

UNIVERZITA PARDUBICE

FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2024

Bc. Vojtěch Pražák

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Controlling a jeho aplikace ve vybraném podniku

Bc. Vojtěch Pražák

Diplomová práce

2024

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2023/2024

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Vojtěch Pražák**
Osobní číslo: **E22662**
Studijní program: **N0413A050009 Ekonomika a management**
Specializace: **Ekonomika a management podniku**
Téma práce: **Controlling a jeho aplikace ve vybraném podniku**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem diplomové práce je analýza controllingových aktivit ve společnosti a návrh opatření ke zlepšení fungování controllingu v této společnosti.

Osnova:

- Cíl práce a metodika.
- Controlling v teoretickém pojetí.
- Charakteristika nástrojů a aktivit controllingu ve společnosti.
- Vyhodnocení současného stavu a návrhy zlepšení controllingu ve společnosti.

Rozsah pracovní zprávy: **50**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

ESCHENBACH, Rolf, SILLER, Helmut. *Profesionální controlling: koncepce a nástroje*. 2., přeprac. vyd. Přeložil Jaroslav RUBÁŠ. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-918-0.
KRÁL, Bohumil. *Manažerské účetnictví*. 4. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2018. ISBN 978-80-7261-568-1.
LAZAR, J. *Manažerské účetnictví a controlling*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4133-8.
MÁČE, Miroslav. *Účetnictví a finanční řízení*. Praha: Grada, 2013. Finance. ISBN 978-80-247-4574-9.
NEEDLES, Belverd E., POWERS, Marian, CROSSON, Susan V. *Financial & managerial accounting*. 7th ed. Boston: Houghton Mifflin, 2005. ISBN 0-618-39362-5.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. et Ing. Renáta Myšková, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2023**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2024**

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

L.S.

doc. Ing. et Ing. Renáta Myšková, Ph.D. v.r.
garant studijního programu

V Pardubicích dne 1. září 2023

Prohlášení

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

..

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne
8. 7. 2024

Vojtěch Pražák
v.r.

Poděkování

Tímto bych rád poděkoval své vedoucí práce doc. Ing. et Ing. Renátě Myškové, Ph.D. za trpělivost, čas a odborné vedení při tvorbě diplomové práce. Dále bych chtěl poděkovat Petrovi Vostrejžovi za spolupráci a poskytnutí podkladů ve firmě Bosch Powertrain s.r.o. v Jihlavě pro dokončení této práce. Zároveň děkuji své rodině za trpělivost, finanční a psychickou podporu v průběhu studia.

Anotace

Tato diplomová práce se zaměřuje na analýzu controllingových aktivit ve společnosti Bosch Powertrain s.r.o. a navrhuje opatření ke zlepšení jejich fungování. Cílem práce je analyzovat současný stav controllingu ve společnosti a navrhnout konkrétní opatření pro zvýšení jeho efektivity. Práce poskytuje teoretický přehled o controllingu a praktické návrhy, které mohou přispět ke zlepšení výkonnosti a konkurenceschopnosti společnosti.

Klíčová slova

controlling, operativní controlling, strategický controlling, finanční plán, klíčové ukazatele výkonnosti, cenová kalkulace, efektivita

Title

Controlling and Its Application in a Selected Company

Annotation

This thesis focuses on the analysis of controlling activities at Bosch Powertrain s.r.o. and proposes measures to improve their functioning. The aim of the thesis is to analyze the current state of controlling in the company and to suggest specific measures for increasing its effectiveness. The thesis provides a theoretical overview of controlling and practical proposals that can contribute to improving the performance and competitiveness of the company.

Keywords

controlling, operational controlling, strategic controlling, financial plan, key performance indicators, cost calculation, efficiency

Obsah

ÚVOD	11
1 CONTROLLING V TEORETICKÉM POJETÍ	12
1.1 PODSTATA CONTROLLINGU	12
1.2 FUNKCE A CÍLE CONTROLLINGU.....	14
1.3 DRUHY CONTROLLINGU	15
1.3.1 <i>Druhy controllingu podle úrovně řízení</i>	16
1.3.2 <i>Druhy controllingu dle zaměření</i>	19
1.4 VYBRANÉ METODY STRATEGICKÉHO A OPERATIVNÍHO CONTROLLINGU.....	22
1.5 VZTAH CONTROLLINGU A MANAŽERSKÉHO ÚČETNICTVÍ	31
1.6 CONTROLLER.....	31
2 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	34
2.1 SPOLEČNOST ROBERT BOSCH GBMH	34
2.2 BOSCH V ČR.....	34
2.3 BOSCH POWERTRAIN S.R.O. V JIHLAVĚ.....	35
3 CHARAKTERISTIKA NÁSTROJŮ A AKTIVIT CONTROLLINGU VE SPOLEČNOSTI ..	39
3.1 DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN VÝROBKU X	39
3.2 ROČNÍ PLÁN VÝROBKU X	44
3.3 KLÍČOVÉ UKAZATELE VÝKONNOSTI (KPI).....	52
3.4 CENOVÁ KALKULACE VÝROBKU X – KALKULAČNÍ SCHÉMA VÝPOČTU JEHO TRANSFEROVÉ CENY .55	
4 NÁVRHY PRO ZLEPŠENÍ CONTROLLINGU VE SPOLEČNOSTI	59
ZÁVĚR	61
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY:	62

Seznam tabulek

Tabulka 1: Srovnání úloh manažera a controllera.....	33
Tabulka 2: Kalkulační schéma var. nákladů výrobku X v dlouhodobém finančním plánu	40
Tabulka 3: Kalkulační schéma fix. nákladů výrobku X v dlouhodobém finančním plánu	42
Tabulka 4: Kalkulační schéma variabilních nákladů v ročním plánu výrobku X.....	45
Tabulka 5: Kalkulační schéma fixních nákladů v ročním plánu výrobku X	48
Tabulka 6: Kalkulační schéma aktuálních variabilních nákladů výrobku X	50
Tabulka 7: Kalkulační schéma aktuálních fixních nákladů výrobku X	50
Tabulka 8: Přehled klíčových ukazatelů výkonnosti výrobku X za rok 2023	53

Seznam obrázků

Obrázek 1: Rozsah úloh managementu a controllingu.....	14
Obrázek 2: Systém controllingu.....	16
Obrázek 3: Úrovně řízení controllingu.....	17
Obrázek 4: Bosch v České republice.....	35
Obrázek 5: Organizační struktura oddělení controllingu	38
Obrázek 6: Výpočetní postup výrobku X pro určení jeho transferové ceny	55

Seznam zkratek a značek

BP	Business Plan (podnikatelský plán)
CF02	Cash Flow za leden a únor
CTG	Controlling
ČR	Česká republika
HR	Human Resources (lidské zdroje)
ICO	Information and Communication (informační a komunikační technologie)
KPI	Key Performance Indicators (klíčové ukazatele výkonnosti)
LOG	Logistics (logistika)
LTP	Long Term Plan (dlouhodobý plán)
MTD	Month To Date (údaje za aktuální měsíc do dnešního dne)
MTD-1	Month to Date - 1 (údaje za aktuální měsíc do předchozího pracovního dne)
N	Náklady
PQA	Purchasing Quality Assurance (zajištění kvality nákupu)
PUI	Purchasing Indirect (nepřímý nákup)
PY	Previous Year (údaje za předchozí rok)
QMM	Quality Management Methods (řízení kvality a metody)
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
SAP	System Applications and Products (software pro správu dokumentace, účetnictví, finanční závěrky a výkaznictví)
SG&A	Selling, general & Administrative Expenses (prodejní, všeobecné a administrativní náklady)
TEF	Technical Functions (technické funkce)
YTD	Year To Date (údaje za aktuální rok do dnešního dne)

Úvod

Controlling je jedním z klíčových prvků moderního řízení podniku, jehož význam neustále roste s ohledem na dynamiku současného podnikatelského prostředí. Efektivní controlling umožňuje firmám nejen sledovat a vyhodnocovat své výkony, ale také plánovat budoucí kroky a optimalizovat své procesy. Vzhledem k těmto skutečnostem je zřejmé, že kvalitní controlling může významně přispět k zajištění konkurenceschopnosti a dlouhodobé stability podniku.

Téma této diplomové práce je důležité z několika důvodů. V první řadě, v současném globalizovaném a rychle se měnícím trhu, je nezbytné, aby podniky měly efektivní nástroje pro sledování a řízení svých aktivit. Controlling poskytuje takové nástroje a umožňuje managementu přijímat informovaná rozhodnutí, která jsou založena na aktuálních a přesných datech. Dále správně nastavený controlling může identifikovat slabiny a oblasti pro zlepšení, což je klíčové pro dlouhodobý úspěch společnosti.

Cílem práce je analýza controllingových aktivit ve společnosti a návrh opatření ke zlepšení fungování controllingu v této společnosti. Tato práce je zaměřena na konkrétní případ společnosti Bosch Powertrain s.r.o., kde je detailně zkoumán současný stav controllingu, jsou identifikovány jeho silné a slabé stránky a jsou navržena opatření pro jeho zefektivnění.

Struktura práce je rozdělena do několika hlavních kapitol. V první kapitole je představena teoretická báze controllingu, včetně jeho funkcí, cílů a různých metod. Následuje kapitola zaměřená na představení společnosti Bosch Powertrain s.r.o., kde je popsána její historie, organizační struktura a aktuální stav controllingu. Třetí kapitola se věnuje analýze nástrojů a aktivit controllingu ve společnosti, přičemž zvláštní důraz je kladen na dlouhodobý finanční plán, roční plán, klíčové ukazatele výkonnosti a cenovou kalkulaci výrobků. V závěrečné části práce jsou shrnuty hlavní poznatky z analýzy a předložena doporučení pro zlepšení controllingu v Bosch Powertrain s.r.o.

Tato diplomová práce přináší nejen teoretický pohled na problematiku controllingu, ale také praktické návrhy, které mohou pomoci konkrétní společnosti vylepšit její procesy a dosáhnout lepších výsledků.

1 Controlling v teoretickém pojetí

Controlling je klíčovým prvkem moderního řízení podniku. Stále častěji se využívá jako prostředek pro řízení s cílem zvýšení efektivity podnikových operací. Firmy si čím dál více začínají uvědomovat klíčovost analýzy interních procesů pro svoji prosperitu a konkurenceschopnost. Postupně tedy začínají integrovat controlling do svého podnikání.

1.1 Podstata controllingu

Poskytování služeb managementu za účelem rozhodování a řízení je základní podstatou controllingu, který představuje řízení jako celek využívající přístupné informace o podniku a kontrolu s důrazem na efektivní zpětnou vazbu. Během kontroly se zaměřuje na události, které mohou nastat, a na jejich průběh. (Raška, 2007)

Controlling také zahrnuje poskytování spolehlivých plánovacích, předpovídajících a reportovacích aktivit, které jsou kritické pro úspěch společnosti v dnešní době rychlých změn. Tyto aktivity umožňují manažerům lépe porozumět výkonnosti podniku a přijímat rozhodnutí na základě aktuálních dat. (Deloitte United States, 2020)

Další důležitou funkcí controllingu je jeho role v rámci P-O-L-C (plánování, organizování, vedení a kontrola), který zahrnuje základní funkce managementu. To pomáhá manažerům integrovat různé činnosti a dosáhnout organizačních cílů efektivněji. (Publishing Services, 2015)

Přes jeho neustále navyšující se významnost a využití nejsou definice jednotné. Shodují se ale na jeho základním účelu – podporovat řízení podniku prostřednictvím efektivního plánování, monitorování a řízení. První výskyt controllingu se datuje ke konci 19. století u výrobních a dopravních firem v USA jako General Electric Company nebo Ford Motor, kdy původní náplní práce controllerů byla správa finančních záležitostí. Postupem času se jejich role rozšířila o další funkce, především o plánování a poskytování konzultací. (Synek, 2011) V Evropě se controlling začal používat až po skončení druhé světové války v 50. letech 20. století. Tuto změnu zavedly dceřiné firmy amerických společností, kde pracovali první němečtí odborníci na controlling. (Šiška, 2013)

Výraz controlling vznikl z anglického slova „to control“, které v překladu do našeho jazyka má několik desítek významů, a proto se ani na Evropském kontinentě nepřekládá. Lze ho tedy chápat mnoha způsoby. Autoři Eschenbach a Siller (2012) rozdělili ve své práci chápání pojmu controlling zejména na anglosaský a německý způsob.

V anglosaských jazycích controlling vychází z kořene slova „control“, což, jak bylo řečeno, má mnoho možných překladů. Controlling lze pomocí slovesa vyjádřit jako „řídít, vést,

regulovat“, v jiném kontextu jako „spravovat, vládnout“ anebo „ovládat, kontrolovat“. Nelze ho ale spojovat s kontrolou nebo řízením. Kontrola je sice neodmyslitelnou složkou controllingu, ale to nabývá na významu pouze tehdy, pokud přináší podněty pro řešení v budoucích situacích. (Controlling Solutions, 2022) Základním cílem controllingu tedy není retrospektivně analyzovat chyby a nesrovnalosti, ale hledat kroky pro nápravu nebo zlepšení pro to, co teprve přijde.

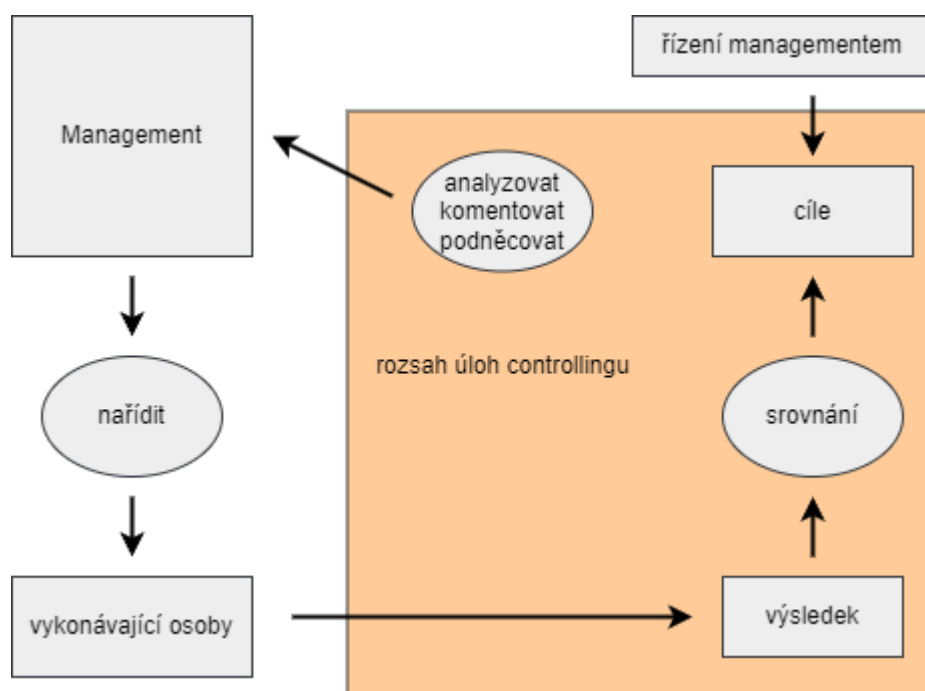
Německý přístup ke controllingu je unikátní a odlišuje se od anglosaského pojetí především svým důrazem na strategické plánování, interní kontrolu a integraci finančních a nefinančních ukazatelů. Nahlíží na něj jako na komplexní systém řízení podniku, který je nezbytný pro podporu rozhodování, plánování a kontroly. Tento přístup klade velký důraz na dlouhodobou udržitelnost a efektivitu organizace. (Eschenbach a Siller, 2012)

Dle Krále je controlling způsob, ve kterém je u systému řízení cílem zlepšit jeho účinnost. Provádí se neustálým porovnáváním probíhajícího podnikatelského procesu ve skutečnosti s požadovaným stavem. Dále se hodnotí rozdíly v odchylkách a aktualizace cílů. (2018)

Lazar ve své knize uvádí definice od zahraničních i českých autorů (2012):

- Horváth říká, že „*Controlling je nástroj řízení, který má za úkol koordinaci plánování, kontroly a zajištění informační datové základny tak, aby se působilo na zlepšení podnikových výsledků*“,
- Mann a Mayer vysvětlují controlling jako „*system pravidel, který napomáhá dosažení podnikových cílů, zabráňuje překvapením a včas rozsvěcuje červenou, když se objeví nebezpečí vyžadující v řízení příslušná opatření*“,
- Preissler definuje controlling jako „*nástroj řízení přesahující řadu funkcí, který podporuje podnikový proces rozhodování a řízení prostřednictvím cílově orientovaného zpracování informací*“,
- dle Vysušila „*do controllingu patří vše, co přispívá k predikovatelnosti, stabilitě a říditelnosti podnikových procesů za účelem dosahování předem stanovených cílů*“.

Controlling je důležitý pro koordinaci neboli sjednocení zadaných úloh od vedoucích pracovníků. Management se stará o plánování, organizování a vedení s cílem dosáhnout kýžených výsledků. Controlling na druhou stranu přispívá sledováním, vyhodnocováním či regulací činností ke zlepšení výkonnosti podniku a dosažení specifických cílů. Na následujícím schématu lze vidět rozdíl mezi manažerským řízením a controllingem.



Obrázek 1: Rozsah úloh managementu a controllingu

(Eschenbach a Siller, 2010)

1.2 Funkce a cíle controllingu

Funkce controllingu jako systému řízení se dle Synka a kol. (2011) s jeho pokrokem přetvářely a rozvíjely. V počáteční fázi controlling plnil *registrační funkci*, jelikož se soustředil zejména na shromažďování informací a dat, a jeho postavení bylo pasivní. Následně vykonával *navigační funkci*, čímž se stal aktivně zaměřeným a jeho hlavním cílem byla kontrola efektivity a vytváření podkladů pro zlepšení. Nejvyšším vývojovým stupněm je controlling zaměřený na řídicí procesy, ve kterých jde o tvorbu vlastního systému řízení, kde se využívají klíčové informace z plánování, kontroly a regulace firemních činností. Tento přístup ke controllingu se vyznačuje *funkcí inovační a koordinační*.

Dále lze popsat efektivní řízení podniku pomocí filozofie controllingu, jež je založena na následujících základních principech (Synek, 2011):

- orientace na cíle – očekává se, že controlling je aktivně zapojen ve stanovování firemních cílů, v jejich kontrole a současně přispívá k vytvoření efektivního systému plánování,
- orientace na úzké profily – účelem controllingu je vytvoření efektivního informačního systému, který nabízí dostatek kvalitních údajů přispívajících k identifikaci a následnému řešení tzv. úzkých míst, jež brání dosažení firemních cílů a

- orientace na budoucnost – minulost je pro řízení relevantní pouze v takovém rozsahu, v jakém může ovlivnit budoucí situaci a pomoci předejít komplikacím.

Dle Eschenbacha a Sillera (2012) je základním cílem controllingu zajišťování životaschopnosti podniku. Tuto situaci má na starosti management a controlling je pro vedení společnosti důležitý nástroj pro její splnění. Cíle řízení jsou:

- zaručení *schopnosti anticipace* – úkolem controllingu je zabezpečit, aby byly poskytovány nejnovější, snadno pochopitelné a v pravý čas podané informace o potenciálních budoucích změnách v okolí podniku,
- zaručení *schopnosti přizpůsobení se* – úkolem controllingu je zajistit, že jsou dostupné nejnovější a adekvátní informace o změnách, které se udály vně i uvnitř organizace,
 - zaručení *schopnosti koordinace* – controlling by měl zaručit, že jsou postupně stanoveny a schváleny cíle a akce v rámci jednotlivých firemních subsystémů,
 - zaručení *schopnosti uskutečnitelnosti plánů* – úlohou controllingu je zajištění toho, aby v rámci podniku docházelo k efektivní implementaci a dodržování předem naplánovaných nejen strategických, ale i operativních plánů, cílů a projektů.

Na základě toho, zda jsou cíle controllingu soustředěny na dlouhodobé nebo krátkodobé období, můžeme rozlišovat controlling jako strategický a operativní. (Videolektor, 2022) Hlavními cíli strategického controllingu jsou efektivní využívání zdrojů, pružná reakce na změny, vysoká úroveň výkonu či zajištění jakosti (kvality). Naopak operativní controlling se soustřeďuje na upřesnění a realizaci strategických cílů skrze sjednocení fyzických (výrobních), ekonomických (finančních) a personálních (lidských) cílů. (Eschenbach a Siller, 2012) Více se rozepíšu o strategickém a operativním controllingu v kapitolách 1.3.

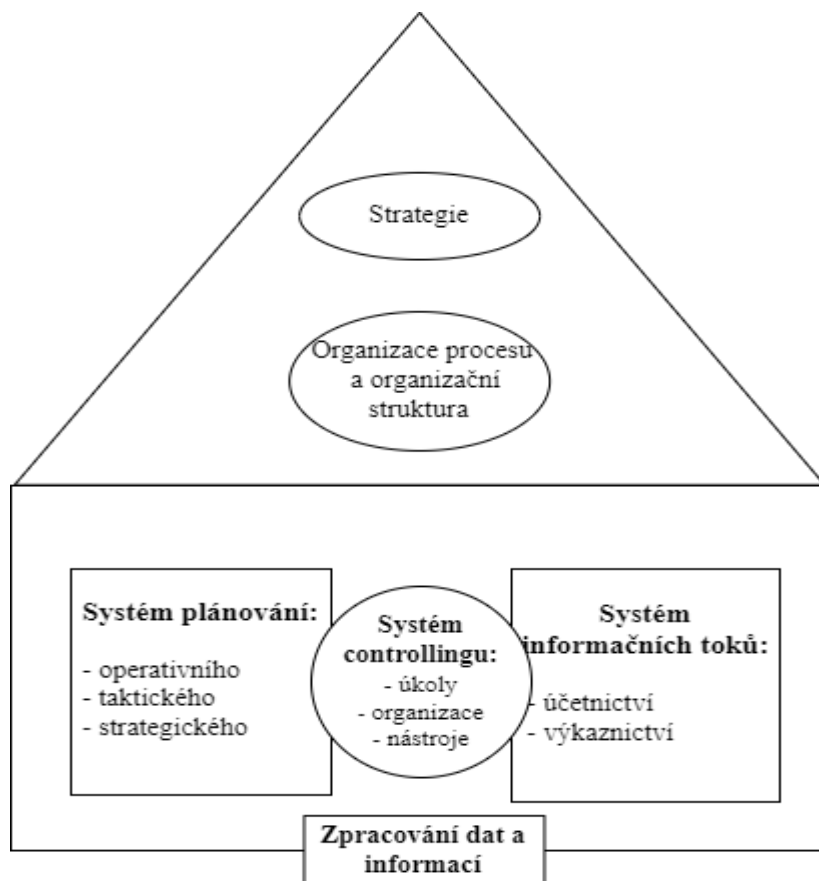
1.3 Druhy controllingu

Vzhledem k širokému záběru a různorodosti úkolů, které controlling zahrnuje, se vyvinulo několik druhů controllingu, každý se specifickým zaměřením a metodikou. Tyto druhy lze rozdělit podle různých kritérií, jako jsou oblasti působení, účely sledování, nebo podle toho, zda jsou více orientovány strategicky či operativně. Správné využití různých druhů controllingu umožňuje organizacím lépe se pohybovat v konkurenčním prostředí, optimalizovat své procesy a dosahovat svých cílů.

Pro strategické plánování podniku, které navazuje v rámci organizace na strategické cíle, je typický dlouhodobý charakter v horizontu několika let. Rozhoduje se zde například o dlouhodobých prioritách, strategiích, alokaci zdrojů podniku atd. V taktickém plánování se

specifikují strategické cíle, které se stanovují maximálně na jeden rok. Operativní plánování je krátkodobého charakteru, navazující na strategické a taktické plány. (Hálek, 2016)

Obrázek níže prezentuje systém controllingu, jenž obsahuje strategickou a operativní úroveň. Tyto stupně controllingu, jak je uvedeno výše, uvádí konkrétní cíle a k nim využívané nástroje, které vedení podniku používá během rozhodování.



Obrázek 2: Systém controllingu

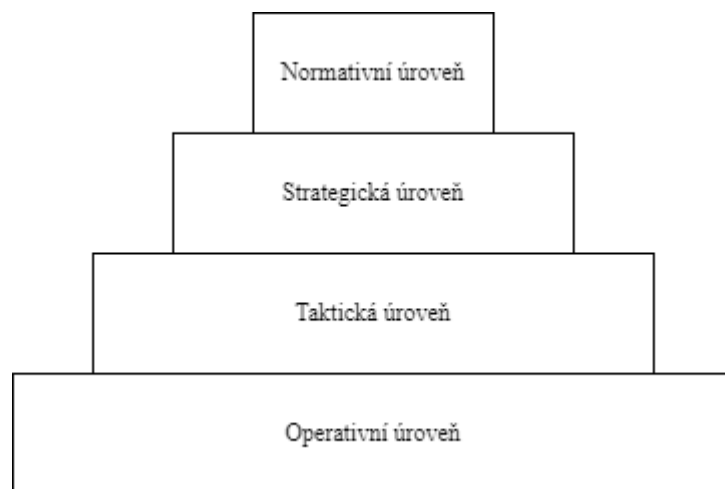
(Horváth & Partners, 2004)

1.3.1 Druhy controllingu podle úrovně řízení

Rozdělení controllingu se může dělit z pohledu času nebo zaměření. Časové hledisko je úzce spojeno s různými úrovněmi řízení podniku, a to konkrétně strategickou (top management), taktickou (střední management) a operativní (nižší management). V těchto úrovních je prováděno manažerské plánování. V této kapitole se podrobněji popisují různé druhy controllingu podle úrovně řízení a jejich specifické úkoly a zaměření.

Dle autorů Eschenbacha a Sillera (2012) je ještě jedna úroveň řízení, jenž je nad úrovněmi výše uvedenými – normativní. Jeho podstatou je uvažování o významu podnikové identity, ukazovat potencionální vylepšení a podnikové principy, ze kterých se formuluje vize. Dále

pomocí norem udává, jak by měla organizace fungovat. Podrobněji jsou tyto úrovně řízení popsány níže.



Obrázek 3: Úrovně řízení controllingu

(vlastní zpracování dle Eschenbach a Siller, 2012)

Normativní controlling

Na stanovení a udržování základních norem, hodnot a zásad, které určují chování organizace a její dlouhodobé cíle, se zaměřuje normativní controlling. Tento druh controllingu hraje klíčovou roli ve formování firemní kultury, etiky a strategie, a zajišťuje, že veškeré činnosti organizace jsou v souladu s těmito normami. Normativní controlling zahrnuje definování vize a mise organizace, zavedení firemních hodnot a etického kodexu, kultivaci firemní kultury a stanovení strategických cílů. Normativní tedy představuje, co a jak by mělo v podstatě být a termín norma lze chápat jako určité standardy, které jsou kladeny na lidi, aby se chovali v souladu s danými pravidly. (Eschenbach a Siller, 2012)

Strategický controlling

Úkolem strategického controllingu je zabezpečení existence podniku, analyzování klíčových faktorů vedoucích k úspěchu a rozpracování strategií úspěšného rozvoje firmy do budoucna, které vycházejí ze strategického plánování. (Videolektor, 2024)

Zobrazuje se zde mise společnosti, její dlouhodobé cíle, strategické plány a dochází zde k formulaci firemní strategie. Hledají se nejen nové možnosti, ale také slabá místa ke zlepšení. Podstatná pro tvorbu strategie je interakce mezi controllorem a vedením. (Lazar, 2012)

Pro splnění bodů výše se mohou dle Eschenbacha a Sillera (2012) využít tyto čtyři nástroje:

- analýza odvětví – čerpá z Porterova modelu pěti sil, podle kterého se strategie firmy musí zaměřovat na její vnější prostředí,
- analýza potencialů – vychází ze SWOT analýzy (zkoumání silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb podniku) či strategické bilance, která je konfrontací podnikových aktiv a pasiv,
- analýza portfolia – analyzuje tržní podíl nebo atraktivitu trhu a
- analýza scénáře – vychází ze současnosti a podle různých faktorů dochází k vytvoření potencialního obrazu budoucnosti, což znamená potencialní směr, poukazování a upozorňování na možné příležitosti a rizika.

Taktický controlling

Taktický controlling představuje klíčovou oblast řízení, která zajišťuje implementaci strategických cílů prostřednictvím střednědobých plánů a konkrétních operativních postupů. Tento typ controllingu je zaměřen na plánování a řízení činností na úrovni měsíců, čtvrtletí nebo ročních období. (Abra, 2019) Zahrnuje tedy tvorbu podrobných rozpočtů, sledování výkonnosti a implementaci potřebných opatření k dosažení stanovených cílů. (Controller Institut, 2022) Taktický controlling se tak stává mostem mezi dlouhodobou strategií organizace a každodenními operacemi, což umožňuje efektivní realizaci strategických plánů a optimalizaci procesů. Mezi jeho hlavní úkoly patří plánování, monitorování výkonnosti a návrh opatření pro zlepšení efektivity a nákladové optimalizace. (Gradient 5, 2017)

Operativní controlling

Operativní controlling se zaměřuje na krátkodobé řízení rentability, likvidity a efektivity, které může trvat od jednoho až do tří let. Cílem je podporovat operativní plánování ve společnosti. Oproti strategickému controllingu, ve kterém je to chápáno jen jako správné strategické rozhodování, je cílem operativního controllingu zisk. Klade se větší důraz na kvantitativní stránku řízení. Úkolem operativního řízení je tudíž podpora plnění cílů operativních plánů. Zaměření je zde více orientováno na vnitřní strukturu a procesy společnosti, nikoli na vnější prostředí. (Lazar, 2012)

Specifika koncernového controllingu

V případě, že jde o skupinu firem s jednotným vedením (koncern), se řeší během organizace controllingu, zda je vhodnější centrální nebo decentrální přístup. Centrální controlling připravuje základní materiály pro vedení celého podniku. Mezi jeho pravomoce patří například koordinace strategického plánování, komplexní finanční plánování, správa investic, vypracování analýz a prognóz ekonomických výsledků, zpravodajství, účetní výkazy, postupy

atd. Na druhé straně decentralizovaný controlling funguje v rámci specifických oddělení, jako jsou například nákup, výzkum či vývoj, výroba nebo prodej. Rozhodnutí výběru centrálního nebo decentrálního controllingu následně ovlivní role controllingu na centrální a lokální úrovni, stejně jako vzájemné vztahy podřízenosti, odpovědnosti a vzájemné spolupráce.

Vztahy mezi centrálním a decentralizovaným controllingem lze řídit třemi rozdílnými přístupy (Eschenbach, 2004):

- 1) decentralizovaný controlling je podřízen centrálnímu controllingu,
- 2) decentralizovaný controlling je podřízen manažerovi specifického podnikového oddělení,
- 3) decentralizovaný controlling je disciplinárně podřízen vedoucímu konkrétního podnikového oddělení a oborově podléhá centrálnímu controllingu.

1.3.2 Druhy controllingu dle zaměření

Druhé možné rozdělení controllingu je z hlediska zaměření, jež se dělí na kategorie (Eschenbach a Siller, 2012):

- personální,
- procesní,
- investiční,
- výrobní a logistický,
- projektový,
- finanční a
- nákladový.

Tato kapitola poskytuje komplexní přehled podle výše uvedených zaměření. Popisuje personální controlling, který se soustředí na efektivní řízení lidských zdrojů, a procesní controlling, který optimalizuje podnikové procesy. Dále se zabývá investičním controllingem, který podporuje rozhodování v oblasti investic, a výrobním a logistickým controllingem, který monitoruje výrobní kapacity a logistické procesy. Také pokrývá projektový controlling zaměřený na sledování projektů, finanční controlling, který se stará o finanční stabilitu, a nákladový controlling, který řídí finanční strukturu společnosti.

Personální controlling

Personální controlling je prostředkem k řízení lidského kapitálu. Jeho funkce jsou zejména řízení personálu a lidských zdrojů jako celku. Může jít například o správu a sladění jejich práce, hodnocení pracovních výkonů, jejich kvalitu a měření fluktuace zaměstnanců. Mezi aktivity personálního controllingu patří například definování krátkodobých a dlouhodobých cílů řízení

lidských zdrojů, provádění analýzy personálních dat, poté jejich interpretace a následně doporučení kroků pro zlepšení. Hlavním záměrem personálního controllingu je posílení efektivity správy lidských zdrojů. (Eschenbach a Siller, 2012)

Procesní controlling

Procesní controlling je klíčovou součástí efektivního řízení podnikových procesů. Ukazuje důležitost pochopení a implementování procesního řízení, které napomáhá reagovat na změny v dynamickém podnikatelském prostředí a zůstat tedy konkurenceschopným.

Cílem procesního controllingu je zlepšení nákladů a kvality, stejně jako efektivita času a podnikových operací. Hlavním nástrojem v procesním controllingu jsou především procesní kalkulace. (Eschenbach a Siller, 2012)

Investiční controlling

Investiční controlling se zabývá systematickým plánováním, kontrolou a řízením investic s cílem podpořit manažerské rozhodování v oblasti investičních aktivit. Rozhodnutí o investicích představuje klíčový úkon, kterým se společnost snaží dosáhnout svých strategických cílů a plánů.

Zahrnuje posuzování výnosnosti a návratnosti investic, zohlednění souvisejících rizik, plánování životního cyklu dlouhodobého majetku a přípravu podkladů pro rozhodnutí o realizaci investic. (Scholleová, 2009)

Smyslem je zajistit, aby investice odpovídaly stanoveným cílům, což mohou být kupříkladu zisk, tržní podíl, výnosnost, likvidita, podíl rizik, náklady atd. (Freiberg, 1996)

Výrobní a logistický controlling

Účel výrobního controllingu spočívá ve stanovení, monitorování a hodnocení rozsahu výroby. Jeho hlavní využití zahrnuje efektivní správu výrobních kapacit, což se projevuje ve zlepšení plánování a vyhodnocování těchto zdrojů, zvyšování produktivity díky správnému vylepšení kapacit, a navíc přispívá k efektivnějšímu řízení jednotkových nákladů. (Kutáč, Janovská, 2012)

Podobně to platí pro logistický controlling, jehož primárními cíli jsou správa objednávek, skladovací procesy, příjem a expedice zboží. Tyto aktivity se rovněž snaží zefektivnit. (Horváth & Partners, 2004)

V českých firmách představuje nákladový a výrobní controlling zásadní část práce controllera.

Projektový controlling

Projektový controlling je důležitý pro efektivní řízení projektů a pro zajištění jejich úspěšného dokončení. Umožňuje podnikům a projektovým manažerům realizovat plánované projekty včas, v rámci přidělených finančních prostředků, v požadované kvalitě a s minimálními riziky. (Controlling Solutions, 2024)

Projektový controlling je zásadním nástrojem, který zahrnuje sledování, řízení a vyhodnocování projektů a zakázek s cílem zajištění toho, že projekty a zakázky umožní podnikům a projektovým manažerům nepřesáhnout rozpočet a splnit úspěšně své cíle včas, v požadované kvalitě a s minimálními riziky. (Controlling Solutions, 2024)

Tento proces vyžaduje pravidelné aktualizace a úpravy projektových plánů a rozpočtů, jelikož se může měnit velikost projektu a tím pádem i skutečné náklady. Pomáhá nalézt a rychle vyřešit potenciální problémy a rizika. Efektivní projektový controlling dokáže přispět k rychlejšímu dodání nových produktů a služeb na trh při zachování nebo dokonce zvyšování inovací v organizacích. (Yosua, White, & Lavigne, 2006)

Finanční controlling

Finanční controlling se interpretuje jako posouzení efektivnosti hospodaření s finančními prostředky v rámci firmy, jehož účelem je zajistit likviditu (finanční stabilitu) podniku. Soustředí se hlavně na správu finančního a kapitálového uspořádání firmy a sledování toků peněz. Využívá ukazatelů zaměřujících se na výsledky finančních operací. Firma hodnotí svou finanční výkonnost prostřednictvím srovnání s výsledky minulých období, eventuálně svoji výkonnost srovnává s konkurencí (benchmarking) či s průměrnými hodnotami v odvětví. Nejen finanční, ale také strategický controlling představují klíčový aspekt organizační struktury, které zabezpečují její efektivnost. Charakteristika postupů controllingu se mění podle vybrané strategie, kde je klíčové najít správnou rovnováhu mezi strategickým a finančním controllingem. (Fotr, 2012)

Hlavním úkolem finančního controllingu je snižování nákladů v souvislosti s finančním řízením. Jeho role spočívá v zisku, správě a užití finančních prostředků a také v řízení využití těchto finančních zdrojů v organizaci s cílem jejich efektivního rozdělení do různých oblastí majetku a minimalizace nákladů spojených se zajištěním těchto zdrojů. V krátkosti podstatou finančního controllingu je (Freiberg, 1996):

- finanční analýza, která zahrnuje například analytické činnosti či prognózy finančních toků,
- finanční plánování, kde probíhají aktivity nutné k provedení plánu a

- finanční kontrola, jež slouží k srovnání plánovaných a skutečných výsledků, analýzu odchylek nebo také k navržení usměrňovacích řešení.

Nákladový controlling

Nákladový controlling je založen na shromažďování, vyhodnocování a interpretaci informací týkajících se nákladů a nákladových struktur ve firmě. (Controlling Solutions, 2024) Funguje jako účinný nástroj pro řízení finanční struktury společnosti skrze systém, který je detailně formulován a využívá převážně kalkulaci částečných nákladů. Cílí na zlepšení hospodaření jak na úrovni celé firmy, tak ve vztahu k jednotlivým produktům, trhovým segmentům a centrálním bodům odpovědnosti, a to z hlediska pokrytí stálých výdajů a generování profitu. Jedná se o nástroj pro zpracování účetních dat mimo standardní účetní výkazy, který je využíván pro taktické hospodářské rozhodnutí v rámci firmy.

Systém nákladového controllingu by měl v organizaci poskytovat (Lazar, 2012):

- inovativní plánovací systém, který nejen umožní sestavit plán, ale také porovná skutečné výsledky s plánem (identifikace rozdílů) ve srozumitelné formě a nabídnout možnosti, jak tyto rozdíly odstranit,
- podklady pro finanční plánování, na základě kterých je možné sestavit plánovaný cash flow a závčas předvídat přebytky či nedostatky finančních zdrojů,
- včasné varování před rozdíly mezi plánovanými a dosaženými výsledky a jejich srozumitelné prezentace. Na základě těchto informací by pak odpovědní manažeři měli zahájit kroky k nápravě těchto odchylek,
- přehled vývoje jednotlivých produktů, odpovědnostních středisek, zákazníků atd. a s tím spojené vyhledávání řešení nebo opatření v nepříznivých situacích,
- vytvoření cenových nabídek na různých úrovních, které poslouží jako základ pro rozhodnutí o cenotvorbě,
- základ pro strategická rozhodnutí s důrazem na přesné zhodnocení dopadu na ekonomiku podniku.

1.4 Vybrané metody strategického a operativního controllingu

Strategické a operativní oblasti controllingu, i když se zaměřují na různé aspekty řízení, jsou nezbytné pro udržitelný růst a konkurenceschopnost firmy v neustále se měnícím obchodním prostředí. Důraz na správnou aplikaci těchto metod umožňuje firmě nejen přežít v náročných tržních podmínkách, ale i prosperovat.

Finanční analýza

Finanční analýza slouží společnosti jako nástroj pro hodnocení efektivity finančního řízení a pro posouzení jejího ekonomického stavu. Neomezuje se pouze na současnou situaci, ale poskytuje i pohled na historický vývoj a slouží jako důležitý indikátor pro predikci budoucnosti podniku. Zjišťuje, jak efektivně společnost využívá dostupné finanční zdroje a aktiva a ověřuje, jestli splňuje základní cíle udržitelnosti například solventnost, rentabilita nebo likvidita. Výsledky této analýzy odhalují slabiny a síly firmy a poskytují managementu kritické informace pro strategické rozhodnutí týkající se budoucího směřování společnosti, jejího růstu a konkurenceschopnosti. Analýza také může odhalit souvislosti mezi různými faktory ovlivňujícími podnikání. (Knápková, 2017)

Ve strategickém controllingu se finanční analýza většinou používá k posouzení dlouhodobé udržitelnosti a výkonnosti podniku, hodnocení investičních příležitostí a k určení celkové strategické pozice firmy. Mohou být použity metody jako hodnocení investic, analýza rizik či SWOT analýza.

V operativním controllingu se finanční analýza soustředí spíše na krátkodobé cíle a každodenní řízení. Zde se sledují například likvidita, cash flow, obratovost zásob a pohledávek, a to s cílem zlepšit efektivitu a snížit náklady.

Mezi základní metody využívané při finanční analýze patří především (Knápková, 2017):

- analýza absolutních ukazatelů – zaměřuje se na analýzu majetkové a finanční struktury firmy. Efektivním nástrojem je analýza trendů (horizontální analýza) a analýza jednotlivých dílčích složek rozvahy (vertikální analýza),
- analýza rozdílových ukazatelů – klíčovým ukazatelem zde je čistý pracovní kapitál,
- analýza poměrových ukazatelů – zahrnuje především ukazatele týkající se likvidity, rentability, aktivity, zadluženosti, produktivity apod.,
- analýza soustav ukazatelů – týká se hierarchických systémů ukazatelů, jako jsou například Du Pont,
- komplexní ukazatele hospodaření – zahrnují bankrotní a bonitní modely, například Altmannův test, model Springate-Gordon, Tamariho index rizika, Kralický rychlý test nebo Index IN.

Knápková (2017) řadí finanční analýzu do obou oblastí, strategického i operativního controllingu. Ve strategickém controllingu se zaměřuje na hodnocení efektivity finančního řízení, posouzení ekonomického stavu, analýzu historického vývoje a predikci budoucnosti, což je klíčové pro strategická rozhodnutí o budoucím směřování společnosti. V operativním

controllingu se soustředí na zjišťování efektivity využití dostupných finančních zdrojů a aktiv, ověřování splnění základních cílů udržitelnosti (solventnost, rentabilita, likvidita) a odhalování souvislostí mezi faktory ovlivňujícími každodenní operativní rozhodování.

Finanční plánování

Ve struktuře různých funkčních plánů zastává finanční plán důležitou roli, jelikož funguje jako koordinátor strategického plánování, reflektující jak finanční dopady, tak nákladové aspekty, a tudíž si zaslouží značnou pozornost při jeho přípravě. Plánování je prakticky proces rozhodování, během něhož se nastavují cíle budoucího působení společnosti. Klíčovým prvkem tohoto procesu je hodnocení interních a externích faktorů a rizik. Finanční plán znázorňuje odhadované budoucí peněžní toky společnosti – příjmy a výdaje, předvídá její finanční potřeby a zdroje. Umožňuje vidět očekávané finanční výsledky podnikatelských aktivit a poskytuje rámec pro rozhodování o alokaci zdrojů, investičních prioritách a managementu likvidity. (Freiberg, 1996)

Finanční plán tedy slouží jako základ pro strategické finanční rozhodování a pro efektivní řízení společnosti. Vytváří se zejména z dlouhodobých cílů podniku a jeho strategie a poznatky z výsledků finanční analýzy. (Fotr, 2012)

V rámci finančního plánování je rozlišováno mezi dlouhodobým a krátkodobým plánem, které se liší svými cíli, časovým horizontem a metodami řízení. Dlouhodobý finanční plán se zaměřuje na strategické cíle společnosti a plánování pro období delší než jeden rok, často až na 3-5 let nebo déle. Na druhou stranu krátkodobý finanční plán se týká běžného finančního řízení a operací společnosti s horizontem do jednoho roku.

Finanční plán zahrnuje výkaz zisků a ztrát, rozvahu, cash flow, rozpočet pro investice a plán rozdělení hospodářského výsledku. (Fotr, 2012)

Finanční plánování podle Freiberga (1996) zahrnuje prvky strategického i operativního controllingu. V oblasti strategického controllingu finanční plán koordinuje strategické plánování a je klíčový pro dlouhodobé cíle a strategii podniku, hodnotí interní a externí faktory a rizika, a plánuje příjmy a výdaje v dlouhodobém horizontu. V operativním controllingu zahrnuje proces rozhodování týkající se krátkodobých cílů a každodenních operací, předvídání finančních potřeb a zdrojů a řízení likvidity. Finanční plánování je tak důležitou součástí obou oblastí controllingu.

Klíčové ukazatele výkonnosti (KPI)

KPI neboli klíčové ukazatele výkonnosti, představují soubor měřítek soustředěných na ty aspekty výkonnosti organizace, které jsou nejzásadnější pro její současný a budoucí úspěch.

KPI obvykle nejsou pro organizaci novinkou. Buď nebyly dříve tyto ukazatele rozpoznány, nebo byly opomíjeny současným vedením. (Parmenter, 2020)

V minulosti se úspěch organizačních jednotek měřil striktním dodržováním stanoveného rozpočtu a ekonomických ukazatelů bez důkladného propojení s jejich řízením. To vedlo k plnění fixního plánu a s ním spojenými negativními dopady. Poskytnutím větší samostatnosti a zodpovědnosti jednotlivým firemním oddělením se otevírá prostor pro efektivnější práci a ovlivňování klíčových faktorů své výkonnosti. Moderní organizace hodnotí oddělení pomocí několika vybraných ukazatelů výkonnosti, známých jako KPI, které jsou zaměřeny na rentabilitu či jiné relevantní ukazatele, jež oddělení mohou přímo ovlivnit. (Popesko, Papadaki, 2016)

Na základě rozsáhlé analýzy Parmenter (2020) dal dohromady sedm charakteristických znaků KPI:

- 1) nefinanční ukazatele – nejsou vyjádřené v peněžních jednotkách,
- 2) monitorování KPI je velmi časté – může se měřit nepřetržitě, denně nebo týdně,
- 3) dohlíží na ně i vrcholový management,
- 4) jsou to jasně dané klíčové ukazatele výkonnosti, které jsou požadovány od zaměstnanců
- 5) umožňují převést odpovědnost ve firemní hierarchii jak jednotlivci, tak týmu – vrcholový management může přiřadit nižšímu vedení úkoly a to tak může podniknout potřebné kroky,
- 6) mají významný dopad například na převážnou část kritických faktorů úspěchu anebo několik perspektiv Balanced Scorecard a
- 7) mají pozitivní dopad na další měřítka výkonnosti

Pomocí KPI se může vyhodnotit výkonnost ve všech vrstvách nejen managementu, ale také na úrovni různých oddělení. Vhodným výběrem adekvátního počtu příslušných měřítek a určení odpovědné osoby se v organizaci mohou stát skvělým nástrojem pro posuzování úspěšného řízení různých činností. Důležitá je také zavedení KPI, které by mělo být provedeno způsobem, který podporuje a rozšiřuje myšlenku spolupráce na pracovišti neboli partnerství mezi zaměstnanci, managementem, dodavateli a zákazníky. Níže jsou uvedeny čtyři základní kameny (Parmenter, 2020):

- partnerství s personálem, odbory, klíčovými dodavateli a klíčovými zákazníky – pro zlepšování výkonnosti je důležitá účinná spolupráce mezi vedením, zaměstnanci, dodavateli a zákazníky. Úspěšná implementace KPI závisí na tom, zda se zmíněné objekty naladí na stejnou vlnu a ztotožní se s těmito ukazateli,

- přenesení moci na operativní zaměstnance (dělníci ve výrobě, pracovníci v logistice, prodejci, zákaznický servis,...) - přesunutí odpovědnosti na zaměstnance operativní úrovně je důležité z několika důvodů: rychlejší reakce (tito zaměstnanci jsou na „frontové linii“ a mohou okamžitě identifikovat a řešit problémy, což zkracuje dobu reakce na situace), větší angažovanost (dáváním větší odpovědnosti se zvyšuje jejich motivace a angažovanost - mají větší kontrolu nad svou prací a jejími výsledky), zlepšení procesů (zaměstnanci mají často praktické znalosti a zkušenosti, které mohou vést k inovativním řešením a vylepšením procesů) a přizpůsobivost (umožňuje flexibilitu a přizpůsobení KPI konkrétním potřebám a podmínkám na operativní úrovni, což může zlepšit celkovou výkonnost),
- měření a reportování pouze toho, co se děje – je důležité zejména pro větší přesnost informací (poskytuje aktuální a přesné údaje, které odrážejí skutečný stav věcí, což vede k efektivnímu rozhodování), omezení ztráty času na irelevantních informacích a zdrojích, dále pak pro rychlejší reakci při identifikaci problémů a přijímání nápravných opatření a
- propojení výkonnostních ukazatelů se strategií prostřednictvím klíčových faktorů úspěchu (CSFs) - ukazatele musí být spojeny se strategickými cíli organizace, které vycházejí z perspektiv BSC, aby nabyly na významu.

Klíčové ukazatele výkonnosti se v praxi využívají různými způsoby v různých odvětvích. Ve výrobních odvětvích sledují KPI efektivitu výroby, kvalitu produktů a dodržování výrobních plánů (Vitásek, 2023), například v automobilovém průmyslu se měří počet vyrobených vozidel za den, míra defektů, spokojenost zákazníků, jejich důvěra či výnosnost. (Janíčková, Žižlavský, 2020). Maloobchodní společnosti používají KPI pro sledování prodeje, zákaznické spokojenosti a efektivitu zásobování, jako jsou denní tržby, průměrná hodnota nákupu na zákazníka a obrat zásob. (Retail, 2023) V sektoru IT a telekomunikací se KPI využívají pro sledování výkonu systémů, kvality služeb a spokojenosti zákazníků. Typickými KPI jsou dostupnost systému (uptime), počet řešených tiketů technické podpory a míra spokojenosti zákazníků s řešením problémů. Ve finančním sektoru se KPI používají pro hodnocení finanční výkonnosti, kvality služeb a řízení rizik, jako je například návratnost investic (ROI). Implementace KPI tak umožňuje organizacím efektivně řídit své činnosti, zlepšovat procesy a dosahovat stanovených cílů.

Parmenter (2020), Popesko a Papadaki (2016) řadí KPI do obou oblastí, jak strategického, tak operativního controllingu. KPI se zaměřují na nejzásadnější aspekty výkonnosti organizace, které jsou klíčové pro současný a budoucí úspěch, což je důležité pro dlouhodobé plánování

a strategická rozhodnutí. Poskytnutí samostatnosti a zodpovědnosti jednotlivým oddělením podporuje strategické cíle a dlouhodobý růst organizace, zatímco hodnocení rentability a dalších relevantních ukazatelů je klíčové pro strategické řízení. Současně KPI umožňují sledovat a řídit každodenní operace, zlepšovat efektivitu a hodnotit oddělení pomocí vybraných ukazatelů, což se týká krátkodobého řízení a každodenního monitoringu výkonnosti.

Analýza ABC

ABC analýza je klíčovým nástrojem pro vedení společnosti při určování priorit. V oblasti controllingu má ABC analýza zásadní význam, neboť umožňuje zaměřit se na efektivní a účinné postupy. Identifikaci podstatných složek procesů lze okamžitě zavést nápravné opatření, která mají bezprostřední dopady.

Během ABC analýzy se porovnávají objemy a hodnoty. Při opakovaném monitorování firemních operací lze zjistit, že malé části celku mohou vygenerovat velkou hodnotu. V takovém případě by mělo vedení podniku zaměřit pozornost na tyto malé části a tím efektivně ovlivnit dosažení stanovených cílů. Například v automobilovém průmyslu může ABC analýza ukázat, že několik klíčových dílů, jako jsou motory nebo převodovky, tvoří většinu hodnoty produkce, a proto je třeba zaměřit úsilí na optimalizaci jejich výroby a dodavatelských řetězců. Dále například v oblasti maloobchodu může analýza odhalit, že malé procento produktů generuje většinu tržeb a zisků, což umožňuje zaměřit marketingové a prodejní strategie právě na tyto produkty.

ABC analýza nachází uplatnění hlavně v oblasti materiálového hospodářství, výroby a distribuce. V materiálového hospodářství lze prostřednictvím této analýzy zkoumat objemy a hodnoty komponent a jejich dodavatele. Ve výrobním sektoru umožňuje metoda sledovat a upravovat fixní náklady.

Stanovení priorit je hlavním úkolem vedení firmy. ABC analýza je ověřenou metodou pro identifikaci těchto priorit. Díky klasifikaci je možné určit například důležitost úkolů, procesů, materiálů, dodavatelů, produktových skupin, prodejních regionů a zákazníků. (Vollmuth, 2004)

Vollmuth (2004) řadí ABC analýzu do obou oblastí controllingu. ABC analýza je klíčovým nástrojem pro určování priorit, což je důležité pro strategické plánování a rozhodování o optimalizaci výroby a dodavatelských řetězců. Zároveň se zaměřuje na efektivní postupy a zavádění nápravných opatření s bezprostředním dopadem na každodenní operace firmy, jako je sledování a úprava nákladů ve výrobním sektoru.

Kalkulace nákladů

Kalkulace jako taková je představuje identifikaci nebo stanovení nákladů, marže, zisku, ceny nebo jiných finančních aspektů spojených s výrobkem, prací, službou, činností nebo operací. Tyto výpočty jsou nezbytné pro plánování a realizaci daného projektu, podnikové investice nebo pro hodnocení efektivity výkonu. (Král, 2018)

Podle Eschenbacha a Sillera (2012) by v celkové struktuře operativní kalkulaci nákladů a výnosů měly být zahrnuty následující moduly:

- kalkulace typů nákladů,
- kalkulace nákladových středisek,
- kalkulace nákladů jednotlivým nositelům,
- bilance úspěšnosti (zisku a ztrát),
- bilance úspěšnosti (zisku a ztrát) za plánované časové období.

Dále v operativním controllingu nákladů a výkonů se často využívají následující metody:

- analýza bodu zvratu (break-even-analýza),
- postup srovnávání zaměřený na náklady,
- stanovení cenových hranic,
- optimalizace výrobních plánů,
- příležitostná analýza nákladů,
- postupný výpočet hrubé marže.

Důležitost kalkulace nákladů spočívá v určování interních cen výkonů, tvorbě rozpočtů, sledování a analýze efektivity výroby, ziskovosti výkonů a omezení nákladů.

Rozdělení nákladů do kalkulačních skupin je jedním z nejdůležitějších úkolů. Nejtěžší je přidělení nákladů k jednotlivým konkrétním jednotkám výkonu. Pro správné provedení kalkulací je nezbytné přesně přiřadit náklady k výsledku, aby nedocházelo ke vzniku zavádějících dat. (Král, 2018)

Tato klasifikace je klíčová v kalkulaci nákladů a jejich rozdělení podle této metodiky je zásadní pro sestavování kalkulací v podniku. Zahrnuje (Popesko, Papadaki, 2016):

- přímé náklady – které souvisejí s konkrétním typem výkonu,
- nepřímé náklady – nejsou spojeny s konkrétním výkonem, ale zabezpečují podmínky pro průběh celého výrobního procesu.

V každém podniku se struktura nákladových položek liší podle konkrétních potřeb. Tato struktura se obvykle vyjadřuje pomocí kalkulačního vzorce, který obsahuje seznam jednotlivých druhů nákladů v rámci kalkulace. Tento vzorec by měl být doplněn o způsob, jak

se tyto nákladové položky kvantifikují v souvislosti s kalkulovaným výkonem. Klasický kalkulační vzorec popisuje Popesko a Papadaki (2016):

- 1) přímý materiál
- 2) přímé mzdy
- 3) ostatní přímý materiál
- 4) provozní režie

Vlastní náklady provozu

- 5) správní režie

Vlastní náklady výkonu

- 6) odbytové náklady

Úplné vlastní náklady výkonu:

- 7) zisk/ztráta

Cena výkonu (základní)

(1)

Cenová kalkulace zobrazuje toky zpětné návratnosti nákladů a zisku, uskutečněného ve formě výnosů.

Ve stanoveném vzorci jde v podstatě o kalkulaci ceny, která mapuje toky nákladů a zisku, jenž se uskutečňují ve formě výnosů. (Král, 2018) Vzniká z principu náklady plus zisk se rovná ceně. Tímto způsobem vzniká tzv. nákladová cena, jenž se uplatňuje v případech, kdy trh nenastaví cenu přímo. (Synek, 2011)

Král (2018) řadí kalkulaci nákladů do obou oblastí controllingu. Pro strategický controlling je kalkulace nákladů nezbytná pro dlouhodobé plánování, hodnocení podnikových investic a efektivity výrobních procesů. V operativním controllingu je klíčová pro krátkodobé rozpočtování, denní sledování efektivity výroby a řízení nákladů. Přesné přiřazení nákladů k jednotlivým výkonům je důležité pro každodenní operace.

Analýza odchylek

Cílem analýzy odchylek je především: (Král, 2018)

- určit důvody a faktory způsobující odchylky
- vyhodnocení jejich vlivu na posuzovanou část podnikatelského procesu, na který odchylka má vliv a
- zajištění podmínek pro zavedení opatření, která zkoumají důvody rozdílů mezi plánovanou a skutečnou výší zisku.

Odchylky jsou rozdíly mezi očekávanou hodnotou daného ukazatele a jeho skutečnou hodnotou, které mohou mít charakter buď pozitivní nebo negativní. Kladná odchylka ukazuje na situaci, kdy jsou skutečné náklady nižší než standardní náklady, nebo kdy jsou skutečné výnosy z prodeje vyšší než standardní výnosy. Naopak záporná odchylka nastává, když skutečné náklady překračují standardní náklady, nebo když skutečné výnosy z prodeje jsou nižší než standardní výnosy. Současné systémy reportingu by měly být schopné poskytnout jasné a rychlé informace o reálných hodnotách a odchylkách. Zjišťování odchylek může probíhat buď během činnosti nebo po jejím ukončení, přičemž porovnání skutečných výsledků se standardy se obvykle provádí po skončení činnosti nebo období. Při uvádění stanovených standardních hodnot do účetního vykazování se vyhodnocuje úroveň úspor nebo nadměrných nákladů až po uplynutí určitého časového úseku, například měsíce. Účelem analýzy odchylek je identifikovat důvody rozdílů mezi plánovaným, tedy standardním, a reálným ziskem a určit zodpovědnost za jejich vznik. (Šoljaková a Fibírová, 2010)

Základní druhy odchylek lze rozdělit dle příčin, které je způsobují na (Král, 2018):

- kvalitativní odchylky – objevují se při změně objemových ukazatelů sledovaných faktorů, například při modifikaci množství spotřebovaných surovin či práce,
- kvantitativní odchylky – nastávají kvůli změně kvalitativních charakteristik sledovaných faktorů, jako je například změna pořizovacích cen materiálů,
- odchylky struktury – jsou způsobeny transformací složení výkonů nebo vstupů.

Na základě analýzy odchylek připravuje vedení společnosti podklady pro informovaná rozhodnutí. (Máče, 2013)

Šoljaková a Fibírová (2010) řadí analýzu odchylek do obou oblastí controllingu. Ve strategickém controllingu se zaměřuje na identifikaci důvodů rozdílů mezi plánovaným a reálným ziskem a poskytuje rychlé informace o reálných hodnotách a odchylkách, což je klíčové pro dlouhodobé plánování a strategické řízení. V operativním controllingu se analýza odchylek zaměřuje na porovnání skutečných výsledků se standardy, vyhodnocování úrovně

úspor nebo nadměrných nákladů a sledování kvalitativních a kvantitativních odchylek, což je důležité pro každodenní operativní řízení.

1.5 Vztah controllingu a manažerského účetnictví

Manažerské účetnictví slouží ke sledování hospodaření v rámci jednotlivých vnitropodnikových jednotek. Poskytuje údaje především podnikovému vedení pro efektivní řízení společnosti. Primárním cílem manažerského účetnictví je dávat a zabezpečovat informace pro finanční účetnictví, údaje o nákladech, příjmech a ekonomickém výsledku vnitropodnikových oddělení a kontrolu nad vznikem nákladů (controlling). (Kadeřábková, 2023)

Mezi manažerským účetnictvím a controllingem existují určité rozdíly. Controlling jako nástroj, metoda či systém řízení z pohledu vedení společnosti nezbytně zahrnuje koordinaci všech funkcí řízení, manažerské účetnictví na druhou stranu pouze slouží jako informační prostředek tohoto systému. Zatímco manažerské účetnictví se téměř výhradně zaměřuje na finanční charakteristiky, controlling využívá mnohem širší spektrum nepeněžních informací. Může se tedy konstatovat, že údaje z manažerského účetnictví, sloužící pro účely řízení, jsou pokryty dvěma oblastmi controllingu (Král, 2018):

- nákladovým controllingem, který se hlavně soustředí na řízení faktorů, které ovlivňují úroveň zisku, a tedy i výši nákladů a příjmů a
- finančním controllingem, který se soustředí především na správu finanční a kapitálové struktury společnosti a na řízení jejích peněžních toků.

1.6 Controller

Pro efektivní controlling je důležité najít adekvátního pracovníka. Je nezbytné, aby controller měl určité dovednosti a vlastnosti, které pomohou uspokojit očekávání managementu při provádění controllingu. Podle Horvátha & Partners (2004) je role controllera v organizaci u systému řízení zaměřena na systém plánování a kontroly a systém zásobování informacemi, kde hlavním zdrojem informací je účetnictví.

Podle Kaplana (1998) vedl rozvoj informačních technologií k tomu, že pracovníci v oblasti účetnictví nemusí již tolik pracovat na rutinních úkolech. Nyní se věnuje méně času přípravě standardizovaných výkazů, na druhou stranu se zaměstnanci více zaměřují na analýzu a výklad informací. Neustále komunikují s ostatními odděleními v podniku a aktivně se podílejí na rozhodování.

Controlling a jeho součásti slouží vedení v rámci plánovacího systému k vypracování plánu. Zanalyzuje relevantní informace získané v rámci informačního toku pomocí příslušného

pracovníka controllingu. Spolupráce controllera na vytváření plánu ho přiděluje k vedení organizace s jediným rozdílem, že controller oproti vedení pracuje na všech stupních hierarchie podniku a s ní spojených oblastí. (Horváth & Partners, 2004)

Dle Eschenbacha a Sillera (2012) je pouhá odbornost controllera již nedostatečná. Dovednosti a vlastnosti pracovníka na této pozici by měly obsahovat:

- osobní vlastnosti, kam se řadí:
 - etika – jednat by se mělo dle morálních hodnot, ideálně nestranně a bez zaujetí vůči jedné straně nebo názoru,
 - analytické smýšlení a jednání – představuje porozumění určitých scénářů a situací, jejich aktuálních stavů a vyhodnocení dopadů, případně vedlejších účinků,
 - dovednost akceptovat komplikace a neustálé učení se – neustupovat a vytrvat při řešení problémů a během toho se neustále vzdělávat. Důležité je chtít se zlepšovat nejen z triumfů, ale také z neúspěchů,
 - vlastní angažovanost – odvaha přijít s vlastní myšlenkou nebo řešením, které se poté snažit prosadit, protože se očekává, že controller dokáže odhadnout správnou cestu,
- umění řídit, tedy schopnost efektivně vést, organizovat a směřovat činnosti či týmy k dosažení cílů,
- komunikační a mezilidské zručnosti – je důležité, aby controller zvládal komunikovat a pracovat v týmu, ve kterém by měl například umět namotivovat jeho členy. Výhodou je také schopnost prosadit si své a stát si za svým,
- oborové vědomosti podnikové ekonomiky – zásadní je mít všeobecný přehled v této oblasti a poté hlubší znalosti interního a externího účetnictví, morálních hodnot řízení, strategického řízení organizace, kontroly, plánování rozpočtů či práce s investicemi a
- obchodní znalosti – klíčové je být obeznámen se společností a jejím okolím, tedy na jakém trhu obchoduje a jaká je její konkurence. Dále je důležitá znalost zainteresovaných osob a jejich preference nebo kupříkladu znalost cizího jazyka.

Tabulka 1: Srovnání úloh manažera a controllera

Manažer	Controller
provádí plánování a vydává rozhodnutí	sestavuje materiály nutné pro proces plánování a vydávání rozhodnutí
reaguje na nalezené nesrovnalosti	analyzuje a sděluje informace o nesrovnalostech
uplatňuje a vychází z informací získaných z rozpočtů a vypočtených nákladů	sestavuje postupy pro rozpočetnictví, výpočty nákladů a stanovení interních cen v podniku
podniká kroky, díky kterým udržuje dlouhodobě stabilitu s okolím	poskytuje zprávy o změnách odehrávajících se vně podniku
zodpovídá se vyššímu vedení	zodpovídá se manažerovi

Zdroj: (Šoljaková a Fibírová, 2010)

2 Představení společnosti

V této kapitole je zaměřena pozornost na představení společnosti Bosch Powertrain s.r.o. Ze začátku je popsána mateřská společnost Robert Bosch GmbH, která představuje základní strukturu a vizi celé korporace. Dále budou představeny dceřiné společnosti Bosch v České republice, jejichž role a význam jsou pro lokální trh zásadní. V rámci třetí podkapitoly bude specificky zaměřena pozornost na Bosch Powertrain s.r.o. v Jihlavě, kde budou analyzovány základní činnosti a struktura této společnosti. Následně bude prozkoumáno oddělení controllingu společnosti Bosch Powertrain s.r.o., kde bude zkoumána interní struktura a fungování oddělení z pohledu controllingu.

2.1 Společnost Robert Bosch GmbH

Společnost Bosch je německá nadnárodní společnost se sídlem ve Stuttgartu, založená v roce 1886 Robertem Boschem. Představuje globálního lídra v oblasti technologií a služeb. Na konci roku 2020 zaměstnávala přibližně 395 000 lidí a její obrat dosáhl 71,5 miliardy eur. Aktivity Bosch Group jsou organizovány do čtyř hlavních obchodních sektorů:

- mobility solutions,
- průmyslové technologie,
- spotřební zboží a
- energetické a stavební technologie.

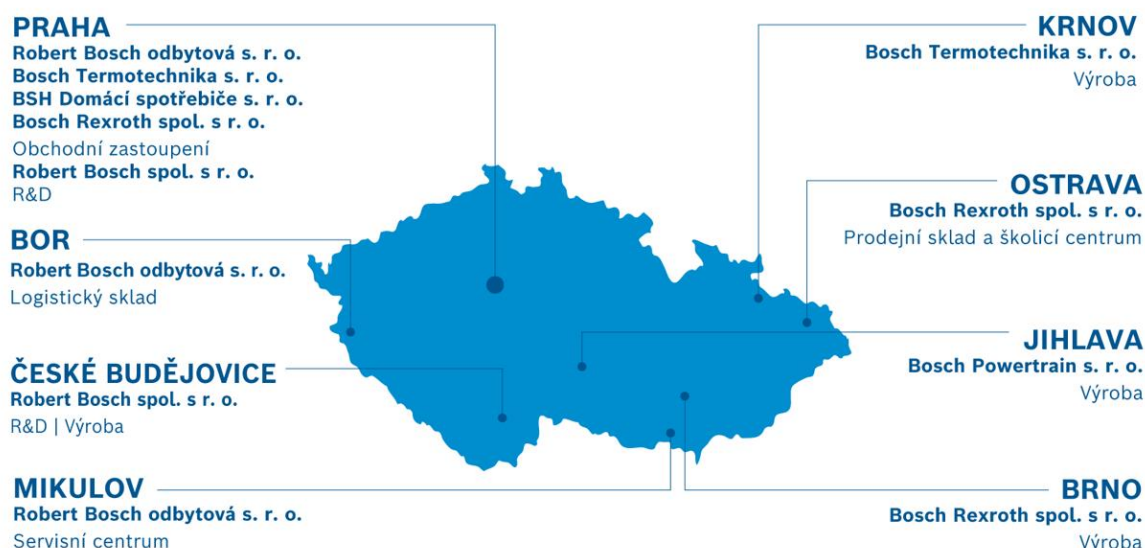
Jako inovátor v oblasti internetu věcí Bosch nabízí pokročilá řešení pro inteligentní domácnosti, inteligentní města, spojenou mobilitu a automatizovaný průmysl. Společnost využívá své expertízy v senzorových technologiích, softwaru a službách, včetně vlastního IoT cloudu, k poskytování integrovaných řešení z jednoho zdroje. Hlavním strategickým cílem Bosch Group je inovovat pro propojený život. Bosch zvyšuje kvalitu života po celém světě skrze inovativní produkty a služby.

Skupina Bosch zahrnuje mateřskou společnost Robert Bosch GmbH a asi 440 dceřiných a regionálních společností ve více než 60 zemích. Základem pro budoucí expanzi společnosti je její potencionální inovační síla. Bosch zaměstnává v oblasti výzkumu a vývoje 73 000 pracovníků v 129 místech po celém světě a přibližně 34 000 softwarových inženýrů. (Bosch, 2024)

2.2 Bosch v ČR

Bosch v České republice tvoří šest právních subjektů a ke konci roku 2022 zaměstnával přes 8 000 lidí. Tržby na českém trhu za rok 2022, včetně prodejů od nekonsolidovaných společností a vnitřních dodávek partnerským firmám, dosáhly 19,2 miliardy korun (0,8 miliardy

eur), což oproti předchozímu roku představuje růst o 1,8 % v korunách (6,3 % v eurech). Celkové tržby českých podniků skupiny Bosch, včetně exportu, dosáhly 49,5 miliardy Kč (2 miliardy eur), což znamená meziroční pokles o 1,3 % v korunách (v eurech naopak nárůst o 3 %). Bosch je v zemi prezentován ve všech svých čtyřech obchodních segmentech a působí na osmi místech, včetně čtyř výrobních závodů, jednoho servisního centra, jednoho logistického a jednoho prodejního skladu. (Roman, 2023)



Obrázek 4: Bosch v České republice

(Bosch, 2023)

2.3 Bosch Powertrain s.r.o. v Jihlavě

Firma Bosch Powertrain s.r.o., umístěná v Jihlavě, byla založena v roce 1993 pod původním názvem BOSCH DIESEL s.r.o. Z počátečního počtu 160 zaměstnanců v roce 1994 firma narostla na největší globální výrobní závod pro pokročilé a inovativní systémy diesellového vstřikování Common Rail v rámci Bosch Group. V současnosti Bosch Powertrain s.r.o. zaměstnává přibližně přes 4 500 pracovníků, čímž se stává jedním z nejvýznamnějších zaměstnavatelů a investorů v Kraji Vysočina. Společnost se v Jihlavě specializuje na výrobu a opravy automobilových součástek. Její produktové portfolio zahrnuje především komponenty pro diesellové vstřikovací systémy Common Rail, včetně vysokotlakých vstřikovacích čerpadel, palivových zásobníků (railů) a vysokotlakých ventilů. Společnost udržuje obchodní vztahy s klienty po celém světě a klade velký důraz na kvalitu výroby, bezpečnost svých zaměstnanců a ochranu přírody. Působí jako dodavatel pro světově uznávané výrobce automobilů, mezi které patří například Mercedes, BMW, Volkswagen, Audi, Toyota, Volvo, Renault a další. Od roku

2023 firma rozšiřuje své výrobní kapacity o segment elektromobility a chystá se na hromadnou produkci elektrických náprav, motorů, statorů a rotorů pro elektrická vozidla. (Bosch, 2024)

Oddělení Controllingu společnosti Bosch Powertrain s. r. o.

Oddělení controllingu společnosti Bosch Powertrain s. r. o. je aktuálně organizováno podle liniové (lineární) organizační struktury. Tuto strukturu tvoří celkem tři senior manažeři, kteří se starají a zodpovídají za controllingové procesy ve své specifické oblasti. Na vrcholu hierarchie stojí ředitel controllingu, kterému jsou přímo podřízeni tito manažeři. Liniová organizační struktura zajišťuje jasně definované role a odpovědnosti, a to díky vertikálně uspořádanému vedení s jedním vrcholovým vedoucím, což usnadňuje přímou odpovědnost a reporting mezi jednotlivými úrovněmi. Hlavní úkoly jihlavského controllingu jsou:

- podpora managementu pro rozhodování v oblasti nákladů,
- definice cílů a hospodářský plán,
- sledování, analýza a prognóza nákladů a
- spolupráce s dalšími odděleními na úsporných opatřeních.

Vize oddělení controllingu, tedy čeho chce dosáhnout, je umožnit zákazníkům řídit obchodní aktivity ve svém podniku za účelem dosažení obchodních cílů. Znamená to, že se společnost snaží poskytnout svým zákazníkům nástroje a podporu, které jim umožní efektivněji řídit a ovlivňovat jejich obchodní činnosti a rozhodování. To může zahrnovat různé aspekty od strategického plánování až po konkrétní operativní rozhodnutí, vše s cílem zlepšit obchodní výsledky a konkurenceschopnost na trhu.

Oddělení klade velký důraz na kvalitu a efektivitu svých controllingových procesů, což znamená neustálé zlepšování a hledání nových způsobů, jak být prospěšnější a hodnotnější pro své zákazníky. Oddělení controllingu se snaží nejen poskytovat přesné finanční a provozní analýzy, ale také aktivně přispívat k úspěchu svých zákazníků. To znamená, že controllingové oddělení je plně zapojené do procesů a výzev, kterým zákazníci čelí, a snaží se přinášet řešení, která pomáhají zákazníkům dosáhnout lepších obchodních výsledků.

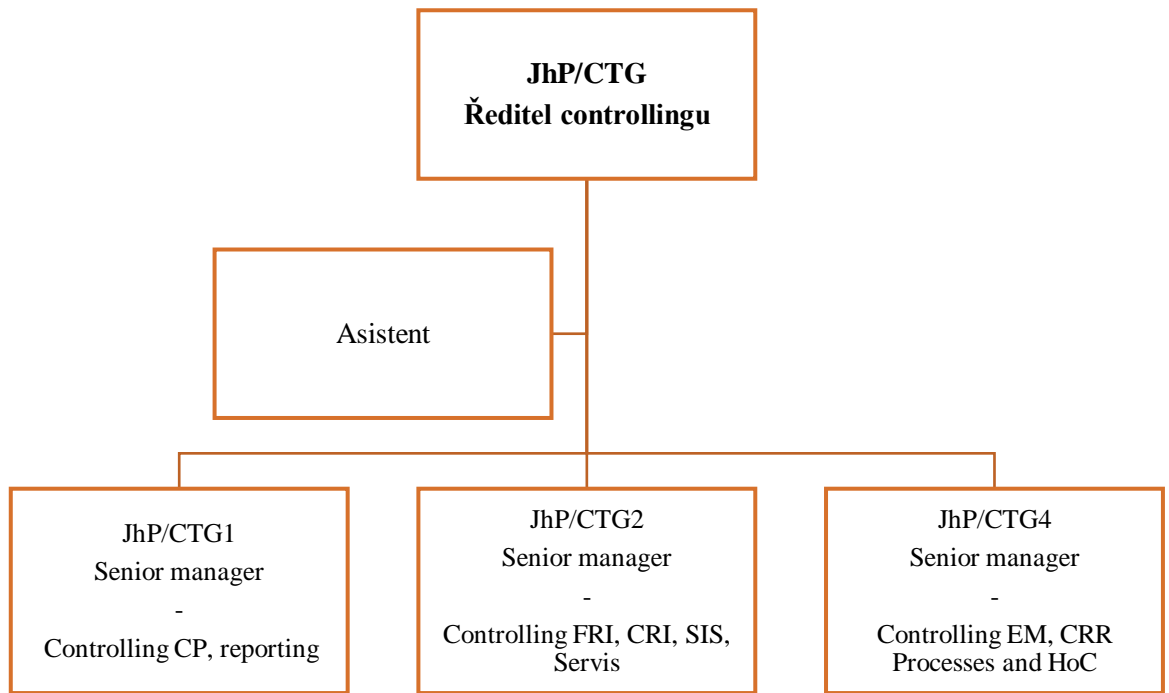
Oddělení se zaměřuje zejména na:

- lean controlling – zaměřuje se na minimalizaci plýtvání a zvýšení efektivity ve všech aspektech controllingových procesů. Cílem je udržet procesy co nejvíce optimalizované a efektivní,
- automatizace / digitalizace – klade důraz na využívání moderních technologií k automatizaci rutinních úkolů a digitalizaci informačních toků, což umožňuje rychlejší zpracování dat a efektivnější rozhodování,

- agilní spolupráce – podporuje flexibilitu a adaptabilitu v týmech a mezi nimi, což umožňuje rychleji reagovat na změny a využívat příležitosti v obchodním prostředí.

Představa o tom, co a jak by měl ideální controller umět, zahrnuje tyto čtyři dovednosti:

- být proaktivní – cílem je nejen reagovat na situace, které se objevují, ale aktivně je předvídat a připravovat se na ně dříve než nastanou. To zahrnuje anticipaci budoucích trendů na trhu a porozumění potřebám zákazníků, aby mohly být efektivně řešeny ještě předtím, než se stihnou vyvinout v problémy. Měl by být aktivně zapojen do plánování a strategických diskusí, místo aby pouze pasivně čekal na dotazy nebo rozhodnutí od jiných. V rozhodovacím procesu by měl svými návrhy a iniciativami přispět k neustálému zlepšování podniku,
- být nezávislý – je klíčové si vybudovat vlastní názory a aktivně je sdílet v rámci organizace, což pomáhá přinášet nové perspektivy a podporuje kritické myšlení. Nezávislý controllingový obchodní partner by měl být připraven jednat a využívat svá oprávnění k provádění změn a implementaci řešení.
- být komunikativní – pravidelné spojení a efektivní komunikace jsou základem pro úspěšnou spolupráci a porozumění potřebám a očekáváním zákazníků. Vžít se do situace zákazníků pomáhá lépe chápat jejich potřeby a tím lépe reagovat na jejich požadavky. Být dostupný a přístupný zvyšuje důvěru a otevřenost ve vztazích, což je zásadní pro budování silného partnerství. Aktivní naslouchání a výměna zpětné vazby jsou klíčové pro kontinuální zlepšování a adaptaci,
- být informovaný – znalost vlastního obchodního sektoru i širšího kontextu, ve kterém společnost působí, je klíčová pro účinné řízení a kontrolování procesů a výkonů. Vzájemné vztahy mezi různými částmi firmy a trhu, kde podniká, pomáhají identifikovat příležitosti pro zlepšení a inovace. Schopnost „myslet mimo zaběhnuté postupy“ je pak zásadní pro inovativní přístup k problémům a výzvám. Toto myšlení umožňuje nejen efektivně reagovat na současné výzvy, ale také anticipovat budoucí změny a přizpůsobovat se jim, čímž se zvyšuje celková adaptabilita a konkurenceschopnost firmy. (Intranet, 2024)



Obrázek 5: Organizační struktura oddělení controllingu

(vlastní zpracování dle interních dat, 2024)

3 Charakteristika nástrojů a aktivit controllingu ve společnosti

V dnešní době je efektivní controlling klíčový pro udržení konkurenceschopnosti a finančního zdraví podniku, zejména v dynamickém prostředí automobilového průmyslu. Bosch Powertrain s.r.o., jako dceřiná společnost významného korporátu Bosch GmbH, využívá pokročilé controllingové metody ke správě svých operací a dlouhodobé strategie, které jsou považovány za klíčové pro efektivní řízení a kontrolu vnitřních procesů. Tato kapitola se zaměřuje na charakterizaci nástrojů a aktivit controllingu v rámci společnosti, specificky na dlouhodobé finanční plánování, roční plánování a využití klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI). Tyto vybrané nástroje a aktivity controllingu hrají klíčovou roli ve zvyšování efektivity a konkurenceschopnosti firmy na trhu.

3.1 Dlouhodobý finanční plán výrobku X

V této kapitole se zaměřuji na analýzu dlouhodobého finančního plánu jednoho nejmenovaného výrobku označeného jako „výrobek X“. Cílem je poskytnout ucelený pohled na plánovací procesy. Společnost si přála zachovat určitou míru důvěrnosti, a proto nebyla ochotná poskytnout přesná čísla svých interních kalkulací. Po konzultaci s ředitelem controllingu společnosti panem Petrem Vostrejžem bylo vytvořeno možné kalkulační schéma, jenž se opírá o reálnou strukturu variabilních a fixních nákladů, se kterou se v podniku kalkuluje. Konkrétní hodnoty nákladových kategorií a zvolené premisy jsou upravené. Pro každý výrobek vyrobený v podniku se počítají tyto náklady, ze kterých se pak plánuje na další roky dopředu. Na konci se ze všech výrobků udělá kalkulační schéma dlouhodobého plánu. Pro moji práci byl vybrán pro ukázkovou kalkulaci fiktivní výrobek X.

Tabulka 2: Kalkulační schéma var. nákladů výrobku X v dlouhodobém finančním plánu

Variabilní Náklady CZK/ks	LTP 2023	LTP 2024	LTP 2025	LTP 2026	LTP 2027	LTP 2028	LTP 2029	A:A LTP 23 Plan 22	A:A LTP 24 LTP 23	A:A LTP 25 LTP 24	A:A LTP 26 LTP 25	A:A LTP 27 LTP 26	A:A LTP 28 LTP 27	A:A LTP 29 LTP 28
Ks (tis.)	700	800	900	800	500	500	500	%	14 %	13 %	-11 %	-38 %	0 %	0 %
Personální náklady produktivní	150,	151,5	153,0 2	154,55	148,36	149,85	151,3 5	101,0	101,0	101,0	101,0	96,0	101,0	101,0
Náradí	50,0	47,50	53,68	55,82	57,50	58,65	59,82	95,0	95,0	113,0	104,0	103,0	102,0	102,0
Spotřební materiál	30,0	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Energie	40,0	52,00	50,96	49,94	48,94	47,96	47,00	100,0	130,0	98,0	98,0	98,0	98,0	98,0
Balení	10,0	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Doprava	11,0	11,55	12,13	12,73	13,37	14,04	14,74	100,0	105,0	105,0	105,0	105,0	105,0	105,0
Ostatní	10,0	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Variabilní N / ks	301	313	320	323	318	320	323		103,8	102,3	101,0	98,5	100,7	100,8
Variab. absol. N (m CZK)	211	250	288	258	159	160	161							

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dat, 2024

V tabulce 2 lze vidět variabilní náklady výrobku X společnosti Bosch Powertrain s. r. o. Kalkulace je rozdělena na dvě části:

- long-term planning (LTP) neboli dlouhodobé plánování a
- indexy výkonnosti, jež jsou určité premise.

Finanční plán poskytuje výhled předpokládaných nákladů a výkonnosti rozdělených na sedm let od roku 2023 do roku 2029. Zahrnuje předpověď výrobních a provozních nákladů včetně personálních nákladů, nákladů na nástroje, spotřební materiál, energii, balení a dopravu v českých korunách na kus. Očekává se růst počtu vyrobených kusů od roku 2023 do roku 2025, následován poklesem v roce 2026 z důvodu neprodloužení smlouvy s odběratelem a poté prudkým poklesem v roce 2027, protože se plánuje omezení počtu pracovních směn. Poté se počet vyrobených kusů stabilizuje pro roky 2028 a 2029, protože se zatím nepočítá s žádnou drastickou změnou.

Mezi produktivní personální náklady se řadí zejména nárůst mezd zaměstnanců a zvýšení produktivity výroby. Tyto náklady dle indexu rostou o jedno procento až do roku 2026, jelikož je premisou každoroční čtyřprocentní navýšení mezd a zároveň zvýšení produktivity výroby o tři procenta. Aby se produktivita mohla neustále zvyšovat, je nutné chodit do výroby a domlouvat se na možnostech, jak dosáhnout lepších výsledků. U nových výrobků nebo nové výroby je snazší dosáhnout lepší produktivity ve srovnání s výrobky, které se již dlouho vyrábí, jelikož u těchto již nelze očekávat mnoho zlepšení bez velkých investic. V roce 2026 tedy

budou dosahovat vrcholu, který se v následujícím roce sníží v důsledku nutnosti zavedení naplánované změny směnového modelu. V dalších letech se počítá s jejich růstem na hodnoty na začátku plánovacího období.

U spotřebního materiálu, kam se řadí například olej do strojů, brusivo pro obrábění a finální úpravy komponent, čisticí prostředky pro udržení čistoty výrobních strojů a pracovního prostředí, se počítá každý rok s dvouprocentním zvyšováním inflace a zároveň s dvouprocentní úsporou efektivnějším využitím materiálu.

V roce 2024 došlo k významnému nárůstu nákladů na energie, kdy se očekává zvýšení o 30 % oproti předchozímu roku. Tento růst je způsoben převážně globálními ekonomickými změnami a zvyšováním cen energií na světových trzích. S ohledem na tuto výzvu společnost plánuje implementovat opatření pro efektivnější využití energie s cílem dosáhnout 2% úspory na spotřebě energie ročně v následujících letech. Tato strategie zahrnuje inovace ve výrobních technologiích, zlepšení energetické účinnosti budov a zařízení a zvýšenou kontrolu nad energetickými toky ve firmě. Cílem těchto kroků je minimalizovat dopady rostoucích nákladů na energie a udržet finanční zdraví společnosti i v náročnějším ekonomickém prostředí.

V rámci plánování se každým rokem předpokládá postupný nárůst nákladů na dopravu, který je primárně ovlivněn dvěma hlavními faktory: růstem cen paliv a zvyšováním mezd v dopravním sektoru. Tyto dvě oblasti představují stěžejní komponenty celkových nákladů spojených s logistikou a distribucí produktů ve společnosti. Rostoucí ceny paliv přímo zvyšují operativní výdaje na pohonné hmoty, zatímco zvýšení mezd je reflexí tržních podmínek a snahy udržet kvalifikované pracovní síly.

Mezi ostatní variabilní náklady firma řadí například školení zaměstnanců, pomůcky pro zaměstnance, broušení nástrojů, náhradní díly a komponenty, testovací materiál či licenční poplatky.

Tabulka 2 představuje predikci variabilních nákladů na výrobu jednoho kusu, jejich porovnání s předchozím rokem a absolutní variabilní náklady pro období let 2023 až 2029. Z údajů je zřejmé, že očekávané variabilní náklady na kus se postupně zvyšují s výjimkou roku 2027, kdy je očekáván podstatný pokles. Tento pokles je připisován plánované změně směnového modelu, která má za následek významné snížení nákladů. Celkově lze vidět, že i přes očekávaný třicetiprocentní nárůst cen energií v roce 2024 a v následujících letech dvouprocentní úspory na spotřebě energie společnost očekává, že díky změnám ve výrobním procesu a úpravám v operačním modelu bude schopna udržet své celkové variabilní náklady na přiměřené úrovni.

Tabulka 3: Kalkulační schéma fix. nákladů výrobku X v dlouhodobém finančním plánu

Fixní náklady CZK /ks	LTP 2023	LTP 2024	LTP 2025	LTP 2026	LTP 2027	LTP 2028	LTP 2029	A:A LTP23 Plan22	A:A LTP24 LTP23	A:A LTP25 LTP24	A:A LTP26 LTP25	A:A LTP27 LTP26	A:A LTP28 LTP27	A:A LTP29 LTP28
Ks (tis.)	700	800	900	800	500	500	500	%	14 %	13 %	-11 %	-38 %	0 %	0%
Aktuální investice (již aktivovány)	100	90	90	80	50	50	20		-10	0	-10	-30	0	-30
Nové investice (aktivovány v roce 2022)	20	20	20	20	15	15	15		0	0	0	-5	0	0
Nové investice (aktivovány v letech 2023-2029)	10	10	20	25	30	30	35		0	10	5	5	0	5
Náklady na prostory	30	30	30	30	20	20	20		0	0	0	-10	0	0
Management kapalin	15	15	16	16	17	17	18		0	0	0	0	1	1
Údržba	50	52	104	58	61	63	66		2	52	-46	2	2	3
Podpůrné personální náklady	80	83	77	60	52	54	56		3	-7	-17	-8	2	2
Orientované personální N (výroba a podpora)	5	5	5	5	4	4	4		0	0	0	-1	0	0
Podpůrné oblasti	100	95	80	70	55	55	55		-5	-15	-10	-15	0	0
Sklad	10	10	10	10	7	7	7		0	0	0	-3	0	0
Ostatní	10	10	10	10	7	7	7		0	0	0	-3	0	0
Fixní náklady/ks	614	526	513	480	635	645	605		85,6	97,5	93,7	132,2	101,6	93,9
Fixní absolutní N (m CZK)	430	421	462	384	317	322	303		-9	41	-77	-67	5	-20

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dat, 2024

Tabulka 3 představuje podobně jako tabulka 2 dlouhodobý plán, tentokrát však fixních nákladů pro období let 2023 až 2029 s různými kategoriemi nákladů a jejich předpokládanými změnami, stejně jako absolutními fixními náklady vyjádřenými v milionech českých korun.

V dlouhodobém plánování (LTP) od roku 2023 je zaznamenán postupný pokles odpisů z aktuálních investic v průběhu let, což je připisováno probíhajícími „výběhy“ z odpisů. Tento jev znamená, že dříve aktivovaná aktiva dosáhla konce své účetně stanovené doby životnosti a nejsou již dále odpisována. V důsledku toho nejsou počítány žádné další odpisové náklady do účetnictví firmy, což může vést ke zdánlivému nárůstu ziskovosti, jelikož se snižuje celková nákladová zátěž spojená s těmito aktivy. Toto snížení aktuálních investic tak reflektuje fakt, že starší aktiva již vyčerpala svou hodnotu z pohledu odpisů a nevyžadují další kapitálové výdaje pro jejich obnovu nebo náhradu v krátkodobém horizontu.

V roce 2022 byly aktivované nové investice společnosti pomocí systému SAP, který zohledňuje dva roky staré investice, dopočítává odpisový plán a vypočítává odpisy, které jsou nyní ve fázi „výběhu“. Toto snížení nákladů je výhodné pro společnost, neboť znamená, že stávající investice jsou ekonomicky efektivnější a celkově „levnější“ ve smyslu účetních nákladů. Tento princip, kdy starší investice pomáhají snižovat náklady díky odpisům, které jsou již „vyběhlé“, přináší firmě finanční úlevu a zjednodušuje správu jejích kapitálových aktiv.

U firmy bude dle plánu docházet k postupnému zvyšování nových investic. Tyto nové investice, které budou aktivovány v letech 2023 až 2029, zahrnují nákup pokročilých výrobních (např. obráběcích) strojů a zařízení, zlepšení energetické efektivity či automatizaci a digitalizaci procesů. Tyto kroky jsou zásadní pro udržení konkurenceschopnosti firmy na trhu, umožní jí lépe reagovat na dynamické požadavky trhu a technologický pokrok v oboru. Kalkulace nových investic probíhá tak, že se do systému SAP zadala letošní prognóza projektů těchto nových investic, na základě které program automaticky dopočítá nový odpisový plán. Odpisový plán se postupně zvyšuje, což souvisí s nepřetržitým přidáváním nových aktiv do portfolia společnosti.

Náklady na prostory firmy zahrnují odpisy na budovy, náklady spojené s hasičskou ochranou či ostrahou. Jsou přepočítávány na metry čtvereční a dle plánu zůstanou tyto náklady od roku 2023 až do roku 2026 na stejné úrovni, ale v roce 2027 dojde k poklesu nákladů. Tento pokles nastane kvůli vyřazení jednoho ze strojů, který měl za následek snížení výrobní plochy přiřazené výrobku X.

Management kapalin u společnosti se týká především kapalin, které jsou zapojeny do výrobních procesů (chladicí kapaliny zabraňující přehřívání), údržby zařízení (maziva) a testování produktů. Tato správa je klíčová pro udržení efektivity, bezpečnosti

a environmentální udržitelnosti. Vyžaduje dohled a pravidelnou údržbu, aby byly kapaliny využívány efektivně a odpovědně. Dle tabulky 3 je patrné, že náklady na management kapalin neustále rostou. Hlavními důvody jsou zvyšující se cena vstupních materiálů, změny v regulacích vyžadující použití dražších alternativ a zvýšený objem produkce znamenající větší spotřebu kapalin.

Náklady na údržbu se plánují tak, že v roce 2025 dojde k výraznému nárůstu nákladů na údržbu. Tento náhlý skok ve výdajích odráží plánovaná generální oprava a modernizace výrobních zařízení, jež má za cíl minimalizaci výpadků způsobených poruchami strojů.

V tabulce je krátký růst a poté pokles podpůrných personálních nákladů, které zahrnují mzdy zaměstnanců pracujících v kancelářských a podpůrných funkcích výroby, jako jsou například mistři či technici kontroly kvality. Tento nárůst nákladů je způsoben hlavně zvyšováním mezd, které je obvyklým jevem v průmyslových sektorech, kde je potřeba udržet kvalifikovaný personál. Obzvláště markantní pokles mezi lety 2025 a 2027 odráží plánovaná implementace nových technologií a restrukturalizaci, které povedou ke snížení potřeby podpůrných pracovních sil, tím i k úsporám na mzdách a dalších souvisejících nákladech.

V dlouhodobém plánu orientovaných personálních nákladů, ve kterých jsou zahrnuty náklady na jídlo, služební cesty a školení, je očekávána jen minimální úspora.

Mezi podpůrné oblasti controllingu ve společnosti, které jsou nezbytné pro její efektivní fungování a pro podporu rozhodovacích procesů, se řadí oddělení logistiky (například řízení skladových zásob) a kvality (dodržování norem a předpisů). V sedmiletém plánu se počítá takřka s každoročním snižováním nákladů tohoto druhu. Zejména se plánuje zlepšení procesních technologií, tedy implementace nových technologií, které zjednoduší pracovní postupy, sníží časovou náročnost úloh a zlepšení dodavatelských řetězců z důvodu snížení nákladů na nákup, skladování či distribuci.

3.2 Roční plán výrobku X

V této kapitole se zaměřuji na analýzu ročního plánu výrobku X pro rok 2023 a průběžný plán pro rok 2024. Cílem je poskytnout detailní pohled na plánované náklady, které se vztahují k výrobě výrobku X v těchto obdobích, a zdůraznit klíčové faktory, které ovlivňují tyto náklady. Roční plánování je nezbytné pro efektivní řízení zdrojů, optimalizaci výrobních procesů a udržení konkurenceschopnosti firmy. Na rozdíl od předešlé kapitoly, která se zaměřuje na finanční plánování několika let, se tato kapitola zaměřuje na jednorocní plánování a dělí se na jednotlivá nákladová střediska. Roční plánování je podrobnější a konkrétnější, protože se každé středisko podrobně analyzuje a diskutuje s mistry, kteří poskytují přesnější odhady nákladů

středisek. Tato metoda je preciznější než dlouhodobé plánování, které často vychází pouze z odhadů vytvořených v kanceláři oddělení controllingu. Tento detailní přístup umožňuje společnosti Bosch Powertrain s.r.o. lépe pochopit nákladovou strukturu jednotlivých výrobních středisek a efektivněji řídit své zdroje. Každý měsíc se navíc provádí měsíční závěrka, která slouží k ověření, zda se skutečné náklady a výkony vyvíjejí v souladu s ročním plánem, což umožňuje včasnou identifikaci a řešení případných odchylek. Kromě toho se čtyřikrát do roka vytváří prognózy známé jako „Current forecast“, což je předpověď aktuálního vývoje nákladů a výnosů na základě nejnovějších dostupných dat. Tyto prognózy slouží také k průběžnému hodnocení, tedy zda jsou roční plány realistické a zda se na základě aktuálních trendů a změn na trhu daří plnit cíle stanovené na celý rok.

Kapitola se také zaměřuje na detailní analýzu nákladů spojených s výrobou výrobku X, přičemž se zabývá konkrétními nákladovými středisky a variabilními i fixními náklady, které jsou spojeny s tímto procesem. Tabulka 4 níže poskytuje přehled variabilních nákladů výrobku X pro rok 2023, rozdělených do jednotlivých nákladových středisek:

Tabulka 4: Kalkulační schéma variabilních nákladů v ročním plánu výrobku X

Variabilní náklady CZK/ks	BP 2023	Nákladové středisko montáže	Nákladové středisko předmontáže	Nákladové středisko obrábění	Nákladové středisko kalení	Nákladové středisko režijních nákladů
Ks (tis.)	700	700	700	700	700	700
Personální náklady produktivní	170	80	20	30	40	0
Nářadí	45	3	2	35	5	0
Spotřební materiál	32	1	1	15	15	0
Energie	40	4	1	20	15	0
Balení	10	0	0	0	0	10
Doprava	11	0	0	0	0	11
Ostatní	10	5	2	1	1	1
Variabilní N/ks	318	93	26	101	76	22
Variabilní absolutní. N (m CZK)	223	65	18	71	53	15

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dat, 2024

Produktivní personální náklady se v roce 2023 odhadovaly na 170 Kč na kus. Tyto náklady zahrnují mzdy a platy zaměstnanců přímo zapojených do výroby. V nákladovém středisku montáže tvoří 80 Kč na kus, což je největší položka v této kategorii, následovaná nákladovými středisky kalení (40 Kč), obrábění (30 Kč) a předmontáže (20 Kč). Žádné personální náklady

nejdou přiděleny do nákladového střediska režijních nákladů, protože režie je považovaná za fixní náklad.

Náklady na nářadí jsou odhadovány na 45 Kč na kus. Největší podíl nákladů na nářadí připadá na nákladové středisko obrábění (35 Kč), což je způsobeno specifickými požadavky na nástroje a zařízení potřebné pro tuto fázi výroby.

Náklady na spotřební materiál jsou odhadovány na 32 Kč na kus. Největší část těchto nákladů připadá na nákladová střediska obrábění (15 Kč) a kalení (15 Kč), což zahrnuje materiály jako oleje, brusiva, čisticí prostředky a další spotřební zboží potřebné pro udržení a provoz výrobních strojů.

Energie představuje významnou položku s náklady odhadovanými na 40 Kč na kus. V nákladovém středisku obrábění dosahují náklady na energii 20 Kč na kus, zatímco v kalení činí 15 Kč na kus. Energie je klíčová pro provoz výrobních strojů a zařízení, a proto se její náklady v těchto střediscích výrazně projevují.

Náklady na balení a dopravu jsou relativně nižší, přičemž balení stojí 10 Kč na kus a doprava 11 Kč na kus. Tyto náklady jsou přiděleny do nákladového střediska režijních nákladů, což zahrnuje všechny výdaje spojené s balením výrobků pro expedici a jejich dopravou k zákazníkům.

Ostatní náklady zahrnují různé výdaje, které nejsou zahrnuty do výše uvedených kategorií, jako je broušení nástrojů, školení zaměstnanců, náhradní díly, testovací materiál či licenční poplatky. Tyto náklady jsou rozděleny mezi jednotlivá nákladová střediska podle jejich specifických potřeb.

Roční plán pro rok 2023 zahrnuje detailní rozpis variabilních nákladů na výrobu jednoho kusu výrobku X. Celkové variabilní náklady na kus (VA var/ks) jsou 318 Kč, přičemž největší podíl těchto nákladů připadá na personální náklady a náklady na energie a nářadí v jednotlivých výrobních střediscích. Absolutní variabilní náklady na výrobu 700 tisíc kusů výrobku X dosahují 223 milionů Kč. Průběžný plán pro rok 2024 bude zahrnovat podobnou strukturu nákladů jako v roce 2023, s očekávanými změnami v některých kategoriích v závislosti na změnách v objemu výroby, inflaci a dalších faktorech ovlivňujících náklady. Bude také důležité sledovat vývoj nákladů na energie, personální náklady a náklady na spotřební materiál, které mohou být ovlivněny tržními podmínkami a interními optimalizačními opatřeními.

Ve společnosti Bosch Powetrain s.r.o. jsou variabilní náklady na kus (Variabilní N/ks) součtem nákladů všech konkrétních středisek.

Variabilní absolutní náklady (Variab. absol. N) v milionech korun (m CZK) se vypočítávají jako:

$$\text{Variab. absol. N) = } \frac{\text{Variabilní N/ks x Celkový počet kusů}}{1000} \quad (2)$$

Dále se u ročního plánu řeší přidaná hodnota, jelikož jihlavský závod funguje jako smluvní výrobce, který pouze nakupuje materiál a následně ho zpracovává. Náklady se tak přidávají prostřednictvím minutového tarifu, což je metoda používaná pro alokaci nákladů na výrobní procesy založená na čase, který je stráven při výrobě jednoho kusu produktu. Tento tarif umožňuje přesné přiřazení nákladů ke konkrétním produktům nebo výrobním operacím na základě času, který je na ně vynaložen a díky němu se vytváří konkrétnější a detailnější kalkulace v každém středisku. Obecně jeho výpočet probíhá ve zlomku:

$$\text{Minutový tarif} = \frac{\text{Celkové náklady střediska}}{\text{Celkový počet výrobních minut}} \quad (3)$$

kde celkové náklady střediska se získají součtem fixních a variabilních nákladů střediska a počet celkový počet výrobních minut vynásobením počtu směn a počtu pracovních hodin na směnu.

Minutové sazby, jak už bylo řečeno, jsou klíčové pro přesné přiřazení nákladů na konkrétní výrobky. Počítají se u BP neboli podnikatelského plánu, což je dle Needles, Powers a Crosson (2005) komplexní prohlášení o tom, jak společnost dosáhne svých cílů. Dále se pak počítá u nákladového střediska montáže, předmontáže, obrábění a kalení. Například minutová sazba nákladového střediska montáže se vypočítává následovně:

1. celkový počet kusů materiálu na středisku montáže: 700 000 ks
2. průměrný počet minut na smontovaný kus: 10 min
3. celkový počet minut střediska montáže: 700 000 x 10 = 7 000 000 min
4. cena minuty: 65 000 000 : 7 000 000 = 9,30 Kč/min

Tento výpočet se dále rozlišuje podle různých typů výrobků X (může jich být až 300) ohodnocených na každém středisku, které mají různé průměrné doby výroby a to například:

výrobek s průměrným počtem minut na výrobu jednoho kusu 11 minut:

$$9,30 \times 11 = 102,30 \text{ Kč} \quad (4)$$

výrobek s průměrným počtem minut na výrobu jednoho kusu 6 minut:

$$9,30 \times 6 = 55,80 \text{ Kč} \quad (5)$$

Nákladové středisko režijních nákladů na druhou stranu výrobní minuty nepočítá, jelikož se jedná o administrativní a podpůrné činnosti. Režijní náklady se přes procenta přidávají k nákladům na výrobu jednoho kusu. Počítají se jako variabilní absolutní náklady (m CZK) režijních nákladů, které se dělí variabilními absolutními náklady (m CZK) výrobních středisek (montáže, předmontáže, obrábění, kalení), tedy:

$$\frac{15}{207} = 0,07 \rightarrow 7\% \quad (6)$$

Tato hodnota se poté přičítá k nákladům každého druhu výrobku. Například u výrobku s průměrným počtem 11 minut na výrobu jednoho kusu:

$$102,30 + (102,30 \times 0,07) = 109,46 \text{ Kč.} \quad (7)$$

Jelikož je jihlavský závod Bosch Powertrain s.r.o. smluvním prodejcem, znamená to, že prodává své výrobky za transferové ceny, které odpovídají výrobním nákladům navýšeným o marži. Tento přístup zajišťuje pokrytí veškerých nákladů a také toho, že společnost dosahuje přiměřeného zisku. Více se o tomto procesu rozepisují v kapitole 3.4.

Tabulka 5: Kalkulační schéma fixních nákladů v ročním plánu výrobku X

Fixní náklady (m CZK)	BP 2023	Nákladové středisko montáže	Nákladové středisko předmontáže	Nákladové středisko obrábění	Nákladové středisko kalení	Nákladové středisko režijních nákladů
Ks (tis.)	700	700	700	700	700	700
Aktuální investice (již aktivovány)	100	10	10	40	40	0
Nové investice (aktivovány v roce 2022)	20	0	20	0	0	0
Nové investice (aktivovány v letech 2023-2029)	10	0	0	0	5	0
Náklady na prostory	35	20	5	5	5	0
Management kapalin	15	0	0	5	10	0
Údržba	50	5	5	30	10	0
Podpůrné personální náklady	80	0	0	0	0	80
Orientované personální náklady (výroba a podpora)	5	2	1	1	1	0
Podpůrné oblasti	100	0	0	0	0	100
Sklad	10	0	0	0	0	10
Ostatní	10	0	0	0	0	10
Fixní náklady/ks	621	53	59	116	101	286
Absolutní fixní N (m CZK)	435	37	41	81	71	200

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dat, 2024

Tabulka 5 poskytuje přehled fixních nákladů výrobku X pro rok 2023, rozdělených do jednotlivých nákladových středisek. Fixní náklady jsou náklady, které se nemění s objemem výroby. Zahrnují různé typy výdajů spojené s dlouhodobým provozem a údržbou výrobních

kapacit. Hodnoty z tabulky 5, tedy fixní náklady, se ve firmě Bosch Powertrain s.r.o. počítají stejně jako variabilní náklady.

Aktuální investice, které již byly aktivovány, činí v roce 2023 celkem 100 milionů Kč. Tyto investice zahrnují zařízení a infrastrukturu, které již byly zakoupeny a jsou aktivně využívány, a také „výběhy z odpisů“. Významná část těchto nákladů směřuje do nákladových středisek obrábění (40 mil. Kč) a kalení (40 mil. Kč).

Nové investice aktivované v roce 2022 dosahují 20 milionů Kč. Tyto investice zahrnují nákup nových zařízení a technologií, které byly implementovány v roce 2022. Největší výdaj v této kategorii je přidělen nákladovému středisku kalení (15 mil. Kč).

Nové investice plánované na období 2023 až 2029 představují částku 10 milionů Kč. Tyto investice zahrnují dlouhodobé projekty zaměřené na modernizaci a rozšíření výrobních kapacit.

Náklady na prostory dosahují 35 milionů Kč, přičemž významné výdaje jsou směřovány do nákladového střediska montáže (20 mil. Kč). Tyto náklady zahrnují výdaje na pronájem, údržbu a provoz výrobních prostor, a také snížení výrobních ploch.

Náklady na management kapalin činí 15 milionů Kč, které jsou plně přiděleny nákladovému středisku montáže. Tyto náklady zahrnují výdaje na chlazení, mazání a další kapaliny potřebné pro provoz strojů, a také vliv inflace.

Náklady na údržbu dosahují 50 milionů Kč. Významné částky jsou vynaloženy zejména v nákladovém středisku kalení (30 mil. Kč), což zahrnuje pravidelnou údržbu a opravy výrobních zařízení, přičemž se zohledňuje nárůst údržby se stářím strojů.

Podpůrné personální náklady zahrnují mzdy zaměstnanců, kteří poskytují podporu výrobním procesům, a dosahují 83 milionů Kč. Významná část těchto nákladů je alokována do nákladového střediska režijních nákladů (63 mil. Kč). Tyto náklady reflektují nárůst mezd.

Orientované personální náklady, které zahrnují mzdy zaměstnanců přímo zapojených do výroby a podpory, činí 10 milionů Kč. Tyto náklady jsou rozděleny mezi všechna nákladová střediska.

Náklady na podpůrné oblasti dosahují 100 milionů Kč a jsou plně přiděleny nákladovému středisku režijních nákladů. Tyto náklady zahrnují výdaje na logistiku, kvalitu a další podpůrné služby.

Náklady na skladování činí 10 milionů Kč a jsou přiděleny nákladovému středisku režijních nákladů. Tyto náklady zahrnují náklady na udržování a správu skladových prostor a zásob.

Ostatní fixní náklady zahrnují různé výdaje, které nejsou zahrnuty do výše uvedených kategorií, a dosahují 10 milionů Kč. Tyto náklady zahrnují například školení zaměstnanců

a další administrativní náklady, které jsou nezbytné pro provoz podniku. Naopak mezi ně nepatří licenční poplatky, jelikož licence jako smluvní výrobce neplatí firma neplatí.

Tabulka 6: Kalkulační schéma aktuálních variabilních nákladů výrobku X

Variabilní náklady CZK/ks	BP 2023	Nákladové středisko montáže	Nákladové středisko předmontáže	Nákladové středisko obrábění	Nákladové středisko kalení	Nákladové středisko režijních nákladů
Ks (tis.)	650	650	650	650	650	650
Personální náklady produktivní	161	75	15	30	41	0
Nářadí	44	4	3	30	7	0
Spotřební materiál	35	2	2	16	15	0
Energie	44	4	1	24	15	0
Balení	10	0	0	0	0	10
Doprava	8	0	0	0	0	8
Ostatní	7	3	1	1	1	1
Variabilní N/ks	309	88	22	101	79	19
Variabilní absolutní N (m CZK)	201	57	14	66	51	12

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dat, 2024

Tabulka 7: Kalkulační schéma aktuálních fixních nákladů výrobku X

Fixní náklady (m CZK)	BP 2023	Nákladové středisko montáže	Nákladové středisko předmontáže	Nákladové středisko obrábění	Nákladové středisko kalení	Nákladové středisko režijních nákladů
Ks (tis.)	650	650	650	650	650	700
Aktuální investice (již aktivovány)	98	11	12	35	40	0
Nové investice (aktivovány v roce 2022)	20	0	20	0	0	0
Nové investice (aktivovány v letech 2023-2029)	10	0	0	5	5	0
Náklady na prostory	35	20	5	5	5	0
Management kapalin	15	0	0	5	10	0
Údržba	30	5	5	10	10	0
Podpůrné personální náklady	75	0	0	0	0	75
Orientované personální náklady (výroba a podpora)	5	2	1	1	1	0
Podpůrné oblasti	85	0	0	0	0	85
Sklad	12	0	0	0	0	12
Ostatní	12	0	0	0	0	12
Fixní náklady/ks	611	58	66	94	109	263
Absolutní fixní N (m CZK)	397	38	43	61	71	184

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dat, 2024

Tabulka 6 a tabulka 7 viz výše ukazuje kalkulační schéma aktuálních variabilních, respektive fixních, nákladů výrobku X. Tyto tabulky umožňují detailní srovnání mezi plánovanými a skutečnými náklady, což je klíčové pro analýzu efektivity a hospodárnosti výrobního procesu.

Porovnání hodnot variabilních nákladů v ročním plánu výrobku X a aktuálních variabilních nákladů výrobku X ukazuje rozdíly mezi plánovanými a skutečnými náklady na výrobu. Personální náklady produktivní byly plánované na 170 Kč na kus, zatímco aktuální náklady činí 161 Kč na kus. Tento rozdíl představuje úsporu přibližně 5,793 milionů Kč, způsobenou odbouráním nočních směn a víkendů díky změně směnového modelu, kde se ušetřilo na příplatcích za víkendy a noci. Náklady na náradí byly plánované na 45 Kč na kus, zatímco aktuální náklady jsou 44 Kč na kus, což představuje úsporu 0,7 milionů Kč, i když inflace způsobila zdražení spotřebního materiálu.

Spotřební materiál měl plánované náklady 32 Kč na kus, zatímco aktuální náklady dosahují 35 Kč na kus. Tento rozdíl představuje zvýšení nákladů o 2,1 milionů Kč, způsobené vyššími cenami surovin a spotřebního materiálu. Náklady na energii byly plánované na 40 Kč na kus, zatímco aktuální náklady činí 44 Kč na kus, což představuje zvýšení nákladů o 2,8 milionů Kč v důsledku zvýšení cen energií na trhu.

Náklady na balení zůstaly na plánovaných 10 Kč na kus, zatímco náklady na dopravu se snížily z 11 Kč na kus na 9 Kč na kus, což představuje úsporu 1,4 milionů Kč díky efektivnější logistice. Ostatní náklady byly plánované na 10 Kč na kus, zatímco aktuální náklady činí 7 Kč na kus. Tento rozdíl představuje úsporu 2,1 milionů Kč v různých dalších výdajích. Celkové variabilní náklady na kus (VA var/ks) byly plánované na 318 Kč, zatímco aktuální variabilní náklady činily 309 Kč. Absolutní variabilní náklady se snížily z plánovaných 223 milionů Kč na 201 milionů Kč, což ukazuje na celkovou úsporu přibližně 22 milionů Kč ve srovnání s plánem.

Porovnání hodnot fixních nákladů v ročním plánu výrobku X a aktuálních fixních nákladů výrobku X ukazuje rozdíly mezi plánovanými a skutečnými fixními náklady. Aktuální investice, které již byly aktivovány, byly plánované na 100 milionů Kč, zatímco aktuální investice činí 98 milionů Kč, což představuje menší odchylku v investičních výdajích. Nové investice aktivované v roce 2022 zůstaly na úrovni 20 milionů Kč, stejně jako nové investice plánované na období 2023 až 2029, které zůstaly stabilní na 10 milionech Kč.

Náklady na prostory byly plánované na 35 milionů Kč a zůstaly stejné i v aktuálních nákladech, což naznačuje stabilitu těchto výdajů. Náklady na management kapalin byly plánované na 15 milionů Kč, což odpovídá i aktuálním nákladům. Tento rozdíl není významný.

Náklady na údržbu byly plánované na 50 milionů Kč, zatímco aktuální náklady se snížily na 30 milionů Kč, což představuje úsporu díky omezení údržby a snížení poruchovosti strojů.

Podpůrné personální náklady byly plánované na 80 milionů Kč, zatímco aktuální náklady dosáhly 75 milionů Kč, což představuje úsporu způsobenou nižším počtem zaměstnanců v kancelářích díky fluktuaci a nenahrazení dotyčných osob. Orientované personální náklady byly plánované na 10 milionů Kč a zůstaly stabilní i v aktuálních nákladech. Náklady na podpůrné oblasti byly plánované na 100 milionů Kč, zatímco aktuální náklady byly 85 milionů Kč, což naznačuje úsporu v logistice a kvalitě. Náklady na skladování byly plánované na 10 milionů Kč a aktuální náklady zůstaly stejné. Ostatní fixní náklady byly plánované na 10 milionů Kč a aktuální náklady se mírně zvýšily na 12 milionů Kč.

Celkové fixní náklady na kus (VA fix/ks) byly plánované na 621 Kč, zatímco aktuální fixní náklady činily 611 Kč. Absolutní fixní náklady se snížily z plánovaných 435 milionů Kč na 397 milionů Kč, což naznačuje celkové úspory ve fixních nákladech přibližně 38 milionů Kč. Tyto rozdíly mezi plánovanými a aktuálními náklady ukazují, že společnost Bosch Powertrain s.r.o. dokázala efektivně optimalizovat své náklady a dosáhnout úspor ve většině nákladových kategorií.

3.3 Klíčové ukazatele výkonnosti (KPI)

KPI jsou nezbytným nástrojem pro měření a hodnocení efektivity a úspěšnosti procesů ve společnosti Bosch Powertrain s.r.o. Tyto ukazatele poskytují vedení společnosti přehled o aktuálním stavu výroby a umožňují včasné odhalení potenciálních problémů. V této kapitole se zaměřím na analýzu KPI pro výrobek X za rok 2023. KPI se analyzují po výpočtech odchylek z aktuálních variabilních a fixních nákladů viz minulá kapitola. Tyto odchylky se poté zdůvodňují těmito klíčovými ukazateli výkonnosti. Tento přístup umožňuje identifikovat a analyzovat příčiny odchylek, což přispívá k lepšímu pochopení a řízení nákladů a výkonnosti výroby.

Tabulka 8: Přehled klíčových ukazatelů výkonnosti výrobku X za rok 2023

Přehled KPI	PY	MTD-1	MTD	YTD	CF02	BP 2023
Objem produkce v tis. (ks)	757	68	74	143	732	700
Produktivita (ks/hod.)	1,11	1,02	1,15	1,06	1,08	1,04
Nářadí (Kč/ks)	88	77	74	78	95	90
Spotřební materiál vč. kapalin (Kč/ks)	84	53	101	75	88	97
Zmetky (%)	3	2,91	3,04	3,01	3,08	3,06
Údržba (Kč/ks)	154	132	141	137	159	150
Údržba v mil. (Kč)	136	12	13	22	149	158

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dat, 2024

Tabulka 8 představuje přehled klíčových ukazatelů výkonnosti pro výrobek X za rok 2023 do data konzultace s ředitelem controllingu, která se konala v březnu 2024. Zahrnuje porovnání s předchozím rokem (PY), hodnoty za měsíc do aktuálního data (MTD-1 a MTD), hodnoty od začátku roku do aktuálního data (YTD), prognózy pro leden a únor (CF02) a hodnoty podle obchodního plánu (BP).

Objem produkce odráží počet vyrobených kusů za dané období. V předchozím roce bylo vyrobeno 757 000 kusů, což naznačuje vysokou produkční kapacitu firmy. Hodnoty MTD-1 a MTD ukazují aktuální výrobu na 68 000 a 74 000 kusů, naznačující mírný nárůst produkce během měsíce. YTD hodnota je 143 000 kusů, odpovídající plánovanému ročnímu objemu. Prognóza pro únor je 732 000 kusů, indikující stabilní produkci, a obchodní plán (BP) stanovuje cílovou výrobu na 700 000 kusů. Tato čísla mohou být ovlivněna poptávkou na trhu, dostupností surovin a efektivitou výrobních procesů.

Produktivita měří efektivitu výroby. Její hodnoty se pohybují od 1,02 kusu za hodinu (MTD-1) po 1,15 kusu za hodinu (MTD). YTD hodnota je 1,06 kusu za hodinu, což ukazuje mírný pokles efektivity ve srovnání s MTD. Obchodní plán stanovuje produktivitu na 1,04 kusu za hodinu. Tento ukazatel může být ovlivněn faktory jako údržba strojů, školení zaměstnanců a optimalizace pracovních postupů.

Nástroje představují náklady na nástroje potřebné pro výrobu jednoho kusu výrobku. V předchozím roce byly náklady 88 Kč na kus, zatímco aktuální hodnoty ukazují pokles na 74 Kč na kus (MTD). Prognóza je 110 Kč a obchodní plán stanovuje náklady na 90 Kč. Tento pokles může být způsoben lepším využitím stávajících nástrojů, hromadnými nákupy nebo zavedením efektivnějších výrobních technologií.

Spotřební materiál zahrnuje náklady na materiály potřebné pro výrobu. Hodnoty se pohybují od 53 Kč (MTD-1) do 115 Kč (MTD). YTD hodnota je 75 Kč, prognóza pro leden

a únor je 100 Kč a obchodní plán je 97 Kč na kus. Tento rozdíl je ovlivněn kolísáním cen surovin, změnami ve výrobních postupech nebo snahou o úsporu materiálů prostřednictvím optimalizace výrobních procesů.

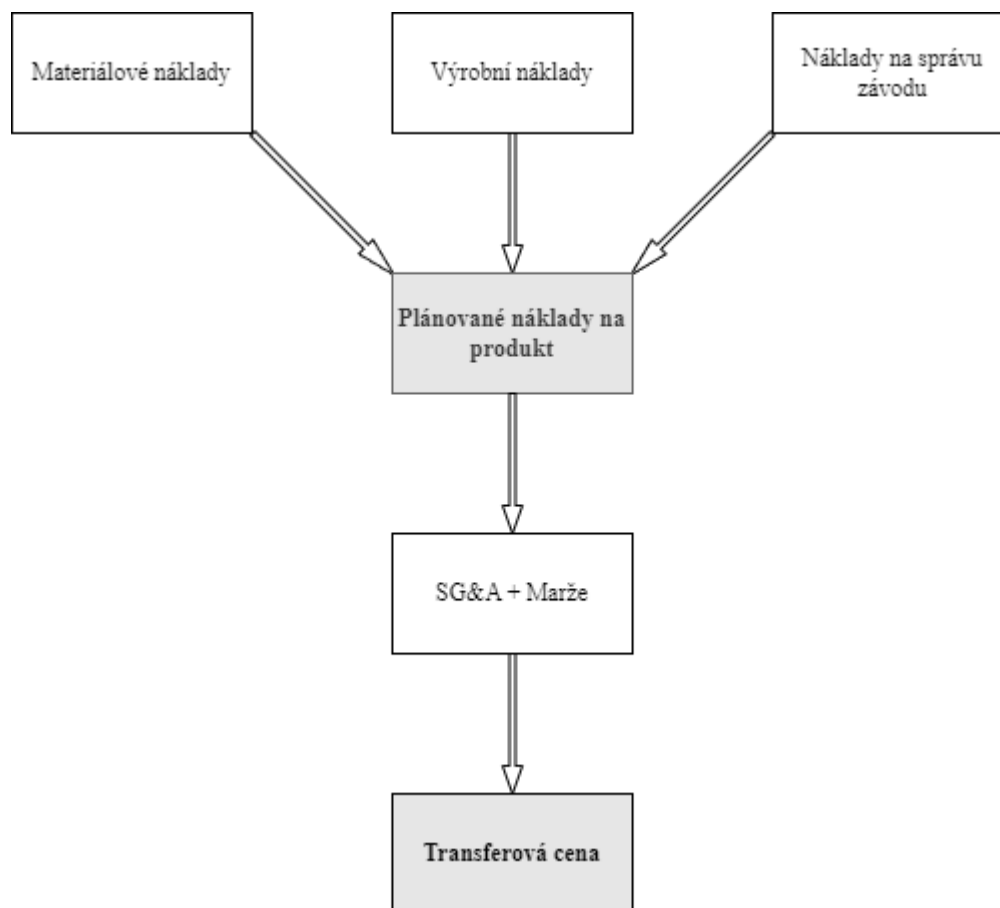
Zmetky představují procento nevyhovujících výrobků. V předchozím roce byly zmetky na úrovni 3 %, aktuální hodnoty se pohybují od 2,91 % (MTD-1) do 3,04 % (MTD). Prognóza pro leden a únor je 3,08 % a obchodní plán stanovuje zmetky na 3,06 %. Zvýšení procenta zmetků je důsledkem změn v surovinách, výrobních postupech nebo nedostatečné kvality kontroly.

Údržba se měří dvěma způsoby. První způsob představuje náklady na údržbu výrobního zařízení na jeden kus výrobku. Hodnoty se pohybují od 132 Kč (MTD-1) do 141 Kč (MTD). Prognóza je 159 Kč a obchodní plán stanovuje údržbu na 150 Kč na kus. Tento nárůst je způsoben stárnutím výrobního zařízení, nutností častějších oprav nebo zvyšováním cen náhradních dílů.

Druhý způsob měření údržby je jako celek. Celkové náklady se pohybují od 12 milionů Kč (MTD-1) do 13 milionů Kč (MTD), s prognózou na 149 milionů Kč a obchodním plánem na 158 milionů Kč. Tento růst reflektuje zvýšené investice do modernizace a údržby stávajících zařízení, které jsou klíčové pro udržení vysoké efektivity a minimalizaci prostojů ve výrobě.

3.4 Cenová kalkulace výrobku X – kalkulační schéma výpočtu jeho transferové ceny

Obrázek 6 níže ukazuje schéma alokovaných nákladů, které vedou k vytvoření transferové ceny. Proces je rozdělen do několika fází, z nichž každá obsahuje specifické nákladové položky.



Obrázek 6: Výpočetní postup výrobku X pro určení jeho transferové ceny

(vlastní zpracování dle interních dat, 2024)

Mezi materiálové náklady spadají pouze komponenty z kusovníku výrobku, tedy přímý nákup. Přímým nákupem se zabývá PQA oddělení. Toto oddělení spravuje reklamace produktů, provádí vstupní kontrolu výrobních závodů, poskytuje klíčová data o výrobcích a mnoho dalšího.

Výrobní náklady zahrnují řízení kvality a metody (QMM oddělení, které má na starosti například aplikaci nástrojů a metod jakosti, zajištění měřidel a měřící techniky, analýzu čistoty dílců a výrobků, dokumentaci či zkoušky čerpadel a dalších komponentů), technické funkce (TEF oddělení – těchto oddělení je dohromady deset a zaobírají se správou obráběcích nástrojů, optimalizací a vývojem výrobních procesů, návrhy, konstrukcí a výrobou provozních prostředků a přípravků, technickou dostupností výrobních zařízení, optimalizací nákladů na údržbu a zásob, digitalizací na výrobě, plánováním layoutů a správě dokumentace), energii,

údržbu, dopravu, balení a sklad. Dále pak zahrnuje nepřímý nákup, jenž má na starosti PUI oddělení, které nakupuje nevýrobní materiál, zboží a služby potřebné pro optimální provoz podnikání.

Náklady na správu závodu zahrnují lidské zdroje (HR). Toto oddělení má na starosti mzdovou agendu, hledání nových zaměstnanců a jejich rozvoj, programátory (ICO), kteří zajišťují bezproblémovost v oblasti IT a spravují SAP a controllingové oddělení (CTG).

Plánované náklady na produkt jsou výsledkem součtu materiálových nákladů, výrobních nákladů a nákladů na správu závodu. Prodejní, všeobecné a administrativní náklady, který jsou ještě navýšeny o marži, zahrnují logistiku prodeje (LOG – sales), která řízením logistických procesů a jejich optimalizací přispívá k dosažení strategie firmy a spokojenosti zákazníků, zaměstnanců a partnerů firmy.

Mezi administrativní výdaje spojené s prodejem a distribucí produktů patří například náklady na distribuci, kancelářské potřeby a vybavení včetně provozu kancelářských prostor, účetní služby, platy administrativního personálu, výpočetní techniku a software, školení a rozvoj zaměstnanců či internetové služby. Tyto výdaje nejsou přímo spojené s výrobním procesem, ale jsou nezbytné pro podporu a řízení obchodních operací firmy. Marže představuje rozdíl mezi prodejní cenou produktu a jeho celkovými náklady. vyjadřuje tedy zisk, který firma generuje z každého prodaného produktu. Marže je klíčovým ukazatelem ziskovosti, protože udává, kolik peněz zůstane firmě po pokrytí všech nákladů na výrobu a prodej produktu. V rámci stanovení transferové ceny je důležité zahrnout přiměřenou marži, aby bylo zajištěno, že jako dceřiná společnost dosáhne odpovídajícího zisku a zisk bude zdaněn tam, kde skutečně vzniká.

Transferová cena je výsledkem součtu všech výše uvedených nákladových kategorií: materiálových nákladů, výrobních nákladů, nákladů na správu závodu, plánovaných nákladů na produkt a prodejních, všeobecných a administrativních nákladů navýšených o marži. Je to cena, za kterou jihlavský závod prodává produkty nebo služby své mateřské společnosti. Tato cena je důležitá pro vnitropodnikové účtování a umožňuje firmě lépe sledovat a řídit náklady a výkonnost jednotlivých divizí. S přiměřeným ziskem transferová cena má zaručit, aby se, jak bylo řečeno výše, zisk v rámci nadnárodní skupiny neoptimalizoval, nepřesouval a byl zdaněn tam, kde opravdu vzniká, a tedy firma vykazovala zisky v souladu s ekonomickou realitou.

Výpočet transferové ceny výrobku X

Plánované náklady na produkt zahrnují náklady na produkt (přímé a nepřímé náklady). Přímé náklady zahrnují personální náklady, které jsou stanoveny na 102,3 Kč na kus, což v tomto konkrétním výpočtu odpovídá fiktivnímu jednomu výrobku, u kterého výroba trvá

11 minut. Nepřímé náklady, jako je údržba a náklady na prostory, jsou zahrnuty ve výrobních režijních nákladech. Výrobní režie činí 7 % z nákladů na produkt. Výpočet výrobní režie je následující:

$$\text{Výrobní režie} = 102,3 \times 0,07 = 7,161 \text{ Kč/ks} \quad (8)$$

Náklady na správu závodu činí 10 % z nákladů na produkt. Výpočet probíhá následovně:

$$\text{Náklady na správu závodu} = 102,3 \times 0,10 = 10,23 \text{ Kč/ks} \quad (9)$$

Materiálové náklady podle oceněného kusovníku byly stanoveny na 200 Kč na kus. Dalšími náklady jsou zmetky (chybové náklady), které tvoří 3 % z materiálových nákladů. Výpočet je:

$$\text{Zmetky} = 200 \times 0,03 = 6 \text{ Kč/ks} \quad (10)$$

Režijní náklady na materiál (kancelář nákupu a logistika) tvoří 5 % z materiálových nákladů. Výpočet je následující:

$$\text{Režijní náklady na materiál} = 200 \times 0,05 = 10 \text{ Kč/ks} \quad (11)$$

Tyto náklady se poté sečtou a vyjdou plánované náklady na produkt:

$$\text{Plánované N na produkt} = 102,3 + 7,161 + 10,23 + 200 + 6 + 10 = 335,691 \text{ Kč/ks} \quad (12)$$

Prodejní náklady činí 5 % z plánovaných nákladů na produkt. Výpočet je následující:

$$\text{Prodejní náklady} = 335,691 \times 0,05 = 16,78455 \text{ Kč/ks} \quad (13)$$

Marže činí 3 % z plánovaných nákladů na produkt. Výpočet je následující:

$$\text{Marže} = 335,691 \times 0,03 = 10,0707 \text{ Kč/ks} \quad (14)$$

Konečná hodnota transferové ceny je spočítána jako:

$$\text{Transferová cena} = 335,691 + 16,78455 + 10,0707 = 362,5462 \text{ Kč/ks} \quad (15)$$

Transferová cena výrobku X je tedy přibližně 362,55 Kč.

Metoda výpočtu transferové ceny, známá jako „cost plus“, je běžně používána smluvními výrobci, tedy i firmou Bosch Powertrain s.r.o. Ceny jsou nastaveny na začátku každého roku,

odvozené od plánovaných nákladů. V průběhu roku jsou pak sledovány skutečné náklady a transferové ceny jsou upravovány (zvyšovány či snižovány) tak, aby závod jako celek dosahoval přiměřeného zisku. Tento proces umožňuje flexibilní reakci na změny v nákladových strukturách a zajišťuje, že ceny odrážejí aktuální ekonomické podmínky.

4 Návrhy pro zlepšení controllingu ve společnosti

V této kapitole jsou shrnuty poznatky a zjištění z analýzy controllingových aktivit ve společnosti Bosch Powertrain s.r.o. a navržena konkrétní doporučení ke zlepšení fungování controllingu.

Společnost využívá kooperativní styl řízení, který podporuje existenci řízení založeného na plánování a kontrole. Odpovědnost za výsledky je jasně definována a je důsledně dohlíženo na plnění stanovených cílů. Tento přístup zahrnuje také různé sankcionování v případě nesplnění cílů, což napomáhá k dosažení vysoké efektivity a disciplíny v rámci podniku.

Controlling v procesu řízení má na společnost různé vlivy. Jeden z těchto vlivů je zajištěn prostřednictvím jasně definovaných procedur a odpovědností. Další vlivy vychází z odborných znalostí a zkušeností controllingového týmu, které jsou respektovány napříč různými odděleními. Tento dvojitý vliv zajišťuje, že controlling má významnou roli v řízení podniku.

Controlling v Bosch Powertrain s.r.o. intenzivně plní všechny své funkce, zejména strategické, koordinační a informační úlohy. V oblasti řízení a regulace se controlling aktivně podílí na tvorbě a realizaci plánů, což přispívá k celkové koordinaci činností napříč podnikem. Funkční šířka controllingu je tedy zajištěna efektivním plněním všech potřebných úloh.

Controlling je ve společnosti organizačně samostatný a disponuje jasně vymezenými kompetencemi. Existence controllingového oddělení umožňuje ujednání výkonnostních a nákladových cílů, což je podpořeno jasnou vizí controllingu. Vedoucí controller má dostatečný hierarchický potenciál k prosazování controllingových cílů a vizí, což je klíčové pro efektivní řízení.

Strategický plánovací a kontrolní systém je ve společnosti Bosch Powertrain s.r.o. dobře vybudován. Vize podniku je jasně definována a proces strategického plánování je systematicky zaveden a pevně zakotven v rámci organizační struktury. Průběžné plánování strategie ve všech podnikových oblastech, intenzivní používání nástrojů strategického plánování a provádění strategických kontrol zajišťují, že dlouhodobé cíle podniku jsou systematicky sledovány a dosahovány.

Operativní plánovací a kontrolní systém je také dobře integrovaný s krátkodobým a střednědobým podnikovým plánováním a tvorbou rozpočtu. Nástroje operativního plánování jsou intenzivně využívány a tvorba rozpočtu probíhá metodou protiproudu, což zahrnuje provádění výpočtů očekávaných orientovaných na opatření. Tento systém zajišťuje efektivní řízení operativních činností.

System zajišťování informací je ve společnosti na vysoké úrovni, což se projevuje v kvalitě reportingu. Externí část controllingu umožňuje přístup k relevantním informacím z vnějšího prostředí, což je klíčové pro efektivní rozhodování. Kvalita reportingu je důležitým faktorem pro podporu manažerských rozhodnutí.

Controlling ve společnosti je dobře strukturován a zdokumentován. Dokumentace plánování strategie, institucionalizace strategického porovnávání plán – skutečnost, systematizace strategického porovnávání informací a používání příručky controllingu přispívají k udržení vysokého standardu a konzistence controllingových procesů.

Doporučení

Na základě provedené analýzy lze navrhnout několik opatření ke zlepšení fungování controllingu ve společnosti Bosch Powertrain s.r.o. Jedno z možných opatření je dlouhodobé sledování a hodnocení implementovaných opatření, aby se ověřila jejich efektivita a případně navrhly další úpravy či zlepšení. Tento proces by měl být systematický a pravidelný, aby bylo možné rychle reagovat na případné nedostatky a optimalizovat controllingové procesy.

Dalším doporučením je zavedení systematického školení a rozvoje zaměstnanců v oblasti moderních controllingových nástrojů a technologií. Tím by se zajistilo, že controllingový tým je dobře vybaven pro práci s nejnovějšími metodami a nástroji, což by mohlo dále zvýšit efektivitu a přesnost controllingových procesů.

Další možností může být prozkoumat integrace pokročilých analytických nástrojů a softwarových řešení. Využití technologií, jako jsou big data a umělá inteligence, může výrazně zlepšit schopnost analyzovat velké objemy dat a poskytovat hlubší a rychlejší analytické poznatky, čímž se zlepší kvalita a rychlost rozhodovacích procesů.

Posílení spolupráce mezi controllingem a ostatními odděleními, zejména v oblasti výzkumu a vývoje, může přinést nové příležitosti pro optimalizaci nákladů a zlepšení celkové výkonnosti podniku. Tento přístup může vést k lepšímu využití zdrojů a inovacím, které posílí konkurenceschopnost společnosti.

Tato doporučení by měla přispět k dalšímu posílení controllingu ve společnosti Bosch Powertrain s.r.o. a podpořit její dlouhodobou udržitelnost a konkurenceschopnost na trhu.

Závěr

Tato diplomová práce si kladla za cíl analyzovat controllingové aktivity ve společnosti Bosch Powertrain s.r.o. a navrhnout opatření ke zlepšení fungování controllingu v této společnosti. Na základě provedené analýzy lze konstatovat, že cíl práce byly úspěšně splněny. Byly podrobně prozkoumány současné postupy a nástroje controllingu ve společnosti, identifikovány klíčové oblasti pro potenciální zlepšení a navržena konkrétní opatření, která by měla přispět k efektivnějšímu řízení a vyšší výkonnosti podniku.

Detailní analýza stávajících controllingových procesů ve společnosti Bosch Powertrain s.r.o. umožnila identifikovat slabiny a omezení současného systému controllingu. Na základě těchto zjištění byla navržena opatření pro zlepšení efektivity a účinnosti controllingu. Doporučená opatření zahrnují také zlepšení procesu cenové kalkulace výrobků, což může přispět k lepšímu rozhodování a plánování nákladů.

Pro rozšíření této práce nebo pokračování ve výzkumu jsou navrženy různé směry. Doporučuje se dlouhodobé sledování a hodnocení implementovaných opatření, aby se ověřila jejich efektivita a případně navrhly další úpravy či zlepšení. Dalším doporučením je zavedení systematického školení a rozvoje zaměstnanců v oblasti moderních controllingových nástrojů a technologií. Tím by se zajistilo, že controllingový tým je dobře vybaven pro práci s nejnovějšími metodami a nástroji, což by mohlo dále zvýšit efektivitu a přesnost controllingových procesů. Také by bylo užitečné prozkoumat možnosti integrace umělé inteligence, pokročilých analytických nástrojů a softwarových řešení, které by umožnily hlubší a rychlejší analýzu dat, čímž by se zlepšila kvalita a rychlost rozhodovacích procesů.

Tato diplomová práce poskytla nejen teoretický přehled o problematice controllingu, ale také praktické návrhy, které mohou přispět ke zlepšení výkonu a efektivity společnosti Bosch Powertrain s.r.o. Budoucí výzkum a implementace navrhovaných opatření mohou dále posílit postavení společnosti na trhu a zajistit její dlouhodobou udržitelnost a konkurenceschopnost.

Seznam použité literatury:

ABRA. Čo je controlling a ako na neho. [online]. [cit. 2024-05-11]. Dostupné z: <https://www.abra.eu/sk/co-je-controlling-a-ako-na-neho/>

AUTOSERVIS. Bosch v ČR dokázal reagovat na nestabilní trh. [online]. [cit. 2024-02-02]. Dostupné z: <https://www.autoservismagazin.cz/aktuality/2023-06-09-bosch-v-cr-dokazal-reagovat-na-nestabilni-trh>

BOSCH. Jihlava. [online]. 2024 [cit. 2024-04-16]. Dostupné z: <https://www.bosch.cz/nase-spolecnost/bosch-v-ceske-republice/jihlava/>

BOSCH. Společnost Bosch v kostce. [online]. [cit. 2024-02-02]. Dostupné z: <https://bosch-shop.cz/pages/about-bosch>

BOSCH. Výroční obchodní výsledky 2022. [online]. [cit. 2024-02-02]. Dostupné z: <https://www.bosch-press.cz/pressportal/cz/cs/press-release-46528.html>

BOSCH-SHOP. Společnost Bosch v kostce. [online]. [cit. 2024-04-13]. Dostupné z: <https://bosch-shop.cz/pages/about-bosch>

CONTROLLER INSTITUT. Co všechno je controlling. [online]. [cit. 2024-05-11]. Dostupné z: <https://www.controlling.cz/blog/co-vsechno-je-controlling>

EPSTEIN, Rolf. WITZEMANN, Tobias. *The Future of Controlling*. [online]. [cit. 2024-05-11]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/finance-transformation/CFO-Insights-Future-of-Controlling.pdf#:~:text=URL%3A%20https%3A%2F%2Fwww2.deloitte.com%2Fcontent%2Fdam%2FDeloitte%2Fde%2FDocuments%2Ffinance>

ESCHENBACH, Rolf a SILLER, Helmut. *Profesionální controlling: koncepce a nástroje*. 2. přepracované vydání. Přeložil Jaroslav RUBÁŠ. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-918-0.

ESCHENBACH, Rolf. *Controlling*. 2. vydání, Přeložily Pavla Fialová a Eva Chmátalová. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-735-7035-1

FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing, 2012. Expert. ISBN 978-80-247-3985-4.

FREIBERG, František. *Finanční controlling: koncepce finanční stability firmy*. Praha: Management Press, 1996. ISBN 978-80-85943-03-4.

GRADIENT 5. Praktický controlling a reporting. [online]. [cit. 2024-05-11]. Dostupné z: <https://www.gradient5.sk/controlling-a-reporting/>

HÁLEK, Vítězslav. *Management a marketing*. Hradec Králové: Dr. Ing. Vítězslav Hálek, MBA, Ph.D., 2016. ISBN 978-80-260-9723-5.

HORVÁTH & PARTNERS. *Nová koncepce controllingu: cesta k účinnému controllingu*. Praha: Profess Consulting, 2004. Poradce controllingu. ISBN 80-7259-002-2.

JANIČKOVÁ, Nikola a ŽIŽLAVSKÝ, Ondřej. *Klíčové ukazatele výkonnosti pro malé a střední nevýrobní podniky, operující v automobilovém průmyslu – předvýzkum*. [online]. [cit. 2024-03-18]. Dostupné z: https://dspace5.zcu.cz/bitstream/11025/42379/1/5_Janickova_Zizlavsky.pdf

KAPLAN, Robert a COOPER, Robin. *Cost & Effect: Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance*. Boston: Harvard Business Press, 1998. ISBN 0875847889.

KNÁPKOVÁ, Adriana, PAVELKOVÁ Drahomíra, REMEŠ Daniel a ŠTEKER Karel. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.

KRÁL, Bohumil. *Manažerské účetnictví*. 4. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2018. ISBN 978-80-7261-568-1.

KUTÁČ, Josef a JANOVSÁ Kamila. *Podnikový controlling*. Ostrava: Vysoká škola báňská, 2012. ISBN 978-80-248-2593-9.

LAZAR, Jaromír. *Manažerské účetnictví a controlling*. Grada, 2012. ISBN 8024779889.

LIBRARIES. Planning, Organizing, Leading, and Controlling. [online]. [cit. 2024-04-11]. Dostupné z: <https://open.lib.umn.edu/principlesmanagement/chapter/1-5-planning-organizing-leading-and-controlling-2/>

MÁČE, Miroslav. *Účetnictví a finanční řízení*. Finance. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4574-9.

NEEDLES, Belverd E., POWERS, Marian, CROSSON, Susan V. *Financial & managerial accounting*. 7th ed. Boston: Houghton Mifflin, 2005. ISBN 0-618-39362-5.

ORANGE ACADEMY. Manažerské účetnictví – Víte, co obnáší? [online]. [cit. 2024-03-07]. Dostupné z: <https://orangeacademy.cz/clanky/manazerske-ucetnictvi-vite-co-obnasi/>

PARMENTER, David. *Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs*. 4th ed. Hoboken, New Jersey: John Wiley, 2020. ISBN 978-1-119-62077-8.

PEOPLE TO RETAIL. Co znamenají KPI ukazatele? [online]. [cit. 2024-03-18]. Dostupné z: <https://peopletoretail.cz/blog/manualretailu-co-pro-nas-znamenaji-kpi-ukazatele/>

POPESKO, Boris a PAPADAKI Šárka. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-5773-5.

PRŮMYSLOVÉ SPEKTRUM. Dělejte to jinak: Vyhodnocení výroby pro manažery v ERP. [online]. [cit. 2024-04-11]. Dostupné z: <https://www.mmspektrum.com/clanek/delejte-to-jinak-vyhodnoceni-vyroby-pro-manazery-v-erp>

RAŠKA, Zdeněk. *Inovace ve finančním řízení*. Ekonomie studium. Praha: Alfa Publishing, 2007. ISBN 978-80-86851-65-5.

SCHOLLEOVÁ, Hana. *Investiční controlling: jak hodnotit investiční záměry a řídit podnikové investice*. Prosperita firmy. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2952-7.

SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5. aktualizované. a doplněné vydání. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.

ŠÍŠKA, Ladislav. *Vztah disciplín controlling a manažerské účetnictví*. [online]. [cit. 2024-04-11]. Dostupné z: <https://cfuc.vse.cz/pdfs/cfu/2013/03/07.pdf>

ŠOLJAKOVÁ, Libuše a FIBÍROVÁ Jana. *Reporting*. 3. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2759-2.

VOLLMUTH, Hilmar J. *Nástroje controllingu od A do Z*. 2. české vydání. Přeložila Ludmila SLADKÁ, přeložil Jiří VYSUŠIL. Praha: Profess Consulting, 2004. ISBN 80-7259-032-4.

YOSUA, Dave, WHITE, Karen R. J., LAVIGNE, Lydia. *Project controls*. [online]. [cit. 2024-03-06]. Seattle: Project Management Institute. Dostupné z: <https://www.pmi.org/learning/library/project-controls-healthy-pulse-status-8072>