



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

PODNIKOVÝ CONTROLLING

ÚVOD DO PROBLEMATIKY

Tomáš Pražák
22.09.2025

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

- 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

- **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

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



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 CONTROLLINGU

- 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 CONTROLLINGU

- 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.





**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



www.slu.cz

**DĚKUJI
ZA POZORNOST**