

CONTROLLING:

Osobnost controllera a jeho postavení v organizační struktuře podniku



SILESIA
UNIVERSITY
SCHOOL OF BUSINESS
ADMINISTRATION IN KARVINA

Ing. Tomáš Pražák, Ph.D.

Přednášející



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).



Vnitřní struktura controllingového útvaru

- specializace controllerů:
 - podle funkce:
 - controller prodeje
 - controller pro investiční činnost
 - controller nákladového hospodářství
 - controller materiálového hospodářství
 - personální controller
 - projektový controller atd.
-



- specializace controllerů:
 - podle činnosti:
 - ❖ controller pro podnikové plánování a tvorba rozpočtů
 - ❖ controller pro reporting
 - ❖ controller pro analýzu a hodnocení investičních programů
 - podle adresáta:
 - divizní controller
 - regionální controller
-



Štábní nebo liniová funkce pro controlling?

- závisí na tom, zda je controlling považován za podporu řízení nebo jde o výkon řízení
 - jazýčkem na vahách je v této situaci stav vývoje controllingu podniku, čím komplexnější je systém controllingu, tím s větší pravděpodobností bude mít charakter liniové instituce
-



Nákladový controlling (NC)

- vytvoření **systemu plánování nákladů a vnitropodnikových výnosů se záměrem splnění definovaných cílů v budoucnosti:**
 - **vyhodnotit dosaženou skutečnost s plánem (odchyly)**
 - nabízet řešení vedoucí k eliminaci odchylek skutečnosti od plánu
 - východisko pro sestavení **plánu Cash-Flow**,
 - má včas předpovídat přechodný přebytek nebo nedostatek volných finančních prostředků.
 - ve vazbě na odchylky skutečnosti od plánu nejen včas na tyto odchylky upozornit, musí je i přehledně a srozumitelně prezentovat a na základě nich pak musí příslušní manažeři zahájit činnosti vedoucí k eliminaci důsledků těchto odchylek
-



Hlavní náplň NC:

- Sestavování rozpočtu nákladů a výnosů a jeho vyhodnocování pomocí odchylek
- Výpočet plánových, výsledných a cenových kalkulací
- Reporting

Zavedení NC je jednou z prvních částí celkového modelu controllingu jako úspěšného ekonomického řízení – až pak controlling finanční, investiční, apod.



Finanční controlling

- řízení finanční a kapitálové struktury podniku a řízení jeho peněžních toků
 - cílem je zajišťování finanční rovnováhy podniku
 - v elementární rovině:
 - získávání finančních zdrojů
 - správa finančních zdrojů
 - užití finančních zdrojů
-



- hlavním nástrojem je finanční analýza:
 - finanční účetnictví
 - manažerské účetnictví
 - ekonomické statistiky
 - další zdroje peněžního a kapitálového trhu
-



Finanční analýza

- ohodnocení minulosti, současnosti a předpokládané budoucnosti finančního hospodaření podniku
 - s pomocí speciálních metodických prostředků provést diagnózu finančního hospodaření podniku a podchytit všechny jeho složky (analýza rentability, analýza zadluženosti, analýza likvidity,...)
 - finanční poměrové ukazatele
-



Investiční controlling

- plánování a stanovování reálných cílů, hodnocení výsledků v porovnání s cíli, analyzování odchylek, reportování významných výstupů z oblasti řízení investic
 - každá investiční činnost probíhá ve třech fázích:
 - **Příprava investice**
 - Realizace
 - Provoz
 - výpočet návratnosti investic
-



Controlling nákupu

- řízení zásob – analýza ABC
 - definování zodpovědnosti (za materiál, zboží, polotovary, hotové výrobky)
 - vyhodnocování odchylek v nákupu dle zodpovědností
 - volba strategických dodavatelů
 - hodnocení dodavatelů a jejich bonita
 - optimalizace stavu zásob, plynulý tok kvalitního materiálu
 - tlak na vysokou kvalitu a nízké nákupní ceny
-



Controlling prodeje

- orientace na rentabilní segmenty, vyhodnocování produktu, odběratele, regionu,...
 - tlak na efektivitu vynakládání přímých nákladů souvisejících s realizací produktu
 - relevantní informace pro strategické rozhodování v prodeji
 - cílené směřování marketingových nákladů
-



Výrobní controlling

- **tlak na efektivitu jednicových nákladů**
 - o Vyhodnocování odchylek ve spotřebě jednicových nákladů dle místa vzniku a dle zodpovědností
 - o Motivace zainteresovaných skupin
 - **relevantní informace pro strategické rozhodování ve výrobě**
 - o Zvyšování efektivnosti výroby prostřednictvím optimalizace kapacit
-

- **optimalizace výrobních kapacit**
 - o plánování a vyhodnocování výrobních (strojních a pracovních) kapacit
 - o plánování a vyhodnocování využití strojních a pracovních kapacit
 - o plánování a vyhodnocování jednotlivých druhů prostojů
- **tlak na minimalizaci výrobních ztrát**
 - o sledování zmetkovitosti v naturálních jednotkách a vyčíslení ztrát v Kč, zajištění odpovědnosti
 - o sledování rozdílů mezi plánovanou a skutečnou měrnou spotřebou jednicových vstupů (nákladů)

Některé části výrobního controllingu mohou být součástí nákladového controllingu (jednicové náklady – cena, měrná spotřeba – zmetkovitost).

Organizační začlenění controllingu

- samostatný útvar vs. převzetí funkce controllingu jinými, již existujícími místy a útvary:
 - MSP:
 - ❖ jednodušší komunikace – koordinační funkce controllera snadnější a s menší náplní
 - ❖ nižší nárok na plánování a kontrolu
 - ❖ controller s požadovanou kvalifikací požaduje odpovídající mzdové ohodnocení – problém
 - ❖ přerozdělení controllingových úloh na management – přetíženost manažerů
 - ❖ nelze být manažerem na „vedlejší úvazek“
-



- střední a větší organizace:
 - ❖ nositel procesu controllingu – všichni vedoucí pracovníci v podniku - management přebírá funkce a zodpovědnost controllingu
 - ❖ controller řídí controlling – stará se o rámcové podmínky, dodává nástroje a poskytuje poradenství o jejich použití
 - ❖ controlleři a manažeři se v controllingu doplňují
-



Kritéria pro zavedení controllingu v podniku

- je rozhodnuto na úrovni vrcholového vedení společnosti, že budou zřízeny vlastní útvary controllingu
 - jak management ve vrcholovém vedení, tak další významné posty ve společnosti mají povědomí o důležitosti controllingu a jeho neustálém rozvoji
 - podnik se řadí svou velikostí mezi organizace, která vyžaduje zřízení více pracovních míst s náplní controllera
-



Postup zavedení controllingu v podniku

- v celém podniku se zavedou pouze některé jeho vybrané funkce (např. podnikové plánování a tvorba rozpočtu)
 - ve vybraném organizačním útvaru (provoz, závod, divize) se implementuje formou tzv. pilotního systému controlling v plném rozsahu
 - při výběru organizační jednotky určené k ověření pilotního systému nutno vzít v úvahu jak odborné hledisko dané organizační jednotky, tak míru připravenosti a ochotu zainteresovaných pracovníků aktivně spolupracovat na takovém pilotním projektu
-



Faktory proti fungování controllingu

- obava podnikového vedení z omezení mocenského vlivu na řízení podniku
 - již dříve fungující organizační útvary, jako je finanční útvar, útvar účetnictví, které doposud poskytovaly údaje pro vedení firmy, se cítí ohroženy novou konkurenční organizační jednotkou
 - obava pracovníků na úseku prodeje – jejich činnost bude podrobena rozsáhlejší a hlubší kontrole prostřednictvím nových ukazatelů a výkonnostních měřítek
-



- obava na výrobním úseku – dobré výkonnostní a kvalitativní výsledky se budou posuzovat podle vynaložených nákladů
 - hledisko nákladovosti osloví ve své podstatě všechny pracovníky firmy – automaticky jistá negativní reakce
-



Děkuji za pozornost

