



SILESIA
UNIVERSITY
SCHOOL OF BUSINESS
ADMINISTRATION IN KARVINA

CONTROLLING:

úvod do problematiky I.

*Cílem přednášky je seznámit se
s historií controllingu a vymezit
jej v současném pojetí*

Mgr. Šárka Čemerková, Ph.D.
Přednášející



CONTROLLING: úvod do problematiky I.

Struktura
přednášky

Historický vývoj controllingu
Podstata a definice controllingu

HISTORICKÝ VÝVOJ CONTROLLINGU

- **Controlling v angloamerické jazykové oblasti**

- 1880 - pozice comptrollera v AT & SF Railway System – úlohy převážně finančního rázu
- 1892 – General Electric Company – pracovní pozice comptrollera, resp. controllera



- první čtvrtina 20. století – zdokonalování nákladového účetnictví
- 1912 Donaldson Brown – sestavil DuPontův rozklad rentability investovaného kapitálu (ROI) na ziskovost tržeb a obrat investovaného kapitálu
- hospodářská krize - zvýšení požadavků na řízení nákladů a podnikové plánování



- 1931 – založení Controller´s Institute of America:
 - ❑ časopis Controller

- 1944 - výzkumná instituce controllingu – Controllershhip Foundation:
 - ❑ 1946 - první oficiální souhrn úloh controllera:
 - ❑ sestavovat celopodnikový plán
 - ❑ srovnávat plán s výsledkem
 - ❑ informovat všechny úrovně vedení o zjištěném
 - ❑ měřit úspěšnost
 - ❑ změřit daňové dopady
 - ❑ starat se o dodatečné pojištění majetku
 - ❑ předjímat účinky vnějších vlivů na podnik



- 50. a 60. léta 20. století – největší rozmach controllingu v USA:
 - souhrnné vyhodnocování a dlouhodobé plánování se stalo standardní náplní práce controllera

- 70. léta 20. století - funkce controllera se postupně přetvořila do funkce finančního manažera:
 - jeho náplní bylo plánování, získávání kapitálu, účetnictví, poradenství a controlling



- 80. léta 20. století – přerůstáním nákladového účetnictví do manažerského:
 - nové nástroje a přístupy
 - procesní orientace
 - Activity Based Costing, Target Costing

- **controlling neoznačuje specializovanou činnost controllerů, ale představuje jednu ze základních funkcí managementu, měly by se jím zabývat všechny útvary podniku**



- úspěšný controlling zajišťuje rozpoznání potenciálních a aktuálních odchylek od plánu a jejich odstranění managementem
- v současnosti termín controlling takřka neznají – používá se termín **manažerské účetnictví**
- controlling chápán jako řízení a regulace podnikových procesů



- **Controlling v německé jazykové oblasti**
 - v němčině neexistuje odpovídající slovo se stejným významovým obsahem – převzato z angličtiny
 - controlling se rozšířil díky americkým dceřiným společnostem po 2. světové válce
 - do konce 70. let se rozvíjel controlling pouze v podnikové praxi



- 1979 – první vydání knihy Controlling od P. Horvátha:
 - velká diskuse i na akademické půdě
 - rozpracování controllingu do samostatných ekonomických disciplín



- 80. a 90. léta 20. století – vymezení controllingu ve dvou teoriích:
 - teorie tzv. koordinačně **systemového přístupu** – vychází ze systémové analýzy podniku, koordinace důležitých subsystémů řízení – systém hodnotový, plánovací, kontrolní, informační, organizační a systém personálního řízení
 - teorie zabývající se především vztahy a konflikty mezi účastníky a z toho vyplývajícího působení na řízení podniku



- současnost – controlling považován za samostatnou teoretickou disciplínu v rámci podnikové ekonomiky, která vychází ze systémového přístupu

- úkoly controllera:
 - plánovat, kontrolovat a získávat informace využitelné pro rozvoj podniku

 - controller je nositelem funkce controllingu a poradcem managementu



- **Vývoj controllingu v tuzemsku**
 - předsocialistické tradice
 - Baťa a.s. Zlín:
 - výrobní a ekonomický systém řízení podniku
 - systém vnitropodnikového řízení na základě rozpočtů a kalkulací a hmotné zainteresovanosti zaměstnanců
 - perfektní podnikový informační systém



- socialistické centrální plánování navázalo na dříve vybudovaný systém podvojného účetnictví a nákladového účetnictví:
 - sestavování střediskových rozpočtů
 - plánové kalkulace
 - vyhodnocování pomocí odchylek – soustředění se na plnění plánu a ne na dosahovanou skutečnost
- počátek 90. let 20. století – velký počet podniků přestal sestavovat plány, rozpočty, kalkulace a vést vnitropodnikové účetnictví – přežitek socialismu



- pojem controlling se začal používat až v 1990
- důležitou roli v novém zavádění controllingu sehrály především podniky se zahraniční kapitálovou účastí (německé a rakouské)
- konec 90. let – velké společnosti s českými vlastníky si začaly uvědomovat potřebu controllingu a tento systém se začal znovu budovat



- současnost:
 - zvýšená míra zavádění controllingu v podnicích
 - prolínání angloamerického a německého pojetí controllingu – činnost controllingových útvarů:
 - koordinace podsystémů řízení a koordinace tvorby plánů zpracovávaných jinými útvary
 - sestavování rozpočtů a kalkulací, rozborů hospodářských a finančních výsledků podniku, reporting hodnotících výkazů pro jednotlivé úrovně řízení



- MSP s českými vlastníky – controllingu není věnována patřičná pozornost:
 - získávání informací není zadarmo
 - v převážné většině těchto podniků je součástí managementu i vlastník této společnosti
- oblasti controllingu často řešeny přímo odbornými útvary těchto oblastí – personální controlling, investiční controlling, controlling prodeje apod.



DEFINICE CONTROLLINGU

- neexistuje jednoznačně vymezený obsah pojmu controlling \Rightarrow neexistuje jednoznačná definice
- v nejobecnějším kontextu je controlling považován za metodu, která vede ke zvýšení účinnosti řízení prostřednictvím systematického srovnávání dosažené skutečnosti s žádoucím stavem



- Definice č. 1: Mann a Mayer, 1992. Controlling – metoda úspěšného podnikání:
 - **Controlling** je systém pravidel, který napomáhá dosažení podnikových cílů, zabraňuje překvapením a včas rozsvěcuje červenou, když objeví nebezpečí vyžadující příslušná opatření.



- Definice č. 2: Lazar, 2012. Manažerské účetnictví a controlling:
 - **Controlling** je metoda řízení, jejímž smyslem je permanentní vyhodnocování skutečného průběhu podnikatelského procesu se žadoucím stavem. Analýza těchto odchylek podle příčin vzniku a odpovědnosti je těžištěm celého systému.



- Definice č. 3: International Group of Controlling, 2003:
 - **Controlling** je proces stanovení cílů, plánování a řízení financí a výkonů, který zahrnuje aktivity jako rozhodování, definování, stanovování, řízení a regulace.

Shrnutí přednášky



SILESIA
UNIVERSITY
SCHOOL OF BUSINESS
ADMINISTRATION IN KARVINA

Umíte:

- Vysvětlit historické kořeny controllingu
- Popsat původ slova controlling
- Objasnit podstatu controllingu