při rozhodování jedná riskantně a ukvapeně. Controlling v tomto případě poukazuje, jak je pro management důležité získat chybějící informace, některé projekty přibrzdí nebo je úplně zastavuje a odkládá do doby, než nastane příznivější situace pro rozhodnutí.

Zásada objektivity stanovuje, že controlling by měl vždy probíhat objektivně. Tato objektivita by se ve vztahu ke controllingu dala chápat následovně – controlling vždy používá vyzkoušené a ověřené hypotézy, teorie a platné teze. Zároveň by měl analyzovat situaci v podniku, tedy zvažovat následné vlivy na jiné osoby než vydá posudek, být systematický, srozumitelný a logicky strukturovaný. V neposlední řadě by se controller

---

<sup>1</sup> Zásada hnací síly neboli odborný promotor

<sup>2</sup> Zásada brzdící síly neboli odborný oponent

měl vyvarovat přikrášlování situace nebo naopak zastírání nepříznivého stavu věcí a potlačovat subjektivní hodnocení.

U zásady včasného jednání je hlavní podstatou rozeznání příležitostí a rizik v podniku a včasné nalezení řešení určitého problému. Toho dosáhne, pokud bude provádět určitá opatření jako vytvoření systému včasného podání informací, jejich následné zpracování a zabránění možným odchylkám. Dále získání prostoru a času pro jednání a předcházení udržování aktiv neinvestičního majetku. Rovněž je důležité, aby stavěl na aktuálních informacích i přes to, že tyto informace nejsou úplně přesné, a nebude nic odkládat na pozdější dobu.

Hlavní úkol u zásady rovnováhy mezi normativním, strategickým a operativním controllingem je zajištění, aby tyto tři druhy řízení byly navzájem v rovnováze a měly v podniku stejně velký význam. Controlling má stále tendenci upřednostňovat operativní způsob před ostatními a tomu se v tomto případě snaží vyhnout.

Zásada dokumentace vyjadřuje fakt, že controlling musí dokumentovat všechny své kroky, tedy všechny výsledky a další procesy. Je nutné tuto dokumentaci vést přehledně a systematicky v písemné formě, aby sloužila k dokumentaci potřeb controllingu, ke kontrole objektivnosti a dodržování zásad, k případné argumentaci, k přípravě rozhodnutí obzvláště v normativní a strategické oblasti pro následnou zpětnou vazbu a ke zvýšení kvality rozhodnutí.

## **2.4 Organizace controllingu**

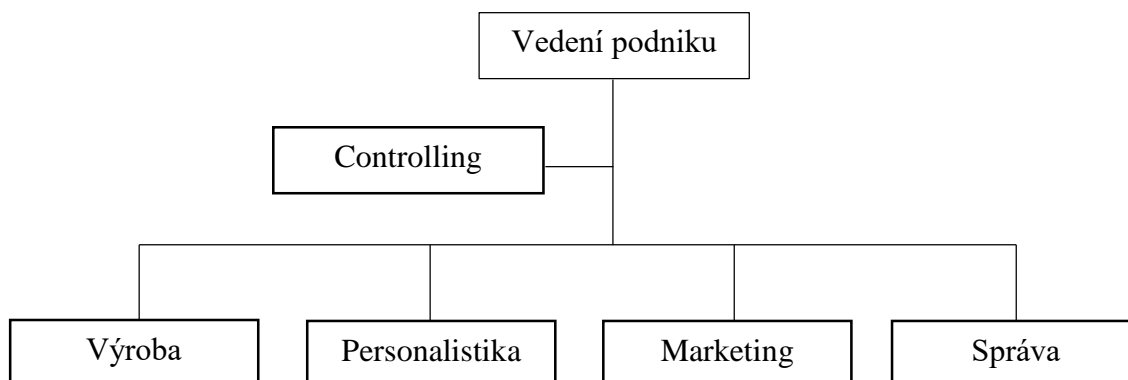
Controlling může nejúčinněji jednat, je-li umístěn na co nejvyšší hierarchické úrovni. Existují ale argumenty, které uvádějí, že může jít o narušení 100% odbornosti controllera při podílení se na spolurozhodování v podniku. Jinou možností je začlenění controllera na druhou řídicí úroveň, která umožňuje lepší propojení controllera s ostatními odděleními. V této pozici může být controller podřízen finančnímu řediteli (Kislingerová & Fibírová, 2008).

Postavení controllingu je ovlivněno interními a externími faktory. Uvádí se zejména velikost podniku, progresivita technologie, politická a sociální situace, zvýšení množství řešených problémů, existující zásady řízení podniku, trh práce a další (Synek, 2011).

Oddělení controllingu může být v organizační struktuře začleněno do liniového nebo štábního útvaru. Závisí na tom, zda je primárně považováno za podporu řízení, nebo spíše za výkon řízení.

**Controlling jako štábní oddělení** – v tomto případě nemá controlling žádné rozhodovací oprávnění ani nařizovací kompetence vůči liniovým útvarům. Je pouze poradním orgánem a jeho hlavním úkolem je tedy příprava rozhodování, poradenství aj. Proto bývá nejvhodnějším řešením zřídit štábní útvar na nejvyšší úrovni, jak už bylo zmíněno výše, nejčastěji do představenstva. Avšak v tomto případě mohou nastat určité konflikty mezi štábem a manažery liniových útvarů (Kislingerová & Fibírová, 2008; Žižlavský, 2014).

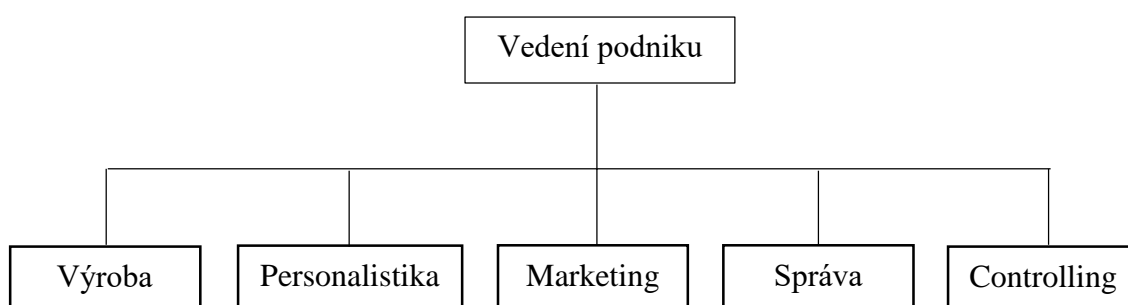
Schéma 1: Controlling jako štábní útvar



Zdroj: Mikovcová (2007)

**Controlling jako liniové oddělení** – controlling opouští od funkce poradce a přejímá větší odpovědnost, tedy nese odpovědnost za přijatá rozhodnutí. K tomuto dochází především v krizových situacích podniku. Praxe ukázala, že v běžném chodu podniku se jeví jako málo stabilní (Synek, 2011; Žižlavský, 2014).

Schéma 2: Controlling jako liniový útvar



Zdroj: Mikovcová (2007)

Vedle těchto dvou nejznámějších útvarů controllingového uspořádání je možné zřídit controlling jako průřezovou funkci, kde liniový vedoucí a controller navzájem spolupracují a uplatňují jak řízení po linii výkonové (liniový vedoucí), tak odborné (controller). V tomto případě má controller pravomoc rozhodovat v určených oblastech, např. plánování (Synek, 2011).

Jak dále uvádí Synek (2011), vedle interního controllingu existuje také externí controlling. Ten je využíván především v malých podnicích, kde buď není k dispozici kvalifikovaný zaměstnanec anebo není vytvoření samostatného controllingu ekonomicky výhodné.



### 3 Controller versus manažer

#### 3.1 Controller

##### 3.1.1 Osoba controllera

Eschenbach a Siller (2012) ve své knize uvádí, že způsob a kvalita plnění úkolů jsou mimo jiné závislé na osobě controllera nebo controllerky. U profesionálního controllera už ale pro kvalitní profesní chování odborná způsobilost nestačí. Důležitou součástí musí tvořit soubory vlastností a schopností controllera, kam patří zejména:

1. Osobní vlastnosti a schopnosti managementu – např. vlastní iniciativa, projev analytického myšlení a jednání, osobní představy o etice, ochota učit se, přesnost, kreativita.
2. Sociální a komunikativní kompetence – např. schopnost týmové práce, schopnost komunikace, síla při prosazování.
3. Metody kompetencí – např. techniky analýzy a rozhodnutí, technika komunikace, organizační talent, projektový management, informační management, znalosti práva.
4. Odborné znalosti podnikové ekonomiky – např. znalost interního a externího účetnictví, etika managementu, strategické řízení podniku, kontrola, plánování a sestavování rozpočtu, výkaznictví.
5. Obchodní znalosti – např. znalost obchodního modelu, znalost okolí, znalost dosavadního vývoje podniku, jazyková znalost.

##### 3.1.2 Úlohy controllera

Podle Horvátha (2003) je úkolem controllera „*připravit pro management podniku vhodné nástroje, dát je k dispozici a zároveň se starat o to, aby pro řešení daného problému byly použity správné nástroje a odborně správným způsobem*“. Dalo by se tedy říct, že controller má vybrat vhodná vstupní data a provést zpracování těchto dat za pomoci analytických nástrojů do požadovaného výstupu.

Controller se dále zabývá koordinací plánování a rozhodování, podílí se na tvorbě rozpočtu, informuje o výši a příčinách odchylek od cíle a navrhuje možné způsoby řešení, nabízí poradenství, informuje o změnách v okolí podniku, tvoří firemní metodiku, spolupodílí se na vývoji firmy a je poradcem a navigátorem manažera (Bragg & Roehl-Anderson, 2011).

Konečný a Režňáková (2005) rozdělují úkoly controllera do těchto kategorií:

1. Rozhodovací úkoly – controller má pravomoc rozhodovat např. o hodnotě tolerance odchylky od stanovených plánu, o druhu reportingu, o iniciativě při napravování odchylek a o zavedení potřebných nápravných opatřeních.
2. Plánovací úkoly – úkolem controllera je vybudovat plánovací systém a koordinovat práce spojené s plánováním jako vypracování směrnic, sestavování plánu orientovaného na cíle, náklady a podobně.
3. Informační úkoly – controller vytváří informační systém a provádí pravidelný reporting.
4. Analytické a kontrolní úkoly – controller má za úkol vybudovat kontrolní systém za jeho pomoci je schopen zjišťovat odchylky od plánu, kontrolovat řízení plánovacích prací, výsledky a trendy. Jako analytické úkoly controller provádí rozbor příčin odchylek od plánu a po jejich projednávání s odpovědnými pracovníky hledá řešení k odstranění těchto odchylek a sleduje účinky provedených řešení.
5. Zvláštní úkoly – mezi zvláštní úkoly patří např. koupě podniku, provedení strukturálních změn, odpovědnost za investiční plánování a kontrolu investic a jiné.

Mezinárodní sdružení pro controlling<sup>3</sup> formuluje několik hlavních úloh controllera. Jednou z nich je, že controller pomáhá manažerům v oblasti plánování a řízení, aby vše probíhalo podle stanovených cílů. Dále nese odpovědnost za transparentnost podnikových výsledků, financí, procesů a strategie, a tím přispívá k vyšší ziskovosti, koordinuje dílčí cíle a plány orientované na budoucnost a kontroluje, aby každý nositel rozhodovací pravomoci jednal v souladu se stanovenými cíli. A v neposlední řadě zajišťuje informace, které manažeři potřebují k rozhodování, vytváří a aktualizuje controllingové systémy a je interním poradcem všech nositelů rozhodovacích pravomocí v otázkách týkajících se plánování, výkonnosti a účetnictví (Mikovcová, 2007; Kislíngrová & Fibírová, 2008).

### **3.2 Controller versus manažer**

I přes to, že controller nemá v podniku pravomoc k rozhodování o cílech a budoucím vývoji podniku, měl by být rovnocenným partnerem managementu. Controller by měl

---

<sup>3</sup> Z originálního překladu International Group of Controlling – IGC

vystupovat jako nezávislá osoba, což znamená, že by neměl být vnitřně motivován k prezentování úspěchu či k zatajování neúspěchu konkrétních rozhodnutí prostřednictvím předkládaných informací (Fibírová, Šoljaková, Wagner, & Patera, 2015).

Samotná aplikace controllingu a výkon controllingových funkcí tedy nespadá jen na bedra controllerů, ale je nutná neustálá spolupráce s manažery. Žižlavský (2014) popisuje, že controlling je vlastně výsledkem této spolupráce a dodává: „*Manažer rozhoduje, controller jeho rozhodnutí inspiruje, hodnotí, programuje, sleduje jejich naplnění a dává doporučení.*“.

Typicky ideální dělbu práce mezi controllery a manažery zvyrazňuje následující tabulka.

Tabulka 2: Vztah controllera a řídicího pracovníka

| <b>Controller</b>  | <b>Řídicí pracovník (manažer)</b>                                      |
|--|--|
| Připravuje podklady pro plánování a rozhodování                      | Plánuje, rozhoduje   |
| Informuje o odchylkách   | Reaguje na zjištěné odchylky   |
| Připravuje metodiku rozpočetnictví, kalkulací, vnitropodnikových cen | Prosazuje a využívá informace připravených systémů kalkulací, rozpočtů |
| Informuje o změnách v okolí podniku                                  | Reaguje, aby udržel dlouhodobou rovnováhu s okolím                     |
| Je poradce managementu   | Akceptuje controlling v procesu řízení                                 |

*Zdroj: Fibírová, Šoljaková, Wagner & Patera (2015)*

Je jasné, že neexistuje přesná hraniční čára mezi úlohami controllera a manažera. Aktuální vývoj ukazuje, že hranice mezi managementem a controllingem se postupem času stává prostupnější, až se skoro ztrácí. Manažer přebírá řadu úloh od controllera a zároveň controller vykonává řadu manažerských funkcí a vstupuje tím více do managementu (Eschenbach, 2004; Kislíngerová & Fibírová, 2008).

Rozsah výkonů, které controller přejímá od managementu, závisí na určitých faktorech. Těmito faktory mohou být velikost podniku, styl řízení, historický kontext, vývoj okolí, množství, aktuálnost a komplexnost problémů, které management řeší, ale především na ochotě a vstřícnosti manažerů implementovat controlling jako doplňující funkci (Mikovcová, 2007).

## 4 Nástroje controllingu

Jak již bylo uvedeno výše, controlling slouží jako podpora manažerů ve všech fázích řízení. Za nejdůležitější fáze lze považovat plánování, realizaci, kontrolu a opatření. Pro zajištění těchto oblastí slouží tzv. controllingové nástroje, jež jsou schopné zajistit úspěch na úrovni strategického, operativního i normativního řízení (Mikovcová, 2007).

Controlling tedy můžeme členit na:

1. Normativní controlling – napomáhá vedení podniku vytvořit určité vize, smysl existence podniku a hlavní zásady chování vůči zájmovým skupinám.
2. Operativní controlling – sleduje krátkodobé cíle podniku a napomáhá managementu při optimalizaci věcných, časových hodnotových měřítek podnikových aktivit.
3. Strategický controlling – sleduje dlouhodobé cíle podniku a napomáhá managementu při budování potenciálních úspěchů.

### 4.1 Operativní controlling

Operativní controlling umožňuje podniku zaměřit se na budoucnost, ale pouze na kratší časové období<sup>4</sup>. Jeho hlavní činností je neustálé porovnávání skutečnosti s plány, zjišťování odchylek skutečnosti od požadovaného stavu, jejich následné vyhodnocování a snaha podnik optimalizovat (Kovařík, 2013; Horváth & Partners, 2004).

Úkolem operativního controllingu je podpora operativních plánů. Rozlišuje mezi krátkodobým vývojem, který se projevuje nákladem a výnosem, a trendy. Úhel pohledu je zaostřen na samotný podnik a jeho operativní činnosti (Horváth & Partners, 2004).

Vollmuth (2004) říká: „Operativní nástroje a analýzy tvoří základ systému operativního controllingu. Čím lépe a důsledněji jsou tyto nástroje nasazovány, tím účinnější je controlling v podniku.“

Mezi hlavní cíle operativního controllingu jsou dle Eschenbach a Sillera (2012) zajištění dosažení úspěchu firmy a zachování platební schopnosti neboli likvidity. Mezi operativní cíle řízení patří:

1. Zajištění plánovaných účinků použité strategie a dosažení strategických cílů.
2. Dosažení plánované rentability, produktivity a hospodárnosti.
3. Zajištění likvidity nutné k trvale udržitelné existenci firmy.

---

<sup>4</sup> Zpravidla na jeden rok

### **4.1.1 Úkoly operativního controllingu**

Eschenbach a Siller (2012) popisují následující hlavní úkoly operativního controllingu – konkretizace strategických možností, návrh opatření ke zvýšení produktivity, rentability a hospodárnosti, koordinace plánování jednotlivých podnikových oblastí, péče o sestavení rozpočtu, řízení procesu provádění a jeho průběžná kontrola a zajištění kontroly dosažení cíle a plánu.

### **4.1.2 Nástroje operativního controllingu**

#### **a) Výpočet příspěvku na úhradu**

Při výpočtu příspěvku na úhradu je nutno členit náklady na fixní a variabilní. Variabilní náklady jsou závislé na množství vyprodukovaných výrobků nebo poskytnutých služeb. Jejich objem roste s množstvím objemu výrobků nebo služeb, tudíž na tyto výkony nebudou připočítány všechny náklady. Naopak fixní náklady nezávisí přímo na objemu vyprodukovaných výrobků nebo poskytnutých služeb, protože vznikají nezávisle na tom, zda jejich výroba probíhá nebo ne (Vollmuth, 2004).

Vzhledem k tomu, že výrobkům jsou přímo přiřazovány jen variabilní náklady, výpočet příspěvku na úhradu se může označit také jako výpočet neúplných nákladů. Ve srovnání s výpočtem plných nákladů představuje výpočet příspěvku na úhradu tyto přednosti (Vollmuth, 2002):

1. Zlepšení analýzy úspěchu podniku – evidence výnosnosti výrobních skupin, prodejních míst a skupin zákazníků.
2. Ulehčení kontroly nákladů – členění nákladů na fixní a variabilní.
3. Zjednodušené plánování zisku – zjištění příspěvku na úhradu a podnikového výsledku, a to měsíčně a kumulovaně za celý rok.

Příspěvek na úhradu je rozdíl mezi obratem (tržbami) a variabilními náklady. Od příspěvku na úhradu se následně odečtou fixní náklady a tím se zjistí hospodářský výsledek zůstávající podniku při ceně obvyklé na trhu. Vollmuth (2004) rozlišuje výpočet příspěvku na úhradu na jednoduchý a dvojestupňový postup:

1. Jednoduchý výpočet příspěvku na úhradu – fixní náklady jsou odečteny jako blok fixních nákladů od celkového součtu příspěvků na úhradu všech výrobků.

2. Dvojstupňový výpočet příspěvku na úhradu – fixní náklady jsou rozděleny na speciální<sup>5</sup> a všeobecné<sup>6</sup> fixní náklady, díky čemuž je umožněn lepší pohled do struktury nákladů v podniku.

#### b) **Kalkulace**

Kalkulace jsou nezbytným nástrojem pro plánování, sledování a vyhodnocování nákladů. Slouží při tvorbě cen, k plánování nákladů, analýze rentability, stanovení nákladových limitů a podobně. Kalkulace je přehled jednotlivých složek nákladů vztažených na jednotku výkonu. Rozsah kalkulovaných nákladů a struktura kalkulace nemusí být ve všech případech shodná, jelikož závisí na cíli, k jehož řešení je kalkulace využita (Synek, 2011).

Kalkulace rozlišuje dva druhy nákladů a to přímé a nepřímé. Přímé náklady se vztahují ke konkrétnímu výkonu a lze je přesně stanovit na kalkulační jednici. Nepřímé náklady se neváží ke konkrétnímu výkonu, ale zajišťují průběh provozního procesu, a jsou proto označovány jako režijní. Tyto náklady jsou rozpočítávány a k tomu je potřeba znát rozvrhovou základnu, kterou jsou nejčastěji přímé mzdy nebo přímé náklady (Sekerka, Helmanová, & Vacek, 2007).

Z hlediska časového horizontu se kalkulace rozděluje na předběžnou a výslednou. Předběžná kalkulace se sestavuje ještě před zahájením výkonu a stanovuje předpokládané, tedy plánované náklady na kalkulační jednici. Při jejím sestavování nejsou známy normy, a proto se vychází z informací o nákladech podobných výrobků nebo služeb. Jde tedy jen o odhad budoucích nákladů. Výsledná kalkulace se sestavuje až po provedení výkonu a zjišťuje skutečné náklady vynaložené na kalkulační jednici. Je hlavně nástrojem kontroly hospodárnosti (Čechová, 2011; Sekerka, Helmanová, & Vacek, 2007).

Dále se kalkulace rozlišuje na kalkulaci plných a neúplných nákladů. Kalkulace plných nákladů spočívá v tom, že veškeré náklady přiřazeny kalkulačním jednicím, a to znamená, že na jednotku výkonu se rozpočítávají režijní náklady a tím se spočítají průměrné fixní náklady. Naopak u kalkulace neúplných nákladů není možné náklady přímo přiřadit ke kalkulační jednici, proto se již nepočítá s průměrnými fixními náklady,

---

<sup>5</sup> Speciální fixní náklady jsou ovlivňovány rozhodnutím řídicích pracovníků a patří mezi ně marketing, odbyt, výroba a materiálové hospodářství.

<sup>6</sup> Všeobecné fixní náklady jsou ovlivňovány rozhodnutím samotného vedení podniku a obsahují fixní náklady vedení podniku, účetnictví, controllingu a všeobecné režie.

ale tato kalkulace vyžaduje oddělení fixních a variabilních nákladů (Čechová, 2011; Sekerka, Helmanová, & Vacek, 2007).

Každý podnik má individuální strukturu nákladů v rámci kalkulačního vzorce. Obecný vzorec kalkulace nákladů vypadá následovně:

Tabulka 3: Kalkulace nákladů

|                              |
|------------------------------|
| + Přímý materiál             |
| + Přímé mzdy                 |
| + Přímé odpisy               |
| + Ostatní přímé náklady      |
| + Výrobní režie              |
| Vlastní náklady výroby       |
| + Správní režie              |
| + Zásobovací režie           |
| Vlastní náklady výkonu       |
| + Odbytová režie             |
| Úplné vlastní náklady výkonu |

Zdroj: Sekerka, Helmanová, & Vacek (2007)

Na tuto kalkulaci navazuje kalkulace ceny, která k úplným vlastním nákladům výkonu přidává jednotkový zisk nebo ztrátu:

Tabulka 4: Kalkulace ceny (navazuje na předchozí tabulku)

|                 |
|-----------------|
| + Zisk (ztráta) |
| Prodejní cena   |
| + DPH           |
| Cena včetně DPH |

Zdroj: Sekerka, Helmanová, & Vacek (2007)

### c) Rozpočty

Rozpočet je základní finanční plán, který obsahuje seznam plánovaných příjmů a výdajů. Připravuje se dopředu na vymezené časové období a při jeho sestavování se vychází z norem a odhadů (Drury, 2012).

Postup pro tvorbu rozpočtu je následující (Drury, 2012):

1. Sdělení zásad rozpočtové politiky osobám, které jsou za přípravu rozpočtů zodpovědné.
2. Stanovení faktorů, které omezují výstupy.
3. Příprava rozpočtu výnosů z prodeje.
4. Počáteční příprava rozpočtů.
5. Vyjednávání rozpočtu s nadřízenými.
6. Koordinace a revize rozpočtu.
7. Finální přijetí rozpočtu.
8. Průběžná revize rozpočtu.

Podnikový rozpočtový systém se dle Čechové (2011) člení na:

1. Podnikový rozpočet – tento rozpočet se týká podniku jako celku. Patří sem sestavení rozpočtové výsledovky a rozvahy, rozpočtu peněžních toků a investičních a kapitálových rozpočtů.
2. Střediskový rozpočet – souvisí s řízením vnitropodnikových útvarů. Slouží ke stanovení úkolů řídicím pracovníkům jednotlivých útvarů z hlediska střediskových nákladů, střediskových výnosů, stavu aktiv a investovaného kapitálu.
3. Rozpočty jednotlivých zakázek.

Rozpočty se rozdělují na krátkodobé a dlouhodobé. Dlouhodobé rozpočty jsou sestavovány na několik let dopředu. Vyjadřují dlouhodobé cíle podniku, které souvisí se strategickými a investičními aktivitami. Za to krátkodobé rozpočty se většinou sestavují na období jednoho roku, ať už kalendářního nebo hospodářského, ale mohou být i na kratší časová období jako je měsíc nebo čtvrtletí. Tyto rozpočty transformují podnikový rozpočet na operativní cíle (Čechová, 2011; Šoljaková & Fibírová, 2010).

#### d) **Reporting**

Reporting je jedna z nejdůležitějších součástí controllingového procesu. Hlavním cílem reportingu je poskytnutí podstatných dat a informací manažerům a vedení podniku, které jim mohou pomoci při řízení celého podniku či jeho jednotlivých organizačních složek (Mikovcová, 2007; Šoljaková & Fibírová, 2010).

Odpovědnost za reporting nese controllingové oddělení, které se stará o přípravu a zpracování reportingové zprávy neboli reportu. Obsah a forma informací, které jsou



v reportu obsaženy, se musí řídit dle vnitropodnikových směrnic a metodických pokynů. Základním zdrojem údajů pro tvorbu reportů je ve většině podniků účetnictví. Kvalitní údaje umožňují měřit výkonnost podniku, finanční situaci a poskytovat příslušné informace o potřebných ukazatelích na základě věrného a poctivého obrazu (Mikovcová, 2007; Vlčková & Buus, 2018).

Proces reportingu lze dle Eschenbach a Siller (2012) rozdělit do čtyř fází:

1. Pořízení dat – controller získává informace pomocí analýzy, matematických a statistických výpočtů a podobně. Tím utváří obraz o důvodech odchylek vzhledem k plánu, o příčinách problémů a také vytváří předpoklady budoucího vývoje.
2. Vypracování zprávy – controller vypracuje ve spolupráci se zodpovědnými osobami zprávu, kterou předá vedoucím pracovníkům.
3. Prezentace – controller prezentuje svou zprávu na schůzi, které by se měly zúčastnit všechny odpovědné osoby.
4. Opatření – controller jménem vedoucích pracovníků vypracovává protokol o výsledku schůze, kde jsou formulována opatření k dosažení stanoveného cíle. Controller je odpovědný za kontrolu provádění přijatých opatření v určených termínech a za podání zpráv o případných odchylkách.

Jak už bylo zmíněno, úkolem reportingu je pomoc managementu při rozhodování a řízení podniku. Je proto důležité, aby byly dodrženy určité požadavky – objektivita, ověřitelnost a srozumitelnost, vhodný obsah, forma a struktura reportu a včasnost (Mikovcová, 2007).

Součástí reportingu jsou tzv. „Key performance indicators“ neboli KPI, což v překladu znamená klíčové ukazatele výkonnosti. Tyto ukazatele slouží pro hodnocení plnění stanovených cílů a kritických ukazatelů úspěšnosti (Eschenbach & Siller, 2012).

#### e) **Analýza odchylek**

Pro rozbor odchylek se využívají plánované položky nákladů i výnosů, které jsou výsledkem podnikového plánování. Analýza odchylek se týká zejména nákladů. Odchylku zjistíme porovnáním skutečné hodnoty a plánované či rozpočtované hodnoty (Lazar, 2012; Mikovcová, 2007).

Podle Mikovcové (2007) jsou nejčastějšími příčinami např. chybné plánování, nereálné stanovení cílů, zvýšení nebo snížení cen, chyby v analýze trhu a podobně.

Odchylky lze dělit do dvou hlavních skupin – odchylky výnosů a odchylky nákladů. Odchylky výnosů závisí na změně objemu výrobků nebo skupin výrobků s odlišným

příspěvkem na úhradu nebo na změně ze strany zákazníků. Naopak mezi odchylky nákladů patří odchylky cenové, kapacitní a spotřební. V rámci těchto dvou skupin se může jednat ještě o odchylky kvantitativní a kvalitativní (Mikovcová, 2007).

#### f) **Výpočet krátkodobého výsledku hospodaření**

Výpočet krátkodobého výsledku hospodaření je důležitým nástrojem řízení podniku, protože obsahuje všechny významné údaje podniku. K dispozici by měl být každý měsíc managementu a vedení podniku, jelikož je z něj vidět pozitivní i negativní vývoj podniku. Na základě těchto informací, které lze z tohoto výpočtu získat, musí být rozhodnuto o nových opatřeních (Vollmuth, 2004).

Hlavními metodami pro výpočet krátkodobého hospodářského výsledku jsou metoda celkových nákladů a metoda nákladů prodaného zboží. Obě metody mají odlišnou vypovídací schopnost. Metoda celkových nákladů porovnává celkové výnosy z tržeb za prodané výrobky s náklady vzniklými v daném období. Naopak metoda nákladů na prodané výrobky srovnává celkové výnosy z tržeb pouze s náklady na ty výrobky, které byly skutečně během období prodány (Vollmuth, 2004; Vollmuth, 2002).

#### g) **Analýza kritických bodů**

Analýza kritických bodů umožňuje podniku spočítat kritický bod, neboli bod zvratu, kdy obrat ještě pokrývá celkové náklady podniku a podává tak informaci o tom, jaké množství své produkce nebo jak velký objem tržeb musí firma realizovat, aby nebyla ve ztrátě. Pro vypracování analýzy kritických bodů je zapotřebí oddělené vykazování fixních a variabilních nákladů (Vollmuth, 2004).

#### h) **Analýza úzkých profilů**

Analýza úzkého profilu se používá při optimalizaci výrobního programu a tedy problémem kapacitního omezení. I zde je nutné, aby byly náklady v podniku rozděleny na fixní a variabilní, protože analýza pracuje s příspěvkem ke krytí fixních nákladů a tvorbě zisku.

Při optimalizaci mohou nastat tři možnosti – žádný úzký profil, jeden úzký profil nebo více úzkých profilů. Žádný úzký profil znamená, že mohou být vyrobeny všechny produkty. V případě jednoho a více úzkých profilů je potřeba stanovit relativní příspěvek na úhradu pro jednotlivé skupiny výrobků a upravit pořadí produktů, aby bylo dosaženo co největšího zisku (Vollmuth, 2004).

## **4.2 Strategický controlling**

Strategický controlling se taktéž orientuje na budoucnost, avšak z hlediska dlouhodobějších cílů, tedy v rozsahu čtyř až pěti let. Zabývá se šancemi a riziky podniku a jeho úkolem je rozpoznat odchylky od žádoucího stavu včas, než se dostanou do operativních čísel (Vollmuth, 2004; Kovařík, 2013; Eschenbach, 2004).

Strategický controlling na jedné straně vyjadřuje myšlenkový postoj, tedy strategické myšlení a jednání, a na straně druhé vytvoření infrastruktury na podporu procesů plánování a prosazování strategie za pomoci informačních a koordinačních výkonů (Eschenbach, 2004).

### **4.2.1 Úkoly strategického controllingu**

Dle Eschenbacha a Siller (2012) zaujímá strategický controlling následující činnosti – analyzuje silné a slabé stránky podniku a příležitosti a hrozby okolí podniku, podporuje rozvoj strategických cílů, koordinuje rozpracování strategií, jejich vhodnost a zajišťuje jejich včasné zavádění, institucionalizuje strategická porovnání plánu a skutečnosti a připravuje opatření při odchylkách, vytváří systém včasného rozpoznání a zavádí kontrolu a přizpůsobuje strategie při změně okolních podmínek.

### **4.2.2 Nástroje strategického controllingu**

#### **a) SWOT analýza**

Základem SWOT analýzy je matice, která se skládá ze čtyř částí – analýzy silných stránek podniku, slabých stránek podniku, příležitostí a ohrožení. Silné a slabé stránky se řadí mezi interní faktory, které je podnik schopen kontrolovat a ovlivňovat, naopak příležitosti a ohrožení jsou externími faktory, které podnik sám neovlivní a může na ně pouze reagovat (Mikovcová, 2007; Koráb, Režňáková, & Peterka, 2007).

Hlavním úkolem je podpoření silných stránek podniku a potlačení těch slabých, pokud brání využití silných stránek nebo příležitostí. Doporučuje se sestavovat tuto matici alespoň jednou do roka (Mikovcová, 2007).

#### **b) Analýza konkurence**

Hlavní nebezpečí pro podnik hrozí od současných konkurentů, ale zároveň i potenciálních. Každý podnik by si měl průběžně zjišťovat informace o svých známých i nových konkurentech, protože tento krok může podniku pomoci k plánování své vlastní konkurenční strategie. K tomu slouží analýza konkurence. Ta se provádí tak, že si podnik

vybere 3 až 5 hlavních konkurentů a následně srovnává podíly na trhu, zákazníky, strategické cíle nebo například určité výrobky či skupiny výrobků (Vollmuth, 2004).

Po provedení analýzy konkurence je nutné vyhodnotit její výsledky a navrhnout možná opatření. Nejprve je nutné zjistit negativní odchylky vlastního podniku, které upozorňují na slabá místa podniku. Rovněž je nutné zaměřit se na odchylky pozitivní. Následně se hledá způsob pro eliminaci negativních odchylek a určují se odpovědní pracovníci (Vollmuth, 2004; Mikovcová, 2007).

Cílem konkurenční analýzy je získání podnětů pro zlepšení a vývoj vlastních výrobků nebo celého podniku. Zároveň umožňuje podniku objevit své silné stránky, na kterých mohou být postaveny nové a komplexnější strategie (Vollmuth, 2004).

### c) **PEST analýza**

Cílem této analýzy je identifikovat významné faktory z vnějšího prostředí podniku, které výrazně ovlivňují budoucnost podniku a jejichž ignorování by mohlo podnik značně ohrozit. Existují čtyři skupiny těchto faktorů:

- Politicko-právní (P) – politická struktura, politická stabilita, existence vlivných politických skupin ve vztahu k odvětví, zákonná úprava chování firem apod.,
- Ekonomické (E) – hospodářský cyklus a jeho růst, fiskální a monetární politika,
- Sociální (S) – demografická struktura společnosti, životní styl, úroveň vzdělání a kultury atd.,
- Technologické (T) – celkový stav technologie ve světě, progresivita a frekvence inovací, výše výdajů na technický pokrok, změny životního cyklu výrobku.

Výsledkem PEST analýzy jsou návrhy, jak by měl podnik čelit kritickým faktorům a jak se jim přizpůsobit (Mikovcová, 2007).

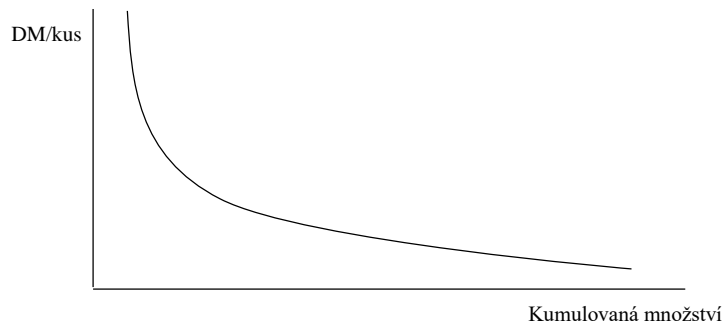
### d) **Analýza odvětví**

Model analýzy odvětví vytvořil Porter, proto se této analýze často přezdívá Porterův model. Jeho cílem je posouzení odvětví podle jeho potenciálu zisku prostřednictvím identifikace a popisu faktorů ovlivňujících v pěti oblastech hospodářskou soutěž odvětví, identifikace příležitostí a ohrožení v odvětví a posouzení druhu a síly ovlivňujících faktorů. Mezi těchto pět oblastí patří rivalita mezi stávající konkurencí, ohrožení potenciálními konkurenty, výrobci náhradních produktů (substitutů), vyjednávací síla dodavatelů a vyjednávací moc odběratelů (Eschenbach & Siller, 2012).

### e) Zkušenostní křivka

Zkušenostní křivka neboli křivka učení vyjadřuje, že náklady na pravidelně se opakující úkoly klesají, pokud se zvětšují zkušenosti pracovníků při vypracovávání těchto úkolů. Efekty zkušenostní křivky se projevují snížením konstantních nákladů na jednotku produkce při zvětšení rozsahu produkce (Vollmuth, 2004).

Graf 1: Zkušenostní křivka



Zdroj: Vollmuth (2004)

K tomu, aby zkušenostní křivka byla účinná, mohou přispívat různé faktory – zavedení informačních systémů, vybudování efektivnějšího plánovacího systému, zlepšení metod práce, zlepšování výrobků, snížení zmetkovosti, nižší spotřeba energie, hospodárnější využití materiálu, zavedení nových technologií a mnoho dalších (Vollmuth, 2004).

Vollmuth (2004) dodává, že čím větší je podnik, tím je k dispozici větší potenciál k úsporám fixních i variabilních nákladů, což působí ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku. Tyto účinky jsou ale závislé na vedení podniku a vedoucích pracovnících, kteří musí neustále pracovat, aby se snižovaly náklady ve všech útvarech podniku. Zvyšující se množství podniku by mělo vést ke snaze k neustálým zlepšováním.

### f) Křivka životního cyklu výrobku

Dle Mikovcové (2007) je nutné z hlediska volby vhodné strategie pro jednotlivé výrobní skupiny znát životní cyklus těchto výrobků a fázi, ve které se výrobek právě nachází. Životnost výrobků na trhu je omezená a jeho životní cyklus výrobku by se dal dělit na čtyři etapy:

1. Fáze zavedení – vyznačuje se vysokými náklady na výrobek, pomalu narůstajícím obratem, ztrátovou výrobou a malým počtem konkurentů.
2. Fáze růstu – ve fázi růstu klesají náklady na jednotku, vyšší poptávka zajišťuje rychlý růst obratu a zisku, a proto jsou nutné investice na rozšiřování trhu.

3. Fáze zrání – výrobek dosahuje maximálního obrátu a zisku, silná konkurence, maximální cash flow a investice jsou využívány pouze na udržení tržního podílu.
4. Fáze ústupu – v této fázi klesá obrát, zisk i cash flow a poptávka zákazníků směřuje k jinému výrobku, který ten stávající vytlačuje z trhu.

**g) Analýza portfolia**

Analýza portfolia je metodou strategického plánování podniku, jejímž cílem je soustředování zdrojů do oblastí trhu, u nichž se očekává příznivý vývoj a kde podnik bude moci uplatnit konkurenční výhodu. Podle výsledků této analýzy může vedení podniku a vedoucí pracovníci lépe rozhodovat o budoucích aktivitách podniku (Mikovcová, 2007; Vollmuth, 2004).

Základem této analýzy je vytvoření portfolia, což je sestava výrobků, která je oceněna podle určitých kritérií. Nejznámější portfoliovou analýzou je matice Boston Consulting Group, kde jsou hlavními faktory výnosů relativní tržní podíl a růst trhu. Oba tyto faktory se porovnávají v jedné matici, kde jsou výsledkem čtyři strategické oblasti – dorost, hvězdy, dojně krávy a chudí psi (Mikovcová, 2007; Vollmuth, 2004).

## 5 Metodika

Cílem této bakalářské práce je vymezit, analyzovat práci controllera a controllingového oddělení, následně teoretické poznatky aplikovat na vybranou firmu a zpracovat návrh vhodných variant na optimalizaci controllingu jako celku.

Tato bakalářská práce se dělí na teoretickou a praktickou část.

Teoretická část je rozdělena do tří kapitol. V první kapitole se tato práce věnuje vymezení controllingu jako koordinačnímu konceptu v podniku. Konkrétně se jedná o význam controllingu, jeho historie a cíle, funkce a zásady controllingu a o organizaci controllingu v podniku. Druhá kapitola zahrnuje informace o controllerovi jako osobě, jaké by měl mít vlastnosti a jaké plní základní úlohy. V neposlední řadě rozebírá vztah manažera a controllera a základní rozdíly mezi těmito dvěma pozicemi. Třetí kapitola je věnována jednotlivým metodám a nástrojům controllingu – operativního a strategického. Zejména rozebírá kalkulace, rozpočty, analýzu odchylek, které jsou důležitou součástí controllingu každého podniku.

V praktické části budou využity teoretické poznatky, které se přímo aplikují na vybraný podnik. Tímto podnikem je Novem Car Interior Design, k. s. sídlící v Městě Touškově. Praktická část je rozdělena do tří kapitol. V první kapitole se bude tato práce věnovat seznámení s podnikem, předmětu činnosti a jeho organizační struktuře.

Druhá kapitola bude rozebírat vybrané metody a nástroje operativního controllingu, které jsou přímo uplatňovány ve vybraném podniku. Tato část bude zejména zahrnovat plánování a rozpočet, výpočet příspěvku na úhradu, kalkulace, reporting a analýzu odchylek. Strategické nástroje ve vybraném podniku nejsou tolik využívány.

Poslední kapitola se bude na základě provedených analýz a nástrojů zabývat zhodnocením a analýzou vybraných metod a nástrojů a bude navrhopvat jejich možná zlepšení.

V praktické části budou využity následující vzorce:

- Absolutní příspěvek na úhradu:

$$\text{Absolutní příspěvek na úhradu (Kč)} = \text{tržby} - (\text{přímý materiál} + \text{přímé mzdy} + \text{náklady na režijní materiál} + \text{odbytové náklady} + \text{náklady na kooperace}) \quad (1)$$

- Relativní příspěvek na úhradu:

$$\text{Relativní příspěvek na úhradu (\%)} = \frac{\text{absolutní příspěvek na úhradu}}{\text{tržby}} * 100 \quad (2)$$

- Kalkulační vzorec:

|                                     |
|-------------------------------------|
| + Přímý materiál (polotovary)       |
| + Ostatní přímý materiál            |
| + Přímé mzdy                        |
| <b>Celkové přímé náklady</b>        |
| + Náklady na zmetky                 |
| + Náklady na vícepráce              |
| + Náklady na režijní materiál (DMS) |
| + Odbytové náklady                  |
| <b>Celkové nepřímé náklady</b>      |
| + Fixní přírážka                    |
| + Zisková přírážka                  |
| <b>Prodejní cena</b>                |

- Přírážka na zmetky:

$$\text{Přírážka na zmetky} = \frac{\text{Nepřímé náklady}}{\text{Ostatní přímý materiál}} * 100 \quad (3)$$

- Přírážka na vícepráce:

$$\text{Přírážka na vícepráce} = \frac{\text{Nepřímé náklady}}{\text{Přímé mzdy}} * 100 \quad (4)$$

- Přírážka na režijní materiál:

$$\text{Přírážka na režijní materiál} = \frac{\text{Nepřímé náklady}}{(\text{Přímé mzdy} + \text{náklady na vícepráce})} * 100 \quad (5)$$



- Odbytová přírážka:

$$\text{Odbytová přírážka} = \frac{\text{Nepřímé náklady}}{(\text{Ostatní přímý materiál} + \text{přímé mzdy} + \text{náklady na zmetky} + \text{náklady na vícepráce})} * 100 \quad (6)$$

- Prodejní cena:

$$\text{Prodejní cena} = \text{Celkové náklady} * (\text{Fixní přírážka} + \text{Zisková přírážka}) \quad (7)$$

- Zadluženost:

$$\text{Míra celkové zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}} * 100 \quad (8)$$

- Nákladovost:

$$\text{Nákladovost} = \frac{\text{náklady}}{\text{výnosy}} \quad (9)$$

- Obchodní deficit:

$$\text{Obchodní deficit} = \text{doba obratu pohledávek} - \text{doba obratu závazků} \quad (10)$$

- Plnění objemu výroby:

$$\text{Plnění objemu výroby (\%)} = \frac{\text{skutečně vyrobené množství (Kč)}}{\text{plánované množství dle výrobního plánu (Kč)}} * 100 \quad (11)$$

- Střední doba mezi poruchami stroje:

$$\text{Střední doba mezi poruchami stroje} = \frac{\text{doba provozu stroje}}{\text{počet poruch}} \quad (12)$$

## 6 Controlling ve vybraném podniku

### 6.1 Informace o podniku

Novem Car Interior Design, k. s. je součástí celosvětově působící skupiny Novem, která se specializuje na výrobu dekorativních funkčních prvků a ozdobných dílů do interiéru luxusních automobilů.

Tabulka 5: Základní údaje o společnosti Novem Car Interior Design, k. s.

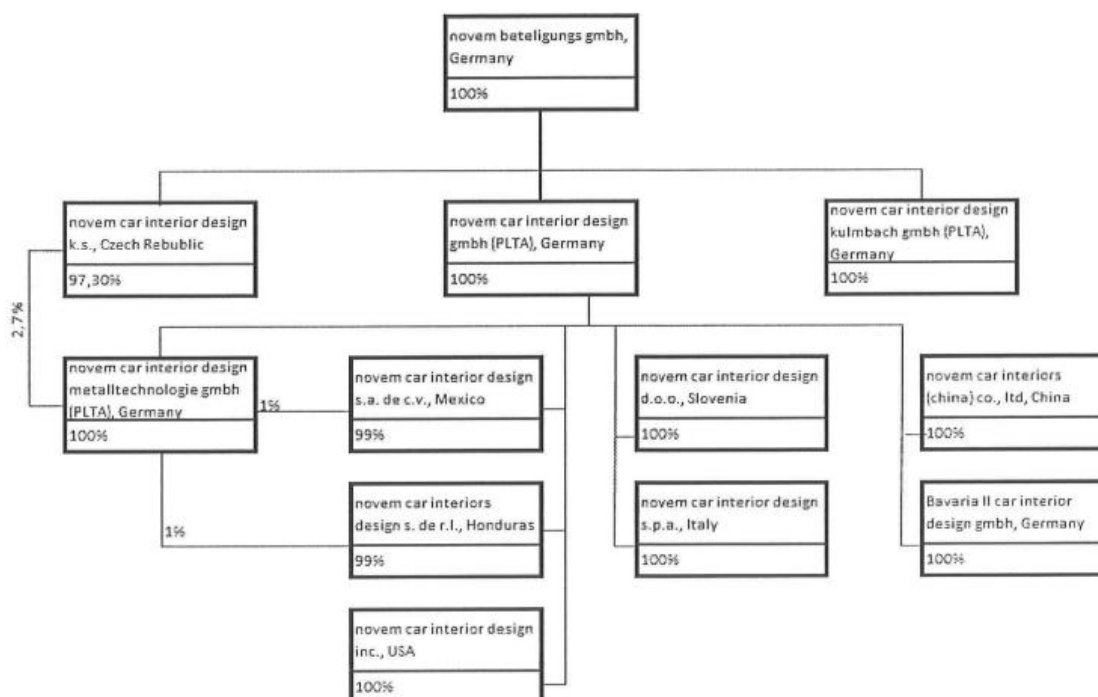
|                             |  |
|-----------------------------|--|
| Obchodní jméno:             | NOVEM Car Interior Design k. s.  |
| Sídlo:                      | Město Touškov, Líšťanská ul. 520, PSČ 330 33                               |
| Identifikační číslo:        | 25-25-22-45  |
| Daňové identifikační číslo: | CZ25242245   |
| Datum vzniku:               | 14. února 2000   |
| Právní forma:               | Komanditní společnost  |
| Předmět podnikání:          | výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona |

*Zdroj: Výroční zpráva z roku 2019*

Společnost Novem Car Interior Design k. s. je jednou z několika dalších závodů spadající pod mateřskou společnost Novem Beteiligungs GmbH sídlící v německém městě Vorbach. Mezi její společníky patří zmiňovaná společnost Novem Beteiligungs GmbH, Spolková republika Německo (komplementář s podílem 97,3%) a společnost Novem Car Interior Design Metalltechnologie GmbH, Spolková republika Německo (komanditista s podílem 2,7%).

Podnik je součástí konsolidačního celku mateřské společnosti. Mateřská společnost Novem Beteiligungs GmbH povinně připravuje a zveřejňuje auditovanou a konsolidovanou účetní závěrku dle mezinárodních účetních standardů pro celou skupinu závodů Novem.

Schéma 3: Struktura vztahů mezi závody



Zdroj: Výroční zpráva z roku 2019

### 6.1.1 Historie podniku

Společnost Novem Car Interior Design GmbH vznikla roku 1947 v Německu ve městě Vorbach. Na přelomu nového tisíciletí svou působnost rozšířila do České republiky, kde vznikl závod v Městě Touškově nedaleko Plzně. Společnost Novem Car Interior Design, k. s. byla založena v roce 2000 a svou výrobu zahájila v roce 2001. O 6 let později podnik zdvojnásobil svou výrobní plochu a během let 2010 a 2011 došlo k dalšímu rozšíření prostorů, kdy byla k závodu přistavěna logistická hala a sklad.

Na samém počátku svého podnikání vyráběla společnost dřevěné volanty a jiné dřevěné designové díly do interiéru vozů. Postupem času se výroba se rozšířila o další produkty, jako jsou linie pásů, přístrojové desky, centrální panely a obklady dveří. Přidaly se hliníkové a karbonové ozdobné díly, které v současné době tvoří největší objem výroby. V posledních letech doplňuje sortiment i menší část produktů z ušlechtilé plastické hmoty.

Celý koncern Novem byl vyznamenán celou řadou ocenění, mezi něž patří například cena BMW Innovation Award a Daimler Supplier Award.

### **6.1.2 Současnost podniku**

V současné době patří skupina Novem jako dodavatel automobilového průmyslu mezi světové lídry ve svém oboru a mezi její hlavní zákazníky se řadí přední světové automobilky jako je Mercedes, Audi, BMW, Volvo, Porsche, Maserati a další. Ozdobné díly směřují do luxusních automobilů vyšší střední a nejvyšší třídy. Konkrétně je možné je nalézt v BMW řady 5, Mercedesu třídy S a E, Volvu XC90 nebo v Audi A6, A7 a A8.

Závod v Městě Touškově v této době zaměstnává kolem 800 zaměstnanců, z toho 200 jsou nepřímí pracovníci a 600 jsou přímí zaměstnanci pracující v 3-směnném provozu. Dalších zhruba 6 200 zaměstnanců pracuje v ostatních 10 závodech. Evropské závody se nacházejí ve Vorbachu, Kulmbachu a Eschenbachu v Německu, v Bergamu v Itálii a v Žalci ve Slovinsku. Další závody stojí v Atlantě a Detroitu v USA, Tegucigalpě v Hondurasu, v Querétaru v Mexiku a v Langfangu v Číně. Počet zaměstnanců se díky stálému růstu společnosti rozrůstá a v dnešní době se jedná o stabilní mezinárodní tým.

V Plzeňském kraji patří podnik mezi vyhledávané zaměstnavatele. Největším úspěchem společnosti bylo v roce 2011 umístění na 2. místě v kategorii Zaměstnavatel roku.

### **6.1.3 Organizační struktura**

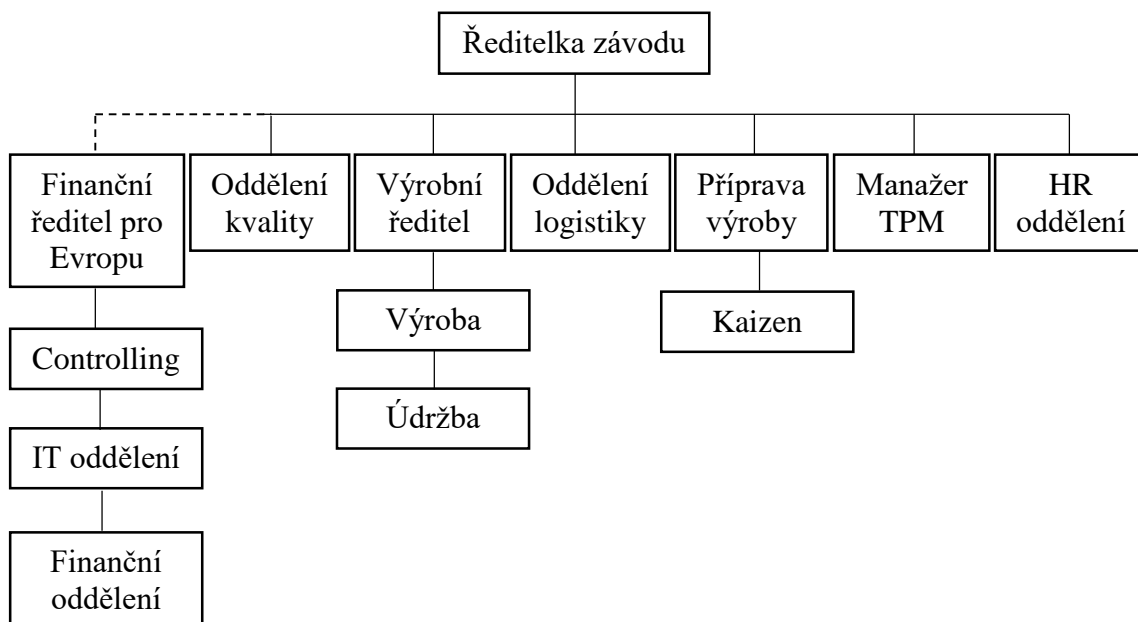
Organizační struktura společnosti se nejvíce podobá funkcionální struktuře. Jak již bylo řečeno, společnost je jednou z dceřiných společností Novem Beteiligungs GmbH. Ředitelka závodu a finanční ředitel pro Evropu plní v podniku funkci prokuristů, tzn. že jsou zmocněni ke všem právním úkonům, k nimž dochází při vedení podniku. Ředitelka závodu je podřízená výkonnému řediteli (CEO) a viceprezidentovi pro výrobu celé skupiny Novem, kteří sídlí ve Vorbachu. Finanční ředitel pro Evropu je také podřízený výkonnému řediteli (CEO), ale současně i finančnímu řediteli (CFO) pro celou skupinu Novem.

Controlling v podniku spadá pod finančního ředitele pro Evropu, který se stará jak o vedení tohoto oddělení, tak i o kontrolu jeho výsledků a následnou prezentaci těchto výsledků mateřské společnosti. To znamená, že finanční ředitel současně zastává pozici prokuristy, manažera a controllera.

Controllingové oddělení je tvořeno dvěma pracovníky, přičemž jeden má na starosti plánování a tvorbu rozpočtů a druhý se zabývá analýzou odchylek a týdennímu reportingu. Specializace jednotlivých controllerů umožňuje zaměřit se přímo na danou problematiku a urychluje rozšíření informací.

V současnosti vypadá organizační struktura závodu následovně:

Schéma 4: Organizační struktura společnosti

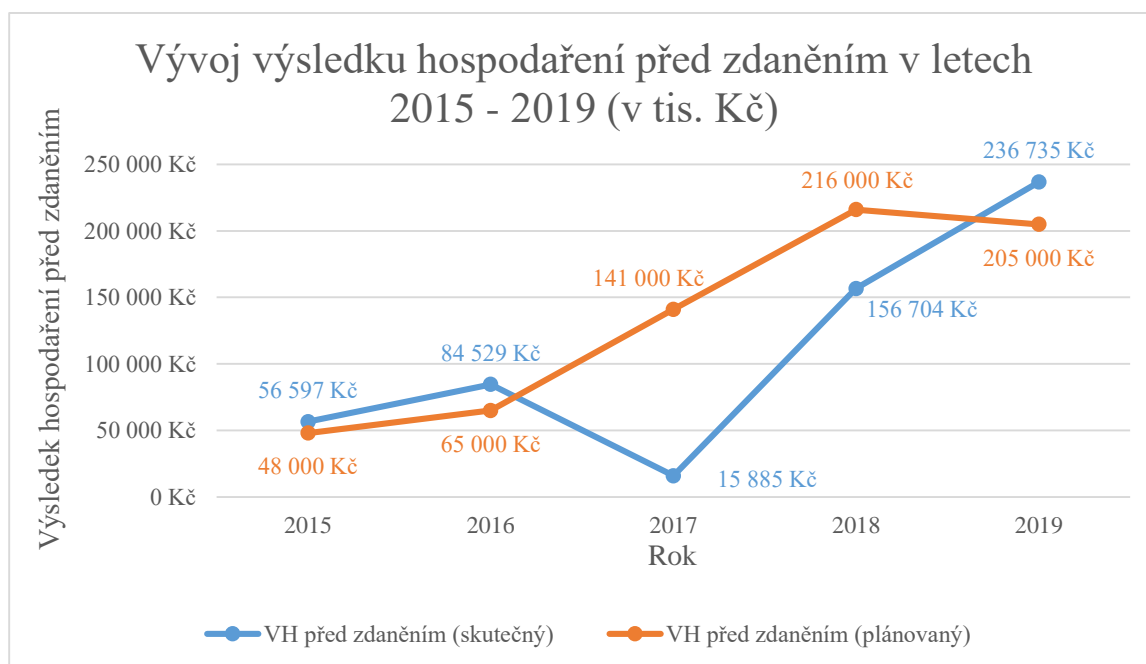


Zdroj: Interní data podniku, vlastní zpracování

#### 6.1.4 Ekonomická charakteristika podniku

V následujících grafech 2 a 3 je zachycen vývoj výsledku hospodaření před zdaněním a vývoj tržeb za posledních několik let.

Graf 2: Vývoj výsledku hospodaření před zdaněním v letech 2015 - 2019



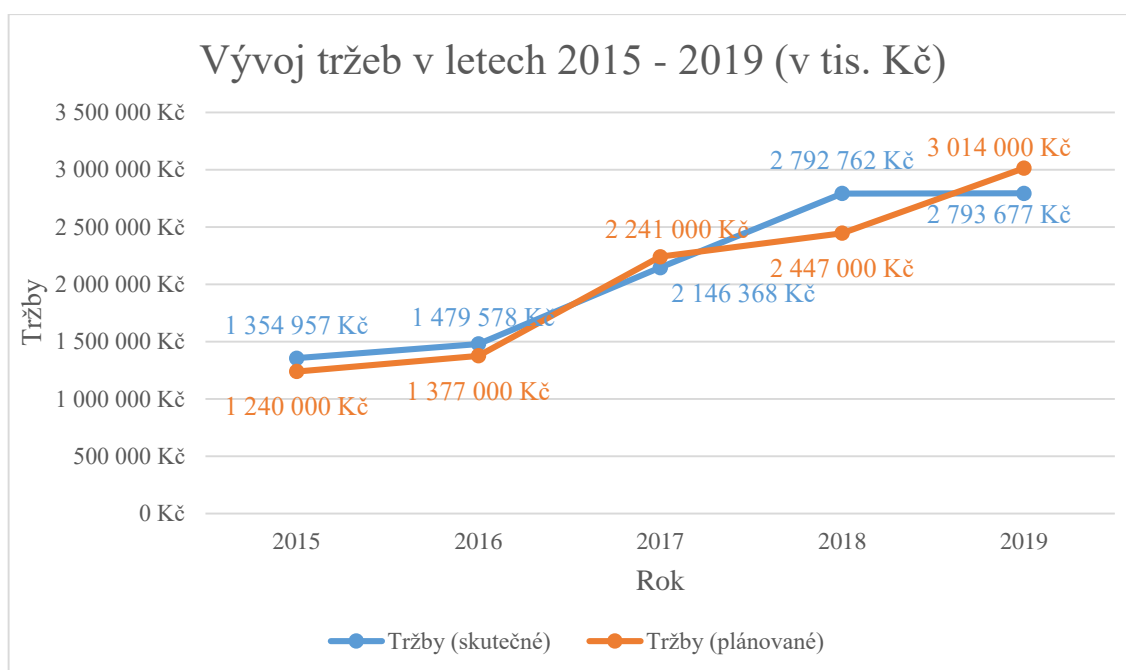
Zdroj: Výkazy zisku a ztráty 2015 - 2019, vlastní zpracování

Tabulka 6: Vývoj výsledku hospodaření před zdaněním v letech 2015 - 2019

| Rok       | Absolutní rozdíl (v tis. Kč) | Relativní rozdíl (v %) |
|-----------|------------------------------|------------------------|
| 2015/2016 | + 27 932 Kč                  | + 49,35                |
| 2016/2017 | - 68 644 Kč                  | - 81,21                |
| 2017/2018 | + 140 819 Kč                 | + 886,49               |
| 2018/2019 | + 80 031 Kč                  | + 51,07                |

Zdroj: Výkazy zisku a ztráty 2015 - 2019, vlastní zpracování

Graf 3: Vývoj tržeb v letech 2015 - 2019



Zdroj: Výkazy zisku a ztráty 2015 - 2019, vlastní zpracování

Tabulka 7: Vývoj tržeb v letech 2015 - 2019

| Rok       | Absolutní rozdíl (v tis. Kč) | Relativní rozdíl (v %) |
|-----------|------------------------------|------------------------|
| 2015/2016 | + 124 621 Kč                 | + 9,20                 |
| 2016/2017 | + 666 790 Kč                 | + 45,07                |
| 2017/2018 | + 646 394 Kč                 | + 30,12                |
| 2018/2019 | + 915 Kč                     | + 0,03                 |

Zdroj: Výkazy zisku a ztráty 2015 - 2019, vlastní zpracování

V letech 2015 a 2016 podnik vykazoval zisk, který byl vyšší než plánovaný. Výsledek hospodaření byl v obou letech ovlivněn převážně vyšší úrovní realizovaných tržeb až o 9 % oproti plánu. Pozitivní odchylku způsobil hlavně nárůst prodeje několika projektů.

V roce 2017 výsledek hospodaření poklesl, přesně o 68 mil. (81,21 %). Zisk se pohyboval daleko pod plánovaným ziskem. Hlavním důvodem byla vyšší úroveň kvalitativních nákladů spojených s náběhem nových projektů jako BMW nové řady 5 a Volvo S90. Mezi další důvody patřily zvýšené mimořádné dopravní náklady, neplánované kontrolní náklady, nárůst personálních nákladů a negativní produktový mix.

V tom samém roce bylo dosaženo i menších tržeb než bylo v původním plánu. Negativní odchylku od plánovaných tržeb způsobil pokles prodeje pro sektor osobních automobilů Audi A8 a zpoždění v zahájení prodeje osobních automobilů Volvo S90.

Naopak v roce 2018 šel výsledek hospodaření velmi výrazným tempem nahoru, o celých 140 mil. (886,49 %). Zisk se ale stále pohyboval pod plánovaným výsledkem. Příčinou byla vyšší úroveň nákladů spojených s náběhem nového projektu Mercedes řady E Miko. Mezi další příčiny se řadí neplánované kontrolní náklady a nárůst personálních a přepravních nákladů. Část těchto zvýšených nákladů byla však vykompenzována tržbami, které byly vyšší než plánované. Pozitivní odchylku způsobil nárůst prodeje osobních automobilů BMW řady 5 a Volvo XC90.

Rok 2019 byl pro podnik z hlediska výsledku hospodaření úspěšný. Plánovaný rozpočet počítal se ziskem 205 mil. Kč a skutečný zisk dosáhl 237 mil. Kč. Výsledek hospodaření byl ovlivněn nárůstem efektivity nových projektů a vyšší ziskovostí spojenou s projektem Mercedes řady E Miko.

Naopak výše tržeb byla v tomtéž roce nižší než plánovaná. Negativní odchylku způsobil pokles prodeje osobních automobilů BMW řady 5.

## **6.2 Controlling v podniku**

Controlling skupiny Novem je organizovaný od tří vrstev:

1. Unit Controlling – zaměřuje se na analýzu na úrovni jednoho závodu, napomáhá ke zlepšení jeho výkonu a provádí pravidelné procesy plánování a reportů v souladu se standardy stanovenými od Corporate Controlling.
2. Regional Controlling – koordinuje Unit Controlling v rámci regionu dle stanovených standardů Corporate Controllingu a poskytuje podporu a odborné znalosti příslušným závodům.
3. Corporate Controlling – vydává roční reportingový plán, koordinuje pravidelné měsíční procesy plánování a reportů (Rozpočet, Forecast 1-3, Plán 1-2), nastavuje

standards, provádí analýzy a poskytuje podporu a odborné znalosti pro celou skupinu závodů.

Závod v Městě Touškově provozuje controlling v rámci Unit Controllingu. Mezi hlavní úkoly prováděné controllingovým oddělením patří:

- plánování a tvorba rozpočtů,
- kontrola dodržování rozpočtu a porovnávání plánu se skutečností,
- spolupráce s finančním oddělením na účetní závěrce,
- reporting,
- analýza odchylek,
- kontrolování dodržování norem produktivity, zmetkovitosti, výtěžnosti apod.,
- provádění kalkulací jednotlivých sad výrobků,
- plánování investic,
- návrhy možných řešení a opatření,
- interní poradenství v rozhodovacím procesu.

Hlavním cílem controllingu je zvyšování hodnoty podniku. Toho je možné dosáhnout díky tomu, že controllingové oddělení předává managementu užitečné informace, které pomáhají při rozhodování. Tyto informace musejí být spolehlivé, relevantní a srozumitelné.

Informace jsou spolehlivé, pokud věrně reprezentují to, co chtějí vyjádřit, a neobsahují žádné chyby. Relevantní informace znamenají, že informace jsou zaměřené na cílovou skupinu. Vedení podniku obvykle potřebuje propracovanější informace než manažeři. Předpokladem pro relevanci je včasnost informací, protože informace, které přicházejí pozdě, jsou často bezcenné. Úkolem controllingu je prezentování informací, které jsou srozumitelné. To znamená, že je nutné vysvětlit složitá témata co nejjednodušeji a dostat se k podstatě věci.

Všechny potřebné informace čerpá controllingové oddělení:

- z podnikového informačního systému SAP,
- od manažerů ostatních oddělení,
- od mateřské společnosti.

Controllingové oddělení plní v podniku spíše poradenskou funkci a tím napomáhá manažerům v oblasti plánování a řízení, aby vše probíhalo podle stanovených cílů. Controllingové aktivity se však netýkají pouze controllerů, ale zapojují se do nich i



manažeri podniku. Tato spolupráce mezi controllery a manažery vede k efektivnímu fungování systému řízení podniku např. v rámci reportingu.

Manažeri v podstatě vykonávají controlling, rozhodují o cílech a plánu k jejich dosažení a nesou odpovědnost za dosažené výsledky. Controlleři pomáhají managementu tím, že tvoří a aktualizují nástroje pro plánování, rozpočtování a analýzu odchylek a odhadují očekávanou skutečnost.

### **6.2.1 Informační systém**

V současné době všechny závody skupiny Novem používají pro zpracování dat informační systém SAP. Hlavním účelem systému SAP pro controlling je plánování. Umožňuje určit odchylky porovnáním skutečných dat s plánovanými daty a řídit tak obchodní toky ve společnosti. Proto je z tohoto systému čerpána většina dat, která jsou potřebná pro zpracování pravidelných reportů.

Skupinové výkaznictví (konsolidované účty) se připravuje v Oracle HFM<sup>7</sup>, což je samostatný konsolidační systém na samostatném serveru a je považován za hlavní nástroj pro řízení a konsolidaci celého koncernu Novem. Controller si může z tohoto serveru stáhnout všechna potřebná data do MS Excel a poté k nim vložit potřebný komentář, popřípadě s nimi dále pracovat.

---

<sup>7</sup> Oracle Hyperion Financial Management je systém, který umožňuje podniku získávat informace o celkové finanční situaci a vytvářet konsolidované výkazy.

## **7 Zhodnocení a analýza controllingových metod a nástrojů**

### **7.1 Plánování a rozpočty**

Plánování je jednou z klíčových funkcí controllerů i manažerů. Probíhá podle předem stanoveného postupu a jeho podstatou je stanovení cílů společnosti nebo cílových hodnot a způsobu jejich dosahování.

Ve fiskálním roce, který trvá od 1. dubna do 31. března, se pravidelně plánují následující klíčové procesy:

- Předpověď neboli Forecast 1, 2 a 3 – v červnu, v září a v říjnu,
- Rozpočet (Budget) – říjen až leden,
- Plán 1 a 2 – říjen až leden.

Všechny tyto činnosti má na starosti controllingové oddělení v rámci Unit Controllingu.

#### **7.1.1 Popis procesu plánování**

Proces plánování rozpočtu probíhá každý rok vždy od října do ledna. Controller dostane k dispozici od mateřské společnosti prodejní plán (Sales Plan), ve kterém je stanoveno, jaká auta se budou za dané období prodávat a jejich předpokládaný počet. Na základě těchto informací se odvíjí následné plánování rozpočtu.

Rozpočet se vždy chystá po každém měsíci zvlášť a spolu s ním se vytváří Plán 1 a 2 na další dva následující roky, které se vytváří už jen jako roční výhled.

V průběhu hospodářského roku se plánují další tři rozpočty, tzv. forecasty. Ty se tvoří vždy třikrát v roce. Forecast 1 se začíná tvořit v červnu, kdy jsou k dispozici konkrétní data za 2 uběhlé měsíce fiskálního roku, a rozpočet se plánuje na 10 následujících měsíců do zbytku roku. Forecast 2 se vytváří v září, kdy má controller k dispozici výsledky za 5 měsíců a dopočítává zbytek do konce hospodářského roku, tedy 7 měsíců. S plánováním ročního rozpočtu se současně tvoří Forecast 3. V tomto případě jsou k dispozici výsledky za 8 měsíců od dubna do listopadu a je nutno doplánovat 4 měsíce do konce roku. Tím si vytváří výhled toho, jak dopadl aktuální hospodářský rok.

V následující tabulce jsou uvedeny společné rysy a rozdíly mezi rozpočty:

Tabulka 8: Společné rysy a rozdíly mezi rozpočty

|                   | <b>Doba plánování</b> | <b>Účel</b>   | <b>Plánovací období</b>  |
|-------------------|-----------------------|---|--|
| Forecast 1        | Květen/červen         | Posouzení finanční situace na konci fiskálního roku | 10 měsíců do konce současného fiskálního roku (červen – březen)  |
| Forecast 2        | Srpen/září            | Posouzení finanční situace na konci fiskálního roku | 7 měsíců do konce současného fiskálního roku (září – březen)     |
| Forecast 3        | Říjen - leden         | Posouzení finanční situace na konci fiskálního roku | 4 měsíce do konce současného fiskálního roku (prosinec – březen) |
| Rozpočet (Budget) | Říjen - leden         | Definování cílů na příští fiskální rok              | 12 měsíců fiskálního roku (duben – březen)                       |
| Plán 1 a 2        | Říjen - leden         | Plánování cílů na další 2 roky po rozpočtovém roce  | 1 nebo 2 roky po rozpočtovém roce, pouze údaje za celý rok       |

*Zdroj: Interní data podniku, vlastní zpracování*

Plánování rozpočtu a Plánu 1 a 2 běží do poloviny prosince, kdy je tento proces uzavřen s tím, že se vedení společnosti odevzdají výsledky. Začátkem ledna se koná každoroční shromáždění v mateřské společnosti ve Vorchachu, kde dojde k finálnímu schválení plánu rozpočtu, případně k návrhu úsporných opatření. Nový rozpočet nabývá na platnosti 1. dubna následujícího roku.

Ve forecastu i v rozpočtu se plánovací přístup obecně řídí zásadou pravdivého a spravedlivého pohledu. To znamená, že využívá nejlepší dostupné informace bez jakéhokoli zkreslení. Oba dva procesy, ať už forecast nebo rozpočet, by měly být připraveny s vymezením určitých cílů, které jsou ambiciózní, avšak realistické. Protože se společnost snaží neustále zlepšovat celkovou finanční výkonnost, plánování, které je zaměřeno pouze na současný stav, není dostatečně ambiciózní.

Přestože jako výchozí bod mohou být údaje za předchozí roky užitečné, pro plánování není tento přístup dostatečný. Při porovnávání dat musí mít controller vždy na paměti, že

historické údaje mohou mít zvláštní dopady a mohou obsahovat určité mimořádnosti. Ty je třeba před použitím nejprve odstranit.

Naplánovaný rozpočet už se po schválení nemění. Naopak je možné brát v úvahu změny ve forecastu.

Pro plánování rozpočtu a forecastu existuje hlavní soubor v MS Excel, který je propojen s HFM. Tento soubor představuje integrovaný finanční model, ve kterém se rozvaha a výkaz zisku a ztráty (včetně příspěvku na úhradu, režijních nákladů, daní a finančních položek) plánují současně.

Před zahájením plánování rozpočtu nebo forecastu je potřeba provést některé přípravné činnosti:

1. Naplánování úvodního setkání s managementem společnosti – plánuje se z důvodu toho, aby se zajistila podpora managementu a zároveň, aby si každý manažer byl vědom svých nadcházejících úkolů.
2. Plánování příspěvku na úhradu – zahrnuje definování kalkulačních příplatků, nahrání aktualizovaných parametrů do systému a provedení výpočtu rozpočtu.
3. Naplánování revizního setkání s odpovědnými osobami.

Úvodního setkání managementu se vždy účastní:

- vedení podniku – plánování nákladových středisek,
- oddělení logistiky – plánování zásob, příchozí a odchozí dodávky,
- TPM oddělení – plánování platforem, kmenových dat a kusovníků,
- HR oddělení – plánování počtu nepřímých zaměstnanců, důchodů,
- finanční oddělení – plánování rezerv, kapitálových nákladů atd.

Pokud jde o oblasti plánování, lze plánovací proces rozdělit na:

1. **Plánování rozvahy** – zahrnující dlouhodobá aktiva, zásoby, pohledávky, závazky, peněžní prostředky, rezervy a vlastní kapitál.
2. **Plánování výkazu zisku a ztráty** – zahrnující příspěvek na úhradu, režijní náklady, odpisy, daně a finanční položky.

Protože výkaz zisku a ztráty a rozvaha jsou vzájemně propojeny, je potřeba mít na paměti všechny spojitosti – např. dlouhodobý majetek a odpisy, důchody a osobní náklady atd.

### **7.1.2 Plánování rozvahy**

Rozvaha je nezbytnou součástí účetní závěrky, ale také finančního plánu. Všechny položky v rozvaze musí být během procesu plánování analyzovány a plánovány podle nejnovějších a nejlépe dostupných informací.

Aktiva se skládají z dlouhodobého majetku, oprávek, zásob, opravných položek, pohledávek a peněžních prostředků. Během plánování dlouhodobého majetku a oprávek je k dispozici odpisový plán, kde jsou vyznačeny všechny majetky, které je potřeba odepsat nebo vyřadit a podle odpisového plánu by se měla nastavit jejich hodnota v rozvaze. Současně se zpracovává tzv. CapEx plán, který ukazuje, jaké investice chce podnik realizovat v následujících 3 letech. Po schválení každé investice je nutno ji hned začít odepisovat, takže do rozvahy se již napíše hodnota investice upravená o odpisy.

Zásoby a pohledávky jsou plánovány pomocí KPI ukazatelů. U zásob se používá doba obratu zásob (DIO) a u pohledávek je to doba obratu pohledávek (DSO). Výše zásob se plánuje na základě ceny jedné sady v určitých fázích výroby a na základě předpokládaného počtu aut, která se budou prodávat. Pohledávky za odběrateli se tvoří na základě tržeb. Cílová doba obratu pohledávek je 30 dní.

Opravné položky se tvoří hlavně k zásobám. V podniku je nutné mít na skladě tzv. obsoletní zásoby. To jsou zásoby, které se nehýbou, a není velká pravděpodobnost, že se prodají, ale musí být uskladněny z důvodu toho, aby byly k dispozici jako náhradní díly.

Peněžní prostředky obsahují peníze v pokladně a peníze na účtu. Plánují se odhadem.

Pasiva zahrnují vlastní kapitál, rezervy a závazky. Vlastní kapitál se příliš nemění. Rezervy se plánují na základě odhadu. Podniku vzniká dluh, který, který bude v budoucnu třeba uhradit, ale jeho výši nelze přesně určit. Nejvyužívanějšími rezervami jsou rezervy na audit.

Plánování závazků je obdobné jako u zásob a pohledávek, pro zásoby se používá výpočet doby obratu závazků (DPO). Patří sem závazky na zaměstnance, daně, sociální pojištění a odložená daň.

### **7.1.3 Plánování výkazu zisku a ztráty**

Plánování výkazu zisku a ztráty zahrnuje příspěvek na úhradu, provozní náklady (tzv. OPEX), daně a finanční položky.

Na následujícím obrázku je vyobrazena struktura výkazu zisku a ztráty:

Obrázek 2: Struktura výkazu zisku a ztráty

|             |  |  |
|-------------|--|--|
| <b>(1)</b>  | <b>Sales</b>   | Split into platforms<br>(= calculation<br>+ recon. Act result) |
| (2)         | ./. Direct material (incl. inventory valuation effect)     |  |
| (3)         | ./. Direct wages (incl. inventory valuation effect)        |  |
| (4)         | ./. Direct manufacturing supplies                          |  |
| (5)         | ./. SDC production costs                                   |  |
| (6)         | ./. SDC sales costs  |  |
| <b>(7)</b>  | <b>= Contribution</b>                                      |  |
| (8)         | ./. Production OPEX (including inventory valuation effect) |  |
| <b>(9)</b>  | <b>= Gross Profit</b>                                      |  |
| (10)        | ./. Overheads  |  |
| <b>(11)</b> | <b>= EBITDA</b>  |  |
| (12)        | ./. Depreciation (fixed assets, incl. intangible assets)   |  |
| <b>(13)</b> | <b>= Recurring EBIT</b>                                    |  |
| (14)        | ./. Non Recurring Items (NRI)                              |  |
| <b>(15)</b> | <b>= Reported EBIT</b>                                     |  |
| (16)        | ./. Financial Items, Extraordinary Items, Taxes            |  |
| <b>(17)</b> | <b>= Net Income</b>  |  |

Zdroj: Interní data podniku

#### a) Příspěvek na úhradu (kontribuce)

Metodika výpočtu příspěvku na úhradu vychází z analýzy a kalkulace variabilních nákladů a tržních výkonů vzniklých v podniku na jednotku výroby. Ve společnosti Novem se příspěvek na úhradu počítá za sadu výrobků, platformu, segment a za celý závod. Výpočet vyjadřuje, jaký bude jejich příspěvek k pokrytí fixních nákladů a k tvorbě zisku.

Pokud by se příspěvek pohyboval kolem nuly, pak by to pro podnik znamenalo, že daná sada, platforma, segment nebo závod nepokryje své fixní náklady a tím pádem fixní náklady hradí ostatní sady, platformy, segmenty nebo závody, což pro podnik nemá smysl.

Pro výpočet absolutního příspěvku na úhradu se v podniku používá vzorec č. 1 uvedený v metodice této práce. Relativní příspěvek na úhradu se zjišťuje podle vzorce č. 2 uvedeného v metodice této práce.

Příspěvek na úhradu se skládá z několika následujících položek:

- **tržby** – výnosy, které podnik získal prodejem výrobků, zboží nebo surového materiálu v daném účetním období. Jsou hlavním finančním zdrojem podniku.,
- **přímý materiál** – obsahuje základní materiál, suroviny, polotovary a další materiál potřebný k vyrobení daného výrobku,
- **přímé mzdy** – zahrnují mzdy přímých zaměstnanců (výrobních dělníků) za odpracovaný čas, které přímo souvisejí s provedením určité práce nebo výkonu,
- **odbytové náklady** neboli SDS Sales – obsahují veškeré nepřímé náklady spojené s odbytem výrobků. Mezi ně patří hlavně náklady na balení a dopravu.,
- **náklady na kooperace** neboli SDS Production – jsou náklady na externí firmy, které pomáhají s výrobou dílů, zejména se jedná o služby zpracování dílu, které podnik sám neumí,
- **náklady na režijní materiál** neboli DMS (Direct Manufacturing Supplies) – jedná se o náklady na pomocný materiál, který se spotřebovává při výrobě dílů. Tento materiál nelze přímo určit na jeden díl. Typickým příkladem jsou rukavice, brusné kotouče, leštící pasty, kelímky na míchání barvy nebo drobné nářadí jako například odlamovací nože.

V následující tabulce je zobrazený výpočet příspěvku na úhradu vybraného segmentu v podniku:

Tabulka 9: Příspěvek na úhradu vybraného segmentu v podniku

|                                      | <b>Skutečný</b>  | <b>Plánovaný</b> | <b>Odchylka</b> |
|--------------------------------------|------------------|------------------|-----------------|
| Tržby                                | 29 023 394       | 29 005 013       | 18 381          |
| Přímý materiál                       | - 14 930 861     | - 15 695 488     | 764 627         |
| Přímé mzdy                           | - 4 722 038      | - 4 392 962      | - 329 076       |
| Odbytové náklady                     | - 2 232 224      | - 2 231 197      | - 1 028         |
| Náklady na kooperace                 | 0                | 0                | 0               |
| Náklady na režijní materiál          | - 902 743        | - 891 348        | - 11 396        |
| <b>Absolutní příspěvek na úhradu</b> | <b>6 235 527</b> | <b>5 794 019</b> | <b>441 508</b>  |
| <b>Relativní příspěvek na úhradu</b> | <b>21,5 %</b>    | <b>20 %</b>      | <b>1,5 %</b>    |

Zdroj: Interní data podniku, vlastní zpracování

Z výše uvedené tabulky je vidět srovnání plánovaného a skutečného příspěvku a jejich vzájemné odchylky. Vybraný segment má o 18 tis. Kč vyšší tržby a zároveň ušetřil skoro 765 tis. Kč na materiálu. Naopak na mzdách, odbytových nákladech a režijním materiálu vyplatil více, než bylo plánováno. Skutečný relativní příspěvek na úhradu se od plánovaného zlepšil o 1,5 %, tzn. 21,5 % tržeb připadá na úhradu fixních nákladů a tvorbu zisku.

#### **b) Provozní náklady (OPEX)**

Provozní náklady jsou veškeré náklady podniku vynaložené na zajištění běžné podnikatelské činnosti. Rozdělují na náklady produkční a neprodukční. Produkční náklady obsahují náklady, které přímo souvisejí s výrobou. Mezi ně patří spotřeba energie, údržba strojů, vratné obaly a leasing strojů. Naopak mezi neprodukční náklady patří náklady, které s výrobou nesouvisejí. Mezi ně by se daly zařadit náklady na cestovné, administrativní náklady, údržba budovy, údržba firemních vozidel, náklady na výzkum, náklady na životní prostředí, právní poradenství, náklady na pojištění a leasing tiskáren.

V závodě se plánuje přes nákladová střediska. Každý manažer je odpovědný za své nákladové středisko, měl by naplánovat své náklady do rozpočtu a zároveň by je měl také dodržovat. Aby se manažeři lépe orientovali, dostanou od controllingu k dispozici přehled nákladů za předcházející období a podle toho plánují nadcházející měsíce. Jejich úkolem je odstranit mimořádnosti, které mohou znamenat např. rozšíření výroby, nákup nových strojů, údržbu u starších strojů, a tím způsobem zjistit, jaké pravidelné náklady jim vznikají pro plynulý chod podniku.

## **7.2 Kalkulace**

Na začátku sestavování rozpočtu dostane controller od mateřské společnosti k dispozici prodejní plán (Sales Plan). V tom je stanoveno, jaká auta se budou za dané období prodávat a jejich předpokládaný počet. Z těchto informací musí controller vypočítat kalkulace.

Než dojde k samotnému výpočtu, tak má controller na starosti prověřit všechna data v systému. Jeho hlavním úkolem je zjistit, zda-li je správně nastavený kusovník, tzn. z čeho se daný výrobek skládá, a zda-li jsou zadány správné pracovní plány se správnými operacemi a časy. Pracovník odpovědný za kalkulaci výrobního času v oddělení výroby předloží controllingu časové náměry daného produktu a materiálovou spotřebu. Při



stanovování výrobních časů daného produktu se zohledňuje čas pracovníka, nikoli stroje, potřebný na vyrobení daného produktu včetně jeho balení a manipulačního času potřebného na přípravu výrobní dávky. Dále je nutné brát v potaz čas navíc za zmetkovitost a přepracování nedokonalých dílů, na které jsou stanoveny procentní přírážky.

Na základě nákladové kalkulace se zjistí přímý materiál, přímé mzdy, náklady na režijní materiál (DMS), náklady na vícepráce a zmetky a odbytové náklady, případně i náklady na kooperace, ale ty v současné době už nejsou příliš běžné. Všechny tyto náklady jsou brány z měsíční kalkulace, která je platná pro měsíc, ve kterém je potřeba nastavit cenu. Všechny přírážky stanovuje centrální controlling jednou ročně a platí po celý fiskální rok.

V kalkulaci je nutné rozlišovat přímý materiál na polotovary a ostatní přímý materiál. K polotovarům jsou již všechny přírážky za nepřímé náklady přičteny, proto není nutné je přičítat dvakrát.

Kalkulační vzorec podniku vypadá takto:

Tabulka 10: Kalkulační vzorec společnosti Novem

|                                     |
|-------------------------------------|
| + Přímý materiál (polotovary)       |
| + Ostatní přímý materiál            |
| + Přímé mzdy                        |
| <b>Celkové přímé náklady</b>        |
| + Náklady na zmetky                 |
| + Náklady na vícepráce              |
| + Náklady na režijní materiál (DMS) |
| + Odbytové náklady                  |
| <b>Celkové nepřímé náklady</b>      |
| + Fixní přírážka                    |
| + Zisková přírážka                  |
| <b>Prodejní cena</b>                |

*Zdroj: Interní data podniku, vlastní zpracování*

Kalkulace se skládá z několika následujících položek:

- **přímý materiál (polotovary)** – polotovarem je rozpracovaný výrobek, který se používá jako vstup při výrobě jiného výrobku,
- **ostatní přímý materiál** – obsahuje základní materiál, suroviny a další materiál potřebný k vyrobení daného výrobku. Dá se přesně zjistit na kalkulační jednici.,
- **přímé mzdy** – zahrnují mzdy přímých zaměstnanců (výrobních dělníků) za odpracovaný čas, které přímo souvisejí s provedením určité práce nebo výkonu. Je možné je kalkulovat na kalkulační jednici.,
- **náklady na zmetky** – patří sem zkažené, nepovedené výrobky, které se již nedají opravit nebo jinak přepracovat a je nutno je zlikvidovat,
- **náklady na vícepráce** – přírážka zahrnuje náklady na přepracování nepovedených nebo nedokonalých výrobků,
- **náklady na režijní materiál** neboli DMS,
- **odbytové náklady** neboli SDS Sales.

### 7.2.1 Kalkulace ceny vybrané sady výrobků

V následující tabulce je vypočítána kalkulační cena vybrané sady výrobků, přesněji se jedná o platformu Mercedes-Benz BR213 v dřevěném provedení. Celá sada se konkrétně skládá z pravé („RE“) a levé („LI“) lišty na předních dveřích („FAT“), pravé a levé lišty na zadních dveřích („FOT“), lišty na palubní desce naproti spolujezdci („BFS“) a lišty na palubní desce u řidiče („FS“).

Tabulka 11: Kalkulace ceny vybrané sady výrobků (v Kč)

|                                | <b>FAT LI, RE</b> | <b>FOT LI, RE</b> | <b>BFS</b>      | <b>FS</b>     |
|--------------------------------|-------------------|-------------------|-----------------|---------------|
| + Přímý materiál (polotovary)  | 152,31            | 139,77            | 223,78          | 82,43         |
| + Ostatní přímý materiál       | 122,11            | 123,72            | 306,23          | 133,16        |
| + Přímé mzdy                   | 19,88             | 19,35             | 23,32           | 16,11         |
| <b>Celkové přímé náklady</b>   | <b>294,30</b>     | <b>282,84</b>     | <b>553,33</b>   | <b>231,70</b> |
| + Náklady na zmetky            | 3,66              | 3,71              | 9,19            | 3,99          |
| + Náklady na vícepráce         | 1,29              | 1,26              | 1,52            | 1,05          |
| + Náklady na režijní materiál  | 4,30              | 4,18              | 5,04            | 3,48          |
| + Odbytové náklady             | 14,99             | 15,07             | 34,71           | 15,74         |
| <b>Celkové nepřímé náklady</b> | <b>24,24</b>      | <b>24,22</b>      | <b>50,46</b>    | <b>24,26</b>  |
| + Fixní přírážka               | 388,52            | 374,52            | 736,44          | 312,19        |
| + Zisková přírážka             | 15,93             | 15,35             | 30,19           | 12,80         |
| <b>Prodejní cena (Kč)</b>      | <b>722,99</b>     | <b>696,93</b>     | <b>1 370,42</b> | <b>580,95</b> |

*Zdroj: Interní data podniku, vlastní zpracování*

Nepřímé náklady se rozvrhují na kalkulační jednici pomocí přírážek počítaných podle vzorců č. 3, 4, 5 a 6 uvedených v metodice této práce.

Rozvrhová základna se u přírážek liší. U přírážky na zmetky se jako rozvrhová základna používá ostatní přímý materiál. Ten se používá i u odbytové přírážky, ale je doplněn o přímé mzdy, náklady na zmetky a náklady na vícepráce. Naopak u přírážky na vícepráce jsou touto základnou jen přímé mzdy. U přírážky na režijní materiál se používají přímé mzdy doplněné o náklady na vícepráce.

Controllingové oddělení vytvoří kalkulaci v SAP a s použitím aktuálně platné fixní přírážky stanoví cenu. Prodejní cena se stanovuje pomocí vzorce č. 7 uvedeného v metodice.

**Fixní přírážku** stanovuje centrální controlling vždy na začátku fiskálního roku a je platná po celý obchodní rok. V současné době tato přírážka činí 1,2197 (121,97 %). Do této přírážky spadají hlavně náklady na udržování zásob, např. sklady v rámci závodu, nájemní sklady, pojištění, investice do zásob, poškození, ztráty, morální opotřebení nebo přemísťování zásob.

**Zisková přírážka** má hodnotu 0,05 (5 %) a její výše je konstantní a neměnná.

Následující tabulka ukazuje přírážky platné v aktuálním fiskálním roce.

Tabulka 12: Režijní přírážky

| <b>Přirážka</b>                    | <b>Procentní přirážka</b> |
|------------------------------------|---------------------------|
| Přirážka na zmetky                 | 3 %                       |
| Přirážka na vícepráce              | 6,50 %                    |
| Přirážka na režijní materiál (DMS) | 20,29 %                   |
| Odbytová přirážka                  | 10,20 %                   |
| Fixní přirážka                     | 121,97 %                  |
| Zisková přirážka                   | 5 %                       |

*Zdroj: Interní data podniku, vlastní zpracování*

Ve skupině Novem není každá právnická osoba oprávněna přímo prodávat interiérové díly a nástroje nebo poskytovat služby externím zákazníkům. Z důvodu administrativních požadavků a nákladů jsou k tomu oprávněny pouze čtyři závody – Vorbach, Bergamo, Langfang a Atlanta. Všechny suroviny, polotovary a hotové výrobky jsou v ostatních závodech distribuovány v rámci skupiny prostřednictvím mezipodnikových transakcí, tedy nákupních a prodejních transakcí. Pokud jsou tedy výrobky dodávány (expedovány) závodem v Městě Touškově do závodu ve Vorbachu, systém vytvoří IC fakturu mezi různými kódy společnosti. Závod ve Vorbachu pak následně prodává výrobky zákazníkovi.

### **7.3 Reporting**

Reporting zahrnuje tvorbu pravidelných reportů, analýzu odchylek, prezentaci výsledků a návrhy možných opatření, informační podporu a další úkoly, ať už pravidelné nebo mimořádné. Jeho cílem je poskytnutí informací o dosažených výsledcích a plnění stanoveného plánu, které jsou přímo určené managementu a dalším zaměstnancům společnosti nebo externím institucím.

O přípravu a zpracování reportingové zprávy neboli reportu se stará controllingové oddělení, které poté zprávu předkládá vedení podniku. Základním zdrojem údajů pro tvorbu reportů je účetnictví.

V podniku se reporty zpracovávají:

- týdně,
- měsíčně
- a ročně.

### 7.3.1 Týdenní reporting

Každé pondělí controllingové oddělení pravidelně zpracovává týdenní report. Všechny potřebné informace pro report jsou čerpány od manažerů jednotlivých oddělení, kteří do Excel souboru doplní všechny své ukazatele z operativního hlediska. Controlling následně doplní údaje z finančního hlediska a analyzuje vzniklé odchylky. Tím vytvoří výsledek, který se poté prezentuje managementu podniku.

Jednotlivá oddělení poskytují tyto informace v rámci KPI ukazatelů:

- **oddělení kvality** – stav výrobků k přepracování a opravám, reklamace od zákazníků, zmetkovitost, náklady na externí firmy za dodatečnou kontrolu kvality,
- **oddělení logistiky** – kvalita dodávek (včasnost a správnost dodávek), mimořádné dopravy, stav a doba obratu zásob,
- **oddělení výroby** – produktivita, zmetkovitost, výtěžnost, časové konto a neproduktivní hodiny přímých zaměstnanců, dluhy na dodavatele,
- **oddělení přípravy výroby** – náklady na údržbu, vytížení strojů,
- **oddělení správy budovy** – náklady na energie (plyn, vodu, elektřinu),
- **HR oddělení** – počet zaměstnanců (přímých i nepřímých), nástupy a výstupy zaměstnanců, nemocnost, počet pracovních úrazů, práce o víkendu, odpracované přesčasové hodiny, počet zaměstnanců na mateřské dovolené.

### 7.3.2 Měsíční reporting

Na konci každého měsíce je controllingové oddělení pověřeno tvorbou měsíčního reportu, kterou pak na začátku nového měsíce vedení závodu prezentuje vrcholovému vedení celé skupiny Novem na měsíční kontrolní schůzce. Tento měsíční report se skládá z následujících témat:

- **Finanční zpráva** včetně podrobné analýzy, která ukazuje aktuální měsíc, uplynulých 6 měsíců před aktuálním měsícem a následujících 6 měsíců za aktuálním měsícem. Finanční zpráva se skládá z:
  - výkazu zisku a ztráty,
  - rozvahy a

- výkazu o peněžních tocích (cash flow).
- **Pracovní kapitál** – přesněji:
  - Průměrná doba obratu zásob – informuje o průměrné době, kdy jsou zásoby vázány v podniku do doby jejich spotřeby,
  - Průměrná doba obratu pohledávek – informuje o tom, za jak dlouho odběratelé hradí pohledávky,
  - Průměrná doba obratu závazků – informuje o rychlosti, s jakou společnost hradí své závazky z obchodního styku.
- **Přehled investic** – zaměřuje se na to, kolik se vynaložilo finančních prostředků na nákup kapitálových statků (strojů, technologií, apod.).
- **Analýza platform** – výsledek příspěvku na úhradu z pohledu celého koncernu Novem (kontribuce rozdělená podle platform).
- **Operační KPI ukazatele** v rámci jednotlivých oddělení:
  - **finanční oddělení** – obsahuje přehled tržeb, mzdové náklady, materiálové náklady, příspěvek na úhradu, ostatní provozní náklady a výnosy, EBITDA,
  - **oddělení výroby** – produktivita, neproduktivní hodiny, výpočet hodinové mzdové sazby,
  - **oddělení kvality** – reklamace od zákazníků, stav výrobků k přepracování a opravám, zmetkovitost,
  - **oddělení správy budovy** – náklady na elektřinu, paliva, vodu a odpady,
  - **oddělení logistiky** – stav a doba obratu zásob, stav náhradních dílů a jiného ostatního materiálu, mimořádné dopravy,
  - **HR oddělení** – počet zaměstnanců (přímých i nepřímých), nástupy a výstupy zaměstnanců, nemocnost, počet pracovních úrazů.

### 7.3.3 Roční reporting

Roční report je ve společnosti zpracováván v rámci výroční zprávy, která se skládá zejména z účetní závěrky a zprávy auditora. Controlling se v tomto případě stará jen o sběr informací a jejich přesnost.

## 7.4 Analýza odchylek

Proces plánování a rozpočtování je zakončen kontrolou a analýzou odchylek, kde se zjišťují odchylky mezi plánem nebo rozpočtem a skutečností. Hlavním cílem je zjištění příčiny vzniku těchto odchylek, zhodnocení jejich dopadu a vytvoření možných opatření, která by umožnila eliminovat vznik odchylek v budoucnosti.

V měsíčním reportu musí controller vysvětlit mateřské společnosti výsledky svého závodu a důvody odchylek mezi skutečností a rozpočtem. Odchylky závodu se převážně skládají z následujících složek:

### a) **FX efekt** (měnové odchylky)

Během měsíčního vytváření souboru příspěvku na úhradu může dojít ke vzniku odchylek ve směnném kurzu z důvodu nákupu a prodeje v cizí měně. Pro analýzu výsledků závodu je třeba tyto účinky oddělit.

### b) **Objemový efekt**

Celkový skutečný objem aut se může lišit od objemu, který byl naplánovaný v rozpočtu. Vyšší objem aut má za následek vyšší tržby a vyšší prodejní náklady. Výpočet objemového efektu poskytne informace o tom, jak se náklady změnil v důsledku změn objemu.

### c) **Mix efekt mezi platformami**

Struktura nákladů každé platformy se může lišit například materiálem a mzdovou sazbou. To vede k různým příspěvkům na úhradu na platformu. Během rozpočtového procesu se vypočítá objemový mix na základě prodejního plánu. Objemový mix vynásobený (mezipodnikovými) cenami vede k prodejnímu plánu závodu v rozpočtu. Ve skutečnosti se prodejní mix odchyluje od rozpočtového plánu a čistý účinek těchto odchylek od prodejního mixu se nazývá mix efekt.

Vzhledem k velkému množství variant produktů, které společnost prodává, je třeba v rozpočtovém procesu provést určitá zjednodušení pro účely plánování. Vzhledem k tomu, že skutečné budoucí objemy a ceny různých platform nejsou v procesu plánování známy, jsou plánovány pouze průměrné objemy, ceny a sazby. Efekt odchylky vyplývá z odchylky průměrných předpokládaných objemů a cen a skutečných objemů a cen.

**d) Výkonnostní efekt**

Výkonnostní efekt ovlivňuje, jak velkou má podnik produktivitu, vadnost výrobků a případně jak velkou má spotřebu režijního materiálu.

Efekt výkonnosti je reziduální efekt, tzn. že pokud se od celkové odchylky odečte FX efekt, objemový efekt a mix efekt mezi platformami, vyjde efekt výkonnosti. Controller je dále povinen zdůvodnit, co tento efekt způsobilo.



## 8 Návrhy možných zlepšení

Jedním z cílů této práce bylo zpracovat návrh možných variant na optimalizaci controllingu jako celku ve společnosti Novem Car Interior Design, k. s. Na základě poznatků shromážděných v teoretické části bakalářské práce a jejich porovnání s poznatky popsány v praktické části práce, byla navržena následující opatření.

### 8.1 Controller versus manažer

Možnost zlepšení je možné najít u finančního ředitele společnosti. Finanční ředitel zastává funkci finančního ředitele pro Evropu, tzn. že vede všechny závody v Evropě<sup>8</sup> – Město Touškov, Žalec a Bergamo. V Městě Touškově je na pozici manažera, prokuristy a zároveň controllera. Z tohoto hlediska je evidentní pracovní přetížení této pozice a zároveň mezi funkcí prokuristy a controllera může docházet ke střetu zájmů. Controller by měl být nezávislou osobou a neměl by být vnitřně motivován k prezentování úspěchu či k zatajování neúspěchu konkrétních rozhodnutí prostřednictvím předkládaných informací, což u pozice prokuristy není úplně možné.

### 8.2 Reporting

V podniku je kladen velký důraz na týdenní sledování a analýzu vybraných ukazatelů, díky kterým získává vedení podniku přehled o situaci podniku a může případně reagovat a zavádět určitá opatření. Informace o těchto ukazatelích nemusejí v rámci týdne být podávána včas. Pokud by se zavedl denní reporting, mohlo by to umožnit vedení společnosti pohotově přijímat nezbytná opatření mnohem dříve.

V další řadě by se měl podnik zaměřit na posílení spolupráce mezi jednotlivými odděleními v podniku. Spolupráce při tvorbě reportů funguje tak, že controlling koordinuje činnost jednotlivých oddělení a ta zpracovávají a předávají data a informace v rozsahu a stanovených termínech. Ne vždy je však toto splněno. Často vzniká problém se včasností dodání dat a informací, se správností a úplností dat nebo přehledností souborů. Controller je nucen všechny informace znovu prověřovat a připravovat podklady za ostatní oddělení. Zvýšení efektivity reportingu by bylo dosaženo, pokud by zodpovědní pracovníci jednotlivých oddělení věnovali více času přípravě podkladů pro report, nejlépe v jednotné podobě, a zvýšili komunikaci s controllingovým oddělením.

---

<sup>8</sup> S výjimkou německých závodů, které spravuje finanční ředitel (CFO) celé skupiny Novem

### **8.3 Plánování a rozpočty**

Současně by se měla zlepšit spolupráce s ostatními závody a převážně s mateřskou společností. Před začátkem sestavování rozpočtu dostane controller od mateřské společnosti prodejní plán (Sales Plan), ve kterém je stanoveno, jaká auta se budou za dané období prodávat a jejich předpokládaný počet. Na základě těchto informací započne následné plánování rozpočtu. Poskytnutá data však nejsou vždy úplná a často se stává, že mateřská společnost dodává informace již v průběhu přípravy rozpočtu. Díky tomu je controller nucen soubory přepracovávat a aktualizovat. Celý proces plánování rozpočtu by se urychlil, pokud by mateřská společnost poskytovala úplné a kompletní podklady ve stanoveném termínu.

### **8.4 Kalkulace**

Co se týká kalkulací, velkým problémem, který ve společnosti vzniká, je zadávání informací do informačního systému SAP centrálním nákupním oddělením. Mateřská společnost domluví nové ceny materiálu s dodavatelem, které platí od následujícího měsíce. Centrální nákup změnu ceny zaznamená v systému, ale datum platnosti nové ceny zadá k datu, kdy cenu zapsal do systému. Tím pádem vznikají velké nesrovnalosti v kalkulacích, kterým by se dalo zamezit správným zadáváním ceny do systému. Doporučením je zvýšení informovanosti centrálního nákupního oddělení a controllingového oddělení o nových cenách, aby mohlo dojít k případné kontrole dat v systému.

### **8.5 Strategické nástroje controllingu**

Strategické nástroje controllingu nejsou v analyzovaném podniku příliš využívány. Jako návrhy na zlepšení controllingového systému doporučuji SWOT analýzu, analýzu konkurence a PEST analýzu. Níže jsou zpracovány návrhy na tyto analýzy.

#### **8.5.1 SWOT analýza**

Pro podnik by mohlo být velkým přínosem provádět SWOT analýzu. Tato analýza je součástí dlouhodobého a strategického plánování podniku. Zkoumá vnitřní a vnější prostředí společnosti a hledá jeho silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení. Zároveň pomáhá nalézt možné strategie při řešení problémů, které se v podniku vyskytují.

Tato analýza byla zpracována na základě podkladů od finančního ředitele podniku.

Mezi silné stránky podniku patří:

- **pozice na trhu** – společnost má významný podíl na celosvětovém trhu v rámci celé skupiny Novem v prodeji dekorativních funkčních prvků a ozdobných dílů do interiéru luxusních automobilů,
- **technické know-how a patenty** – podnik si zakládá na svých technologických a informačních znalostech v oblasti výroby,
- **globální působnost** – společnost má pobočky umístěny po celém světě,
- **kvalifikovaný personál** – vzhledem k typu a náročnosti výroby společnost vyžaduje kvalifikované zaměstnance, a proto se zaměřuje na jejich vzdělávání,
- **vlastní výzkum a vývoj** – podnik se snaží vystihnout počátek nově se rozvíjejícího trendu na trhu a následně na něj reagovat s vývojem nových výrobků,
- **neustálé snižování nákladů** – jako každý podnik se i tento snaží co nejefektivněji snížit své náklady a vést k tomu i své zaměstnance,
- **spokojenost zaměstnanců** – společnost si zakládá na spokojenosti svých zaměstnanců, nabízí jim celou řadu benefitů, každoročně dělá průzkum spokojenosti v rámci dotazníku a na základě výsledků dotazníku se snaží vyhovět všem požadavkům svých zaměstnanců,
- **odběratelé v zahraničí** – podnik se zaměřuje na zahraniční zákazníky.

Jako slabé stránky podniku jsou považovány:

- **zmetkovitost** – společnost se neustále snaží o minimalizaci zmetkovitosti ve výrobě,
- **nedostatečná komunikace a předávání informací v závodu i v rámci celé skupiny Novem** – jak již bylo řečeno výše, firma se potýká s problémem v komunikaci mezi jednotlivými odděleními v rámci závodu, ale i mateřskou společností a jinými závody,
- **nízká orientace na domácí trh** – společnost se příliš neorientuje na domácí trh, své výrobky vyváží do německé pobočky, která je následně prodává zákazníkům. Jediným, ale výjimečným případem na domácím trhu je prodej náhradních dílů do Škoda Auto.,
- **nízká míra automatizace a robotizace** – v podniku je malé množství automatických strojů a robotů. Veškeré lakování a lepení dílů dělají zaměstnanci ručně a to zvyšuje mzdové náklady.,

- **práce s přírodními produkty** – podnik pracuje převážně s přírodními produkty, které jsou závislé na ročních obdobích a jiných přírodních vlivech. To způsobuje nestabilní procesy a může pro společnost znamenat například vyšší zmetkovitost.

Příležitosti, na které by se společnost mohla zaměřit:

- **budování strategických partnerství** – pro společnost by mohlo být velkým přínosem zaměřit se budování partnerství a vztahů s dalšími podniky. Integrace výrobků by mohla zajistit více zakázek nebo přilákat více zákazníků.,
- **spolupráce se školami a univerzitami** – společnost by měla spolupracovat s vysokými školami a univerzitami v rámci výzkumu a vývoje, mohlo by to znamenat vývoj nových materiálů. Zároveň by to mohlo přilákat více nových zaměstnanců z řad absolventů, ať už středních nebo vysokých škol.,
- **zachycení nových trendů** – podnik musí stále sledovat nové trendy a preference svých zákazníků, což může podniku přinést spoustu nových příležitostí. Příkladem může být individualizace interiéru vozidla nebo nové materiály.,
- **spolupráce s novými dodavateli** – firma spolupracuje s osvědčenými dodavateli, ale pokud by se zákaznické preference upřely na elektromobily, znamenalo by to podnik hledání nových partnerství,
- **investice do automatizace** – jak už bylo zmíněno ve slabých stránkách, podnik by měl investovat do nových strojů a robotů z důvodu snížení mzdových nákladů na zaměstnance,
- **autonomní řízení** – doba jde stále kupředu a jednou dojde i na plně automatické řízení vozidla. To by znamenalo, že interiér vozidla bude tomuto řízení přizpůsoben a tím vznikne úplně nový vzhled, ve kterém by se podnik mohl angažovat.

Ohrožení, které by se měl podnik snažit eliminovat:

- **ztráta reputace** – ztráta dobré pověsti a vážnosti podniku by mohla být pro podnik fatální,
- **ztráta tržního podílu,**
- **změna zákaznických preferencí** – změna zákaznických preferencí samozřejmě nemusí znamenat jen přínos, ale i velké ohrožení. Podnik by mohl ztratit spoustu zakázek a tím pádem o značnou část tržeb.,
- **sektorové regulace,**
- **stávající a nová konkurence,**

- **zpoždění dodávky dodavatelů** – zpoždění dodávky může zapříčinit velké problémy ve výrobním procesu společnosti,
- **zpoždění placení odběratelů** – mohlo by způsobit problémy s placením vlastních závazků.

### 8.5.2 Analýza konkurence

Jako další návrh na zlepšení controllingového systému v podniku je tvorba analýzy konkurence, což je další nástroj strategického controllingu. Mezi nejvýznamnější konkurenty celé skupiny Novem z hlediska celosvětového trhu patří NBHX Trim Group, JOYSONQUIN Automotive Systems, Faurecia, Yamaha Motor Company, Mono Group a WKW Automotive.

V následující tabulce jsou uvedeny tržní podíly všech těchto zahraničních společností ve srovnání se skupinou Novem.

Tabulka 13: Tržní podíly konkurence společnosti

|                               |      |
|-------------------------------|------|
| NOVEM Group                   | 43 % |
| NBHX Trim Group               | 20 % |
| JOYSONQUIN Automotive Systems | 13 % |
| Faurecia                      | 6 %  |
| Yamaha Motor Company          | 4 %  |
| Mono Group                    | 2 %  |
| WKW Automotive                | 2 %  |
| Ostatní společnosti           | 10 % |

*Zdroj: Konzultace s finančním ředitelem podniku, interní data podniku*

Na českém trhu se pohybuje jen pár společností, které mají stejný předmět podnikání jako analyzovaná společnost a pohybují se ve stejné branži. Za hlavní konkurenty závodu jsou považovány tyto tři podniky:

- Grammer Automotive CZ s. r. o.,
- NBHX Trim CZ s. r. o.,
- Eissmann Automotive Česká republika s. r. o.

Podniky jsou srovnány z hlediska vývoje tržeb, výsledku hospodaření před zdaněním a zadluženosti. K porovnání byly využity údaje z výročních zpráv jednotlivých společností v letech 2016-2019, které tyto společnosti zveřejňují v obchodním rejstříku. Bohužel u společnosti NBHX Trim chybí údaje za rok 2019, protože výroční zpráva této společnosti ještě nebyla zveřejněna.

Prvním hlediskem pro porovnání podniků je vývoj tržeb, který je zobrazen na následující tabulce.

Tabulka 14: Vývoj tržeb za období 2016 – 2019 (v tis. Kč)

| <b>Společnost</b>         | <b>2016</b> | <b>2017</b> | <b>2018</b> | <b>2019</b> | <b>Průměr</b> | <b>Pořadí</b> |
|---------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|---------------|---------------|
| Novem Car Interior Design | 1 479 578   | 2 146 368   | 2 792 762   | 2 793 677   | 2 303 096     | 2.            |
| Grammer Automotive        | 2 746 603   | 3 151 065   | 2 788 112   | 2 247 913   | 2 733 423     | 1.            |
| NBHX Trim                 | 456 109     | 81 860      | 16 988      | -           | 184 986       | 4.            |
| Eissmann Automotive       | 1 387 459   | 1 570 345   | 1 568 112   | 1 528 935   | 1 513 713     | 3.            |

*Zdroj: Výkazy zisku a ztráty jednotlivých podniků v letech 2016 - 2019, vlastní zpracování*

Jak je zřejmé z tabulky 14, nejvyšších tržeb dosáhla společnost Grammer Automotive, která se umístila na prvním místě. Naopak nejnižších tržeb dosáhla společnost NBHX Trim, u které se v průběhu období tržby stále snižovaly. Na třetím místě stojí společnost Eissmann Automotive a na druhém analyzovaná společnost Novem, která je také jedinou společností, u které se tržby za toto období stále zvyšovaly. V posledních dvou letech její tržby dokonce přesáhly tržby konkurenční společnost Grammer Automotive.

Dalším hlediskem pro porovnání podniků je výsledek hospodaření před zdaněním, který je zachycen na následující tabulce.

Tabulka 15: Vývoj výsledku hospodaření před zdaněním v období 2016 – 2019 (v tis. Kč)

| <b>Společnost</b>         | <b>2016</b> | <b>2017</b> | <b>2018</b> | <b>2019</b> | <b>Průměr</b> | <b>Pořadí</b> |
|---------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|---------------|---------------|
| Novem Car Interior Design | 84 529      | 15 885      | 156 704     | 236 735     | 123 463       | 1.            |
| Grammer Automotive        | -140 367    | 37 424      | 11 153      | 5 925       | -21 466       | 3.            |
| NBHX Trim                 | -5 497      | -73 174     | -35 392     | -           | -38 021       | 4.            |
| Eissmann Automotive       | 37 255      | 25 236      | 23 031      | 52 148      | 34 418        | 2.            |

*Zdroj: Výkazy zisku a ztráty jednotlivých podniků v letech 2016 - 2019, vlastní zpracování*

Nejvyšších hodnot výsledku hospodaření dosáhla analyzovaná společnost Novem, jejíž průměrný výsledek hospodaření před zdaněním činí 123 463 tis. Kč. Nejnižších výsledků hospodaření dosáhla opět společnost NBHX Trim, která je už několik let ve ztrátě. Na třetím místě se umístila společnost Grammer Automotive, která byla ve sledovaném období ve ztrátě jen v roce 2016, ale ztráta byla tak velká, že průměrný výsledek hospodaření před zdaněním se pohybuje stále v mínusu. Společnost Eissmann Automotive tentokrát stojí na druhém místě s průměrným výsledkem hospodaření před zdaněním 34 418 tis. Kč.

Posledním hlediskem pro porovnání podniků je zadluženost, která je zobrazena v následující tabulce. Míra celkové zadluženosti se počítala podle vzorce č. 8 uvedeného v metodice této práce.

Tabulka 16: Vývoj celkové zadluženosti za období 2016 – 2019 (v tis. Kč)

| <b>Společnost</b>         | <b>2016</b> | <b>2017</b> | <b>2018</b> | <b>2019</b> | <b>Průměr</b> | <b>Pořadí</b> |
|---------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|---------------|---------------|
| Novem Car Interior Design | 85,12       | 87,14       | 87,50       | 86,87       | 86,66         | 4.            |
| Grammer Automotive        | 90,27       | 84,55       | 79,84       | 75,28       | 82,49         | 3.            |
| NBHX Trim                 | 11,64       | 7,70        | 24,72       | -           | 14,69         | 1.            |
| Eissmann Automotive       | 73,52       | 75,25       | 66,79       | 67,30       | 70,72         | 2.            |

*Zdroj: Výkazy zisku a ztráty jednotlivých podniků v letech 2016 - 2019, vlastní zpracování*

Nejmenší zadluženost vykazuje společnost NBHX Trim. Na druhém místě se umístila společnost Eissmann Automotive a na třetím místě společnost Grammer Automotive. Obě tyto společnosti se za celé sledované období snažily zadluženost postupně snižovat, ale stále je to více než bezpečná míra zadluženosti 40 %. Nejvíce zadlužená je analyzovaná společnost Novem, která si za sledované období udržovala míru zadluženosti kolem 87 %.

Jak je možné sledovat, výsledky vybraných finančních ukazatelů dopadly různě. Co se týče ukazatele vývoje tržeb, lze jednoznačně říci, že nejvyšších tržeb sice dosáhla společnost Grammer Automotive, ale tržby se za sledované období zvyšovaly jen u analyzované společnosti Novem a v posledních dvou letech její tržby dokonce přesáhly tržby konkurenční společnosti. Dalším ukazatelem byl výsledek hospodaření před zdaněním, kde nejvyšších hodnot dosáhla právě analyzovaná společnost Novem, což znamená, že po zdanění a odvedení hlavní části zisku mateřské společnosti může podnik získaný zisk reinvestovat do podniku a jeho rozvoje. Posledním ukazatelem byla míra celkové zadluženosti, kde analyzovaná společnost Novem skončila nejhůře s mírou zadluženosti téměř 87 %. Vyšší zadluženost může znamenat riziko pro věřitele, především pro banku, a mohla by v budoucnu způsobit problémy se získáním dalších zdrojů financování. Proto by se měl závod pokusit o snížení celkové zadluženosti hlavně tím, že sníží své krátkodobé závazky. Tyto závazky může snížit např. posílením dlouhodobých zdrojů nebo využitím vyšší míry samofinancování.

### 8.5.3 PEST analýza

Jako další návrh na zlepšení je vybrána PEST analýza. Tato analýza představuje analýzu vnějšího prostředí podniku, zejména politicko-právních, ekonomických, sociálních a technologických faktorů prostředí, které ovlivňují nebo mohou ovlivňovat rozvoj podniku.

Mezi politicko-právní faktory se řadí:

- **daňová politika** – každoročně dochází ke změnám v daňovém systému státu, kdy v letošním roce přibyla podniku povinnost vyplňovat oznámení o příjmech plynoucích ze zahraničí. Současnou nevýhodou je, že si společnost může uplatnit výdaje na výzkum a vývoj jako odčitatelnou položku od základu daně v rámci DPPO od data nahlášení projektu výzkumu a vývoje na finanční úřad a tím si snížit svoji daňovou povinnost. Pokud tak neučiní, nemůže si odpočet nárokovat,



nebo pokud tuto skutečnost nahlásí na finanční úřad později, může si odpočet nárokovat až od data nahlášení.,

- **legislativní změny** – dalším působícím faktorem mohou být legislativní změny, které se mohou týkat např. nových předpisů z hlediska bezpečnosti vozidel. Tato legislativní změna by znamenala technickou úpravu určitých modelových řad v automobilech a společnost Novem by mohla přijít o určité zakázky nebo naopak získat nové zakázky.,
- **ochrana životního prostředí** – ve společnosti existuje systém environmentálního managementu, který je účinně dodržován a díky kterému je závod certifikován podle normy DIN EN ISO 14001. Ochrana životního prostředí je definovaným podnikovým cílem celé společnosti.

Jako ekonomické faktory jsou považovány:

- **vývoj HDP** – růst HDP všeobecně signalizuje, že celková hodnota vytvořených statků a služeb za určité období v ČR roste. To je zapříčiněno pozitivním růstem ekonomických ukazatelů, tedy tím, že se zvyšuje poptávka po produkci firem, firmám se zvyšuje objem výroby a vyšší poptávka znamená zvýšení tržeb a zisku. Za posledních několik let je však meziroční růst HDP pomalejší. Za rok 2019 činil růst HDP 2,4 %, za rok 2018 to bylo 3,0 % a v roce 2017 4,5 %. To bylo zapříčiněno zejména zpomalením německé ekonomiky, na kterou je ekonomika ČR vázána.,
- **měnové kurzy** – podnik nakupuje materiál zejména od zahraničních dodavatelů v EUR a USD, tudíž je vývoj kurzu těchto měn pro podnik velmi podstatný. Posílení koruny oproti těmto měnám znamená pro společnost levnější dovozy materiálu a zboží, ale zároveň i dražší vývozy svých výrobků. Další vliv na podnik má i zvýšení dovozních cel v automobilovém průmyslu.,
- **inflace** – inflace znamená všeobecný růst cenové hladiny v čase. V roce 2019 se průměrná roční míra inflace zvýšila 2,8 % oproti roku 2018, kdy činila 2,1 %. Současná míra inflace se pohybuje kolem 3 %. Růst inflace je většinou impulzem ČNB pro zvyšování úrokových sazeb, což může vyústit ke zdražení úvěrů u obchodních bank a tím k vyšším nákladům na plánované investice podniku.,
- **nezaměstnanost** – nezaměstnanost je stav, kdy dochází k nerovnováze na trhu práce a poptávka po práci je vyšší než nabídka práce. Průměrná obecná míra nezaměstnanosti v roce 2019 činila 2,1 %, v předchozím roce 2018 to bylo 2,3 %.

Současná průměrná míra nezaměstnanosti se pohybuje kolem 2,2 %. Nízká nezaměstnanost může pro podnik představovat problém se získáním dodatečných kmenových zaměstnanců při dlouhodobém zvyšování výroby. Podnik by byl donucen vynaložit dodatečné náklady na to, aby zaměstnance nalákal např. z jiných firem. Společnost dále začala spolupracovat s pracovními agenturami, díky nimž využívá agenturní zaměstnance při krátkodobějším zvyšování výroby. Výhodou agenturních zaměstnanců je pro podnik možnost jejich poměrně flexibilního nabírání a ukončování, díky čemuž podnik může rychle reagovat na změny na trhu.

Sociální (společenské) faktory jsou:

- **úroveň vzdělání zaměstnanců** – společnost zaměstnává hlavně dělnické pracovníky, kteří obsluhují stroje nebo pracují na ručních pracovištích. Jedná se zejména o pozice brusič, frézař, operátor lakovny, operátor lisovny apod., u kterých jde spíše o získání praxe a cviku. Na rozdíl od pozic technicko-hospodářských pracovníků, kde u managementu, TPM pracovníků a controllerů společnost vyžaduje nejčastěji vysokoškolské vzdělání a nejlépe i znalosti z praxe.,
- **životní styl** – v posledních letech je značně viditelné, že se na českých silnicích zvyšuje počet automobilů a to je samozřejmě pozitivní jev pro analyzovanou společnost, která se pohybuje v automobilové branži.

Mezi technologické faktory patří:

- **technický pokrok** – současná doba je charakteristická rychlým technickým pokrokem, který se samozřejmě týká i automobilového průmyslu. Tento pokrok se stále zrychluje, a proto je nutné, aby si podnik udržoval tempo a tím se vyhnul situaci, kdy by začal zaostávat za svou konkurencí.,
- **investice do výzkumu a vývoje** – společnost každoročně vynakládá peníze na vlastní výzkum a vývoj, kdy v roce 2019 tato částka činila skoro 2,4 milionu Kč a tyto prostředky byly vynaloženy na vývoj povrchů z kombinace dřeva a kovu, vývoj vícevrstvé folie s nízkým bodem tání a na vývoj bezemisních duroplastických lepidel. V předchozím roce 2018 tato částka činila 2,2 milionu Kč a tyto prostředky poskytla na vývoj povrchů z keramických vláken a vývoj bezemisních duroplastických lepidel.

## 8.6 Navrhované klíčové ukazatele výkonnosti

Jak je uvedeno v kapitolách 7.3.1 Týdenní reporting a 7.3.2 Měsíční reporting, společnost v rámci reportingu počítá uvedené klíčové ukazatele výkonnosti tzv. KPIs. V rámci návrhů možných zlepšení jsou navrženy další ukazatele výkonnosti, které by společnost mohla sledovat.

### 8.6.1 Nákladovost

Nákladovost v podniku vyjadřuje, kolik korun nákladů bylo spotřebováno na korunu výnosů. Náklady v podniku lze totiž charakterizovat jako spotřebu výrobních faktorů vyjádřených v peněžní podobě, které byly vynaloženy na tvorbu podnikových výnosů a nutných nákladů, které se váží na předmět činnosti podniku.

Nákladovost podniku je uvedena v následující tabulce a byla počítána dle vzorce č. 9 uvedeného v metodice této práce.

Tabulka 17: Nákladovost

|                    | 2016          | 2017          | 2018          | 2019          |
|--------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Náklady            | 1 432 688     | 2 089 390     | 2 653 504     | 2 533 290     |
| Výnosy             | 1 515 661     | 2 178 279     | 2 858 161     | 2 826 238     |
| <b>Nákladovost</b> | <b>0,9453</b> | <b>0,9592</b> | <b>0,9284</b> | <b>0,8963</b> |

*Zdroj: Interní data podniku, vlastní zpracování*

Ukazatel nákladovosti by měl být co nejnižší, nejlépe menší než 1. Jak je možné vidět výše v tabulce 17, společnost toto splňuje a v průběhu let se snaží své náklady vůči výnosům snižovat. Pro společnost by mohlo být přínosem tento ukazatel sledovat a nadále se snažit o snížení nákladů např. na spotřebu materiálu a energie. To znamená vyjednat nižší ceny s dodavateli a snížit zmetkovitost ve výrobě.

### 8.6.2 Obchodní deficit

Obchodní deficit vyjadřuje rozdíl mezi dobou splatnosti pohledávek a dobou splatnosti krátkodobých závazků. Udává počet dnů, které je potřeba profinancovat. Obchodní deficit vyjadřuje, jestli podnik úvěruje svoje odběratele nebo naopak jestli dodavatelé pomáhají financovat provoz společnosti.

Obchodní deficit se počítá podle vzorce č. 10 uvedeného v metodice této práce.

Z důvodu nedostupnosti informací potřebných pro výpočet tohoto ukazatele, je uveden jen postup výpočtu.

### **8.6.3 Plnění objemu výroby**

Plnění objemu výroby znamená podíl skutečně vyrobeného množství na plánovaném množství dle výrobního plánu. Výrobní plán je navržený a schválený plán výroby, ze kterého vychází plánování spotřeby materiálu ve výrobním podniku.

Plnění objemu výroby se kalkuluje pomocí vzorce č. 11 uvedeného v metodice této práce.

Z důvodu nedostupnosti informací potřebných pro výpočet tohoto ukazatele, je opět uveden pouze postup výpočtu.

### **8.6.4 Střední doba mezi poruchami stroje**

Střední doba mezi poruchami neboli MTBF (Mean Time Between Failures) je ukazatel kvality, který vyjadřuje statistickou spolehlivost u stroje, který se opravuje. Čím větší vyjde hodnota, tím je majetek spolehlivější a méně poruchový.

Střední doba mezi poruchami stroje se vypočte podle vzorce č. 12 uvedeného v metodice této práce.

Z důvodu nedostupnosti informací potřebných pro výpočet tohoto ukazatele, je opět uveden pouze postup výpočtu.

## 9 Závěr

Tato bakalářská práce se zabývá controllingem jako nástrojem řízení podniku.

V úvodní části práce byl controlling vymezen teoreticky na základě odborné literatury. Byly zde uvedeny informace o controllingu jako pojmu, jeho historii, metodách, cílech, funkcích a zásadách a o controllerovi a jeho vztahu k managementu. Značná část teoretické části se věnovala také konkrétním nástrojům operativního a strategického controllingu.

V praktické části byla nejprve představena vybraná společnost z hlediska předmětu podnikání, historie a současnosti společnosti a organizační struktury. Následně byly poznatky z teoretické části aplikovány na vybranou společnost. Touto společností je Novem Car Interior Design, k. s. sídlící v Městě Touškově.

Odborná literatura definuje spoustu controllingových nástrojů, které podniky běžně využívají. V rámci operativního controllingu společnost Novem aplikuje zejména plánování a rozpočetnictví, příspěvek na úhradu, kalkulace, reporting a analýzu odchylek.

V rámci kalkulací je zřejmé, že kalkulační vzorec, který využívá vybraná společnost, se liší od obecného vzorce, který je obsažen v odborné literatuře. Společnost rozděluje náklady na přímé a nepřímé, z toho mezi přímé náklady řadí přímý materiál (polotovary), ostatní přímý materiál a přímé mzdy. Nepřímé náklady zahrnují náklady na zmetky, vícepráce a režijní materiál a odbytové náklady. Všechny tyto nepřímé náklady se počítají přes režijní přírážky, které jednou ročně stanovuje centrální controlling. Dalším velkým rozdílem je rozvrhová základna, která se liší u výpočtu každé přírážky, což není příliš běžné. Při kalkulaci ceny se připočítává nejen zisková přírážka, ale i fixní přírážka.

Pro výpočet příspěvku na úhradu byl vybrán jeden určitý segment v podniku, kde bylo vidět srovnání plánovaného a skutečného příspěvku na úhradu a jejich vzájemné odchylky. Tento segment vykazoval kladný příspěvek na úhradu a to znamená, že je pro podnik přínosem a je schopen pokrýt své fixní náklady.

V rámci kapitoly zaměřené na analýzu odchylek, byly popsány nejčastější odchylky, které v podniku vznikají. Jedná se o FX efekt, objemový efekt, mix efekt a výkonnostní efekt. Tyto odchylky je controller povinen zdůvodnit v měsíčním reportu.

Strategické nástroje controllingu nejsou v podniku příliš využívány, proto se zbývající část práce zaměřuje na návrhy možných zlepšení a aplikaci vybraných strategických

nástrojů. Jako první byla provedena SWOT analýza, která u podniku odhalila spoustu silných stránek, na které by se měl zaměřit a využít svých příležitostí. Společnost si v rámci skupiny velmi zakládá na své postavení na trhu, kterého může využít pro získání nových zákazníků, dále technické know-how a vlastní výzkum a vývoj. Jako největší příležitosti podniku jsou označeny budování strategických partnerství a zachycení nových trendů. Zároveň se objevily i slabé stránky a ohrožení podniku. Mezi slabé stránky patří hlavně zmetkovitost výrobků, kterou se podnik snaží neustále minimalizovat, a nedostatečná komunikace mezi odděleními a ostatními závody. Jako nejsilnější ohrožení jsou ztráta tržního podílu a ztráta reputace.

Dalším významným nástrojem strategického controllingu, který byl proveden, je analýza konkurence. Na základě této analýzy bylo zjištěno, že si závod oproti konkurenci vede vcelku dobře. Na světovém trhu se s tržním podílem 43 % pohybuje na první příčce. Na českém trhu byla společnost srovnána se třemi konkurenčními společnostmi z hlediska ukazatele vývoje tržeb, vývoje výsledku hospodaření před zdaněním a vývoje celkové zadluženosti.

Při výpočtu ukazatele vývoje tržeb bylo odhaleno, že se podnik oproti konkurenci pohybuje sice za společností Grammer Automotive, ale z hlediska zvyšování tržeb byl jedinou společností, které za sledované období tržby stále rostly a v posledních dvou letech dokonce přesáhly tržby společnosti Grammer Automotive. Z hlediska vývoje výsledku hospodaření před zdaněním dopadla společnost Novem nejlépe oproti konkurenčním společnostem. Naopak u vývoje celkové zadluženosti dopadl podnik nejhůře, a proto bylo navrženo snížení celkové zadluženosti tím, že podnik sníží své krátkodobé závazky.

Posledním nástrojem strategického controllingu byla PEST analýza. Tato analýza se zabývá zkoumáním vnějších faktorů podniku, zejména politicko-právních, ekonomických, sociálních a technologických faktorů, které ovlivňují nebo mohou ovlivňovat podnik. V rámci politicko-právních faktorů bylo zjištěno, že podnik nejvíce ovlivňuje daňová politika státu a legislativní změny. Mezi ekonomické faktory, které pro podnik představují hrozbu, patří vývoj HDP, měnové kurzy, inflace a nezaměstnanost. Mezi sociální faktory se řadí hlavně úroveň vzdělání zaměstnanců a životní styl a u technologických faktorů je to technický pokrok a investice do výzkumu a vývoje.

V závěru práce byly navrženy další klíčové ukazatele výkonnosti, tzv. KPIs, které by společnost mohla sledovat v rámci reportingu. Těmito ukazateli byly nákladovost, obchodní deficit, plnění objemu výroby a střední doba mezi poruchami stroje. Bohužel z důvodu nedostupnosti některých informací potřebných pro výpočet, byl u většiny ukazatelů uveden pouze postup výpočtu.

Hlavním přínosem práce jsou doporučení možných zlepšení a zkvalitnění controllingu ve společnosti Novem. Navržená opatření byla zaměřena zejména na oblasti reportingu, plánování a rozpočty a kalkulace. Jako systémové změny byly navrženy oddělení funkce manažera a controllera u finančního ředitele, zavedení denního reportingu, posílení spolupráce mezi jednotlivými odděleními v podniku, zlepšení spolupráce s ostatními závody, převážně s mateřskou společností a zvýšení informovanosti centrálního nákupního oddělení a controllingového oddělení o nových cenách v rámci kalkulací. Následně byla provedena SWOT analýza, analýza konkurence a PEST analýza v rámci strategických nástrojů controllingu a na závěr byly navrženy klíčové ukazatele výkonnosti.

Dalším přínosem této práce je možnost jejího následného využití v controllingové praxi nebo návrhem k zamyšlení pro společnost Novem.

## **10 Summary and key words**

The main purpose of this thesis is to analyse the workload of the controller himself and also the controlling department, then apply the theoretical knowledge to the selected company and state some possible recommendations for the improvement of their current controlling system.

This work is divided into theoretical and practical part. The theoretical part consists of three chapters. The first chapter defines controlling as a coordination concept in a company. It is focused on explaining the term controlling, its history, its functions and goals and also the organizational structure of controlling in the company. The second chapter is dedicated to relations between controller and manager and the basic differences between these two positions. The third part is devoted to individual tools of controlling – operational and strategic.

In the practical part the theoretical knowledge is applied to the selected company. This part is also divided into three chapters. In the first chapter, there is an introduction of the selected company and its controlling system. The second chapter discusses selected tools of operational controlling, which are used in the company. In the third chapter some main recommendations for the improvement of their current controlling system are stated.

Key words: controlling, controller, controlling tools



## 11 Přehled použité literatury

### Knižní zdroje:

1. Bragg, S. M., & Roehl-Anderson, J. M. (2011). *The controller's function: the work of the managerial accountant*. Hoboken: Wiley.
2. Čechová, A. (2011). *Manažerské účetnictví*. Brno: Computer Press.
3. Drury, C. (2012). *Management and Cost accounting*. London: Cengage Learning.
4. Eschenbach, R. (2004). *Controlling*. Praha: ASPI.
5. Eschenbach, R., & Siller, H. (2012). *Profesionální controlling: koncepce a nástroje*. Praha: Wolters Kluwer.
6. Fibírová, J., Šoljaková, L., Wagner, J., & Patera, P. (2015). *Manažerské účetnictví. Nástroje a metody*. Praha: Wolters Kluwer.
7. Horváth, P. (2003). *Controlling*. München: Vahlen.
8. Horváth, P., & Partners. (2004). *Nová koncepce controllingu: cesta k účinnému controllingu*. Praha: Profess Consulting.
9. Kislingerová, E., & Fibírová, J. (2008). *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. Praha: C.H. Beck.
10. Konečný, M., & Režňáková, M. (2005). *Controlling: (pro obor Podnikové finance a obchod)*. Brno: Akademické nakladatelství CERM.
11. Koráb, V., Režňáková, M., & Peterka, J. (2007). *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press.
12. Kovařík, P. (2013). *Manažerský controlling*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu.
13. Král, B. (2018). *Manažerské účetnictví*. Praha: Management Press.
14. Lazar, J. (2012). *Manažerské účetnictví a controlling*. Praha: Grada.
15. Mann, R., & Mayer, E. (1992). *Controlling - metoda úspěšného podnikání*. Praha: Průmysl a obchod.
16. Mikovcová, H. (2007). *Controlling v praxi*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk.

17. Sekerka, B., Helmanová, J., & Vacek, V. (2007). *Úvod do controllingu*. Praha: Soukromá vysoká škola ekonomických studií.
18. Synek, M. (2011). *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada.
19. Šoljaková, L., & Fibírová, J. (2010). *Reporting*. Praha: Grada.
20. Vlčková, M., & Buus, T. (2018). Impact of financial data quality on models used to describe transitory earnings. *Economic and Social Development, 27th International Scientific Conference on Economic and Social Development*, Rome, 1-2 March 2018. 746-752.
21. Vollmuth, H. J. (2002). *Controlling: nový nástroj řízení*. Praha: Profess Consulting.
22. Vollmuth, H. J. (2004). *Nástroje controllingu od A do Z*. Praha: Profess Consulting.
23. Žižlavský, O. (2014). *Controlling: studijní text*. Brno: Akademické nakladatelství CERM.

#### **Internetové zdroje:**

1. *Klub zaměstnavatelů: NOVEM – Základem úspěchu je firemní kultura [Online]*. Retrieved April 20, 2020, from <http://2011.klubzamestnavatele.cz/novem-zakladem-uspechu-je-firemni-kultura/>.
2. *Průmysl Dnes: NOVEM Car Interior Design, k. s. [Online]*. Retrieved April 18, 2020, from <https://www.prumysldnes.cz/exkluzivni-rozhovory/novem-car-interior-design-ks-160508>.
3. [www.novem.com](http://www.novem.com).

## 12 Seznam zkratek

|                |  |
|----------------|--|
| CEO            | Generální ředitel                          |
| CFO            | Finanční ředitel                           |
| SAP            | Informační systém                          |
| Oracle HFM     | Informační systém                          |
| TPM            | Technical Product Manager                  |
| HR             | Oddělení lidských zdrojů                   |
| CapEx          | Kapitálové náklady                         |
| DIO            | Doba obratu zásob                          |
| DSO            | Doba obratu pohledávek                     |
| DPO            | Doba obratu závazků                        |
| OPEX           | Provozní náklady                           |
| SDS Sales      | Odbytové náklady                           |
| SDS Production | Náklady na kooperace                       |
| DMS            | Režijní materiál                           |
| FAT            | Lišta na předních dveřích                  |
| FOT            | Lišta na zadních dveřích                   |
| BFS            | Lišta na palubní desce naproti spolujezdci |
| FS             | Lišta na palubní desce u řidiče            |
| RE             | Pravá                                      |
| LI             | Levá                                       |
| IC faktura     | Intercompany faktura                       |
| KPI            | Klíčové ukazatele výkonnosti               |
| EBITDA         | Zisk před započtením úroků, daní a odpisů  |
| MTBF           | Střední doba mezi poruchami                |

## 13 Přílohy

### Seznam obrázků:

|  |    |
|--|----|
| Obrázek 1: Kybernetický systém .....             | 5  |
| Obrázek 2: Struktura výkazu zisku a ztráty ..... | 41 |

### Seznam tabulek:

|  |    |
|--|----|
| Tabulka 1: Porovnávání obsahu, cíle a rozdílnosti pojmů kontrola a controlling .....           | 4  |
| Tabulka 2: Vztah controllera a řídicího pracovníka .....                                       | 14 |
| Tabulka 3: Kalkulace nákladů .....   | 18 |
| Tabulka 4: Kalkulace ceny (navazuje na předchozí tabulku) .....                                | 18 |
| Tabulka 5: Základní údaje o společnosti Novem Car Interior Design, k. s. ....                  | 29 |
| Tabulka 6: Vývoj výsledku hospodaření před zdaněním v letech 2015 - 2019 .....                 | 33 |
| Tabulka 7: Vývoj tržeb v letech 2015 - 2019 .....  | 33 |
| Tabulka 8: Společné rysy a rozdíly mezi rozpočty .....   | 38 |
| Tabulka 9: Příspěvek na úhradu vybraného segmentu v podniku .....                              | 42 |
| Tabulka 10: Kalkulační vzorec společnosti Novem .....  | 44 |
| Tabulka 11: Kalkulace ceny vybrané sady výrobků (v Kč) .....                                   | 46 |
| Tabulka 12: Režijní přírážky .....   | 47 |
| Tabulka 13: Tržní podíly konkurence společnosti .....  | 56 |
| Tabulka 14: Vývoj tržeb za období 2016 – 2019 (v tis. Kč) .....                                | 57 |
| Tabulka 15: Vývoj výsledku hospodaření před zdaněním v období 2016 – 2019 (v tis. Kč)<br>..... | 58 |
| Tabulka 16: Vývoj celkové zadluženosti za období 2016 – 2019 (v tis. Kč) .....                 | 58 |
| Tabulka 17: Nákladovost .....  | 62 |

### Seznam grafů:

|   |    |
|---|----|
| Graf 1: Zkušenostní křivka .....  | 24 |
| Graf 2: Vývoj výsledku hospodaření před zdaněním v letech 2015 - 2019 ..... | 32 |
| Graf 3: Vývoj tržeb v letech 2015 - 2019 .....                              | 33 |

### Seznam schémat:

|   |    |
|---|----|
| Schéma 1: Controlling jako štábní útvar .....     | 10 |
| Schéma 2: Controlling jako liniový útvar .....    | 10 |
| Schéma 3: Struktura vztahů mezi závody .....      | 30 |
| Schéma 4: Organizační struktura společnosti ..... | 32 |