

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Zemědělská fakulta

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2006

Zdeňka Langová

OP - K -

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Zemědělská fakulta

Katedra: účetnictví a financí

Akademický rok: 2003/2004

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení: Zdeňka LANGOVÁ

Studijní program: M 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodně podnikatelský obor

Název tématu: Controlling v obchodní činnosti

Zásady pro vypracování:

(v zásadách pro vypracování uveďte cíl práce a metodický postup)

Cíl: Vyhотовit metodiku controllingu pro podnik s obchodní činností.

Postup:

1. Vytýčení dotčených okruhů zájmu řízení obchodní činnosti
2. Řízení pohledávek, zásob, nákladů a cenová politika
3. Vyhotovení metodiky pro potřeby podniku s obchodní činností

Rozsah grafických prací:

Rozsah průvodní zprávy: 50 – 60 stran

Seznam odborné literatury:

Freiberg,

Vysušil, J.: Controllingové integrační metody, Montanex, Ostrava 1999.

ISBN 80-7225-012-4

Vosoba, P.: Řízení firemních financí, Ekopress, Praha 1998. ISBN 80-86119-05-X

Swoboda, P.: Kalkulace nákladů a cenová politika v tržní ekonomice, Linde 1992

Hruška, V.: Analytická evidence k účtovému rozvrhu, Balance, Praha 2001.

ISBN 80-86371-06-9

Mařík, M.: Finanční analýza a plánování v obchodních podnicích, VŠE Praha 1997

Skripta. ISBN 80-7079-487-9

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Jindřiška Kouřilová, CSc.

Konzultant:

Datum zadání diplomové práce: březen 2004

Termín odevzdání diplomové práce: 30. 4. 2006

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
v ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
ZEMĚDĚLSKÁ FAKULTA
studijní oddělení
Studentská 13 ⑫
370 05 České Budějovice

prof. Ing. František Střeleček, CSc.

Vedoucí katedry

doc. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.

Děkan

V Českých Budějovicích dne 8. března 2004

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně na základě
vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury.

České Budějovice 27. dubna 2006

Jolanta Langová

Obsah

1 Úvod	3
2 Cíle práce	4
3 Metodika práce	6
4 Výsledky práce	27
5 Závěr	49
6 Literatura	51
7 Přílohy	54
8 Seznam obrázků	56
9 Seznam tabulek	57
10 Seznam zkratek	58
11 Seznam symbolů	59
12 Seznam jednotek	60
13 Seznam použitých materiálů	61
14 Seznam použitých nástrojů	62
15 Seznam použitých pomůcek	63
16 Seznam použitých literatury	64
17 Seznam použitých zdrojů	65
18 Seznam použitých informací	66
19 Seznam použitých dat	67
20 Seznam použitých výsledků	68
21 Seznam použitých závěrů	69
22 Seznam použitých doporučení	70
23 Seznam použitých poznámek	71
24 Seznam použitých poznámek na konci	72
25 Seznam použitých poznámek na začátku	73
26 Seznam použitých poznámek v průběhu	74
27 Seznam použitých poznámek v závěru	75
28 Seznam použitých poznámek v úvodu	76
29 Seznam použitých poznámek v průběhu	77
30 Seznam použitých poznámek v závěru	78
31 Seznam použitých poznámek v úvodu	79
32 Seznam použitých poznámek v průběhu	80
33 Seznam použitých poznámek v závěru	81
34 Seznam použitých poznámek v úvodu	82
35 Seznam použitých poznámek v průběhu	83
36 Seznam použitých poznámek v závěru	84
37 Seznam použitých poznámek v úvodu	85
38 Seznam použitých poznámek v průběhu	86
39 Seznam použitých poznámek v závěru	87
40 Seznam použitých poznámek v úvodu	88
41 Seznam použitých poznámek v průběhu	89
42 Seznam použitých poznámek v závěru	90
43 Seznam použitých poznámek v úvodu	91
44 Seznam použitých poznámek v průběhu	92
45 Seznam použitých poznámek v závěru	93
46 Seznam použitých poznámek v úvodu	94
47 Seznam použitých poznámek v průběhu	95
48 Seznam použitých poznámek v závěru	96
49 Seznam použitých poznámek v úvodu	97
50 Seznam použitých poznámek v průběhu	98
51 Seznam použitých poznámek v závěru	99
52 Seznam použitých poznámek v úvodu	100
53 Seznam použitých poznámek v průběhu	101
54 Seznam použitých poznámek v závěru	102
55 Seznam použitých poznámek v úvodu	103
56 Seznam použitých poznámek v průběhu	104
57 Seznam použitých poznámek v závěru	105
58 Seznam použitých poznámek v úvodu	106
59 Seznam použitých poznámek v průběhu	107
60 Seznam použitých poznámek v závěru	108
61 Seznam použitých poznámek v úvodu	109
62 Seznam použitých poznámek v průběhu	110
63 Seznam použitých poznámek v závěru	111
64 Seznam použitých poznámek v úvodu	112
65 Seznam použitých poznámek v průběhu	113
66 Seznam použitých poznámek v závěru	114
67 Seznam použitých poznámek v úvodu	115
68 Seznam použitých poznámek v průběhu	116
69 Seznam použitých poznámek v závěru	117
70 Seznam použitých poznámek v úvodu	118
71 Seznam použitých poznámek v průběhu	119
72 Seznam použitých poznámek v závěru	120
73 Seznam použitých poznámek v úvodu	121
74 Seznam použitých poznámek v průběhu	122
75 Seznam použitých poznámek v závěru	123
76 Seznam použitých poznámek v úvodu	124
77 Seznam použitých poznámek v průběhu	125
78 Seznam použitých poznámek v závěru	126
79 Seznam použitých poznámek v úvodu	127
80 Seznam použitých poznámek v průběhu	128
81 Seznam použitých poznámek v závěru	129
82 Seznam použitých poznámek v úvodu	130
83 Seznam použitých poznámek v průběhu	131
84 Seznam použitých poznámek v závěru	132
85 Seznam použitých poznámek v úvodu	133
86 Seznam použitých poznámek v průběhu	134
87 Seznam použitých poznámek v závěru	135
88 Seznam použitých poznámek v úvodu	136
89 Seznam použitých poznámek v průběhu	137
90 Seznam použitých poznámek v závěru	138
91 Seznam použitých poznámek v úvodu	139
92 Seznam použitých poznámek v průběhu	140
93 Seznam použitých poznámek v závěru	141
94 Seznam použitých poznámek v úvodu	142
95 Seznam použitých poznámek v průběhu	143
96 Seznam použitých poznámek v závěru	144
97 Seznam použitých poznámek v úvodu	145
98 Seznam použitých poznámek v průběhu	146
99 Seznam použitých poznámek v závěru	147
100 Seznam použitých poznámek v úvodu	148

Chtěla bych poděkovat vedoucí diplomové práce doc. Ing. Jindřišce Kouřilové, CSc za trpělivý a vstřícný přístup, za mnoho užitečných rad a návrhů při zpracování této práce.

Obsah:

1 Úvod	3
2 Cíl a postup	4
3 Literární rešerše	5
4 Pojem controlling	7
5 Vývoj a pojetí controllingu	8
6 Hlavní úkoly a cíle controllingu	11
7 Typy controllingu	13
8 Metody controllingu	16
8.1 Metody operativního controllingu	18
8.1.1 Analýza kritických bodů	18
8.1.2 Výpočet příspěvku na úhradu	19
8.1.3 Výpočet krátkodobého hospodářského výsledku	21
8.1.4 Analýza úzkých profilů	24
8.1.5 Analýza ABC	26
8.1.6 Hodnotová analýza	28
8.1.7 Analýza rabatu	30
8.1.8 Analýza prodejní oblasti	31
8.1.9 Analýza provize (provize z příspěvku na úhradu)	32
8.2 Metody strategického controllingu	33
8.2.1 Analýza silných a slabých stránek podniku (SWOT analýza)	33
8.2.2 Potenciálová analýza	35
8.2.3 Podniková logistika	37
8.2.4 Cílové řízení nákladů	38
8.2.5 Portfóliová analýza	39
8.2.6 Analýza konkurence	41
9 Finanční controlling	42
9.1 Řízení pohledávek	43

9.2 Řízení zásob	45
9.3 Řízení krátkodobých finančních zdrojů	47
9.4 Řízení hotovosti	48
9.5 Finanční kontrola	50
10 Kalkulace nákladů a cenová politika	52
11 Požadavky na vybudování systému controllingu	58
12 Návrh metodiky ilustrující optimalizační postupy při prodeji chladniček	60
13 Závěr	69
14 Summary	71
Seznam použité literatury	72

1 Úvod

Podniky se dnes setkávají s problémy, které jsou těžko řešitelné obvyklými ekonomickými prostředky. Jedná se zejména o stoupající náklady, relativně přesycené trhy, zvýšenou koncentraci, neuspokojivý hospodářský vývoj, složitější problémy a zostřenou konkurenci na domácím i zahraničním trhu, což zesiluje tlak na zisk.

Podniky se snaží zvýšit svou finančně hospodářskou výkonnost, přizpůsobit neustále se měnícím trendům, udržet se na trhu. Ale zajistit konkurenční schopnost podniku je stále složitější, nároky se permanentně zvyšují.

Aby podnikatelé a řídící pracovníci lépe zvládali stále nově nabíhající problémy, musí rozšířit své dosud praktikované metody o další, vedoucí k úspěšnému řízení podniku, neboť ty dosud praktikované k úspěšnému řízení podniku nestačí.

Je potřeba zavádět ve větší míře nové koncepce a techniky, které dopomohou k tomu, aby se výnosovost a finanční síla podniku opět zlepšila a aby hlavní cíle, tedy zajištění rentability a likvidity, mohly být dosaženy. Je třeba hledat a používat odpovídající potřebné nástroje.

Na základě poznatků, zkušeností ze zahraničí a hospodaření zahraničních podniků v České republice lze odvodit, že důležitým nástrojem, který pomáhá tyto cíle uskutečnit a zajistit tak dlouhodobou existenci malých, středních i velkých podniků, může být právě controlling.

2 Cíl a postup

Cílem mé práce je na základě nastudované literatury navrhnout metodiku pro zavádění controllingu v podniku zabývajícím se obchodní činností.

Při zpracovávání diplomové práce jsem nejprve za pomoci příslušné literatury nashromáždila informace týkající se controllingu. Tento pojem je blíže rozveden v teoretické části včetně jeho definice, jeho vývoje a v čem se rozcházejí jeho pojetí, jaké jsou jeho hlavní úkoly a cíle, hlavní rozdělení podle časového hlediska. Následuje podrobnější zaměření na jednotlivé metody controllingu, podle rozdělení na metody operativního a strategického controllingu; z nich pak jsou vybrány základní metody použitelné v obchodním podniku. Další zaměření předložené práce je na finanční controlling, zejména řízení pohledávek, zásob, krátkodobých finančních zdrojů a finanční kontrolu. Samostatná kapitola je věnována kalkulaci nákladů v obchodním podniku a cenové politice. Na základě analýzy uvedených materiálů je vypracován návrh metodiky na zavedení controllingu v podniku, který se zabývá obchodní činností.

3 Literární rešerše

Problematikou controllingu v obchodě se zabývá relativně málo autorů, byl problém získat odpovídající literaturu. Musela jsem většinou vycházet z obecných poznatků a ty transformovat na problematiku obchodu.

Problematikou controllingu ze všeobecného hlediska se zabývá Vollmuth (1998). Ve své knize *Nástroje controllingu od A do Z* podává přehledné informace o jednotlivých nástrojích operativního a strategického controllingu.

Důležité informace o controllingu jsem také čerpala z knihy *Integrované názvosloví v controllingu*, od Vysušila (2001). Z této knihy jsem získala základní informace o podstatě, významu controllingu, jeho hlavních úkolech, cílech, metodách a nástrojích.

Ve své další knize – *Controlling do kapsy* (2000), se tento autor zabývá nejdůležitějšími body při zavádění controllingu. Důraz klade na rozdělení nákladů na fixní a variabilní. Z této knihy jsem čerpala podklady pro postup při výpočtu krátkodobého hospodářského výsledku.

Problematikou finančního controllingu se zabývá Freiberg (1996) ve stejnojmenné knize. Soustředí se zejména na oblast krátkodobého controllingu a finanční plánování. Ve své práci jsem využila hlavně informace o controllingu pohledávek, zásob a také finanční kontrole.

Controllingu se také věnuje Paclová (1995) ve stejnojmenné knize. Zaměřuje se na ekonomické řízení, vznik nákladů a strukturu podnikového výkaznictví. Pro svou práci jsem z této knihy získala podklady pro kapitolu o kalkulaci nákladů a cenové politice v obchodním podniku.

Kalkulací nákladů se rovněž zabývá Swoboda (1992). Soustředí se na význam nákladů a kalkulování nákladů pro tvorbu cen, různé formy kalkulací, plánování nákladů. Z této knihy jsem také čerpala informace pro sestavení kalkulace nákladů v podniku, který se zabývá obchodní činností.

4 Pojem controlling

Pojem controlling není jednoznačně vymezen, není jednotně chápán, existují různé přístupy ke controllingu a různé definice.

Definice controllingu:

- 1) Controlling je systém pravidel pro dosažení firemních cílů, zabraňuje překvapení, včas rozsvěcuje červenou, že cosi není v pořádku. [6]
- 2) Controlling představuje takovou metodu vnitropodnikového řízení, která prostřednictvím hodnotových nástrojů sleduje hospodaření všech vnitropodnikových útvarů, a tak výrazně přispívá ke zvyšování podnikové efektivnosti a konkurenční schopnosti podniku. Zahrnuje systém střediskového hospodaření, rozpočetnictví a kalkulací, které vyúsťují do manažerského informačního systému. [4]
- 3) Controlling je souhrn zvláštních činností, které mají systémovou charakteristiku. [9]
- 4) Controlling je koncepce řízení zaměřená na výsledek, která překračuje hranice funkcí a koordinuje plánování, kontrolu a informační toky. [2]
- 5) Controlling představuje specifickou koncepci podnikového řízení založenou na komplexním informačním a organizačním propojení plánovacího a kontrolního procesu. [1]
- 6) Controlling je určitá filosofie systematického řízení podle cílů orientovaného na budoucnost, na dosažení podnikatelských záměrů (zejména na dosažení zisku), na zajištění dlouhodobé budoucí existence podniku. [3]

5 Vývoj a pojetí controllingu

Začátky controllingu se kladou do USA a Velké Británie minulého století. V Německu spadá do doby po druhé světové válce.

Každá oblast i každá disciplína se v průběhu času vyvíjí, doplňuje, podle vývoje požadavků na ni kladených, podle podmínek, v kterých působí a nástrojů, které využívá.

Lze vymezit tato pojetí controllingu:

Informační pojetí controllingu, pod pojmem controlling se zde rozumí především tvorba a interpretace informačních sestav (reportů, výkazů), které poskytují významné doplňkové informace ke standardním, rutinně zpracovávaným informačním sestavám. Tyto informační sestavy jsou zpracovávány zejména pro vrcholový management podniku, k získání syntetických informací, které spojují informace z jednotlivých funkčních a procesních celků podniku dohromady a dávají celkový, informační podklad pro podniková rozhodování. Důraz je kladen zejména na sledování rozdílů předem stanovených hodnot ukazatelů a hodnot skutečných, tedy vyhodnocení odchylek.

Postupně se pak doplňují obdobné informační sestavy i pro nižší úrovně řízení, pro kompletaci informací nutných k rozhodování. Je to v Evropě historicky nejstarší pojetí controllingu, které bylo vyvoláno a podporováno nutností získat úplnější a integrovanější informace pro rozhodování. Dnes je tato oblast zpravidla označována přímo jako *oblast reportingu* (výkaznictví).

Toto informační pojetí bylo později doplněno o vyhodnocovací a kontrolní činnost, která zjišťuje míru souladu s plánem (rozpočtem), lze jej tedy označit jako **informačně-vyhodnocovací pojetí controllingu**. Controller tedy nejen připravuje speciální informační sestavy, ale také vyhodnocuje výsledky dané oblasti (útvary, procesu, ap.). Tím vzniká ovšem určitá dvojkolejnost v řízení, protože vedle vedoucího útvaru funguje controller, který je velmi často organizačně zařazen mimo útvar nebo procesy, které informačně

sleduje a vyhodnocuje. Dostává se tak částečně do pozice kontrolora a to pro řízení není dobré. Vznikají kompetenční a odpovědnostní spory.

Obě výše uvedená pojetí jsou typicky evidenční přístupy, při kterých jde o sledování informací o průběhu procesu, případně jejich vyhodnocení. Výsledky jsou využívány i pro budoucí rozhodnutí, nikoliv však systematicky a integrovaně. Jedná se o pojetí úzká, která ovšem nepostačují pro současné podnikové řízení.

Značným *problémem* těchto pojetí je zejména *to, že nelze informační složku činnosti oddělit od rozhodovací a prováděcí složky činnosti*. Informace musí být uzpůsobeny potřebě rozhodování, ne naopak. Při tvorbě informačních sestav je třeba vycházet z toho, pro jaká rozhodnutí mají informace sloužit. Pokud je to tedy controller, kdo připravuje informační sestavy, musí mít "ředitelský pohled" na data, aby pro množinu předpokládaných rozhodnutí připravil vhodné informační zdroje. A měl by mít také zkušenost s prováděním rozhodnutí. Pak však může přímo nahradit vedoucího pracovníka.

Klasické americké pojetí controllingu, kdy byl původně controlling chápán jako jedna ze základních funkcí řízení, spolu s organizováním, vedením. Pozdější vývoj v průběhu osmdesátých let vedl k tomu, že controlling se více stával součástí každé ze základních řídicích funkcí. Controlling je tedy zařazován jako součást řídicích aktivit jednotlivých úrovní řízení. V amerických podnicích je controller často členem vrcholového vedení podniku

Širší německé pojetí controllingu druhé poloviny devadesátých let a začátku současného desetiletí, vymezuje tyto základní cíle controllingu: Zajištění schopnosti anticipace a adaptace, zajištění schopnosti reakce a zajištění schopnosti koordinace. Controlling je přitom definován jako nutné doplnění řízení podniku.

Pojetí controllingu jako filosofie řízení podniku navazuje na výše uvedená. Oproti německé variantě jde o pojetí širší, které reaguje na nutnost překlenout neúplnost nebo nedostatečnou funkčnost existujících podnikových systémů řízení využitím současných controllingových principů.

Základním kritériem je *účelovost*. Účelovost v tom smyslu, že jde o to, poskytnout podnikovým manažerům rámec pro řízení a nástroje, které budou efektivní při řízení podniku. Zdůrazňuje tedy praktickou potřebu manažerů - dosáhnout účinnější říditelnosti podniku. Základní hlediska, ze kterých vychází, jsou postupně formulována od poloviny devadesátých let.

6 Hlavní úkoly a cíle controllingu

Controlling znamená v podstatě určitý způsob řízení podniku. Je to nástroj řízení překračující funkční rámec dosavadního řízení a má vedení podniku a řídící pracovníky podporovat při jejich rozhodování. To ovšem předpokládá, že v podniku je k dispozici metodika plánování, která vychází z cílů stanovených vedením podniku a ostatními řídícími pracovníky. Při kontrole se zjišťují porovnáním plánu a skutečnosti odchylky. Vedení má pak na základě takto zjištěných odchylek provést nápravná opatření tak, aby bylo nakonec dosaženo stanovených cílů. V podniku tedy probíhá neustále proces zpětné vazby.

Mezi hlavní úkoly controllingu patří:

- * Plánování – stanovení cílů podniku.
- * Kontrola – porovnání plánu a skutečnosti, analýza odchylek.
- * Řízení – provádění nápravných opatření.

Plán stanovuje hlavní směr podniku pro následující rok.

Přehledné výkaznictví umožňuje přesné kontroly během roku.

K odchylkám se vypracovávají analýzy příčin, je nutné hledat taková řešení, která sníží pravděpodobnost odchylek v budoucnosti. Přijímají se opatření a současně se zkoumá jejich účinek. Řízení slouží k dodržení stanoveného směru.

Cíle controllingu:

Strategické a operativní cíle:

- 1) zlepšení rentability,
- 2) zajištění likvidity,
- 3) zvýšení hospodárnosti.

Obsah systému controllingu spočívá v orientaci na:

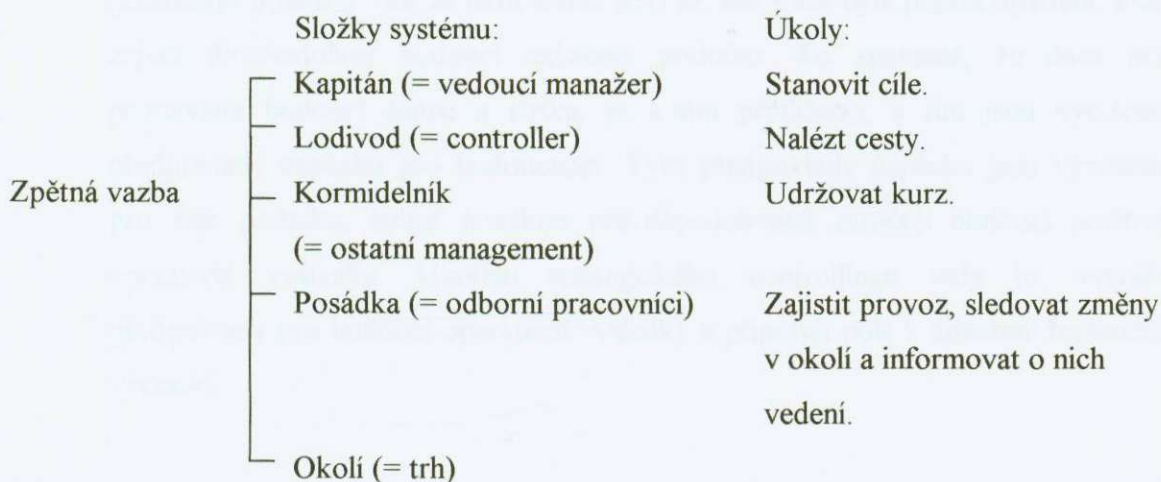
- cíl,
- budoucnost,
- úzký profil,
- trh,
- zákazníka.

Úzkým profilem se označují nejslabší články podniku. Ty pak v konkrétní obtížné situaci způsobují potíže jako první. Růst podniku bez odstranění těchto úzkých profilů by byl velmi omezen. Úzkým profilem může být např. trh nebo likvidita.

Controlling jako kybernetický systém:

Někteří autoři přirovnávají řízení podniku k řízení lodi na moři.

System: loď (= podnět)



7 Typy controllingu

Controlling se dělí podle časového hlediska na:

a) operativní controlling – je základem krátkodobého řízení zisku v podniku.

Pomáhá zaměřit se na budoucnost a v rámci jednoho roku včas řídit nápravná opatření, pokud se podnik odchýlí od určeného plánu. Poskytuje nástroje řízení, které:

- činí přehlednou hospodářskou komplexnost podniku;
- včas poskytují informace k možným nápravným opatřením;
- zaručují, že podnik je řízen z celostního hlediska;
- se snaží o to, aby rovnováha mezi tržbami, náklady a ziskem na jedné straně a finanční stabilitou podniku na straně druhé, byla dosahována na základě strategického zajišťování budoucnosti;
- orientací na budoucnost pomáhají řešit úzká místa a problémy podnikání.

b) strategický controlling – je orientován na řízení dlouhodobého ziskového potenciálu podniku. Má za úkol starat se o to, aby dnes byla přijata opatření, která zajistí dlouhodobou budoucí existenci podniku. To znamená, že dnes jsou poznávány budoucí šance a rizika, je k nim přihlíženo, a tím jsou vytvářeny předpoklady úspěchu pro budoucnost. Tyto předpoklady úspěchu jsou významné pro zisk podniku, neboť s velkou pravděpodobností zaručují budoucí pozitivní operativní výsledky. Úkolem strategického controllingu tedy je: vytvářet předpoklady pro budoucí operativní výsledky a připravit pole k dosažení budoucích výsledků.

Cílem operativního controllingu je zisk, cílem strategického controllingu je potenciál úspěchu. Strategický controlling tedy vyžaduje jiné nástroje než controlling operativní.

Rozdíly mezi strategickým a operativním controllingem:

- operativní controlling má omezené časové období, strategický controlling pracuje bez časového omezení,
- operativní controlling pracuje především s veličinami – náklady a výnosy, strategický controlling pracuje se všemi veličinami, které mají význam pro budoucí vývoj podniku (přitom většinu kvalitativně působících faktorů není možné kvantifikovat v nákladech a výnosech, je možné k nim přihlížet prostřednictvím jejich rozdělení do určitých stupňů),
- strategický controlling je zaměřen na okolí podniku, berou se v úvahu všechny relevantní faktory ovlivňující budoucí situaci podniku,
- operativní controlling pracuje pod tlakem termínů,
- při operativním plánování předkládá každá funkční oblast podniku své dílčí plány, které po odsouhlasení vedou k celkovému plánu, ale při strategickém plánování se projednávají na zasedání všechny funkční oblasti a vyhodnocují se šance a rizika z různých hledisek,
- při stanovení cíle jde u strategického controllingu (na rozdíl od operativního controllingu) o výsledek správného strategického jednání. Stanovení strategického cíle podniku znamená zajištění existence, to je možné tehdy, když je podnik schopen řešit určité problémy lépe než konkurence,
- strategický controlling stejně jako operativní controlling pracuje s plánováním, informacemi, analýzou, kontrolou, nápravnými opatřeními. Úkoly těchto jednotlivých skupin činností se však odlišují.

V operativním controllingu jsou hlavní úkoly:

- zajištění určeného vývoje pomocí plánování;
- vybudování controllingového výkaznictví k informování nositelů rozhodnutí;
- srovnávání skutečnosti s plánem jako prostředek k analýze a kontrole;
- řízení k dodržování určeného vývoje, cílů.

Ve strategickém controllingu jsou hlavní úkoly odlišné:

- hlavním úkolem strategického plánování je hledání, vytvoření a používání předpokladů úspěchu k dlouhodobému zajištění existence;

- strategický informační systém má za úkol zajistit citlivost nositelů rozhodování pro strategické jednání, dodává základní informace, které jsou potřebné pro určení strategických cílů a pro prosazení strategií;
- v oblasti analýzy a kontroly je hlavním úkolem srovnávání strategické plánované a skutečné hodnoty, vytváření spojení s operativním controllingem;
- v oblasti řízení nápravných opatření jde o operativní opatření a o dlouhodobé účinky nápravných opatření. V operativní oblasti se uplatňují taková opatření, která nejsou strategicky škodlivá.

Operativní a strategický controlling nemohou od sebe být odděleny, existuje neustálé vzájemné působení a pravidelná výměna informací mezi oběma oblastmi.

8 Metody controllingu

- 1) metody operativního controllingu
- 2) metody strategického controllingu

Základní metody operativního controllingu:

- analýza kritických bodů,
- výpočet příspěvku na úhradu,
- výpočet krátkodobého hospodářského výsledku,
- analýza úzkých profilů.

Ostatní metody operačního controllingu:

- I. v oblasti řízení oběžných prostředků:
- 1) analýza ABC,
 - 2) analýza objemu zakázek,
 - 3) hodnotová analýza,
 - 4) optimalizace velikosti výrobních sérií,
 - 5) analýza XYZ,
 - 6) optimalizace objemu zakázky.
- II. v oblasti řízení odbytu:
- 1) analýza rabatu,
 - 2) analýza prodejní oblasti,
 - 3) analýza provize.

Speciální metody operativního controllingu:

- 1) investiční propočty,
- 2) kroužky jakosti,
- 3) rozpočty výkonů,
- 4) plán likvidity,
- 5) sestavení plánovaných bilancí.

Metody strategického controllingu v podniku:

- 1) analýza slabých a silných stránek podniku,
- 2) potenciální analýza,
- 3) podniková logistika,
- 4) vlastní výroba a subdodávky,
- 5) zkušenostní křivka,
- 6) křivka životního cyklu podniku,
- 7) komplexní řízení jakosti,
- 8) cílové řízení nákladů.

Metody strategického controllingu v podnikovém okolí:

- 1) portfoliová analýza,
- 2) analýza konkurence,
- 3) strategická mezera,
- 4) technika scénáře.

Speciální metody strategického controllingu:

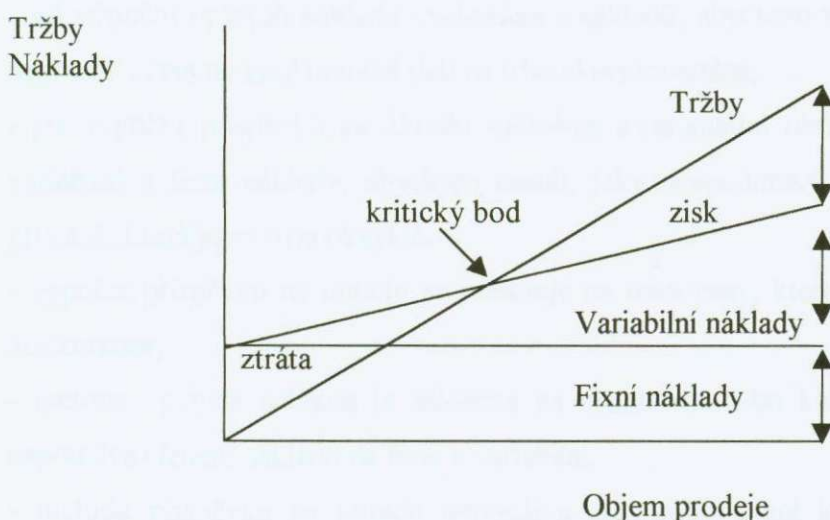
- 1) strategická bilance,
- 2) systém včasného varování,
- 3) dlouhodobý úspěch podniku,
- 4) rozšířená portfoliová matice,
- 5) strategický polární diagram.

Z výše uvedených metod jsem vybrala některé, které se mohou použít v podniku zaměřeném na obchodní činnost. Ve stručném přehledu je uvádím v následující kapitole.

8.1 Metody operativního controllingu

8.1.1 Analýza kritických bodů

- předpokládá, že variabilní a fixní náklady jsou vykazovány odděleně,
- s její pomocí lze zjistit kritický bod, který ukazuje, kdy obrat kryje celkové náklady podniku,
- výsledky mohou být zjištěny matematicky nebo graficky, přičemž grafickému znázornění pracovníci lépe a rychleji porozumí.



Obrázek 1 – Zjednodušené schématické znázornění kritického bodu

Fixní náklady zůstávají obvykle po určitou dobu stále, pak dojde ke změně, rostou schodkovitě.

Kritický bod představuje takový stav v podniku, kdy se dosažené výnosy rovnají vynaloženým nákladům, takže nevzniká ani zisk ani ztráta.

Vypočítá se: když vydělíme fixní náklady rozdílem jednotkové ceny a jednotkových variabilních nákladů

$$= FN/(p-v)$$

FN – fixní náklady

p – jednotková cena

v – jednotkové variabilní náklady

8.1.2 Výpočet příspěvku na úhradu

- přesněji příspěvku na úhradu fixních nákladů a zisku,
 - při výpočtu nákladů rozlišujeme dva přístupy:
 1. metoda plných nákladů
 2. metoda příspěvku na úhradu
- Výpočet příspěvku na úhradu je na rozdíl od výpočtu plných nákladů systém výpočtu nákladů orientovaný na trh,
- při výpočtu úplných nákladů vycházíme z nákladů, abychom zjistili cenu produktu, která není s ohledem na konkurenční tlak na trhu akceptovatelná,
 - při výpočtu příspěvků na úhradu začínáme s variantami obratu, od kterého odečítáme variabilní a fixní náklady, abychom zjistili, jaký hospodářský výsledek zůstane podniku při ceně, která je na trhu obvyklá,
 - výpočet příspěvku na úhradu se orientuje na tržní ceny, které vytváří v tržním prostředí konkurence,
 - metoda plných nákladů je založena na druhovém nebo kalkulačním členění nákladů, nepoužívá členění nákladů na fixní a variabilní,
 - metoda příspěvku na úhradu nepoužívá ani druhové ani kalkulační členění, ale tzv. kapacitní členění nákladů.

Jednoduchý výpočet příspěvku na úhradu:

Obrat (= tržby)

- variabilní náklady

= příspěvek na úhradu

- fixní náklady

= hospodářský výsledek (zisk)

Tento zjednodušený výpočet zahrnuje veškeré fixní náklady do jednoho bloku. V praxi je ale určitá část fixních nákladů zúčtována k speciálním vztažným veličinám. Proto se fixní náklady člení na speciální a všeobecné. Speciální fixní náklady mohou být přiřazeny přímo

jednotlivým skupinám produktů u kterých vznikají, např. fixní náklady za oblast marketingu a odbytu, výroby. U všeobecných fixních nákladů neexistuje žádný vztah k jednotlivým skupinám produktů, např. fixní náklady vedení podniku, účetnictví, všeobecné režie. Všeobecné fixní náklady se uvádějí pouze jako celkový součet.

Dvoustupňový výpočet příspěvku na úhradu:

Obrat

- variabilní náklady

= příspěvek na úhradu 1

- speciální fixní náklady

= příspěvek na úhradu 2

- všeobecné fixní náklady

= hospodářský výsledek (zisk)

Dvoustupňový výpočet je vhodným nástrojem pro získání jasných informací pro vedení podniku.

8.1.3 Výpočet krátkodobého hospodářského výsledku

- je důležitým nástrojem řízení pro management podniku.
- měl by být prováděn měsíčně
- lze jej zjistit dvěma způsoby:
 1. tradičně z výsledovky našeho účetnictví
 2. způsobem založeným na členění nákladů na fixní a variabilní

Krátkodobý hospodářský výsledek:

1. brutto tržby
2. snížení tržeb
3. netto tržby (1. – 2.)
4. provozní materiál
5. přímé mzdy
6. elektrická energie
7. přepravné
8. obaly
9. provize
10. nakupované výkony
11. pomocné látky
12. změny stavu zásob
13. souhrn variabilních nákladů (4. až 12.)
14. **příspěvek na úhradu 1.** (3. – 13.)
15. marketing a prodej
16. provozní režie
17. materiálové hospodaření
18. souhrn specifických fixních nákladů (15. až 17.)
19. **příspěvek na úhradu 2.** (14 – 18.)
20. vedení podniku
21. financování a účetnictví

- 22. personalistika
- 23. controlling a elektronické zpracování dat
- 24. všeobecná správa
- 25. souhrn všeobecných fixních nákladů (20. až 24.)
- 26. **hospodářský výsledek** (19. – 25.)
- 27. neutrální výnosy
- 28. neutrální výdaje
- 29. neutrální výsledek (27. – 28.)
- 30. **hospodářský výsledek podniku** (26. + 29.)

Údaje k jednotlivým položkám:

- 1. brutto tržby – zjistíme z výsledovky
- 2. položky krátcí tržby – např. skonta, slevy, reklamace – zjistíme z finančního účetnictví
- 3. netto tržby – rozdíl položek 1. a 2.
- 4. provozní materiál – zjistíme z kalkulačních listů jednotlivých produktů (jejich celková suma)
- 5. přímé mzdy – získáme součtem přímých mezd z kalkulačních listů
- 6. elektrická energie – získání údajů spočívá ve speciálním jednorázovém zjištění spotřeby energie na provozních i režijních pracovištích. Tyto údaje pak stačí při změně jen upravit. Podobné je to s položkami č. 7. doprava, 8. obaly, 9. provize, 10. nakupované výkony, 11. pomocný materiál a 12. změny stavu zásob, ale tady většinou vystačíme s údaji z příslušné analytické evidence.
- 13. souhrn variabilních nákladů = součet položek 4. až 12.
- 14. příspěvek na úhradu 1. – od položky netto tržby odečteme položku č. 13, jde o příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku, je důležité jej zjistit i pro jednotlivé produkty nebo skupiny produktů.
- 15. marketing a prodej – u nás = odbytová režie, zjistíme ji z kalkulačních listů.
- 16. provozní režie – najdeme ji v kalkulačních listech.
- 17. materiálové hospodaření – zjistíme z kalkulačních listů, pod označením zásobovací režie.

18. souhrn specifických fixních nákladů = součet odbytové, provozní a zásobovací režie. Můžeme se setkat s tím, že odbytová a zásobovací režie jsou začleněny do správní režie. V takovém případě je nutné zavést analytickou evidenci režijních položek, která bude oddělovat zásobování a odbyt od správy.

19. příspěvek na úhradu 2. – odečteme položku č. 18 od položky č. 14. Tento příspěvek je zjišťován celopodnikově a je důležitým ukazatelem schopnosti podniku krýt fixní režii a ještě navíc vytvořit zisk.

Nejobtížnější situace v získávání údajů je u položek č. 20. vedení podniku, 21. financování a účetnictví, 22. personalistika, 23. controlling a elektronické zpracování dat, 24. všeobecná správa. U nás jsou tyto položky zahrnuty v kalkulačních listech do „správní režie“. Je tedy nezbytné zavést pro tyto položky speciální analytickou evidenci.

25. souhrn všeobecných fixních nákladů = součet položek č. 20. až č. 24.

26. provozní hospodářský výsledek – získáme odečtením položky č. 25 od položky č. 19. Musí souhlasit s položkou hospodářský výsledek za běžnou činnost ve výsledovce.

27. neutrální výnosy – v podstatě jde o mimořádné výnosy

28. neutrální náklady – můžeme považovat za totožné s mimořádnými náklady ve výsledovce.

29. neutrální výsledek = rozdíl položek č. 27 a č. 28, můžeme jej najít ve výsledovce pod názvem mimořádný hospodářský výsledek.

30. podnikový hospodářský výsledek – měl by souhlasit s hospodářským výsledkem za účetní období ve výsledovce.

8.1.4 Analýza úzkých profilů

- úzkým profilem se označují nejslabší články podniku, které v konkrétní obtížné situaci způsobují potíže jako první. Úzkým profilem může být např. trh nebo likvidita.
- při optimálním plánování prodejního programu musíme přihlédnout k tomu, zda data pocházejí z kalkulace plných nákladů nebo z kalkulace sestavené pomocí příspěvku na úhradu,
- při použití kalkulace plných nákladů není optimální plánování možné, protože nebere zřetel na rozdělení nákladů na variabilní a fixní.
- v podniku jsou tři možné varianty:

- žádný úzký profil – neexistuje žádný úzký profil, rozhodujícím kritériem pro zařazení produktu do optimálního výrobního (prodejního) programu je kladný příspěvek na úhradu. Příspěvek na úhradu je rozdíl mezi ziskem z obratu na kus a variabilními náklady na kus. Každý produkt s kladným příspěvkem na úhradu přispívá (při neexistenci úzkého profilu) ke krytí fixních nákladů;
- jeden úzký profil – při zjištění, že v podniku je jeden úzký profil musíme rozlišit, zda je dán pouze jeden výrobní proces, nebo zda jsou možné alternativní výrobní procesy. Když v podniku není žádný úzký profil, vychází se z absolutního příspěvku na úhradu, který musí být kladný. Ale pokud existuje úzký profil, musíme vycházet z relativního příspěvku na úhradu, který bude dosažen za časovou jednotku úzkého profilu.

$$\text{Relativní příspěvek} = \text{absolutní příspěvek na úhradu na kus} / \text{výrobní doba na kus}$$

Musíme zjistit, kolik minut nebo hodin je třeba na výrobu jednotlivých produktů. Když známe výrobní dobu, vypočteme relativní příspěvek a poté seřadíme jednotlivé produkty podle relativních příspěvků na úhradu. Začínáme s produktem, který má nejvyšší příspěvek. Podle tohoto pořadí se zařazují jednotlivé produkty do výrobního programu, až je využita kapacita úzkého profilu.

Pořadí jednotlivých produktů se musí změnit, aby bylo dosaženo nejlepšího hospodářského výsledku;

- více úzkých profilů – pokud se zjistí, že v produkci je více úzkých profilů, je rozhodování složitější. Řešení těchto problémů je potom třeba hledat pomocí lineárního programování.

8.1.5 Analýza ABC

- srovnává množství a hodnoty,
- základem metody ABC je Paretova zákonitost, že ve většině případů je 80 % důsledků vyvoláno pouze 20 % všech možných příčin. Z této zákonitosti vyplývá, že relativně malé množství z velkého celku má relativně vysokou hodnotu. Podnik tedy musí usilovat o to, aby tato malá množství identifikoval a zaměřil se na ně.

- může být využita zejména v materiálovém hospodářství, výrobě a odbytě,

- využití metody ABC při řízení zásob:

- ♦ všechny skladové položky se rozdělí do tří kategorií (A,B,C)
- ♦ každá skupina položek vyžaduje řízení odlišným způsobem (pro každou se stanoví např.: různé velikosti objednacích dávek a různé velké pojistné zásoby)

O zařazení položek do skupin A, B, C rozhodujeme podle toho, jaký vliv má tato skupina

- na:
- náklady na zásoby,
 - úroveň dodavatelských služeb,
 - příspěvek k zisku.

U jednotlivých položek posuzujeme jejich:

- cenu,
- roční obrat,
- dodací lhůty,
- skladovací podmínky,
- riziko zkažení apod.

Použití vhodného kritéria záleží na situaci, ale *nejčastěji je to hodnota ročního obrátu v Kč za položku.*

Při užití tohoto kritéria se postupuje takto:

1. cena každé položky se vynásobí roční potřebou a tak získáme roční obrat v Kč za každou položku.
2. hodnota prodeje u všech položek za rok se sečte. Získáme tak celkový roční obrat skladu.

3. vyjádří se procentický podíl každé položky na celku a položky se seřadí v sestupném pořadí dle procentického podílu.
4. vypočtou se kumulativní procentické podíly (součet všech procent od první až k posuzované položce), takže u poslední položky musí být výsledek 100 %.
5. vytvoří se skupiny A, B, C tak, aby skupina A zahrnovala zhruba 75 % hodnoty ročního obrátu, skupina B asi 20 % a skupina C asi 5 %.

Největší pozornost je třeba věnovat položkám v kategorii A. Ty je třeba pečlivě kontrolovat, protože např. i jeden měsíc držení zásob těchto položek navíc je velmi drahý.

Metoda ABC slouží rovněž ke zhodnocení podstatných a méně podstatných úkolů.

Postup:

- pořídit si seznam všech stávajících činností pro plánované období, např. jednoho měsíce,
- seřadit úkoly podle důležitosti, tj. podle jejich podílu na plnění cílů,
- zhodnocení činností podle metody ABC,
- prověření vlastního časového plánu, zda naplánované časové prostory odpovídají důležitosti úkolů,
- korektury zaměření časového plánu na úkoly typu A, B, C.

Úkoly A jsou velmi důležité a kladou si sotva 5 % nárok na čas. Jejich hodnota z hlediska příspěvku k dosažení cílů představuje okolo 75 %. Zodpovídají za ně a řeší je osobně podnikatel nebo jím určené řídicí pracovníci. Nemohou být delegováni na nižší úroveň.

Úkoly kategorie B jsou důležité úkoly, z hlediska množství představují 20 % a jejich hodnota je také 20 %. Mohou být delegovány i na další spolupracovníky. Význam těchto úkolů může být charakterizován např. tak, že první jednání provede podnikatel osobně, ale další kontakty ponechá na svém podřízeném pracovníkovi.

Úkoly typu C přinášejí pouze 5 % podílu na výsledcích podniku. Jejich delegování na nižší úroveň řízení uvolní potřebný čas pro vedení. Jsou to zpravidla úkoly zajišťované denní rutinou.

Metoda ABC je obecně známou a velmi významnou metodou, kterou si většinou spojujeme pouze s řízením zásob. Její využití je ale mnohem širší. Použitím této metody dosáhneme významných nejen peněžních, ale i časových úspor.

8.1.6 Hodnotová analýza

- je to inovační metoda aplikovaná na základě přesných pravidel,
- pomáhá najít optimum mezi náklady a užitností produktu, služby,
- cíle hodnotové analýzy:
 - snižování nákladů,
 - zvyšování produktivity práce,
 - zvýšení užitnosti produktu,
 - zlepšení jakosti,
 - efektivnější využití pracovních sil.
- analýza se musí provádět týmovou spoluprací,
- pokud podnik nemá žádné zkušenosti s hodnotovou analýzou, je dobré pověřit externího poradce, aby se ujal funkce moderátora týmu,
- v podniku se vytvoří tým oborníků z jednotlivých oddělení (např. z těchto útvarů: vývoj, konstrukce, kalkulace, odbyt, controlling), měl by se skládat ze 6 – 7 osob, při vyšším počtu není práce skupiny tak efektivní,
- úkolem týmu je vypracovat návrhy řešení
- všechna řešení musí být projednána
- při týmové práci probíhá myšlenkový proces orientovaný na funkce, které má výrobek splňovat, a to za pomoci tvořivých technik myšlení, jako je např. brainstorming,
- než začne tým pracovat, měly by být všechny útvary, kterých se to týká, informovány o cílech hodnotové analýzy. Předejde se tím neopodstatněným obavám a napětí.
- mělo by stačit 5 až 8 porad týmu k tomu, aby byl problém vyřešen,
- setkání by měla následovat co možná nejdříve za sebou, ale zároveň musí být dost času na to, aby si účastníci mohli obstarat potřebné údaje,
- pokud se ani po 8 poradách nenajde řešení, měl by být projekt odvolán. Jedna studie hodnotové analýzy by neměla trvat déle než 6 měsíců.
- schválené návrhy by měly být co nejrychleji realizovány,
- během realizace se musí provádět kontroly, zjišťující, jak realizace pokračuje,

- při hodnotové analýze se používají různé pomocné prostředky, které pomohou rychleji nalézt řešení: - předvedení zboží členům týmů,
 - analýza produktů konkurence,
 - zapojení dodavatelů do týmové spolupráce.

Stručný postup:

1. přípravná opatření: - výběr předmětu hodnotové analýzy,
 - stanovení kvantifikovatelného cíle,
 - vytvoření pracovních skupin,
 - plán průběhu.
2. zjištění skutečného stavu;
3. přezkoušení současného stavu - přezkoušení plnění funkcí,
 - přezkoušení nákladů.
4. zjišťování možných řešení;
5. rozbor řešení – ověření proveditelnosti;
6. návrh a realizace vybraného řešení.

8.1.7 Analýza rabatu

- rabat je ve své podstatě druh slevy poskytovaný zákazníkovi na prodávané zboží,
- vyjadřuje se buď absolutní částkou nebo procentem z ceny - od skutečné ceny se tedy odečte určitý obnos nebo procentní sazba,
- rabaty umožňují pružné jednání v cenové politice,
- rozlišujeme tyto rabaty:

- ♦ funkční rabat – poskytuje se obchodníkům, kteří přebírají část obchodních funkcí dodavatele, touto odměnou mají být kryty náklady obchodního jednání;
- ♦ množstevní rabat – nabízí se odběratelům většího množství;
- ♦ časový rabat – nabízí se, když se objednávky provádějí v pravidelných termínech;
- ♦ věrnostní rabat – poskytuje se za dlouholeté obchodní spojení;
- ♦ hotovostní rabat – odměna za rychlé zaplacení;
- ♦ zvláštní rabaty – např. zaměstnancům se poskytuje tzv. osobnostní rabat.

- je důležité znát užitečnost poskytování rabatů,
- výše poskytovaných rabatů má vliv na rozhodování zákazníka o koupi, ale můžeme tím také utrpět ztráty v tržbách,
- musí se dbát na to, aby slevy byly zahrnuté i v kalkulaci, jinak totiž dochází ke snížení kalkulovaného zisku,
- panují mylné představy, že dodatečně poskytnutý rabat (např. 3 %) sníží zisk rovněž o částku poskytnutého rabatu (3 %). Přitom se zapomíná, že dochází k zatížení fixních nákladů a tedy i k poklesu příspěvku na úhradu. Ten zaznamenává podstatně vyšší pokles než činí dodatečně poskytnutý rabat. Proto je nutné vypočítat objem dodatečného množství prodeje, které má nahradit ztrátu na příspěvku na úhradu za dodatečně poskytnutý rabat.
- nutné zvýšení objemu prodeje v %:
$$= \{ \text{rabat v \% z výchozí prodejní ceny} / [100 - (\text{výchozí variabilní N} / \text{dosavadní čisté tržby}) - (\text{rabat} / \text{výchozí prodejní cena})] \} * 100$$

8.1.8 Analýza prodejní oblasti

- ukazuje rozdíly ve struktuře jednotlivých prodejních oblastí a také význam těchto oblastí pro podnik,
- doporučuje se přesnější prozkoumání rozdílných příspěvků na úhradu v jednotlivých prodejních oblastech,
- měsíčně by měly být vyhotovovány zprávy, ve kterých musí být obsaženy hodnoty plánu a skutečnosti a odchylky,
- při analýze odchylek by měly být slabé prodejní oblasti porovnány s nejlepší prodejní oblastí, pak jsou rozdíly a možnosti zlepšení více zřetelné,
- analýza odchylek by měla být prováděna týmově,
- mezi členy týmu patří: zaměstnanci marketingu a prodeje, materiálového hospodaření, ekonom podniku,
- analýza odchylek se provádí v těchto položkách:
 1. tržby
 2. variabilní náklady
 3. prodejní náklady
 4. skladovací náklady
- u každé položky se zjišťují příčiny odchylek a rozhodne se o nápravných opatřeních,
- všechna opatření musí být zachycena v plánech opatření,
- musí být také jednoznačně stanoveno, kteří vedoucí pracovníci jsou zodpovědní za provedení stanovených opatření, každý měsíc by se měly provádět kontroly jejich účinnosti,
- pokud se vyskytnou odchylky i nadále, musí tým ještě jednou důkladně analyzovat jednotlivé příčiny a dříve ustanovená opatření se musí upravit tak, aby se problémy lépe zvládaly.

8.1.9 Analýza provize (provize z příspěvku na úhradu)

- externí pracovníci podniku jsou honorováni podle obratu za prodané zboží, takto motivovaní pracovníci se často snaží získat obrat za každou cenu, aniž dbají na výnos z tohoto obratu,
- cenovými slevami, dodatečnými rabaty a jinými zvláštními podmínkami může prodej určitých produktů vést ke ztrátám,
- při odměňování podle obratu obdrží pracovník za tento prodej provizi, která vychází z obratu za prodané zboží a ne z příspěvku na úhradu, podnik tím navíc odměňuje chybný výkon externího pracovníka,
- provize z obratu musí být nahrazena provizí z nákladů na úhradu,
- musí být zaveden cílený odměňovací systém pro externí spolupracovníky,
- přechod z provize z obratu na provizi z příspěvků na úhradu má výhodu v tom, že odměňování externích pracovníků v budoucnu závisí na výši příspěvků na úhradu, tak se stane základem provize užitek, který vznikne prodejem produktů nebo služeb, z tohoto užitku mají výhodu podnik i externí spolupracovníci stejnou měrou,
- příspěvky na úhradu 1 a nebo 2 slouží k výpočtu provize, tím se zajistí, že provize prodejců stoupá jen tehdy, když také podnik víc vydělává,
- prodejci se snaží podporovat prodej produktů s vyšším příspěvkem na úhradu, protože pak dostane také vyšší provizi (bude podporovat výnosné produkty).

8.2 Metody strategického controllingu

8.2.1 Analýza silných a slabých stránek podniku (SWOT analýza)

- dělí se na dvě části:

a) na analýzu silných a slabých míst

b) na analýzu příležitostí a ohrožení

ad a) analýza silných a slabých stránek

- nejdříve by se měla stanovit kritéria, která se mohou ještě rozdělit na jednotlivé odpovědnostní oblasti,
- může z nich být sestaven dotazník,
- potom se kritéria ohodnotí podle určité stanovené stupnice, ta může být různá,
- po volbě a vysvětlení stupnice jsou pracovníci požádáni, aby během 5 až 10 minut řekli spontánně své mínění k jednotlivým kritériím,
- dotazníky by měly být vyplněny anonymně, aby názor účastníků byl co nejobjektivnější,
- kromě vlastních řídicích pracovníků by měli dotazníky vyplnit také nejdůležitější zákazníci podniku, tak se vedení podniku dozví, jaké mínění o něm mají jeho velcí zákazníci,
- jednotlivé body se pak sečtou a součet se vydělí počtem účastníků,
- tím se získají průměrné hodnoty,
- po vyhodnocení se má diskutovat jak o pozitivních, tak i negativních hodnotách,
- poté se stanoví nové cíle a sestaví plány opatření, aby se slabá místa co nejrychleji odstranila,
- silné stránky mohou být ještě posíleny.

ad b) analýza příležitostí a ohrožení

- provádí se obdobně jako analýza silných a slabých stránek,
- sestaví se seznam kritérií a seznam oblastí, které se budou zkoumat,
- vyjde se ze strategie silných a slabých stránek, které se dále rozvedou podle této myšlenky:

tam, kde se informace z okolí setkává v podniku se silnou stránkou, vzniká pro podnik příležitost, jestliže se naopak informace z okolí setkává se slabou stránkou, vzniká pro podnik hrozba.

8.2.2 Potenciálová analýza

- určí potřebné a nepotřebné potenciály podniku,
- nejdříve se stanoví nejdůležitější kritéria, která musí být splněna, aby se mohlo na trhu úspěšně pracovat (např. prodejní program, reklama, jakost produktů, kvalifikace pracovníků, logistika, rozsah sortimentu, externí služby, pružnost při rozhodování, struktura zákazníků apod.),
- po sestavení seznamu kritérií se vypracuje dotazník,
- jednotlivá kritéria se ocení podle stanovené stupnice, např. v rozsahu od 1 (velmi dobře) do 9 (velmi špatně),
- kritéria by se měla nejlépe posoudit ve srovnání s vedoucím podnikem na trhu,
- na této analýze by se měli podílet všichni vedoucí pracovníci podniku, každý může uplatnit své zkušenosti,
- je lépe nechat vyplnit dotazníky anonymně, vedoucí pracovníci se pak rozhodují volněji a jsou objektivnější,
- jednotlivé dotazníky se vyhodnotí a vypočtou se průměry hodnot stupnice pro jednotlivá kritéria,
- z výsledků se odvodí, jaký potenciál podnik již využil a jak velký je ještě další využitelný potenciál,
- také se snadno rozezná, která kritéria plní vedoucí podnik lépe než náš podnik,
- vedení podniku by se mělo nejdříve zabývat těmi kritérii, která jsou ve srovnání s vedoucím podnikem zvláště nízko oceněna, je třeba stanovit účinné kroky ke zlepšení těchto kritérií. Bylo by nerozumné chtít zlepšit hned všechna kritéria.
- potenciálová analýza se nemá provádět jen jednou. Protože se podniky musí neustále poměřovat s konkurencí, je třeba tuto analýzu pokud možno jednou za rok provést.
- na základě této analýzy je třeba zavést opatření vedoucí k posílení zjištěných silných stránek a k postupnému odstranění slabin podniku,
- protože se jednotlivá kritéria potenciálové analýzy mohou zlepšit jen během delšího časového období, musí být stanoveny nové strategie a ty pak také uskutečněny,

- výsledky analýzy by se měly využít také k tomu, aby se přezkoumaly současné strategické cíle a aby se formulovaly nové cíle. Tyto cíle se musí přizpůsobit konkurenční situaci daného podniku a vývoji trhu. Pak se stanoví nové strategie, termíny a kteří pracovníci ponесou odpovědnost za dosažení jednotlivých cílů.

8.2.3 Podniková logistika

- strategický význam logistiky bývá často přehlížen a podceňován,
- logistikou rozumíme optimalizaci toku hmot a informací uvnitř i mimo podnik,
- logistika má zajistit, aby potřebné výchozí hmoty (suroviny, materiál) i produkty byly k dispozici ve správný čas na správném místě v potřebném množství a v žádané jakosti,
- sleduje se celkový tok zboží procházející podnikem od dodavatelů až k zákazníkům,
- logistika předpokládá změnu myšlení v jednotlivých odpovědnostních útvarcích podniku
- musí zmizet úzce útvarové myšlení,
- do popředí zájmu se musí dostat optimální využití všech kapacit podniku,
- logistické problémy musí být zvládnuty společně všemi útvary – od výzkumu přes zásobování až po odbyt,
- optimální tok materiálu a zboží závisí na podmínkách trhu, skladování a dopravy v podniku,
- úkoly logistického řízení se mohou rozdělit na: zásobování, odbytovou a poprodejní logistiku,
- náklady na logistiku činí průměrně 20 – 30 % z obrátu podniku,
- proto je nutné tyto náklady systematicky zjišťovat a vyhodnocovat. Jde o náklady na nákup, manipulaci, veškeré skladování, dopravu a distribuci. Také počet jednotlivých úkonů musí být průběžně sledován a kontrolován.
- tam, kde vznikají logistické náklady, by měla být založena nákladová střediska, aby bylo možné zjišťování těchto nákladů podle jejich příčin. Logistické náklady pak budou přiřazeny na ta nákladová střediska nebo na ty skupiny produktů, které vyžadovaly logistické výkony.

8.2.4 Cílové řízení nákladů

- při tomto způsobu řízení nákladů se neptáme na to, jaké náklady podnik má, spíše jde o to, jaké náklady podnik smí mít, aby byl konkurenceschopný,
- zákazníci nezajímá, jaké náklady má podnik, ale jaké jsou jeho prodejní ceny,
- o tom, jaké náklady mohou vzniknout, rozhodují výnosy z obratu. Tím, že se vychází z výnosů z obratu, se zpětně zjišťuje, jak vysoké smějí být náklady na produkty, které splňují předpokládané funkce.
- cílové náklady tedy budou odvozeny z dosažených výnosů z obratu na trhu a z požadovaného zisku,
- při cílovém řízení nákladů by se měla dodržet posloupnost jednotlivých kroků:
 - Nejdříve musí být zjištěna tržní cena na základě požadavků zákazníka.
 - Potom je třeba stanovit cílové náklady, ty bývají nižší než dosud používané standardní náklady. Proto se musí zahájit redukce nákladů.
 - Plánovaný zisk se odečítá z dosažitelné tržní ceny, tím se získají přípustné náklady.
 - Potřeba snížení nákladů se zjistí tak, že od standardních nákladů produktu se odečtou náklady dovolené trhem.
 - Vícenáklady zjištěné při této metodě se dají odstranit, jestliže budou v jednotlivých oblastech vypracována a provedena přesně specifikovaná opatření.
 - V podnicích se vyskytují různé možnosti jak působit na náklady, a ty musí být systematicky využívány.
- systém cílového řízení nákladů musí být zaváděn interdisciplinárním týmem,
- při zavádění se musí respektovat speciální potřeby a daná skutečnost jednotlivých podniků; průběh cílového řízení musí být standardizován,
- zavedením této metody se změní struktura a proces podniku,
- podnikové operace tak mohou být lépe orientovány na zákazníky a trh,
- zavádění cílového řízení nákladů je proces, který by se měl neustále vyvíjet a přitom zlepšovat.

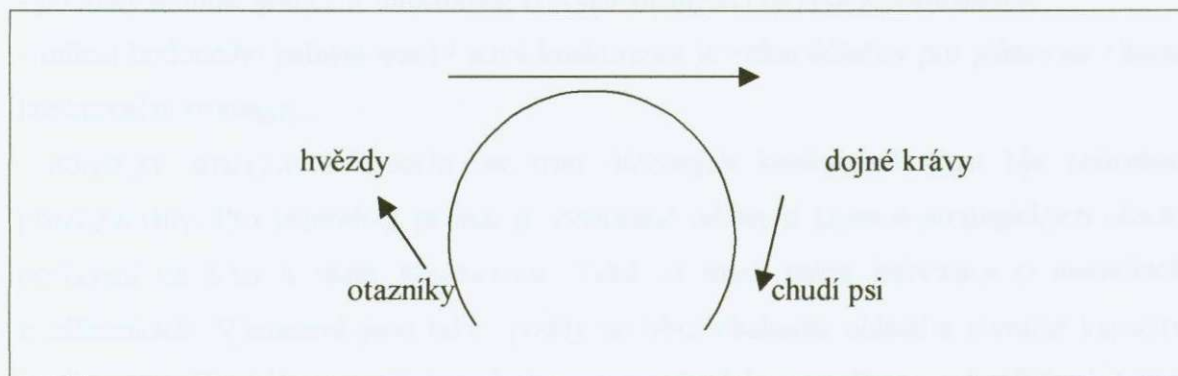
8.2.5 Portfóliová analýza

- je to nová metoda strategického plánování v podniku, umožňuje analýzu podniku jako celku na delší období dopředu,
- pomocí této metody může být podnik, rozdělený na jednotlivá portfólia, analyzován jako celek,
- jako portfólia čili jako strategické podnikové jednotky jsou vhodné skupiny zboží, jednotlivé produkty nebo služby,
- základem této metody je vytvoření strategických podnikových jednotek, které budou zavedeny do podnikových oblastí,
- pro strategické podnikové jednotky mohou být vyvinuty vlastní trvalé strategie,
- jako kritéria pro tuto analýzu se používají relativní podíl na trhu a očekávaný růst trhu,
- $\text{relativní podíl na trhu} = (\text{podíl podniku na trhu} / \text{podíl vedoucího podniku na trhu}) * 100$
- $\text{růst trhu} = (\text{předpokládaný objem trhu v plánovaném období} / \text{objem trhu v předcházejícím roce}) * 100$,
- oba tyto faktory porovnáme v jedné matici a dostaneme čtyři strategické oblasti,
- jednotlivé strategické jednotky se dají zařadit do jednoho ze čtyř polí a ta umožňují závěry o potenciální úspěšnosti podniku,



Obrázek 2 – Portfóliová analýza

- když podnik úspěšně zavede nové výrobky na trh, potom životní cyklus výrobků musí probíhat takto:



Obrázek 3 – Průběh životního cyklu

- pro tyto čtyři portfoliové kategorie je možno zvolit různé strategie tak, aby se zamezilo chybným rozhodnutím při investování,

- strategie: otazníky podporovat nebo vyřadit;

hvězdy přednostně podporovat;

dojné krávy dojit;

chudé psy vyřadit.

8.2.6 Analýza konkurence

- podniky se musí průběžně informovat o svých známých i nových konkurentech,
- odhad budoucího jednání staré i nové konkurence je velmi důležitý pro plánování vlastní konkurenční strategie,
- současné strategie a úspěchy na trhu důležitých konkurentů musí být podrobně prozkoumány. Pro jednotlivý podnik je významné udělat si jasno o strategických cílech, postavení na trhu a růstu konkurence. Také se musí získat informace o investicích a zákaznících. Významné jsou také podíly na trhu, obchodní oblasti a stávající kapacity konkurence. Za zjištění stojí i podrobnosti o zdrojích, organizaci a kvalitaci řídicích pracovníků konkurence.
- při této analýze mají být srovnávány také určité produkty nebo skupiny zboží podniku s produkty konkurence,
- sestaví se tabulka kritérií, stupnice hodnocení a vytvoří se formulář, který vyplní vedoucí pracovníci (nejlépe anonymně),
- s podnikem by mělo být srovnáváno tři až pět důležitých konkurentů,
- při konkurenční analýze musí spolupracovat ti vedoucí pracovníci, kteří dobře znají zboží konkurence, k nim patří pracovníci útvarů: marketing a odbyt, také výzkum a vývoj,
- výsledky analýzy se vyhodnotí a mohou se i graficky znázornit,
- po vyhodnocení výsledků by se mělo o jejich jednotlivých hodnotách diskutovat,
- na základě diskuse pak mohou být vypracovány plány opatření, aby se zlepšila konkurenceschopnost podniku a vlastních produktů,
- všechny zjištěné slabé stránky jednotlivých produktů nemohou být odstraněny ihned,
- v plánech opatření musí být tedy stanoveno, které slabiny se mají během stanovených měsíců, let zmírnit či odstranit,
- pomocí konkurenční analýzy by měly být rozpoznány cíle, které si stanovila konkurence, tím mohou být včas zjištěny vlastní možnosti a různá hrozící nebezpečí.

9 Finanční controlling

Důležitým předpokladem zajištění existence podniku je jeho schopnost v každém okamžiku dostát splatným platebním závazkům. Tím se zabývá finanční controlling.

Dalo by se říci, že finanční controlling představuje subsystém podnikového controllingu, jehož cílem je zajišťování likvidity (finanční rovnováhy) podniku.

Funkčnost finančního controllingu je dána kvalitou používaných controllingových nástrojů a kvalitou informačních systémů.

Úkolem finančního controllingu je:

- získávání finančních zdrojů,
- správa finančních zdrojů,
- užití finančních zdrojů.

Každý z uvedených úkolů probíhá jednotlivými fázemi procesu řízení:

- plánovací fáze: obsahuje analytické činnosti, tvorbu prognóz finančních toků a hledání opatření k vyrovnaní schodků nebo přebytků likvidity.
- realizační fáze: zahrnuje aktivity nutné pro realizaci plánu.
- kontrolní fáze: zahrnuje porovnání plánu a skutečnosti, identifikaci a analýzu odchylek a návrhy regulačních opatření.

Jednou z hlavních funkcí finančního controllingu je řízení procesu využívání kapitálu.

V oblasti krátkodobého investování kapitálu je controlling zaměřen na kapitál vázaný v oběžném majetku podniku. Tento kapitál je pracovním kapitálem, který obíhá zásobovacím, výrobním a odbytovým cyklem podniku.

Výše a struktura pracovního kapitálu je výsledkem řady faktorů.

Je nutné hledat odpověď na otázku, jak stanovit optimální hladinu zásob, pohledávek a finančního majetku z hlediska zisku, rizika jeho dosažení a dalších hodnotících kritérií.

9.1 Řízení pohledávek

Důležitým faktorem pro prodejní úspěšnost podniku je poskytnutí obchodního úvěru odběratelům. Výjimkou je situace, kdy má dodavatel silné postavení na trhu a může si diktovat platební podmínky.

Prodejem na úvěr vznikají rozdíly mezi účetní evidencí prodeje a inkasem platby od odběratele. Tím vzniká pohledávka, která musí být do doby úhrady financována prodejcem, který podstupuje riziko opoždění nebo dokonce odmítnutí platby.

Při hodnocení úvěrové politiky vůči odběratelům je potřeba srovnávat efekty, které budou dosaženy různými variantami úvěrové politiky (např. doba splatnosti pohledávek, výška poskytnutého skonta za promptní platby, doba pro uplatnění slevy apod.).

Postup při vyhodnocování finančně hospodářských účinků úvěrové politiky vůči odběratelům může být následující:

- odhad objemu prodeje,
- odhad nákladů prodeje – předpokládá se, že náklady se nezvýší proporcionálně k prodejem, nýbrž degressivně (fixní náklady),
- odhad ztrát z nevyinkasovaných pohledávek – na základě zkušeností z minulosti,
- odhad slevy za promptní placení – na základě odhadu procenta zákazníků, kteří budou tuto možnost využívat,
- odhad výše pohledávek na základě průměrné doby obratu pohledávek a průměrné denní výše pohledávek,
- odhad nákladů z vázanosti kapitálu v pohledávkách – na základě průměrné hodnoty pohledávek a nákladů finančních zdrojů (úroková míra).

Poté srovnáme jednotlivé varianty podle dosaženého zisku po zdanění a určíme tu nejvhodnější.

V souvislosti s existencí pohledávek vzniká potřeba jejich sledování.

Sledování je zaměřeno na:

- evidenci a kontrolu objemu pohledávek,
- vztah pohledávek k objemu prodeje,
- lhůty splatnosti pohledávek.

Nejčastější ukazatele při sledování pohledávek jsou:

1. Obrátka pohledávek – vyjadřuje počet obrátek pohledávek za určité období.
Vypočítá se: $\text{prodeje na úvěr} / \text{pohledávky}$
2. Doba obratu pohledávek – vyjadřuje průměrný počet dnů, které uplynou mezi vystavením faktury a jejím uhrazením.
Vypočítá se: $\text{pohledávky} / \text{denní prodeje na úvěr}$

Při hodnocení těchto ukazatelů je třeba přihlížet ke změnám v celkovém objemu prodeje.

Dalším ukazatelem sledování pohledávek je sledování „stáří“ pohledávek = vytváření přehledu o věkové struktuře pohledávek na základě data fakturace. Podle data fakturace se uspořádají pohledávky do tříd vyjadřujících intervaly stáří pohledávek. Mohou se např. vytvářet třídy po měsících.

Shrnutí základních úkolů řízení pohledávek:

- Stanovení úvěrových limitů vůči odběratelům a jejich kontrola.
- Kontrolování pohledávek po lhůtě splatnosti a iniciace následných opatření.
- Iniciování inkasa (sankce, upomínky apod.).
- Spravování dat o odběratelích.
- Hodnocení důvěryhodnosti odběratelů.
- Kontrola platebních podmínek objednávek.
- Monitorování pohledávek (doba obratu, obrátka, stáří pohledávek).
- Analýza, plány a kontrola úvěrových vztahů a pohledávek.
- Komunikace s marketingovým a cenovým oddělením.

9.2 Řízení zásob

Každý podnik si pořizuje zásoby, aby byla zajištěna plynulost odbytu zboží.

Nutnost vytváření zásob souvisí s obtížným předvídáním prodeje, časovým posunem mezi objednávkou a dodávkou, možností využívat množstevních rabatů, zajištěním se proti růstu cen apod.

Důležitým hlediskem při plánování zásob je minimalizace nákladů na zásoby.

Ty zahrnují:

- skladovací náklady – nájemné, mzdy obsluhujících pracovníků, odpisy a pojistné budov, topení, ztráty zásob apod.,
- náklady na pořízení zásob – pořizovací cena, přepravné, pojištění přepravy apod.,
- náklady na objednávání a přijímání zásob – poštovné, fakturace, testování apod.,
- náklady z nedostatku zásob – ztráta zakázky (zákazníka), náklady v důsledku zpoždění dodávky apod.,
- náklady kapitálu – obstarání kapitálu, náklady ušlých příležitostí,
- náklady vzniklé poklesem hodnoty zásob – pokles nákupních cen, morální zastarání zásob apod.

Základním úkolem řízení zásob je vyvažování těchto nákladů.

Pro minimalizaci nákladů jsou důležité zejména ty položky zásob, kde lze dosáhnout nejvyšších efektů – položky s vyšší hodnotou a položky, jejichž nedostatek by způsobil značné škody. K identifikaci těchto položek se používá např. metoda ABC.

Při řízení zásob je zapotřebí vyřešit dvě základní otázky:

- kdy objednat danou položku?
- kolik objednat těchto položek?

Protože je to velmi náročný úkol, je potřeba zásoby průběžně monitorovat a kontrolovat.

Za tímto účelem se používají ukazatele efektivnosti zásob, které vyjadřují vztah mezi úrovní zásob a podnikovými výkony. Zásoby se do ukazatele dosazují zpravidla

v průměrné hodnotě za sledované období nebo v hodnotě ke konci období. Za podnikové výkony se dosazují prodeje či náklady na prodané zboží za zvolené období (vhodnější je vyjádření v nákladech, protože zásoby jsou také oceněny v nákladech, kdežto v prodejkách je zahrnuta i zisková marže).

Nejčastěji používané ukazatele jsou:

♦ Ukazatel obrátky zásob (počet obrátek):

= náklady na prodané zboží/průměrná hodnota zásob

- tento ukazatel měří rychlost přeměny zásob do tržeb,
- nízká hodnota obrátky indikuje vyšší zásoby a vyšší náklady držby zásob,
- vysoká hodnota obrátky je výsledkem nízké hladiny zásob, což je pozitivní, ale pouze v případě, nejsou-li ohroženy prodeje,
- vždy je nutné sledovat obrátku ve vývoji, v kontextu vnitřních a vnějších podmínek a v relaci k standardním hodnotám v daném oboru,
- tento ukazatel sice nepatří mezi ukazatele likvidity, ale jeho vývoj může indikovat problémy v likviditě – při poklesu obrátky klesá „likvidita“ zásob, to zpravidla vede ke zvýšení napjatosti v likviditě. Negativní vývoj obrátky může dále ukazovat na možné problémy v oblasti prodejků, a tím signalizovat ohrožení zisku v budoucnosti.
- podrobnější pohled na likviditu zásob získáme sledováním obrátky podle skupin zásob s podobným chováním – podobným obrátovým cyklem.

♦ Ukazatel doby obrátu zásob:

= (průměrné zásoby/náklady na prodané zboží)* počet dní časového období, za které měříme náklady na prodané zboží;

= průměrné zásoby/denní náklady na prodané zboží;

= 360/obrátky zásob (je-li obrátka zásob vypočtena pro roční období).

9.3 Řízení krátkodobých finančních zdrojů

Na jedné straně poskytuje podnik při prodeji vlastních produktů úvěr, na druhé straně při nákupu vstupů je rovněž snahou podniku využívat obchodní úvěr. Ideální by bylo, kdyby byla hodnota poskytnutých obchodních úvěrů kryta hodnotou získaných obchodních úvěrů. Ale ve skutečnosti je část oběžného majetku kryta krátkodobými závazky a o hodnotu krátkodobých závazků se snižuje potřeba dlouhodobých finančních zdrojů pro financování běžné provozní činnosti. Jde o financování s využitím krátkodobých závazků z obchodního styku (závazky vůči dodavatelům), ze zaměstnavatelských vztahů (závazky vůči pracovníkům), daňové závazky, rezervy a jiné závazky.

Pro podnik jsou nejvýznamnějším krátkodobým finančním zdrojem závazky vůči dodavatelům.

Je důležité vědět, s jakou průměrnou velikostí závazku může podnik uvažovat, naplánovat hodnotu závazků vůči dodavatelům. Pro jejich plánování je možné využít informací z účetní evidence o objemu nákladů za externí služby v propočtu na jeden den a průměrné doby splatnosti závazků vůči dodavatelům.

Mělo by platit, že podnik platí své závazky včas s využitím skonta.

Kritériem pro rozhodování o využití či nevyužití skonta je srovnání efektu při úhradě závazku na konci doby splatnosti a efektu při úhradě závazku na konci lhůty pro využití skonta.

Při rozhodování o čerpání skonta se vypočtou náklady na roční úrokovou míru a srovnají se s náklady na obstarání krátkodobých finančních zdrojů, např. bankovního úvěru.

Přepočet skonta na roční úrokovou sazbu:

$$= (\text{sazba skonta v \%} / (\text{doba splatnosti závazku} - \text{doba pro čerpání skonta})) * 360$$

Je možné použít další propočty o využití různých zdrojů financování trvalé potřeby krátkodobých zdrojů na základě srovnání efektu z nevyužití těchto zdrojů a nákladů na jejich obstarání.

9.4 Řízení hotovosti

Základním nástrojem řízení příjmů a výdajů v podniku je plán cash flow (plán peněžních toků). Je předpokladem zachování průběžné likvidity v podniku. Avšak nezaručuje zachování likvidity, neboť může dojít k odchylkám od plánovaných předpokladů.

Pokud plánem cash flow není zajištěna likvidita podniku, je nutné provádět změny v plánu (časové a objemové opravy), např.: odklad úhrady závazků, eskontování či postoupení směnec, vyrovnávání schodku a přebytku mezi bankovními konty podniku, krátkodobé investice volných peněžních prostředků, příjem krátkodobých vnějších zdrojů, rozpouštění rezerv likvidity. Při realizaci těchto opatření je třeba brát ohled na bezprostřední i vzdálenější dopady na rentabilitu a image podniku.

Hlavní zásady řízení průběžné likvidity:

- vyhnout se prodlení v úhradách závazků,
- optimálně využívat úvěrové limity a zabránit překročení úvěrových rámců,
- minimalizovat ztráty z nečinnosti peněžních prostředků,
- regulovat rychlost toku peněžních prostředků (urychlovat příjmy, zpomalovat výdaje),
- zajišťovat disponibilitu flexibilních krátkodobých zdrojů,
- budovat informační systémy řízení likvidity.

Dočasně volné peněžní prostředky může podnik investovat různým způsobem:

- ponechat je na běžném účtu,
- investovat do cenných papírů,
- uložit je na termínovaný účet,
- použít je na realizaci promptních plateb s využitím skonta,
- využít je na podporu prodeje.

Formy zhodnocování peněžních prostředků budou záviset na různých faktorech:

- na velikosti podniku,
- velikosti a délce trvání přebytku likvidity,
- spolehlivosti plánu cash flow,
- podmínkách kapitálového a peněžního trhu,
- úrovni managementu a jeho vztahu k riziku.

9.5 Finanční kontrola

Kontrola plní v procesu plánování funkci zpětné vazby. Podává informace o realizaci plánu, identifikuje a kvantifikuje odchylky skutečnosti od plánu, analyzuje příčiny jejich vzniku a navrhuje opatření na jejich odstranění, navrhuje aktualizaci cílů, plánu.

Často odhaluje chyby, které se vyskytly v průběhu plánování a tím zkvalitňuje také úroveň plánování v podniku.

Postup finanční kontroly se dělí do několika kroků:

a) stanovení kontrolních veličin

- jedná se o veličiny příjmů a výdajů nebo změn stavu rozvahových položek tak, aby bylo možné identifikovat příčinné souvislosti případných odchylek.

b) kvantifikace odchylek

- zdrojem dat skutečných hodnot kontrolních veličin je účetnictví podniku.

c) analýza odchylek

- jedná se o proces hledání příčin odchylek mezi skutečnými a plánovanými veličinami.

Předmětem analýzy by měly být pouze odchylky, které mají vliv na finanční stabilitu podniku.

Nejčastěji se jedná o odchylky časové, cenové a objemové.

Vliv cenové odchylky na hodnotu ukazatele:

$$= \text{skutečné množství} * (\text{skutečná cena} - \text{plánovaná cena})$$

Vliv odchylky v objemu:

$$= \text{plánovaná cena} * (\text{skutečné množství} - \text{plánované množství})$$

Vliv časové odchylky se kvantifikuje následovně:

- kvantifikace změny časového posunu na základě plánovaných hodnot,
- kvantifikace změny časového posunu na základě celkových odchylek hodnot (skutečnost – plán),
- sumarizace odchylek.

d) komunikace odchylek

- důležité je informování o odchylkách a příčinách jejich vzniku pracovníky odpovědných útvarů.

10 Kalkulace nákladů a cenová politika

Kalkulace nákladů má velký význam pro stanovení ceny výkonů podniku.

Spočívá ve stanovení nákladů na kalkulační jednici. Kalkulační jednicí může být jeden druh zboží, poskytovaná služba, ale i skupina více druhů zboží s obdobným charakterem.

Kalkulace můžeme rozdělit podle různých hledisek přiřazování nákladů na jednotku výkonu:

a) podle časového hlediska:

- kalkulace předběžná – náklady se stanoví předem na podkladě norem a rozpočtů
rozlišuje se:
 - normová,
 - propočtová,
 - plánovaná,
 - operativní,
- kalkulace výsledná – zjišťují se skutečné náklady z podkladů účetnictví

b) podle vztahu k využívání kapacity:

- kalkulace statická – nepružná, nereaguje na využití kapacity.
- kalkulace dynamická – pružná, reaguje na využití kapacity.

c) podle rozsahu použitých nákladových položek:

- kalkulace úplných nákladů – absorpční kalkulace, zahrnuje všechny položky nákladů.
- kalkulace neúplných nákladů – neabsorpční kalkulace, zaměřuje se jen na některé složky nákladů, např. na náklady variabilní.

d) podle stupňů řízení:

- kalkulace nákladů provozu, (přímé náklady + provozní režie),
- kalkulace nákladů výkonu (včetně zásobovací a správní režie),
- kalkulace úplných vlastních nákladů (včetně nákladů na odbytovou režii),
- kalkulace podnikové ceny (včetně zisku).

e) kalkulační techniky:

- kalkulace dělením, je jen jeden druh zboží, služby,
- kalkulace dělením s poměrovými čísly, jeden druh v různých provedeních,
- kalkulace přírážková, u více druhů zboží,
- kalkulace s použitím hodinových paušálů,
- kalkulace s využitím nákladových modelů.

V obchodním podniku se nejčastěji užívá kalkulace úplných vlastních nákladů. Je méně náročná na zpracování, průměrné náklady jsou jednoduše zjistitelné, prodejní cena je určena plnými náklady.

Nákupní kalkulace

- vycházíme z fakturované ceny,
 - odečítáme dodavatelský rabat a případné skonto,
 - připočítáváme dopravné a ostatní pořizovací náklady (př. provize nákupčího, apod.),
- = pořizovací cena.

Vedlejší pořizovací náklady a dopravné se rozdělí na jednotlivé druhy zboží podle jejich fakturované částky.

Schéma kalkulace prodejní ceny:

nákupní cena

- dodavatelský rabat v %

= cena při nákupu na úvěr

- dodavatelské skonto v %
- + pořizovací náklady
- = nákupní cena za hotové
- + vedlejší pořizovací náklady
- = pořizovací cena
- + obchodní přírážka v %
- = vlastní náklady
- + zisková přírážka v %
- = prodejní cena při placení v hotovosti
- + zákaznické skonto v %
- = cena při prodeji na úvěr
- + zákaznický rabat
- = prodejní cena netto
- + DPH
- = prodejní cena brutto

Obchodní přírážka vyjadřuje poměr obchodních nákladů k pořizovací ceně zboží. Mezi obchodní náklady patří veškeré náklady, které souvisí s prodejem zboží (náklady osobní, na reklamu, obaly, dopravu, odpisy apod.), nepatří sem pořizovací náklady. Obchodní náklady se považují za náklady režijní, proto se musí rozpočítat na všechny druhy zboží.

Obchodní přírážka se vypočítá:

= $(\text{obchodní náklady} \cdot 100) / \text{pořizovací cena prodaného zboží}$

Zisková přírážka vyjadřuje poměr zisku k vlastním nákladům prodaného zboží.

Vypočte se:

= $(\text{zisk} \cdot 100) / \text{vlastní náklady prodaného zboží}$

Zákaznické skonto se poskytuje při prodeji na úvěr, vypočte se z prodejní ceny za hotové (v %).

Zákaznický rabat se vypočte procentem z ceny při prodeji na úvěr.

Dále můžeme využít při výpočtu kalkulace kalkulační přírážku, která vyjadřuje podíl hrubého zisku k pořizovací ceně.

$$= (\text{prodejní cena} - \text{pořizovací cena}) * 100 / \text{pořizovací cena}$$

Místo kalkulační přírážky můžeme použít kalkulační faktor, který vyjadřuje poměr mezi prodejní a pořizovací cenou. Jde o souhrnnou přírážku a tím i o další zjednodušení kalkulace.

$$= \text{prodejní cena} / \text{pořizovací cena}$$

Používá se také pojem obchodní rozpětí (marže), což je hrubý zisk prodávajícího, tedy rozdíl mezi prodejní a pořizovací cenou.

$$= (\text{prodejní cena} - \text{pořizovací cena}) * 100 / \text{prodejní cena}$$

Tato metoda kalkulace je vhodná při neexistenci tržní ceny, monopolním postavení podniku, při prodeji stejnorodých druhů zboží.

Cena je ale většinou určena trhem. Při nákladové orientaci stanovení cen je riziko, zda trh stanovenou cenu přijme a ještě se zvyšuje, pokud je v podniku vysoký podíl fixních nákladů.

Poklesem odbytu rostou náklady, klesá zisk, ten se snažíme zachránit zvýšením ceny, což má za následek další pokles odbytu a růst ztrát.

Proto je výhodnější použití metody výpočtu příspěvku na úhradu (příspěvek na úhradu – viz kapitola 8.1.2).

Schéma:

Prodejní cena

- přímé náklady (variabilní)

= příspěvek na úhradu I

- fixní náklady (režie)

= příspěvek na úhradu 2

- společné fixní náklady

= hospodářský výsledek (zisk)

Dalším propočtem je výpočet minimálního množství prodeje, aby podnik nebyl ztrátový, pomocí tzv. příspěvku k tržbám:

= tržby – variabilní náklady / tržby

Cenová politika obchodního podniku může být orientována různě. Jak jsem se již zmínila, nákladová orientace při stanovování cen nemusí být vždy tím nejlepším řešením.

Další možností při tvorbě ceny je orientace na poptávku, neboť právě poptávka je rozhodujícím faktorem podnikatelské činnosti. V kalkulaci při poptávkové orientaci si stanovíme nejprve variabilní náklady, k nim se připočte procentuálně určený příspěvek na úhradu, schopný pokrýt veškeré fixní náklady a zajistit potřebný zisk.

Při stanovení ceny je vhodné se zaměřit i na analýzu bodu zvratu, který určí minimální množství prodeje k dosažení zisku, minimální cenu, při které bude dosahován zisk (ve vztahu k fixním a variabilním nákladům).

Další možnou orientací při tvorbě ceny je konkurenční orientace. Orientujeme se na průměrnou cenu v odvětví, nebo na cenu vedoucího podniku na trhu. Z ceny na trhu pak odvodíme, zda kryje naše náklady a tvoří nám zisk.

Použije se následující postup:

Tržby z obratu brutto

+ snížení tržeb

= čisté tržby z obratu

- variabilní náklady

= příspěvek na úhradu

Při kladném příspěvku na úhradu je dosažitelná cena nad krátkodobou hranicí stanovené ceny.

Politikou ceny a prodeje se sledují dva základní cíle:

- snížením ceny se snažíme zvýšit prodej, který je ve svém důsledku zdrojem růstu příspěvku na úhradu.
- zvýšením ceny se snažíme zvýšit příspěvek na úhradu, při čemž předpokládáme snížení prodeje. Příspěvek na úhradu získaný výchozím prodejem musí nahradit příspěvek na úhradu ztracený sníženým prodejem, pokud chceme zlepšit celkový výsledek podniku.

Snahou cenové politiky je dosáhnout při dané výši fixních nákladů přírůstku příspěvku na úhradu, tedy zlepšit výsledky podniku tak, aby růst příspěvku na úhradu překrýval přírůstek fixních nákladů.

Stává se, že opatření v cenové politice, která mají krátkodobý efekt, jsou pro podnik z dlouhodobého hlediska nepříznivé. Každé opatření se musí zvažovat i z hlediska, že v budoucnu sníženou cenu nebude možno opět zvýšit. Podnik často nemá jinou možnost, než se chovat takticky a získat tak čas pro určení nové koncepce.

Důležitou roli hrají vnější a vnitřní podmínky podniku, které rozhodují o správnosti cenové politiky.

V rozhodování o cenové politice je výhodnější vycházet z orientace na výpočet příspěvku na úhradu, než z orientace na přírážkovou kalkulaci plných nákladů.

11 Požadavky na vybudování systému controllingu

Aby controlling v podniku mohl správně fungovat, musí pro to být vytvořeny určité předpoklady. Při zavádění je také nutné vybudovat odpovídající počítačovou podporu.

Minimální systém controllingu musí zahrnovat:

- systém podnikového plánování a kontroly (zejména rozpočtnictví),
- manažersky orientované účetnictví,
- výkaznictví (informační systém) s dostatečnou vypovídací schopností.

Systém plánování a kontroly

Plánováním se určují a vzájemně sladují cíle podniku, opatření k jejich dosažení i potřebné vstupy prostředků. Samotné stanovení cílů nestačí, cíle musí splňovat určité požadavky:

- musí jít o takové cíle, na které je příslušný nositel rozhodování schopen svými rozhodnutími působit a se kterými je schopen se ztotožnit,
- jednotlivé dílčí cíle musí být slučitelné s cíli podniku,
- musí být dosažitelné (soulad mezi představami vedení a možnostmi útvarů podniku),
- participativní formulování cílů – zvyšuje motivaci jednotlivých útvarů, ale také rychle ukazuje, zda jsou celopodnikové cíle dosažitelné.

Plánování umožňuje průběžně se vypořádávat se změnami, je to neustálý proces doladování, přizpůsobování a korekcí.

Kontrolní činnost zahrnuje:

- kontroly orientované na činnost útvarů při plánování,
- kontroly orientované na výsledek, tedy srovnání plánu a skutečnosti, podkladem pro nápravná opatření je analýza odchylek, která zahrnuje:
 - analýzu příčin odchylek,

- hledání opatření k odstranění odchylek,
- sledování účinků opatření.

Manažersky orientované účetnictví

Finanční účetnictví se orientuje pouze na minulost a značně se podřizuje daňovým požadavkům. Ke zjištění a řízení vnitropodnikové činnosti je nutné vnitropodnikové účetnictví, které se zabývá náklady a výnosy z vnitropodnikového hlediska.

Vnitropodnikové účetnictví musí plnit tyto funkce:

- prognóza nákladů a výnosů,
- stanovení cílových veličin,
- kontrola dodržování cílů.

Výkaznictví

Bez výkaznictví nemůže existovat plánování a kontrola. Výkazy by měly předkládat to, co je pro uživatele důležité, měly by soustředit pozornost na problémy a usměrňovat možnosti jejich řešení.

Při vytváření informačního systému platí:

- určitému nositeli rozhodování se mají dávat takové informace, které může ovlivňovat,
- nositel rozhodování musí dostávat informace pro ty oblasti, pro které jsou formulovány jeho cíle,
- informace musí být zaměřeny na rozhodování a na problémy.

Základem výkaznictví by měl být měsíční výkaz výsledku hospodaření, který obsahuje plánované a skutečné výsledky, odchylky měsíční a kumulované. Posláním tohoto výkazu je analýza výsledku, kontrola plánovaných předpokladů, odhalení problémových míst.

Výkaznictví by nemělo být orientované pouze na finanční výsledky, výkazy by měly obsahovat také perspektivu trhu a zákazníka, perspektivu inovací, perspektivu vnitřních provozních procesů.

12 Návrh metodiky ilustrující optimalizační postupy při prodeji chladniček

Jedná se o malý podnik, specializující se na prodej chladniček v obvyklých obchodních podmínkách, pro který byla uvažována následující zjištění:

- Analýza kritických bodů, která předpokládá oddělené vykazování fixních a variabilních nákladů. Pro podnik je důležité vědět, při jakém objemu prodeje bude ziskový.
- Výpočet příspěvku na úhradu fixních nákladů a zisku, který se orientuje na tržní ceny, používá rovněž členění nákladů na fixní a variabilní. Musí se zjistit u jednotlivých skupin zboží, či jednotlivých druhů.
- Výpočet krátkodobého hospodářského výsledku, měl by se průběžně zjišťovat každý měsíc. Na základě informací z tohoto výpočtu je zřetelný negativní i pozitivní vývoj podniku a podnik může včas rozhodnout o nápravných opatřeních.
- Analýza rabatu: podnik musí vědět, zda se mu vyplatí poskytnout dodatečný rabat, a o kolik se musí zvýšit prodané množství, aby bylo nahrazeno snížení příspěvku na úhradu.
- Řízení zásob je důležité pro plynulost odbytu zboží. Je nutné minimalizovat náklady vynaložené na zásoby. Může se použít metoda ABC.
- Řízení krátkodobých finančních zdrojů: zde jde zejména o řízení krátkodobých finančních závazků z obchodních vztahů, aby byl podnik schopen je hradit včas. Rozhoduje se zda využít skonto nebo zda zaplatit závazek na konci doby splatnosti. Skonto se přepočte např. na roční úrokovou sazbu bankovního úvěru a zjistí se, co je pro podnik výhodnější.
- Řízení hotovosti, kdy je hlavním hlediskem zachování průběžné likvidity v podniku.
- Nákladová a cenová kalkulace chladničky A, chladničky B metodou úplných vlastních nákladů, metodou režijních procentních přírážek a metodou neúplných (variabilních) nákladů.

S podnikem bylo domluveno zpracování variant kalkulací pro případ, kdy by se v obchodním styku neměnily podmínky – kalkulace úplných vlastních nákladů, nebo kalkulace variabilních nákladů v případě změn obchodních podmínek a optimalizačních propočtů.

Důležité je rozdělení nákladů v podniku na fixní náklady a náklady variabilní. U každé nákladové položky je třeba rozhodnout, o který typ nákladu se jedná.

Variabilní náklady - zpravidla: náklady na pořízení zboží, materiálové náklady, mzdy prodejního personálu, dopravné, obaly, provize, přímá elektrická energie.

Fixní náklady speciální - zpravidla: marketingové náklady, odbytové náklady. Slouží pro výpočet krycího příspěvku (PÚ) I. typu.

Fixní náklady všeobecné - zpravidla: odpisy, mzdy vedení podniku, administrativních pracovníků, nájemné, pojistné, režijní elektrická energie, poplatky, opravy a udržování, náklady na výpočetní techniku. Slouží k výpočtu příspěvku na úhradu (PÚ) II. typu.

Smišené náklady (je velmi obtížné je zařadit) - zpravidla: škody a manka, pokuty a penále, ostatní nakupované výkony.

Začlenění nákladů do fixních či variabilních se může řídit typem operace a mírou přiřazení k operaci. Ale zpravidla se berou tak, jak jsou rozděleny.

Rozdělené nákladové položky účtové osnovy se sledují v analytické evidenci např.:

Účtová třída 5

50 - Spotřebované nákupy

500 - Spotřebované nákupy

501 - Spotřeba materiálu

materiál na opravy, údržbu - fixní náklady I

spotřeba režijního materiálu - smíšené náklady

příčina a místo spotřeby je obtížně určitelné - fixní náklady II

502 - Spotřeba energie

přímá energie – variabilní náklady

režijní energie – fixní náklady II

503 - Spotřeba ostatních neskladovatelných dodávek – většinou fixní náklady I

504 - Prodané zboží – variabilní náklady

51 - Služby

510 - Služby

511 - Opravy a udržování – fixní náklady II

512 – Cestovné – fixní náklady I

518 - Ostatní služby – většinou fixní náklady I

52 - Osobní náklady

520 - Osobní náklady

521 - Mzdové náklady

mzdy prodejního personálu – variabilní náklad

mzdy administrativních pracovníků – fixní náklad II

53 - Daně a poplatky

530 - Daně a poplatky – fixní náklady II

54 - Jiné provozní náklady

540 - Jiné provozní náklady

544 - Smluvní pokuty a úroky z prodlení – smíšené náklady

545 - Ostatní pokuty a penále – smíšené náklady

548 - Ostatní provozní náklady – většinou fixní náklady II

549 - Manka a škody – smíšené náklady

55 - Odpisy, rezervy a opravné položky provozních nákladů

551 - Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – fixní náklady II

56 - Finanční náklady

560 - Finanční náklady

562 - Úroky – fixní náklady II

569 - Manka a škody na finančním majetku – smíšené náklady

Nákladová a cenová kalkulace:

Podnik prodává různé druhy chladniček, nyní se chystá uvést do prodeje dva nové druhy a potřebuje znát jejich nákladovou a cenovou kalkulaci. Byly získány následující informace:

Chladnička A – celkový objem 231 l, rozměry (v x š x h) 152 x 54 x 58 cm, nákupní cena činí 6 500 Kč. Chladnička B – celkový objem 127 l, rozměry (v x š x h) 85 x 56 x 58 cm, nákupní cena činí 4 100 Kč.

Režijní přírážka podniku představuje 10%, zisková přírážka činí 12%. Další přímé náklady k nákupní ceně činí asi 7% z ceny. Režijní náklady představují 4%. Byla provedena anketa zájmu zákazníků o koupi. Výsledkem určeno prodané množství produktů v závislosti na ceně.

Možná prodejní množství při různých cenách před DPH jsou:

Chladnička A	Chladnička B
8 800,- 5 ks,	5 800,- 5 ks,
8 500,- 10 ks,	5 400,- 10 ks,
8 200,- 15 ks,	5 200,- 15 ks,
8 000,- 20 ks.	5 000,- 20 ks.

A) Prodejní cena při kalkulaci úplných vlastních nákladů:

- téměř se nepřihlédne k marketingovému průzkumu, podmínky se nemění.

	A	B
Nákupní cena	6 500	4 100
+ 7% přímé náklady	455	287
+ 10 % režie	650	410
Náklady celkem	7 605	4 797
+ 12% zisk	913	576
Prodejní cena bez DPH	8 518	5 373

Při stanovení ceny pomocí kalkulace úplných vlastních nákladů by prodejní cena chladničky A činila 8 518 Kč a chladničky B 5 373 Kč.

B) Metoda režijních procentních přírážek

Podnik předpokládá nákup a prodej 10 kusů chladničky A po 6 500 Kč, a 15 kusů chladničky B po 4 100 Kč. Mzda prodejního personálu činí 15 000 Kč a je závislá na ceně a množství zboží.

Nájemné činí 10 000 Kč a je závislé na objemu zboží a na jeho množství, chladnička A má objem 476 064 cm³/ks, chladnička B 276 080 cm³/ks.

Manipulační náklady činí 1 500 Kč a jsou závislé na váze a na množství, chladnička A váží 60 kg, chladnička B 45 kg.

Dopravní náklady činí 12 000 Kč a jsou závislé na objemu zboží a na jeho množství.

Zisk je odhadován na 10 000 Kč a je závislý na množství a ceně.

Přímé náklady na 1 ks:

A – 6 500 B – 4 100

Režijní mzdy: $(15000 / (6500 \cdot 10 + 4100 \cdot 15)) \cdot 100$

$(15\,000 / 126\,500) \cdot 100 = 11,86\%$

A – $0,1186 \cdot 65\,000 = 7\,706$

B – $0,12 \cdot 61\,500 = 7\,294$

Režijní nájemné:

Rozvrhová základna = $10 \cdot 476\,064 + 15 \cdot 276\,080 = 8\,901\,840$

$10\,000 / 8\,901\,840 = 0,0011 \cdot 100 = 0,11\%$

A – $476\,064 \cdot 0,0011 = 5\,347$

B – $414\,120 \cdot 0,0011 = 4\,653$

Režijní manipulační náklady:

Rozvrhová základna = $10 \cdot 60 + 15 \cdot 45 = 600 + 675 = 1\,275$

$1\,500 / 1\,275 = 1,176 \cdot 100 = 117,6\%$

A – $600 \cdot 1,176 = 705$

B – $675 \cdot 1,176 = 795$

Režijní dopravní náklady:

Rozvrhová základna = $10 \cdot 476\,064 + 15 \cdot 276\,080 = 8\,901\,840$

$$12000/8901840 = 0,0013 * 100 = 0,13\%$$

$$A - 4760640 * 0,0013 = 6\,420$$

$$B - 4141200 * 0,0013 = 5\,580$$

Rozpočítání zisku:

$$10000/(65000 + 61500) = 0,079 * 100 = 7,9\%$$

$$A - 65000 * 0,079 = 5\,140$$

$$B - 61500 * 0,079 = 4\,860$$

Nákladová a cenová kalkulace:

	A		B
Přímé náklady (65000/10)	6 500	(61500/15)	4 100
Režijní náklady			
Mzdy (7706/10)	771	(7294/15)	486
Nájemné (5347/10)	534	(4653/15)	310
Manipulace (705/10)	71	(795/15)	53
Doprava (6420/10)	642	(5580/15)	372
Zisk (5140/10)	514	(4860/15)	324
Prodejní cena	9 032		5 645

Při této metodě by se náklady přiblížily reálné situaci, prodejní cena chladničky A by činila 9 032 Kč a chladničky B 5 645 Kč.

C) Prodejní cena při použití kalkulace neúplných nákladů:

Chladnička A

Tržby (prodejní cena)	8 800	8 500	8 200	8 000
- 7% přímé variabilní N	616	595	574	560
mezisoučet	8 184	7 905	7 626	7 440
- (nákupní cena + + 4% variabilní režijní náklady)	6 760	6 760	6 760	6 760
zisk brutto	1 424	1 145	866	680
x prodané kusy	5	10	15	20
dosažitelný zisk brutto	8 120	11 450	12 990	13 600

Při stanovení prodejní ceny metodou neúplných nákladů (neboli metodou variabilních nákladů) se jako nejpříznivější prodejní cena ukazuje 8 000 Kč. Avšak příznivá je také cena 8 200 Kč. Tyto ceny by ale podle metody úplných nákladů ani přírážkové kalkulace nebyly dostačující na pokrytí nákladů, neboť při této metodě vychází prodejní cena na 8 518 Kč a na 9 032 Kč.

Nabídka chladniček za 8 800 Kč sice přináší větší zisk na 1 kus, ale za tuto cenu si ji koupí jen malé množství zákazníků. Při prodeji za nižší cenu se prodá více výrobků, je ale nutné také uvážit skladovou kapacitu, zařazení dalších pracovníků => vyvolané náklady.

Pokud by chtěl podnik jít s cenou pod 8 000 Kč, měl by mít na zřeteli, že pokles ceny sice může krátkodobě vést k nárůstu brutto zisku, bude-li však na to konkurence reagovat snížením ceny, může z tohoto důvodu zisk poklesnout pod výchozí mez, protože část získaného odbytového množství se opět dostane ke konkurenci.

Z krátkodobého hlediska se podniku snížením ceny zvýší zisk, ovšem z dlouhodobého hlediska to může pro podnik vyznít nepříznivě.

Chladnička B

Prodejní cena	5 800	5 400	5 200	5 000
- 7% přímé variabilní N	406	378	364	350
mezisoučet	5 394	5 022	4 836	4 650
- (nákupní cena + + 4% variabilní režijní náklady)	4 264	4 264	4 264	4 264
zisk brutto	1 130	758	572	386
x prodané kusy	5	10	15	20
dosažitelný zisk brutto	5 650	7 580	8 580	7 720

Při stanovení prodejní ceny metodou příspěvku na úhradu vychází jako nejpriznivější prodejní cena chladničky B 5 200 Kč, při které podnik dosahuje nejvyššího možného zisku.

Výhodnější než cena stanovená kalkulací úplných nákladů (tedy 5 373 Kč a přírážkovou kalkulací 5 645 Kč), je také prodejní cena 5 000 Kč.

U kalkulace úplných nákladů by obě tyto ceny při uvedeném plánu prodeje byly nepřijatelné, jelikož by nepokryly náklady.

Nejméně výhodná z hlediska dosažitelného zisku se jeví prodejní cena 5 800 Kč.

Podniku lze doporučit jako nejpriznivější prodejní ceny u chladničky A cenu 8 000 Kč a u chladničky B cenu 5 200 Kč, ovšem jen za předpokladu zajištěných skladovacích a prodejních kapacit. Jinak by mohlo dojít k vyvolání dalších nákladů a tím ke zhoršení finanční situace podniku.

13 Závěr

V dnešní době je velmi obtížné zajistit dlouhodobě úspěšnou pozici podniku na trhu. Konkurence se zostřuje, trhy jsou relativně přesycené, náklady se zvyšují. Podnik se musí přizpůsobovat novým trendům, aby se udržel na trhu, významným nástrojem, který může zlepšit konkurenceschopnost podniku a zajistit tak jeho dlouhodobou existenci je controlling.

Tento pojem není jednoznačně vymezen, existují značné názorové rozdíly o této metodě. Controlling by mohl být mylně překládán jako kontrola, ale znamená mnohem víc. V podstatě se jedná o určitý způsob řízení podniku, který předpokládá, že v podniku je zavedeno systematické plánování, účinná kontrola, při které se porovnává plán se skutečností, zjišťují se odchylky a provádějí se nápravná opatření tak, aby bylo dosaženo výsledků variant stanovených cílů. V podniku tedy probíhá neustále proces zpětné vazby.

Cílem mé práce bylo na základě nastudované literatury navrhnout metodiku controllingu pro podnik zabývající se obchodní činností.

Jedná se o malý podnik, který se zabývá prodejem chladniček. Z hlediska metod controllingu je pro něho významná analýza kritických bodů, která předpokládá oddělené vykazování fixních a variabilních nákladů a říká, při jakém objemu prodeje bude podnik ziskový. Dále je třeba vypočítat u jednotlivých skupin zboží, či jednotlivých druhů zboží příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku. Průběžně každý měsíc se zjišťuje krátkodobý hospodářský výsledek, na jehož základě bude zřetelný negativní i pozitivní vývoj podniku a mohou tak být včas přijata nápravná opatření. Podnik musí rovněž vědět, zda se mu vyplatí poskytnout dodatečný rabat a o kolik se musí zvýšit prodané množství, aby byl nahrazen úbytek příspěvku na úhradu. Pro plynulost odbytu zboží je důležité řízení zásob, kde se bere hlavně zřetel na minimalizaci nákladů na zásoby. Významné je také řízení krátkodobých finančních zdrojů, zejména řízení krátkodobých finančních závazků z obchodních vztahů, na základě přepočtu skonta na roční úrokovou sazbu bankovního úvěru se rozhoduje, zda využít skonto nebo zda zaplatit závazek na konci doby splatnosti.

Hlavním hlediskem řízení hotovosti je udržení průběžné likvidity v podniku.

V tomto smyslu byla propočtena nákladová a cenová kalkulace chladničky A, chladničky B metodou úplných vlastních nákladů, metodou režijních procentních přírážek a metodou neúplných (variabilních) nákladů. Tyto kalkulace jsou používány pro odlišné situace. Jeví se jako účelné je použít komplexně tak, aby výsledky podaly informace potřebné k řízení podniku.

Jak jsem zjistila, je v době rozhodování pro podnik výhodnější využít stanovení prodejní ceny kalkulační metodou variabilních nákladů. Při stanovení prodejní ceny touto metodou se zjistí cena nejpříznivější, která je nižší než cena stanovená metodou úplných nákladů a metodou přírážkovou. Podle metody úplných nákladů a přírážkové metody by totiž nebyla cena dostačující na pokrytí nákladů. Nabídka chladniček za vyšší cenu sice přináší větší zisk na 1 kus, ale koupí si ji jen malé množství zákazníků. Za nižší cenu, která vyšla metodou variabilních nákladů, si koupí chladničku více zákazníků, ale je nutné zvážit vyvolané náklady na skladovací prostory a zaměstnance.

Pokud by chtěl podnik jít s cenou ještě níže, měl by mít na zřeteli, že pokles ceny sice může krátkodobě vést k nárůstu brutto zisku, konkurence však na to může zareagovat také snížením ceny, z tohoto důvodu může zisk poklesnout pod výchozí mez, protože část získaného odbytového množství se opět dostane ke konkurenci a bude obtížné, ne-li nemožné cenu opět zvýšit. Z krátkodobého hlediska se tedy podniku snížením ceny zvýší zisk, ovšem z dlouhodobého hlediska to může být pro podnik nepříznivé.

Je patrné, že nelze zobecnit žádný prodejní případ; výběr je potřebné provést zvláště v období změn, pro optimalizační propočty, zvláštní úvahy a propočty.

Controlling je významnou metodou, která vede k tomu, že problémy jsou přehlednější, umožňuje snazší dosahování podnikových cílů a zvyšování konkurenceschopnosti podniku.

14 Summary

Nowadays it is very difficult to ensure competitiveness of the company in the market world which is permanently changing. Companies meet with the hard to solve problems, with the rising costs and increased competition.

They need to use new methods which can help to ensure the profitability, liquidity and competitiveness of the company, one of them can be controlling.

In my graduation thesis I aimed at controlling in the commercial activity. Controlling is not only a control. It is a tool for running the company. In this method, it is important to divide the costs into fixed costs and variable costs, calculate the marginal contribution of the fixed costs and the profit, short-time economic result.

These calculations can help to find the optimization data about the volume and structure of the sale, can help to find the divergences from the plan and help to remedy in time.

Controlling is one of the meaningful methods which makes the problems more transparent and enables easier reaching the objectives of the company.

Seznam použité literatury

- [1] Freiberg F.: Finanční controlling: Koncepce finanční stability firmy. Management Press, Praha 1996.
- [2] Horváth & Partners: Nová koncepce controllingu. Profess Consulting, Praha 2004.
- [3] Konečný M., Režňáková M.: Controlling. PC-DIR, Brno 1997
- [4] Kudělková Š.: Controlling nástroj podnikové efektivity, časopis Účetnictví č. 10/98
- [5] Macík K.: Kalkulace nákladů – základ podnikového controllingu. Montanex, Ostrava 1999.
- [6] Mann-Mayer: Controlling. Praha, Průmysl a obchod, Profit 1992
- [7] Mařík M.: Finanční analýza a plánování v obchodních podnicích. VŠE, Praha 1997
- [8] Paclová J.: Controlling. FSE UJEP, Ústí nad Labem 1995.
- [9] Schröder, E. F.: Modernes Unternehmens – Controlling. Ludwigshafen (Rhein), Kiehl 1996
- [10] Swoboda P.: Kalkulace nákladů a cenová politika v tržní ekonomice. Linde, Praha 1992.
- [11] Vollmuth H. J.: Nástroje controllingu od A do Z. Profess Consulting, Praha 1998.
- [12] Vysušil J.: Integrované názvosloví v controllingu. Profess Consulting, Praha 2001.

[13] Vysušil J.: Controlling do kapsy aneb Šest základních bodů controllingu. Profess Consulting, Praha 2000.

[14] Zralý M.: Controlling a jeho role v řízení firmy, Kredit 6/97

PROCESNA
KRAJČEDELNA PABOLIA
ústřední knihovna
Studentská 13
270 05 Čáslav (okres Blatná)