

Role controllingu v moderní firmě

seminární práce

Obsah

Úvod	3
1 Pojem controlling	3
2 Cíle controllingu.....	4
2.1 Základní cíle controllingu	4
2.2 Zprostředkované cíle controllingu	4
3 Funkce a filosofie controllingu	5
4 Organizační začlenění controllingu.....	6
4.1 Začlenění do organizační struktury firmy	6
4.2 Rozdělení pravomocí mezi manažerem a controllerem	7
Závěr.....	7
Použitá literatura	8

Úvod

Controlling je jedním z důležitých nástrojů řízení v moderních firmách. Dříve se používal spíše v zahraničí, zejména v německy mluvících zemích a v USA. Dnes už našel své místo i v tuzemských firmách. Vrcholoví manažeři se ho naučili uplatňovat v mnoha oblastech. Významnou roli hraje v oblasti nákladů, investic i projektů. Pomáhá při rozdělování režijních nákladů a může rozsvítit pomyslné varovné světlo, pokud se budou plánované hodnoty výrazně lišit od skutečnosti.

Controlling je nástrojem univerzálním, použitelným snad ve všech odvětvích i u všech velikostí firem. Velké firmy ho využívají spíše komplexně, malé firmy si vystačí pouze s několika málo nástroji controllingu.

V této seminární práci nejprve objasním, co to controlling vůbec je. Následně popíšu základní cíle, funkce a filosofie controllingu, závěr práce bude patřit organizačnímu začlenění controllingu v rámci firmy.

1 Pojem controlling

Pojem controlling je odvozován od slova „control“, které má podle Ratheho¹ v běžné řeči více než 50 významů. Mezi tyto významy patří například: vést, řídit, vládnout, spravovat, ovládat, kontrolovat, ale také kontrola, zkouška, dozor, moc či rozkaz. Už z nejednotného pojetí slova „control“ lze dedukovat, že ani definice controllingu nebude jednoznačná. Téměř každý autor má svou vlastní definici.

Mayer a Mann definují controlling jako „*system pravidel, který napomáhá dosažení podnikových cílů, zabraňuje překvapením a včas rozsvěcuje červenou, když se objeví nebezpečí, vyžadující v řízení příslušná opatření*“.²

Hoffman chápe controlling jako „*podporu řízení podniku informacemi*“.³

Podle Schweitzera je controlling „*souhrn úloh, jejichž předmětem je zajištění informací a koordinace řízení podniku k optimálnímu dosažení všech cílů podniku*“.⁴

Za české autory vybírám názor Krále, který popisuje controlling jako „*metodu, jejímž smyslem je zvýšit účinnost systému řízení permanentním srovnáváním skutečného průběhu podnikatelského procesu se žádoucím stavem, vyhodnocováním odchylek a aktualizací cílů*“.⁵

¹ ESCHENBACH, Rolf. *Controlling*. 1. vydání. Praha : ASPI publishing, 2000. s. 77.

² SYNEK, Milošlav. *Manažerská ekonomika*. 4., aktualizovaní a rozšířené. Praha : Grada Publishing, 2007. s.401

³ MIKOVCOVÁ, Hana. *Controlling v praxi*. 1. vydání. Plzeň : Aleš Čeněk, 2007. s. 8.

⁴ MIKOVCOVÁ, Hana. *Controlling v praxi*. 1. vydání. Plzeň : Aleš Čeněk, 2007. s. 8.

⁵ MIKOVCOVÁ, Hana. *Controlling v praxi*. 1. vydání. Plzeň : Aleš Čeněk, 2007. s. 9.

2 Cíle controllingu

2.1 Základní cíle controllingu

Hlavním cílem controllingu je zajištění životaschopnosti firmy. Z tohoto cíle vychází i základní cíle řízení firmy:⁶

- ⊕ zajištění schopnosti anticipace a adaptace
- ⊕ zajištění schopnosti reakce
- ⊕ zajištění schopnosti koordinace

První z cílů řízení má zajistit vytvoření předpokladů k procesu přizpůsobení se. Snahou je zprostředkování důležitých informací o existujících změnách okolí (schopnost adaptace) i o změnách, které mohou nastat v budoucnosti (schopnost anticipace). Pouze samotným popsáním změn by se nedosáhlo žádaných cílů, proto se controlling stává „aktivním v celém procesu řízení“.⁷

Z druhého cíle vyplývá, že firma musí být schopna reagovat na vzniklé situace. Controlling zde přispívá k zavedení informačního a kontrolního systému, který informuje vedoucí pracovníky o vývoji mezi plánem a skutečností a umožní cíleně korigovat odchylky.

Úloha controllingu při plnění třetího cíle spočívá v koordinaci systému řízení vytvořením předpokladů v technice řízení a sladěním podsystémů řízení ve firmě. Pro dosažení tohoto cíle musí firma splňovat určité kulturní a strukturní předpoklady:

- ⊕ podniková kultura musí být ve shodě se snahou po permanentní flexibilitě, přizpůsobení a decentrální koordinaci
- ⊕ permanentní změny nesmějí poškodit strukturu vývoje a chodu firmy

2.2 Zprostředkované cíle controllingu

Kromě základních cílů napomáhá controlling plnění dalších cílů, které se snaží vyvážit plnění cílů investorů, zaměstnanců i okolí firmy. Firma si nemůže dovolit upřednostňovat či plnit cíle pouze v některých oblastech, protože všechny jsou stejně důležité. Controlling by měl pomoci managementu při přípravě strategické rovnováhy mezi cíli jednotlivých koaličních partnerů. Na jejich požadavky je nutné pohlížet jako na zprostředkované cíle controllingu.

⁶ ESCHENBACH, Rolf. *Controlling*. 1. vydání. Praha : ASPI publishing, 2000. s. 93.

⁷ ESCHENBACH, Rolf. *Controlling*. 1. vydání. Praha : ASPI publishing, 2000. s. 94.

3 Funkce a filosofie controllingu

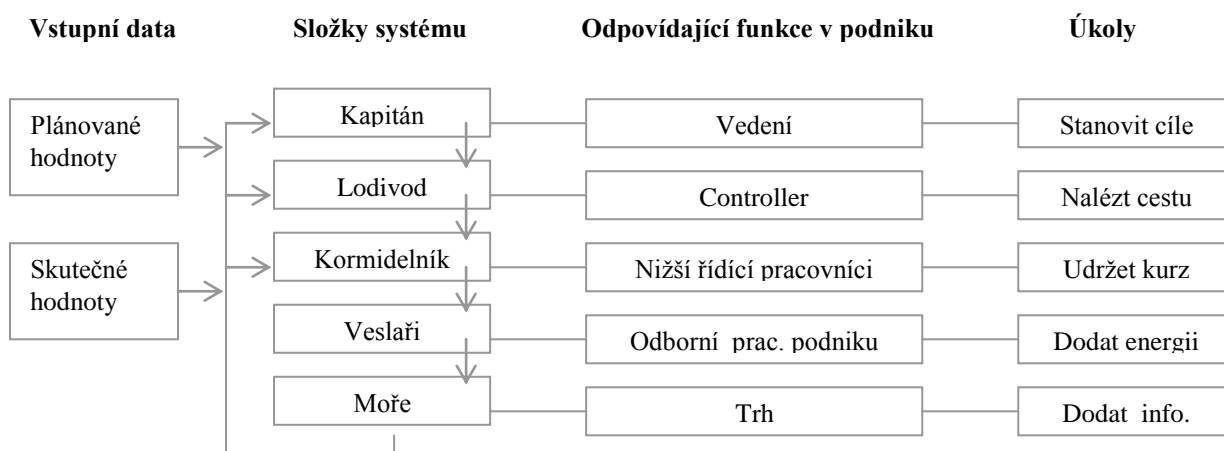
Funkce controllingu se od svého počátku neustále vyvíjely. Nejdříve plnil funkci **registrační**, kde byl jeho stěžejním úkolem sběr dat. Byla to role pasivní. V dalším stupni vývoje šlo o funkci **navigační**. V tomto případě už šlo o roli aktivní zaměřenou na kontrolu hospodárnosti a na zpracovávání zlepšovacích návrhů. Třetím, nejvyšším vývojovým stupněm je controlling orientovaný na řízení plnicí funkci **inovační a koordinační**. Zde je vytvořen vlastní systém řízení, který má samostatnou filosofii a využívá relevantní informace z oblasti plánování, kontroly a regulace všech podnikových aktivit.

Filosofii controllingu lze charakterizovat pomocí tří základních principů:⁸

- ✦ **Orientace na cíle** – útvar controllingu má přímý podíl na stanovování podnikových cílů a na jejich kontrole, pomáhá s vypracováním vhodné metodiky plánování.
- ✦ **Orientace na úzké profily** – hlavním úkolem je v tomto případě vybudování vhodného informačního systému, který poskytne dostatečné množství kvalitních dat a odkryje a následně pomůže i s odstraněním tzv. úzkých míst, které brání dosažení podnikových cílů.
- ✦ **Orientace na budoucnost** – na minulost se hledí pouze v případech, které ovlivňují budoucnost a napomáhají předcházení problémům.

Pochopení controllingu jako systému řízení s vlastní filosofií a principy je někdy dosti obtížné, proto někteří autoři využívají přirovnání např. k letadlu mířícímu přes hory a oceány či k lodi, která pluje po moři.

Kybernetický systém⁹ (přirovnání k lodi na moři)



⁸ SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 4., aktualizovaná a rozšířená. Praha : Grada Publishing, 2007. s.402

⁹ MIKOVCOVÁ, Hana. *Controlling v praxi*. 1. vydání. Plzeň : Aleš Čeněk, 2007. s. 12., vlast. úprava schématu

4 Organizační začlenění controllingu

4.1 Začlenění do organizační struktury firmy

Otázka organizačního začlenění controllingu ve firmě není jednoduchá, a také je nesmírně důležitá. Na jejím správném zodpovězení (vhodném začlenění) závisí, jestli bude controlling ve firmě využíván správným způsobem nebo bude docházet k problémům. Organizační začlenění controllingu ovlivňují dva druhy faktorů – interní a externí.¹⁰

K interním faktorům patří:

- nárůst množství, aktuálnosti a komplexnosti řešených problémů
- vedení podniku
- existující zásady řízení podniku
- progresivita používaných technologií

K externím faktorům patří:

- existující trh práce, zboží, peněz a kapitálu
- politické, legislativní a sociální okolí podniku
- hospodářská struktura země

Každá firma musí důkladně zvážit, zda si zřídí vlastní controllingový útvar nebo využije služeb specializovaných firem. Pokud dojde k rozhodnutí o vlastním controllingovém útvaru, musí se nejprve určit, jestli bude plnit liniovou či štábní funkci v organizační struktuře a zda-li bude ve firmě jeden centralizovaný útvar nebo více decentralizovaných. Vše záleží na konkrétní situaci firmy. Jak píše Eschenbach, není příliš smysluplné formulovat pro organizaci controllingu závazná doporučení, z čehož vyplývá tvrzení, že „*ideální organizace controllingu neexistuje!*“.¹¹

V literatuře¹² se lze setkat se čtyřmi základními možnostmi zařazení controllingu ve firmě.

- ⊕ **Controlling jako štábní útvar** – při tomto zařazení má útvar pouze servisní funkci, má pomáhat a ulehčit řízení. Controller bývá často členem vrcholového vedení (představenstva). Štábní útvar může jen velmi těžce naplňovat funkce inovační a koordinační.
- ⊕ **Controlling jako liniový útvar** – controlling přebírá liniové úlohy a stává se zodpovědným za přijatá rozhodnutí. V praxi se však ukázala nízká stabilita tohoto uspořádání při běžném chodu firmy. Využitelné je při zařazení na nižších úrovních řízení.

¹⁰ MIKOVCOVÁ, Hana. *Controlling v praxi*. 1. vydání. Plzeň : Aleš Čeněk, 2007. s. 18 – 19.

¹¹ ESCHENBACH, Rolf. *Controlling*. 1. vydání. Praha : ASPI publishing, 2000. s. 127.

¹² SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 4., aktualizované a rozšířené. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 405

- ⊕ **Controlling jako průřezová funkce** – liniový vedoucí a controller tvoří dvojici promotérů a vzniká tzv. promotérský model. Liniový vedoucí má za úkol řídit po linii výkonové a controller po linii odborné. Navíc jsou controllerovi přiděleny příkazovací pravomoci a v některých záležitostech i právo veta.
- ⊕ **Externí controlling** – je využíván v řadě malých a středních podniků, kde by nebylo efektivní zřizovat interní útvar. K přednostem patří nižší míra konfliktů s vedením, rychlejší zavedení controllingového systému. Úskalí mohou pramenit ze špatné komunikace či z předávání nesprávných informací externímu poradci.

4.2 Rozdělení pravomocí mezi manažerem a controllerem

V ideálním případě by manažer měl úzce spolupracovat s controllerem. Ne vždy tomu tak je. Manažer se může cítit „pod dohledem“, což mu nemusí být příjemné a bude to narušovat vzájemnou spolupráci. Jasně stanovení pravomocí a dělba úkolů jsou dobrým řešením k předcházení konfliktů. Manažer by měl plánovat hodnoty rozpočtu, podnikové výkony, zatímco controller by měl koordinovat základy plánování a rozhodování. Controller informuje o odchylkách a jejich příčinách, manažer stanovuje nápravná opatření. Controller je poskytovatelem poradenství, manažer příjemcem. Controller by měl být navigátorem a poradcem manažera, zatímco manažer by měl brát controllera jako nutného partnera v řídicím procesu. Toto rozdělení pravomocí není striktně dané. V praxi často dochází k prolínání a manažeři zastávají některé funkce controllera a naopak.

Závěr

Při zpracovávání práce jsem si uvědomila, že role controllingu v moderní firmě je jednou z klíčových, vždyť hlavním cílem controllingu je zajištění životaschopnosti firmy. Pokud se ve firmě podaří implementovat tento systém řízení, je možné předcházet mnohým překvapením, ke kterým dochází zanedbáním kontroly či nedostatkem informací. Většina z definic se zmiňuje o porovnání plánovaných a dosahovaných hodnot, díky nimž se mohou včas přijmout potřebná opatření. V dnešní složité ekonomické situaci je včasná reakce na odchylky často faktorem ovlivňujícím samotnou existenci firmy.

Management firmy se nesmí spoléhat na to, že zavede controlling a všechny problémy budou rázem vyřešeny. Firma se neustále vyvíjí, a to co vyhovovalo před rokem, může být letos nedostatečné. Controlleri by se proto měli neustále vzdělávat a sledovat nejnovější vývoj v oboru.

Použitá literatura

- [1] ESCHENBACH, Rolf. *Controlling*. 1. vydání. Praha : ASPI publishing, 2000. 816 s. ISBN 80-85963-86-8.
- [2] MIKOVCOVÁ, Hana. *Controlling v praxi*. 1. vydání. Plzeň : Aleš Čeněk, 2007. 182 s. ISBN 978-80-7380-049-9.
- [3] SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 4., aktualizovaní a rozšířené. Praha : Grada Publishing, 2007. 452 s. ISBN 978-80-247-1992-4.