

Finance podniku: Komplexní pojetí

Marek Vochozka a kolektiv

finanční řízení podniku

optimalizace majetkové
a kapitálové struktury

hodnota podniku

metody hodnocení podniku

mimořádné financování, krize podniku

Finance podniku: Komplexní pojetí

Marek Vochozka a kolektiv



finance

GRADA Publishing

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude trestně stíháno.

Edice Finanční řízení

prof. Ing. Marek Vochozka, MBA, Ph.D., dr. h. c. a kolektiv

Finance podniku: Komplexní pojetí

Kolektiv autorů:

prof. Ing. Marek Vochozka, MBA, Ph.D., dr. h. c.

Ing. Jaromír Vrbka, MBA, Ph.D.

Ing. Vojtěch Stehel, MBA, Ph.D.

Mgr. Petr Šuleř, Ph.D.

Ing. Zuzana Rowland, MBA, Ph.D.

Ing. Veronika Machová, MBA

Ing. Jakub Horák, MBA

Ing. Tomáš Krulický, MBA

Vydala GRADA Publishing, a.s.

U Průhonu 22, Praha 7

tel.: 234 264 401, fax 234 264 400

www.grada.cz

jako svou 8313. publikaci

Realizace obálky Zdeněk Dušek

Sazba Jan Šístek

Odpovědná redaktorka Ing. Kateřina Patková

Počet stran 312

První vydání, Praha 2021

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod a.s.

© GRADA Publishing, a. s., 2021

ISBN 978-80-271-4633-8 (pdf)

ISBN 978-80-271-3267-6 (print)

Obsah

1. Úvod do problematiky financí podniku	9
1.1 Úloha finančního manažera v organizaci	9
1.1.1 Finanční plánování a kontrola	9
1.1.2 Prognózy a plánování	10
1.1.3 Strategické plánování	11
1.1.4 Mění se role finančního manažera	11
1.1.5 Přidělení finančních prostředků (investice)	12
1.1.6 Získávání finančních prostředků (financování)	13
1.1.7 Řízení finančních rizik	13
1.2 Prostředí podniku z pohledu finančního manažera	14
1.2.1 Prostředí podniku	14
1.2.2 Stakeholderi	14
1.2.3 Společenská odpovědnost firem (Corporate social responsibility – CSR)	16
1.3 Vazba controllingu a financí podniku na primární a sekundární funkce podniku	17
1.3.1 Historický vývoj controllingu	19
1.3.2 Funkce controllingu a jeho cíle	20
1.3.3 Controller a jeho povinnosti	22
1.3.4 Systém controllingu	24
1.3.5 Nástroje operativního a strategického controllingu	26
1.3.6 Návaznost controllingu na primární funkce podniku	27
1.3.7 Návaznost controllingu na sekundární funkce podniku	29
1.4 Práce s finančními daty podniku – výkazy účetní závěrky	31
1.4.1 Účetní závěrka	31
1.4.2 Manažerské účetnictví	32
1.4.3 Rozvaha	32
1.5 Časová hodnota peněz	42
1.5.1 Historie peněz	43
1.5.2 Funkce a vlastnosti peněz	44
1.5.3 Výměnný obchod	44
1.5.4 Stanovení hodnoty peněz	45
1.6 Vztah rizik a výnosů	50
1.6.1 Výnos	50
1.6.2 Riziko	52
1.6.3 Náklady	57
1.6.4 Teorie užítu	60
1.6.5 Produkční funkce	62
1.6.6 Vztah nákladů, výnosů a ceny	64
1.6.7 Hospodářský výsledek	64
1.7 Finanční dopad získávání nových zaměstnanců a vzdělávání a rozvoje stávajících zaměstnanců	66
1.7.1 Financování rozvoje	66
1.7.2 Rozvoj zaměstnanců	67
1.7.3 Náklady na výdaje	67
1.7.4 Finanční odměny	72
2. Finanční řízení a optimalizace oběžného majetku	73
2.1 Řízení zásob	73
2.1.1 Odlišné přístupy k velikosti zásob	74
2.1.2 Systémy řízení zásob	75

2.1.3	Q-systém řízení zásob	76
2.1.4	P-systém řízení zásob	77
2.1.5	Systém dvou zásobníků	79
2.1.6	Strategie řízení zásob	79
2.1.7	Příznaky špatného řízení zásob	80
2.1.8	Metody k řízení zásob	81
2.2	Řízení hotovosti, řízení peněžního toku, jejich optimalizace	89
2.2.1	Řízení hotovosti	90
2.2.2	Motivy držení hotovosti	91
2.2.3	Náklady udržení hotovosti	92
2.2.4	Investování peněžní hotovosti	92
2.2.5	Přístupy k určení optimálního stavu hotovosti – modely řízení hotovosti	93
2.2.6	Řízení cash flow	96
2.3	Řízení pohledávek, faktoring, forfaiting	100
2.3.1	Význam a předmět řízení pohledávek	101
2.3.2	Prevence pohledávek	102
2.3.3	Monitorování pohledávek	109
2.3.4	Vymáhání pohledávek	112
3.	Finanční řízení a optimalizace dlouhodobého majetku	117
3.1	Struktura dlouhodobého majetku podniku	117
3.1.1	Charakteristika dlouhodobého majetku	117
3.1.2	Dlouhodobý hmotný majetek (DHM)	118
3.1.3	Dlouhodobý nehmotný majetek (DNM)	119
3.1.4	Dlouhodobý finanční majetek (DFM)	120
3.1.5	Operace s dlouhodobým majetkem	120
3.1.6	Goodwill podniku	124
3.2	Investice podniku, fáze investice a investiční rozhodování (předrealizační, realizační a postrealizační fáze, statické a dynamické metody, cost-benefit analýza, stínové ceny)	126
3.2.1	Základní pravidla financování, daňový štít, finanční páka	131
3.2.2	Investice podniku	132
3.2.3	Fáze investičního procesu	133
3.3	Hodnocení efektivity investic	139
3.3.1	Metody hodnocení efektivity investic	140
3.3.2	Investiční strategie	147
3.3.3	Investiční riziko	148
3.3.4	Cost-Benefit analýza	150
3.3.5	Stínové ceny	155
3.3.6	Neúspěšnost investičních projektů	156
4.	Kapitálová struktura a hodnota podniku	159
4.1	Kapitálová struktura podniku, optimalizace kapitálové struktury	159
4.1.1	Kapitálová struktura podniku, optimalizace kapitálové struktury	159
4.1.2	Optimální kapitálová struktura podniku	163
4.2	Dluhová politika podniku (úvěrové riziko, význam zadlužení)	173
4.2.1	Úvěrové riziko	174
4.2.2	Řízení úvěrového rizika	175
4.2.3	Celková zadluženost	175
4.2.4	Stupeň oddlužení	175
4.2.5	Doba splacení dluhu z cash flow	175
4.3	Zisk jako nástroj refinancování činnosti podniku. Dividendová politika podniku – payout policy	176

4.4	Hodnota podniku pro investory, akcionáře, věřitele. Vazby na stakeholders	178
4.4.1	Hodnota podniku pro investory, akcionáře, věřitele	178
4.4.2	Vazby na stakeholders	184
4.5	Řízení hodnoty podniku s vrcholovým ukazatelem FCFF, FCFE a EVA Entity, EVA Equity	185
4.5.1	FCFF (Free Cash Flow to the Firm)	185
4.5.2	FCFE (Free Cash Flow to Equity)	186
4.5.3	EVA entity a EVA equity	187
5.	Metody hodnocení podniku	188
5.1	Finanční analýza (horizontální, vertikální, poměrová)	188
5.1.1	Horizontální analýza	189
5.1.2	Vertikální analýza	190
5.1.3	Horizontální a vertikální analýza – dělení	191
5.2	Bonitní modely	197
5.2.1	Komparativně-analytické metody	198
5.2.2	Matematicko-statistické metody	198
5.2.3	Soustava bilančních analýz podle Rudolfa Douchy	205
5.3	Bankrotní modely a ostatní modely	206
5.3.1	Porovnání bankrotních modelů	206
5.3.2	Kritéria vyžadovaná pro nástroje modelu predikce bankrotu	210
5.3.3	Faktory ovlivňující bankrot podniků	218
5.3.4	Druhy bankrotních modelů	220
5.3.5	Bankrotně bonitní modely	228
5.4	Metody komplexního hodnocení podniku – EVA, MVA, TSR a další, benchmarkingové modely (INFA, Balance Scorecard a další)	234
5.4.1	Hodnocení podniku podnikem	234
5.4.2	Hodnocení podniku při změně vlastníka společnosti	235
5.4.3	Hodnocení podniku externími subjekty	235
5.4.4	Metody využívané k hodnocení podniku dle jeho výkonnosti	236
5.4.5	Průměrné vážené náklady na celkový kapitál – WACC	238
5.4.6	Total Shareholder Return – TSR	238
5.4.7	Benchmarkingové modely	239
5.4.8	Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů – INFA	240
5.4.9	Balanced Scorecard	241
5.4.10	Český benchmarkingový Index	242
5.5	Finanční plánování – metody sestavování plánu, krátkodobý a dlouhodobý finanční plán	242
5.5.1	Cíle podniku	243
5.5.2	Dlouhodobý a krátkodobý finanční plán	244
5.5.3	Metody sestavování plánu	250
5.5.4	Kontrola plnění plánu	251
6.	Mimořádné financování	253
6.1	Životní cyklus podniku	253
6.1.1	Životní cyklus podniku	255
6.1.2	Strategie podniku jako recept úspěšnosti	255
6.2	Financování podniku v době jeho založení – zakladatelský projekt, zakladatelský rozpočet a financování růstu podniku	259
6.2.1	Založení podniku	259
6.3	Financování růstu podniku	262
6.3.1	Růst podniku	262
6.3.2	Stabilizace podniku	263

6.3.3	Rizikové (ne)chování podniku aneb jak se na příkladech vyhnout hrozbám	263
6.4	Krise podniku – krize vedení, krize autonomie, krize kontroly, krize byrokracie	265
6.4.1	Krise podniku ve významu časového vývoje	270
6.4.2	Pionýrství a krize vedení	271
6.4.3	Řízení a krize autonomie	271
6.4.4	Delegování a krize kontroly	272
6.4.5	Koordinace a krize byrokracie	272
6.4.6	Spolupráce a krize psychologického nasycení	272
6.5	Financování podniku v době insolvence podniku, sanace podniku	273
6.5.1	Restrukturalizace (sanace) podniku	273
6.5.2	Restrukturalizace majetku podniku	278
6.5.3	Aktuality k restrukturalizačnímu plánu (preventivní restrukturalizace)	279
6.6	Restrukturalizace podniku. Transformace podniku. Fúze podniků. Převzetí	281
6.6.1	Transformace podniku skrze sdružování a jiné formy změny	281
6.6.2	Fúze	284
6.6.3	Rozdělení	285
6.6.4	Převod jmění	285
6.6.5	Změna právní formy	286
6.6.6	Přeshraniční přemístění sídla	287
6.7	Zánik podniku a ostatní mimořádné financování podniku	287
	Seznam použité literatury	292
	Slovo autorů	312

1. Úvod do problematiky financí podniku

1.1 Úloha finančního manažera v organizaci

Finanční řízení lze pojmut jako souhrn nástrojů a vědomostí, různých technik, které dávají možnost vyměřit, řídit a dohlížet, že užitky z investování do podniku v budoucnosti souhlasně vyvažují zdroje, které byly vloženy do podnikání. Tyto techniky by také měly zaručovat vlastníkovu firmu jeho odměnu za vynaložené peněžní prostředky a riziko, které podstoupil za účelem podnikání.

Finanční manažer často hledá způsoby, kde najít kapitál pro financování vstupů, řeší jejich strukturu. Dále si pokládá otázku: Kam s kapitálem dál? V jakém množství má kapitál investovat či jestli jsou jednotlivé oblasti procesů efektivní nebo nikoliv. Rozděluje zisk mezi vlastníky a určuje, jaká část bude reinvestována (Čížinská, 2018). Zjednodušeně finanční management (též finanční řízení podniku) hledá optimální možnosti získávání externích zdrojů (později též interních) financování. Hledá jejich využití na základě dosažení finančních cílů podniku. Musí též brát v potaz případné podmínky, ve kterých dosažení těchto cílů bývá často v reálném prostředí silně omezeno (Nývtová a Marinič, 2010).

I když by tato pozice mohla být známá pod různými jmény; rozpočtový úředník, kontrolor, viceprezident pro finanční záležitosti nebo jiné označení, finanční ředitel je jednou z nejdůležitějších pozic v jakékoli firmě, společnosti nebo korporaci. Finanční manažeri mají mnoho povinností a lze od nich očekávat mnoho. Vyžaduje se od nich řada dovedností, které se liší v závislosti na potřebách organizace.

Mezinárodní finanční manažer má stejný cíl jako každý jiný manažer v nadnárodní společnosti: maximalizovat bohatství akcionářů. Pokud se cena akcií firmy zvýší v důsledku rozhodnutí manažera, byla rozhodnutí dobrá. Akcionáři by uznali, že hodnota společnosti byla zvýšena úsilím manažera. Za účelem dosažení primárního cíle firmy maximalizovat bohatství akcionářů vykonává finanční manažer tři hlavní funkce: finanční plánování a kontrola, efektivní přidělování finančních prostředků a získávání finančních prostředků za příznivých podmínek (Daniel, 2010).

1.1.1 Finanční plánování a kontrola

Finanční plánování a kontrola musí být brány v úvahu současně. Pro účely kontroly stanoví finanční manažer standardy, jako jsou rozpočty, pro porovnání skutečného výkonu s plánovaným výkonem. Je odpovědný za přípravu rozpočtu a dohled nad jeho procesem. Je více než shromažďovatel odhadů, jak tomu bylo v minulosti často. Dnes musí finanční manažer sestavit rozpočet korporace, ale také řídit proces, pokud jde o její skutečné potřeby. Příprava těchto rozpočtů je plánovací funkcí, ale jejich správa je kontrolní funkcí.

Devizový trh a mezinárodní účetnictví hrají klíčovou roli, když se nadnárodní společnost pokouší vykonávat svou plánovací a kontrolní funkci. Například jakmile společnost překročí státní hranice, její návratnost investic závisí nejen na jejích obchodních ziscích nebo ztrátách z vnitrostátních obchodních operací, ale také na kurzových ziscích nebo ztrátách z fluktuací měn (Glain, 1997). Mezinárodní výkaznictví a controlling souvisí s technikami řízení operací nadnárodní společnosti. Smysluplné finanční zprávy jsou

základním kamenem efektivního řízení. Přesné finanční údaje jsou důležité zejména v mezinárodním obchodě, kde jsou obchodní operace obvykle pod dohledem na dálku.

1.1.2 Prognózy a plánování

Podnikatelský subjekt, jako nadnárodní společnost, musí plánovat budoucnost; musí zvážit alternativní strategie řízení a připravit kapitálové a provozní rozpočty a alternativní možnosti financování a hotovostního rozpočtu. Důležitou roli hraje finanční manažer při přípravě výhledové účetní závěrky, která se pokouší předpovědět výsledek podnikatelského subjektu v budoucích obdobích. To vyžaduje značné znalosti o podnikání firmy a faktorech, které pravděpodobně budou určovat její budoucí výsledky (Brealey a Myers, 2000).

Kapitálové plánování (jinak rozpočet) je proces, který je součástí rozhodování, do kterých stálých aktiv podniku se bude investovat. Investici můžeme pojmut jako cílevědomou kapitalizaci finančních výdajů, která je následně realizována skrze konkrétní aktiva. Tato aktiva poskytují zhodnocení vložených prostředků. Chápejme tedy termín investiční proces jako integraci dlouhodobého majetku (hmotného i nehmotného) nebo finančního majetku do podniku.

V první fázi přichází kapitál v podobě investice, která může být jednorázová, ale může probíhat i postupně. Tato investice je předpokládá účinky ve formě zisku, výnosů nebo peněžních toků, které vyplývají z realizace, kterou zahrnuje druhá fáze investice. Výsledný efekt investičního procesu pokaždé představuje rozdíl mezi výnosy a výdaji, výsledkem jsou kladné nebo záporné hodnoty. Jestliže zprvu podnik dosahuje záporného peněžního toku, ale následně se tok peněz obrátí na kladné hodnoty a ty trvale převyšují, jedná se o konvenční peněžní tok. V druhém případě může peněžní tok nabývat kladných i záporných hodnot, které se vzájemně střídají, a tento jev nazýváme nekonvekční peněžní tok.

K úspěšnému řešení kapitálového plánování přispívají základní strategické cíle, které jsou v zájmu podniku. Jestliže nejsou investice dostatečné, podnik ztrácí ziskové příležitosti a při reinvestování dojde k vázanosti kapitálu, která je zcela neefektivní (Čížinská, 2019).

Finanční manažer musí spolupracovat s dalšími vedoucími pracovníky při vytváření plánů, které budou formovat budoucnost firmy. Finanční manažer musí stanovit rozpočet v rámci procesu strategického plánování. Strategické plánování je formální proces pro stanovení cílů společnosti v dlouhodobém horizontu. Zahrnuje vypracování poslání, které zachycuje, proč společnost existuje a plány, jak se společnosti bude v budoucnu dařit.

Finanční prognózy jsou prospektivní finanční výkazy, které představují očekávanou finanční pozici účetní jednotky, výsledky operací a peněžní toky v budoucích obdobích za dvou různých podmínek. Finanční prognózy předpokládají, že účetní jednotka bude i nadále fungovat způsobem, jakým v současné době funguje, a že bude pokračovat v podnikání způsobem, jakým je v současné době zaměstnána. Finanční prognóza představuje předpokládané výsledky pro příští rok. Kromě historických externích tržních a ekonomických ukazatelů je na základě historických interních údajů o tržbách finanční prognóza nejlepším odhadem finančních manažerů o tom, co se s korporací stane ve finančním vyjádření za dané časové období, obvykle jeden rok (Crockfor a Neil, 1986).

1.1.3 Strategické plánování

Strategické plánování je velice promyšlený a disciplinovaný přístup k vytváření zásadních rozhodnutí a akcí, které formují a řídí organizaci (nebo jiný subjekt), rozhoduje, co dělá a proč to dělá. Strategické plánování není náhradou za strategické myšlení, jednání a učení, nebo zastoupením za vedení. Strategické plánování je vedoucí nástroj, jehož cílem je posílit strategické myšlení, jednání a učení. Strategické plánování může přinést několik výhod, ale není zaručeno, že tyto výhody budou stoprocentní. Existuje celá řada přístupů k strategickému plánování; některé přístupy zdůrazňují proces, zatímco jiné zdůrazňují obsah. Strategický management je širší pojem, který spojuje plánování a implementace (Bryson, 2015).

Strategický plánovací proces je způsob, kterým se organizace odlišuje od svých přímých nebo vznikajících konkurencí, aby dosáhla svého poslání. Tato forma plánování je odlišná od provozního plánování, ve kterém organizace identifikuje způsoby, kterými se bude neustále zlepšovat. Mnoho organizací používá kombinaci strategického plánování a funkčního plánování, ale k popisu jejich výroby je předchozí výraz plánovacích procesů bez jasné definice nebo koncepčního rámce. Empirická literatura napříč obory neprokázala, že strategické plánování vede k pozitivním organizačním výsledkům. Strategické plánování může mít omezený dopad na organizační výsledky ovlivňující příznivý okolní podmínky, které katalyzují růst a inovace bez ohledu na plánování.

V současném podnikovém prostředí musí vedoucí organizace a oddělení v kontextu úskalí, kterým čelí, definovat kompromisy. Je důležité především přesně formulovat strategii při vyhnutí se zbytečným frázím, které vedou k informačnímu šumu. Toto ve výsledku vede k efektivnímu nastavení provozu. Opakování témat a strategie ve formálním i neformálním pojetí může mít rozhodující vliv na kulturu organizace. Strategické plánování má velký vliv na organizační hodnoty, rituály a schopnost posunout organizaci novými směry (Mallon, 2019).

1.1.4 Měnicí se role finančního manažera

Úloha finančního manažera se v posledních letech rozšířila. Místo toho, aby se finanční manažeři soustředili pouze na efektivní rozdělování finančních prostředků mezi různá aktiva a získávání finančních prostředků za příznivých podmínek, musí se nyní zabývat takovými problémy jako je podniková strategie, strategické plánování, ochrana majetku firmy.

1.1.4.1 Korporační strategie

Konsolidace podnikové strategie a finanční funkce jsou zásadními změnami ve finančním řízení. To je přímým důsledkem dvou posledních trendů: globalizace konkurence a integrace světových finančních trhů usnadněná zlepšenou schopností shromažďovat a analyzovat informace. Například finanční manažeři se stále častěji účastní strategických záležitostí společnosti, od takových základních záležitostí, jako je povaha podnikání jejich společnosti, až po složité problémy, jako jsou fúze a akvizice.

1.1.4.2 Strategický plánovač

Finanční ředitel se stává strategickým plánovačem. V éře zvýšené globální konkurence a obtížného zvyšování cen jsou jemné body jakékoli nové strategie důležitější než kdy-

koli předtím. Mnoho finančních ředitelů může poskytnout tato data, stejně jako chytrý úsudek o produktech, marketingu a dalších oblastech. Klíčovým místem, kde se všechno spojuje, jsou finance. V průzkumu provedeném hlavními lovci z roku 1993 společností Korn/Ferry International Fortune se 100 finančních ředitelů téměř jednomyslně označilo za „více partnera s výkonným ředitelem (CEO)“ (Scisn, 1993).

1.1.4.3 Finanční manažer jako strážce majetku

Společnost, zejména MNC, má mnoho aktiv, včetně nemovitostí, budov a vybavení. Všechny mají hodnotu. Finanční manažer a spolupracovníci jsou odpovědní za ochranu těchto aktiv. Tato odpovědnost je v posledních letech vedle dalších povinností zavedla do oblasti hledání způsobů ochrany investic společnosti (David a Brown, 1990). Finanční manažer se dostal do oboru „analýzy managementu“ a stále více využívá počítače a další sofistikované nástroje a zařízení. To vyžaduje odborníky, kteří logicky spadají do kompetence finančního manažera a doplňují další úkoly. Pomáhají také při tradičním úkolu finančního řízení.

1.1.4.4 Finanční manažer jako smluvní úředník

Většina transakcí moderní společnosti zahrnuje příspěvky zvenčí, což znamená, že v životě organizačního systému jsou zapotřebí velké částky peněz. To znovu potvrzuje požadavek, aby byl moderní finanční manažer zapojen do výběrového řízení. Hlavní práci musí opět vykonat lidé s odbornými znalostmi v oblasti smluv. Měly by však být považovány za součást domény finančního manažera. Finanční manažer je také školitelem. Ti, kteří jsou na operačních úrovních, si často neuvědomují druh problémů, kterým musí čelit ti na vyšších úrovních. Je odpovědností finančního manažera předat tyto problémy ostatním v organizaci.

1.1.5 Přidělení finančních prostředků (investice)

Síťová ekonomika hraje velkou roli v ekonomické globalizaci a diverzifikaci informací ekonomických subjektů, což značně stimuluje podnikové investice, činí její investiční chování pružným a rozmanitým a investiční hodnota rychle roste. V podmínkách nepřetržitého rozvoje síťové ekonomiky však mají podnikové investiční aktivity problémy jako nejasný výběr investičních objektů, nepřiměřený design investičního portfolia, nepružné využívání investičních nástrojů a neschopnost investovat. Podniky proto musí neustále zkoumat inovační schopnost investičních aktivit, vybírat konkurenceschopné investiční projekty, neustále posilovat povědomí o kontrole investičních rizik, dodržovat investiční režim založený na kapitálových investicích a plně využívat sílu investičních zprostředkovatelů k dosažení efektivní investiční přidané hodnoty (Zhai a kol., 2018).

Když finanční manažer plánuje přidělení finančních prostředků, nejnaléhavějším úkolem je rozumné investování finančních prostředků do firmy. Každý investovaný dolar má alternativní využití. Finanční prostředky by tedy měly být rozděleny mezi aktiva takovým způsobem, aby maximalizovaly bohatství akcionářů firmy.

Investice do projektu mohou rozšířit výrobní kapacitu podniků, zlepšit konkurenceschopnost podniků a poskytnout materiální základ pro dlouhodobý rozvoj podniků. Investice do projektu však obsahují příležitosti i rizika.

Způsob, jak využít příležitosti, snížit rizika nebo snížit ztráty rizik v investičních aktivitách projektu, se stal důležitou zárukou úspěchu investičních aktivit. V současné době je analýze investičních rizik projektů věnována stále větší pozornost ze strany podniků, ale i odborníků a vědců. Její teoretický i praktický výzkum byl velmi rozvinut (Zhu a Wang, 2018).

Existuje 200 zemí na světě, kde může nadnárodní společnost, jako je např. Royal Dutch/Shell, investovat své prostředky. Je zřejmé, že na celém světě existuje více investičních příležitostí než v jedné zemi, ale existují i rizika. Mezinárodní finanční manažeři musí rizika i příležitosti zvažovat současně, když se pokoušejí maximalizovat hodnotu své firmy prostřednictvím mezinárodních investic.

1.1.6 Získávání finančních prostředků (financování)

Úlohou finančního manažera je získávat finanční prostředky za výhodných podmínek. Pokud předpokládaný odtok hotovosti překročí příliv hotovosti, bude finanční manažer považovat za nutné získat další fond zvenčí firmy. Fondy jsou k dispozici z mnoha zdrojů za různé náklady, s různou splatností a podle různých typů dohod. Kritickou rolí finančního manažera je určit kombinaci financování, která nejlépe odpovídá plánovaným potřebám firmy. To vyžaduje dosažení optimální rovnováhy mezi nízkými náklady a rizikem, že nebudete schopni platit účty v době jejich splatnosti.

Na světě stále existuje mnoho chudých zemí. Ani Deutsche Bank, Barclays Bank, některé z největších světových bank, tedy nemohou získat prostředky z 200 zemí. Nadnárodní korporace však mohou díky nedávné finanční globalizaci stále získávat své finanční prostředky v mnoha zemích. Tato globalizace je způsobena pokrokem ve zpracování dat a telekomunikacích, liberalizací omezení přeshraničních kapitálových toků a deregulací domácích kapitálových trhů. Mezinárodní finanční manažeři používají řadu strategií k získávání fondů. Finanční manažer čistě domácí společnosti má jen jeden způsob, jak získat finanční nástroje, které mají různé náklady, různé splatnosti a různé typy dohod. Finanční manažer MNC na druhé straně má tři různé způsoby získávání finančních prostředků; výběrem nástrojů, výběrem zemí a výběrem měn (David a Brown, 1990).

Finanční manažer by měl být i strůjcem potřeb programu, a měl by si být vědom i způsobů, jak je uspokojit. Musí odhadnout všechny zdroje příjmů, včetně případného orgánu poskytujícího půjčku (například emise dluhopisů). Finanční manažer tedy musí být za všech okolností dobře informován o finančním stavu a zdraví organizace, stejně jako o stavu peněžních trhů a dalších záležitostech týkajících se fiskální stability.

1.1.7 Řízení finančních rizik

Jedná se o postup vytváření ekonomické hodnoty ve společnosti pomocí finančních výkazů k řízení expozice riziku, zejména úvěrovému riziku a tržnímu riziku. Mezi další typy patří měny, tvar, volatilita, sektor, likvidita, inflační rizika. Řízení finančních rizik vyžaduje identifikaci jeho zdrojů, jejich měření a plány na jejich řešení. Zaměřuje se na to, kdy a jak se zajistit pomocí finančních nástrojů k řízení nákladných expozic vůči riziku. Finanční manažer je obvykle odpovědný za celkový program řízení rizik společnosti, včetně identifikace rizik, která by měl mít zajištěna, a jejich zajištění například nákupem pojištění nebo zajištěním na trhu s deriváty (Deventer a kol., 2004).

Jedním z nejzřetelnějších finančních rizikových faktorů je současný a potenciální stav ekonomiky země, který pokrývá takové faktory jako směnné kurzy a míry inflace. Nadnárodní společnost, která vyváží do země nebo rozvíjí dceřinou společnost v zemi, je velmi znepokojena ekonomikou této země. Recese v zemi by mohla vážně snížit poptávku po vývozu MNC nebo po produktech prodávaných místní dceřinou společností MNC. Finanční manažeři musí být připraveni zvládnout všechna finanční rizika, která mohou nepříznivě ovlivnit chod firmy (Madura, 2008).

1.2 Prostředí podniku z pohledu finančního manažera

Role finančního manažera, zejména v podnikání, se mění v reakci na technologický pokrok, který významně zkrátil dobu potřebnou k vypracování finančních zpráv. Technologická vylepšení usnadnila vytváření finančních zpráv a v důsledku toho nyní finanční manažeři provádějí více datových analýz, které jim umožňují nabídnout vedoucím manažerům nápady maximalizující zisk. Často pracují v týmech a jednají jako obchodní poradci vrcholového managementu. Nikdy nesmí dopustit, aby jejich moc nebo vliv vedly k tomu, aby zapomněli, že existují i další, jejichž příspěvky musí být v rozhodovacím procesu zváženy a měřeny. Dobré rozhodnutí přijaté finančním manažerem zvýší hodnotu společnosti a jejích akcií, zatímco špatné rozhodnutí má potenciál způsobit pokles společnosti (Daniel, 2010).

V této kapitole se zaměříme především na prostředí podniku, které obklopuje finančního manažera. Abychom tuto problematiku lépe pochopili, je třeba, abychom si nejprve představili prostředí podniku samo o sobě.

1.2.1 Prostředí podniku

Obecně lze podnikové prostředí rozdělit do dvou hlavních skupin. Do té první řadíme vnitřní prostředí, do kterého spadá především veškeré dění, které se odehrává přímo v podniku a podnik toto dění může zcela ovlivnit. Do druhé skupiny řadíme vnější okolí, které dále rozdělujeme na mikrookolí, do kterého může podnik do určité míry zasáhnout, a makrookolí. Makrookolí sice na podnik stále působí, ale sám podnik jej nemůže ovlivnit, i přesto, že tyto faktory mají pro podnik velký vliv, co se týče rozhodování. Tyto faktory nejsou závislé na podniku a jeho působení na trhu, jsou dané (Dvořáček a Slunčík, 2012).

Na finančního manažera působí jak vnitřní okolí, tak to vnější. Jak již bylo zmíněno v předešlé kapitole, role finančního manažera, v posledních letech velmi rozšířila svoji působnost. Od základního finančního plánování se tato profese rozšířila o strategické plánování až po hlídání majetku. Největší část podniku obklopují tzv. stakeholderi., se kterými přijde finanční manažer každodenně do styku.

1.2.2 Stakeholderi

Řízení vztahů se zúčastněnými stranami je v současné době považováno za jeden z faktorů úspěchu pro posílení konkurenceschopnosti společností. Každá skupina zúčastněných stran má své konkrétní nároky vůči společnosti, které si často odporují ve vztahu k celkovým podnikovým cílům (Dohnalová a Zimola, 2014).

S omezenými zdroji a pozorností manažeři hledali způsoby, jak kategorizovat a upřednostňovat stakeholdery. Základní předpoklad je, že na některých stakeholderech záleží víc než na jiných. V dnešní době jsou však zúčastněné subjekty stále více propojeny, přičemž chování firmy vůči jednomu zúčastněnému subjektu je viditelné pro ostatní a může ovlivňovat další zainteresované strany. Chování společnosti vůči kterémukoli ze stakeholderů může signalizovat její důvěryhodnost a určit, do jaké míry ostatní zúčastněné strany převzou zranitelnost a zapojí se do budoucích výměnných vztahů (Crane, 2020).

Základem správy zúčastněných stran je přesvědčení, že firmy vytvářejí hodnotu, když investují více času, peněz a pozornosti zúčastněným stranám, než je nutné pro okamžitou transakci. Tato tendence opakovat interakce se stejnou sadou zúčastněných stran podporuje to, čemu říkáme tření zúčastněných stran. Tření zúčastněných stran je termín pro sběr sociálních, právních a ekonomických sil, které vedou firmy k tomu, aby upřednostňovaly a reinvestovaly do současných zúčastněných stran. Pro mnoho učenců zúčastněných stran je takové tření téměř univerzálně přínosné, ale související náklady, jak pro podnik, tak pro legitimní zúčastněné strany, nebyly přesně specifikovány. Pokud se důsledky tření zúčastněných stran nezohlední, může to vést k tomu, že manažeři nedostatečně alokují pozornost a hodnotu pro některé legitimní zúčastněné strany a nadměrně alokují pozornost a hodnotu současným zainteresovaným stranám (Martin a Phillips, 2021).

Termín stakeholder býval dříve definován pouze jako držitel peněz, tudíž bychom do této skupiny řadili především akcionáře a ostatní vlastníky společnosti, dnes je pojem rozšířen o tzv. zájmovou skupinu osob, která bezprostředně obklopuje podnik či s ním má nějakou vazbu. Do této skupiny bychom mohli zařadit kromě vlastníků také zaměstnance, management, osoby, které spolupracují se společností (partnery), zákazníky, ale i firmy z okolí podniku, či zdravotní pojišťovnu, pro kterou firma zasílá povinné úhrady za zaměstnance, nebo také sponzory firmy. Mezi dalšími zástupci stakeholderů se nachází také samotný stát a město či obec.

Důležitým úkolem manažerů je nejen sledování zájmů svých akcionářů, ale také zájmů zainteresovaných stran neboli stakeholderů, tedy pracovníků, zákazníků apod. Tuto odpovědnost považujeme za věc etickou, ale také sociální. Z praxe na trhu však vyplývá, že velká část firem tuto sociální odpovědnost bere na lehkou váhu a velmi často jsou tyto firmy k nápravě donucovány ve formě zákonů a vládních opatření. Důvodem je nízká úroveň jejich podnikatelské etiky (Martinovičová, Konečný a Vavřina, 2019).

1.2.2.1 Strategické mapování stakeholderů

Po celém světě roste vědomí, že lidské společnosti se musí odklonit od současného převážně lineárního modelu výroby k novému průmyslovému modelu schopnému regenerovat náš přírodní kapitál rychlostí, která nahradí jeho vyčerpání v důsledku lidské ekonomické činnosti. Vzhledem k realitě dnešní globální ekonomiky se složitými víceúrovňovými dodavatelskými řetězci nebude tento posun snadný.

K usnadnění systémových změn v požadovaném rozsahu je nutná trvalá a účinná koordinace mezi řadou zúčastněných stran. Mobilizace více zúčastněných stran je vždy výzvou a může být užitečné poučit se z disciplíny strategického řízení, která navrhla teorii stakeholderů a vyvodila poučení pro jejich správu. Zásadním krokem v procesu řízení stakeholderů je jejich mapování. Známé metody pro mapování zúčastněných

stran zahrnují klasifikaci zúčastněných stran na základě vlivu a zájmu na ovlivňování a potenciálu ohrožení a spolupráce (Bajaj, 2017).

1.2.2.2 Respektování zájmů stakeholderů jako jeden z primárních cílů podniku

Prosté sečtení veškerých hodnot majetku neznamena výsledek tržní hodnoty podniku. Podnik lze představit jako funkční jednotku, kterou tvoří jednotlivé kompetence zaměstnanců a činnosti z nich plynoucí. Tyto schopnosti pracovníků přináší vlastníkům podniku dlouhodobý užitek. Tento užitek podnik přináší všem zainteresovaným stranám, které se na produkci nějakým způsobem podílejí. Stakeholdery rozlišujeme na interní (management, zaměstnanci) a externí (dodavatelé, zákazníci). Každý stakeholder očekává něco jiného.

Zaměstnanec bude očekávat jisté zaměstnání a dostačující odměny, dále také bude očekávat zabezpečení jak ze sociálního, tak ze zdravotního hlediska. K další skupině stakeholderů patří zákazníci, kteří zastávají nízkou cenu, ale vysokou kvalitu. Pokud jde o dodavatele, ti naopak požadují vysokou cenu, ale krátkou lhůtu na zaplacení. K zainteresovaným stranám dále patří věřitelé, a ti žádají drahé poplatky za poskytnutí finančních zdrojů a k tomu chtějí jistotu návratnosti peněz, kdy apelují na podniky s omezením rizika investic. Stát jako zájmová skupina vyžaduje co nejvyšší daně a vlastníci podniku touží po vysokém růstu hodnoty firmy, za účelem dosažení vysokého výnosu při případném prodeji firmy. Je třeba zmínit pravidlo, že vysoký výnos se rovná vysokým rizikům.

Tímto tedy vzniká konflikt mezi stakeholdery a projevuje se do strategických cílů podniku. V dnešní době se tedy setkáváme s myšlenkou, že mezi cíle podniku patří nejen maximalizace jeho hodnoty pro vlastníky, ale zároveň respektování všech zainteresovaných stran, které se také podnikání přímo či nepřímo účastní. Hodnota firmy se tedy rovná současné hodnotě následujících výnosů, které firma získá, resp. vydělá v době své životnosti. Hodnota výnosů zůstává v podniku po veškeré úhradě explicitních a implicitních nákladů, které jsou spojené s produkcí a s podnikáním.

Mezi jeden z nejdůležitějších konceptů vedoucích k respektování uspokojení zájmových skupin řadíme teorii společenské odpovědnosti firem.

1.2.3 Společenská odpovědnost firem (Corporate social responsibility – CSR)

Za první myšlenku založení společenské odpovědnosti firem jsou brány Spojené státy americké, kde se přibližně před sto lety objevují základní názory, které vedly k společenské odpovědnosti firem. K dalším významným zakladatelům řadíme také Velkou Británii. Počátkem 20. století se objevuje čím dál tím více podnikatelských a filantropických jedinců. Tito jedinci prosazovali kromě své ekonomické oblasti podnikání také zlepšení pracovních podmínek svých pracovníků. Někteří usilovali dokonce i o zlepšení životních podmínek v okolí mimo podnik. K těmto osobnostem patřil Američan Andrew Carnegie, jehož hlavní myšlenkou byla povinnost rozdělit se o své bohatství s druhými. Andrew Carnegie často přispíval na různé charitativní či vzdělávací organizace. K této myšlence se postupem času začalo uchýlovat mnohem více podnikatelů a tyto myšlenky následně chtěli přenést do praxe. K další významné osobnosti v tomto směru patřil Henry Ford a jeho program podporující dovolenou a zdravotní potřeby pro své pracovníky.

Z české podnikatelské sféry do průkopníků společenské odpovědnosti firem řadíme Tomáše Baťu. Jeho hlavní myšlenkou bylo rozvíjet své zaměstnance, školit je a přispívat ke kvalitnímu životu. Podílel se i na rozvoji okolního prostředí, např. postavení nemocnice nebo koupaliště (Caroll, 1999; Bussard, 2005; Blažek, Doležalová a Klapalová, 2005).

K nejvýznamnějším teoretikům moderní ideologie společenské odpovědnosti firem řadíme Howarda R. Bowena, ten proslul vydáním své knihy s názvem: „Social Responsibilities of the Businessman“, v překladu Sociální odpovědnosti podnikatele. V knize se setkáváme s první oficiální definicí společenské odpovědnosti, definice je více spojená s podnikatelem než s podnikem.

V šedesátých letech minulého století se rozvíjí hnutí pro společenskou odpovědnost a vzniká nová myšlenka, zformulovaná Keithem Davisem, v tehdejší době známá pod termínem Železný zákon. Podnik má podle něj mimo ekonomických a zákonných závazků také závazky společenské. Při jejich dlouhodobém neplnění má společnost pravomoc na odebrání jeho práva na podnikatelskou činnost (Blažek, Doležalová a Klapalová, 2005).

V roce 1979 přichází Archie B. Carol a jeho nová definice společenské odpovědnosti firem, která zdůrazňovala čtyři hlavní sféry:

- ekonomická odpovědnost,
- zákonná odpovědnost,
- etická odpovědnost,
- dobrovolná (filantropická) odpovědnost (Pinkston a Carroll, 1996).

Důležité je zmínit také jeho teorii stakeholderů, která vznikla v osmdesátých letech a patřila k další formě společenské odpovědnosti firem (Pinkston a Carroll, 1996).

Hlavními myšlenkami společenské odpovědnosti firem jsou:

- aktivní spolupráce firem se všemi stakeholdery,
- dobrovolný vývoj aktivit a přijímání závazků, které spadají do povinností vymezených legislativou,
- angažovanost – vytváření nových trendů, které mají pozitivní vliv na společnost,
- soustředění na dlouhodobé cíle a udržitelnost,
- fungování na základě ekonomického, sociálního a environmentálního prostředí,
- odpovědně přispívat k rozvoji životní kvality (Srpová a kol., 2010).

1.3 Vazba controllingu a financí podniku na primární a sekundární funkce podniku

Controlling je efektivní informační systém, který může manažerům poskytnout data potřebná pro efektivní rozhodování v oblasti řízení. Správně navržený systém controllingu může poskytovat různé informace o činnostech ze všech odvětví podniku. Při vytváření takového systému je tedy důležité vyhodnotit možnosti a systém controllingu,

kteřý nejlépe odhalí problémy, a systémovou analýzu a hodnocení. Hodnocení vytváří možnost provést průřezovou analýzu charakteristik poskytovaných informací a definovat, jaký je obsah a rozsah informací, které manažeři dostávají v systému controllingu (Tamulevičiene, 2018).

Controlling lze považovat také za sbírku pravidel, která vedou k uspokojení podnikových cílů. Controlling dále včas upozorňuje na rizikové situace, které mohou v podnikovém prostředí nastat, a také podporuje řízení a rozhodování v jednotlivých procesech v dané společnosti. Controlling směřuje k vytváření spojitostí ve vnitřním prostředí podniku a k uzavírání vzájemných kooperací. Tyto spojitosti tzv. integrační vazby můžeme rozdělit do pěti skupin, které výše zmíněné fungování podporují:

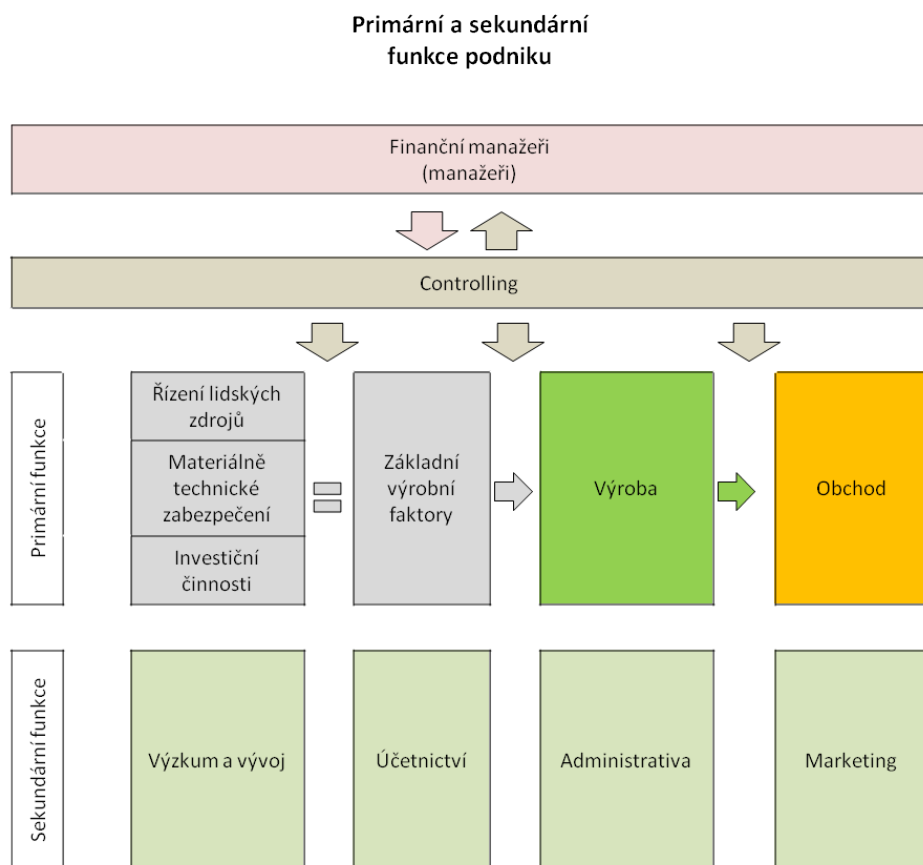
- technické a finanční činnosti,
- informační, vykonávací a řídicí činnosti,
- rozpočtové činnosti (rozpočtový plán a skutečný rozpočet),
- propojenost všech zainteresovaných oblastí podniku,
- činnosti, které zabezpečují vazby mezi výkonným a útvarovým řízením.

Controlling oceňují především společnosti, které fungují na základě vnějšího okolí. Jestliže v podniku roste diferencovanost, controlling je pro podnik zásadou.

Úlohou controllingu je ústřední funkce managementu, kde se hlavní náplní práce stává poradenství a plánování. Jestliže má být controlling efektivní, je zapotřebí včasné nalezení odchylek od normy a nalezení jejich vhodného řešení. Aplikování controllingu přináší podniku vhodnou cestu, vedoucí k dosažení podnikových cílů prostřednictvím nalezení vhodné strategie. Důležité je v periodickém cyklu posuzovat jednotlivé podnikové procesy. Správné využití controllingu je přínosem pro životaschopnost podniku (Kráál a kol., 2018).

Na obrázku 1 lze vidět schéma postavení controllingu v podniku ve vazbě na primární a sekundární funkce podniku.

Controlling přijímá informace z primárních i sekundárních funkcí podniku (například výrobní controlling, controlling obchodu, controlling výzkumu a vývoje) a převádí je k finančním manažerům (v případě menších společností přímo na manažery). Ti poskytují zpětnou vazbu a zpět přes controlling se informace dostávají zpět k primárním a sekundárním funkcím podniku, tedy k samotným výkonným pracovníkům.



Obrázek 1: Postavení controllingu v podniku

Zdroj: Vlastní zpracování.

1.3.1 Historický vývoj controllingu

Počátky controllingu sahají k přelomu 19. a 20. století, kdy v USA začínala vznikat pracovní místa, označovaná termínem controller. Tyto pozice se vyskytovaly především v rozvinutých podnicích. V roce 1880 byla v americké železniční společnosti vytvořena pozice tzv. comptrollera (původní termín) která měla zastat práci pokladníka a zapisovatele, tedy jeho povinnosti byly především finanční povahy (Jackson, 1949).

Popularita controllingu začala stoupat při hospodářské krizi, která způsobila nárůst požadavků na efektivní plánování a řízení nákladů v podniku. Založení oficiálního seznamu kompetencí controllera má na svědomí Americký institut controllerů (Controller's Institute of America), institut, který vznikl v roce 1931. Tento původní seznam se dá považovat za jednu z prvních charakteristik této problematiky, podobný dnešní skutečnosti. Od roku 1962 bylo jméno institutu změněno na Financial Executives Institute (Konečný a Řezňáková, 1997).

Zavedení controllingu v německy mluvících zemích přivedlo na svět mnoho nejasností. Problémem zde byla neustálená definice termínu controlling. Hlavní charakteristikou controllingu bylo srovnání vytvořeného plánu se skutečnými jevy a dále pravidelná kontrola a efektivní plánování. Tyto země si zakládají na zmíněné struktuře controllingu a neuvádějí zde jiné metody, které spočívají například i v oblasti lidského kapitálu a analýz jeho chování oproti americkým charakteristikám controllingu (Eschenbach a kol., 2004).

Česká republika zaznamenává počátky controllingu již kolem roku 1920, díky inspiraci ze západu. V poválečném období docházelo k obnovení ekonomického koloběhu, ale následovalo totalitní období, kdy jednotlivé podniky nedisponovaly svobodným hospodařením, controlling v tomto směru ztratil svůj význam a objevuje se zde až kolem roku 1990 (Kislingarová, 2008).

1.3.2 Funkce controllingu a jeho cíle

Základními funkcemi controllingu jsou kontrola a koordinace, analytická a informační a poradenská a inovační. Cílem společností je maximalizace zisku, s nímž je spojen finanční controlling. Při stanovování komplexního plánu podniku se začíná odbytovým návrhem, který předchází plánování výrobního plánu. Na základě sestaveného výrobního plánu se rozvrhuje plán investic a financí. Controlling je systém řízení, který se začal využívat zejména v germanofonní oblasti. V podnikovém řízení jsou vyžadovány zásadní změny podnikového charakteru. Dílčí funkce pro zvyšování účinnosti zahrnují motivační, informační, plánovací funkce včetně kontroly, organizace a rozhodování. Jedná se především o koordinaci a propojení jednotlivých funkcí. Informační systém by měl být zaměřen na stanovené potřeby dopředu. Integrace všech funkcí systémového řízení, na základě koordinace, dosahuje vrcholového postupu ve vyobrazení účetních dat. Prioritou je sledování požadavků v podnikatelském řízení (Král a kol., 2018).

Eschenbach a kol. (2004) zastává názor, že hlavní funkce controllingu spočívá v informaci a koordinaci systému řízení, a to na všech úrovních systému řízení podniku, kterými jsou:

1. Normativní podnikové řízení

- úkolem normativního managementu je stanovení návodů, jak řešit problémy, mezi pro strategické plánování, hodnot a zásad chování podniku vůči svým dodavatelům, zaměstnancům, zákazníkům, konkurenci, státu apod.

2. Strategické podnikové řízení

- strategickým řízením se chápe jednak zajištění a udržení existujících potenciálů úspěchu, a také vyhledávání a vytváření nových potenciálů, dlouhodobé plánování a směřování podniku. Mezi metody strategického řízení patří například PESTLE analýza, SWOT analýza, Porterův model, BCG matice apod.

3. Operativní podnikové řízení

- operativní management se soustředí na co nejlepší využití již existujících potenciálů úspěchu, tedy dosažení co nejvyšší rentability, likvidity a hospodárnosti. Metodami operativního řízení jsou například ABC analýza, analýza bodu zvratu, kalkulační metody apod. (Eschenbach a kol., 2004).

Controlling ve společnosti neboli podniku plní dle Žurkové (2007) dohromady **čtyři základní funkce**:

- **plánovací** – v první fázi jsou stanoveny cíle, zodpovězena otázka, čeho by chtěl daný podnik dosáhnout, následně je sestaven plán, který stanoví, jak nejefektivněji a nejlépe dosáhnout stanovených cílů.
- **zajišťovací a dokumentární** – tato daná funkce podporuje sběr a úschovu relevantních informací, abychom mohli provádět analýzy výkonu.
- **kontrolní a analytická** – kontrola a řízení nákladů, sledování všech procesů ve firmě, určování odchylek.
- **reporting** – podávání informací pomocí reportů, a to jak externím subjektům (např. pobočky, úřady), tak i vnitropodnikovým uživatelům, jednotlivým majitelům a managementu. Report se většinou prezentuje přehledně pomocí grafů či tabulek.

Společně s vývojem controllingu se měnila také jeho funkce. V úplných počátcích, kdy byl tento nástroj řízení používán pouze pro pasivní přísun dat, tvořil funkci registrační. S postupem času se změnila ve funkci navigační, spočívající v úloze aktivního vypracování návrhů vedoucích ke zlepšení fungování podniku a kontrole hospodárnosti. Nejvíce rozšířená je hlavně funkce koordinační a inovativní. Souhrnně zpracovává informace všech oblastí plánování, kontroly a regulace k vytvoření vlastního systému řízení (Mikovcová, 2007).

Samotné označení controllingu můžeme určit dle **tří základních tezí**:

- 1. orientace na cíl** – controlling dopomáhá ke stanovení cílů podniku, díky sběru informací zajišťuje jejich kontrolu, správnost a následně i vytváří metodiku ideální pro plánování,
- 2. orientace na úzké profily** – v rámci podniku nalezneme spousty tzv. úzkých míst zamezujících podniku v optimálním fungování, na controllingu tedy záleží, aby tato místa odkryl a eliminoval je,
- 3. orientace na budoucnost** – controlling vytváří impulsy pro budoucnost, impulsy dopředu, jejichž základ však pramení v minulosti, vychází z chyb a odchylek, ke kterým došlo, a tím předchází podobným problémům (Mikovcová, 2007).

Podle Mikovcové (2007), přebírá controlling v rámci systému řízení mnoho funkcí a výkonů. K těm zásadním patří především podpora řízení, doplnění řízení a koordinace.

Podpora řízení spočívá v podpoře a poskytování servisu managementu, který je nezbytný pro plnění jeho úkolů. Controlling zároveň přebírá zodpovědnost za to, že poskytovaná podpora bude správná, včasná a přiměřená, management zase zodpovídá za svá rozhodnutí. Controlling je zde na úrovni jiných služeb a jeho funkce je informační. Doplnění řízení představuje tvorbu instrumentů controllingových nástrojů a metod, jež jsou dále využívány v jednotlivých podsystémech řízení a tím zároveň doplňují činnost manažerů těchto podsystémů. Možné je i využití controllingu v krizových stavech, kdy v určitých předem vymezených situacích má controlling přiřazené konkrétní kompetence a přebírá zodpovědnost za rozhodování. Controlling se může dokonce podílet i na strategických rozhodnutích podniku. Možnosti controllingu se odvíjejí od velikosti podniku, způsobu

jeho řízení, a především ochotě managementu implementovat ho do všech stupňů řízení. V této oblasti je funkce controllingu považována za inovační (Mikovcová, 2007). Koordinace v systému řízení je výsledkem další úlohy controllingu, kterou je vytváření předpokladů právě pro vytvoření této optimální spolupráce. Controlling se spolupodílí na rozvoji jednotlivých podsystémů řízení a na tvorbě struktury systémů a procesů, které v nich probíhají. Funkce controllingu je tedy funkcí koordinační (Mikovcová, 2007). Eschenbach a kol. (2004) uvádí **čtyři základní funkce**, jimiž jsou:

- controlling jako systém doplňující řízení podniku,
- koordinace,
- inovace,
- informace.

Dle Eschenbacha a kol. (2004) lze funkci controllingu jako systému doplňujícího řízení podniku ještě rozčlenit na:

- **podpora řízení** – controlling plní funkci podpůrného systému, vydává rady, na jejichž základě se management rozhoduje a také zodpovídá za správnost a včasnost této podpory,
- **doplnění řízení** – částečně se může aktivně podílet i na řízení podniku, a to díky tvorbě metod a controllingových nástrojů, následně přebírá řízení a implementuje tyto nástroje do svého systému. Kompetence controllingu v oblasti řízení mohou být rozšířeny i v rámci krizových situací, kdy přebírá zodpovědnost při rozhodování. Šíře těchto kompetencí se však liší podnik od podniku,
- **koordinace** – tento princip koresponduje s cílem zajištění celkové schopnosti controllingu.

Implementace controllingových prvků je dnes pro většinu společností zásadní. Existují dokonce společnosti, které berou controlling a controllingová oddělení jako samozřejmost, bez níž by nebyli schopni správně a odpovědně řídit společnost. Provádění controllingu ve společnostech souvisí s počtem zaměstnanců (Vlčková, 2020).

Cílem controllingu je ve shrnutí orientace na budoucí vývoj, dosažení předem stanovených cílů, integrace procesů plánování, výkaznictví a kontroly, také i integrace hmotných a finančních ukazatelů a analýza odchylek a hledání celkového řešení.

1.3.3 Controller a jeho povinnosti

Vollmuth (1998) zastává názor, že controller je pracovník, který zprostředkovává informace z jednotlivých částí podniku a je hlavnímu vedení nápomocen při hledání řešení a přijímání rozhodnutí. Vede odchylkové řízení (rozbor dosažených výsledků) s odpovědnými pracovníky a prezentuje veškerá přijatá opatření a jejich možný dopad. Další jeho úkoly spočívají v získání, zpracování, sestavení přehledů a prezentaci interních a externích údajů pro to, aby mohla být učiněna správná rozhodnutí. Controller má být především v podniku koordinátorem, poradcem a navigátorem. Zavedení controllingové koncepce v podniku představuje trvalý proces učení pro veškeré pracovníky, také se má starat o to,

aby proces plánování, kontroly a řízení probíhal v postupných krocích a ve srozumitelné podobě. Aplikace controllingu a výkon jeho funkcí nezáleží jen na controllerovi, je zde nezbytná i spolupráce s manažery. Dále spolupracuje s řídicími pracovníky, kteří by měli být rovnocennými partnery, zejména při sestavování operativního a strategického plánu, při provádění kontrol orientovaných na výsledky, zavádění cílových opatření v systému.

Doporučené vlastnosti a dovednosti controllera:

- komunikativnost,
- nezáujatost,
- schopnost prezentovat, naslouchat a přesvědčovat,
- schopnost vysvětlovat a řešit konfliktní situace,
- smysl pro přesnost,
- psychická odolnost,
- vysoká výkonnost a pracovní nasazení, zvládání dočasné termínové zátěže,
- pozitivní přístup k problémům,
- schopnost řídit spolupracovníky a organizovat,
- smysl pro přesnost,
- schopnost rychle se učit,
- pozitivní vztah k informačním technologiím.

Bezpochyby nejdůležitější vlastností pracovníků controllingu je způsobilost koordinace a syntézy.

Nositeli procesu controllingu musí být všichni vedoucí pracovníci v podniku, kteří jej podporují svými konkrétními výkony a informacemi. Tím přebírá také management funkce a zodpovědnost controllingu. Oproti tomu controller řídí controlling, stará se o rámcové podmínky, dodává nástroje a poskytuje poradenství o jejich použití, a sice co nejvhodnější pro management. Příspěvky controllerů a manažerů se v controllingu doplňují (Vollmuth, 1998).

Náplň práce controllera podle Mezinárodního sdružení pro controlling (IGC International Group of Controlling): „*Controlleri podporují manažery a pomáhají jim v oblasti plánování a řízení podniku, kvůli efektivnějšímu dosažení předem stanovených cílů.*“

- Controlleri jsou **zodpovědní** za transparentnost výsledků, financí a strategie v podniku, a tím vytvářejí podmínky pro růst zisku.
- Controlleri **usměrňují a kontrolují** dílčí cíle a plány a spravují účetnictví.
- Controlleri **řídí** controllingový proces v souladu se stanovenými cíli.
- Controlleri **shromažďují** a zajišťují informace nutné k manažerskému rozhodování.
- Controlleri **vyvíjejí a inovují** controllingové systémy (Mikovcová, 2007).

Vollmuth (1990), zastává názor, že controller se ale rovněž může podílet na tzv. speciálních šetřeních jako:

- volba nových výrobků (popř. služeb),
- rozhodnutí o vlastní výrobě nebo nákupu,
- řízení zaměřené na úzké profily,
- zkoumání stávajících investic s použitím investičních propočtů,
- analýza bilancí a jejich kritické vyhodnocení,
- sestavení přehledu o silných a slabých stránkách podniku,
- portfoliová analýza,
- analýza konkurence,
- potenciální analýza,
- ABC analýza,
- stanovení provizí podle užítku dosaženého dealerem.

1.3.4 Systém controllingu

Minimální systém controllingu musí obsahovat:

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

Dle Vollmutha (1990) dochází přes plánování k určení a zkoordinování podnikových cílů a je třeba nalézt vhodné postupy a dané kroky, které povedou k dosažení našeho záměrného cíle. Jednotlivé cíle nemusí být v souladu s následujícími kritérii:

- podnikové cíle jednotlivých útvarů musí být zadány tak, aby jejich nositelé dokázali tento cíl pochopit a využít veškeré své kompetence pro jeho splnění,
- odvětví musí být slučitelné s celkovým posláním organizace za podmínky respektování jejich hierarchie,
- výběr reálných cílů, kterých je podnik schopen dosáhnout, u plánování cílů by nikdy neměl chybět controller.

Z hlediska controllingu je při sestavě plánu velmi důležité plánovat výsledek hospodaření. Současně musí plán umožňovat reakci na měnící se vnější předpoklady. Záměr plánu proto nelze chápat jako strnulý akt, nýbrž permanentní proces doladování a korekcí. K tomu je nezbytné průběžně a plynule porovnávat plánované úkoly s dosahovanou skutečností (Eschenbach a kol., 2004). Dle Eschenbacha a kol. (2004) musí být součástí plánování kontrolní činnost, orientovaná do dvou základních oblastí jako počáteční kontrola činnosti

útvary při plánování a reálnost plánu a jako druhá kontrola zaměřená na výsledek, tedy srovnání plánu se žádoucím stavem a analýza odchylek.

1.3.4.1 Vytvoření systému controllingu

Dle Eschenbacha a kol. (2004) veškeré poznatky výzkumu managementu ukazují, že neexistuje jediný systém controllingu vhodný či přiměřený pro veškeré podniky, ale kontext tvorby by měl vždy controllingu zohledňovat požadavky podniku. Určování zavedení controllingu v podniku ovlivňují rozmanité motivy. Velmi často se dají odvodit z **filozofií controllingu**, které se vyskytují v praxi.

Existují tři charakteristické formy:

- **pasivní** filozofie orientovaná na minulost (motiv: kontroly a zabezpečení plánování),
- **aktivní** filozofie orientovaná na budoucnost (motiv: zabezpečení informací, nebo operativní řízení),
- **inovačně anticipující** filozofie (motiv: strategické vedení a kritické svědomí podniku).

Při zavádění controllingu se bere v úvahu, co od daného controllingu očekáváme a jaké jsou jeho důsledky. Aby byl controlling účinný, vyžaduje si sloučení ve smyslu syntézy a komplexního uvažování podnikové reality a vývoje podniku (Eschenbach a kol., 2004).

Předpoklady pro uplatnění jsou kritéria, která musí být správně splněná, aby se mohl controlling v podniku uplatnit. Controlling klade minimální požadavky na řízení, která musí být orientovaná na daný cíl. Controllingové řízení vzniká, když liniový manažer přijme vlastní výzvu řídit sám sebe prostřednictvím cílů a také se k nim zavázat. Systém controllingu může být označován za úspěch až tehdy, když se liniový management aktivně zapojí do procesu controllingu a zužitkovává controlling jako servisní funkci (Eschenbach a kol., 2004).

Mezi další předpoklad zavedení controllingu je nutno doplnit **řízení**. Tato potřeba je odvozená z vývoje okolí podniku a je založená na třech základních faktorech:

- komplexnosti,
- rozmanitosti a dynamice,
- intenzitě konkurence.

Čím jsou tyto činitele (faktory) výraznější, tím se doplnění řízení stává nevyhnutelnějším. Změny v okolí podniku směřují k rostoucí potřebě controllingu. Když v podniku neexistují vymezené zodpovědnosti, nemůže být controlling účinný. Zběžně se rozeznávají následující souvislosti:

- struktury blízké trhu mají kladný vliv na pochopení controllingu jako metody orientované do budoucnosti,
- struktury orientované na profitcentra stojí v ostrém protikladu ke koncepci centrálního controllingu,

- struktury orientované na výrobu vyžadují orientaci controllingu k nákladům, soustředění se na technicko-organizační optimalizaci se controller stává inženýrem nákladů.

Controlling je postavený na podnikovém účetnictví a může být velmi aktivní a přínosný, když jsou k dispozici záznamy o podnikových objemových a hodnotových tocích a stavech podniku. Základem operativního controllingu je systém rozpočetnictví a měřicí systémy. Pokud v podniku není velikost zásob evidovaná pomocí výpočetní techniky, je controlling často omezen na řízení hodnot, a tím je mnohdy nevyužitelný. Controlling je systém, který by měl doplňovat vedení (Vollmuth, 1990). Společnosti by si měly uvědomit, že model zavedení controllingu je komplexní úlohou a jsou zde kladeny vysoké nároky na míru flexibility. Proto se doporučuje považovat implementaci za určitý projekt a přistupovat tak k němu se všemi jeho zásadami (Eschenbach a kol., 2004).

1.3.5 Nástroje operativního a strategického controllingu

K efektivnímu splnění stanovených úkolů podniku jsou využívány controllingové nástroje, které představují širokou škálu metodických pomůcek a postupů. Controllingové nástroje lze rozčlenit do několika oblastí. Primárně se tyto nástroje rozdělují na operativní a strategický controlling. Dále se člení dle příslušného odvětví a činností podniku – nákladový, finanční apod. (Hilmar, 2004).

1.3.5.1 Operativní controlling

Operativní controlling pomáhá podniku dosáhnout jeho operativní cíle. Jedná se o krátkodobou záležitost (většinou do jednoho roku), kdy je podnik sledován hlavně z vnitřního pohledu a jeho operativního procesu (Horváth a Partners, 2004). Operativní controlling využívá nástroje, které danému podniku přispívají k (Konečný a Řezňáková, 1997):

- podrobnému hospodářskému souhrnu podniku,
- včasnému přísunu dat a informací,
- vyrovnání výnosů a nákladů,
- vývoji strategických plánů podniku.

Operativní controlling v kratším časovém úseku neustále porovnává plán se skutečností, měří odchylky a snaží se průběh všech činností v rámci použité strategie regulovat.

Hlavním cílem operativního controllingu je zajištění dosažení úspěchu společnosti a s tím související vymezení základních úkolů (Eschenbach a kol., 2012):

- vypracování ukazatelů pro konkretizaci strategických plánů,
- sestavení a koordinace celkového rozpočtu,
- zajištění operativních plánů v souladu se strategickými,
- informování managementu o stavu dosažení vytyčených cílů,
- v případě odchylek řízení nápravných opatření,
- zajištění kontroly dosaženého cíle a plánu.

Jako prioritu operativního controllingu lze stanovit zaměření se na řízení rentability, likvidity, produktivity a hospodárnosti podniku.

1.3.5.2 Strategický controlling

Oproti operativnímu controllingu je strategický controlling dlouhodobým procesem, který má na starost zaopatřit životnost podniku. Strategický controlling je postavený jednak na strategickém myšlení, ale také i na zajištění určitého systému, jehož hlavním úkolem je vytváření efektivního postupu, který přispívá k celkovému chodu podniku, k plnění jeho plánů a strategie na základě koordinačních a informačních výkonů. Strategický controlling stojí na bázi možností úspěchů, které jsou ovlivňovány likviditou podniku. Je velmi důležité, aby strategický controlling zjistil rozdíly a odchýlení od normy, ještě než se tyto odchylky dostanou mezi operativní hodnoty. Strategický controlling se vzájemně doplňuje s controllingem operativním (Eschenbach a kol., 2004). Po zjištění odchylek je důležitá včasná aplikace souboru opatření, bez nichž by byla existence podniku ohrožena. Jednoduše řečeno je třeba neustále předvídat budoucnost, tedy budoucí příležitosti, ale i negativní jevy, na základě kterých podnik plánuje svůj budoucí úspěch (Steinöcker, 1992). Oproti operativnímu controllingu **strategický controlling rozlišuje tyto charakteristiky** (Hofmeister a Stiegler, 1991):

- hrubé hodnoty, kalkulované v tisících, milionech apod.,
- otevřenou časovou osu,
- zisk, jako konsekvence efektivní strategie,
- hledání užitku, který využijí zákazníci.

Ekonomická recese v dnešní době přináší požadavky na změnu v řízení, zásahy do strategie a urychlení modifikací. Díky této situaci dochází ke zvyšování poptávky po controllingu a následné uskutečnění monitorování a strategických změn. Samotnou implementaci nelze považovat za časově náročný a komplikovaný proces. Pro dosažení efektivního reportingu je důležité, aby byli zaměstnanci důsledně informováni a motivováni. Motivace je definována jako určitý strategický tah, k jehož aplikování se využívají různé motivační nástroje s cílem namotivovat dané týmy k implementaci strategií. Strategie není zavázána k přesnému termínu, ani nemá žádný časový interval, jen musí být propojena a podporována provozními cíli. Strategický controlling je tedy nástrojem, který podporuje dosažení stanovených strategických změn a dále vyhledává místo v současném motivačním systému, který funguje na bázi krátkodobých ukazatelů z oblasti provozu controllingu (Mikšová, 2013).

1.3.6 Návaznost controllingu na primární funkce podniku

Primárními funkcemi podniku rozumíme funkce, které jsou pro podnik důležité z hlediska naplnění jeho poslání. Rozlišujeme **tři základní funkce** (Synek a kol., 2010):

- výrobní,
- prodejní/marketingová,
- zásobovací.

V souvislosti s controllinglem můžeme hovořit o určité návaznosti na výše zmíněné primární funkce podniku v podobě výrobního controllingu, controllingu prodeje a marketingu či controllingu zásob.

Výrobní controlling

U výrobního systému podniku je hlavním problémem plánování kapacity a řízení výroby. Obvykle jsou tyto jevy zvažovány samostatně. Výrobní kapacita však nemůže uplatnit svoji maximální produktivitu bez použití optimální kontroly výroby. Optimální řízení výroby ale nemusí pokaždé uspokojit poptávku bez dostatečné výrobní kapacity. Proto je důležité společně optimalizovat plánování kapacity a řízení výroby (Chen a Wang, 2021).

Hlavní náplň výrobního controllingu představuje především nalezení míst u nákladů výrobků, s co největší rezervou. Dále výrobní controlling nalézá co nejefektivnější výrobní postupy, jejichž využití vede k finanční, ale i časové úspoře. Jestliže daný podnik zjistí odpovědi na výše zmíněné problémy, lze jej považovat za dlouhodobě prospěšný (Synek a Kislingarová, 1994).

1.3.6.1 Controlling prodeje a marketingu

Marketingový controlling je považován za velmi náročnou problematiku, kterou spousta společností podceňuje. Jedná se však o oblast, která silně ovlivňuje budoucí chod podniku a může vést až k rozpadu jeho rozpočtu.

K vytváření dlouhodobých a střednědobých plánů je využíván strategický controlling. Strategický controlling věnuje pozornost především marketingovým rizikům, které celkově ovlivňují organizaci, to znamená problémům, které se vzájemně prolínají do všech odvětví podniku. **Strategický marketingový controlling využívá nástroje**, které se specializují zejména na:

- makroprostředí (pozorování a vyhledávání vnějších faktorů, které podnik ovlivňují),
- vnitřní prostředí (analýza silných a slabých stránek podniku),
- životní fáze výrobků,
- strategické plánování cen,
- vzhled (image) a značku podniku.

Naopak z krátkodobého hlediska podnik využívá pro své operativní plány **operativní marketingový controlling**, který se věnuje následujícím oblastem:

- konkurence,
- segmentace (analýza trhu),
- optimalizace rizik,
- produktový mix (marketingová analýza),
- distribuce (Vochozka a kol., 2016).

1.3.6.2 Controlling zásob

Řízení zásob je velmi důležitým procesem podniku. Zásoby se prolínají do veškerých podnikových odvětví, proto je třeba zásoby přizpůsobit tak, aby jejich úroveň byla zcela optimální. Požadavky na stav zásob se ze strany jednotlivých oddělení liší, finanční oddělení trvá na co nejnižším počtu zásob, ale výrobní oddělení naopak prosazuje stav zásob vyšší. Řízení zásob je ovlivňováno jak prostorovým omezením, tak i časovým horizontem. Dodavatelé nejsou stoprocentně stabilním subjektem, často dochází k výpadkům dodávek či jejich zpoždění a podnik si nemůže dovolit zůstat zcela bez zásob. Ke stanovení plánu zásob se podnik obrací na různé metody k jejich řízení, na jejich optimalizaci, kdy se dané oddělení soustředí především na potřeby podniku z jednotlivých odvětví. Optimální stav zásob se rozlišuje na základě organizační struktury podniku, dle konkurence či podle nákladů na kapitál dané organizace (Kislingerová a kol., 2010).

1.3.7 Návaznost controllingu na sekundární funkce podniku

Obecně lze sekundární funkce podniku definovat jako funkce, které jsou potřebné k udržení fungování primárních funkcí. Jednotlivé činnosti rozdělujeme zejména na (Synek a kol., 2010):

- personální,
- investiční,
- finanční,
- správní a vědecko-technické.

Návaznost controllingu na výše zmíněné sekundární funkce podniku se vyskytuje zejména v personální, investiční, finanční a nákladové oblasti.

Personální controlling

Samotná personální funkce podniku představuje oblast řízení lidských zdrojů, jehož hlavním cílem je dosažení jejich kvalitní a kvantitativní úrovně. Personální manažeři tedy rozhodují o počtu zaměstnanců, jejich struktuře či vzdělání, ale také řídí jejich výkonnost, kterou se snaží navyšovat za pomoci jejich motivování (Martiničová a kol., 2019).

Personální controlling je založený na principu monitorování a klasifikování cílů a tuh podniku, jak z krátkodobého, tak i z dlouhodobého pohledu. Hlavním úkolem personálního managementu se stává vytváření pracovního kolektivu a jeho následné zaznamenávání a hodnocení. Personální controlling spadá mezi strategické nástroje, které podniku přináší účinné řešení v problematice řízení lidských zdrojů. Jeho základem je kvantitativní a operativní povaha, která vyhodnocuje efektivnost výstupů v tomto odvětví. Personální controlling dále obsahuje plány, postupy a výpočty, které podporují jeho správnou funkci (Vochozka, Psárská a Stehel, 2016).

Investiční controlling

Činnosti investičního controllingu spadají do správy investic. Proces investičního controllingu je spojený s vytvářením plánů a určení dosažitelných cílů podniku a jejich následné vyhodnocení. Výsledky jsou vyhodnocovány na základě porovnání jednotlivých rozdílů a odchylek. Investiční proces můžeme rozčlenit na tři základní oblasti, které na

sebe navazují. Nejprve je třeba investici důkladně připravit, následně ji zrealizovat a na závěr ji uvést do provozu.

Plánování investičních projektů je primárním krokem, na kterém silně závisí úspěšný výsledek. Je tedy velmi důležité, aby byl tento proces důkladně připraven a propočítán. Příprava plánu investic je prováděna za pomoci výkazů zisku a ztráty, rozvahy a plánu cash flow. Výsledkem plánování je zjistit jakou budou mít investiční projekty návratnost. Jestliže podnik vybírá z několika investičních plánů, či má jeden projekt více možností, je na místě, aby se management rozhodoval podle výpočtu ekonomického efektu, který ukáže tu nejvhodnější a nejefektivnější možnost. I samotné postupy mohou být někdy velmi odlišné, na druhou stranu se mohou vyskytovat i metody, které jsou zprvu rozdílné, ale ve výsledku ukazují stejné hodnoty (Valach, 2010).

Finanční controlling

Finanční controlling implementace systému je nejen složitý, ale také dlouhodobý proces. Jeho aplikace vyžaduje mnoho obtížných úkolů z různých oblastí společnosti, které obvykle provádějí externí společnosti. Finanční controllingová implementace je vystavena různým rizikům, která by měla být identifikována. To by umožnilo připravit preventivní akční plán. Je proto nesmírně důležité vypracovat finanční rozpočet controllingové implementace, která zahrnuje kromě běžného provozu i ochranu před identifikovanými riziky (Siemionek-Ruskaň, 2018).

Nákladový controlling

Účinným nástrojem na regulování podnikové ekonomiky se stává nákladový controlling, který je založený na konkrétně vymezeném systému, jehož základem je hojně postavená marže. Určité softwarové operace je možné provádět také v relační databázi.

Nákladový controlling sám o sobě představuje individuální oblast v řízení podniku. Jeho správné fungování záleží na účetních informacích, přesněji na kalkulaci neúplných nákladů. Kalkulace rozlišuje náklady podle produktů, odvětví, ale i náklady jako celek. Na stejném principu je vytvořena kalkulace cen, která je považována za efektivní marketingový nástroj. Hledání slepých míst, která vedou ke snížení nákladů, přináší mnoho možností, jak vylepšit finanční postavení podniku. Finanční controlling je nápomocný nejen pro účetnictví daného podniku, ale i pro jeho taktické cíle (Lazar, 2001; Lazar, 2012). Princip nákladového controllingu spočívá v sestavení systému, který zahrnuje nákladové plány podniku a jeho vnitřní výnosy, které povedou k dosažení budoucích vymezených cílů podniku. Podmínkou pro efektivní fungování je třeba porovnávat jednotlivé odchylky mezi skutečností a daným plánem společnosti. K jednotlivým odchylkám musí být předložený plán, který tyto rozdíly bude minimalizovat či je úplně odstraní. Důležité je, aby systém byl schopný jednotlivé odlišnosti včas zaznamenat a dále je úkolem daných manažerů, aby zajistili případné opravy těchto chyb. Plán nákladů se zároveň stává i výstupem pro vytvoření plánu cash flow. Primárním cílem plánu cash flow je predikce rozdílů ve volných finančních prostředcích, tedy jejich nedostatek či přebytek.

K základním činnostem **nákladového controllingu** řadíme především:

- vytvoření rozpočtu výnosů a nákladů a následné posouzení rozdílů mezi těmito prvky,
- vyčíslení rozdílů mezi plánovanými a výslednými cenovými kalkulacemi,
- reporting.

Nákladový controlling spadá do základních částí podnikového celku, bez jehož vytvoření nelze stavět další plány (Lazar a Hermann, 1999).

1.4 Práce s finančními daty podniku – výkazy účetní závěrky

Účetní záznamy poskytují rozsáhlou škálu dat potřebných pro rozhodování o řízení, včetně účetní závěrky. Mezinárodní standardy účetního výkaznictví (IFRS – International Financial Reporting Standards) představují soubor účetních zásad, který uvádí postupy na přípravu finančních výkazů (Homola a Paseková, 2020). V účetnictví se občas objeví nesprávnosti, které lze statisticky zobrazit mezi četností výskytu nesprávností a průměrnou velikostí chybných prohlášení. IFRS jako takové neovlivňuje nesprávnosti v účetní závěrce a manažeři vyvíjející tlak na úkony přispívají k ovlivňování kvality účetních informací (Homola a Paseková, 2020).

1.4.1 Účetní závěrka

Účetní závěrka je sestavena z dokumentů s cílem shromáždění veškerých informací státním subjektům o finančním postavení podniku. Výkazy účetní závěrky vyobrazují věrný obraz aktiv a pasiv určité společnosti. Pro tento vztah platí, že aktiva se rovnají pasiva. Veškerá data obsažená v účetní závěrce musí představovat skutečný stav. V zákonu č. 563/1991 Sb., o účetnictví jsou sestaveny a upravovány oblasti účetních dat. Kontrolu dat a informací provádí auditor. Účetní závěrka může být řádná, mimořádná nebo mezitímní. Řádná účetní závěrka se sestavuje na konci účetního období k poslednímu dni v měsíci. U mimořádné účetní závěrky se provádí sestavení většinou z důvodu zániku společnosti nebo vstupu do likvidace. Mezitímní účetní závěrka poskytuje přehled současné situace během účetního období (Šteker a Otrusínová, 2016). Účetní data se dělí na interní a externí pro uživatele. Interní účetní data využívají především vlastníci podniků, oproti externím datům, která poskytují informace pro státní subjekty (banky, investory, věřitele, odběratele). Účetnictví lze rozdělit na finanční a manažerské účetnictví. Finanční účetnictví poskytuje data o finančním stavu podniku vnějším subjektům. Pro finanční účetnictví jsou zpracovávány účetní výkazy podléhající právním předpisům a dodržování stanovených postupů. Finanční účetnictví (FÚ) slouží jako podklad pro daňové povinnosti a data a využívá se pro vnitropodnikové rozhodovací procesy. Manažerské účetnictví (MÚ) se využívá k internímu řízení podniku, každá společnost si MÚ přizpůsobuje dle svých potřeb k dosažení její efektivity. Všechna interní data slouží pro personální pracovníky a jsou velmi důvěrná. Kalkulace, rozpočtování, řízení úloh včetně