



CONTROLLING:

úvod do problematiky II.

*Cílem přednášky je seznámit se
s koncepcemi controllingu,
funkcemi a úloha mi
controllingu*



CONTROLLING: **úvod do problematiky II.**

Struktura
přednášky

Cíle controllingu
Koncepce controllingu
Funkce controllingu
Úlohy controllingu
Potřeba zavádět controlling



CÍLE CONTROLLINGU

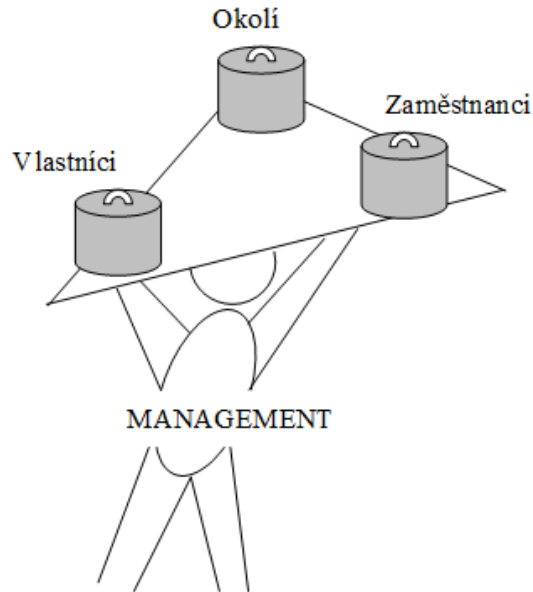
- **Bezprostřední (věcné, přímé) cíle:**
 - zajištění schopnosti anticipace a adaptace
 - zajištění schopnosti reakce
 - zajištění schopnosti koordinace
 - zajištění schopnosti proveditelnosti plánů



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



předpokladem pro stálost podniku je přibližně rovnoměrné splnění cílů ve všech oblastech



Model rovnováhy podnikových cílů



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



ÚLOHY CONTROLLINGU

- **normativní:**
 - vytvoření obrazu sebe chápání podniku
 - sestavení žebříčku základních hodnot
 - určování zásad chování podniku uvnitř i vůči okolí
 - tvorba vnitropodnikových směrnic a systému jejich zavádění a kontroly



- **strategické:**
 - podpora strategického řízení:
 - koordinace strategického plánování a kontroly se týká získání informací relevantních pro strategii
 - přeměny strategických plánu ve strategické řízení
 - zaměření na okolí podniku - zajištění již existujících potenciálů a vytváření potenciálů nových



- zabezpečuje trvalé zajištění existence podniku
- údaje, se kterými pracuje, nejsou přesnými náklady a výnosy (v Kč), ale jsou to hrubé hodnoty (tis. Kč, mil. Kč)
- středem veškerého myšlení je užitek pro jednotlivé cílové skupiny
- zisk není středem podnikatelského jednání, ale důsledkem správné strategie
- klade si za cíl „**dělat správné věci**“



- **operativní:**

- nejlepší využití již existujících potenciálů úspěchu, jejich realizace v likviditě a zisku
- podpora operativních plánů
- základ krátkodobého řízení zisku v podniku
- zaostřen na podnik (nikoliv na jeho okolí) a operativní činnosti



- poskytuje nástroje řízení, které:
 - ❑ činí přehlednou hospodářskou komplexnost podniku
 - ❑ včas poskytují informace k možným nápravným opatřením
 - ❑ zaručují, že podnik je řízen z celostního hlediska

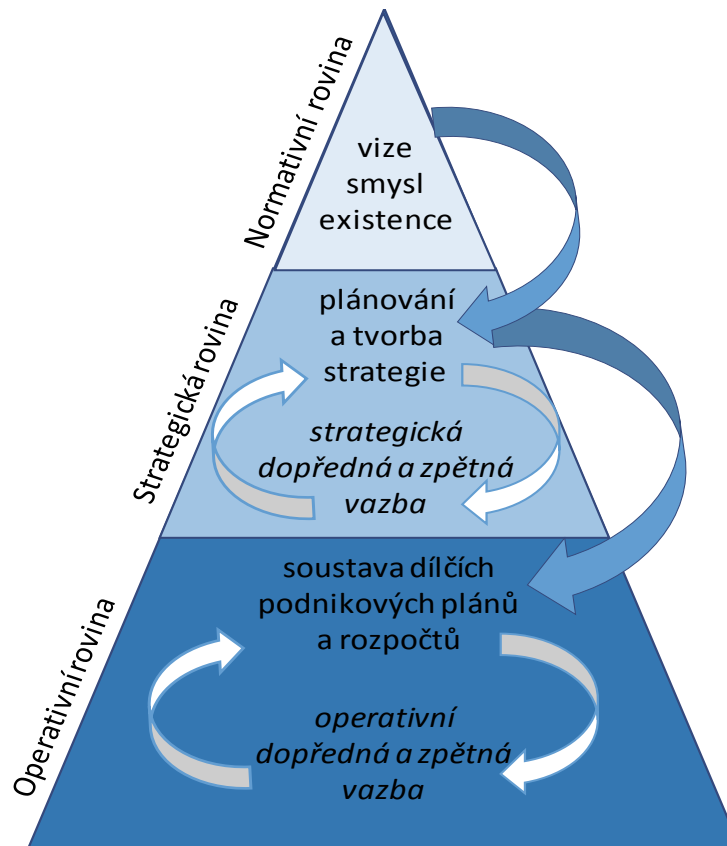




- snaží se o to, aby rovnováha mezi výnosy a náklady (ziskem) na jedné straně a finanční stabilitou podniku na druhé straně, byla dosahována na základě strategického plánu

- pomáhají řešit úzká místa a problémy podnikání

- klade si za cíl „**dělat věci správně**“

Služby a výkony poskytované controllingem na jednotlivých úrovních řízení podniku



-  Regulační role controllingu
-  Koordinační role controllingu



Oblasti úloh controllingu:

- určení vize a její uskutečnění
- plánování a vývoj strategie
- strategická dopředná a zpětná vazba
- plánování a řízení investic



- plánování a řízení projektů
- plánování a řízení procesů týkajících se rutinní činností
- operativní podnikové plánování a rozpočtnictví
- operativní dopředná a zpětná vazba (výpočet očekávaných hodnot, forecasting)



POTŘEBA ZAVÁDĚT CONTROLLING

- základní otázky, které charakterizují stav plánování, kontroly a informačního zajištění řízení nákladů a zisku v podniku:
 - Víme, který druh výkonů vydělává a kolik? Na které a kolik se doplácí?
 - Které zákaznické skupiny jsou zajímavé a perspektivní?



- Jak se projeví určitá opatření ve změně zisku?
- Jak vypadá VH pro potřeby řízení, tj. bez zkreslení regulace finančního účetnictví a daňové legislativy?
- Je dostatečně včas známo, zda je podnik v parametrech plánu nebo je již mimo stanovenou toleranci?



- Je podniková strategie dovedena do konkrétních plánů a opatření tak, aby byla jednotlivá nákladová střediska zainteresovaná na chování, které přispívá k jejímu dosažení?
- Jak se vyhodnocuje přínos vnitropodnikových útvarů k celopodnikovým výsledkům?
- Co zvyšuje režijní náklady podniku?
- je-li podnik schopen na tyto otázky spolehlivě kladně odpovědět, je z pohledu controllingu spolehlivě řízen



PRINCIPY CONTROLLINGU

- porovnání skutečných a plánovaných hodnot s následnou analýzou vzniklých odchylek
- respektování všech vzájemných vazeb mezi podnikovými subsystemy



- analýza všech hlavních i vedlejších procesů uvnitř podniku
- schopnost rozkrýt všechna slabá místa a navržení opatření a nástrojů na jejich odstranění

Pro zajištění funkčnosti controllingu nutno vybudovat nákladový a kalkulační systém (druhý účetní okruh).

Shrnutí přednášky



**SILESIAN
UNIVERSITY**
SCHOOL OF BUSINESS
ADMINISTRATION IN KARVINA

Umíte:

- **Objasnit jednotlivé koncepce controllingu**
- **Vymezit hlavní funkce controllingu**
- **Charakterizovat úlohy controllingu**
- **Vysvětlit, kdy je potřeba zavádět controlling v podniku**
- **Charakterizovat principy controllingu**