

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Controlling a jeho přínos pro organizaci

Controlling and its contribution to the organization

Lenka Hanzlíčková

Plzeň 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Controlling a jeho přínos pro organizaci“

vypracoval/a samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 6. 5. 2021

v.r. Lenka Hanzlíčková

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat Ing. Martě Noskové, Ph.D., za pomoc při vedení bakalářské práce, cenné rady a ochotu, kterou mi v průběhu zpracování bakalářské práce věnovala.

Obsah

Úvod	9
1. Management.....	10
1.1. Úrovně řízení podniku.....	10
1.1.1. Strategické řízení	10
1.1.2. Taktické řízení	10
1.1.3. Operativní řízení	11
2. Kontrola.....	12
2.1. Kontrolní proces.....	12
2.2. Typy kontroly.....	13
2.3. Funkce kontroly	14
3. Controlling.....	15
3.1. Historie.....	15
3.2. Cíle controllingu.....	16
3.3. Funkce controllingu	17
3.4. Začlenění controllingu v organizační struktuře.....	17
4. Činnost controllera versus manažera	19
4.1. Manažer.....	19
4.1.1. Manažerské role.....	19
4.2. Controller	20
4.2.1. Činnosti controllera.....	20
4.2.2. Profil controllera	21
5. Druhy a nástroje controllingu	23
5.1 Strategický controlling.....	23
5.1.1. PEST Analýza.....	24

5.1.2.	Strukturální analýza konkurenčního prostředí (Porterův model 5 sil)	24
5.1.3.	Portfoliová analýza.....	26
5.1.4.	SWOT Analýza	27
5.1.5.	Křivka životního cyklu výrobku	28
5.1.6.	Potenciálová analýza	29
5.2.	Operativní controlling.....	30
5.2.1.	Analýza objemu zakázky	31
5.2.2.	ABC Analýza	31
5.2.3.	Analýza kritických bodů	31
5.2.4.	Příspěvek na úhradu	32
5.2.5.	Hodnotová analýza.....	33
6.	Reporting.....	34
7.	Controlling a jiná odvětví.....	36
7.1.	Personální controlling	36
7.2	Marketingový controlling.....	36
7.3.	Investiční controlling.....	37
8.	Úroveň rozšíření controllingu - dotazníkové šetření.....	38
8.1.	Dotazník.....	38
8.2.	Účastníci	39
8.3.	Vyhodnocení odpovědí.....	40
8.4.	Vyhodnocení dotazníkového šetření	51
9.	Přínosy controllingu pro management organizace	53
	Závěr.....	55
	Seznam použitých zdrojů.....	56
	Seznam tabulek.....	58
	Seznam obrázků	58

Seznam příloh..... 60

Přílohy

Abstrakt

Abstract

Úvod

Dnešní doba nabízí přemíru nových informací a díky internetu i nekonečné množství. Na podniky je tvořen stále větší tlak, a aby byly podniky konkurenceschopné, snaží se přicházet s novými myšlenkami, metodami a procesy. Ať už se jedná o zákazníka, konkurenta nebo interní záležitosti je důležité mít „zmapovaný terén“ v oblasti poskytnutých informací a jejich následné vyhodnocení. V této oblasti může pomoci controlling, na který je tato bakalářská práce zaměřena.

Cílem bakalářské práce je charakterizovat a zhodnotit přínos controllingu pro management podniku. Jako částečné cíle lze uvést definování pojmu controlling, uvedení jeho nástrojů a druhů a vysvětlení souvisejících pojmů např. management, kontrola, controller. Mezi další částečný cíl lze zařadit provedení dotazníkového šetření v podnicích na základě, kterého lze vyvodit, jak je controlling v podnicích rozšířen a využíván.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě větší části – na teoretickou a praktickou část. Část teoretická je tvořena sedmi kapitolami. První kapitola je zaměřena na management, jeho definici a úroveň řízení podniku. V kapitole druhé je prostor věnován kontrole. Protože kontrola je neodlučitelná část controllingu je zde vysvětlen pojem kontrola, typy, funkce a popsán kontrolní proces. Ve třetí kapitole je projednán a přiblížen samotný controlling, jeho historie, funkce a cíle. Dále je také v jedné z podkapitol popsáno začlenění controllingu v organizační struktuře v podniku. Čtvrtá kapitola rozebírá rozdíly mezi manažerem a controllerem, jejich činností v podniku. Pátá kapitola obsahuje dvě větší podkapitoly, ve kterých je pohled zaměřen na rozbor a přiblížení operativního a strategického controllingu, jejich definic a nástrojů. Jednotlivě jsou rozebrány nástroje a metody strategického a operativního controllingu, mezi které lze zařadit např. (PEST analýzu, SWOT analýzu, Porterův model pěti sil, analýzu bodu zvratu, příspěvek na úhradu nebo ABC analýzu). Šestá kapitola je zacílena na reporting. Sedmá kapitola se věnuje controllingu v jiných oblastech podniku. Praktická část začíná kapitolou č. 8 a zabývá se detailním vyhodnocením dotazníkového šetření, skladbou účastníků a hypotézami. V závěru se tato kvalifikační práce zabývá tím, jaké přínosy a benefity controlling podnikům poskytuje.

1. Management

Management lze definovat jako složitý a mnohostranný proces, který zahrnuje aktivity jako organizování, plánování, personální činnost, vedení a kontrolu podnikových činností. (Taušl Procházková, 2015, s. 138) Všechny výše uvedené aktivity jsou vzájemně propojené a mohou být manažerem upřednostňovány podle jeho schopností a preferencí. Dále se mohou rozvíjet do dalších oblastí života organizace a lépe definovat svůj charakter. (Bělohlávek, 2001, s. 24) K obecným poznatkům o managementu lze zařadit i profil manažera. Pod tento souhrnný název spadá jeho vlastní chování, vystupování a řídicí styl. Náplň manažerů se v jednotlivých podmínkách liší, ale lze nalézt společné znaky:

- učení výsledků, hodnot a užiteků z dané činnosti
- zabezpečení zdrojů – materiálních, finančních, technologie, personálu – kteří jsou nutní pro určitou činnost
- řešení průběhu činnosti – koordinace aktivit, reagování na nepředvídatelné situace, zabezpečení výkonnosti atd. (Veber, 2009, s. 23)

1.1. Úrovně řízení podniku

Pro lepší pochopení spektra manažerských aktivit je dobré tyto aktivity dále klasifikovat. Své praktické opodstatnění má rozdělení manažerských aktivit s ohledem na charakter a časové hledisko, kdy rozlišujeme:

- Strategické řízení
- Taktické řízení
- Operativní řízení. (Veber, 2009, s. 25)

1.1.1. Strategické řízení

Manažerské aktivity jsou řízeny vrcholovou úrovní managementu. U malých a středních podniků je častá situace, že tyto činnosti zastává majitel, případně stanovené vedení. Zaměřují se na klíčové faktory fungování a plánují směr či směry rozvoje organizace. Mají dlouhodobější charakter, nejčastěji 3 – 5 let, výjimečně i déle. Zde působí tzv. vrcholový management. (Veber, 2009, s. 25)

1.1.2. Taktické řízení

Jde o aktivity, které směřují k naplnění strategických cílů, obvykle s časovým výhledem jeden rok. V soudobé manažerské praxi se za nástroj považují rozpočty nebo roční plán.

Centrum aktivit v taktickém řízení spočívá především ve finančním řízení firmy. Taktickým řízením se zabývá střední management. (Veber, 2009, s. 25)

1.1.3. Operativní řízení

Tato úroveň řeší konkrétní a detailní řízení v krátkém časovém horizontu. Zde je cílem, co nejefektivněji využít zdroje podniku při plnění jeho strategických cílů. Nástrojem jsou vnitropodnikové plány, normy, kalkulace nákladů, plán likvidity atd. Tento druh řízení spravuje nejnižší organizační jednotky (např. dílny). Úroveň plánování je velmi vysoká a časový horizont zde nepřekročí týden, max. měsíc. Na úrovni operativního řízení působí provozní management. (Taušl Procházková, 2015, s. 139)

2. Kontrola

Kontrola je jednou ze základních manažerských funkcí a je nezbytná na všech úrovních řízení. (Bělohávek, 2001, s. 175) Díky tomu je organizace schopná porovnat současné výsledky s plánovanými, může předcházet jejich odchylkám a zvládne si vytvořit lepší podmínky pro rozhodovací proces. Veber definuje kontrolu *jako kritické zhodnocení reality s ohledem na řídicí záměry; určení, zda bylo dosaženo shody ve vývoji kontrolované reality vůči specifickým prvkům.* (Veber, 2009, s. 134)

V posledních desetiletích kontrola nabyla nového významu, a to v souvislosti s rozvojem controllingu či manažerského účetnictví. Tradiční pojem kontroly se soustředí spíše na rozbor jevů minulých a řídí tak podnik podle principu tzv. zpětné vazby. Naopak, pro moderní pojetí kontroly je tento princip nahrazen snahou o zobrazení a včlenění informací o jevech budoucích, respektive o cílovém stavu, který je požadován. Základní požadavek na kontrolu zní tedy tak, že odchylkám je nutné předcházet. (Mikovcová, 2007, s. 134)

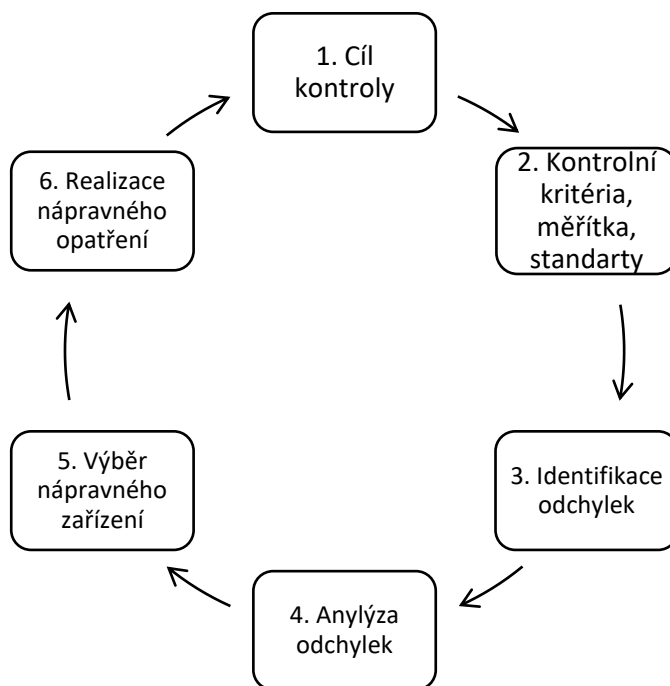
2.1. Kontrolní proces

Každý kontrolní proces je odlišný podle toho, na jaké úrovni řízení se nachází. Nicméně jejich průběh je obdobný. Aby mohl kontrolní proces označen jako efektivní, měl by být rozdělen do jednotlivých kroků, které na sebe navazují. Průběh takového kontrolního procesu je zobrazen na obrázku č. 1.

1. Cíl kontroly – každý proces by měl mít předem stanovený cíl. Díky správně promyšlenému cíli víme, kam směřovat a celý proces nabývá větší efektivity.
2. Kontrolní kritéria, měřítka, standarty – vyhodnocením těchto ukazatelů lze zhodnotit, zda celkový pracovní proces probíhá podle plánu.
3. Identifikace odchylek – odchylky jsou identifikovány analýzou kontrolovaných procesů a dále se srovnávají s předem určenými kontrolními kritérii, měřítky či standarty. V optimálním případě jsou odchylky odhaleny dříve, než vzniknou.
4. Analýza odchylek – v tomto kroku má kontrola rozborový charakter. Rozpoznané odchylky mohou být kladné nebo záporné, pozitivní či negativní nebo mohou nabývat různé důležitosti (významné, bezvýznamné, popř. zanedbatelné). Správná analýza odchylek je klíčová součástí manažerského rozhodnutí.
5. Výběr nápravného opatření – zde se plynule navazuje na předchozí krok a dochází k opravě odchylek. Může se jednat například o výběr jiných zaměstnanců, přepracování plánu nebo norem, popřípadě přepracování cíle.

- Realizace nápravného opatření – pokud u nápravného řešení nedojde k realizaci, ztrácí kontrola svůj smysl a celý proces byl zbytečný. (Bělohlávek, 2001, s. 176, 177)

Obr. č. 1: Kontrolní cyklus



Zdroj: Bělohlávek 2001, s. 177

2.2. Typy kontroly

Kontrolu lze rozdělovat podle několika hledisek na různé typy. Jedním z těchto hledisek může být časový charakter kontroly s ohledem na vývoj pověřované reality. Z tohoto pojetí můžeme kontrolu rozčlenit na:

- Kontrola předběžná - je zaměřena především na to, zda jsou zajištěny správné podmínky pro hladký průběh budoucích procesů.
- Kontrola průběžná - kontrola se týká procesů, které právě probíhají. Cílem je prověřit, zda průběh dané činnosti je v souladu s řídicími plány.
- Kontrola následná – tato kontrola zjišťuje, zda bylo dosaženo požadovaných výsledků, u procesů které již proběhly. Není-li tomu tak, je potřeba přijmout nápravná opatření nebo nová rozhodnutí. (Veber, 2009, s. 146)

Dále se kontrola může rozdělit podle termínu kontroly. Zde se jedná o kontrolu řádnou a mimořádnou.

- Řádná kontrola – se vykonává v řádných termínech. Termíny jsou předem určené stejně tak jako předmět kontroly.
- Mimořádná kontrola – se volí v případech, kdy nastala nebo je signalizována nežádoucí situace. Vedoucí pracovník může nařídit mimořádnou kontrolu kdykoliv má-li pochybnosti o vývoji řízené reality. (Veber, 2009, s. 145)

2.3. Funkce kontroly

Kontrola plní v podniku tyto základní funkce:

- Informační – je nezbytné vytvořit dostatečnou informační základnu, která bude tvořena relevantními daty. Vytvoří se tím tak dobré podmínky pro rozhodovací procesy v podniku.
- Analytická – jedná se o širokou analýzu nasbíraných dat a informací současného stavu. Dochází k rozebrání příčin vzniku odchylek a nežádoucích situací.
- Preventivní – zde se zpracovávají výstupy z předchozích měření, které se dále využívají při tvorbě plánů a mohou se pomocí nich odstranit příčiny vzniklých odchylek. (Mikovcová, 2007, s. 135)

Kontrola na úrovni středního managementu by měla být obdobně zaměřená jako je tomu u managementu vrcholového. Rozdíl je, že zjišťované podklady i hodnotící kritéria budou na této úrovni více detailní a kontrola bude provázána s funkčními oblastmi těchto manažerů. Kontrola u managementu první linie tkví především v plnění operativních plánů a norem a dále v kontrolách nápravných opatření. (Veber, 2009, s. 153)

3. Controlling

Pojem controlling je velmi obsáhlý, v literatuře lze najít mnoho definic, vysvětlení a návrhů. (Mikovcová 2007, s. 7) například definuje pojem controlling jako informace, které podporují řízení podniku. Dále lze tento pojem vysvětlit jako „*koncept řízení zaměřenou na výsledek, která překračuje hranice funkcí a koordinuje plánování, kontrolu a informační toky.*“ (Horváth, 2004, s. 5) Stejně tak Eschenbach praví, že se jedná o koordinaci systému řízení. Controllingová filosofie (software) a infrastruktura controllingu (hardware) jsou sloupy doplnění řízení. S jejich pomocí lze dostat pod kontrolu komplexnost řízení podniku.

Pojem controlling lze rozebrat ve dvou jazykových oblastech. První, angloamerická, definuje pojem „control“ jako porovnávání plánu a skutečnosti. Controllingem jako ústřední úlohou managementu, by se měly zabývat všechny jeho úrovně. V německé oblasti pojem controlling prošel určitými potížemi. V odborné literatuře neexistuje adekvátní slovo, a proto byl tento pojem do německé slovní zásoby převzat. Rozlišuje se funkční a institucionální varianta controllingu. (Eschenbach, 2004, s. 77)

3.1. Historie

Výraz controlling má své počátky ve Francii. V 15. století zde byl zřízen oficiální dvorní úřad, který plnil „contre rôle“, kontrolní funkci jako protiklad vůči řízení. V Anglii byla tato funkce zavedena jako „comptroller“ a zaměřovala se na vedení a kontrolu státního účetnictví. Odtud se činnosti „comptrollerů“ přesouvají do USA, kde se zapojí především v soukromé sféře. Kolem roku 1880 se principy controllingu zavádějí ve společnosti Topeka Santa Fe a později, v roce 1892 i v General Electric. (Veber, 2009, s. 149)

V období světové hospodářské krize (1926) se controllingu dostal velký rozvoj, a to díky potřebě přehodnotit dosavadní způsoby vnitropodnikového řízení. Kromě finančních záležitostí, přibýly controllerům i další povinnosti jako např. příprava informací pro plánování a rozhodování nebo třeba poradenská činnost pro vedoucí pracovníky. Největší rozmach zažil controlling v 50. a 60. letech 20. st. Náplň práce controllerů se rozšiřuje o daňové záležitosti podniku jeho majetku a pojištění. V Evropě se controlling protlačuje do popředí až po 2. světové válce v rámci obnovy hospodářství. První projevy controllingu se v České republice objevují ve 20. letech 20. století a průkopníkem se označuje Tomáš Baťa. (Mikovcová, 2007, s. 11)

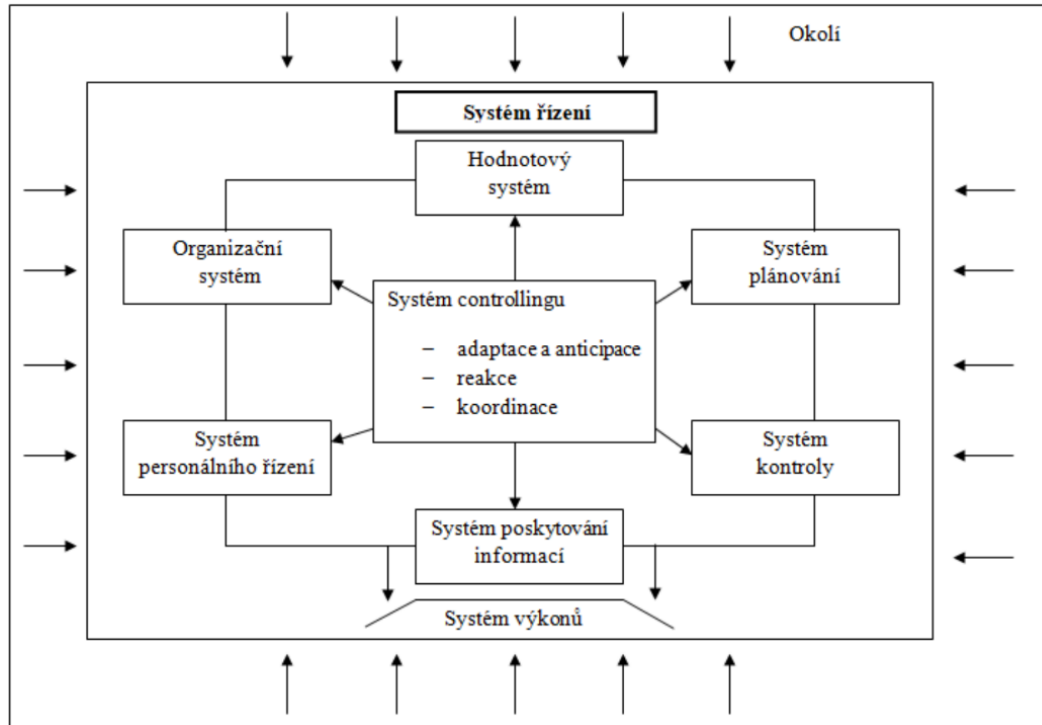
3.2. Cíle controllingu

Základním a všeobecným cílem je „příspěvek“ na zajištění životaschopnosti a operativnosti podniku. Tím je myšleno, že splnění cíle podniku (například maximalizace zisku) nezávisí pouze na controllingu, ale také na dalších nástrojích. Aby byl tento základní cíl splněn, musí být uskutečněny další jednotlivé cíle:

- zajištění anticipace – připravené aktuální a jasné informace o možných budoucích změnách v okolí podniku
- zajištění adaptace – poskytnutí informací o změnách, které byly provedeny v okolí nebo uvnitř podniku
- zajištění schopnosti reakce – zavedení informačního kontrolního systému, který pracovníkům vedoucích pozic ukáže vztah mezi skutečnými a plánovanými daty,
- zajištění schopnosti koordinace – harmonizace aktivit jednotlivých podsystémů v podniku. (Eschenbach, 2012, s. 40)

Cíle controllingu jsou zobrazeny níže na obrázku č. 2.

Obr. č. 2: Cíle controllingu



Zdroj: Eschenbach 2004, s. 94

Aby bylo dosaženo těchto cílů, přebírá controlling řadu funkcí a výkonů.

3.3. Funkce controllingu

S postupným vývojem controllingu docházelo i k vývoji jeho funkcí. Nejdříve byl controlling zaměřen především na shromažďování dat, plnil tzv. funkci registrační a jeho role byla spíše pasivní. Postupně se funkce změnila na navigační, kdy se vypracovaly návrhy na zlepšení a lépe se dala kontrolovat ekonomická situace podniku. Nejvíce rozšířenou a vyvinutou funkcí je funkce inovační a koordinační. Zde dochází ke zformování vlastního systému řízení a využívá se např. pro oblast plánování a ostatní aktivity v podniku. (Mikovcová, 2007, s. 11)

Zmíněné funkce mohou být doplněny ještě o další tři, které vychází z pojetí Eschenbacha:

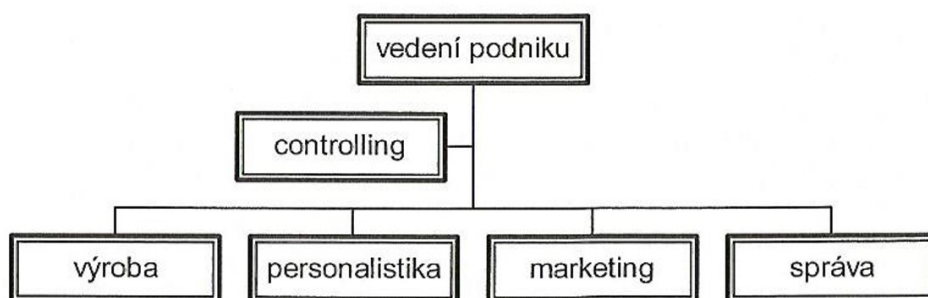
- Podpora řízení – Manažer zodpovídá za svá rozhodnutí, avšak radami controllingu se řídit nemusí. Controlling má zde funkci poradenskou a informační. Například v malých podnicích nemusí být controlling zastoupen vůbec a manažer je odkázaný na své schopnosti nebo externí pomoc.
- Doplnění řízení – Controller doplňuje vedení řídicími výkony a aktivně spolupracuje na řízení podniku. Mezi tyto výkony patří např. zřízení a ošetření podnikově ekonomického systému, jeho koordinace a systém řízení.
- Koordinace – Controlling vytváří předpoklady pro koordinaci v systému řízení. Vyvíjí jednotlivé podsystémy, vytváří struktury systémů a procesů a zároveň tyto oblasti formuje. (Eschenbach, 2004, s. 97)

3.4. Začlenění controllingu v organizační struktuře

Organizační struktura znázorňuje nástroj pro prosazování strategie podniku a napomáhá dosažení podnikových cílů. Základním předpokladem vzniku je dělba práce a omezenost rozpětí řízení. Dělba práce představuje situaci, kdy je práce realizována jednotlivými vykonavateli tak, aby se zajistilo její optimální provedení. Rozpětí řízení pak představuje schopnost jedince řídit určený počet osob. (Taušl Procházková, 2015, s. 72)

Jak se v podniku rozrůstají jednotlivé controllingové funkce a úkoly, obvykle dochází také ke změnám v organizační struktuře. Pokud controlling plní funkci, kdy pomáhá a ulehčuje při řízení, bude začleněn do štábní organizační struktury (obr. č. 3). Controller poskytuje služby ostatním manažerům a nepotřebuje vlastní liniové vazby. Pokud by ale měl řešit závažné, strategické odchylky nemá k tomu dostatečné kompetence. V této chvíli je odkázaný na podporu vrcholového managementu. (Mikovcová, 2007, str. 20)

Obr. č. 3: Controlling jako štábní útvar



Zdroj: Mikovcová, 2007, s. 20

Pokud by controller měl sám řešit krizové situace a stát se tak zodpovědným za svá rozhodnutí, přebírá liniové úlohy a bude se tak jednat o liniovou strukturu (obr. č. 4).

Toto uspořádání bývá, pokud je controlling zařazen na nižší úrovni řízení. Důvodem je docela nízká stabilita systému. (Mikovcová, 2007, str. 20)

Obr. č. 4: Controlling jako liniový útvar



Zdroj: Mikovcová, 2007, s. 20

U velkých podniků se můžeme setkat s tzv. decentralizací controllingu, kdy jednotlivá pracoviště podléhají:

- centrálnímu controllingu
- příslušným útvarům
- centrálnímu controllingu po stránce odborné, příslušným útvarům po stránce výkonové.

Pokud v malých a středních podnicích není zřízeno controllingové oddělení a chybí odborní zaměstnanci, je možnost využití externích poradců. (Mikovcová, 2007, 21)

4. Činnost controllera versus manažera

Pokud zaměstnanec vystupuje na pozici controllingového pracovníka, měl by projevit profesionální přístup a pečlivou přípravu (Veber, 2009, s. 150). Ve větších podnicích je důležitá souhra mezi manažerem a controllerem, kteří se společně podílí na controllingu. V menších podnicích tato úloha často připadá pouze manažerovi. (Horváth, 2004, s. 14)

4.1. Manažer

Manažeři řídí provoz, koordinují své pracovníky a zodpovídají za plnění úkolů. Tyto úkoly, stejně jako manažery, lze v podniku rozdělit na určitý hierarchický stupeň. Rozdíly v úrovni umožňují určení nároků a dovedností, které jsou potřebné ke splnění organizačních cílů na stanovené úrovni. Manažery dle svého postavení v organizaci lze rozdělit na nižší (liniové, první linie), střední a vrcholové. (Bělohlávek, 2001, s. 26)

- Manažeři první linie – patří na nižší úroveň manažerské hierarchie. Jejich hlavní činností je vedení zaměstnanců při plnění každodenních pracovních záležitostí. (Bělohlávek, 2001, s. 26)
- Střední manažeři – zahrnují velmi různorodou a početnou skupinu zaměstnanců. Největší podíl v jejich činnosti zaujímá udělování a poskytování informací. (Veber, 2009, s. 29)
- Vrcholoví manažeři – často označováni jako top manažeři jsou nejmenší manažerskou skupinou. Odpovídají za celkovou výkonost a produktivitu podniku. (Bělohlávek, 2001, s. 26)

4.1.1. Manažerské role

Manažeři se během dne zabývají různými činnostmi a přicházejí do kontaktu s různými lidmi z hlediska postavení ve firmě. Může se jednat například o nadřízené, spolupracovníky, podřízené, zákazníky či veřejnost. Jejich chování se řídí různými pravidly, předpisy a zásadami. Henry Mintzberg charakterizoval deset různých rolí, které manažeři vykonávají. (Bělohlávek, 2001, s. 27)

1. Interpersonální role

- Představitel – manažer reprezentuje organizaci při společenských akcích
- Vedoucí – prostřednictvím svých podřízených realizuje cíle v podniku.
- Spojovatel – udržuje vztahy s jednotlivými útvary v organizaci a jejím okolím. (Bělohlávek, 2001, s. 27)

2. Informační role

- Dohlížitel – manažer hledá a přijímá informace.
- Šířitel informací – manažer předává informace z vnějšího prostředí do organizace a informace z vnitřního prostředí mezi podřízené.
- Mluvčí – pomocí své formální autority, předává manažer informace mimo jednotku např. vedením, dodavatelům nebo tisku. (Cejthamr, 2010, s. 34,35)

3. Rozhodovací role

- Podnikatel – manažer řeší problémy a podněcuje akce na zlepšení
- Řešitel rušivých událostí – reaguje na neočekávanou změnu skutečnosti.
- Distributor zdrojů – hospodaří a rozděluje zdroje, jako jsou např. peníze, lidé nebo materiál.
- Jednatel – vyjednává s jedinci nebo organizacemi. (Bělohávek, 2001, s. 28)

Je patrné, že názory na to, jaké kompetence by měl manažer splňovat, se budou u jednotlivých autorů lehce lišit. V zásadě se ale shodují, že by mělo jít o soulad odborných znalostí, které manažer posupně získává a chování (jednání) manažera, kterým se prezentuje jak v organizaci, tak i mimo ni. (Veber, 2009, s. 37)

4.2. Controller

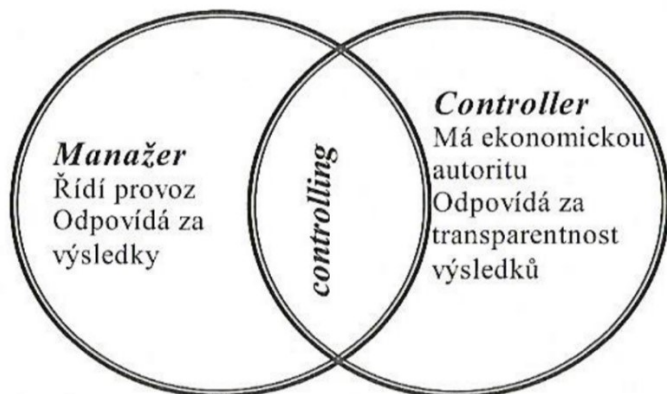
Jak už bylo řečeno výše, zejména v malých a středních podnicích vykonává funkci controllera vedení podniku nebo vedení účetního oboru. Teprve při počtu 200 a více zaměstnanců vzrůstá počet controllerů, kteří jsou odpovědní za úkoly controllingu. (Horváth, 2004, s. 5)

4.2.1. Činnosti controllera

Rozsah úkolů, které controlling od managementu získává, je závislý na velikosti podniku a jeho okolí, na stylu řízení a na komplexnosti problémů, které management právě řeší. Velmi podstatná je také ochota manažerů, kteří se rozhodnou controlling využít a míra, do jaké ho chtějí implementovat jako doplňující funkci. Je dost pravděpodobné, že se s postupem času začnou hranice mezi manažerem a controllerem stírat. Manažer může přebrat řadu úloh od controllera a naopak. Přesně takhle se controlling charakterizuje.

Jako vzájemná kooperace (průnik množin odpovědností), mezi manažerem a controllerem (viz obr. č. 5). (Mikovcová, 2007, s. 16)

Obr. č. 5: Kooperace controllingu



Zdroj: Mikovcová 2007, s. 16

Popis činnosti controllera

Controlleri vytvářejí a sledují proces řízení hledání cíle, plánování a řízení a jsou tak spoluodpovědní za dosažení cílů. Mezinárodní sdružení pro controlling definuje činnost controllera následovně:

Controlleri:

- se starají o transparentnost strategie, výsledku, financí a procesu a přispívají tak k vyšší hospodárnosti
- koordinují dílčí cíle a dílčí plány a organizují výkaznictví přesahující rámec podniku a zaměřené na budoucnost
- moderují a tvoří proces řízení hledání cíle, plánování a řízení takovým způsobem, aby každý nositel rozhodovacích pravomocí mohl cíleně jednat
- zajišťují potřebné služby při zabezpečení provozně hospodářských dat a informací
- vytvářejí a udržují systémy controllingu. (Horváth, 2004, s. 7)

4.2.2. Profil controllera

Úspěchy controllingu jsou ovlivněny pracovníkem controllingu a jeho schopnostmi. Stejně jako na jiných pozicích rozhodují o úspěchu controllera jak osobnostní předpoklady, tak i odborné znalosti. Controller by měl oplývat především logickým uvažováním, dobrou orientací v tabulkových editorech a také by měl správně vyhodnocovat získaná data. Nutná je také dobrá komunikace, aby mohl výsledky

konzultovat s ostatními kolegy a vedením. Tuto skutečnost také podporuje Mikovcová (2007) i Eschenbach (2009).

Osobní předpoklady

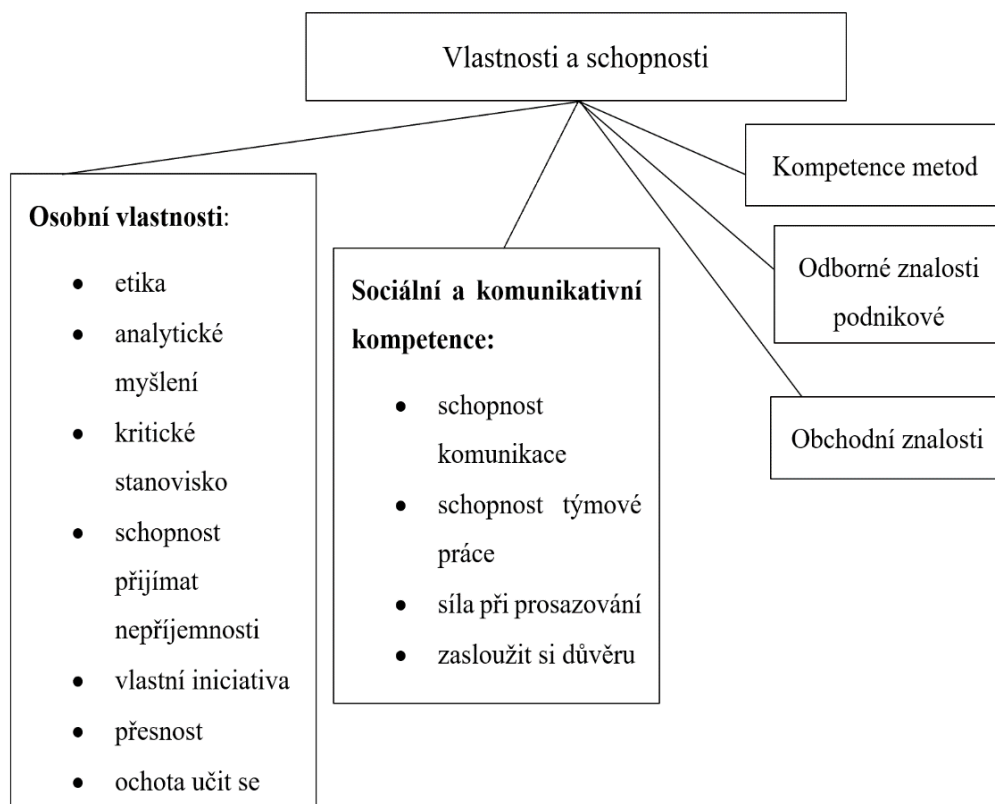
- schopnost řešit situace pod tlakem, analytické myšlení a jednání
- navázání kontaktu a následná dobrá komunikace, empatie k druhým
- vlastní iniciativa
- nestrannost, spolehlivost, pečlivost

Odborné předpoklady

- ekonomické vzdělání, celková orientace v problematice v controllingu a účetnictví (získaná např. kurzem, samostudiem, školením...)
- schopnost využití IT technologií
- znalost controllingových nástrojů. (Mikovcová, 2007, s.17,18)

Na obr. č. 6 lze vidět detailnější zpracování profilu vlastností a schopností controllera.

Obr. č. 6: Profil nositelů úkolů v controllingu



Zdroj: Eschenbach 2009, s. 57

5. Druhy a nástroje controllingu

Controlling lze rozdělit na dvě základní roviny – strategickou a operativní. Strategický controlling bývá ztotožňován s dlouhodobým řízením podniku a operativní s krátkodobým. (Mikovcová, 2007, s. 27) V tabulce č. 1 jsou uvedeny základní charakteristiky strategického a operativního controllingu, kterými se budou následující podkapitoly zabývat.

Tab. č. 1: Základní charakteristiky operativního a strategického controllingu

Kritérium	Operativní controlling	Strategický controlling
Časový horizont	Omezený	Neomezený
Veličiny	Kvantitativní	Kvalitativní
Okolí	Zmapované, známe, předvídatelné	Nespojité, vyvíjející se, obtížně předvídatelné
Počet variant	Nízký	Vysoký
Charakter problému	Strukturovatelné	Jedinečné, obtížně strukturovatelné
Stupeň detailizace	Vysoký	Nízký
Hierarchie řízení	Nízká	Vysoká

Zdroj: Mikovcová 2007, s. 29

5.1 Strategický controlling

Základem strategického controllingu je strategický plán a strategické cíle a jeho podstatou je zajištění dlouhodobé existence a stability podniku. Cíle jsou vyhodnoceny více na kvalitativních parametrech. (Havlíček, 2011, s. 15) Controller zde přijímá úlohu, při které podporuje strategické vedení podniku a pomáhá tak přeměňovat strategické plány na strategický management. (Horváth, 2004, s. 10-)

Strategické analýzy a nástroje

Strategické nástroje se používají především k vymezení a vylepšení budoucích šancí a rizik podniku. Úspěch organizace záleží na schopnostech vedení a vedoucích pracovníků rozlišit a identifikovat problémy podniku a jeho okolí. Controlling je proto

neopomenutelnou součástí manažerského rozhodování, které probíhá na základě předaných informací. Ty jsou získávány prostřednictvím analýz a nástrojů, které zde budou přiblíženy.

5.1.1. PEST Analýza

PEST Analýza jinak řečeno také Analýza globálního okolí a zájmových skupin. Cílem této analýzy je získat informace o významném okolí jeho podniku, jeho změnách a možných odezvách na podnikové aktivity. Základ této analýzy tvoří charakteristika čtyř oblastí, které jsou klíčové pro již zmiňované makro-okolí organizace. (Mikovcová, 2007, s. 32) Jednotlivé faktory, které působí na okolí, jsou popsány níže v tabulce č. 2.

Tab. č. 2: PEST Analýza

Politické a právní faktory	Ekonomické faktory
<ul style="list-style-type: none"> • legislativa • politická struktura a politická stabilita • stabilita vlády • daňová politika • podpora zahraničního obchodu • ochrana životního prostředí. 	<ul style="list-style-type: none"> • hospodářský cyklus a míra ekonomického růstu • ceny výrobních faktorů • koupěschopnost firem i domácností • inflace, nezaměstnanost • výška investic, úroková míra.
Sociální, kulturní a demografické faktory	Technické a technologické faktory
<ul style="list-style-type: none"> • demografická struktura společnosti a její změny • životní styl, změny spotřebitelského chování • úroveň vzdělání • vztah k práci a volnému času. 	<ul style="list-style-type: none"> • velikost výdajů na výzkum • nové technologické aktivity a jejich přednosti • rychlost technologického pokroku • podpora vlády v oblasti výzkumu • nové vynálezy a objevy.

Zdroj: Mikovcová 2007, s. 33; Bělohlávek 2001, s. 200

5.1.2. Strukturální analýza konkurenčního prostředí (Porterův model 5 sil)

Tato analýza vychází z faktu, že všechna odvětví nemají stejný potenciál zisku a že společná síla určuje účinnost konkurence a tím i schopnost dosažení zisku v odvětví. (Mikovcová, 2007, s. 34) Michael Porter vypracoval funkční rámec, který slouží pro

určení konkurenční strategie. Zahrnuje hlavní síly odvětví, které určují chování konkurentů. (Bělohlávek, 2001, s. 202) Model se skládá z pěti sil, které analyzují konkurenční síly v daném odvětví.

Rivalita v odvětví

Zde je nutné pochopit sílu jednotlivých konkurentů v odvětví a pravidla, která jsou zde nastavena. Mezi jednotlivé faktory, které rivalitu způsobují, se například řadí: růst počtu a velikostí konkurentů, nízká odlišnost produktu nebo narůstající kapitálová náročnost v odvětví.

Potenciální konkurence

Jedná se o snahu vstoupit na trh s novými výrobky / službami a získat tak od původních podniků podíl na trhu. Lze odhadnout, jak velká bude pravděpodobnost vstupu nové eventuální konkurence na trh, a to pomocí bariér, které ztěžují vstup do daného odvětví. Mezi takovéto bariéry můžeme zařadit např. finanční náročnost odvětví, know-how a užívání speciálních technologií a postupů, státní zásahy nebo také oddanost spotřebitelů. (Mikovcová, 2007, s. 34,35)

Hrozba substitutů

„Jak lehce mohou zákazníci začít kupovat náhradní produkt?“ „Poskytuje konkurenční produkt / služba vyšší kvalitu?“ Tyto a další otázky by si měli manažeři položit, aby mohli lépe rozebrat konkurenční nabídky a lépe se tak přizpůsobit situaci na trhu. (Bělohlávek, 2001, s. 204)

Dodavatelé

Moc dodavatelů, kteří mohou působit především na objem zisku změnami cen nebo kvality závisí: na množství dodavatelů, důležitosti zákazníka pro dodavatele, nákladech na přechod zákazníka k jinému dodavateli a také jak jsou dodavatelé ohroženi substitučními výrobky.

Zákazníci

Ti se samozřejmě snaží získat co nejnižší cenu, nejvyšší kvalitu nebo zjistit jaké budou jejich další výhody, pokud s danou firmou budou spolupracovat. Jejich moc tkví především v jejich velikosti, podílu jejich nákupu nebo jak významný produkt / dílo nakupují. (Mikovcová, 2007, s. 35)

5.1.3. Portfoliová analýza

Tato technika pomáhá s analýzou organizace jako celku na delší časové období a usnadňuje strategické plánování. (Vollmuth, 2004, s. 259) Jednou z nejčastěji používaných portfoliových analýz je matice Boston – Consulting – Group. Redukuje složité situace na hlavní dva faktory a to: relativní podíl na trhu a očekávaný růst trhu. (Mikovcová, 2007, s. 46) Jestliže tyto dva faktory navzájem porovnáme v jedné matici, dostaneme čtyři strategické oblasti, díky kterým lze jednotlivé strategické jednotky ohodnotit. Tyto čtyři oblasti (obr. č. 7) pak umožňují závěry o potenciale úspěšnosti. (Vollmuth, 2004, s. 261)

Otazníky

Někdy označované také jako Dorost, se vyznačují poměrně nízkým podílem na trhu, ale dosahují vysokých měr růstu. (Vollmuth, 2004, s. 265) Tyto výrobky vyžadují větší objem cash-flow než samy vytvoří, a tak je jejich přínos poměrně malý. Pokud jsou investice do těchto výrobků úspěšné, stávají se z nich hvězdy. (Mikovcová, 2007, s. 47)

Hvězdy

Tyto výrobky mají relativně vysoký podíl na trhu a vysokou míru růstu. Mají potenciál dosáhnout na čelní pozici na trhu a jsou nejdůležitějšími výrobky z hlediska budoucnosti. (Vollmuth, 2004, s. 265)

Dojné krávy

U těchto produktů je jejich relativní podíl na trhu vysoký, ale jejich naděje na další růst jsou nízké. Tyto výrobky by měly být využity bez vysokých investic, pokud jsou nějaké doporučované, měly by mít spíše racionalizační charakter. (Mikovcová, 2007, s. 47)

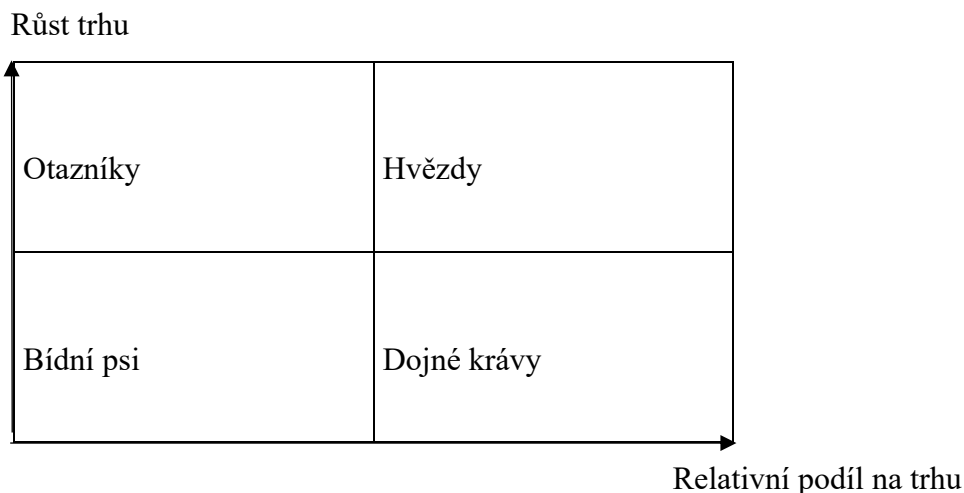
Bídící psi

Někdy označovaní také jako hladoví nebo chudí psi, jsou skupiny produktů, které dosáhly jen nízkého podílu na trhu a také nízké míry růstu. Nemají velký tržní potenciál a ani velkou konkurenční sílu, a tak jsou pro podnik spíše nezajímavé. (Vollmuth, 2004, s. 265)

Po zavedení nových produktů by si měly všechny tyto výrobky projít všemi strategickými oblastmi. (Vollmuth, 2004, s. 265) Rychlost těchto změn podléhá především tempu vývoje nových technologií, technologických postupů a velikosti konkurence. Většina

peněžních příjmů by měla plynout z kategorie „dojné krávy“, zvláště pak pokud mají vedoucí postavení na trhu. (Veber, 2009, s. 529)

Obr. č. 7: BCG matice



Zdroj: Vlastní zpracování dle Vollmuth, 2004, s. 262

5.1.4. SWOT Analýza

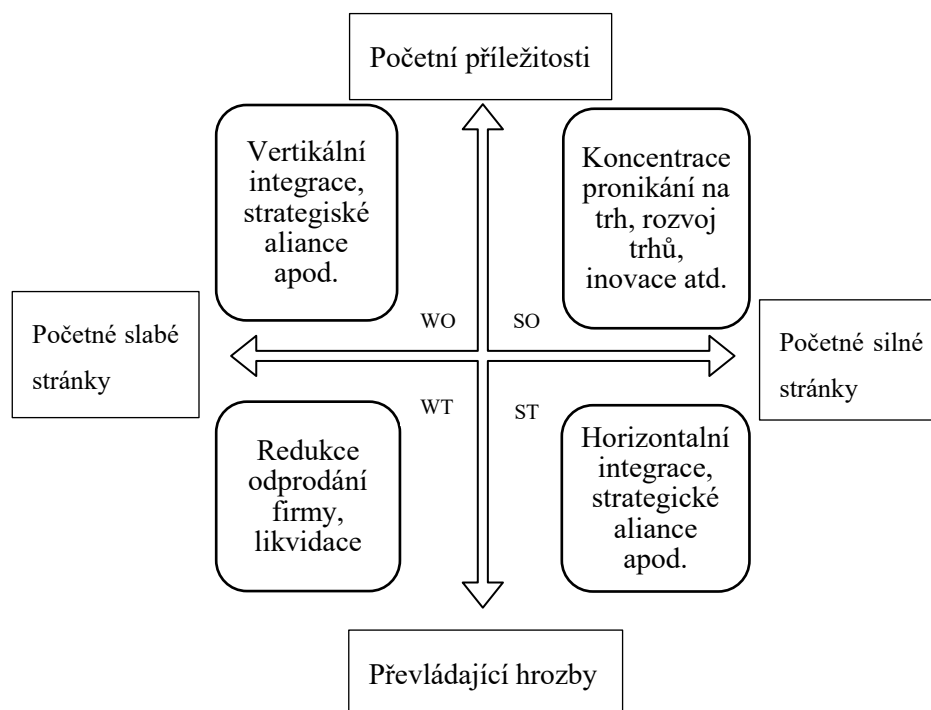
SWOT analýza se zabývá všemi částmi okolí podniku, tzn. makroprostředím, které zahrnuje politiku, ekonomiku, sociologii a demografii aj., dále mezoprostředí, které obsahuje pět sil z Porterova modelu, který je již vysvětlen výše, a nakonec i mikroprostředí podniku, do kterého spadají všechny aktivity v podniku, jako jsou například výroba, marketing nebo účetnictví. (Taušl Procházková, 2015, s. 147)

Dle kombinací silných a slabých stránek a také příležitostí a hrozeb lze u podniku zhodnotit čtyři základní situace:

- Přístup SO – využití silných stránek a příležitostí plynoucích z okolí
- Přístup ST – využití silných stránek k eliminaci hrozeb
- Přístup WO – snaha eliminovat slabé stránky za pomoci příležitostí z okolí
- Přístup WT – snaha vyřešení znepokojivého stavu i za cenu likvidace části podniku. (Veber, 2009, s. 534)

Na obr. č. 8 lze vidět, jak je možné přístupy dále využít. Především při plánování jednotlivých strategií dalšího chování podniku nebo jeho části.

Obr. č. 8: Využití metody SWOT při koncipování strategií



Zdroj: Veber 2009, s. 535

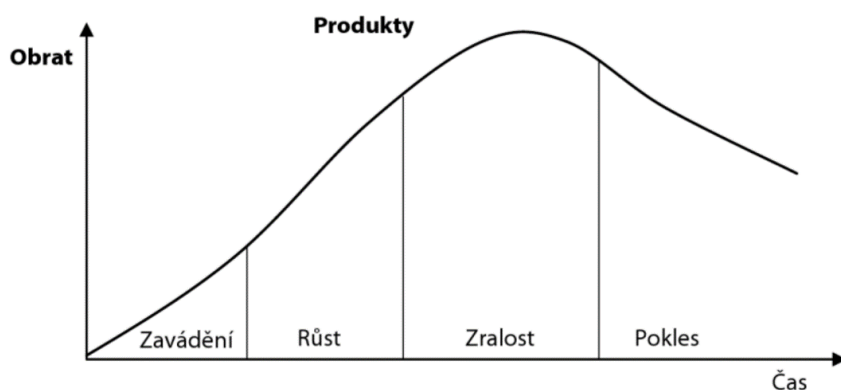
5.1.5. Křivka životního cyklu výrobku

Každý výrobek prochází typickým vývojem, který lze rozčlenit do 4 fází:

1. Uvedení na trh
2. Růst
3. Zralost
4. Ústup (Nasycení).

Aby se křivka životního cyklu výrobku dala zobrazit, používá se systém souřadnicových os. Na osu x se nanáší čas a na osu y výnos z obratu. Toto zobrazení lze vidět na obr. č. 9. Každý výrobek v podniku podléhá životnímu cyklu, ale je třeba říci, že neprobíhají všechny cykly stejně. Podnik má zpočátku především velké výdaje a výnosy nejsou zas až tak vysoké. Ty se postupně zvyšují, pokud je výrobek u zákazníků dobře přijat. Pokud by se produkt neujal, měl by být z trhu vyřazen, aby nedocházelo k chybným investicím. Fáze růstu poukazuje na to, že výnosy rostou, a proto jsou nutné dodatečné investice, aby se výrobek udržel na trhu co nejdéle. Ve stadiu zralosti dochází k nasycení trhu a výnosy z obratu zpomalují. Dále na trh vstupují noví konkurenti a nové výrobky, které mohou být pro daný výrobek alternativní náhradou. Poslední fáze je fází ústupovou. Poptávka po výrobku klesá a výnosy z obratu se snižují. (Vollmuth, 2004, s. 281-)

Obr. č. 9: Životní cyklus výrobku



Zdroj: Jakubíková 2009, str. 201

5.1.6. Potenciálová analýza

Aby mohl být podnik více konkurenceschopnější, je třeba, aby využil všechny své šance a slabá místa, aby minimalizoval nebo úplně odstranil. K tomuto slouží nejen SWOT Analýza, která je přiblížena výše, ale také může pomoci tzv. potenciálová analýza. Nejprve se určí nejdůležitější kritéria, která musí být splněna, aby se na trhu mohlo úspěšně pracovat. Mezi nejdůležitější kritéria se řadí oblast z marketingu a odbytu, nicméně souhrn by měl zahrnovat i ostatní oblasti podniku. Výčet těchto kritérií může vypadat například takto:

- Rozsah sortimentu, organizace odbytu, reklama, logistika, jakost, obchodní metody, kontrola nákladů, výrobní technologie, inovační a dodavatelské schopnosti, externí služby...

Dále dochází k ocenění vytvoření stupnice (např. od 1 do 9) a porovnání nejlépe s podnikem, který je na vedoucí pozici trhu. Na posuzování by se měli účastnit všichni vedoucí pracovníci. Jednotlivé dotazníky se vyhodnotí a vypočítají se průměry, které se zanesou do grafu. Na základě této analýzy se pak posoudí využitý nebo naopak žádoucí potenciál společnosti. Vzhledem k neustále se měnící situaci na trhu by se potenciálová analýza neměla provádět jen jednou, ale opakovaně, aby se podnik mohl lépe přizpůsobit změnám. Další využití výsledků slouží k prověření aktuálních strategických cílů a k formulování cílů nových. (Vollmuth, 2004, s. 275-)

5.2. Operativní controlling

Operativní controlling vyhodnocuje spíše krátkodobé úseky podniku a jeho hlavní funkcí je neustálé porovnávání plánovaných a skutečně dosažených odchylek. Operativní controlling je orientován především na rentabilitu, likviditu a hospodárnost podniku. (Mikovcová, 2007, s. 61)

Rentabilita

Je obecně vysvětlována jako poměr zisku k částce vloženého kapitálu. Pro finanční analýzu se nejčastěji používají tři druhy zisku. Prvním je EBIT (zisk před odečtením úroků a daní), druhým je EAT (zisk po zdanění) a třetím je EBT (zisk před zdaněním). Ke zjišťování rentability jsou v praxi používány nejčastěji tyto ukazatele.

- ROE – rentabilita vlastního kapitálu, formuluje výnosnost kapitálu vloženého akcionáři nebo vlastníky podniku
- ROCE – rentabilita celkového investovaného kapitálu, vyjadřuje míru zhodnocení všech aktiv podniku, které jsou financovány vlastním i cizím dlouhodobým kapitálem
- ROA – rentabilita celkového vloženého kapitálu, odráží celkovou výnosnost kapitálu bez ohledu na to, z jakých zdrojů byly činnosti financovány. (Růčková, 2008, s. 54, 55)

Likvidita

Likvidita udává míru, v jaké je podnik schopen uhradit své krátkodobé závazky. U nízké likvidity není podnik schopen splácet své závazky v termínech. Naopak u nadbytečné likvidity má podnik více likvidních prostředků než potřebuje.

- Běžná likvidita – se nazývá také jako celková likvidita a její přijatelná hodnota se pohybuje v rozmezí od 1,5 – 2,5
- Rychlá likvidita – označována také jako pohotová likvidita, přijatelný výsledek od 1 – 1,5
- Okamžitá likvidita – neboli hotovostní likvidita se pohybuje v intervalu od 0,2 – 0,5. (Taušl Procházková, 2015, s. 65)

Operativní analýzy a nástroje

Aby podnik mohl rychleji dosahovat svých vymezených cílů, pracovníci a vedení společnosti by měli provádět operativní analýzy a efektivněji používat jednotlivé

operativní nástroje. Díky nim, lze včas rozeznat odchylky od naplánovaných hodnot a mohou být tak zavčasu zavedena nápravná opatření. Operativní nástroje a analýzy tvoří základ systému operativního controllingu a slouží vedení společnosti k tomu, aby neztratilo o dohledu stanovené krátkodobé cíle. (Vollmuth, 2004, s. 6)

5.2.1. Analýza objemu zakázky

Cílem této analýzy je pravidelné sledování a následné zlepšování struktury zakázek. Nejdříve dojde k rozdělení zakázek podle velikosti a pak se zjistí počet zakázek pro existující objem. Je důležité, aby byla zachována tzv. zdravá relace mezi velikostí zakázek a velikostí podniku. Pokud je tento nepoměr nevyvážený, dochází k problémům v odbytu. S postupným růstem velikosti podniku by měla postupně také růst velikost jednotlivých zakázek. Pokud velký podnik bude mít více malých zakázek, je to pro něj spíše zdroj vysokých nákladů než výnosů. Pokud uděláme rozbor nákladů, které jsou spojené s vyřizováním zakázek, zjistíme, že jsou tvořeny především personálními náklady pracovníků podílejících se na přípravě zakázky. Tyto fixní náklady jsou srovnatelné jak u malé tak i u velké firmy. Časové náklady u malých zakázek způsobují velkou administrativní zátěž odbytu a stejně tak ve výrobě představují malé zakázky určité zatížení z důvodů opakovaného seřizování stroje. Pokud dojde k pozitivní změně struktury a zredukují se malé zakázky, nastane zvýšení průměrné hodnoty zakázek, a tím pádem se sníží náklady ve výrobě a v odbytu. (Vollmuth, 2004, s. 27, 28)

5.2.2. ABC Analýza

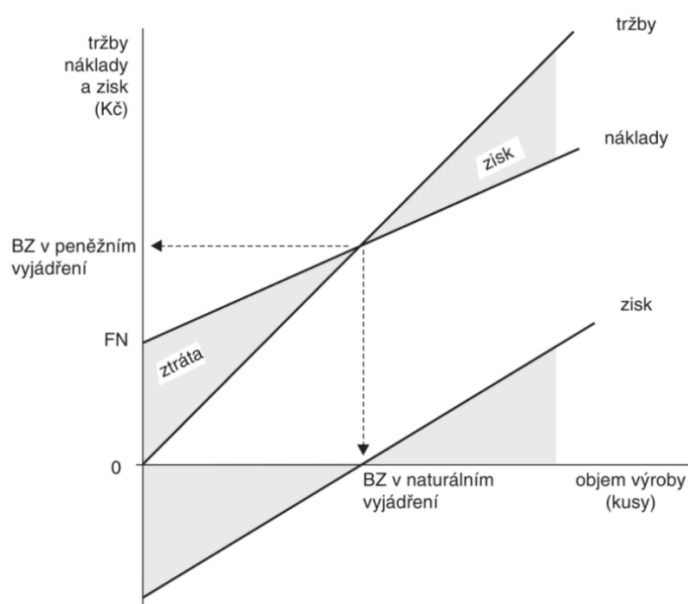
Při této analýze dochází k vzájemnému porovnávání objemů a hodnot. Nejprve dojde k rozdělení jednotlivých nákladů, výrobků, dodavatelů a zákazníků do tříd. Třídy jsou pojmenovány písmeny A, B a C. Třída A tvoří 5 % položek, které přinášejí 75 % efektů. Tato třída je nejdůležitější a podnik by se měl především zabývat její kontrolou. Třída B s 20 % nabývá přibližně 20 % efektů a třída C, která má podíl na 75 % přináší 5 % efektů. Poslední zmíněná třída je nejméně důležitá a její změna nemá na plán takový dopad jako předešlé, nicméně neznamená to, že dodavatele skupiny C budeme zanedbávat. Díky této analýze podnik může lépe sledovat a analyzovat např. skupiny zákazníků nebo výrobků nebo také odbytovou oblast. (Mikovcová, 2007, s. 63)

5.2.3. Analýza kritických bodů

Tato analýza je velmi populární pro své přesné informace o budoucím zabezpečení podniku a o tom, jaké jsou možnosti k dosažení stanoveného, popřípadě i vyššího zisku.

Je možné lehce vypočítat, jaký vliv na zisk mají změny prodejních cen, objemů produkce nebo fixních a variabilních nákladů. Při sestavení tzv. diagramu kritických bodů lze dále určit stupeň pracovního nasazení, investiční rozhodnutí nebo třeba jaké výrobky přinesou podniku nejvyšší zisk. Výsledky analýzy lze zjistit matematicky a poté je zaneš do grafu, který dále slouží k přehlednější orientaci u dané situace. Jedním z nejznámějších kritických bodů je tzv. bod zvratu (break-even point), který vyjadřuje, kdy jsou celkové náklady podniku kryty jeho obratem. (Vollmuth, 2004, s. 63) Tento bod je graficky znázorněn na obrázku č. 10.

Obr. č. 10: Grafické znázornění bodu zvratu



Zdroj: Synek 2007, s. 132

5.2.4. Příspěvek na úhradu

Tato kalkulace je pro controlling velmi příhodná a doporučovaná. Pomocí ní je možné plánovat a kontrolovat náklady podle příspěvků na úhradu fixních nákladů a zisku. (Mikovcová, 2007, s. 80) Při výpočtu příspěvku na úhradu jsou rozlišovány náklady fixní a variabilní. Fixní náklady znázorňují náklady, které jsou spojeny s tím, jak je provoz připraven k činnosti. Není možné je rozpočítat jako náklady na jeden kus, protože vznikají nezávisle na tom, zda výroba probíhá nebo ne. Variabilní náklady vznikají ve výrobě a odbytu výrobků. Na rozdíl od fixních nákladů jsou závislé na výkonech a mění se přímo se stupněm využití kapacity. Příspěvek na úhradu lze vypočítat jako rozdíl obratu a variabilních nákladů. Velikost tohoto rozdílu určuje, v jakém rozsahu jsou kryty fixní náklady a jaká část se podílí na dosažení zisku (Vollmuth, 2004, s. 67).

Aby bylo možné získat podrobnější informace o cenách, nákladech nebo obratu je možné fixní náklady rozčlenit na více vrstev. Tuto kalkulaci pak označujeme jako „vícestupňový výpočet příspěvku na úhradu“. Blok fixních nákladů je možné rozdělit až do pěti následujících skupin.

- FN výrobku, FN skupin výrobků, FN střediska, FN oblasti činnosti, FN podniku. (Mikovcová, 2007, s. 81, 82).

Zejména u malých a středních podniků se preferuje rozdělit náklady pouze na dvě skupiny, a to na fixní náklady speciální a všeobecné. Mezi speciální fixní náklady, které jsou přiřazeny přímo jednotlivým skupinám, lze zařadit např. náklady spojené s odpovědností za marketing a odbyt. Všeobecné náklady se určují pouze jako celkový součet, protože neexistuje žádný vztah k jednotlivým skupinám výrobků např. fixní náklady určené k vedení podniku nebo oddělení controllingu. (Vollmuth 2004, s. 75)

5.2.5. Hodnotová analýza

Tato inovační metoda aplikovaná na základě přísných pravidel, byla původně aplikována pro snižování nákladů u jednotlivých výrobků. Později docházelo k jejímu postupnému zlepšování, a tak může být použita i pro dočista nová řešení vedení podniku. Cílem této analýzy je zjistit účinnost určité služby nebo výrobku za co nejnižší náklady a zároveň zachovat jejich kvalitu, funkčnost a prodejnost. Cílovým záměrem je, aby náklady klesly o 10 až 20%. Hodnotová analýza by neměla splňovat funkci konkurenční vůči ostatním nástrojům a metodám, ale spíše funkci doplňující. (Vollmuth, 2004, s. 191)

Hodnotovou analýzu lze rozdělit na dvě fáze:

- Zjišťování neefektivních nákladů – zde nejprve dochází k zajištění projevu neefektivnosti a vysokých nákladů. Dále se určí místa, kde neefektivnost vznikla a v souvislosti s kterými pracovníky. Ve třetím kroku se zjišťuje, jak velká neefektivnost nastala a závěrem jaké k tomu vedly příčiny.
- Odstraňování neefektivnosti – zpočátku se navrhuje různá řešení, aby byly příčiny odstraněny, poté dochází k výběru nejvhodnějšího návrhu, a nakonec nastává jeho implementace, stanovení termínů a postupů. (Doležal, 2012, s. 146)

Úspěch této analýzy závisí především na podpoře vedení podniku a na týmové spolupráci. Cílem metody je kromě snížení nákladů také zvýšení produktivity práce, zlepšení kvality výrobků nebo reorganizace (Vollmuth, 2004, s. 194).

6. Reporting

Jednou z klíčových činností controllingu je reporting. Výstupní dokument tzv. report sumarizuje data a dále je předává všem úrovním managementu, aby byl správně informován o současné situaci podniku. Aby měl report, co možná nejvyšší vypovídací hodnotu, je nutné stanovit si určité body:

- potřebné údaje, (jaké informace se zpracovávají)
- metodiku zpracování, (jak dané údaje budou zpracovány)
- výstupy z hlediska dat, (konečné změření dat a jejich odchylek)
- finální výstupy jako doporučení (doporučení pro další postupy).

Controlling je třeba vnímat jako neustálý dokola se opakující proces, který probíhá nepřetržitě, a proto žádné výstupy nejsou konečné. (Mikovcová, 2007, s. 156)

Reportingem dochází nejen k souhrnu dat a předávání informací dál, ale právě na základě dobrého reportu se dokáže manažer lépe a efektivněji rozhodnout. Tuto skutečnost podporuje i Mikovcová, která přibližuje report jako produkt a jeho 4 marketingová P.

- Produkt – zpráva, která je vypravována v určité periodě (týdně, měsíčně...)
- Cena – čas a úsilí vynaložené na čtení, přínosná hodnota musí být vyšší, než je tato cena
- Umístění – hardware, software
- Komunikace – neustálá propagace produktu a přesvědčování manažera o výhodnosti, nutná oboustranná argumentace

Obr. č. 11: Časové schéma tvorby reportu



Zdroj: Mikovcová 2007, s. 161

Podle potenciálních uživatelů, kteří budou report využívat (číst), se reporting klasifikuje na interní a externí popřípadě se přidává třetí kategorie externí vůči třetím stranám. Interní reporting slouží vedoucím pracovníkům v podniku (např. představenstvo) jako nástroj pro při rozhodování nebo znázorňuje, jak jsou plněny (popřípadě neplněny) strategické

cíle. (Šoljaková & Fibírová, 2010, s. 14) Externí controlling je zaměřen vůči mateřské společnosti. Dochází ke srovnání ve stejném období v předchozím roce. Třetím typem reportingu tzv. reporting vůči třetím stranám se zabývá výkaznictvím pro úřady nebo banky. (Mikovcová, 2007, s. 165)

7. Controlling a jiná odvětví

Ačkoliv je v předchozích kapitolách prezentován především controlling finanční, lze ho promítnout i do ostatních oblastí v podniku. Např. sleduje se, jak byly splněny jednotlivé marketingové cíle (zde se jedná a controlling v oblasti marketingu) dále pak lze sledovat jaké jsou mzdy plánované a jaké jsou ve skutečnosti (personální controlling) nebo jaké zajímavé investiční možnosti pro podnik existují (investiční controlling). Controlling se projevuje v široké šále oborů a některé z nich jsou představeny níže.

7.1. Personální controlling

Personálního controlling podporuje management lidských zdrojů v oblastech plánování, řízení i analýzy. Jeho cílem je jak komplexní hodnocení lidských zdrojů, které napomáhá k celkovému výkonu organizace, tak se ale také zaměřuje na samostatné požadavky „zákazníků“. Nejedná se o jednorázový proces, ukazatele i procesy je třeba kontrolovat a objasňovat neustále. (Horváthová, Bláha, & Čopíková, 2016, s. 325, 326) Stejně jak controlling samotný, může být personální controlling rozdělen na strategický a operativní.

- Strategický personální controlling – se zaměřuje především na organizaci a následnou efektivní úpravu organizační struktury a dále také na zpětnou vazbu v souvislosti s výběrem a obsazováním pracovních pozic, především těch manažerských.
- Operativní personální controlling – se orientuje na efektivitu a výkonnost pracovníků v rámci celého podniku i jednotlivců, dále také stanovení motivačních plánů, následná zpětná vazba. (Havlíček, 2011, s. 191, 195)

7.2 Marketingový controlling

Silnější požadavky na důkaz efektivnosti a hospodárnosti marketingových procesů, nutí manažera hledat metody a postupy, aby onu efektivitu marketingu dokázal. K tomuto přesně slouží marketingový controlling. Ten se v posledních letech přetvořil z kontrolní funkce na měření výkonu organizace rámci strategických a taktických marketingových rozhodnutí. Jeho úlohou není teda kontrola, ale podpora celého marketingového managementu. (Bartáková & Gubíniová, 2012, s. 155) Marketingový controlling tedy odpovídá na otázky: Jak byly jednotlivé marketingové cíle splněny? Jaké problémy se při

plnění vyskytly? Jaká opatření je nutné přijmout, aby došlo ke zvýšení marketingových výsledků? (Synek, 2011, s. 198)

7.3. Investiční controlling

Podnikové pojetí investic lze vysvětlit jako: *statky, které nejsou určeny k bezprostřední spotřebě, ale k výrobě dalších statků (spotřebních i výrobních) v budoucnu.* (Synek, 2011 s. 283) Obsahem investičního controllingu je identifikace potřeby investování, vyhledávání možných investičních projektů a stanovení hodnoty investice, hodnocení výhodnosti investice, nalezení možného způsobu financování aj. Vlastní rozhodnutí ohledně investic je v naprostu v rukou vlastníka. Controller zde nikdy úplně nerozhoduje, ale velkou částí se na rozhodování podílí, především zpracováním odpovídajících informací. Controlling investic zasahuje jak do dlouhodobého plánování, tak i do krátkodobého. (Scholleová, 2009, s. 16)

Plánování investic patří k jedním z nejsložitějších činností managementu podniku. Vychází ze strategického podnikového plánu, který zachycuje hlavní cíle podniku. Mezi nejdominantnější cíle podniku patří maximalizace zisku a maximalizace tržní hodnoty podniku. (Synek, 2011, s. 284, 285)

8. Úroveň rozšíření controllingu - dotazníkové šetření

Cílem praktické části této práce bylo zjistit, jak moc je controlling známý a rozšířený mezi podniky. Dále také jaké controllingové nástroje a metody jsou využívány a jak společnosti pracují s interními a externími daty. Mezi další cíle šetření lze zahrnout, které podniky (mikro, malé, střední, velké) controlling aplikují a kdo ho provádí.

Stanovení hypotéz

Controlling v poslední době díky rozvoji softwarových technologií zaznamenává určitý nárůst popularity a každým rokem informovanost stoupá. Z tohoto důvodu se autorka domnívá, že controlling, jakožto pojem, už nebude pouze cizím slovem, ale respondenti budou znát jeho význam.

H₁: Více jak 75% respondentů bude znát controlling, popřípadě o něm už někdy slyšeli.

Nejčastěji se controllingu v menších podnicích věnují sami majitelé / jednatelé podniku, popřípadě účetní. Tito pracovníci mají často největší přehled o finanční situaci. U středních nebo větších podniků, může existovat controllingové oddělení, jehož vytvoření ale vyžaduje další náklady navíc, které často podnikatelé a podniky nechtějí vynaložit, a proto částečnou úlohu controllingu mohou přebírat účetní.

H₂: Controllingové oddělení je zavedeno u 20 % respondentů.

H₃: Více jak 50% činností spojené s controllingem provádí účetní oddělení.

8.1. Dotazník

Dotazník, který byl vytvořen pro tuto kvalifikační práci, byl vytvořen na webových stránkách <https://www.google.cz/intl/cs/forms/about/> a skládal se z jedenácti krátkých otázek a byl zcela anonymní. Pro usnadnění práce nejen při vyhodnocování dotazníku, ale také při jeho vyplňování byly použity tzv. uzavřené otázky. Respondent tedy vybíral z odpovědí, které byly předem připraveny. Dále se dotazník skládal z dichotomických, výběrových i výčtových otázek. Šetření proběhlo na přelomu února a března roku 2020. Pro jeho vyhodnocení byly použity grafy, především výsečové a sloupcové.

Otázky č. 1 – 9 se týkaly přímo controllingu, jeho vlivu v podniku a také jak společnost pracuje s daty. Otázky č. 10 a 11 měly spíše obecný charakter a pomocí nich se zjistily základní informace o podniku. Všechny otázky byly pro respondenty povinné. Pokud

v otázce č. 6 respondent odpověděl „ne“, následující otázky mu zůstaly skryty a byl rovnou přesměrován k otázce č. 10. Jednotlivé otázky zněly takto:

1. Využíváte některé z uvedených metod?
2. Jaká je Vaše pozice ve společnosti / podniku?
3. Při práci s firemními daty používáte:
4. Znáte pojem controlling?
5. Jaký přínos vy podle Vás controlling mohl mít?
6. Provádíte u Vás v podniku controlling?
7. Kdo ve Vašem podniku controlling vykovává?
8. Jak často probíhá setkání pracovníka vykonávajícího controlling a vrcholového managementu?
9. Dochází ve Vašem podniku k rozvoji controllingového systému a nástrojů?
10. Jaký je počet zaměstnanců ve Vašem podniku?
11. V jakém odvětví je Váš podnik převážně aktivní?

Dotazník v plném znění je přílohou této kvalifikační práce.

8.2. Účastníci

Pro toto šetření byly vybrány podniky, které sídlí ve Středočeském kraji a zároveň jejich právní forma je „společnost s ručením omezeným“. Na konci roku 2019 bylo evidováno ve Středočeském kraji přibližně 344,6 tisíce subjektů, z nichž 19,7 % podniká jako právnická osoba. Více než polovina těchto subjektů (57,9 %) jsou vedeny jako obchodní společnosti a z těchto obchodních společností má 94,7 % právní formu společnost s ručením omezeným (Český statistický úřad, 2020). Právě z těchto firem bylo vybráno 2 000 podniků, kterým byl rozeslán dotazník. Firmy byly vybrány náhodě prostřednictvím databáze Bisnode Magnusweb a také především pomocí stránek <https://www.edb.cz/>. Celkem odpovědělo 102 respondentů.

Společnost s ručením omezeným (s. r. o.)

Jedním z kritérií pro výběr účastníků byla právní forma s. r. o., a proto bude nyní krátce představena. Minimální počet společníků u s. r. o. je stanoven na jednu právnickou nebo jednu fyzickou osobu. Základní kapitál činí 1 Kč, přičemž nejvyšší vklad není omezen a musí být splacen nejpozději do 5 let od vzniku společnosti. Společnost odpovídá za závazky celým svým majetkem. Společníci odpovídají společně a nerozdílně do výše

nesplacených vkladů všech společníků dle stavu zápisu do obchodního rejstříku. Nejvyšším orgánem je valná hromada a ta také rozhoduje o rozdělení zisku (popř. úhradě ztráty). Společnost s ručením omezeným není povinna vytvářet rezervní fond. (Taušl Procházková, 2015, str. 46).

8.3. Vyhodnocení odpovědí

Jak bylo řečeno výše, šetření se celkem zúčastnilo 102 podniků. Ačkoliv otázky, které byly zaměřeny na obecný charakter podniku a byly v dotazníku uvedeny na konci, pro lepší orientaci v celkovém vyhodnocení výzkumu, budou zobrazeny jako první. Jedním z kritérií, které může ovlivnit použití controllingu a jeho nástrojů v podniku může být jeho velikost. Na velikost podniků, lépe řečeno počet zaměstnanců, byla zaměřena otázka č. 10.

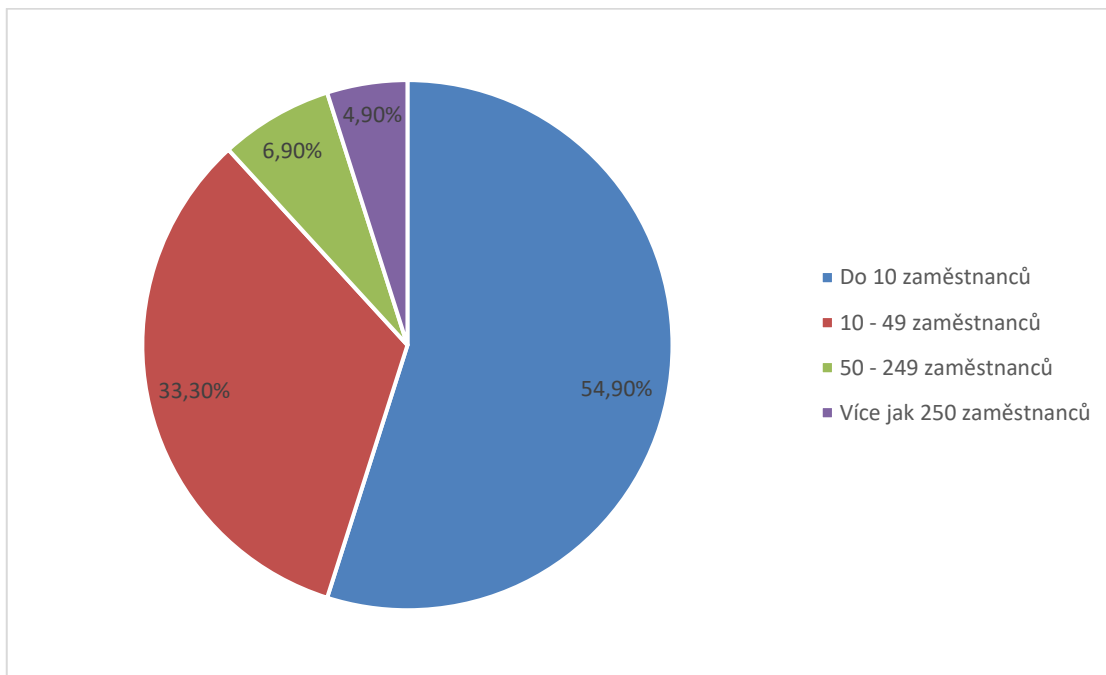
Podniky lze rozčlenit na mikro, malé, střední a velké podniky. Mezi základní parametry se uvádí počet zaměstnanců, roční bilanční suma a roční obrat. Dále se také přidává kritérium nezávislosti, tj. posouzení, jestli je podnik nezávislý, partnerský či propojený.

- Mikro podniky – počet zaměstnanců je menší než 10. Obrat nebo roční bilanční suma nepřekračují 2 miliony EUR.
- Malé podniky – počet zaměstnanců 10 – 49. Obrat nebo roční bilanční suma nepřekračují 10 miliony EUR.
- Střední podniky – počet zaměstnanců 50 – 249. Obrat je do 50 milion EUR a roční bilanční suma je nepřekračuje 43 milionu EUR. (Taušl Procházková, 2015, s. 35).

Jaký je počet zaměstnanců ve Vašem podniku?

Na obrázku č. 12 lze vidět, že nejvýše zastoupenými podniky jsou tzv. mikro podniky, které mají méně než 10 zaměstnanců a celkově tvoří 54,9% tohoto dotazníkového šetření. Druhou, nejvíce reprezentovanou kategorií jsou podniky malé s 10 až 49 zaměstnanci a zastupují 33,3%. Středních podniků se zúčastnilo 6,9% a velkých podniků, které mají více jak 250 zaměstnanců 4,9%.

Obr. č. 12: Počet zaměstnanců v podniku



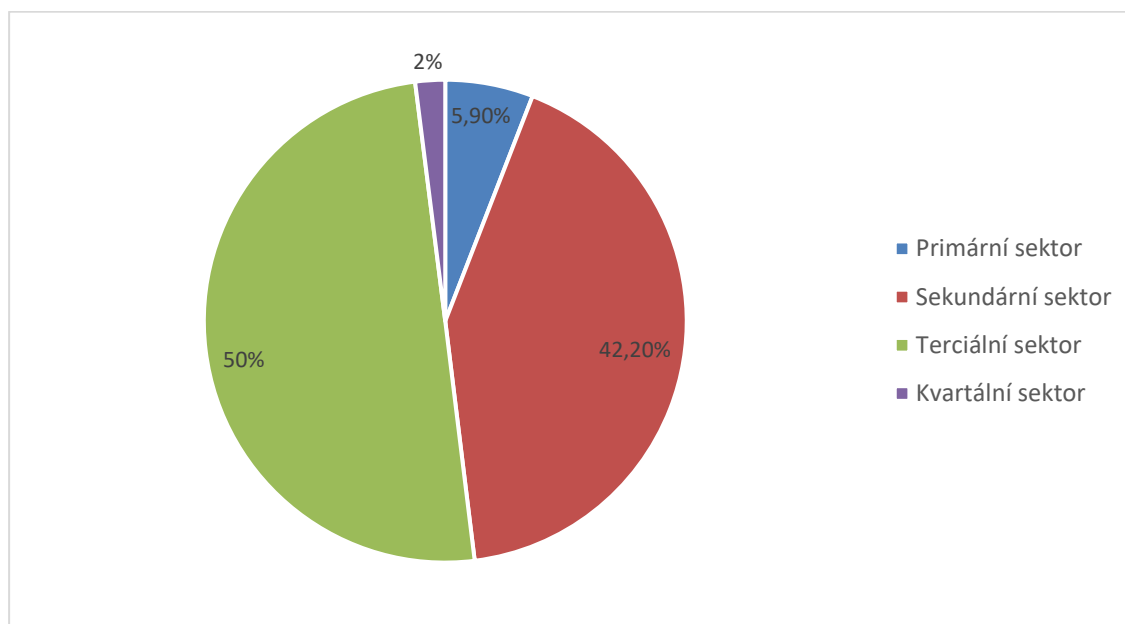
Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2020

V jakém odvětví je Váš podnik převážně aktivní?

Následující otázka (č. 11), která souvisela s obecným charakterem podniku, se týkala, v jaké části ekonomického sektoru, je podnik převážně aktivní. Primární sektor zahrnuje podniky činné převážně v zemědělství, lesnictví, těžbě či rybolovu. Sekundární sektor zahrnuje výrobu a průmysl, terciální služby a kvartální vývoj, vědu a výzkum (Taušl Procházková, 2019, s. 34) .

Výsledky, které jsou zaznamenány na obrázku č. 13 ukazují, že se výzkumu zúčastnilo nejvíce podniků, které jsou činné v sektoru terciálním (50%) a druhými nejvíce zastoupenými podniky, byly podniky aktivní v sekundárním sektoru (42,2%). Primární sektor tvořil 5,9% a kvartální pouze 2% zúčastněných.

Obr. č. 13: Druh ekonomické činnosti podniku



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2020

Využíváte některé z uvedených metod?

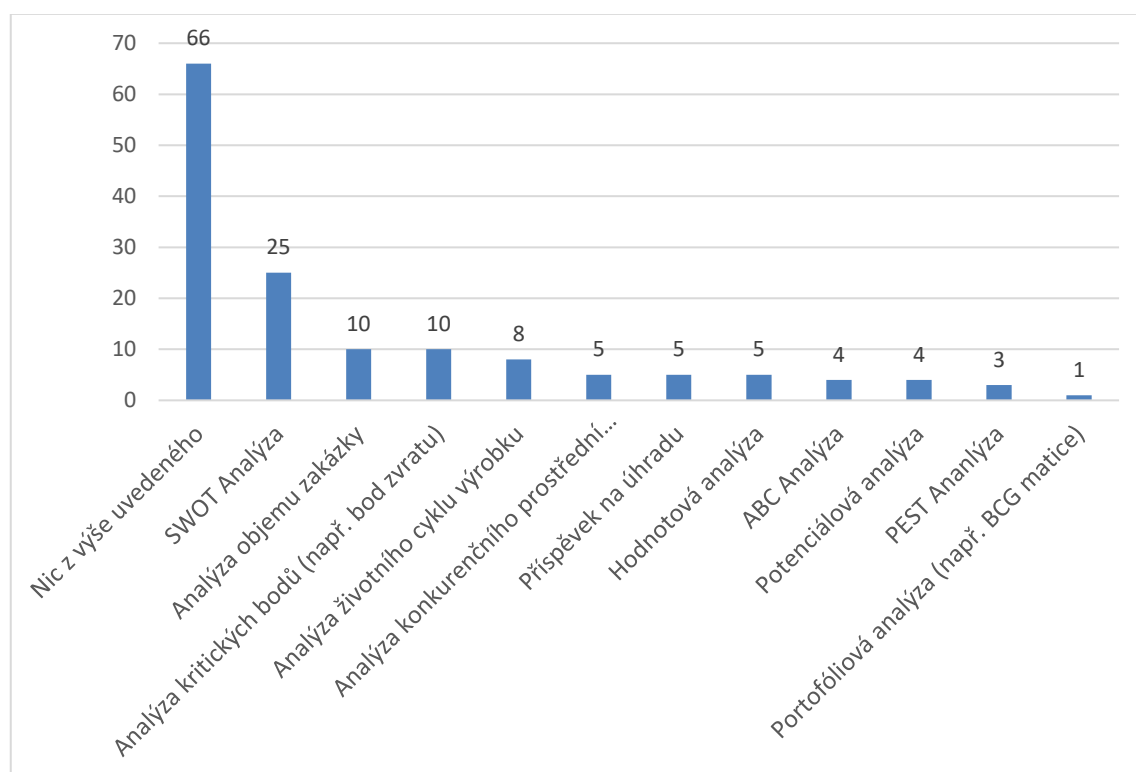
Otázka č. 1 se věnovala tomu, zda podniky používají controllingové nástroje a popřípadě jaké. Respondenti měli na výběr ze strategických i operativních metod a nástrojů a mohli vybrat jednu či více odpovědí. Na obrázku č. 14 je možné vidět, že nejčastější odpověď bylo „nic z výše uvedeného“ (64,7%). Tato odpověď byla do dotazníku přidána především právě pro respondenty, kteří využívají jiné, popřípadě žádné nástroje a metody. Z nabízených možností je nejpoužívanějším nástrojem SWOT Analýza (24,5%), která je patrně využívána pro svoji jednoduchost a přehlednost a analyzuje všechny typy prostředí (mikro, mezo i makro). To, že analýza je snadná a přístupná pro všechny potvrzuje i to, že ji využívají všechny typy podniků, co se velikosti týče. Nejvíce mikro podniky (44%), dále pak malé podniky (28%), velké podniky (16%) a nejméně ji využívají podniky střední (12%). U této analýzy není důležité jen její sestavení, ale také správné nastavení následující strategie, které jsou uvedeny v kapitole 5.1.4.

Pokud se vytěsni nejčastější odpověď, je možné si povšimnout skoro až propastného rozdílu mezi prvním a druhým (resp. třetím) používaným nástrojem. S 9,8% se shodně umístily nástroje Analýza objemu zakázky a Analýza kritických bodů. 7,8% respondentů uvedlo, že používají Analýzu životního cyklu výrobku. Velmi malé údaje ukazují na používání Analýzy konkurenčního prostředí, Příspěvků na úhradu a Hodnotovou analýzu

(shodně 4,9%), ABC analýza a Potenciálová analýza (3,9%), PEST Analýza (2,9%) a nejméně používaným nástrojem je BCG Matice (1%).

Podniky častěji používají nástroje strategického controllingu (46 odpovědí) než operativního (34 odpovědí). Poměrně překvapivým číslem je již zmíněná odpověď „nic z výše uvedeného, na kterou odpovědělo 66 respondentů, tzn. 64,7%. Tuto odpověď si vybraly především mikro (41 odpovědí) a malé (21 odpovědí) podniky, takže je možné, že někteří využívají nástroje jiné např. Výpočet krátkodobého hospodářského výsledku nebo Techniku scénářů. Tyto nástroje nebyly do dotazníku zařazeny, protože nejsou zmíněny v teoretické části. Je možné, že podniky nevyužívají žádné nástroje a svůj podnik řídí spíše „intuitivně. Nicméně jedná se pouze o autorky domněnku.

Obr. č. 14: Používané nástroje controllingu v podnicích



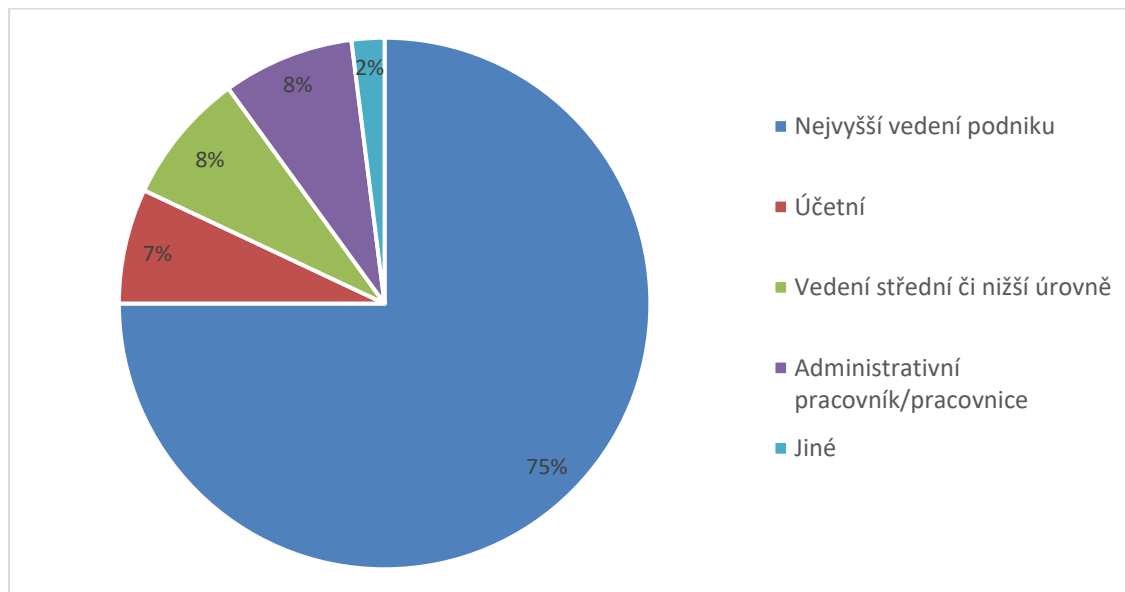
Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2020

Jaká je Vaše pozice ve společnosti / podniku?

Tato otázka se týkala pozice respondenta v podniku. Na tuto otázku odpovědělo 75% respondentů tak, že jsou na pozici nejvyššího vedení společnosti. Převážně se jednalo o mikro podniky, popřípadě malé, tudíž s menším počtem zaměstnanců. 8% respondentů označilo svoji pozici jako vedení střední či nižší úrovně a shodně i administrativní pracovník / pracovnice. Na této pozici si lze představit recepční, popřípadě pracovníci

sekretariátu. Pozici účetní vybralo 7% uchazečů. Mezi zbylé 2%, které jsou označeny jako „jiné“, lze přiřadit odpověď např. obchodní ředitel. Z uvedených odpovědí je možné vyčíst, že na dotazník odpovídaly povolané osoby a odpovědi by tedy měly být relevantní. Všechny výše uvedené informace zobrazuje obrázek č. 15.

Obr. č. 15: Pozice ve společnosti



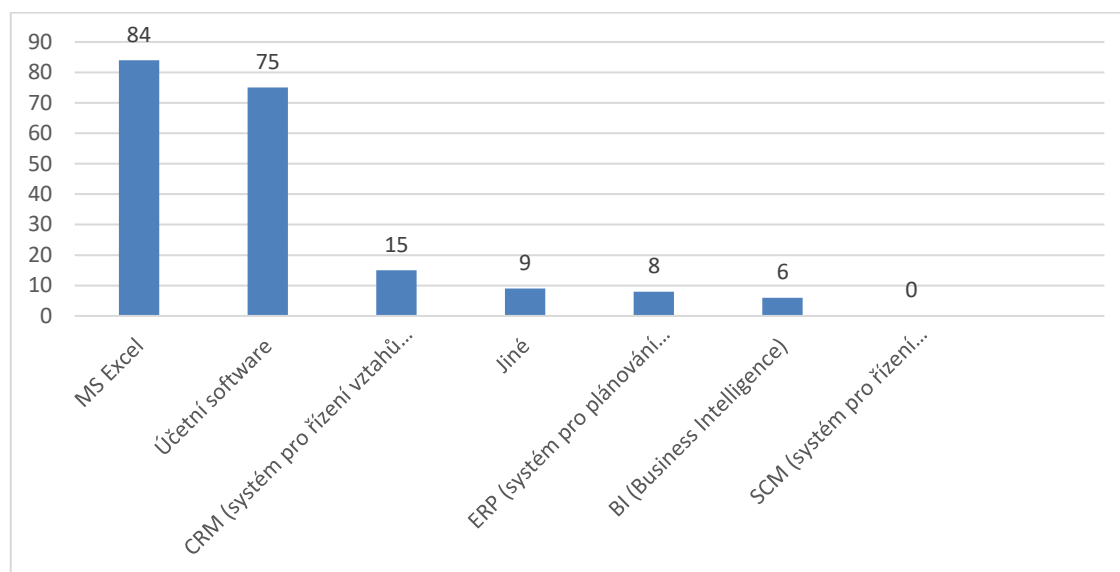
Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2020

Při práci s firemními daty používáte:

Způsob, jakým jsou firemní data zpracovávána a jak se s nimi dále pracuje, je pro řízení nejen controllingu, ale i celého podniku důležitý. V dnešní době je možnost výběru široké škály softwarů a softwarových balíčků, které podporují práci se získanými daty. Na obrázku č. 16 je možné vidět odpovědi respondentů, kteří měli na výběr z několika možností. Nejčastější volbou respondentů se stal MS Excel (82,4%). Tento program je v základní verzi MS Office a možná právě pro svoji dostupnost, jednoduché ovládání a nespočet funkcí je tak oblíbený. Na druhém místě se umístil účetní software (73,5%). CRM systém, který se využívá pro řízení vztahů se zákazníkem, používá 14,7%, ERP systém pro plánování podnikových zdrojů využívá 7,8% a Business Intelligence 5,9%. Pod pojmem jiné respondenti odpověděli např. – kanban nebo JKR BYZNYS. Žádný z dotazovaných podniků nevyužívá systém pro řízení dodavatelských řetězců (SCM System).

Co se týká používání složitějších a propracovanějších softwarů jako jsou např. ERP, CRM nebo BI, nebyl během dotazníkového šetření zjištěn rozdíl v používání, co se týká velikosti podniků. Tyto softwary používají podniky všech velikostí. Naopak u odvětví byly tyto programy používány nejčastěji u terciálního sektoru a v menším množství u sekundárního sektoru.

Obr. č. 16: Práce s firemními daty

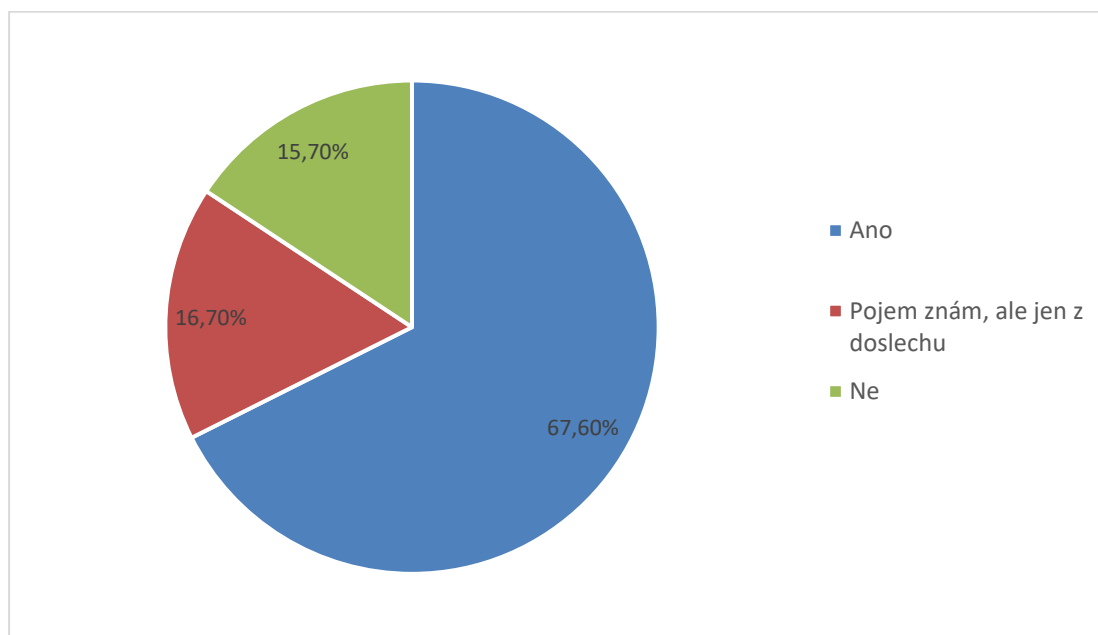


Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2020

Znáte pojem controlling?

V této otázce byl poprvé v dotazníku zmíněn pojem controlling a cílem bylo zjistit, jak je tento pojem mezi podniky rozšířený. Odpovědi jsou zaznamenané na obrázku č. 17. 67,6% podniků uvedlo, že controlling znají. Z nichž 33 odpovědi patřilo mikro podnikům, 25 odpovědí malým podnikům, 6 odpovědí podnikům středním a 5 odpovědí velkým. Pro 16,7% respondentů je pojem controlling povědomí, ale pouze z doslechu a zřejmě by ho dále nedokázali definovat. Odpověď „ne“ vybralo celkem 15,7% respondentů z nichž 81% tvořily mikro podniky a 9% podniky malé.

Obr. č. 17: Znalost pojmu controlling

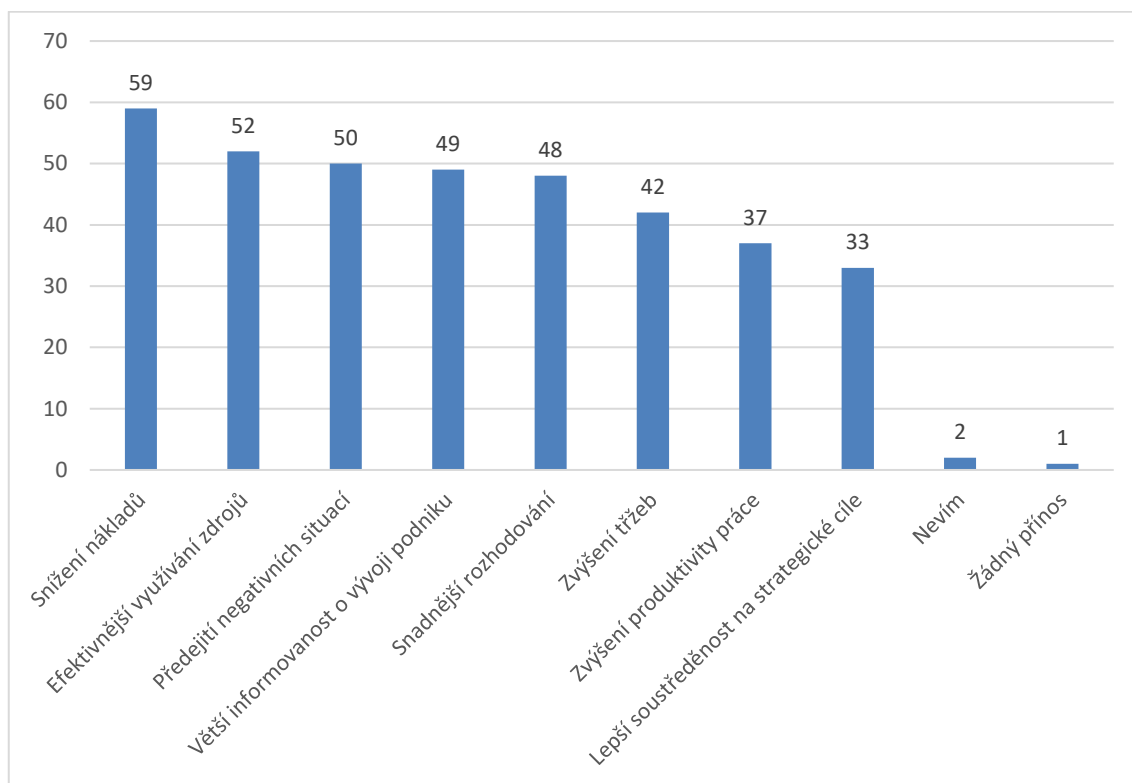


Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2020

Jaký přínos by podle Vás controlling mohl mít?

Zde se jednalo o poměrně obsáhlejší otázku, ale pro kvalifikační práci velmi důležitou. Respondenti odpovídali, zda by mohl mít controlling nějaký přínos a z nabízených odpovědí si jich mohli vybrat více, popřípadě měli možnost doplnit odpověď vlastní. Z vyhodnocení je možné vidět, že controlling má své umístění v podniku a je pro něj přínosem. Jak je z obrázku č. 18 zřejmé, výsledky ukazují poměrně velkou vyrovnanost mezi odpověďmi, nicméně mezi největší přínosy pro podniky patří snížení nákladů (57,8%) a efektivnější využívání zdrojů (51%). Dále pak předejití negativních situací (49%), větší informovanost o vývoji v podniku (48%), snadnější rozhodování (47,1%) a zvýšení tržeb (41,2%). 36,3% respondentů uvedlo, že controlling by mohl být přínosný, aby se zvýšila produktivita práce a 32,4%, aby bylo možné se lépe soustředit na strategické cíle. Jeden respondent v controllingu uvedl, že nevidí žádný přínos.

Obr. č. 18: Přínos controllingu v podniku

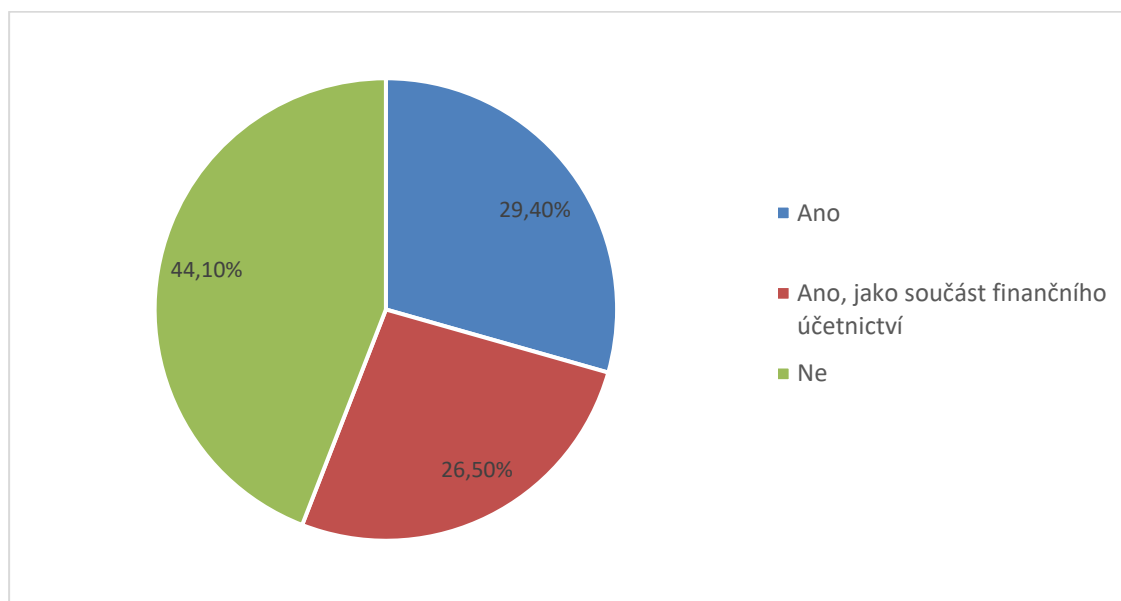


Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2020

Provádíte u Vás v podniku controlling?

Jak je již z otázky patrné, zde bylo cílem zjistit, zda podniky controlling aplikují či nikoliv. Výsledky jsou zobrazeny na obrázku č. 19. Celkem 55,9% uvedlo, že controlling aplikují ať už jako samostatný obor (29,4%) nebo v rámci finančního účetnictví (26,5%). 44,1% respondentů uvedlo, že controlling neprovádí vůbec. U výše rozebrané otázky (číslo 1), kde respondenti uváděli, jaké nástroje ke controllingu využívají, odpovědělo 64,7% „Nic uz výše uvedeného“ tzn., že určité propojení těchto dvou otázek spolu může souviset. Přibližně 10% podniků během dotazníkového šetření v otázce č. 1 uvedlo, že využívají některé z controllingových nástrojů, ale u této otázky odpověděli, že controlling neprovádí. Tzn., že tyto podniky controlling aplikují, aniž by o tom věděly. Odpovědi byly zaznamenány u mikro a malých podniků. Controlling jako samostatný obor aplikují všechny podniky, co se velikosti týče. Controlling jakožto součást finančního účetnictví převládá u podniků s menším počtem zaměstnanců, tj. u mikro a malých podniků.

Obr. č. 19: Controlling v podniku

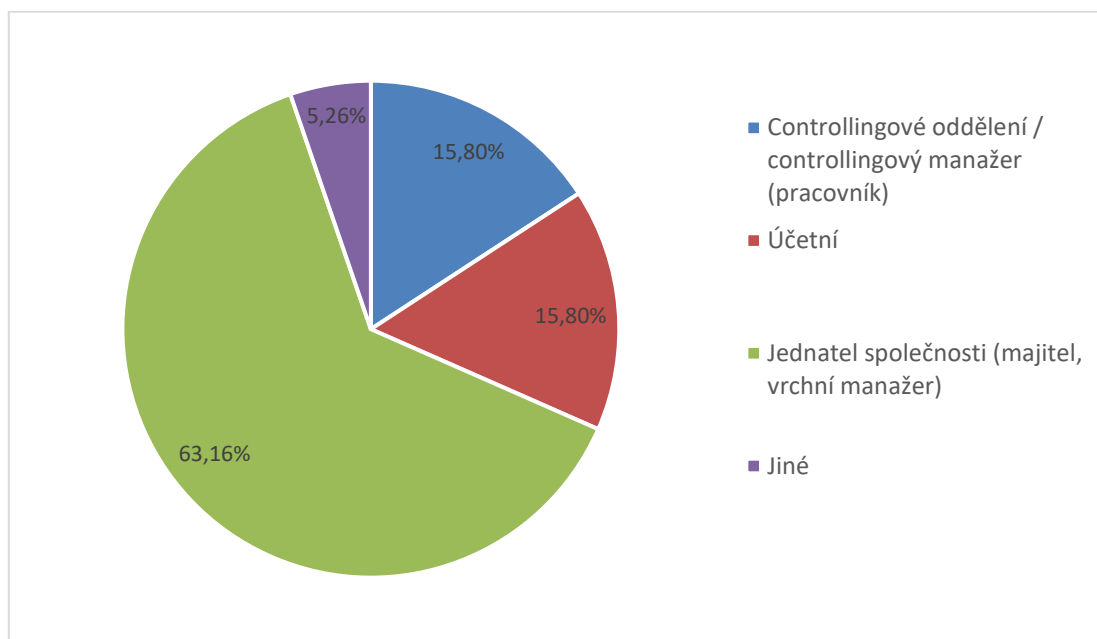


Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2020

Kdo ve Vašem podniku controlling vykovává?

Tato otázka byla povinná pro ty, kteří u předchozí otázky odpověděli, že controlling v nějaké formě vykovávají. Jak je možné na obrázku (č. 20) vidět, převážná většina controllingu je prováděna jednateli společnosti či jejími majiteli, přesněji je to 63,16%. 15,8% respondentů uvedlo, že controlling vykonává přímo controllingové oddělení, popřípadě samostatný pracovník controllingu. Zde se jednalo především velké podniky (44,45%). Shodně tuto možnost zvolily podniky středí a malé (22,22%) a pouze jeden mikro podnik (11,11%). Všechny společnosti působí v sekundárním, nebo terciálním sektoru. Se shodným výsledkem (tzn. 15,8%) vyšlo také účetní oddělení. Co se týče velikostí podniků, byla tato otázka zodpovězena zcela opačně, než tomu bylo u výběru controllingového oddělení. Tzn. 44,45% zaujaly mikro podniky, shodně 22,22% malé a střední podniky a 11,11% velký podnik. Mezi odpovědi „jiné“ patří například odpověď – externí firma. Tato možnost může být velmi dobrým řešením pro menší podniky, které nechtějí zakládat přímo controllingové oddělení, ale chtějí být informováni o současné či budoucí situaci podniku.

Obr. č. 20: Kdo v podniku vykonává controlling



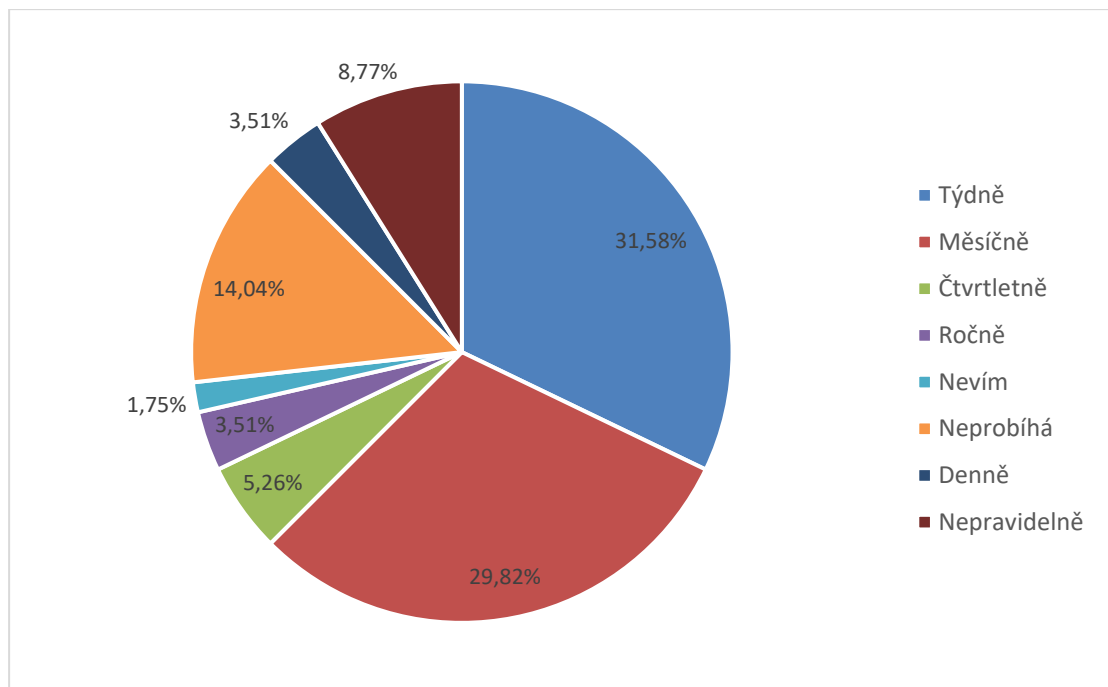
Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2020

Jak často probíhá setkání pracovníka vykonávajícího controlling a vrcholového managementu?

Pokud podniky controlling aplikují, měly by se informace předávat dál k vyššímu managementu. Pokud controlling provádí někdo jiný než jednatel (majitel) společnosti, může být toto předávání informací velmi klíčové, co se týká dalšího chodu podniku a jeho cílů. Pokud controlling provádí přímo jednatel (majitel) podniku, je na jeho uvážení, zda výsledky s někým konzultuje či nikoliv. Na obrázku č. 21 jsou zaznamenány jednotlivé časové údaje z šetření, kdy k tomuto předávání informací v podniku dochází. Nejčastější volbou pro respondenty byla odpověď „týdně“ (31,58%), kdy 38,89% respondentů bylo z malých podniků a 33,33% z mikro podniků a tvořily tak většinu. Hned na druhém místě s nepatrným rozdílem „měsíčně“ (29,82%). 14,4% respondentů uvedlo, že setkání vrcholového managementu a pracovníka, který controlling vykonává, neprobíhá. Může se právě jednat o zmíněné majitele podniku, kteří získané informace dále s nikým nekonzultují. 8,77% dotazovaných odpovědělo, že tyto aktivity probíhají nepravidelně, 5,26% čtvrtletně, 3,51% denně nebo ročně a 1,75% odpovědí bylo „nevím. 50% respondentů, kteří odpovídali na tuto otázku, bylo z mikro podniků a byli tak

nejpočetnější skupinou. Malých podniků bylo 34,09%, 9,10% zastupovaly velké podniky a nejméně zastoupenou skupinou byly střední podniky. Těch bylo pouze 6,81%.

Obr. č. 21: Setkání pracovníka vykonávajícího controlling a managementu

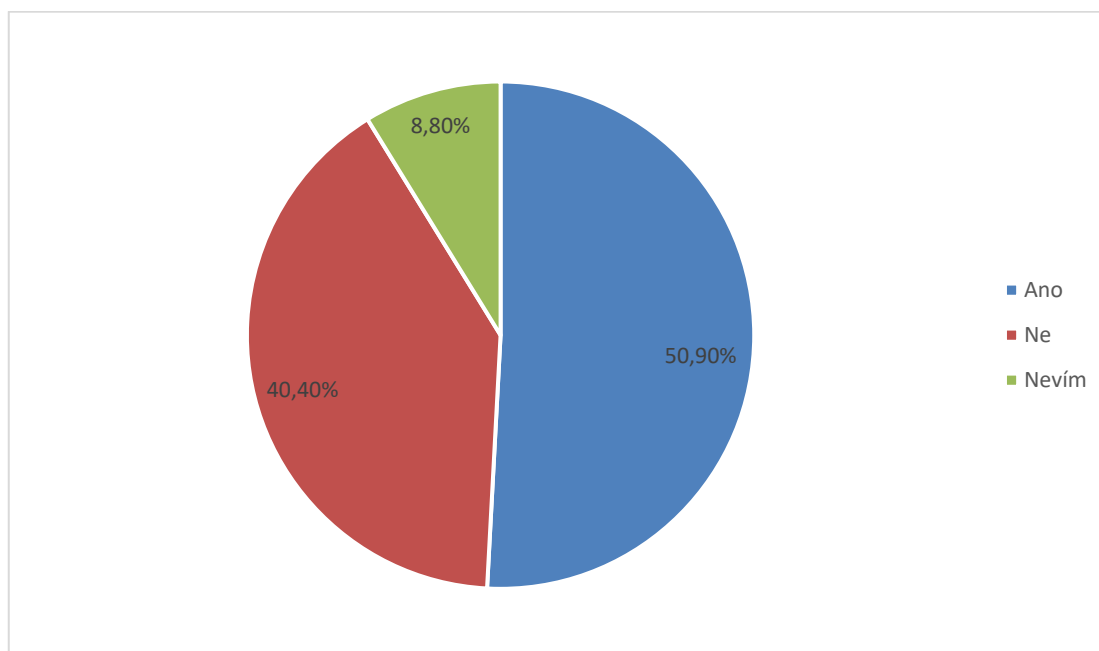


Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2020

Dochází ve Vašem podniku k rozvoji controllingového systému a nástrojů?

Nástroje controllingu, způsob zpracování dat a jejich následná interpretace a konzultace s ostatními členy společnosti a také pracovník, který činnosti controllingu vykonává. Toto všechno mohou být klíčové faktory, které controlling v podniku ovlivňují, a tím i samotný chod společnosti. V jedné z předchozích otázek, bylo zachyceno, že controlling je pro podniky velmi přínosný, a proto by se tyto faktory měly dále rozvíjet a inovovat, aby ten přínos mohl být popřípadě ještě větší. Rozvoji controllingu se zabývala otázka č. 9 a odpovědi jsou zachyceny na obrázku č. 22. 50,9% uchazečů uvedlo, že v podniku dochází k rozvoji a 40,4% uvedlo odpověď opačnou. Zbýlých 8,8% respondentů uvedlo, že neví, zda v jejich podniku k nějakému rozvoji dochází.

Obr. č. 22: Rozvoj controllingového systému v podniku



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2020

8.4. Vyhodnocení dotazníkového šetření

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, zda je controlling pro podniky přínosný a jaká pozitiva nejvíce podnikům přináší. Z výsledků je známo, že podniky tolik nevyužívají controllingové nástroje a necelá polovina ani controlling nevykonává. Podniky velmi málo využívají softwary (BI, SCM), které by jim mohly pomoci mít situaci lépe pod kontrolou. Controllingu se v podnicích věnují nejčastěji jednatelé podniku a v menších případech účetní. Controllingového pracovníka popřípadě oddělení využívají spíše střední nebo velké podniky. Controlling se stává stále více známým pojmem a to potvrzuje i první hypotézu. V dotazníkovém šetření bylo zaznamenáno, že celkem 84,3% respondentů controlling zná nebo o něm už slyšeli. Tudíž první hypotéza je potvrzena. Zavedení controllingového oddělení je pro podnik značná finanční zátěž a jak bylo již řečeno výše, controllingová oddělení jsou zavedena v menšině podniků (především u středních nebo větších podniků), přesněji u 15,8%. Druhá hypotéza, že controllingové oddělení je zavedeno u 20 % respondentů, tedy potvrzena není. A ani třetí hypotéza, která se věnovala tomu, že více jak 50% činností spojených s controllingovým oddělením prování účetní oddělení, také není potvrzená. Controlling, jakožto součást finančního účetnictví, provádí 26,5% a navíc ho v podniku prování účetní pouze z 15,8%. Z celkového hodnocení dotazníkového šetření vyplývá, že více jak polovina respondentů

controlling zná, ale zároveň se najde ještě dost podniků, které controlling neaplikují. Dá se říci, že se jedná především o podniky s menším počtem zaměstnanců, které by mohly využít služeb externích firem či outsourcingu. U větších podniků, které mají více finančních zdrojů, by bylo dobré založit přímo pracovní místo či controllingové oddělení. Podniky by také měly více využívat nástroje controllingu a softwary či programy, které by pro ně mohly být přínosné, jak z hlediska kontroly dat, tak i jejich archivaci a uchovávání.

9. Přínosy controllingu pro management organizace

Jak již bylo zmíněno ve předchozích kapitolách, controlling je pro podniky přínosem a poskytuje jim mnoho pozitiv. V této kapitole se jednotlivé přínosy více rozeberou.

Nástroje controllingu jsou velmi důležité, ať už chce podnik sledovat své okolí a nastavit si jednotlivé strategické cíle nebo začít lépe využívat své zdroje (finanční, lidské nebo materiální). Pomocí strategických cílů může právě podnik dohlížet a kontrolovat své okolní prostředí, a to hned z několika pohledů – politického, technologického, ekonomického a sociálního atd. Dovede odhalit potenciální hrozby, ale i příležitosti na trhu, a tak může lépe upevnit svou pozici. Dále může podnik sledovat a analyzovat chování konkurence, dodavatele ale i zákazníka. Tím pádem se dokáže lépe přizpůsobit jejich potřebám, a zvýšit tak odbyt výrobků, popřípadě služeb. U svých produktů pak dokáže sledovat tempo jejich růstu a popřípadě je schopen rozeznat potřebnou inovaci.

U operativního controllingu podniky sledují převážně svou hospodárnost, zisk a zhodnocení kapitálu. Společnosti dokáží analyzovat skladbu svých nákladů a dále pak mohou navrhnout jejich snížení. Operativní controlling se týká kratšího časového intervalu, takže lze rychleji rozpoznat odchylky, popřípadě opravit jistá pochybení a nedostatky.

Mezi další pozitiva lze zahrnout např. předejití negativních situací. Změny nebo odchylky, které jsou nějakým způsobem ovlivnitelné, je možné pomocí controllingu odhalit, popřípadě se na ně lépe připravit. Jak bylo řečeno, controlling podniku pomáhá nastavovat cíle strategické i operativní. Pokud jsou dobře nastaveny, pracovníci se lépe dokáží na daný cíl soustředit a dochází tak ke zvýšení produktivity práce. Dalším přínosem je, že se podnik stává více konkurenceschopným a díky tomu také stabilnějším. Controlling podniku šetří čas i náklady, dokáže předcházet rizikům a zároveň je schopný zvýšit tržby.

Za dobře odvedenou práci v controllingovém oddělení je zodpovědný schopný controller, který oplývá především analytickým a logickým myšlením. Dále musí být také komunikativní, protože komunikuje s ostatními členy ve společnosti a své poznatky předává dál vrcholovému managementu. Jako podporu může využít softwary, které podniky využívají. Dokáží se tak lépe a rychleji zpracovávat informace a tím pádem celý proces rozhodování může být pro manažery snadnější.

Všechny výše uvedené přínosy souvisí s tím, že je podnik více a detailněji informován o své současné i možné budoucí situaci. Controlling je pro podnik značnou investicí, ale jak řekl Benjamin Franklin: „*Investice do vědění nesou nejvyšší úrok.*“

Závěr

Hlavním cílem této práce je představit controlling a především jeho přínosy pro organizace. Toto bylo splněno nejdříve teoretickou částí a poté i praktickou, která byla provedena za pomoci dotazníkového šetření. V tom bylo prokázáno, že respondenti opravdu controllingu přínos vidí a mezi hlavní pozitiva patří snížení nákladů, efektivnější využívání zdrojů a možnost předejít negativních situací.

Mezi částečné cíle bakalářské práce patří – definovat controlling a porovnat jeho odlišnosti s kontrolou, určit nástroje a metody controllingu a představit dílčí pojmy jako jsou např. management nebo controller. Tyto cíle byly zpracovány v teoretické části kvalifikační práce. Tato část se skládá celkem ze sedmi kapitol. V první kapitole je popsán ve zkratce management a jeho úroveň v rámci řízení podniku. Ve druhé kapitole je představena kontrola, její proces a funkce. Třetí kapitola je věnována controllingu. Na začátku kapitoly je dán prostor jeho historii poté funkcím a zařazení controllingu v hierarchické struktuře v podniku. Čtvrtá kapitola vysvětluje odlišnosti mezi činnostmi manažer a controllera. Pátá kapitola popisuje strategický a operativní controlling a blíže specifikuje a popisuje nástroje controllingu. Šestá kapitola je zaměřená na reporting a sedmá znázorňuje, ve kterých dalších odvětvích se controlling může projevit a využít.

Dalším částečným cílem je dotazníkové šetření, které analyzuje a hodnotí současný stav controllingu a jeho fungování u vybraných podniků. A právě tomuto cíli je dán prostor v praktické části kvalifikační práce. Je zde představen dotazník a jeho účastníci, dále jsou zde pak vyhodnoceny jednotlivé otázky, shrnuty výsledky a hypotézy. V závěru je zpracován detailnější přehled přínosů controllingu pro management v organizaci. Dotazníkové šetření potvrdilo, že pojem *controlling* už pro podniky není tak neznámý, nicméně stále se najde ještě dost podniků, které ho neaplikují. Jedná se především o mikro či malé podniky, pro které může controlling představovat určitou finanční zátěž. Z mého pohledu bych podnikům určitě doporučila, aby více využívaly jednotlivé nástroje, ať už operativní nebo strategické. Pro malé podniky bych doporučila využití externích firem či outsourcingu.

Seznam použitých zdrojů

- BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., & ŠULEŘ, O. (2001). *Management*. Olomouc, Rubico.
- Cejthamr, V., & Dědina, J. (2010). *Management a organizační chování* (2. aktualiz. a rozš. vyd). Praha: Grada Publishing.
- Doležal, J., Máchal, P., & Lacko, B. (2012). *Projektový management podle IPMA* (2., aktualiz. a dopl. vyd). Praha: Grada.
- Ekonomické subjekty ve Středočeském kraji v roce 2019 [Online]. (2020). Retrieved May 7, 2021, from <https://www.czso.cz/csu/xs/ekonomicke-subjekty-ve-stredoceskem-kraji-v-roce-2019>
- Eschenbach, R., & Siller, H. (2012). *Profesionální controlling: koncepce a nástroje* (2., přeprac. vyd). Praha: Wolters Kluwer Česká republika.
- Eschenbach, R. (2004). *Controlling* (2. vyd). Praha: ASPI.
- Havlíček, K. (2011). *Management & controlling: malé a střední firmy*. Praha: Vysoká škola finanční a správní.
- Horváthová, P., Bláha, J., & Čopíková, A. (2016). *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press.
- Jakubíková, D. (2009). *Marketing v cestovním ruchu*. Praha: Grada.
- Mikovcová, H. (2007). *Controlling v praxi*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk.
- Nová koncepce controllingu: cesta k účinnému controllingu*. (2004). Praha: Profess Consulting.
- Pajtinková Bartáková, G., & Gubíniová, K. (2012). *Udržitelný marketingový manažment*. Trenčín: Inštitút aplikovaného manažmentu.
- Růčková, P. (2008). *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi* (2., aktualiz. vyd). Praha: Grada.

Scholleová, H. (2009). *Investiční controlling: jak hodnotit investiční záměry a řídit podnikové investice : investiční proces jako základ budoucí prosperity, nástroje a metody investičního controllingu, volba financování a technologie, monitoring průběhu investice a postaudit*. Praha: Grada

Synek, M. (2007). *Manažerská ekonomika* (4., aktualiz. a rozš. vyd). Praha: Grada.

Šoljaková, L., & Fibírová, J. (2010). *Reporting* (3., rozš. a aktualiz. vyd). Praha: Grada.

Taušl Procházková, P. (2015). *Podniková ekonomika I* (2., upravené vydání). Plzeň: Západočeská univerzita.

Veber, J. (2009). *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita* (2., aktualiz. vyd). Praha: Management Press.

Vollmuth, H. J. ([2004]). *Nástroje controllingu od A do Z*. Praha: Profess Consulting.

Seznam tabulek

Tab. č. 1: Základní charakteristiky operativního a strategického controllingu	23
Tab. č. 2: PEST Analýza	24

Seznam obrázků

Obr. č. 1: Kontrolní cyklus	13
Obr. č. 2: Cíle controllingu	16
Obr. č. 3: Controlling jako štábní útvar	18
Obr. č. 4: Controlling jako liniový útvar	18
Obr. č. 5: Kooperace controllingu	21
Obr. č. 6: Profil nositelů úkolů v controllingu	22
Obr. č. 7: BCG matice	27
Obr. č. 8: Využití metody SWOT při koncipování strategií	28
Obr. č. 9: Životní cyklus výrobku	29
Obr. č. 10: Grafické znázornění bodu zvratu	32
Obr. č. 11: Časové schéma tvorby reportu	34
Obr. č. 12: Počet zaměstnanců v podniku	41
Obr. č. 13: Druh ekonomické činnosti podniku	42
Obr. č. 14: Používané nástroje controllingu v podnicích	43
Obr. č. 15: Pozice ve společnosti	44
Obr. č. 16: Práce s firemními daty	45
Obr. č. 17: Znalost pojmu controlling	46
Obr. č. 18: Přínos controllingu v podniku	47
Obr. č. 19: Controlling v podniku	48
Obr. č. 20: Kdo v podniku vykonává controlling	49
Obr. č. 21: Setkání pracovníka vykonávajícího controlling a managementu	50
Obr. č. 22: Rozvoj controllingového systému v podniku	51

Seznam příloh

Příloha A: Dotazník v plném znění

Příloha A: Dotazník v plném znění

Controlling a jeho přínos pro organizace

Dobrý den, jmenuji se Lenka Hanzlíčková a jsem studentkou fakulty ekonomické ZČU v Plzni. Chtěla bych Vás poprosit o vyplnění krátkého dotazníku, týkajícího se controllingu a jeho využití v podniku. Vyplnění zabere jen pár minut a je zcela anonymní.

Děkuji za Váš čas a spolupráci.

1. Využíváte některé z těchto metod? (Můžete vybrat více odpovědí)
 - PEST Analýza
 - Analýza konkurenčního prostředí (Porterův model 5 sil)
 - Portfoliová analýza (např. BCG matice)
 - SWOT Analýza
 - Analýza životního cyklu výrobku
 - Potenciálová analýza
 - Analýza objemu zakázky
 - ABC Analýza
 - Analýza kritických bodů (např. Bod zvratu)
 - Příspěvek na úhradu
 - Hodnotová analýza
 - Noc z výše uvedeného
2. Jaká je Vaše pozice ve společnosti / podniku?
 - Nejvyšší vedení podniku
 - Účetní
 - Vedení střední či nižší úrovně
 - Administrativní pracovník / pracovnice
3. Při práci s firemními daty používáte: (Můžete vybrat více odpovědí)
 - MS Excel
 - Účetní software
 - ERP (systém pro plánování podnikových zdrojů)
 - CRM (systém pro řízení vztahů se zákazníkem)
 - SCM (systém pro řízení dodavatelských řetězců)
 - BI (Business intelligence - systém pro analýzu dat, reportování, predikce, umožňuje podporu rozhodování)
 - Jiné:
4. Znáte pojem controlling?
 - Ano
 - Pojem znám, ale jen z doslechu
 - Ne

Controlling

Pomocí controllingu se podniky snaží plnit své cíle, maximalizovat zisk a snížit náklady. Používají se skupiny nástrojů, metod a technik, díky kterým podniky kontrolují sebemenší odchylky od plánu.

5. Jaká přínos by podle Vás controlling mohl mít?
 - Předjetí negativních situací
 - Větší informovanost o vývoji podniku
 - Snížení nákladů
 - Zvýšení tržeb
 - Snadnější rozhodování
 - Efektivnější využívání zdrojů
 - Lepší soustředěnost na strategické cíle podniku
 - Zvýšení produktivity práce
 - Jiné:
6. Provádíte u Vás v podniku controlling?
 - Ano
 - Ano, jako součást finančního účetnictví
 - Ne
7. Kdo ve Vašem podniku controlling vykovává?
 - Controllingové oddělení / controllingový manažer (pracovník)
 - Účetní
 - Jednatel společnosti (majitel, vrchní manažer)
 - Jiné:
8. Jak často probíhá setkání pracovníka vykonávajícího controlling a vrcholového managementu?
 - Týdně
 - Měsíčně
 - Čtvrtletně
 - Ročně
 - Nevím
 - Neprobíhá
 - Jiné:
9. Dochází ve Vašem podniku k rozvoji controllingového systému a nástrojů?
 - Ano
 - Ne
 - Nevím
10. Jaký je počet zaměstnanců ve Vašem podniku?
 - Do 10 zaměstnanců
 - 10 – 49 zaměstnanců
 - 50 – 249 zaměstnanců
 - Více jak 250

11. V jakém odvětví je Váš podnik převážně aktivní?

- Primární sektor (zemědělství, lesnictví, těžba, rybolov)
- Sekundární sektor (výroba a průmysl)
- Terciální sektor (sektor služeb)
- Kvartální sektor (vývoj, věda, výzkum,)

Abstrakt

Hanzlíčková, L. (2021). *Controlling a jeho přínos pro organizaci* (Bakalářská práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Česko

Klíčová slova: management, kontrola, controlling, controller, dotazníkové šetření

Bakalářská práce se věnuje tématu controlling a vyhodnocuje, jak je toto odvětví vnímáno a jaké přináší podniku výhody. Práce je rozdělena do dvou hlavních částí – teoretickou a praktickou. V teoretické části se práce zabývá pojmy, jako jsou management, kontrola a controlling. Dále vysvětluje funkci controllingu, jeho rozdělení a nástroje. Praktická část je zaměřena na dotazníkové šetření, které proběhlo mezi vybranými podniky ve Středočeském kraji. Cílem tohoto šetření bylo zjistit, jak je controlling mezi podniky rozšířený, jaké aplikují nástroje a jakým způsobem je pro ně controlling přínosný. Při vyhodnocování výzkumu bylo zjištěno, že ačkoliv je pojem pro podniky známý, najde se stále mnoho podniků, které controlling neaplikují vůbec. Mezi nejčastější přínosy controllingu patří např. snížení nákladů a efektivnější využívání zdrojů. Na závěr bakalářské práce je uveden souhrn výsledů a přínosů controllingu.

Abstract

Hanzlíčková, L. (2021). *Controlling and its contribution to the organization* (Bachelor Thesis). University of West Bohemia, Faculty of Economics, Czech Republic.

Key words: management, control, controlling, controller, survey research

The bachelor's thesis deals with the topic of controlling and evaluates how this branch is perceived and what benefits it brings to the company. The thesis is divided into two main parts - theoretical and practical. The theoretical part deals with concepts such as management, control and controlling. It also explains the function of controlling, its partition and tools. The practical part is focused on a questionnaire survey, which took place among selected companies in the Central Bohemian Region. The aim of this survey was to find out how widespread controlling is among companies, what tools they apply and how controlling is beneficial for them. In evaluating the research, it was found that although the term is familiar to companies, there are still many companies that do not apply controlling at all. The most common benefits of controlling include, for example, reduced costs and more efficient use of resources. At the end of the bachelor thesis is a summary of the results and benefits of controlling.