

CONTROLLING:

úvod do problematiky I.



SILESIA
UNIVERSITY
SCHOOL OF BUSINESS
ADMINISTRATION IN KARVINA

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

Ing. Tomáš Pražák, Ph.D.
Přednášející

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



- 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

- 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



SILESIA
UNIVERSITY
SCHOOL OF BUSINESS
ADMINISTRATION IN KARVINA

- ?????????????



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 žádoucím stavem. Analýza těchto odchylek podle příčin vzniku a odpovědnosti je těžištěm celého systému.



CÍLE CONTROLLINGU

- **Bezprostřední (věcné, přímé) cíle:**
 - zajištění schopnosti anticipace a adaptace
 - zajištění schopnosti reakce
 - zajištění schopnosti koordinace
 - zajištění schopnosti proveditelnosti plánů



- **Zprostředkované (nepřímé) cíle:**
 - cíle zájmových skupin, jejichž dosažení má controlling podpořit:
 - zaměstnanci
 - okolí
 - vlastníci



KONCEPCE CONTROLLINGU

- poskytují informaci o cílech a funkcích controllingu
- z přímých cílů lze odvodit čtyři typy koncepcí:
 - Koncepce zaměřená na vnitropodnikové propočty
 - Koncepce zaměřená na informace
 - Koncepce zaměřená na cíle podniku
 - Koncepce vztažená k systému řízení



KONCEPCE ZAMĚŘENÁ NA VNITROPODNIKOVÉ PROPOČTY

- controlling poskytuje informace, které vznikly v rámci účetnictví:
 - účetnictví, statistiky, kalkulace a rozpočty
- účetnictví slouží jako nástroj, který management využívá
- potenciál controllingu není plně využit



KONCEPCE ZAMĚŘENÁ NA INFORMACE

- poskytuje informace pocházející z podnikového účetnictví, ale informační základna je zde rozšířena
- důraz na provázanost mezi získanými informacemi a požadavky na ně kladenými – controlling je koordinátor informací:
 - připravuje a analyzuje informace relevantní pro ekonomické řízení
 - zodpovědnost za reportingový systém



KONCEPCE ZAMĚŘENÁ NA CÍLE PODNIKU

- v praxi často uplatňovaný přístup
- controlling chápán jako nástroj podniku sloužící k dosažení jeho přímých cílů
- uplatňuje se zde pravidlo:
Řídit podle cílů, ne podle denní operativy.



KONCEPCE VZTAŽENÁ K SYSTÉMU ŘÍZENÍ

- controlling chápán jako podsystém systému řízení:
 - 1. zp. - koncentrace na plánování a kontrolu v operativní i strategické oblasti včetně poskytování informací, tzn. zaměření na informace a zisk
 - 2. zp. - orientace na koordinaci podsystémů řízení (systém ŘLZ, hodnotový systém, systém plánování a kontroly, systém zajištění informací, organizační systém), tzn. snaha o dosažení všech cílů podniku



HLAVNÍ FUNKCE CONTROLLINGU

—

PODLE NÁPLNĚ ČINNOSTI

- **plánovací funkce:**
 - controllingové aktivity v každé fázi plánovacího cyklu
- **dokumentární funkce:**
 - sběr a úschova relevantních informací jako zdroje pro příslušné analýzy



- **kontrolní a analytická funkce:**
 - kontrola a řízení všech procesů v podniku, jejich analýza a určování odchylek
- **reporting:**
 - podávání hlášení (tzv. reportů) externím a vnitropodnikovým uživatelům a subjektům



HLAVNÍ FUNKCE CONTROLLINGU — PODLE OBLASTI PŮSOBENÍ

- **controlling jako podsystém řízení podniku:**
 - výkony a služby pro řízení a podpora managementu při plnění jeho úloh – štábní výkony
- **koordinační funkce:**
 - nastavení komunikačních vazeb zajišťujících optimální propojení jednotlivých organizačních jednotek

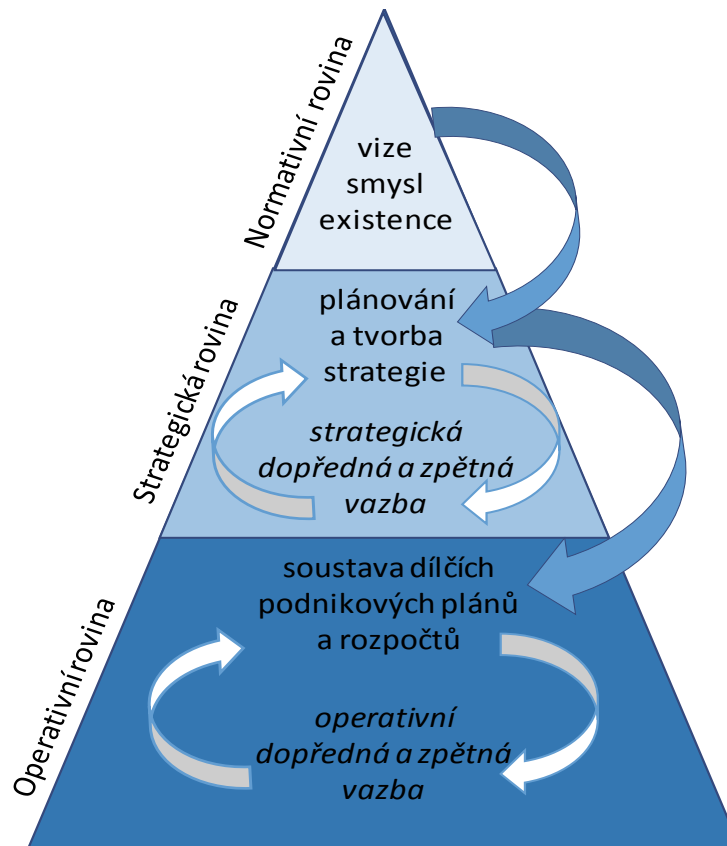




- **inovační funkce:**
 - orientace controllingu na budoucnost
 - požadavek na informace, které umožní přijímat opatření, která se projeví pozitivním budoucím vývojem
 - vyvolání aktivit, které rozběhnou inovace žádoucím směrem
 - ovlivněna skutečným stavem rovnováhy cílů v podniku



- **informační funkce:**
 - tvorba konzistentních informací pro management:
 - ❑ Problém množství informací
 - ❑ Problém časové dimenze a přenosu informací
 - ❑ Problém významu informací
 - ❑ Náklady na informace

Služby a výkony poskytované controllingem na jednotlivých úrovních řízení podniku



-  Regulační role controllingu
-  Koordinační role controllingu

CONTROLLING: Osobnost controllera a jeho postavení v organizační struktuře podniku

Controller a jeho úkoly

CONTROLLING: Osobnost controllera a jeho postavení v organizační struktuře podniku

Controller a jeho dovednosti

Controller versus manažer

Controller versus manažer

Controller	Manažer
Koordinuje základy plánování a rozhodování, je manažerem procesu tvorby rozpočtu	Poskytuje hodnoty základních veličin pro tvorbu rozpočtu, stanovuje cíle podniku, přijímá opatření k jejich dosažení a rozhoduje o výběru varianty dalšího postupu
Periodicky informuje o výši a příčinách odchylek skutečné hodnoty od požadované	Zodpovídá za přijímání nápravných opatření k odstranění odchylek
Připravuje nabídku poradenství ve všech oblastech controllingu	Spotřebovává nabízené poradenské aktivity

CONTROLLING: Osobnost controllera a jeho postavení v organizační struktuře podniku

Controller	Manažer
Garantuje celopodnikovou metodiku v oblasti podnikohospodářských činností a nástrojů controllingu, koordinuje procesy v oblasti řízení	Vytváří předpoklady pro možnost řízení podniku s orientací na cíle
Aktivně působí v oblastí rozvoje podniku – katalyzátor inovačních procesů	Aktivně se podílí na přípravě inovací a nese zodpovědnost za jejich realizaci
Působí v roli poradce manažera	Využívá controllera při výkonu své funkce