

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra účetnictví a financí

Teze bakalářské práce

Controlling v podniku

Vypracoval: Kateřina Solařová

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

České Budějovice

2023

Klíčová slova: controlling, controller, řízení, manažer

JEL Classification: M11

Anotace:

Controlling je v nynější době velmi často probírané téma, které má velice významné místo nejen ve velkých podnicích, ale je nedílnou součástí i malých firem. Zaměřuje se především na výrobní postupy a předávání informací mezi manažery, controllery a vedením společnosti. Cílem této práce je definovat controlling jako jeden ze způsobů řízení podniku, vymezit práci controllera, manažera a celého controllingového oddělení. Nedílnou součástí je strategický i operativní controlling. Hlavním záměrem práce je aplikovat controlling na vybraný podnik, který nemá zavedené controllingové oddělení a zjistit, zda má controlling ze získaných dat a poznatků příznivý vliv na jeho vývoj.

Úvod a přehled literatury

Controlling bývá ve světě čím dál rozšířenější, známější a stále častěji rozebírané téma. V dnešní době nenacházíme pojem controlling pouze ve velkých firmách, ale je běžné, že se tento pojem objevuje i v malých podnicích. V každém podniku, i když nemá žádné controllingové oddělení, v určité podobě controlling existuje.

Controllingem nerozumíme jen pouhou kontrolu (součást controllingu), ale může nám být nápomocný v mnoha směrech, ať už se jedná o vyhodnocování výsledků podnikání, podnikatelských záměrů, nebo zhodnocení tržní situace firmy. Pomáhá rychle reagovat na blížící se rizikovou situaci, která by mohla firmě ublížit, a dokonce i vést k jejímu zániku. Controlling sbírá a zpracovává informace o společnosti, předává je managementu, který se podle toho řídí a může dělat správná rozhodnutí. Díky informacím získaných z controllingu má společnost možnost předvídat svůj vývoj tím, že zná své nedostatky a mezery, které se snaží během svého fungování odstraňovat.

Mezi nejpoužívanější nástroje strategického controllingu patří PEST analýza, Porterův model pěti sil, SWOT analýza a Analýza konkurence. V operativním controllingu své místo zaujímají kalkulace, plánování, rozpočty, odchylky a reporting.

Cíl práce

Cílem práce je vymezit controlling jako koordinační koncept v podniku, analyzovat práci controllera a controllingového oddělení a zjištěné aplikovat na controllingové oddělení ve vybraném podniku.

Metodika

Předpokládaným výstupem práce je začlenění controllingu do podniku, který jej až doposud kvůli neexistenci controllingového oddělení příliš nevyužíval. Z hlediska controllingu se pro podnik bude jednat o nový přístup v řízení.

Úvodní část práce se zabývá controllingem jako procesem řízení a rozebírá pracovní pozici controllera a manažera. Teoreticky pojednává o nástrojích strategického a operativního controllingu. Teoretická část je přizpůsobena poznatkům o vybraném podniku, jenž je popisován v praktické části.

Praktická část uplatňuje informace získané z teoretické části na vybraný podnik AGM-AGROMOTOR, s.r.o., jenž má sídlo ve Velkém Meziříčí. Jsou zařazeny způsoby, kterými se vedení podniku již snaží controlling do řízení aplikovat. Podrobněji jsou zde zobrazeny nástroje

strategického a operativního controllingu. Vývoj ukazatelů společnosti je graficky znázorněn pomocí grafů s časovou osou, kdy v případě nedostačujících dat z časové řady nejen u této společnosti, ale i u konkurentů bylo využito predikce hodnot vycházejících z již získaných dat minulých období.

Pro strategický controlling byla vypracována SWOT analýza, která byla po dohodě s jednatelem společnosti důkladněji rozebrána pomocí metody párového srovnávání. Dále se strategický controlling zabýval Pest analýzou, Porterovým modelem pěti sil a Analýzou konkurence. Analýza konkurence zahrnovala základní vzorce, které obsahují poznatky nejen o vybrané společnosti, ale i o konkurenčních společnostech. V této části dochází ke komparaci výsledků z analýz s nejbližšími konkurujícími společnostmi. Kvůli nedostatečným informacím o konkurenčních podnicích bylo využito predikce vývoje hodnot.

Operativní controlling se zabýval vnitřním prostředím podniku. Zde byly zvoleny metody kalkulace, plánování, rozpočet, analýza odchylek a reporting. V této části bude použito metod komparace, predikce, pozorování vývoje a analýzy, v rámci práce se získanými daty z výročních zpráv, účetních závěrek a dalších podkladů získaných nejen přímo od jednatele společnosti, ale také z internetového portálu www.justice.cz.

Vybrané vzorce pro výpočty jsou následující (ManagementMania, 2016):

$$\text{Rentabilita tržeb (ROS)} = \frac{EBIT}{\text{tržby}} \quad (1)$$

$$EBIT = VH \text{ před zdaněním} + \text{nákladové úroky} \quad (2)$$

$$\text{Rychlost obrátu zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}} \quad (3)$$

$$\text{Obchodní marže (v \%)} = \frac{\text{obchodní marže zakázek}}{\text{tržby z prodeje výrobků a služeb}} * 100 \quad (4)$$

$$EBITDA = \text{Provozní výsledek hospodaření} + \text{odpisy} + \text{nákladové úroky} \quad (5)$$

$$\text{Nákladovost} = \frac{\text{náklady}}{\text{výnosy}} \quad (6)$$

Výsledky a diskuze

Pro zpracování bakalářské práce byla vybrána společnost AGM-AGROMOTOR, s.r.o., která má své počátky už od roku 1949. Sídli ve Velkém Meziříčí. Společnost se zabývá opravárenstvím motorů a motorových částí zemědělských a dalších strojů. Společnost je zaměřena také na generální opravy a renovace zahraničních motorů. AGM-AGROMOTOR, s.r.o., vlastní jediný vlastník, a to firma OLBENA, akciová společnost sídlící v Olomouci.

Společnost AGM-AGROMOTOR, s.r.o., se svojí velikostí řadí mezi malé účetní jednotky. Nemá v nynější době zavedeno controllingové oddělení, ale některé nástroje controllingu jsou zde v malé podobě (pro účely vedení společnosti) zavedeny. Její organizační struktura má podobu liniové, kdy na vedení společnosti navazují veškerá oddělení. Komunikace mezi TOP managementem a vedoucími pracovníky jednotlivých oddělení je zde mnohem rychlejší.

Z nástrojů strategického controllingu, kdy se sledují zejména budoucí faktory ovlivňující společnost, byla na vybranou společnost aplikovaná SWOT analýza, PEST analýza, Porterův model pěti sil a Analýza konkurence.

SWOT analýza je velmi oblíbenou metodou, kterou lze použít i u fyzických osob. Je to způsob, jak účinně prozkoumat veškeré možné faktory, jež mohou ovlivňovat společnost ať už pozitivně, či negativně. Dle dohody s jednatelem společnosti bylo domluveno vypracování podrobné SWOT analýzy pomocí metody Párového srovnávání. SWOT analýza dle zařazení a ucelení silných stránek, slabých stránek, příležitostí a ohrožení vyšla na pozici VYUŽITÍ, kdy silné stránky převyšovaly nad slabými a příležitosti nad ohroženími. Dle metody Párového srovnávání, kde byly jednotlivé faktory porovnávány navzájem, dosáhla společnost strategie KONFRONTACE. Silné stránky převládaly nad slabými, ale ohrožení mělo větší sílu než příležitosti. Podnik se tedy následně snaží více využívat své silné stránky na to, aby dokázal překonat veškeré hrozby, které by mu mohly uškodit. Nejsilnější stránkou jsou dodavatelsko-odběratelské vztahy. Nejzávažnější ohrožení jsou neuhrazené pohledávky od odběratelů, jelikož má společnost v pohledávkách uložené peníze, jež mohou být nedobyvatelné a v některých případech těžko vymahatelné.

PEST analýza rozebírala politické, sociální, technologické a ekonomické faktory působící na společnost. Politické faktory nejvíce dopadaly na společnost v období pandemie COVID 19, kdy se společnost musela vyrovnat s nařízením vlády kvůli mimořádným opatřením zahrnujícím zejména omezení pohybu mezi okresy. Sociální faktory ovlivňují společnost denně. Řadí se mezi ně životní styl lidí nebo zdravotní stav obyvatelstva, řeší se i věk populace.

Ve společnosti převládá starší generace zaměstnanců. Nezaměstnanost evidovaná Úřadem práce Velké Meziříčí klesá, lze tedy soudit, že společnost nemá dostatečné množství potencionálních zaměstnanců žádajících o práci nebo vyučených či zkušených v odvětví strojírenství a opravárenství. Zásadní jsou pro firmu menší zemědělci, kteří své stroje a náhradní díly raději renovují, než aby kupovali nové. Technologické faktory ovlivňují společnost z hlediska zastarání přístrojů. Je třeba investovat do inovací a oprav mnoha přístrojů, které kvůli překotnému technickému rozvoji a vývoji časem zastarávají. Z ekonomického hlediska společnost sleduje své náklady a výnosy. Zabývá se tedy svým výsledkem hospodaření s vizí dosažení kladných hodnot. Na ceny za služby či výrobky má vliv inflace. Společnost se snaží v rámci svých nákladů a výnosu stanovit cenu tak, aby byla pro zákazníky atraktivní, a přitom by dosahovala zisku.

Porterův model pěti sil zahrnoval konkurenty v odvětví, potenciální nově vstupující firmy, odběratele, dodavatele a substituty. Pro společnost jsou největší dva konkurenti v odvětví, a to Renova Malec-Kadlec, s.r.o., sídlící ve Stránecké Zhoří a MOTORSERVIS Švec, s.r.o., sídlící v Šumperku. Mezi největšího konkurenta patří Renova Malec-Kadlec, s.r.o. Společnost nemá mnoho potenciálních nově vstupujících firem, jelikož je ve většině případů odradí jejich budoucí vysoké investice spojené se vstupem na trh. Nejdůležitějšími odběrateli jsou pro vybranou společnost soukromí zemědělci a maloobchodníci se zemědělskou technikou s vlastním servisem na opravu prodáváných strojů. Pro společnost je důležité udržovat dobré dodavatelské vztahy, jelikož není moc dodavatelů dodávajících společnosti klíčové komponenty pro opravy a renovace motorů. Společnost neohrožuje moc substitutů, které by mohly nahradit služby, jež firma nabízí, z důvodu nízké konkurence v širokém okolí.

Analýza konkurence více rozebírala 2 hlavní konkurenty dle rentability tržeb, vývoje tržeb a rychlosti obratu zásob. Data byla čerpána z veřejně dostupných zdrojů za období 2016-2021. U společnosti Renova Malec-Kadlec, s.r.o., byla data namodelována dle funkcí pro predikci hodnot, jelikož tyto hodnoty nebyly za období 2018-2021 veřejně dostupné. Nejlepších hodnot rentability tržeb dosahovala společnost Renova Malec-Kadlec, s.r.o. V následujících ukazatelích tato společnost zůstávala na posledním místě. Ve vývoji tržeb i v rychlosti obratu zásob vedla společnost AGM-AGROMOTOR, s.r.o. Porovnání všech třech ukazatelů značí, že největším konkurentem vybrané společnosti by byla firma MOTORSERVIS Švec, s.r.o. Pro AGM-AGROMOTOR, s.r.o., ale zůstává hlavním konkurentem Renova Malec-Kadlec, s.r.o., jelikož se pohybuje ve stejném oboru a provádí totožné služby jako společnost AGM-AGROMOTOR, s.r.o. Tato společnost sídlí velice blízko vybrané společnosti.

Vybrané nástroje operativního controllingu pro danou společnost zahrnují kalkulace, plánování a rozpočty, analýzu odchylek a reporting.

Kalkulace byla namodelována pro motor značky Zetor 3011 v tis. Kč (viz tabulka 1). Společnost určité díly (použitelné do motoru) renovuje a pro zákazníka je to finančně výhodnější. Pro modelaci kalkulace byly použity informace z výkazů zisků a ztráty a z výročních zpráv.

Tabulka 1: Modelace kalkulace celého motoru značky Zetor 3011 v tis. Kč

+ Přímý materiál	118
+ Přímé mzdy	79
+ Ostatní přímé náklady	6
Součet přímých nákladů	202
+ Výrobní režie	68
Vlastní náklady výroby	270
+ Správní režie	11
Vlastní náklady výkonu	281
+ Odbytová režie	17
Úplné vlastní náklady výkonu	298
+ Zisk (Ztráta)	32
Prodejní cena bez DPH	330
+ DPH	21 %
Prodejní cena včetně DPH	399

Zdroj: vlastní zpracování

Společnost přímo neplánuje, ale pouze sleduje své náklady a výnosy. V účetnictví sleduje vývoj fakturace, zásob a veškerých nákladů, které se zde promítají.

Rozpočet (viz tabulka 2) bude stanoven na základě posledního známého výkazu s pravděpodobností zvýšení zisku společnosti o 20 %. Předpoklad zvýšení zisku je na základě předchozích let, kdy situace týkající se COVID 19 nedovolila společnosti se zviditelnit na trhu propagací své značky. V této koronakrizi se dělaly úspory převážně ve financích. Dalším předpokladem růstu společnosti je spolupráce s významným (možná i budoucím) partnerem, se kterým by probíhala spolupráce na úrovni montáže motorů a oprav těchto zařízení. V roce 2023 se předpokládá nárůst jak výnosů, tak i přímých nákladů, s čímž souvisí i nárůst počtu opravených a smontovaných zařízení.

Tabulka 2: Modelace celkového rozpočtu na rok 2023

Rozpočet 2023	V tis. Kč
Přímé náklady do zakázek	52 219
Výrobní režie	14 988
Správní režie	2 325
Odbytová režie	3 730
Hrubá marže zakázek	36 112
Provozní výsledek hospodaření	15 069
Odpisy	1 150
Nákladové úroky	50
EBITDA	16 269

Zdroj: vlastní zpracování, výkaz zisku a ztráty, rozvaha (AGM-AGROMOTOR s.r.o., 2016-2021)

Analýza odchylek má za úkol rozlišovat odchylky, zejména mezi předem stanovenými a skutečnými náklady, popř. výnosy. Byla aplikována na kalkulaci motoru Zetor 3011. Skutečně vynaložené náklady znázorňuje kalkulace z roku 2022. Tato kalkulace byla porovnávána s plánovanou kalkulací pro rok 2023. Přímý materiál se navýší o 15 % a přímé mzdy o 20 %, avšak i počet prováděných oprav a renovací se navýší. Tento jev zapříčiní snížení přímého materiálu, a tedy i odpadu. Společnost bude dosahovat sice vyššího zisku, ale měla by si zastropovat prodejní cenu motoru. Zákazníci by mohli při vyšších cenách ztratit zájem o tyto služby z důvodu navýšení ceny oproti jejich užitku se spotřeby, jenž by klesl.

Vybraná společnost vytváří pro své potřeby a pro potřeby představenstva reporty denně, kde se sledují hlavně počty generálních oprav motorů a počet zaměstnanců, kteří v daný den na těchto opravách pracovali. Dále sestavuje reporty minimálně jednou za 14 dní, a to především pro potřeby představenstva společnosti, které tyto informace vyžaduje. Report obsahuje zejména vývoj fakturace. Společnost dále vytváří pravidelný měsíční i roční reporting. Roční reporting představuje zejména účetní závěrku. Společnosti bylo navrženo vytvářet i pravidelný týdenní a čtvrtletní reporting.

Jelikož se společnost vyskytuje v nízkých hodnotách rentability tržeb, bylo jí navrženo zaměření se na nákladovost tržeb. Její nákladovost se v průběhu let 2016-2021 vyskytovala spíše nad hodnotou 1 nebo blízko této hodnoty. Ideální by bylo, kdyby se hodnoty ukazatele vyskytovaly pod hodnotou 1. Společnost má vyšší náklady než výnosy, bylo jí tedy doporučeno snížit své náklady např. pomocí zastropování cen elektrické energie nebo pomocí snahy domluvit lepší ceny dodávek materiálů.

Jelikož společnost nemá zavedeno controllingové oddělení, controllingem se zabývá jednatel společnosti spolu s vedoucími pracovníky jednotlivých oddělení. Společnosti bylo doporučeno vytvořit controllingové oddělení a určit nebo přijmout nového zaměstnance na pozici controllera. Jednatel společnosti by se mohl naplno věnovat rozhodovací funkci a vedení společnosti. Společnosti by se změnila organizační struktura na liniově štábní. Controller by byl pravou rukou a oporou jednatele společnosti. Společnost by musela zainvestovat do nové pozice controllera 55 410 Kč měsíčně při stanovené hrubé mzdě 40 000 Kč, tzn. Že za rok by společnost vložila do controllingového oddělení 674 920 Kč včetně vybavení pro controllera.

Závěr

Veškeré teoretické poznatky o controllingu jako celku jsou obsažené v úvodní části bakalářské práce. Úvodní část se zabývá významem a vznikem controllingu, vymezuje pozici controllera a manažera. Jsou zde obsaženy teoretické poznatky o strategickém a operativním controllingu, které jsou v praktické části aplikovány na vybraný podnik.

Praktická část ukázala, jakým způsobem jsou začleněny nástroje controllingu do fungování společnosti i v tom případě, kdy společnost nemá zavedeno controllingové oddělení. Nástroje controllingu odhalily nedostatky, kterým by se společnost mohla začít věnovat a vytvořit tak znovu prosperující firmu. Byla vytvořena doporučení, která by vedení společnosti mohla usnadnit rozhodovací funkci. Společnosti bylo také doporučeno vytvořit pracovní pozici pro controllera a vyčísleno, jakou částku by musela do této pozice zainvestovat.

Seznam literatury použité v tezích

AGM-AGROMOTOR, s.r.o. (2016-2021), *Výroční zprávy za roky 2016-2021*, dostupné online z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=600797>

ManagementMania.com. (2016). *Controlling*. [online]. Wilmington (DE) 2011-2021. Dostupné online z: <https://managementmania.com/cs/controlling>.

„Plný seznam použité literatury je uveden v textu bakalářské práce“.

Další bibliografické údaje

Type of thesis: bachelor

Author: Kateřina SOLAŘOVÁ

Academic Year: 2022/2023

Department: Department of Accounting and Finance, Faculty of Economics, University of South Bohemia in Ceske Budejovice, Czech Republic

Thesis supervisor: Ing. Miroslava VLČKOVÁ, Ph.D., MBA

Number of pages: 62

Language of thesis: CZ

Title of Thesis: Controlling in the Company

Annotation:

Controlling is a frequently discussed topic at the moment, which has a very important place not only in large enterprises, but it is also an integral part of small companies. It focuses mainly on production processes and the transfer of information between managers, controllers and company management. The aim of this work is to define controlling as one of the ways of business management, to describe the work of a controller, a manager and an entire controlling department. Strategic and operational controlling is an integral part of the system. The main purpose of the work is to apply controlling to the selected enterprise which does not have an established controlling department yet and to decide based on the obtained data and knowledge whether this controlling has a beneficial effect on the development of the selected enterprise.

Key words: controlling, controller, management, manager

Přílohy volně vložené: 0

Přílohy vázané v práci:

Příloha 1: Certifikát ISO 9001:2015

Příloha 2: Certifikát ISO 14001:2015