

Strategická kontrola

Strategický management
8. přednáška



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

**OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ**

Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.
Katedra Podnikové ekonomiky a managementu
STRATEGICKÝ MANAGEMENT



- Pojetí kontroly v managementu
- Kontrolní proces, jeho průběh a funkce
- Typy kontrol v podniku
- Podstata strategické kontroly
- Význam a náplň strategické kontroly
- Proces strategické kontroly
- Zaměření a obsah strategické kontroly
- Strategický audit
- Specifické formy kontroly

- Kontrola – určení, zda bylo dosaženo shody ve vývoji kontrolované reality vůči specifikovaným požadavkům.
- Základní náplní kontroly v obecném slova smyslu je sledování plnění úkolů plánu, zjišťování odchylek skutečnosti od plánu, rozbor příčin vzniku odchylek a jejich včasné odstranění.
- Kontrola je jednou ze základních funkcí řízení.
- Z hlediska systémového je kontrola zpětnovazební činností.
- Kontrola umožňuje prostřednictvím identifikace odchylek od cíle a plánu realizovat nápravná opatření vedoucí k dosažení cílů. A to, pokud možno, ještě dříve, než odchylky nastanou (jde o prevenci).
- Je to proces, jehož prováděním získává řídicí orgán informace o rozdílu mezi plánovaným a skutečným stavem systému (struktury, organizace, firmy) a také o příčinách jeho vzniku.

Vlastnosti kontrolního procesu



- **Rozborový charakter kontroly** při sledování příčin a rozsahu odchylek mezi plánem a skutečností.
- **Cílová orientace kontrolního procesu** zejména z hlediska dosažení cíle v požadované kvalitě i době.
- **Pozitivnost kontroly** před regresivním pojetím, které je spojeno především s postihy. Kontrola totiž musí podchytit nejen negativní odchylky, ale i pozitivní odchýlení od plánu a tyto relevantní pozitivní rozdíly umět vhodně ocenit.
- **Nezbytnost preventivnosti** v návaznosti na její včasné zabudování do všech manažerských funkcí jak sekvenčního tak paralelního charakteru.
- **Vyvolání aktivity všech pracovníků podniku** při navrhování kontrolních postupů jednotlivých typů a jejich samotné účasti při provádění kontrol. Nelze přitom zapomínat na kontrolu sebe sama
- **Uvědomění si skutečnost, že vše nelze kontrolovat.** Některé odchylky malého rozsahu lze považovat za normální a pokud nepřekročí odchylky určitou velikost, je zbytečné věnovat jim pozornost.

Funkce kontrolního procesu



- **Poznávací funkce**
 - zjišťovací fáze
 - hodnotící fáze

- **Nápravná funkce** – určující faktor účinnosti kontroly; vzniká po zaregistrování výsledků poznání, které mohou nabývat těchto parametrů:
 - odpovídající,
 - neodpovídající – kladné
 - neodpovídající - záporné

- **Výchovná funkce**
 - upevňuje společenskou a pracovní kázeň,
 - omezuje nesprávné metody práce (rozbor příčin odchylek),
 - vychovává k odpovědnosti a rozšiřuje zkušenosti všech pracovníků

Fáze kontrolního procesu



Fáze kontrolního procesu I



- **Určení předmětu kontroly** – určení toho jaké skutečnosti, události nebo záležitosti je potřeba kontrolovat.
- **Získávání a výběr informací pro kontrolu** – cílem každé kontroly je získat přehled o vývoji sledované skutečnosti, k tomu jsou potřebné informace primární a sekundární
 - primární – získané informace přímým sledováním
 - sekundární – různé formy převzatých informací jako jsou zprávy, hlášení, kalkulace, účetnictví statistika,..
- **Ověření správnosti získaných informací** – posuzuje se formální a věcná správnost informací – např. náležitosti dokumentů, podpisová oprávnění, úplnost údajů, početní správnost. Důležité je zjistit věrohodnost informací.

Fáze kontrolního procesu II



- **Hodnocení kontrolovaných skutečností** – podstatou je srovnávání, kdy zjištěné údaje, které odráží stav skutečnosti porovnáme se stanovenými kritérii. Srovnání je prováděno třemi způsoby
 - srovnání se standardy
 - srovnání v čase
 - srovnání v prostoru
- Při zjištění odchylek upravit a přijmout preventivní opatření
- **Závěry a návrhy opatření** – návrh dalšího postupu a opatření podle zjištěné situace:
 - žádoucí stav
 - odchylky – provedení korigujících opatření
 - nové rozhodnutí

Fáze kontrolního procesu III



- **Zpětná vazba** – zpětná vazba je realizována při navržení nápravných opatření a volba vhodného typu kontrolního systému:
 - dohlížecí, monitorovací a evidenční systém
 - hodnotící systémy
 - zpětná vazba
 - nápravná opatření
 - normy, standardy, pravidla, nařízení, záměry, cíle
 - ocenění, odměny, sankce, konstruktivní kritika

Základní typy kontrol

- ***Kontrola ročního plánu*** – zjišťuje zda bylo dosaženo plánovaných výsledků stanovených v ročním plánu pomocí různých postupů: analýza prodeje, analýza mikroprodeje, analýza podílu na trhu, analýza marketingových výdajů vzhledem k obratu, finanční analýza, analýza srovnávacích tabulek výkonnosti.
- ***Analýza ziskovosti*** - sleduje a zjišťuje, kde podnik vydělává a kde prodělává. Sleduje ziskovost produktů, regionů, zákazníků, segmentů, distribučních cest, velikosti objednávek a dalších objektů.
- ***Analýza produktivity*** - provádí posouzení, zda firma dosahuje u určitých produktů, oblastí a trhů přiměřeného zisku pomocí metod: analýza historických vztahů, analýza konkurenční parity, tržní experimenty, data z jediného zdroje, úsudkové odhady
- ***Strategická kontrola***

Kontroly podle různých hledisek

- Kontroly podle obsahové náplně – dle procesů, které jsou řízeny
- Kontroly podle organizační úrovně – na různých úrovních řízení (vrcholové, střední a nižší úrovni)
- Kontrola podle zaměření – na finanční hodnoty, na fyzické hodnoty
- Kontrola podle hlediska doby trvání – nepřetržitá, občasná pravidelná, občasná nepravidelná
- ***Kontrola z hlediska rozsahu***
 - Souhrnná - předmětem kontroly jsou všechny v úvahu připadající veličiny. Například kontrola plnění ročního plánu, rozbor zavádění nového výrobku apod.
 - Dílčí - předmětem kontroly jsou pouze některé objekty. Tyto objekty mohou být zvoleny namátkově, nebo na základě předem stanoveného hlediska výběru. Například rozbor reklamací či kontrola nákladů

Kontroly podle charakteru provádění členíme dále na:

- *pravidelné a nepravidelné* – pravidelné (periodické) kontroly pro zjišťování odchylek od plánu; nepravidelné kontroly vycházejí z potřeby specifických aktivit, zejména v jejich kritických stádiích a z potřeby ověřit správnost provádění činnosti.
- *přímé a nepřímé* – přímé kontroly se provádějí osobně řídicími orgány a nepřímé zprostředkovaně, např. pomocí auditorů, speciálních kontrolorů apod.
- *interní a externí* – interní kontroly se provádějí vlastními silami, externí pak přes experty a poradce.
- *preventivní, průběžné a následné* – preventivní kontroly mají za cíl předcházet vzniku problémů, škod, nedostatků, průběžné kontroly sledují odchylky v průběhu procesů, následné kontroly se soustřeďují na výstupy.

- **Proč-co-kdo-kdy-jak-jak často kontrolovat**
- Účel kontroly – co je cílem kontroly, jaký účel má splnit
- Předmět kontroly – co je předmětem kontroly, co bude kontrolováno
- Subjekt kontroly – kdo bude kontrolovat
- Časová dimenze kontroly – jak často a v jakých intervalech bude kontrola prováděna
- Postupy, metody kontroly – jakým způsobem bude kontrola prováděna

Zásady efektivní kontroly



- **Organičnost** – kontrolní aktivity musí být v organickém souladu s cíli, plány, oblastmi, strukturami, organizační kulturou organizace i s ostatními manažerskými funkcemi.
- **Přiměřenost** – kontrola musí zjišťovat informace skutečně potřebné a závažné, ne podružné.
- **Efektivnost** – nízké náklady, malé vedlejší účinky a vysoké přínosy kontroly (přínos musí být vyšší než náklady na kontrolu).
- **Budoucnost** – na základě výsledků kontroly rozhodujeme o budoucím vývoji procesů (zjišťujeme současný a vlastně i minulý stav a náprava teprve nastane s časovým odstupem).
- **Pružnost** – systém kontroly musí být schopen rychlé reakce na potřeby, neočekávané změny i možná nová řešení.
- **Motivace** – kontrola má mít motivační funkci. Jejím cílem je sjednocovat lidi, ale také vytvářet povědomí o tom, že jsem či mohu být kontrolován.

Nedostatky kontroly



- **Formálnost a samoučelnost** – kontroly, které nepřinesou poznatky či tyto poznatky nejsou využity pro další rozhodování, jsou zbytečné a v důsledcích mohou být škodlivé.
- **Subjektivnost** – každý člověk je osobností a má svůj pohled na problém, pokud tento pohled je převažující, je to špatně.
- **Nepřesnost a nesrozumitelnost** – zjištění nepřesných či neúplných poznatků. Výsledky jsou nesrozumitelné a manažer na ně nemůže reagovat.
- **Nízká efektivita** – náklady na kontrolu jsou vyšší než přínos poznatků z ní získaných. Některé výsledky nelze ani ovlivnit.
- **Žádná nebo malá kontrola** – může vést k problémům v organizaci a vždy platí „Důvěřuj, ale prověřuj!“
- **Častá a silná kontrola** – neplní svoji funkci, lidé si na ni zvyknou a sníží se jejich odpovědnost. Může také vést k odporu, lidé jsou frustrováni neustálým dohledem a dělají jen to nejnnutnější. Jakmile dozor pomine, přestanou se snažit.

Úrovně kontrol v podniku z pohledu řízení



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Strategická kontrola** – směr vývoje podniku, hodnocení strategie, celkové výsledky hospodaření, vztahy s podnikatelským prostředím, vztahy mezi organizačními jednotkami.
- **Taktická (manažerská) kontrola** – zaměření na organizační jednotky jako celek, kontroly zpravidla periodické.
- **Operativní kontrola** – časové intervaly kontroly kratší než u výše uvedených. Zaměřeno na individuální a dílčí úkoly a činnosti – zda práce provedena ve shodě s postupy, pravidly a daných termínech.

Strategická kontrola



- Strategická kontrola je procesem sledování, rozboru a přijetí opatření vzniklých odchylek mezi záměry strategie a její postupnou realizaci, včetně sledování rozdílů v době její tvorby.
- Typickým znakem strategické kontroly je skutečnost, že strategická kontrola doprovází tvorbu strategie od jejího počátku, přes její uplatnění v reálných podmínkách a dokonce i v podmínkách ukončení výhodnosti používání.
- Strategická kontrola je velmi často prováděna v delším časovém intervalu a zejména se soustřeďuje na budoucnost.
- Její potřeba přitom vyplývá ze skutečnosti, že strategii podniku nelze přesně vypracovat jako strategický plán, neboť musí být podle potřeby upravitelná (pružná). Tato potřeba flexibility je dána tím, že předpověď budoucnosti ve velké míře není přesná a proto strategie musí reagovat na objevující se významné změny.

Náplň strategického kontrolního procesu



Strategický kontrolní proces se zabývá:

- kontrolou naplňování strategického záměru (sledování vývojového směru podniku);
- kontrolou analytického postupu prostředí i vnitřních stránek podniku a jeho aplikací do konkrétních podnikových podmínek;
- kontrolou vztahů mezi jednotlivými organizačními celky podniku prostřednictvím návaznosti a plněním funkčních strategií;
- kontrolou celkových výsledků hospodaření podniku;
- kontrolou vztahů podniku s okolním prostředím.

Zaměření a oblasti strategické kontroly



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Výkonnost strategie
- Korekce strategie
- Revize strategie
- Oblast strategické kontroly
 - Prostředí
 - Analýza produkt –trh
 - Hodnocení funkčních strategií
 - Měření efektivnost funkčních strategií

Základní aspekty strategické kontroly podle Mefferta



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Kontrola konzistence** – zahrnuje formální prověřování strategických podnikových plánů co do úplnosti, logické stavby a neexistence rozměrů z hlediska cílů, jakož i cílů jednotlivých dílčích plánů.
- **Kontrola premis** – představuje dohled nad kontrolou interního a externího vývoje předpokladů strategického podnikového plánu.
- **Kontrola provedení** – představuje prověření postupné realizace strategických cílů podle dílčích cílů, respektive trajektorie cílů.

Uplatnění strategické kontroly I



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Strategická kontrola zkoumá tvorbu i uplatnění strategie podniku těchto základních momentech:

- **Před zahájením prací na strategii** (sledování a kontrola východisek – předpokladů úspěchu strategie) – kontrola východisek strategie je typická již svým počátkem, neboť začíná ještě před zahájením strategie a je zaměřena na poznání, zda je únosné zpracovat podnikovou strategii s určitým zaměřením nebo zda je nutno její strategický záměr přehodnotit.
- **Před implementací** (průzkum tvorby strategie a kontrola dodržování základních metodických postupů) – kontrola před implementací strategie zahrnuje soulad strategie s budoucími klíčovými faktory a použitými metodami, její pevnost odolat možným hrozbám, možnost vytvořit schopnost konkurence a realizovatelnost.

Uplatnění strategické kontroly II



- **V době implementace** – kontrola úspěšnosti zavádění strategie do konkrétních podmínek reálné situace.
- **Po implementaci strategie** (kontrola reakce na vyskytující se změny, kontrola dosažení strategického cíle v plánovaném čase, požadované kvality a při udržení plánovaných nákladů) – kontrola v době po implementaci představuje kontrolu plnění základních úkolů, aby bylo podle plánu dosaženo všech strategických cílů. Strategie je hodnocena především podle těchto konkrétních ukazatelů, kam patří: vývoj tržního podílu podniku a její pozice na trhu, vývoj zisku po zdanění a rentabilita investic, průběh a zabezpečení plynulosti finančního toku, hodnota podniku.
- **Trvalé sledování životnosti strategie** (možné využívání předností používané strategie) – kontrola životnosti bývá označována někdy jako „strategické pozorování chování podniku“ neboť má za úkol monitorovat výskyt širokého spektra nejrůznějších události vně i uvnitř podniku a jejich dopad.

Uplatnění strategické kontroly III



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Sledování „přežití strategie“**, kdy kontrola nastupuje okamžitě ve chvílích, kdy se objevují a začínají působit hrozby – kontrola „přežití“ strategie má charakter rychlé, okamžité kontroly po výskytu nečekané a přitom negativní události (jevu).
- Pokud nevznikají podstatné diskontinuity a okolí podniku je v „poměrném“ klidu, je výsledek kontroly směřován na udržení a plnění dosavadního strategického záměru.
- Naopak dochází-li k nečekaným změnám vně podniku, pak musí následovat okamžitá kontrola, která může naznačit nutnost provedení opatření, jež ve svém důsledku mohou znamenat potřebu okamžité inovace nevyhovujících částí strategie, případně vytvoření nové speciální strategie.

Význam strategické kontroly I



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- I v případě strategické kontroly platí, že efektivní a účinná kontrola musí být přizpůsobena především plánům podniku, možnostem a vlastnostem jednotlivých manažerů na vedoucích pozicích, objektivnímu průběhu a vyhodnocení i organizační struktuře sledovaného podniku.
- Zároveň je nutno zdůraznit, že výsledky strategické kontroly mohou být zaměřeny jednak na **kontrolu interní oblast podniku**, kdy kontrolní orgán hodnotí a monitoruje alokaci zdrojů, organizační operace, zaměření a realizaci strategických procesů a navrhuje potřebné změny.
- Naopak **kontrola vnější oblasti podniku** je zaměřena na hodnocení využití příležitostí a na omezení vlivu hrozeb, na řešení změn, které se vyskytnou v průběhu platnosti strategie, na hodnocení úspěšnosti strategie a navrhuje taková opatření, která mohou zvýšit nejen odolnost vůči konkurenci, ale zajistí podniku prodloužení konkurenceschopnosti.

Význam strategické kontroly II



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Zaměření úsilí organizace (podnik, úřad) žádoucím směrem** – dosahování stanovených cílů, možnost jejich úpravy v souladu s realitou (nebudu vyrábět něco, co jsem si sice naplánoval, ale co nejde na odbyt).
- **Zjišťování stavu, hodnocení a ovlivňování chování organizace** – tyto činnosti jsou podmínkou úspěchu.
- **Sladování úsilí lidí** – tak, aby lidé jednali cíleně a efektivně pro užitek organizace i svůj.
- **Vytváření podmínek pro dynamickou stabilitu organizace** – zvyšuje se jistota aktivit organizace a jejich lidí a také se stanovují pravidla pro řešení opakujících se činností a situací.

Proces strategické kontroly



- **Strategický audit** – je potřebný v začátku strategického hodnotícího programu a je nezbytný k položení určitého základu před spuštěním samotného hodnotícího programu. Audit je širší než situační analýza a podává kompletnější pohled na marketingovou strategii a výkon
- **Výběr hodnotících kritérií** – představuje výběr kritérií a měřítek sloužících k monitorování výkonnosti, která slouží jako základ pro hodnocení úspěchu strategie. Kritéria výkonnosti jsou stanovena jak pro celkový plán, tak pro jeho významné prvky a dílčí části.
- **Analýza informací** – určuje informační zdroje sloužící k provádění strategického hodnocení a kontroly. Potřebné informace pro strategické plánování a hodnocení bývají získávány z informačního systému podniku.
- **Hodnocení výkonnosti** – porovnává aktuální výsledky s plánovanými a v případě významných odchylek navrhuje adekvátní akce ke korekci těchto odchylek. Hodnocení identifikuje příležitosti nebo mezery ve výkonnosti a iniciuje akce k řešení existujících a očekávaných problémů

Hodnotící kritéria



- Standardy
 - Obecné normy a pravidla chování
 - Specifické požadavky
 - Fyzikální veličiny (teplota, tlak...)
 - Ekonomické veličiny (náklady, zásoby, pohledávky...)
 - Kombinované veličiny (kalkulační položky, mzdové náklady na jednotku...)
 - Neměřitelné veličiny (barevné odstíny, kvalita povrchu...)

- Časové srovnání
- Konkurenční srovnání
- Správné řídicí a provozní praktiky

Odchytky zjištěné v průběhu kontroly



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Odchytky zjištěné v průběhu kontrolního procesu mohou být posuzovány:

- z hlediska cíle nebo kritérií manažerských procesů,
- z hlediska důležitosti

Odchytky z hlediska cíle nebo kritérií manažerských procesů mohou být:

- pozitivní, které představují dosažení lepších výsledků, než předpokládá plán a žádoucí stav,
- negativní, které představují dosažení horších výsledků, než předpokládá plán a žádoucí stav.

Odchytky z hlediska důležitosti ukazují, jakou pozornost je nutné výsledkům kontroly přisuzovat, proto rozlišujeme:

- odchytky významné, které vyžadují přijetí opatření a jeho následnou realizaci a novou kontrolu,
- odchytky nevýznamné, které jsou natolik zanedbatelné, že nevyžadují manažerskou reakci.

Strategický audit



- Strategický audit slouží pro širší a dlouhodobější pohled na podnik.
- Audit provádí zevrubné, systematické, nezávislé a periodické zkoumání a hodnocení chování organizace, strategických cílů, zvolených strategií a způsobu jejich uskutečňování.
- Dále identifikuje problémové okruhy, příležitosti a hrozby a doporučuje aktivity směřující ke zdokonalení a zefektivnění procesu realizace strategie podniku.
- Kromě rozhodnutí, co bude kontrolováno, existují v auditu další důležité faktory jako je:
 - Zodpovědnost za audit, která má zajišťovat objektivitu a profesionální expertízu.
 - Plánování auditu stanovující oblast auditu, rozsah kontrolních operací, program aktivit, koordinace součinnosti, požadovaný způsob oznámení výsledků.
 - Využití závěrů ke zvýšení a zlepšení výkonnosti

Postup a položky strategického auditu



Postup auditu:

- Setkání členů představenstva firmy a auditorů za účelem stanovení cíle auditu, rozsahu a hloubky auditu, informačních zdrojů, formátu hlášení a časových omezení auditu.
 - Příprava detailního plánu dotazování osob.
 - Zpracování otázek.
 - Termín, čas a místo schůzek.
- Položky zahrnuté v auditu jsou přizpůsobeny potřebám jednotlivého podniku a odpovídají strategickému plánu, jehož účinek je hodnocen.

Položky strategického auditu

- Mise a cíle podniku
- Složení podniku a strategie
- Strategie pro každou plánovanou jednotku
- Implementace a řízení

Příklad metodiky strategického auditu



- *Oddíl A – základní problémové okruhy*
 - audit chování podniku ve vztahu k prostředí, trhu
 - audit strategických cílů a strategie jejich dosahování
 - audit organizační infrastruktury
 - audit systému managementu
 - audit strategické výkonnosti
 - audit nástrojů managementu a jeho funkcí

- *Oddíl B – prohlubující analýza systému managementu*
 - Výrobní program
 - Trhy
 - Personální politika
 - Organizační struktura
 - Systém řízení podniku

Specifické formy kontroly



Specifickými formami kontroly jsou:

- **Controlling** – controlling je součástí celopodnikového řídicího systému. Jeho úlohou je poskytovat managementu (zpravidla vrcholovému) vhodné informace sloužící ke koordinaci, ovlivňování a usměrňování celopodnikových aktivit. Východiskem controllingu je vyhodnocování stavu plnění podnikových plánů a rozpočtů. Analýzy vycházejí nejčastěji z údajů účetnictví, z rozboru nákladů, rozborů odbytu, statistických výkazů apod. V podniku ho realizuje kontrolor nebo útvar controllingu.
- **Vnitřní audit** – vnitřní audit je nestranné prověřování určité činnosti, procesu, a nebo funkcí útvarů. Audit provádí nestranný auditor, což je pracovník jiného podnikového útvaru k tomu vyškolený. Auditóři mají k dispozici příslušné směrnice, předpisy, instrukce a pokyny a prověřují dodržování stanovených postupů. Typickým rysem interních auditů je prověřování průběhu procesů, správnost procesů.